

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

P. F. DRUCKER:
DRUŽBA ZNANJA IN DELAVEC,
KI UČINKUJE Z ZNANJEM
(KNOWLEDGE SOCIETY & KNOWLEDGE WORKER)

IVO BEDNAŘIK

UNIVERZA NA PRIMRSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

**P. F. DRUCKER:
DRUŽBA ZNANJA IN DELAVEC,
KI UČINKUJE Z ZNANJEM
(KNOWLEDGE SOCIETY & KNOWLEDGE WORKER)**

Ivo Bednařik

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

POVZETEK

Peter Ferdinand Drucker je bil eden zgodnjih teoretikov managementa in najpogosteje citiran avtor na tem področju. Koncepta *družba znanja* in *delavec, ki učinkuje z znanjem* je pričel snovati v poznih 60. letih prejšnjega stoletja in ju umestil v obdobje zrelega postkapitalizma ter po njem. V bistvu koncepta delujeta retroaktivno, saj prenašata nekatere značilne elemente industrijske družbe v prihodnost in zagotavljata nadaljnji obstoj neo-liberalnega kapitalizma ter ga celo krepita. Pojem družbe znanja kot družbe organizacij in »edine prave družbe« namreč izloča vse ostale subjekte pluralistične družbe, ki jim na ta način ni mogoče vladati. Vlogo človeka, producenta oz. delavca, ki učinkuje z znanjem, v njej pa opredeljujejo imperativi produktivnosti, lojalnosti in apolitičnosti. S samo-nadzorom tak posameznik podpira družbeni nadzor, organizacija pa je tista, ki nadzira okvir njegovega delovanja. Takšen delavec je predvsem tehnološko in veščinsko nadgrajen nekdanji industrijski delavec, ki je bil vsaj izven tovarniških zidov svoboden.

Ključne besede: družba znanja, družba organizacij, delavec, ki učinkuje z znanjem, delo, ki temelji na uporabi znanja, znanje.

SUMMARY

Peter Ferdinand Drucker was one of earlier theorist on management and he is still the most frequently quoted author in this field. Both respective concepts, namely the *knowledge society* and the *knowledge worker* Drucker begun to create in late 60^{es} of the last century, were set into the era of mature postcapitalism and after its decline. In their very essence concepts seem to act retroactively as they transmit some distinctive elements from the industrial society to the future, and enable subsequent existence of the neo-liberal capitalism, and still more – by even strenghtening it. Namely, the knowledge society as the conception presume a society of organizations, and as »the sole genuine society« extracts from any other subject of the pluralist society, which cannot be ruled from its organized form. The role of man – the producer, respectively the knowledge worker is defined by the imperatives of productivity, loyalty and a-political behaviour. Such a self-controlled individual firmly supports control by the society, while the organization is the one who controls the real frame of his activity. However, such technologically equipped and skilfully upgraded kind of worker cannot be nothing else but modified former industrial worker. Although this one had daily gained the freedom outside the walls of his fabric.

Key words: knowledge society, society of organizations, knowledge worker, knowledge work, knowledge.

UDK: 005.1(043.2)

ZAHVALA

Na tem mestu bi se rad zahvalil svojemu mentorju, izr. prof. dr. Tončiju A. Kuzmaniču, ker me je znal spodbuditi k mišljenju ter me usmerjal na poti do spoznanj.

Zahvala velja tudi moji širši družini, za vsestransko podporo in potrpljenje v času snovanja te naloge. V tem smislu se moja zahvala nanaša tudi na lektorico, prof. slov. Marijo Lozej.

Vsi ti, zame dragoceni in veliki ljudje, imajo pomembno vlogo znotraj mojega spoznavnega sveta, zato nalogo posvečam prav njim.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema – Raziskovalno delo – kritični diskurz	1
1.2	Oprelitev namena.....	2
1.3	Oprelitev cilja	3
1.4	Oprelitev metod dela	4
1.5	Predpostavke in omejitve teme	6
2	Teoretični pristopi h konceptu knowledge society & knowledge worker.....	7
2.1	Peter F. Drucker in njegovo delo.....	7
2.2	Oprelitev koncepta Knowledge Society po Druckerju	8
2.2.1	Splošna opredelitev termina družba znanja	8
2.2.2	Oprelitev termina družba znanja po P. F. Druckerju	10
2.2.3	Vzpon družbe znanja.....	13
2.2.4	Industrija znanja.....	14
2.2.5	Ekonomija znanja.....	16
2.2.6	Pomen daljše življenjske dobe in višje ravni izobrazbe.....	21
2.2.7	Vseživljenjsko delo	23
2.2.8	Družba zaposlenih.....	31
2.2.9	Družba organizacij	32
2.2.10	Družba mobilnosti.....	35
2.2.11	Podjetniška družba	36
2.2.12	Družba znanja in prihodnost	43
2.3	Oprelitev koncepta Knowledge Worker po Druckerju kot iz Knowledge Society izhajajočega koncepta	45
2.3.1	Oprelitev termina delavec, ki učinkuje z znanjem	45
2.3.2	Produktivnost delavca, ki učinkuje z znanjem.....	46
2.3.3	Delo in naloge delavca, ki učinkuje z znanjem.....	48
2.3.4	Proizvodna sredstva v lasti – od stroška do dolgoročne naložbe.....	49
2.3.5	Vloga dela in položaj delavca, ki učinkuje z znanjem.....	51
2.3.6	Vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko delo	53
2.3.7	Družbena tranzicija, tranzicija dela, tranzicija delavca	56
2.3.8	Paradoks nekvalificiranega dela	58
2.4	Soodvisnost in povezanost med konceptoma Knowledge Society & Knowledge Worker.....	60
3	Primerjalna analiza in kritični diskurz	65
3.1	Družba znanja in delavec, ki učinkuje z znanjem v sodobni znanosti	65
3.2	Izključnost in/ali pluralizem ter interdisciplinarnost.....	86
3.3	Prisotnost konceptov Knowledge Society & Knowledge Worker v sodobnih post-kapitalističnih in post-socialističnih družbah	90
3.3.1	Družba znanja kot družba tveganja.....	91

3.3.2 Družba znanja in delavec, ki učinkuje z znanjem v sodobni različici.....	92
3.4 Uporaba in zloraba Druckerjevih spoznanj.....	97
3.5 Opredelitev ustreznosti in uporabnosti Druckerjevih konceptov Knowledge Society & Knowledge Worker v prihodnje.....	98
4 Sklep.....	101
Literatura	107

KRAJŠAVE

BDP	bruto družbeni proizvod
BS	Banka Slovenije
ČZP	Časopisno-založniško podjetje
EF	Ekonomska fakulteta
EPF	Ekonomsko-poslovna fakulteta
DZS	Državna založba Slovenije
EU	Evropska unija
IT	Informacijska tehnologija
KAD	Kapitalska družba, d. d.
Ltd.	Limited (družba z omejeno odgovornostjo)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development – (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)
Op. p.	Opomba pisca (avtorja naloge)
sv.	svetovna (-i)
SOD	Slovenska odškodninska družba, d. d.
UNPAN	United Nations Online Network in Public Administration and Finance – (Internetna mreža Organizacije združenih narodov za javno upravo in finance)
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

V sodobnem okolju, predvsem v postsocialističnih oz. tranzicijskih družbah, kamor se uvršča tudi naša, zaznavamo vse večjo instrumentalizacijo vednosti. Ranljivost tako imenovanih mladih demokracij se odraža pogosto tudi v odklanjanju preteklih dognanj, sistemov in pod-stati ter nekritičnem sprejemanju novih spoznanj, modelov ter vzorcev mišljenja, delovanja in obnašanja, v polju zavesti in nezavednega.

Vednost kot »stara vednost« ali splet človekovega zaznavanja, nezavednega, svobodnega mišljenja, znanj in veščin, izobrazbe, tradicij, kulture, religije idr. se umika »novi vednosti«. Sprejemanje te vednosti in prenos post-kapitalističnega modela v postsocializem je vsaj vprašljivo, če ne že povsem zgrešeno. Družbene spremembe tako v znanosti in šolstvu (informativna znanja nasproti formativnim znanjem), kot v gospodarstvu, politiki, kulturi in drugod, kažejo na cepljenje Vednosti in uvajanje »nove vednosti« na vseh družbenih področjih.

V teoriji očeta managementa P. F. Druckerja ne gre le za zanikanje »stare vednosti« kot obstoječe in promocijo »nove vednosti«, ki je kot »Knowledge« vseobsežna in izrazito usmerjena v storilnost, pač pa je to, kar predstavlja temeljno nevarnost, posledična in uniformirana družba znanja ali Knowledge Society, pri čemer lahko v tem kontekstu družbo prihodnosti razumemo kot totalitarno in vsoto istovrstnih, visoko storilnostnih posameznikov.

Po mnenju različnih avtorjev (Foucault, Chomsky idr.) konstrukcija in delovanje vednosti v Druckerjevi teoriji managementa pretvarjata Vednost v substanco, v Knowledge. Odsotnost kritike kot družbeno kohezivne vezi med različnimi idejami, interesi in načini delovanja v homogeni družbi pa zanika ustvarjalnost, diskurz in krepilno Oblast. Če parafraziram Foucaulta (Foucault 1975), je oblast prisotna že v nas samih, njena instrumentalizacija pa privede do instrumentalizacije samih sebe, samokontrole in samocenzure. Vednosti ne proizvajajo subjekti, temveč diskurzi in edina nam dostopna vednost je tista, ki jo proizvaja diskurz.

Ustvarjalnost in učinkovitost posameznika temelji v njegovi svobodni volji in različnih možnostih. Trajnost in učinkovit razvoj ter kakovost in raznovrstnost izidov svojega znanja pa lahko ob visoki storilnosti zagotovi le tak posameznik. Pri tem ne gre le za dihotomijo pojmovanja Vednosti in Knowledge temveč predvsem za vsebino.

1.1 Opredelitev problema – Raziskovalno delo – kritični diskurz

P. F. Drucker v svojih temeljnih delih (Drucker 1992, 1987, 1997, 1999 in 2001) posameznika ne obravnava zgolj na ravni proizvodnih dejavnikov, tudi sicer njegovo vlogo utemeljuje na višji ravni, vendar ga še vedno in predvsem obravnava kot *organizacijsko bitje*. Njegovo delovanje in obstoj pa kot tenzijo med duhovnim individuumom in družbenim bitjem – včasih tudi državljanom, ki mu omogoča razpoznavo in upravljanje lastne družbene odgovornosti.

Ta vidik predpostavlja podrejanje individualnih organizacijskim ciljem, posameznika razvršča znotraj mreže socialnega kapitala organizacije, ga omeji v

časovni in vsebinski okvir koristnosti, specializacije in nadgradnje individualnih ter kolektivnih veščin. V zaostrenih družbenih in ekonomskih razmerah pa se njegova vloga državljana kot družbenega oz. organizacijskega bitja okrepi, saj mora biti osredotočen predvsem v zadovoljevanje temeljnih potreb, višja raven državljanstva pa postane nedosegljiva, lahko pa tudi družbeno nezaželena.

Gospodarske organizacije so v preteklih šestih desetletjih vse bolj stremele k stalni in vse višji gospodarski rasti tudi na račun dolgoročnega ravnovesja, socialnih standardov in varnosti, kar je po padcu berlinskega zidu postalo globalen proces. Pri tem je po Mencingerju (2008) zamisel o družbi znanja v Evropi temeljila na pričakovanjih, da bomo svetu svoje znanje prodajali v zameno za cenene proizvode in delovno silo drugih, kar bi še nadalje zagotavljalo vzdržno gospodarsko rast ter ustrezne socialne standarde. Ta pričakovanja so bila neracionalna, saj je znanje prav tako mobilno tudi v drugih delih sveta. Zahteve po stalni gospodarski rasti, vse ostrejša ločitev funkcij managementa od proizvodnje in spremembe v strukturi lastništva so managerje preusmerile od njihove izvirne vloge v organizaciji kot podstati na tvegane bodoče donose na finančnih trgih in kopičenje finančnega, tudi virtualnega kapitala. Postali so tako rekoč finančni špekulanti, pri čemer sredstva in dodana vrednost njihovih organizacij niso mogla kriti novih finančnih obveznosti in sledil je verižni zlom.

Ko presojamo kaj je Drucker zapisal oz. izrekel in kaj je tisto konkretno in bistveno znotraj tega, naletimo na problem poljubnosti interpretacije, saj njegovim trditvam večji del nikakor ni mogoče ugovarjati, prav tako pa jih je težko kot take docela sprejeti. Lahko pa z dokajšnjo verjetnostjo sklepamo o njegovih pogledih na vlogo in pomen pojmov management, organizacije, ki temelji na znanju, družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem ter na povezave med njimi. Prav v ta namen bomo zato skozi preučevanje Druckerjevih temeljnih del skušali pridobiti natančnejši vpogled v njegovo razmišljanje, ki ga bomo nato povzeli in strnili nekatere Druckerjeve ključne misli.

1.2 Opredelitev namena

Temeljni namen naše raziskave je bil ugotoviti pomen ter moč interpretacije in korelacije pojmov družba znanja in delavec, ki učinkuje z znanjem po Druckerju in učinke na sodobna družbena dogajanja, predvsem pa na management. Prav z analizo ključnih del in izrekov P. F. Druckerja smo skušali ugotoviti, kako so se doslej in kako se še nadalje Druckerjeve izvirne misli konkretno uresničujejo v praksi ter odstopanja pri tem, tako zaradi zlorabe kot tudi nedorečenosti, ki omogoča dokaj poljubno interpretacijo uporabnikom. In nenazadnje gre tudi za vprašanje »uporabnosti« Druckerjeve misli v prihodnje, predvsem kot podstati pri morebitni restavraciji neo-liberalizma (možnosti nekakšnega neo-post-liberalizma) ali pa pri temeljitih družbenih in ekonomskih spremembah, za katere upamo, da se že dogajajo in da se bodo dogajale tudi v prihodnje.

Za obravnavo navedenega problema smo se odločili predvsem zaradi izjemnega vpliva in umeščenosti P. F. Druckerja znotraj neoklasične doktrine ter morebitnih

učinkov tega na posledični neuspeh družbeno – ekonomskega modela v ZDA in drugod. Raziskava, ki združuje koncepta družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem ter preučuje njun vpliv na sodobno dogajanje, doslej še ni bila izvedena.

Naloga je zasnovana predvsem na teoretični raziskavi del P. F. Druckerja, kot najvplivnejšega avtorja pri razvoju managementa in še nekaterih drugih (Burnham 1945, Nonaka 1995 idr.) avtorjev. Raziskava se osredotoča na koncept družbe znanja in z njo povezan ter iz nje izhajajoči koncept delavca, ki učinkuje z znanjem po Druckerju. Pri tem gre za vprašanja utemeljenosti, trajnosti, splošne sprejemljivosti, soodvisnosti in učinkovitosti obeh konceptov v današnjih okoliščinah. Raziskovalno vprašanje se bo nanašalo na Druckerjevo percepcijo pojmov Knowledge Society in Knowledge Worker.

Raziskava je zanimiva predvsem z vidika uporabe in/ali zlorabe P. F. Druckerja oz. povedano drugače, gre za vprašanje interpretacije in percepcije, ali je bila njegova pretekla afirmacija dejansko zanikanje resničnega Druckerja in bodoče zanikanje pravzaprav afirmacija Druckerjeve izvirne misli.

Aktualnost teme je vezana tudi na globalne družbene spremembe po zlomu finančnega trga v ZDA, ki jih spremljajo čedalje večji dvomi o superiornosti neoklasične teorije in prakse in o samoregulaciji trga ter spoznanja o eksternalizaciji izgub na državo in davkoplačevalce – novi »New Deal« in ponovna obuditev Keynes-a (Keynes 1919, 1936). Domnevamo lahko, da zaton doslej ključne vrednote in skorajda religije, do katere niti v Sloveniji nismo bili imuni (mlado-ekonomisti, vlada etc.), ki je skozi desetletja vplivala tudi na evolucijo kategorij Knowledge Society & Knowledge Worker ti dve osvetljuje še z dodatnega vidika, predvsem z vidika nemoči.

1.3 Opredelitev cilja

Cilj, ki smo ga želeli doseči, je epistemološka raziskava na področju filozofije managementa (Sheldon 2003),¹ v kateri smo obravnavali dva temeljna in povezana koncepta po Druckerju, in sicer koncept družbe znanja ter koncept delavca, ki učinkuje z znanjem. Z »epistemološka« tukaj razumemo princip »adaequatio intellectus et rei« oz. s preišljeno temeljno analizo predmeta raziskave priti do resničnega spoznanja o vzročnosti, z nadaljnjim združevanjem teh v substanto ali predmet raziskave pa priti do spoznanja o obstoju in znanstveni resnici.

Navedenemu cilju smo sledili skozi analizo ključnih primarnih in sekundarnih virov, del P. F. Druckerja tako, da smo preučili njegov epistemološki pristop v konceptu Knowledge Society in iz tega izhajajoči koncept Knowledge Worker ter njuno

¹ Oliver Sheldon je leta 1923 izdal knjigo *Filozofija Managementa*. Po I. sv. vojni so se v management uvedla določena socialna vprašanja, povezanost podjetja s skupnostjo, razmejitev managementa, uvedba ekonomskih načel, znanstvene metode za doseg učinkovitosti, priznavanje predstavnikov. Opazil je, da javnost izkazuje vse večji interes za delovanje industrije in notranje odnose, naraščanje potreb delavcev po prostem času in samorazvoju, da delavska združenja ustvarjajo vzdušje za družbene spremembe in da so vse večje zahteve po znanstvenem reševanju industrijskih problemov. Dojel je, da je mogoče management teoretično proučevati in ga poučevati v šolah in na fakultetah, kjer lahko to znanje pridobimo. Zavzemal se je za nov filozofski pristop k managementu.

medsebojno povezanost. Nadalje pa smo prek analize različnih sekundarnih virov, referenčnih avtorjev ter aktualnega družbeno-ekonomskega dogajanja ugotavljali prisotnost teh konceptov v praksi.

Iz izida teh analiz smo pričakovali rešitev raziskovalnega vprašanja, ki je razvidna iz odgovora na zastavljena raziskovalna vprašanja. Tip raziskave ter teoretične analize, predvsem pa posplošen način interpretacije pri P. F. Druckerju, odpira možnost nadaljnjih razprav, raziskav ter kvalitativnih analiz, ki bodo omogočile še bolj poglobljen in večstranski vpogled v filozofijo post-kapitalizma (in njegove neverodostojne kopije v postsocializmu) in boljše razumevanje dogajanj v sodobni družbi ter managementa v njej.

Z nalogo smo želeli prikazati na postmoderni problem interpretacije in zasnove družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem, ki je bolj kot razvojno usmerjen večji del v opravičevanje preteklih dejanj v družbi in managementu.

Za lažje razumevanje obravnavanega problema smo se poglobili v zgodovinsko ozadje, predvsem dogodkov in procesov, ki so imeli ključen vpliv na mišljenje in dela P. F. Druckerja. Gre za njegovi dve življenjski obdobji in okolji, v sicer različnih družbeno-ekonomskih ter vrednostnih sistemih Avstro-Ogrskega cesarstva in ZDA, ki pa ju povezujejo nekatere značilnosti protestantske etike (Weber 1988). Domnevali smo, da je prav slednja prek misli in del obravnavanega avtorja olajšala prodor ameriške neoklasične doktrine (Mayo, Lickert, McGregor, Argys) v evropski prostor.

Domnevali smo tudi, da gre pri razumevanju in uporabi konceptov družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem, dandanes pogosto bolj za interes nosilcev oblasti po nadzoru in ohranjanju obstoječega stanja, kot za razreševanje problemov sedanjosti ali za razvojno delovanje. Prav zato smo menili, da morata biti navedena koncepta znanstveno utemeljena in enotno družbeno sprejeta tako, da nadgrajujeta sodobni management in pripomoreta k razreševanju ključnih problemov danes in v prihodnje.

Temeljni cilj raziskave smo uresničili z odgovori na naslednja tri raziskovalna vprašanja:

- Kaj je *družba znanja* po Druckerju?
- Kaj je značilno za *delavca, ki učinkuje z znanjem* po Druckerju?
- Kaj je *združba obojega* in kaj pomeni?

1.4 Opredelitev metod dela

Metode dela

Gre za kompleksen teoretičen problem, ki ga v praksi lahko doživljamo tudi kot posledico nekritičnega prenosa postkapitalističnih konceptov v postsocializem tudi pri nas, ni pa dovolj raziskan in pojasnjen. Opredeliti ga je treba interdisciplinarno, na več ravneh ter ga umestiti v sedanjost, saj zanesljivih rešitev za prihodnost ni moč predvideti. Zato smo se metod dela lotili na naslednji teoretični način:

- študij koncepta Knowledge Society ter koncepta Knowledge Worker po literaturi P. F. Druckerja in drugih avtorjev;
- študij virov, ki obravnavajo vzroke in spremembe po zlomu neo-klasičnega modela gospodarstva;
- interpretacija teoretičnih izidov
- kritični diskurz² in primerjava teoretičnih izidov z mnenji drugih referenčnih avtorjev (Bogdanowicz in Bailey 2002, Cardinali 1998, Foucault 1969 in 1975, Ješovnik in Ferlinc 2003, Kuzmanić 2006 in 2008c, Murray in Greenes 2007, Nonaka in Takeuchi 1995, Sheridan 2008 in drugi).

Uporabljen metodologija dela

Izvedli smo temeljno teoretično raziskavo z uporabo kritične analitike diskurza. Najprej smo izpostavili temeljni raziskovalni problem in ga zamejili. Nato smo s preučevanjem teoretičnega ozadja skozi študijo del P. F. Druckerja pridobili odgovore na raziskovalna vprašanja, in sicer, kaj je Drucker s konceptoma pravzaprav mislil, kako je razumel njuno povezanost ter kako in kje ju je preizkušal in nadgrajeval v praksi. Pri tem smo sestavine obravnavali v logičnem sosledju, zgodovinsko topično in v njihovi medsebojni interakciji, upošteva je njihovo časovno procesnost. V nadaljevanju oz. v razpravi smo z uporabo analitike kritičnega diskurza uvedli mnenja več referenčnih avtorjev ter z njimi soočili navedene teoretične izide. Na ta način naj bi pridobili tudi nekatere, vsaj delne odgovore, vezane na vzroke za sodobno globalno krizo ter kako in v kolikšni meri sta ta dva koncepta vpeta v to krizo in ali gre za »konec konca zgodovine« oz. zaton obstoječe neo-klasične doktrine skupaj z Druckerjevo izvirno mislijo ali pa slednja nudi odgovore na izzive sedanjosti in prihodnosti. To bi pa lahko pomenilo dvoje, in sicer da je Druckerja mogoče izločiti iz konteksta neo-klasične doktrine, po drugi strani pa, da je sedanja kriza le etapa v razvojni stopnji te doktrine in dolgotrajnosti post-kapitalizma. Izhajajoče ugotovitve in dejstva smo nato strnili v povzetek ter odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Metodi, ki smo ju uporabili v magistrskem delu, sta še dve. Prva je deskriptivna, katero smo uporabili pri opisu najpomembnejših del P. F. Druckerja, druga pa je primerjalna, kjer smo Druckerjeva koncepta Knowledge Society in Knowledge Worker soočili s sodobnimi dogajanjem ter spremembami v managementu in družbi.

² Op. p.: Pojem kritični diskurz razumemo tu kot znanstveno utemeljeno, poglobljeno in kritično razpravo o vplivnih Druckerjevih tekstih, z uporabo jezika (akademskega diskurza) kot družbene prakse. Ali drugače rečeno: gre za soočenje tekstov z nediskurzivnimi elementi, z diskurzom kot temeljnim označevalcem pluralne družbe ter njun soobstoj. Pri tem je bistveno razumevanje »političnega« kot pogoja za družbeno konstrukcionistični diskurz. Diskurzivne elemente tu presojava s pomočjo Foucaulta, in sicer da gre za sistematičnost razpršenih elementov, za sistem razpršenosti, ki v končni instanci omogoča neko zaokroženo enoto.

1.5 Predpostavke in omejitve teme

Menimo, da obravnavana tema doslej ni bila celovito raziskana in prikazana, temveč le v fragmentih in posredno, vsekakor pa ne dovolj razumljivo za naš kulturni prostor in mišljenjske vzorce. Da bi te omejitve presegli, smo morali dostopne tuje vire temu ustrezno prilagoditi. Nadaljnje omejitve so izhajale iz značaja raziskave. Šlo je namreč za a' posteriori epistemološko raziskavo diskurza, pri kateri smo časovno in prostorsko dislocirane dogodke in procese umestili v sedanjost in jih tolmačili s pomočjo dokaj skromne, predvsem pa različne teoretske podlage ter nedokončanih izkušenj iz sedanje globalne družbene in ekonomske krize.

2 TEORETIČNI PRISTOPI H KONCEPTU KNOWLEDGE SOCIETY & KNOWLEDGE WORKER

2.1 Peter F. Drucker in njegovo delo

Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) (prirejeno po Gale Encyclopedia of U. S. Economic History 1999) je še danes upoštevan kot oče sodobnega managementa. V svoji dolgi karieri je postal in ostal zelo vpliven pisec, učitelj ter filozof na področju načel poslovnega managementa.

Rojen v Avstriji kot najstarejši sin liberalnega državnega uslužbenca, je odraščal med omikano dunajsko družbo. V okolju njegovega doma so se srečevali, razpravljali, soočali zamisli in ideale intelektualci, visoki državni uradniki in znanstveniki.³ Po končani gimnaziji se je preselil v Hamburg in se zaposlil najprej kot vajenec v izvozni družbi. Na očetovo željo se je nato prav tam vpisal na študij prava, ki ga je zaključil leta 1931 v Frankfurtu z doktoratom iz javnega in mednarodnega prava, v obdobju, ko je tam delal kot urednik in finančni kolumnist.

Kmalu po vzponu nacizma 1933 se je zaradi nasprotovanja temu preselil v Veliko Britanijo, kjer se je zaposlil na zavarovalnici kot analitik. Tam je na seminarju, ki ga je vodil na Univerzi Cambridge sloviti ekonomist John Maynard Keynes, Drucker spoznal, da ga zanimajo predvsem ljudje in manj ekonomija. Zato je že tedaj vso svojo pozornost preusmeril v preučevanje managementa.⁴ Ko je 1937 kot dopisnik za britanske finančne časnike prišel v ZDA in se tam ustalil, je kmalu za tem, leta 1939, izdal svojo prvo knjigo *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*.

Leta 1943 so Druckerju v podjetju General Motors omogočili preučevanje praks njihovega managementa. Njegove ugotovitve iz tega so zajete v knjigi *The Concept of a Corporation*, prvem delu, ki poslovno organizacijo obravnava kot politično in družbeno institucijo. Prav ta knjiga je na področju managementa postala eno najbolj priljubljenih del v zgodovini. V njej se Drucker zavzema za novo obdobje sodelovanja med delavstvom in managementom, kar se odraža v eni njegovih najbolj znanih zamisli – o zaposlenih, ki prevzemajo managersko odgovornost soodločanja v strukturi dela in pri izvajanju glavnih nalog, vplivajo na odločitve o urnikih dela, na predpise o varnosti pri delu in na ugodnosti iz dela. Po Druckerjevem mnenju je bila ta knjiga temelj vsem njegovim 38-im nadaljnjim knjigam, zlasti pa tistim, v katerih je svetoval managerjem (Drucker 1964 in 1966), se ukvarjal z družbeno in politično analizo (Drucker 1968) in obravnaval splošni management (Drucker 1974).

³ V zgodnjem življenjskem obdobju je na Druckerja, predvsem z vidika razumevanja pomena inovativnosti in podjetništva, znatno vplival avstrijski ekonomist Joseph Scumpeter.

⁴ Drucker se je osredotočil na vedenje ljudi v organizacijah in delovnih procesih, in tudi v nadaljnjih 70 letih svojega dela se je ukvarjal predvsem z medčloveškimi odnosi. V svojih delih prikazuje načine, s katerimi si lahko organizacije zagotovijo optimalne zmožnosti zaposlenih ter kako delavci osmislijo svojo vlogo v skupnosti v sodobnem družbenem okolju, katerega del organizacija je.

Poleg knjig je Drucker napisal tudi številne članke o organiziranosti ljudi na različnih družbenih področjih, od poslovne organiziranosti, do organiziranosti vlade ter neprofitnih organizacij. V svojih delih je predvidel ključne smeri razvoja in prelomne dogodke ob koncu 20.stol., kot so na primer privatizacija, decentralizacija, vzpon Japonske kot svetovne gospodarske velesile, odločilen pomen marketinga in nenazadnje pojav informacijske družbe ter njeno soodvisnost od vseživljenjskega učenja. Domnevno leta 1959 je ustvaril termin *knowledge worker* oz. v nadaljnjem besedilu »delavec, ki učinkuje z znanjem.«⁵

Med Druckerjevim naborom misli so za našo raziskavo zlasti zanimive tiste, ki se nanašajo na njegova koncepta družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem. Ugotovili bomo, katere izhajajo iz njegovega širšega razmišljanja ter katere so temu nedosledne. Tako Drucker v svojih delih navaja, da »prihodnost najboljše predvidimo tako, da jo tvorimo«, in nadalje, da »dejstvo, da management potrebuje naprednejša in višja znanja tudi za sistematičen razvoj managerjev, pomeni le, da je sodobni management postal družbena institucija«, da »management pomeni delati pravilno, medtem ko voditeljstvo pomeni delati prave stvari« in da »položaj ne daje posebnih pravic in moči, temveč nalaga odgovornost.«

2.2 Opredelitev koncepta Knowledge Society po Druckerju

2.2.1 Splošna opredelitev termina družba znanja

Po splošni opredelitvi termin *družba znanja* (angl. *Knowledge Society*) (Wikipedia 2010) opredeljuje skupnost, v kateri znanje kot primarni proizvodni vir nadomešča kapital in delovno silo,⁶ prav tako pa se taisti termin lahko nanaša na vlogo, ki jo imajo v skupnosti oz. družbi informacije. V družbi znanja se znanje⁷ ustvarja, razdeljuje in uporablja za razvoj in blagostanje ljudi.

⁵ Op. pisca: Delavec, ki učinkuje z znanjem je v slovenskem prevodu opredeljen kot umski delavec, kar je po mnenju pisca naloga neustrezno, saj bistveno zožuje njegovo dejansko vlogo. Opredeljene so sicer tri kategorije: umski delavci, tehnologi in fizični delavci. Prvi dve bomo tu zaradi vsebinske doslednosti in upoštevanja Druckerjeve izvirne misli združili v kategorijo delavcev, ki učinkujejo z znanjem, tretjo kategorijo pa še nadalje obravnavali kot fizične delavce. Drucker namreč med delavce, ki učinkujejo z znanjem uvršča delavce, ki imajo za določeno delo ustrezen poklic ali kvalifikacije, ne pa tudi nekvalificiranih delavcev.

⁶ Böhme in Stehr predstavita v delu *The Knowledge Society* svoj pogled na to skozi teorijo R. Richta (1986, 5): »Odmik od družbenih sil kot sta *delo* in *lastnina*, ki sta bila ključni sestavini industrijske družbe in njenih družbenih razmerij, v smeri znanosti in tehnologije oz. kot to opiše Bell – k *teoretskemu znanju*, opravičuje splošni značaj takšnih družb, kot *družb znanja*.«

⁷ V opisu sodobne družbe avtorja tu prikažeta družbo znanja v korelaciji z znanjem in znanje kot znanstveno kategorijo, ki vstopa v vsa področja družbenega življenja, nadomešča obstoječe forme znanj z znanstvenim znanjem – *scientific knowledge* (profesionalizacija), umešča znanost med sile z neposrednim proizvodnim učinkom, diferencira nove oblike politične aktivnosti (znanost in izobraževalna politika), omogoča razvoj novega proizvodnega sektorja (proizvodnja znanja), vodi v spremembo strukture moči in intelektualce vse bolj umešča v nov družbeni razred. (Böhme in Stehr 1986, 8)

Temeljna značilnost družb znanja je, da je znanje bistvena sestavina katere koli človekove aktivnosti, ki so tako na gospodarskem, družbenem, kulturnem kot na vseh drugih področjih vse bolj odvisne od velike količine znanja in informacij. V družbi znanja je znanje glavna ustvarjalna sila.⁸ Pojem družbe znanja sicer ni povsem nov. Socialni kapital družbenih skupnosti so skozi dolga obdobja nadgrajevali denimo ribiči s svojimi izkušnjami in sposobnostjo napovedi vremena.

V sodobni družbi znanja⁹ je pravzaprav novost to, da po zaslugi sodobne tehnologije družba znanja ni več geografsko omejena, da tehnologija omogoča boljše delitev, shranjevanje in obnovo znanj ter da je znanje postalo najpomembnejše premoženje, njegova učinkovita izraba pa je pogoj za učinkovitost družbe.

Tako znanja¹⁰ kot informacije so ključne sestavine za oblikovanje katere koli družbe, saj se vsaka družba oblikuje na osnovi njihove ustrezne delitve. Materialni viri, njihova predelava in dostopnost so sicer osnova gospodarske rasti, vendar ob tem proizvodnja in dostopnost nematerialnih dobrin ter zmes različnih kultur in družbenih skupnosti prav tako vplivajo na razvoj in so v vlogi katalizatorja družbenega razvoja kot celote. V sodobnih, zrelih družbah so vse navedene aktivnosti tesno povezane z znanjem. Družbena nesorazmerja pri porazdelitvi materialnih virov povzročajo nesorazmeren ter neskladen družbeni razvoj, kar velja tudi za nesorazmerja pri razdelitvi in dostopnosti znanja. Vse to zavira gospodarski, kulturni in socialni razvoj družbenih skupnosti. Za družbe znanja pa je značilno, da se zavedajo pomena znanja ter njegove delitve in razdelitve za družbeni razvoj. Zato mora biti znanje dostopno vsakomur, biti mora brezplačno, da bi služilo družbenemu blagostanju, pretok znanja pa mora biti prost, da se lahko še nadalje razvija.

⁸ O naraščajočem pomenu znanja v družbi Böhme in Stehr (1986, 7) še navedeta: »Znanje je v družbenem življenju vselej imelo posebno vlogo. Dejstvo je, da bi lahko govorili o antropološki konstanti. Človekova dejanja namreč temeljijo na znanju in prav tako so vsakovrstne družbene skupnosti odvisne od znanja in med seboj delujejo z znanjem. Dejanska moč bolj izvira iz primerjalnih prednosti znanja in ne le iz fizične sile. Nenazadnje pa družbena reprodukcija ni zgolj fizična reprodukcija, pač pa je z vidika ljudi vselej tudi kulturna; tj. reprodukcija znanja«.

⁹ Lor in Britz v (2007, 12) družbo znanja opredelita kot: »družbo, ki deluje znotraj paradigme ekonomije informacij. V njej je človeški kapital cenjen kot glavni vložek v proizvodnji in inoviranju. Družba znanja je prek sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) povezana z ne-materialno ekonomijo in ima tako dostop do pomembnih in uporabnih informacij. Visoko sofisticirana fizična infrastruktura pri tem podpira ta ekonomski model ter omogoča dostavo materialnih stvari, do katerih se dostopa in se z njimi upravlja v neopredmetenemu svetu sodobne IKT«. In nadalje trdita (ibid., 12): »Iz te definicije izhajajo štirje med seboj povezani kriteriji za družbo znanja, in sicer mora slednja imeti: IKT infrastrukturo, primeren obseg in vsebino informacij, fizično infrastrukturo za prenos dobrin ter ustrezne človeške zmogljivosti.«

¹⁰ Drucker (2001b, 287) o značaju znanja pravi naslednje: »Znanje je vselej utelešeno v človeku; ta ga s seboj prenaša, ga ustvarja, pridobiva in povečuje, ga prenaša v prakso ali prenaša na druge in znanje uporablja ali zlorablja. Prehod v družbo znanja zato postavlja pomen človeka v samo središče.«

Družbe znanja se lahko razvijejo iz različnih družbenih skupnosti, pri čemer gre za ljudi na istem področju delovanja (npr. makro-ekonomisti, pravniki ipd.) ali pa za ljudi iz različnih področij (npr. strokovnjaki različnih strok pri določenem projektu, problemu, ipd.).

2.2.2 Opredelitev termina družba znanja po P. F. Druckerju

Družba znanja in organizacije v njej

P. F. Drucker družbo znanja (*Knowledge Society*) v osnovi obravnava kot splet in združbo organizacij z uravnoteženo močjo in družbeno odgovornostjo.

O pomenu in vlogi organizacije pa Drucker (1993b, 101) meni: *»Organizacije so v združbi organizacij strogo namembne. Vsaka je primerna le za eno nalogo – ta specializacija jim omogoča zmožnost delovanja. Organizacije lahko škodujejo le sebi in družbi, če sprejmejo naloge, ki presegajo njihove specialne kompetence, vrednote in funkcije. [...] Kdo drug naj bi skrbel za družbo, njene probleme in tegobe? Te organizacije skupaj tvorijo družbo. [...] Moč mora biti vselej v ravnovesju z odgovornostjo, sicer postane tiranija. Organizacije pa so tiste, ki moč imajo.«*

Navedeno avtor prav tu utemeljuje z enačenjem družbe s skupnostjo organizacij. V bistvu zanika Friedmana,¹¹ ko ekonomsko učinkovitost opredeli kot temeljno in primarno, ne pa kot edino in izključno odgovornost poslovanja organizacije ter nadalje poudari vpetost organizacije v zunanje okolje oz. skupno naproti individualnemu.¹²

Drucker (1993b, 101 v nasprotju s Friedmanom torej odgovornost vidi večplastno in trdi: *»Brez odgovornosti se moč vselej sprevrže v neučinkovitost. Organizacije pa so tiste, ki moč imajo, četudi le družbeno moč.«*

Kot značilna primera pomanjkljive družbene odgovornosti, neizvajanja temeljnega poslanstva ter preseganja kompetenc in posledično neučinkovitosti avtor predstavi neuspešne posege v javnem zdravstvu z ustanavljanjem mestnih bolnišnic ter poskuse rasne integracije v javnem šolstvu. Največji poudarek pa Drucker z vidika družbene odgovornosti daje predvsem univerzam, kot monopolnim družbenim organizacijam, z močjo večjo od katere koli ustanove doslej. Vsaka organizacija kot taka nosi polno odgovornost za učinke, ki jih pri uresničevanju lastnega izvirnega poslanstva s svojim delovanjem neposredno ali posredno povzroča skupnosti oz. družbi, pa naj gre za posredovana znanja, kakovost izdelkov ali okoljske izpuste. Prav zato bi bilo za organizacijo neodgovorno in škodljivo vsakršno prevzemanje nalog, ki so izven njenega poslanstva in kompetenc (ibid., 101–102).

¹¹ Milton Friedman (1912–2006), ameriški ekonomist in Nobelov nagrajenec za ekonomijo, ključni zagovornik neoliberalnega kapitalizma.

¹² Drucker (1993b, 101) tu pravi: *»It is futile to argue, as does the American economist and Nobel Laureate Milton Friedman (b. 1912), that a business has only one responsibility: economic performance. Economic performance is the first responsibility of a business. [...] It is the basis; without it, a business cannot discharge any other responsibilities, [...]. But economic performance is not the sole responsibility of a business. Nor is educational performance the sole responsibility of a school or health-care performance the sole responsibility of a hospital.«*

Moč organizacij

Tudi realno moč organizacij oz. skupnosti organizacij postkapitalistične družbe avtor povezuje s specializacijo in izvorno funkcijo. Pri tem Drucker (1993, 103) pravi naslednje:

Njihova omejitev družbenega delovanja, četudi gre za združbo organizacij in družbenih institucij, je v odsotnosti politične legitimnosti in kompetenc. Koristi, ki jih sicer od politike oz. vlade pričakujejo, so lahko na primer zakonske olajšave in finančna nadomestila, ne pa tudi političen vpliv kot tak.¹³ Njihova temeljna skrb je in naj bo le učinkovito poslovno delovanje. Slednje je v izrazitem nasprotju z zgodnjimi pluralističnimi družbami, ki so se namesto medsebojni konkurenci običajno posvečale povezanem vplivu konkurenčnih centrov moči. Poslovna organizacija naj ne konkurira nesorodnim organizacijam, saj so druge drugim odjemalci in dobavitelji.

Realno moč, kot socialno moč, pa organizacije imajo in jo pri izvajanju poslanstva tudi potrebujejo. Drucker (1993b, 104) slednje utemelji z naslednjo trditvijo:

[...] kljub temu pa organizacija ima znatno *socialno moč*. To moč potrebuje pri odločanju o usodi ljudi – *koga zaposliti, koga odpustiti ali koga povišati*. Potrebuje jo tudi pri vzpostavljanju pravil in potrebnih ukrepov za doseganje izidov, kot je na primer dodeljevanje del in nalog posameznikom in uvajanje urnika dela. In prav tako jo potrebuje pri odločanju o gradnji tipa tovarne in njeni lokaciji, ali pa pri določanju cen.

Značilnosti organizacij v družbi znanja

Značilne za te organizacije, kot *družbene sestavine*,¹⁴ so torej ožja namembnost, osredotočenost in visoka stopnja specializacije, specifične kompetence, funkcije ter organizacijska kultura (1993b).¹⁵ Njihova dolgoročna učinkovitost in družbene koristi

¹³ Drucker (1993b, 103) trdi da »[...] za organizacijo ni nič bolj pogubnega kot je prizadevanje za krepitev političnega vpliva«. (ibid., 103) Pri tem navede primere preseganja izvirnih funkcij, kompetenc in specializacije ter prizadevanj po politični moči na primerih Argentine, Brazilije in Peruja, kjer so vojske ob podpori ljudi prevzele oblast, kar pa se je na koncu izkazalo za katastrofalno početje.

¹⁴ Drucker (1971, 162–163) o družbeni dimenziji organizacij razpravlja tudi v okoliščinah množične proizvodnje, ko pravi: »*Mass-production is not a mechanical principle, but a principle of social organization. It does not co-ordinate machines or; it organizes men and their work*«. [...] *it is a principle of social organization because it creates a society where individuals have to work jointly together with others to produce anything; and where the unemployed cannot produce as they are excluded from the »productivity organism. [...] in the society of the modern mass-production plant everyone derives his effectiveness from his position in an organized group effort*«, zaključí avtor. To Druckerjevo razmišljanje lahko razumemo kot tisto kar predhodi njegovemu konceptu *družbe znanja* oz. ga v precejšnji meri preslika nanj.

¹⁵ Drucker (1993b, 53) o temeljnih značilnostih organizacij navede tudi: »Organizations are special-purpose institutions. They are effective because they concentrate on *one task*. [...] Organization is a tool. And with any tool, the more specialized its given task, the greater is performance capacity. [...] The organization must be single-minded otherwise its members becomes confused. They will follow their speciality rather than applying it to the common task.

pa poleg navedenega temeljijo na načelu neškodljivosti (1974), pretvorbi temeljnih družbenih izzivov v poslovne priložnosti in zagotavljanje zadostnega dobička za kritje stroškov prihodnosti (1986) ter financiranje prihodnjih zaposlitev.

Pri tem Drucker (1986b, 323) dolgoročno uspešnost poslovanja organizacije povezuje z družbeno odgovornim vedenjem, pri čemer navaja: »*Le če se bo podjetništvo naučilo pretvoriti glavne družbene izzive, s katerimi se soočajo razvite družbe dandanes, v nove in donosne poslovne priložnosti, lahko upamo, da bomo premagovali te izzive tudi v prihodnosti. Ustrezna družbena odgovornost pomeni »ukrotitev« – obrniti družbeni problem v gospodarsko priložnost in dobiček, v proizvodne zmogljivosti, v človekove kompetence, v dobro plačano delo in v blagostanje.*«

Družbeno odgovornost v smislu združbe organizacij ter organizacijsko odgovornost v smislu specifičnih funkcij posamezne organizacije Drucker porazdeli med *specialiste (knowledge workers)*, *management in voditelje*. Glede slednjih pravi naslednje: »Nosilci odgovornosti za delovanje takšnih organizacij so voditelji s svojimi odločitvami in dejanji, ki uresničujejo družbeno odgovorno delovanje skozi strategijo svojih organizacij. Pri snovanju takšnih družbeno odgovornih in odprtih organizacij pa je management orodje oz. sredstvo«. (1986b, 323).

Organizacijsko kulturo in vloge in razmerja udeležencev v organizaciji Drucker (1993b, 56–57) utemeljuje z naslednjim: »Ker je sodobna organizacija organizacija *specialistov*, ki učinkujejo z znanjem (*knowledge specialists*), mora to biti organizacija enakovrednih sodelavcev, »kolegov«, »družabnikov«. Nikogaršnje znanje ni »rangirano« višje kot znanje nekoga drugega. Položaj vsakega posameznika določa njegov prispevek k skupni nalogi, ne pa njegova prirojena premoč ali šibkost v razmerju do drugega. [...] Sodobna organizacija ne more biti organizacija »šefov« in »podrejenih«; organizirana mora biti kot tim »družabnikov.«

Medtem ko avtor *specialiste in tehnologe*, kot jih mestoma poimenuje, postavlja na raven enakovrednih sodelavcev, pa *managementu* in *managerjem*¹⁶ namenja posebno vlogo. Pri tem meni naslednje: »Vendar pa morajo v njej biti tudi *ljudje, ki odločajo*¹⁷,

They will each define »results« in terms of that speciality, imposing their own values on the organization.«

¹⁶ Op. p.: Drucker dvajset let pred tem opredeli vlogo managementa in managerja takole: »Že v zgodnjem obdobju razvoja managementa je bil manager definiran kot tisti, ki je na poseben način odgovoren za delo ostalih. Ta definicija bistveno loči vlogo managerja od lastnika ter posledično tudi pojma manager in kapitalist«. (1974, 15). Kot naloge managementa pa Drucker (ibid., 36) navede: »Naloge managementa so proučiti in opredeliti poslanstvo in namen organizacije, zagotoviti pogoje (narediti) da bo delo produktivno in delavcu dosegljivo ter snovanje družbenega vpliva in družbene odgovornosti«. Nekaj let kasneje pa Drucker (1993,40) v luči družbe znanja vlogo managerja opredeli že drugače, in sicer pravi da, če je prej »[...] manager bil šef, management pa pomenil družbeni položaj in moč«, je sedaj »manager odgovoren za aplikacijo in uporabo znanja«.

¹⁷ Op. p.: Managerjem in managementu Drucker vseskozi namenja poseben, čeprav nekoliko spremenljiv položaj. Tako na primer opredeli njihov položaj v okolju množične proizvodnje: »In this society of the modern mass-production plant, because it needs management there is a »differentiation of functions« which means that »there must be a rank«.

sicer ne bo nikoli nič narejeno. Gre za ljudi, ki so odgovorni za poslanstvo organizacije, njen duh, njeno delo in izide. Manager¹⁸ mora biti »*dirigent*«, ki nadzira »*sestavine*«. Imeti mora ljudi, ki osredotočajo organizacijo v njeno poslanstvo, postavijo izvedbeno strategijo ter definirajo izide. Ta management mora imeti znatno moč. Vendar pa njegova naloga v znanjski organizaciji ni *odrejanje*, temveč *usmerjanje*.« (ibid., 56–57)

Kako je oz. naj bi prišlo do obstoja takšnih organizacij, njihove združbe in posledično ciljne (post-kapitalistične) družbe znanja in tveganj pri tem, bomo v nadaljnjem besedilu razvideli v Druckerjevem opisu družbenega razvoja.

Tveganja pri nekritični povezanosti gospodarstva in politike

Nevarnosti in neuspešnost povezav gospodarstva s politiko avtor predstavi s praktičnimi primeri nemških industrialcev Huga Stinnesa in Alfreda Hugenberga, ki sta svojo gospodarsko moč uporabila za povečanje političnega vpliva.¹⁹ Čeprav je bil v ospredju interes po obvladovanju novih trgov, surovinah in večjih prihodkih, je bil njun izid predvsem gospodarski in politični zlom, obenem pa je zloraba politike v ta namen prispevala k vzponu Hitlerja in zlomu Weimarske republike. Prav tako avtor navede vlogo Arturja Scargilla, vodje britanskega rudarskega sindikata pri uspešnem rušenju torijevske vlade v 70. letih prejšnjega stoletja, ki pa mu kljub močnemu političnemu položaju in vplivu, ni bila priznana legitimnost. Ob ponovnem poizkusu utrjevanja političnega položaja v 80. letih in mobiliziranju sindikata v stavko, je bil poražen, stavko pa je vlada pod vodstvom Thatcherjeve zatrla ob večinski podpori Britancev. (Drucker 1993b, 103–104)

2.2.3 Vzpon družbe znanja

Družba znanja, ki po obdobju in vsebini sovпада s post-kapitalistično družbo je izid izrazitih družbenih sprememb po II. sv. vojni, za katere so značilne spremembe obsega, strukture in načina proizvodnje, predvsem pa spremembe v strukturi delovne sile.²⁰

O teh hitrih in globalnih spremembah Drucker (1993b, 1) pravi: »*V le nekaj kratkih desetletjih se družba notranje preoblikuje – v svojem svetovnem nazoru, v temeljnih*

There is thus the need for »a management responsible to no one special-interest group, to no one individual, but to the .. strenghtening of the whole«. (1971, 163)

¹⁸ V svojem delu *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973) Drucker navaja, da v sodobni družbi ne obstajajo druge vodstvene skupine razen managerjev.

¹⁹ Prav izkušnje bivanja v Evropi so Druckerju vzbudile zanimanje za problem oblasti (avtoritete).

²⁰ O pojavu in vzponu družbe znanja Böhme in Stehr v (1986, 7) menita: »Zgodovinski razvoj *družbe znanja* ni nenaden pojav; ne gre za revolucionaren razvoj, pač pa gre za postopen proces, v katerem se posamezna tipična značilnost družbe spreminja in se pojavi kot nova. Sodobno družbo sta še nedavno označevala zlasti termina lastnina in delo. Na temelju teh dveh atributov so posamezniki in skupine lahko (ali pa so bili celo primorani) razpoznali svojo vlogo v družbi. Četudi se to doslej ni kaj dosti spremenilo, pa se ob tem pojavlja novo načelo, ki predstavlja znaten izziv delu in lastnini, kot doslej ključnima, konstitutivnima mehanizmoma družbe. Gre seveda za notranje visoko diferenciran sektor družbe, za znanost, ki pridobiva vse večji pomen«.

vrednotah, v družbeni in politični strukturi, v umetnosti in pri svojih ključnih institucijah. Petdeset let kasneje bo tu nov svet. [...] Smo v obdobju prav takšnih sprememb. Oblikuje se post-kapitalistična družba.»

Sam pojav družbe znanja Drucker umešča v drugo polovico 20. stoletja, ki ga označuje kot obdobje pogostih in najradikalnejših družbenih sprememb.

Po Druckerju so vse te spremembe potekale asimetrično, najprej v razvitih tržnih gospodarstvih, ki so predstavljala 20 % svetovne populacije in bila model za preostala gospodarstva. Predvsem v zadnjem desetletju 20. stoletja so bile spremembe kakovostno in količinsko povsem edinstvene, tako po obliki, procesih in problemih kot tudi po strukturi. Medtem ko so že manjše družbene spremembe v preteklosti sprožale upore, krize vrednot in celo vojne, so velike družbene spremembe v 20. stoletju, kljub svoji raznovrstnosti in obsegu, potekale brez resnejših pretresov in dokaj neopažene v znanosti, politiki ter javnosti. Prav v tem obdobju se je najbolj izrazito razgalila vsa neučinkovitost politike. Še najbolj dogmatični privrženci zgodovinskega determinizma bi težko utemeljili navedene družbene spremembe s ključnimi političnimi odločitvami, ali pa slednje z družbenimi spremembami. Dejstvo pa je, da so prav te, sicer radikalne družbene spremembe, imele dolgotrajne in stalne učinke na družbo, gospodarstvo, skupnost in na politiko (Drucker 2001b, 299–300).

2.2.4 Industrija znanja

O *industriji znanja*, sopotnici *ekonomije znanja* in predhodnici *družbe znanja* Drucker zapiše naslednje: »*Industrija znanja*,²¹ ki bolj kakor blago in storitve proizvaja in razdeljuje informacije ter ideje, je leta 1955 v ZDA ustvarila približno četrtno BDP, kar znaša skoraj trikrat več, kot je t. i. sektor znanja ustvaril leta 1900. Že leta 1965, deset let kasneje, je ta delež v celotnem BDP znašal še za tretjino več kot leta 1955. Podoben trend rasti se je nadaljeval in znašal leta 1970 okoli polovice celotnega BDP v ZDA. Pri tem je vsak dodaten dolar, ki je bil ustvarjen in porabljen v ameriškem gospodarstvu, izhajal iz industrije znanja ter bil prav tako re-investiran v proizvodnjo idej ter informacij. Tako so se ZDA iz blagovnega gospodarstva,²² kar so bile še v času II. sv. vojne, preoblikovale v *ekonomijo znanja*«, navaja Drucker (1992a, 263).

Ekonomisti še vedno skušajo industrijo znanja uvrstiti med storitvene dejavnosti, ter jo kot tako razločevati od primarnih dejavnosti – poljedelstva, rudarstva in ribištva, kot naravnih virov in jo raje primerjajo s sekundarno dejavnostjo, proizvodnjo oz.

²¹ Ta izraz je prvi uporabil ameriški ekonomist Fritz Matchlup iz univerze Pinceton v svojem knjižnem delu *Production and Distribution of Knowledge in the United States* (Pinceton: Pinceton University Press 1962)

²² Op. p.: Termin blagovno gospodarstvo se časovno umešča v obdobje (t. i. zrelega) kapitalističnega gospodarstva, znotraj kapitalistične, še industrijske, družbe. Drucker takšnih terminov v svojih tekstih ne uporablja pogosto. Burnham (1945, 29) v poglavju *Teorija trajnosti kapitalizma* zapiše: »Teorija managerske revolucije napoveduje, da bo kapitalistično družbo zamenjala *managerska družba*«. Drucker Burnhamovih ugotovitev v svojih sosledjih družbenega razvoja ne upošteva, vendar današnji čas in realnost bolj odraža Burnhamove, kot Druckerjeve trditve.

predelavo. Vendar pa je znanje dejansko postalo primarni vir ter industrija, ki oskrbuje gospodarstvo z osrednjim in bistvenim proizvodnim sredstvom (ibid., 264).

Kmetijstvo, še pred dobrim stoletjem ključno za vsakršno gospodarstvo, je številnim ljudem zagotavljalo zaposlenost in dohodek ter oblikovalo vrednost in pomen svojim proizvodom in proizvodnji. Leta 1910 je bila jeklarska industrija tista, ki je postavljala merila gospodarske uspešnosti. Temeljila je predvsem na veččinah in le malo na znanju, ki je bilo tedaj obrobnega pomena in nefunkcionalno. To ključno vlogo danes prevzema znanje, ki je glavni strošek, naložba in proizvod naprednega gospodarstva ter omogoča vsakdanji kruh večini prebivalstva. Vse bolj pa je tudi ključni dejavnik mednarodne ekonomske moči države. (ibid., 264–265)

Še pred 1. sv. vojno so v strukturi populacije največjo poklicno skupino predstavljali kmetje, vendar so bile zaradi nizke tehnološke stopnje razvoja države pri prehrani uvozno odvisne od neindustrijskih območij. Sčasoma se je delež kmečke populacije znižal na le 5 % v celotni populaciji, obenem pa je razvoj omogočal tržne presežke hrane. Drugo večjo skupino je predstavljala služinčad, katera se je po obsegu zaradi vse večjega razvoja in blagostanja zniževala počasneje od kmečke, docela pa je izginila v 80. letih 20. stoletja. Ti dve skupini sta bili tako najštevilčnejši kot tudi najstarejši in predstavljata temelj družbe in gospodarstva oz. skupni temelj sodobne civilizacije.

»Že od leta 1960 dalje so največjo posamično skupino zaposlenih v ZDA predstavljali t. i. strokovnjaki, managerji in tehniki oz. delavci, ki učinkujejo z znanjem. Okoli leta 1975 ali najkasneje leta 1980 bodo ti predstavljali večinski del delovne sile v ZDA,« je zapisal Drucker (1992a, 264).

Zaradi boljših možnosti dela, predvsem pa zaslužka se mnogi delavci, ki učinkujejo z znanjem vse bolj selijo iz univerz in raziskovalnih inštitutov v negospodarske in predvsem v gospodarske organizacije. Tu gre za strokovnjake z različnih področij znanosti; od geografov, geologov, matematikov, ekonomistov, lingvistov, psihologov, do antropologov in drugih, ki delujejo kot zaposleni ali svetovalci v vladi, industriji, v neprofitnih organizacijah, ipd. Največje povpraševanje seveda ni s področja klasičnih znanosti in univerz, pač pa po naravoslovnih kadrih in t. i. tehnologih.²³ Znanost torej neposredno prehaja v središče političnega, vojaškega in gospodarskega življenja in lahko trdimo, da je sedaj znanje (*angl. knowledge*) tisto in ne znanost (*angl. science*) sama po sebi, ki postavlja temelje sodobnemu gospodarstvu (ibid., 265–266).

Ker pa si delavci, ki učinkujejo z znanjem prizadevajo za višje dohodke in zaposlitveno varnost, kot so jo imeli ročni delavci, so za ameriško gospodarstvo že postali glavni strošek. Produktivnost znanja je tako postala ključ celotne produktivnosti, konkurenčne moči in gospodarskih dosežkov. To, kar pa je pri tem najbolj bistveno, je

²³ Op. p.: Drucker razvršča zaposlene na tri ravni, in sicer na umske delavce, tehnologe in fizične delavce. Opredelitev tehnologa razumemo tu predvsem kot delavca z funkcionalnim, storilnostno naravnanim znanjem.

da so ti delavci postali osrednji *proizvodni faktor* v naprednem, razvitem gospodarstvu (ibid., 264).

Dejstvo, da mora biti znanje produktivno terja sistematično in namensko pridobivanje informacij in njihovo prav tako sistematično uporabo. To postaja namesto znanosti in tehnologije kot takih, nov temelj dela, produktivnosti dela in prizadevanj v svetovnem gospodarstvu (ibid., 266).

2.2.5 Ekonomija znanja

Razvojne zahteve družbe, gospodarstva in tehnološki napredek pa terjajo vse večje število visoko usposobljenih in izobraženih strokovnjakov. Vzpostavitev in vzdrževanje zapletenih tehnoloških sistemov, kot so na primer računalniške podatkovne baze, letala, ipd., terja večšine, ki temeljijo na znanju. Prav to pa privede do nekaterih ugotovitev, ki so temelj *ekonomije znanja*,²⁴ in sicer (Drucker 1992a, 266):

Zaradi uvajanja znanja v delo, delo kot tako ne bo izginilo. Tipičen delavec v razvitih gospodarstvih je namreč delavec, ki učinkuje z znanjem, ki mora vse več in dlje delati, zato povpraševanje po njih narašča. Ročni delavci v preteklih obdobjih so imeli več prostega časa od njih. Ustvarjalno delo prvih zahteva večjo osredotočenost brez prekinitev in zavzetost, ki za tako delo nista omejeni (ibid., 266).

Znanje ne izloča veščin, temveč prav nasprotno. Znanje postaja podlaga novim veščinam. Ob ustrezni uporabi znanja ljudem lahko omogočimo osvajanje veščin veliko hitreje in uspešneje. Znanje brez veščin ni produktivno in le takrat, ko je podlaga novim veščinam, postane produktivno in se nadgrajuje. Na ta način lahko v krajšem času in z

²⁴ Brinkley in drugi (2009, 9) o pojmu *ekonomija znanja* pravijo naslednje:

Termin »ekonomija znanja« se pogosto uporablja, je pa le poredko definiran. V bistvu se nanaša na preoblikovano ekonomijo, v kateri so naložbe v sredstva, »ki temeljijo na znanju« (kot so na primer raziskave in razvoj, modeli, programska oprema ter človeški in organizacijski kapital) postale prevladujoča oblika naložb, v primerjavi z naložbami v fizična (otipljiva) sredstva, kot so na primer stroji, oprema, zgradbe in prevozna sredstva. Tako pojem *ekonomija znanja* zajema posledično spremenjeno industrijsko strukturo, načine dela ter osnovo, na kateri posamezna organizacija konkurira in po kateri se odlikuje. Sredstva (kot premoženje), ki temeljijo na uporabi znanja v ekonomiji niso nov pojav. Institucije, ki temeljijo na uporabi znanja, kot so na primer univerze, obstajajo že več stoletij. Vendar so konec leta 1970 in v začetku leta 1980 tri glavne gospodarske in družbene sile sprožile radikalne spremembe v gospodarskih strukturah, tako da so razširile uporabo sredstev, ki temeljijo na uporabi znanja ter jih umestile v osrčje ekonomskih aktivnosti OECD, in sicer:

- uvajanje vse vplivnejših in cenovno dostopnih splošnih informacij ter komunikacijskih tehnologij ni odpravilo le fizičnih in geografskih ovir pri izmenjavi informacij in zamisli, temveč tudi razširilo možnosti ustvarjanja novih znanj,
- globalizacija je delovala pospeševalno tako na odpiranje trgov na debelo, na brezmejno raznolikost tržnih niš kot tudi na razširjanje in sprejemanje novih tehnologij in idej,
- vse boljši življenjski standard v naprednih industrializiranih gospodarstvih je sčasoma sooblikoval osveščene in zahtevne odjemalce, z zahtevami po storitvah z visoko dodano vrednostjo, ki jo ekonomija znanja značilno lahko zagotovi.

Vse te spremembe so univerzalne – vplivajo na industrijski sektor, na podjetja vseh velikosti, na javni in prav tako na zasebni sektor. So pa tudi globalne, saj bi težko našli napredno industrijsko gospodarstvo, kjer se tovrstne spremembe ne dogajajo.

manj napora pridobimo to, za kar bi na primer potrebovali več let vajeništva. Tako nove veščine, kot je računalniško programiranje pridobimo prek znanja, medtem ko jih prek samega vajeništva ne bi nikoli. Izkušnje hitrega učenja in urjenja vojakov v II. sv. vojni to potrjujejo. Z znanjem, ki pomeni sistematično organizacijo informacij in konceptov, je vajeništvo postalo neuporabno in znanje nadomešča sistematično učenje od spoznavanja do mojstrstva oz. izkušenosti (ibid., 267).

Dihotomija dela in znanja

Še do nedavna sta bila delo in znanje le redko povezana in ločena pojma. Znanje je bilo sicer cenjeno zaradi notranjega bogastva in povečevano kot pot k modrosti, delo pa je temeljilo na izkušnjah. Pomen izkušenj nasproti znanju je bil poudarjen celo za poklice, kot so zdravniki še sto let nazaj. Znanje, ki ga običajno obravnavamo kot *intelektualno znanje* se zelo razlikuje od znanja v kontekstu ekonomike znanja oz. dela, ki temelji na znanju. Za intelektualca je znanje v knjigi. Vendar pa dokler je tam, je le informacija, če ne zgolj podatek. Šele tedaj, ko to informacijo uporabimo za neko dejanje, postane *znanje*. Znanje je oblika energije, ki kot na primer denar učinkuje in obstaja le v krogotoku oz. v uporabi. Drugače povedano: dejanski pojav *ekonomije znanja* ni zasluga zgodovine intelektualnosti, pač pa zgodovine tehnologije, ki pripoveduje o tem, kako je človek orodje uporabil pri delu. V smislu ekonomije znanja je bistveno, da je znanje uporabno. Pomembni sta predstava in spretnost uporabnika pri delu in ne razglabljanje o aktualnosti informacije v intelektualnem smislu (ibid., 269).

Zamiseli, da lahko sistematično pridobljeno znanje uporabimo pri delu je stara šele nekaj več kot dvesto let. Razvijala se je skozi tradicijo delovanja britanskih orodjarjev in načrtovalcev orodij v osemnajstem in zgodnjem devetnajstem stoletju, predvsem pa prišla do izraza v času Withwortha.²⁵ Ti ljudje so s svojimi invencijami ter uporabo letih v delu bili dejanski začetniki sodobne tehnologije. Svoja spoznanja s področja mehanike so sistematizirali ter jih vgradili v orodja. Postavili so osnove tehnike, kot kodifikacije postopkov za določeno nalogo, predvsem pa so vplivali na spremembe dela in delovne sile in na dejanski začetek *industrijske revolucije*. Winworthov pristop je vsakemu posamezniku pri posamezni delovni operaciji omogočil razumevanje kaj dela, kakšen je standard za to delo in kaj mora storiti za doseganje tega standarda, prav tako pa tudi primerjavo izdelka s standardiziranim izdelkom, z vidika natančnosti in enakosti. Delo snovalcev orodij je postavilo temelje *veščinam*, kot sredstvu za vsakomur enostavno izvajanje nalog, ki so prej bile dosegljive le izjemnim posameznikom. Zasnovani so bili prvi t. i. programi, ki so bili dolgoročno učinkoviti in pojavil se je pojem kvalificiranega delavca, ki ga Drucker opredeli z oznako *skilled worker*. Navedeni razvoj je predhodil razvoju ekonomije znanja (ibid., 269).

Naslednji, četudi povsem drugačen korak v smeri ekonomije znanja se je zgodil v ZDA, kjer so bile leta 1862 z Morrillovim zakonom v vseh njenih zveznih državah

²⁵ Joseph Withworth (1803–1887) angleški mehanični inženir, ki se je svetovno uveljavil z izjemnimi inovacijami pri izdelavi strojnih orodij.

ustanovljene državno financirane višje oz. visoke šole. V tistem obdobju so bile bistveno nove predvsem njihove raziskave in razvoj področja kmetijstva glede novih metod, semen živil in krmil, pasem domačih živali, ipd. Njihova, v veliki meri utopična, zamisel za tisti čas je bila tudi, da bi kmetijstvo kot praktično ter izkustveno dejavnost utemeljili kot stroko in znanstveno disciplino, vsakega kmeta pa usposobili oz. preoblikovali v agronoma in sistematičnega tehnologa. Vendar pa so ta prizadevanja že v obdobju okoli I. sv. vojne obrodila zelene učinke. Delo šolstva, raziskovalcev in pospeševalnih služb v kmetijstvu je vplivalo na spremembe v delu kmetov, izloške (*outputs*) ter produktivnost, ki se je povečala za večkratnik, spremenil pa se je tudi sam značaj kmetijstva. Ta dejavnost je postala osnovni način življenja večine prebivalstva ter omogočala zadosten dohodek za preživetje. Kmetijstvo se je razvilo v kapitalsko intenzivno, mehanizirano industrijo, ki je temeljila na znanosti in le še majhno število visoko izurjenih ljudi je bilo potrebnih, da so z mehanskimi orodji in poznavanjem procesov ter postopkov pričeli ustvarjati kmetijske presežke, nekaj dotlej povsem novega. To pa je vplivalo na večje spremembe v kulturi, družbi in gospodarstvu kot mnoge inovacije dotlej (Drucker 1992a, 270).

»Največji korak v smeri ekonomije znanja pa je bil vsekakor pojav *znanstvenega managementa*, ki pomeni sistematično aplikacijo analiz in študij na ročno delo«, pravi Drucker (ibid., 270). Po Druckerju je pionir znanstvenega managementa Taylor²⁶, ki ga je zasnoval v drugi polovici 19. stoletja. Kot prvi dotlej nasploh je menil, da je do dela treba imeti razumski, celo znanstveni (*scientific management!*) pristop. Pred tem je bilo delo obravnavano kot nekaj zgolj dopustnega, zlasti med izobraženci. O delu se je razmišljalo kot o nečem od narave ali pa boga usojenem ter da je mogoče proizvesti več samo z daljšim in napornejšim delom. Taylor je ugovarjal zmoti v teh zakoreninjenih stališčih. Po njegovem mnenju je bil ključ do produktivnosti v delu z razumom oz. da je za izboljšanje produktivnosti pomembno znanje in ne znoj. Taylorjev temeljni pristop ne izhaja iz idej o izboljšanju učinkovitosti ali gospodarjenja, temveč iz težavne družbene realnosti, ki jo je on razumel kot do skrajnosti zaostren konflikt med *delom* in *kapitalom*. Njegovo delo je tudi zato najbolj vplivalo prav na družbene spremembe. *Znanstveni management*, ki bi ga danes lahko poimenovali *sistematična študija dela*, se je izkazal za najučinkovitejšo idejo 20. stoletja. Ta ideja je vplivala na vsesplošno rast produktivnosti in zaslužkov predvsem ročnih delavcev, katerim se je obenem znatno zmanjšali fizični napor in skrajšal delavnik. Po oceni se je produktivnost na delavca povečala tudi do stokrat. Predvsem pa je Taylorjev znanstveni management omogočil izhod iz vrzeli 19. stoletja ter odprl t. i. *tretjo pot* med antagonističnima družbenima redoma, kapitalizmom in socializmom iz tega obdobja. Tako kapitalizem kot socializem sta se izkazala za napačna, predvsem, ker sta izhajala iz »naravne« predpostavke o nespremenljivosti ekonomskega stanja, katerega rast in deleže ni mogoče povečati razen z dodatnimi vložki kapitala in dela. Taylor pa je nasprotno dokazal, da sta večja

²⁶ Frederick Winslow Taylor (1856–1915)

gospodarska rast in dohodek lahko hitro povečana z uvajanjem znanja v delo (ibid., 271).

Kljub nekaterim nasprotnim mnenjem, Taylor ni ločeval večšin od ročnega dela. Po teh interpretacijah je uvajal znanstveni management le za nekvalificirano, ročno delo. V svoji znani študiji iz leta 1899 preučuje delo v peskokopu skozi primer ročnega delavca – »kidalca« Schmidta. Ta ni kvalificiran, ne pripada cehu, nima nadzora nad svojim delom in se komajda preživlja s svojim deseturnim, napornim in neproduktivnim garanjem. Naenkrat pa taisti delavec postane produktiven. Taylor je pravzaprav razveljavil t. i. železni zakon mezd, ki je za nekvalificirane ročne delavce prej vedno veljal. To je dosegel s snovanjem večšine, ki prej ni obstajala, in sicer z večšino načrtovalca dela, ki jo Drucker poimenuje *industrial engineer*. Gre za prvo večšino, ki je trdno utemeljena na znanju, namesto na izkušnjah. Tak delavec je prototip današnjih delavcev, ki učinkujejo z znanjem in doslej tudi eden najproduktivnejših (Drucker 1992a, 271–272).

Znotraj znanja torej nista izločena ne delo, ne večšine, kajti uvajanje znanja v delo je sprožilo pravo revolucijo v smislu produktivnosti dela in življenja delavca. Morda je bil največji učinek uvajanja znanja v delo pri spremembah v družbi. Za človeka prej vnaprej določen poklic je postal le še ena od možnih izbir. Z uporabo različnih znanj je posameznik lahko izvajal različna dela, ki so mu omogočala spodobna sredstva za preživetje. Pred tem je bilo le malo poklicev, ki so bili vezani na znanje in obenem omogočali zadosten dohodek. To so bili le poklici duhovnika, odvetnika, zdravnika, učitelja in državnega uslužbenca. Mnoga ključna znanja s področja družboslovja, naravoslovja in humanistike so bila za tedanjo družbo obrobne pomena. S Taylorjem oz. uvajanjem znanja v delo je obseg povpraševanja po strokovnjakih z različnih področij vseskozi naraščal. Posledica tega je, da je danes dostop do znanja in izobraževanja v razvitih družbah dejansko pravica in priložnost za vsakogar. Vendar pa ponekod, predvsem v državah v razvoju še danes dostopnost do znanja ni za vse enaka. Govorimo lahko o razredni nadvladi ali razredni podrejenosti, ki v teh državah pomeni kolonialno zatiranje oz. neokolonializem. Še pred dobrim stoletjem je bila izobrazba privilegij premožnih, ki je po letu 1850 v izobraževalnih sistemih razvitih držav postajala vse dostopnejša tudi za nadarjene in ambiciozne posameznike revnejših oz. deprivilegiranih slojev. Čeprav je po II. sv. vojni dostopnost do izobraževanja postala univerzalna pravica, ta še nikjer ni ustavno zajamčena in zapisana. Gotovo pa je danes ta pravica prav tako pomembna kot vse doslej v ustavi navedene pravice. Tudi sicer je ameriško vrhovno sodišče leta 1954 z zakonom opredelilo »ločeno vendar enakovredno« izobraževanje za Afro-Američane ter odredilo integracijo ameriških šol. S tem je izrazilo nedvoumno zavezo, da je dostopnost in pravica do izobraževanja uradno postala ena izmed zajamčenih pravic v ameriški ustavi (ibid., 273–274).

Problem danes ni več v primanjkljaju izbire pri dostopu do znanja, temveč prav nasprotno. Kot celotna družba se pospešeno premikamo iz okoliščin, ko sta bila poklic in delo že vnaprej določena z rojstvom in statusom človeka, v okoliščine, ko je svoboda izbire zajamčena. Prav gotovo marsikje še obstajajo omejitve, ki niso povezane zgolj s

sposobnostmi posameznika, temveč tudi s premoženjskim stanjem, raso in družbenim okoljem, toda gre bolj za izjeme kot pravilo. Res pa je tudi, da preobilje poklicnih in izobraževalnih možnosti danes v mlade ljudi prej vnaša zmedo in negotovost, kot da bi jih usmerjalo v izbiro poklica. Razlogov je več, in sicer od tega, da je povpraševanje po različnih poklicih veliko, do tega, da vsi poklici danes terjajo stalno nadgrajevanje znanj ter uvajanje tudi drugih znanj. Vsekakor je sodoben človek z informacijami, zahtevami in možnostmi izbire zasičen, vendar mu to vse bolj širi horizont možnega delovanja (Drucker 1992a, 273–274).

Možnosti delovanja z uporabo znanja v prvi vrsti obstajajo v velikih sistemih oz. organizacijah. Tako kot je zgodovinski prehod v delo, pri katerem učinkujemo z znanjem, omogočil razvoj sodobnih velikih organizacij, tako povratno te gospodarske organizacije, vladne agencije, univerze, raziskovalni inštituti, bolnišnice in druge organizacije snujejo zaposlitvene priložnosti za delavce, ki učinkujejo z znanjem. Za razliko od preteklih neodvisnih strokovnjakov, ki so skoraj izključno delovali kot bolj ali manj vplivni posamezniki, so današnji vse bolj povezani kot člani timov oz. *interdisciplinarnih skupin* in redkeje delujejo kot posamezniki. To je značilno tudi za organizacije, ki imajo že same po sebi elemente družbe znanja, kot so tiste na področju zdravstva, obrambe, visokega šolstva ali državne administracije (ibid., 275).

Nasledja

Drucker (1992a, 276) je prepričan da »današnji delavec, ki učinkuje z znanjem, ni naslednik svobodnega (neodvisnega) strokovnjaka iz obdobja med letoma 1750 in 1900, temveč je naslednik nekdanjega odvisnega zaposlenega, delojemalca (*successor to the employee of yesterday, the manual worker*) oz. kvalificiranega ali nekvalificiranega delavca«. Drucker nadalje meni, da sicer »gre za znaten napredek, ki pa vsebuje nerazrešeno notranje nasprotje med tradicijo ali dediščino delavca, ki učinkuje z znanjem in njegovim položajem zaposlenega. Čeprav ta ni delavec v klasičnem smislu in gotovo ne proletarec, je še vselej delojemalec oz. odvisen od delodajalca. Ni podrejen v smislu tega, da bi mu kdorkoli naročal delo. Prav nasprotno, njegovo delo in plačilo temeljita na uporabi lastnega znanja, proste presoje in odgovornega vodenja zadev.« (ibid., 276) Vendar pa, kot pravi Drucker, še nadalje potrebuje šefa oz. vodjo, ki mu zagotavlja produktivnost. Ta običajno ne deluje na istem področju, pač pa je manager, ki je posebej usposobljen za načrtovanje, organiziranje, povezovanje ter opredeljevanje količinskih in kakovostnih meril dela delavcev, ki učinkujejo z znanjem, ne glede na vrsto in področje njihove stroke oz. specializiranosti, zaključí avtor (ibid., 276).

Delavski kapitalizem

Delavec, ki učinkuje z znanjem, je *kapitalist* družbe znanja in je obenem odvisen od svojega dela oziroma kot navede Drucker (1992a, 276): »*The knowledge worker is both the throe »capitalist« in the knowledge society and dependent on his job.*« Kolektivno pa vsi ti delavci oz. zaposleni izobraženci srednjega razreda v sodobni družbi posedujejo znatna proizvodna sredstva prek pokojninskih skladov, investicijskih naložb

in podobno, ki močno presegajo finančno premoženje kateregakoli individualnega lastnika v ZDA. Vendar je na individualni ravni delavec, ki učinkuje z znanjem še nadalje odvisen od svoje plače, pokojninskih beneficij ter zdravstvenega zavarovanja, kar pa je vse odvisno od obstoja dela in ustreznega plačila (ibid., 276). Je torej še vedno *delojemalec*, čeprav katerikoli drug *delodajalec* v družbi ne obstaja oziroma, če citiramo Druckerja (1992a, 276): »*Individually he is an »employee«, even though there is no other »employer« in our society.*«

Tak delavec sam sebe zaznava kot enega izmed *profesionalcev* ali strokovnjakov, ki se ne razlikuje od nekdanjih odvetnikov, učiteljev, duhovnikov, zdravnikov ali državnih uslužbencev. Ima enako izobrazbo, zasluži celo več in morda ima celo več priložnosti od njih. Spoznava lahko tudi, da so njegove priložnosti, zaposlitev in prihodki vezani na uspešnost organizacije in njene naložbe. Obenem pa tudi docela upravičeno meni, da je organizacija v enaki meri odvisna od njega (Drucker 1992a, 276).

Pri tem Drucker (1992a, 277) meni, da se »*to prikrito nasprotje med samozaznavo tega delavca kot profesionalca in družbeno realnostjo, v kateri je ta obravnavan kot dobro plačan naslednik včerajšnjega kvalificiranega delavca na višji stopnji, močno izraža v razočaranju mnogih visoko izobraženih mladih ljudi glede njim dostopnih zaposlitev*«. Tu lahko najdemo primerno razlago za vzroke glasnih protestov proti »neumnostim« gospodarstva, vlade, vojske in univerz. Ti mladi ljudje so pričakovali, da bodo individualni *intelektualci*, ugotovili pa so da bodo le soodvisno *osebje*. Dejstvo pa je, da prej ko slej pridejo do spoznanja, da so vse organizacije *stroji*,²⁷ ki delujejo kot rezultat skupnega delovanja posameznih sestavin. Neskladje med pričakovanji in realnostjo postaja z leti vse jasnejše, zato je management delavcev, ki učinkujejo z znanjem vse bolj ključnega pomena pri delovanju in snovanju družbe znanja. Naučiti se še moramo usmerjati te delavce tako v produktivno delo kot v zadovoljstvo z delom in tako v doseganje ciljev organizacije, kot njihovih osebnih ciljev ter statusa. Tem delavcem moramo omogočiti zaposlitev, ki zanje predstavlja zadosten izziv ter jim omogočiti, da delujejo kot profesionalci. Poleg tega pa moramo še opredeliti njihov organizacijski status, funkcijo ter družbeni položaj. Prav to pa bo osrednji politični in družbeni problem in vprašanje, s katerim se bomo morali spopasti tudi v 21. stoletju (ibid., 277).

2.2.6 Pomen daljše življenjske dobe in višje ravni izobrazbe

O pojavu dela, ki temelji na uporabi znanja in ga Drucker opredeli kot *knowledge work* se postavlja vprašanje kako je pravzaprav do prehoda v *družbo znanja* in *ekonomijo znanja* sploh prišlo. Avtor pravi, da dejstva niso v skladu s splošnim prepričanjem, da je to zaradi vse večje zapletenosti in zahtevnosti dela, pač pa zaradi velikega povečanja delovnega obdobja človeka. Ne povpraševanje po delu, ponudba

²⁷ V zvezi s tem Drucker pravi (1992a, 277): »*Because this holds true for organizations altogether and not just for this or that organization, there is no place to flee. If they turn their backs on business and go to the university, they soon find out that this, too, is a »machine.« If they turn from the university to government service, they find the same situation there.*«

označuje to veliko družbeno in ekonomsko transformacijo. Obenem pa nam osvetli vzroke družbenih in ekonomskih problemov, ki so prišli do izraza s pojavom znanja (ibid., 278).

Delavec, ki učinkuje z znanjem, je v temeljih spremenil značaj dela. Ker družba znanja potrebuje ljudi, ki pričakujejo in jih zanima predvsem delo, pri katerem bodo učinkovali z znanjem, mora družba taka delovna mesta tudi ustvariti. Izid tega je spremenjen značaj dela. Zahteve del in nalog za posamezna delovna mesta pa se v desetletjih niso bistveno spremenile. Tako je na primer delo delovodje iz 30. let prejšnjega stoletja v primerjavi z delom delovodje v 70. letih istega obdobja enako, čeprav se njuna izobrazba znatno razlikuje. Sprememba je v samem procesu izvajana dela in celo manjši zahtevnosti, saj to ni več zgolj v rokah delovodje, ampak so zanj zadolženi tudi različni specialisti kadrovske službe, nadzora kakovosti, oddelka za planiranje proizvodnje idr. Tudi prikazovanje sodobnih zahtev dela kot kompleksnejših od preteklih je mit in ne ustreza dejstvu. To lahko prikažemo s primerjavo prakse med ZDA ter Evropo in Japonsko, ki glede nadgradnje izobraževanja prebivalstva v povprečju še precej zaostajata za ZDA. Tako tam za izvajanje enakega dela zadostuje srednja izobrazba, v ZDA pa višja. Še bolj nazoren je kanadski primer, kjer v isti državi za enako delo veljata dve različni izobrazbeni merili. Merila v Ontariu so primerljiva z merili na ameriškem srednjem zahodu in predpostavljajo za stopnjo višjo izobrazbo za povsem enaka dela kot v Quebecu. Kljub podobni produktivnosti in enakem delu pa so delavci glede na izobrazbo različno plačani (Drucker 1992a, 278–279).

Neposreden razlog za dvig dela oz. delovnih mest na višjo raven je torej v dvigu izobrazbene ravni novo zaposlenih. In dlje ko se bo posameznik izobraževal, višja bo zahtevana stopnja izobrazbe ter ostrejši vstopni pogoji za zasedbo določenega delovnega mesta ali opravljanje poklica. Vendar pa je podaljševanje izobraževanja samo po sebi le posledica in ne vzrok, je izid dolgoletnega razvoja, ki je v industrijsko razvitih državah izrazito spremenil pričakovanja glede potrebne delovne dobe. Za ta okolja velja tudi, da se ta doba vse bolj podaljšuje (ibid., 280).

Še na prelomu stoletja se je polna delovna doba posameznika v povprečju zaključila med petinštiridesetim in petdesetim letom starosti, pri kateri je bil že precej iztrošen ali celo invaliden. Seveda je bila tudi pričakovana življenjska in s tem tudi delovna doba znatno krajša kot danes. Za državne uradnike in vojake so običajno obstajali programi upokojevanja, ki so redkim posameznikom z dovolj dolgo življenjsko dobo omogočali upokojevanje po petindvajsetih do tridesetih letih dela. V enem samem stoletju se je torej precej povečala pričakovana življenjska doba človeka, še bolj, za približno dvakratnik, pa tudi delovna doba. Navedeno pomeni, da se je v enem stoletju človeški kapital v gospodarstvu več kot podvojil. Na enak način se je povečala prihodkovni potencial posameznika na letni ravni, pomnožen s številom let, v katerih je ta zmožen ustvarjate enake izide. Prav tu je prišlo do največje rasti v ekonomski zgodovini, kar so ekonomisti poimenovali zaloga kapitala (*stock of capital*). Prišlo je tudi do največjega napredka pri ekonomskem blagostanju, oskrbi z dobrinami in pri življenjskem standardu (ibid., 280).

2.2.7 Vseživljenjsko delo

»S podaljšanjem delovne dobe se je spremenilo tudi razmerje med zaposlenimi oz. produktivnimi in nezaposlenimi oz. odvisnimi pripadniki populacije. Sprememba tega razmerja ima celo večji učinek na rast produktivnosti kot omenjena zaloga kapitala,« pravi Drucker (1992a, 281).

Premoženje družbe namreč ni odvisno le od produktivnosti posameznika, temveč tudi od tega, koliko ljudi je odvisnih od njegove produktivnosti. Morda bi produktivnost v danem gospodarstvu lahko nazorno prikazali, če produktivnost enega človeka delimo s številom ljudi, ki jih ta vzdržuje in so od njegovega dela odvisni.²⁸ Spremenjeno razmerje med zaposlenimi in vzdrževanimi v sodobnih razvitih državah ima glede na preteklost še eno značilnost. Vzdrževanje družinskih članov in tudi članov družbe zaradi nižje stopnje smrtnosti in izobraževanja traja dlje kot prej, obenem pa ti ljudje tudi delajo znatno dlje. Zato se, ne glede na število družinskih članov, v povprečju število vzdrževanih članov družine in družbe glede na enega zaposlenega strmo znižuje. Če te okoliščine primerjamo s tistimi iz sredine 19. stoletja, ugotovimo, da je tedaj moral kmet ali rokodelc v svojem okoli tridesetletnem obdobju dela iz ustvarjenega dohodka vseskozi vzdrževati štiri do pet družinskih članov. V povprečju so le dva do trije od sedmih otrok preživeli do odrasle dobe ter postali neodvisni, kar pomeni, da so pri veliki rodnosti v družinah vseskozi bili tudi mlajši, odvisni člani. Ko so ti dosegli zrelost in postali delovno sposobni, so morali vzdrževati ne le svoje družine, temveč tudi starše, ki so postali delovno nezmožni že v poznih štiridesetih letih starosti. Danes, ko je delovna doba dolga štirideset let in več ter je verjetnost preživetja otrok skoraj stodontna, zaposlen producent v razvitih državah v povprečju vzdržuje le dva do tri ljudi in navadno le v prvi polovici svoje delovne dobe. Drugače rečeno, gre za to, da se je s podaljšanjem delovne dobe današnji ekonomski potencial delovnega človeka v njegovi celotni delovni dobi glede na primerljivo obdobje početveril (ibid., 281–282).

Strma rast standarda in družbenega blagostanja je že pred desetletji omogočila to, kar je pred tem bil le redek privilegij najpremožnejših družin. Ženske so lahko vlogo proizvodnih delavk zamenjale z izključno vlogo soproga in mater in se rešile dvojnega bremena, namreč vloge v delovni sili in sočasno v družini.²⁹ Takšno stanje se je utrdilo kot splošna družbena norma in vrednota, ki je v mnogih okoljih prisotna še danes. V zadnjih desetletjih pa se predvsem dovolj premožne poročene ženske in matere vse bolj vračajo k delovni sili. Tu gre za enega najbolj značilnih in univerzalnih ekonomskih

²⁸ Op. p.: Prav tu je razlog, zakaj strma populacijska rast resno znižuje možnosti za prihodnje družbeno in ekonomsko blagostanje v razvijajočih in nerazvitih državah. Narašča število vzdrževanih družinskih članov, predvsem otrok, tako da splošno povprečno povečanje dohodka na družinskega člana ne more slediti rasti prebivalstva in se življenjski standard znižuje.

²⁹ Op. p.: Ta pojav ni bil in ni tako značilen za naše okolje in evropski prostor, razen morda v izrazito »katoliških« in patriarhalnih okoljih. Tu ne gre toliko za primerljivost dohodkovnih ravni, temveč bolj za emancipacijo žensk po I., še zlasti pa po II. sv. vojni. V času vojn so morale prevzeti vlogo moških – producentov in celovito skrb za družino.

fenomenov doslej. Prav zasluga rasti produktivnosti je namreč, da so lahko tudi ženske iz delavskega razreda premogle gospodinjske pripomočke in stroje, ki so olajšali fizični napor pri gospodinjskih opravilih. Tu je tudi možnost nadzora rodnosti oz. preprečevanja nosečnosti, izboljšano zdravstveno varstvo in socialno skrbstvo za otroke, kar je omogočilo v razvitih okoljih boljše možnosti načrtovanja družine. Matere niso več vseskozi vezane na dom in se lahko vrnejo na delo, čim otroci začnejo obiskovati šolo. Tudi ta, docela obraten trend kot v preteklosti, znatno povečuje razmerje med zaposlenimi in vzdrževanimi družinskimi člani oz. med producenti in odvisnimi člani družbe, v korist prvih. S tem pa raste tudi zaloga kapitala v naprednih družbah (Drucker 1992a, 281–282).

»Kljub splošno razširjenem prepričanju vse daljša življenjska doba danes ni zasluga napredka v medicini. Eden glavnih razlogov za to je bil nedvomno prehod ljudi iz kmetijske dejavnosti v druge poklice,« trdi Drucker (1992a, 282). Zaradi narave dela in tehnološke neopremljenosti, pred uvedbo kmetijskih strojev in elektrike, je bil poklic kmeta nekoč naporen in ljudje so se fizično starali hitreje. Tudi sicer so poklicna tveganja v kmetijstvu v povprečju še danes večja kot drugod, zato so bili mnogi kmetje obnemogli in invalidni še preden so njihovi otroci odrasli. Zato so mnoge kmetijske družine gospodarsko stagnirale ali celo propadle. Danes se le še manjši del prebivalstva ZDA, pod 6 % ukvarja s kmetijstvom, ki pa je visoko tehnološko opremljeno in ustvarja nekaj krat večji BDP kot v začetku 20. stoletja (ibid., 282).

Zelo pomemben dejavnik pri rasti družbene produktivnosti je bil poleg rasti produktivnosti v kmetijstvu tudi sprememba iz ročne obdelave materialov v strojno oz. prehod iz ročnega dela delavca k tovarniškemu delu in uvedba znanstvenega managementa. Zato lahko sklenemo, da sta najpomembnejša dejavnika podaljšanja delovne dobe in rasti produktivnosti prav uvedba znanstvenega managementa (*scientific management*) in uvajanje znanosti v kmetijstvo (*scientific agriculture*). Je pa za ta namen bilo treba najprej zagotoviti zadosten obseg prehrane za prebivalstvo z majhnim številom visoko produktivnih kmetij in tudi izločiti tveganja poklicnih bolezni oz. nevarna opravila pri industrijskem delu. Res je, da sta k temu deloma pripomogla še zmanjšanje smrtnosti pri otrocih in obči napredek v javnem zdravstvu, vendar njun vpliv ni bil ključen (ibid., 282–283).

»Podaljšanje delovne dobe in delovne zmožnosti je pomenilo tudi vsesplošno podaljšanje obdobja šolanja. Lahko trdimo, da se slednje odraža v splošnem zaupanju v izobrazbo, kot eno najvišjih človekovih vrednot,« meni Drucker (1992a, 283). Ljudje so na račun daljše delovne dobe vse bolj pripravljene svoj čas, energijo in premoženje nameniti izobraževanju namesto neposrednim dohodkom, ki bi jih pridobivali z delom in predstavljajo oportunitetni strošek (*angl. »lost opportunity cost«*) oz. žrtvovano korist ali premoženje. Prav tako lahko trdimo, da gre pri dopolnilnem in dodatnem izobraževanju za ekonomsko racionalno vedenje, ki se ga ljudje lotijo tedaj, ko imajo zagotovljeno osnovno preživetje. Ti bodo z odrekanjem današnjim potencialnim prihodkom na račun izobraževanja imeli zato v prihodnosti večjo ekonomsko moč in prihodke do konca življenja. Dejstvo je tudi, da z leti dela dohodki naraščajo

nesorazmerno z izobrazbo. Bolj ko delovna doba narašča, višje so koristi od sredstev, vloženih v izobraževanje. Rast dohodka je v primerjavi z vloženimi sredstvi eksponentna. Izraba časa za izobraževanje je skratka ekonomsko racionalno, saj omogoča maksimiranje profitov mnogo bolj učinkovito kot katerakoli druga poslovna dejavnost (Drucker 1992a, 283).

Dodaten razlog za vse daljše izobraževanje je tudi, da človek težko strnjeno dela več desetletij zapored, na primer petdeset let ali več. Dokazano je, da je štirideset let delovne dobe predvsem za delavca, ki učinkuje z znanjem, če je pričel delati v zgodnjih dvajsetih letih starosti, predolgo obdobje. Sploh pa je značilno, da uvajanje znanstvenega managementa v delo predpostavlja še dodatno izobraževanje, rast produktivnosti in družbenega blagostanja pa posledično to omogoča (ibid., 284).

Zaradi vse daljše dobe izobraževanja je potrebno ustvariti tudi delovna mesta, pri katerih ljudje lahko pridobljeno znanje prenašajo v delo. Pričakovanja ljudi, ki se izobražujejo, so različna, a se vsa nanašajo na bodoče delo. Vsakdo pričakuje delo, ki bo najmanj ustrezno pridobljeni stopnji izobrazbe, ki je dobro plačano in nudi razvojne priložnosti oz. kariero. Pričakovanja so vezana izključno na miselno delo.³⁰ Zaradi dolgih let izobraževanja tudi sicer ljudje postanejo neprimerni in celo prestari za kaj drugega kot to. V času izobraževanja so se učili o konceptih, sistemih, idejah in o podobnem, prav nič pa niso pridobivali izkušenj. Za dela, ki temeljijo na izkušnjah, kot so na primer tista, ki izhajajo iz tradicionalnega sistema vajeništva, nimajo ne znanja ne predhodnih, večletnih izkušenj. Skratka, mlad človek, ki se izobražuje do osemnajstega ali dvajsetega leta ne more postati kvalificiran delavec v klasičnem smislu. Če bi želel tovrstna znanja in veščine pridobiti, bi moral znova pričeti pri temeljih ter vztrajati pri dolgoletnem izobraževanju in praktičnem usposabljanju (ibid., 284–285).

Po II. sv. vojni se je izobraževanje v industrijsko razvitih državah, ZDA in tudi Sovjetski zvezi močno razširilo. Zaradi tega in povprečnega dviga izobrazbene ravni se je povečala tudi ponudba delovne sile. Vendar tradicionalna struktura delovnih mest ni več ustrezala novim razmeram. ZDA so se morale dokaj hitro prilagajati z opuščanjem številnih delovnih mest za kvalificirano in nekvalificirano fizično oz. ročno delo ter jih nadomestiti ali preoblikovati z vzpostavljanjem strokovnih delovnih mest, ki predpostavljajo uporabo teoretičnih znanj pri delu.³¹ Kmalu za tem je bilo treba prav tako povečati tudi plače na teh delovnih mestih, četudi se zahteve in učinki dela glede na prejšnje stanje oz. na predhodna delovna mesta niso bistveno spremenile. V ZDA sama ponudba fizične delovne sile ni bila nikoli vprašljiva, zlasti zaradi specifičnega položaja ameriškega temnopoltega prebivalstva. Večji problem je predstavljalo 90 % bele populacije, glede zadostne ponudbe strokovnih delovnih mest oz. delovnih mest, ki so na enaki plačni ravni kot ta. Če pričakovanj izobraženega prebivalstva ne bi uspeli

³⁰ Drucker (1992a, 284) pravi: *»He (or she) expects [...] a job in which no one longer works with one's hands but by applying one's mind.«*

³¹ Drucker (1992a, 284–285) tu ugotavlja: *»In the United States in particular we were faced with the need to shift rapidly from manual jobs, skilled or unskilled, to knowledge jobs, skilled or unskilled, as the center of employment.«*

izpolniti, bi danes imeli nezaposlene in nezaposljiv intelektualni proletariat, česar doslej v svetu še ni bilo. To bi bil še neprimerljivo nevarnejši problem, kot svojčas rasno ločevanje in danes geti (Drucker 1992a, 285).

Ameriško gospodarstvo je presenetljivo uspelo izpolniti pričakovanja številnih izobraženih državljanov ter jim po dolgih letih šolanja zagotoviti zelena delovna mesta. Še bolj presenetljivo pa je, da je ameriškim podjetjem večji del uspelo toliko povečati produktivnost, da so ohranjala konkurenčni položaj industrije ZDA v svetu ter zmožnost nadaljnje gospodarske rasti. Še vedno pa nimamo zadostnih znanj, da bi učinkovito usmerjali delavce, ki učinkujejo z znanjem k višji produktivnosti. Veliko je namreč primerov, ko izplačujemo sorazmerno visoke plače ljudem zgolj zaradi pridobljene izobrazbe, čeprav opravljajo enako delo nič bolj produktivno kot prej nižje izobraženi ljudje, z nižjimi pričakovanji in plačami (ibid., 285).

Spremembe v ponudbi dela terjajo snovanje izvornih oblik dela in delovnih mest, ki temeljijo na uporabi znanja, ne glede na to ali je zaradi narave dela to potrebno ali ne. Je pa za delovna mesta, na katerih je treba resnično učinkovati z znanjem to edini način, da zagotovimo produktivnost visoko izobraženih ljudi. To nas sedaj po drugi poti privede do istega izhodišča, na katerem je bil Taylor pred petinsedemdesetimi leti. Začenjamo namreč prenašati znanje v delo kot tako. Dejstvo, da je najprej prišlo do pojava delavca, ki učinkuje z znanjem (*angl. knowledge worker*) in nato do dela, pri katerem učinkujemo z znanjem (*angl. knowledge work*), se šele dobro razširja in je bolj zgodovinsko naključje kot sosledje. V prihodnje je pričakovati vse večji poudarek na delu, ki temelji na uporabi znanja še posebej pa na veščinah, ki temeljijo na uporabi znanja (*angl. skills based on knowledge*). Delo na prihodnjih, novih delovnih mestih v gospodarstvu bo potekalo najprej preko sistematičnega in postopnega pridobivanja teoretičnih in konceptualnih znanj in nato uporabi teh pri delu. Dosedanja delovna mesta pa bodo nadomeščena ali spremenjena v delovna mesta, ki temeljijo na uporabi znanja. Kjer smo razvili delovno silo z znanjem, lahko pričakujemo razvoj resnične ekonomije znanja. Velik delež del, ki terjajo uporabo znanja, bo še nadalje v določenem obsegu temeljil na veščinah. Toda tudi za ta bo potrebno pridobiti osnovna znanja skozi procese šolanja (ibid., 285–286).

Pri tem Drucker (1992a, 286) sklene, da »družbeni, politični in ekonomski izzivi znotraj in izven okvirov delovne sile industrijsko razvitih držav danes vse bolj presegajo dinamiko dela in potrebe delavca, ki učinkuje z znanjem.«

Vpliv družbenih sprememb pri prehajanju proti družbi znanja

Kot enega ključnih vzrokov, da družbene spremembe v začetku 20. stoletja niso povzročile večjih pretresov, vidi avtor v vzponu industrijskih delavcev,³² proletariata po Marxu, nove družbeno prevladujoče skupine in novega razreda »modrih ovratnikov«. Bili so prvi organiziran nižji družbeni razred, z najhitrejšim vzponom, a tudi zatonom (Drucker 2001b, 301). Kljub organiziranosti v zgodnjem obdobju, do leta 1913 ti

³² Drucker za industrijske delavce tu uporablja tudi sinonim *blue-collar workers*.

delavci kot skupina niso imeli pomembnejšega družbenega položaja, ne političnega vpliva, niti ekonomske ali kupne moči. Prav tako niso imeli zagotovljenih pokojnin, zdravstvenih zavarovanj in nadomestil za brezposelnost ali drugih pravic iz dela. Delavnik je praviloma trajal 11 ur, po šest dni v tednu, sindikati so uradno sicer obstajali, a so bili pri delodajalcih slabo sprejeti. Vendar pa so se sčasoma delavci znali organizirati in delovati kot razred. Po 1. sv. vojni, predvsem pa po 2. sv. vojni, so industrijski delavci postali največja družbena skupina v razvitih državah, kot tudi v komunističnih družbenih ureditvah in so pridobili na družbenem ugledu. V ekonomskem smislu so se v državah s tržnim gospodarstvom uvrščali v srednji razred. Znatno se je povečala varnost zaposlitve, pridobili so pravice do pokojnin, plačanih dopustov, nadomestila za brezposelnost oz. zaposlitev za nedoločen čas. Predvsem pa so prek sindikalnih združenj pridobili politično moč in vpliv, saj so bili delavski sindikati na primer v Veliki Britaniji, podobno kot drugod, obravnavani kot dejanska vlada, z večjim vplivom od premierovega (Drucker 2001b, 302).

Že v 90. letih 20. stoletja so bili industrijski delavci, skupaj s sindikati obrobne pomena, v popolnem in nepovratnem zatonu in naj bi v začetku 21. stoletja predstavljali le še osmino v celotni strukturi zaposlenih. Kljub veliki politični moči v 50. in 60. letih 20. stoletja, ko je sindikat rudarjev celo zrušil britansko vlado, so na koncu delili usodo kmečke populacije ob vzponu industrijskih delavcev. Njihovo vlogo so prevzeli t. i. »tehnologi« oz. delavci, ki pri delu uporabljajo tako ročne spretnosti, kot teoretsko znanje. Gre za specialiste različnih strok, kot so na primer računalniški programerji, medicinski tehniki, fizioterapevti, laboranti itd.), ki so od 80. let 20. stoletja najhitreje rastoča skupina delavcev v ZDA (ibid., 302–303).

Vendar Drucker (2001, 303), za razliko od Marxistov in predvidevanj sindikatov, meni, da *»pojav in vzpon industrijskega delavstva družbe ni destabiliziral, pač pa ravno nasprotno. V 20. stoletju so bili industrijski delavci najpomembnejši dejavnik stabilnosti družbenega razvoja. Prav to pa po njegovem pojasnjuje tudi zakaj ni izginotje kmetov in služinčadi povzročilo družbene krize«*. Kot je za te prehod med industrijske delavce predstavljal priložnost boljšega preživetja in obstanka v skupnosti, je na pragu 21. stoletja prehod industrijskih delavcev v nov razred podobna priložnost zanje (Drucker 2001b, 303).

Ta razred oz. nova, vse večja družbena skupina so delavci, ki učinkujejo z znanjem (knowledge workers). V ZDA predstavljajo že tretjino vseh zaposlenih, kar je večji delež, kot je delež industrijskih delavcev (razen v času vojne) kdajkoli bil (ibid., 304).

V primerjavi z industrijskimi delavci so praviloma bolje plačani, značaj dela pa je takšen, da posamezniku nudi znatno večje možnosti za razvoj. Vendar pa, za razliko od večšin, takšno delo terja višjo stopnjo formalne izobrazbe, zmožnost nadgrajevanja teoretičnih in praktičnih znanj, drugačen pristop do dela in drugačen način mišljenja. Predvsem pa terja pripravljenost za nenehno učenje in nadgrajevanje znanj. Zato prehod industrijskih delavcev na področje izvajanja storitev in pretežno umskega dela zanje ni bil le priložnost, temveč predvsem izziv. Da spremenjene razmere niso privedle do radikalnih sprememb kolektivnih vrednot je po Druckerju več razlogov. V prvi vrsti je

ta, da tudi v pretežno agrarnih območjih ZDA stopnja nezaposlenih odraslih belcev ni pomembno presegala povprečja v industrijskih območjih. Po II. sv. vojni je bilo namreč bivšim ameriškim vojakom oz. veteranom vojne zakonsko omogočeno (»Bill of Rights«) nadaljevalno izobraževanje, kar je bilo splošno sprejeto kot družbena norma. Pred tem, že v času vojne, pa je bil sprejet tudi načrt, po katerem se je v nadaljnjih 35 letih morala večina odraslih Američanov moškega spola, rojenih po letu 1920, doizobraziti do srednješolske ravni. Prehod na novo obliko dela je torej bil, razen v skupnosti Afro-Američanov, na splošno sprejet kot primeren ali vsaj neizogiben (2001b, 305–306).

Medtem ko se je prehod v družbo znanja v ZDA okoli leta 1990 skorajda končal, pa se je v drugih razvitih deželah s tržnim gospodarstvom, predvsem v severno- in zahodno-evropskih ter na Japonskem tedaj komajda začel. Gotovo bodo ti procesi hitri in morda celo hitrejši kot v ZDA, vprašanje pa je, ali bodo potekali brez socialnih nemirov, premikov in pretresov. Če gre tudi tokrat za eno ameriških posebnosti, je morda vzrok temu v zgodovinskem razvoju ameriške družbe, še bolj pa v zgodovinskem razvoju delavstva. Pomislek o nemotenem prehodu iz družbe industrijskega delavstva v družbo znanja izhaja iz zakoreninjenih vrednot v industrializirani Evropi. Gre za prepričanja da glavni dejavnik družbenega blagostanja, kljub nasprotnim dokazom, ni bilo znanje, temveč delo industrijskih delavcev. Značilni za Veliko Britanijo, Nemčijo, Francijo, Belgijo in severno Italijo so stoletna tradicija samospoštovanja delavskega razreda in kultura delavskega razreda³³ (ibid., 306).

»Delavci, ki učinkujejo z znanjem v družbi znanja ne bodo predstavljali večino populacije, bodo pa v najrazvitejših državah gotovo največja posamična skupina med vsemi zaposlenimi,« meni Drucker (2001b, 307). Oni so tisti, ki bodo nastajajoči družbi znanja oblikovali značaj, vodstvo in družbeno obliko. Morda ne bodo postali njen vladajoči razred, so pa že sedaj razred, ki to družbo vodijo. Predvsem pa so njihova pričakovanja, družbeni položaj, vrednote in značilnosti docela različni od katerekoli družbene skupine doslej. Dostopnost do dela si zagotavljajo prek *formalne izobrazbe*, kar implicira osrednji pomen izobraževanja v družbi znanja, šolstvo pa bo ključna institucija v podporo temu. Pri tem bo pozornost usmerjena predvsem v ustrezen splet in kakovost znanj, ki jih posameznik potrebuje za učinkovito opravljanje dela. Tako kot so bila prizadevanja politike v skoraj treh stoletjih kapitalizma osredotočena v pridobivanje ter razdelitev premoženja in dohodka, bodo v družbi znanja takšna prizadevanja veljala pridobivanju in prenosu formalnih znanj. Po mnenju Druckerju bo prav zaradi univerzalne dostopnosti znanj družba znanja veliko bolj konkurenčna od dosedanjih, enake možnosti dostopa do znanj pa izključujejo delitev na bogate in revne države,

³³ Op. p.: Tradicija samospoštovanja in povezanosti industrijskega delavstva se tu značilno razlikuje od tradicije delavstva ZDA. Kar je v ZDA (zlasti po ukinitvi sužnjelastništva) pomenil prehod kmeta – svobodnjaka med industrijske delavce, je drugod pogosto pomenil prehod iz (pol)fevdalizma (pod močnim vplivom religij) v industrijsko družbo (pod močnim vplivom ideologij). Te spremembe so bile tudi v funkciji radikalnih sprememb oblasti, zato je delavstvo, v funkciji orodja in kot zunanji akter političnih sprememb imelo še toliko večjo težo.

podjetja ali posameznike. Če v preteklih, razredno strukturiranih družbenih ureditvah, tudi še v razvitih družbah 19. in 20. stoletja mnogi niso imeli možnosti izhoda iz tako rekoč prirojenega družbenega razreda, je v družbi znanja posameznik odvisen predvsem od lastnih prizadevanj pri razvoju in pridobivanju znanj. Ne glede na stopnjo in obseg teh znanj pa bodo morala ta biti specialistična, kajti znanje je v praksi učinkovito le, če je specializirano. In bolj ko je to specializirano, večja je njegova učinkovitost. Nič manj pomembna ni druga implikacija, ki izhaja iz dejstva, da mora biti delavec, ki učinkuje z znanjem specialist in mora prav zato delovati kot pripadnik organizacije. Le organizacija lahko zagotovi prevedbo in prenos teh specialističnih znanj v kakovostne izdelke in storitve ter kontinuiteto, ki jo delavec, ki učinkuje z znanjem, potrebuje za učinkovito izvajanje dela. Specialistično znanje samo po sebi namreč ne prinaša učinkov v praksi. Tako kot na primer tržne raziskave same po sebi proizvajajo le podatke in je potrebno za prevedbo teh podatkov v uporabne informacije sodelovanje strokovnjakov za trženje, proizvodnjo in storitve, je tudi za primer snovanja pouka zgodovine potrebno sodelovanje ne le učitelja in avtorja učbenika, temveč tudi številnih drugih, kot so slavisti, matematiki, itd. Vsi ti pa morajo imeti dostop do organizacije, povezanega in organiziranega delovanja, bodisi kot najeti svetovalci, bodisi kot zaposleni za določen ali nedoločen čas (2001b, 307–308).

»Že od leta 1860 dalje,« zapiše Drucker (1997, 1) v uvodniku *Toward the New Organization*, »[...] je bil svetovni trend na področju organiziranosti dela usmerjen v razvoj družbe zaposlenih v velikih organizacijah, kot nespremenljivem in nepovratnem procesu.« Ta trend je bil pospešen po I. in zlasti še po II. svetovni vojni in od leta 1965 dalje je bilo v predvsem gospodarskih delovnih organizacijah zaposlenih že prek 80 % vse delovne sile industrijsko razvitih držav. V razvojnih programih, kot je na primer bil Medicare, je ameriški predsednik L. Johnson predvidel, da bo že leta 1990 oz. najkasneje 1995 praktično vsak delavec v ZDA zaposlen v veliki organizaciji, katere delodajalec mu bo poleg plače zagotavljal tudi vplačila za zdravstveno zavarovanje in za pokojninski sklad (Drucker 1997, 1–2).

Proizvodnja in prodaja svetovnega gospodarstva sta se v tridesetih letih resda več kot potrojili,³⁴ vendar so že od sredine šestdesetih let največji poslovni sistemi razvitih držav pričeli izgubljati svoje tržne deleže. Zaradi prilagajanja inflaciji so le še nekatera podjetja rasla čez vse meje, ne da bi se združevala in pridobivala nove trge. Od sredine osemdesetih let, v enem samem desetletju se je tako ameriški izvoz industrijskih izdelkov skorajda podvojil, vendar je približno 90 % te rasti zasluga majhnih in srednje velikih podjetij. Tako kot smo nekoč govorili o ekonomiji obsega, sedaj govorimo o dis-

³⁴ Schreiber je v svoji prodajni uspešnici iz leta 1965 *Défi Américain* zapisal, da bo že leta 1990 štiri petine proizvodnje v ZDA v rokah petnajstih ameriških multinacionalnih podjetij, v vsaki od njih pa bo zaposleno na sto tisoče ljudi. Vendar se je trend kmalu obrnil.

Jean-Jacques Servan-Schreiber je bil novinar, liberalec in ustanovitelj časnika *L' Express*. Med drugim je menil, da ameriške multinacionalke, ki so sposobnejše na področju trženja otežujejo delo konkurentov na evropskem tržišču. To kar bo škodilo gospodarstvu ZDA ne bo neizmerno bogastvo, temveč boljša izraba lastnih sposobnosti. Ameriška podjetja dobro poznajo posebnosti posameznih območij in tako delujejo.

ekonomiji obsega (*angl. diseconomy of scale*). Ne le obseg in vloga podjetij, tudi vloga delavcev je danes drugačna od navedenih predvidevanj. Večina njih dela za vsaj eno organizacijo, toda ne več kot zaposleni v njej, temveč kot začasni in pogodbeni sodelavci zunanjih izvajalcev, ki organizaciji nudijo visoko strokovne storitve. Lahko torej govorimo bolj o mrežni družbi, kot o družbi zaposlenih oz. nameščencev (*ibid.*, 2).

Drucker je že pred tem v prispevku *The Coming of the New Organization* (1987, 1–19) napovedal radikalne spremembe v organizacijah prihodnosti. Avtor prav tu (1987, 1) pove naslednje: »*Twenty years from now, the typical large business will have half the levels of management and one third of the managers of its counterpart today. Work will be done by specialists brought together in task forces that cut across traditional departments. Coordination and control will depend largely on employees' willingness to discipline themselves*«. ³⁵ Menil je torej, da bodo imele po letu 2000 zaradi uvajanja informacijske tehnologije večje poslovne organizacije glede na leto 1987 management razpolovljen, samih managerjev pa bo le še za tretjino. Taka podjetja bodo po organizacijski strukturi bolj podobna bolnišnicam ali simfoničnemu orkestru kot pa tipični proizvodni družbi. Tako kot ta, bodo podjetja temeljila na znanju, imela bodo večji del strokovnjake, ki bodo svoje delovanje prilagajali povratnim informacijam od sodelavcev, strank ter iz posloводства. In prav zato bodo to informacijsko podprte organizacije, meni avtor. ³⁶ Tudi tradicionalni oddelki se bodo iz okolja proizvodnje selili v pisarne, zaradi informacijske podpore delovanju organizacije pa vmesnega, srednjega managementa sploh ne bodo več potrebovali. Tudi zaradi bolj ploske organizacijske strukture in zato, ker bo znanje v sami bazi, pri strokovnjakih, ki izvajajo različne naloge in se pri tem usmerjajo sami. ³⁷ Bodo pa organizacije za ohranjanje in izboljšanje konkurenčnega položaja potrebovale toliko več *znanjskih* specialistov, zaradi česar se bodo morale v prvi vrsti notranje preoblikovati ³⁸ (Drucker 1987, 1–7).

³⁵ Op. p.: Drucker torej predvideva znatno zmanjšanje predvsem managementa in managerjev na izvedbeni ravni, saj informacijska tehnologija in nova znanja omogočajo drugačno organiziranost pri delu. Zaposleni se bodo kot strokovnjaki iz različnih oddelkov povezovali namensko (po projektnih skupinah, timih.) za izvedbo konkretnih nalog. Nadzor in koordinacijo dela s strani tradicionalnih vodij in managerjev pa bosta zamenjala samonadzor in samodisciplina.

³⁶ (Drucker 1987, 2–3). O poslovnih organizacijah prihodnosti tu avtor trdi: » *In its structure and in its management problems and concerns, it will bear little resemblance to the typical manufacturing company [...]. Instead it is far more likely to resemble that neither the practicing manager nor the management scholars pays much attention to today: the hospital, the university, the symphony orchestra. For this reason, it will be what I call an information-based organization.*«

³⁷ (*ibid.*, 6–7) pri tem še pravi: »*Traditional departments won't be where the work gets done. [...] in its flatter structure the knowledge will be primarily at the bottom, in the minds of the specialists who do different work and direct themselves, Traditional departments will serve as guardians of standards, as centers for training and the assignments of specialists. The best example of a large and successful information-based organization had no middle management at all.*«

³⁸ (*ibid.*, 11) »*To remain competitive – maybe even to survive – business will have to convert themselves into organizations of knowledge specialists*«.

2.2.8 Družba zaposlenih

»Družba znanja je družba zaposlenih,« trdi Drucker (2001b, 309).³⁹ Tradicionalna družba, še pred pojavom in vzponom industrijske proizvodnje in delavstva, ni omogočala samostojnosti. Ljudje so se najprej večji del preživljali kot sužnji, nato kot služinčad, najemniki ali kot dninarji in vajenci pri rokodelcih, na kmetijah in drugod. Delali so za gospodarja in ne za organizacijo (*They did not work for an organization. They worked for a »master*), kar je veljalo tudi za delavce ob začetku industrijske proizvodnje (ibid., 309).

Do bistvene spremembe je prišlo šele v 20. stoletju in to prej v korporacijah kot tovarnah, da so delavci postali zaposleni delojemalci, *gospodarja pa je zamenjal nadrejeni oziroma šef, ki je sočasno zaposleni in delojemalec in ima tudi sam nadrejenega*. Za delavce, ki učinkujejo z znanjem, je značilno, da so sočasno nekemu podrejeni in nekemu drugemu nadrejeni. Z pojavom družbe znanja smo postali družba organizacij. Za večino nas, ki delamo v določeni organizaciji in zanjo, sta namreč naša učinkovitost in prihodek odvisna od dostopa do organizacije, delujemo lahko kot zaposleni v organizaciji, dobavitelji, zunanji izvajalci storitev, ali denimo odvetniki, špediterji in podobno. Vse več teh podpornih storitvenih dejavnosti, ki podpirajo delovanje neke organizacije, je tudi organiziranih kot organizacije oziroma podjetja⁴⁰ (Drucker 2001b, 309–310).

O spremembah, do katerih je prišlo v 20. stoletju, o čemer Drucker zapiše:

Več kot stoletje, oz. od 1860. leta dalje, je način delovanja poslovnih organizacij temeljil na njihovem lastništvu, kar pomeni, da so imele v lasti ali vsaj pod nadzorom vse vidike poslovanja ter poslovna okolja organizacij (Drucker 1997, 2). Neodvisni dobavitelji in distributerji so sicer obstajali, vendar so bili redki in nepovezani. Organizacije so bile tradicionalno hierarhično strukturirane in glede na (eno) lastništvo vodene prek odrejanja nalog in nadzora (*Command and control*), sčasoma pa so se vse bolj uveljavljala mešana razmerja, kot so priložnostno ali projektno združena podjetja (*joint venture*), podjetniška zveza, poslovno partnerstvo, *know-how* in marketinški sporazumi, skratka razmerja, v katerih nihče ni odredbodajalec ali kontrolor. Temeljiti

³⁹ Op. p.: Tu se odpira pomembno in daljnosežno vprašanje, ki ga tu ni moč ustrezno obravnavati, in sicer kam Drucker uvršča začasno ali trajno brezposelne, ljudi nezmožne za delo, samostojne oz. neodvisne ustvarjalce ipd.

⁴⁰ O tem Drucker (2001b, 309–310) zapiše: *Only late in the nineteenth century did the factory rather than the owner become the employer. And only in the twentieth century did the corporation, rather than the factory, then become the employer. Only in this century has the »master« been replaced by a »boss«, who, himself, is an employee and has a boss himself. Knowledge workers will be both »employees« who have a »boss« and »bosses« who have »employees. With the emergence of the knowledge society, we have become a society of organizations. Most of us work in and for an organization, are dependent for our effectiveness and equally for our living on access to an organization, whether as an organization's employee or as a provider of services to an organization – as a lawyer, for instance, or a freight forwarder. And more and more of these supporting services to organizations are organized as organizations.*

morajo na skupnem soglasju o ciljih, poslovni politiki in strategijah, timskem delu in prepričanjih. Značilnost teh razmerij je tudi, da so začasna in strogo namenska. Vse bolj pa so organizacije, celo najmanjše vpete v mednarodno poslovno okolje, imajo torej transnacionalen značaj. Pri tem so njihovi interesi lahko usmerjeni še nadalje na lokalne ali regionalne trge, so pa podvržena globalni konkurenci. Zato morajo imeti tudi izdelane globalne strategije⁴¹ glede tehnologij, finančnih virov, proizvodov in storitev ter tržišč ter glede informacij in ljudi. Kljub mnenju mnogih, da te spremembe pomenijo konec obdobja organizacij kot posameznih subjektov v dosedanji obliki, se to ne bo zgodilo. Njihova vloga bo še večja kot kdajkoli prej, bodo pa se v temelju spremenile. Organizacijo dejansko opredeljuje specifičnost nalog oz. različnost del in funkcij, ki jih izvaja.⁴² Namen in cilj organizacije je uresničevanje nalog. Zato mora imeti strukturo, znotraj katere sorodna opravila (tehnične storitve, proizvodnja, prodaja ipd.) združi znotraj oddelkov ali poslovnih enot. Sodobni pristopi k teoriji organizacije pa so povsem drugačni, četudi predvsem nadgrajujejo pretekle. Cilji organizacije so tu usmerjeni navzven, na doseganje učinkov na trgu. Organizacija ni *stroj*, kot izhaja iz Fayolove strukture in več kot le gospodarna glede na tržne izide. Organizacija je predvsem *družbeni organizem*, tj. ljudje. Zato mora biti poslanstvo in cilj organizacije usmerjen v optimiziranje zmožnosti ljudi in sočasno v izločanje njihovih slabosti. Idealne strukture ni, saj bodo organizacije vse bolj zasnovane za različne namene, različne vrste del ter različne ljudi in kulture. Organizacija ni le orodje, saj odraža tudi vrednote in značaj bodisi poslovne organizacije bodisi neprofitnega podjetja ali vladne agencije. Značaj opredeljuje izide organizacije in obratno. Nova dejstva gotovo kažejo, da se gibljemo v smeri pluralnosti in pluralizma organizacij, skratka v smeri *nove organizacije* (Drucker 1997, 2–5).

2.2.9 Družba organizacij

Drucker (2001b, 310) meni, da »*družba znanja je (tudi) družba organizacij*, kjer se vse družbene naloge uresničujejo znotraj in prek posamezne organizacije«. V taki organizaciji je posameznik – delavec, ki učinkuje z znanjem neposredno odvisen od svojega dela in zaposlenosti. Za delo prejema plačo ali mezdo, je najet in lahko je tudi odpuščen. V pravnem smislu je delojemalec. Kolektivno pa so ti delavci po Druckerju

⁴¹ Drucker tu predstavi primer šole za management, na kateri poučuje. Njen učni načrt je zasnovan tako, da ni konkurenčen in prilagojen le potencialnim kandidatom iz ZDA, temveč tudi iz Evrope, Azije in Nove Zelandije, saj ta prihodnost in celo preživetje šole odvisna tudi od priliva študentov iz tujine, zlasti Azije in Evrope. Sorodni študijski programi v slednji pa so vse bolj konkurenčni in zanimivi za študentsko populacijo.

⁴² Gre za koncept opredelitve poslovne organizacije oz. teorijo proizvodnega poslovanja, ki jo je v obdobju I.sv. vojne razvil Henri Fayol, tedaj direktor največjega evropskega rudarskega podjetja. Fayol (1841–1925) je bil poleg Taylorja in Webra eden od teoretikov Klasične organizacijske teorije. Kot tak je postavil temelje klasičnih funkcij managementa (načrtovanje, organiziranje, vodenje, kontrola), opazoval in presojal je pomanjkljivosti vodenja najvišje ravni v organizacijski hierarhiji ter zagovarjal centralizacijo vodenja, kot posredovanja navodil in usmeritev z enega mesta.

(ibid., 310) edini »kapitalisti«, ki prek pokojninskih skladov in drugih oblik prihrankov, kot so na primer ameriški vzajemni skladi, vse bolj pridobivajo v nadzor in last proizvodna sredstva.⁴³

Ko Drucker poudari pomen lastništva nad proizvodnimi sredstvi, izpostavi ključno spoznanje Karla Marxa o alienaciji industrijskih delavcev, ki niso in niso smeli posedovati proizvodnih sredstev. Nadzor in lastništvo nad temi bi jim namreč omogočilo svobodno izbiro povezovanja, dela in sodelovanja. V družbi znanja klasična proizvodna sredstva, kot so stroji in delovna orodja, vse bolj nadomešča edina prava naložba, in sicer naložba v znanje oz. v delavca, ki učinkuje z znanjem. Brez slednjega so še tako tehnološko dovršeni stroji in orodja neproduktivni. Za prikaz temeljnih razlik glede soodvisnosti med delodajalci in delojemalci v kapitalizmu in družbi znanja se avtor znova opre na Marxa, in sicer na trditev, da je industrijski delavec veliko bolj odvisen od kapitalista kot ta od delavčevega dela in bo prav zato vselej obstajal presežek industrijskih delavcev oz. »rezervna armada industrijskih delavcev«. Zato mezde verjetno ne bodo mogle rasti nad eksistenčno ravnijo. Ta sklep Drucker obravnava kot eno Marxovih največjih zmot. Nasprotno pa družba znanja temelji na predpostavki, da so organizacije te, ki bolj potrebujejo delavca, ki učinkuje z znanjem in ne obratno. Prizadevanja organizacij so usmerjena na trg dela za pridobitev zadostnega števila najkakovostnejših delavcev. Nadaljnje učinkovito sodelovanje bo odvisno od zmožnosti organizacije da delavcu nudi kar ta potrebuje, pričakuje in terja na eni strani ter zmožnosti delavca, da zadovolji potrebe organizacije (Drucker 2001b, 311).

»Ker družba znanja je in mora biti družba organizacij, je njeno osrednje in značilno orodje *management*,«⁴⁴ trdi Drucker (2001b, 311). Pojem slednjega obrazloži z vlogo managerja, ki je združevanje ljudi z različnimi znanji in lastnostmi ter usmerjanje teh k izvedbi naloge.⁴⁵ Vsi skupaj pa morajo ob tem izrabiti svoje najboljše zmožnosti, razumeti želene izide organizacije in znati opredeliti cilje. Dolžni so upoštevati t. i. »teorijo poslovanja«, pri kateri gre za predpostavke, na temelju katerih organizacija utemeljuje svoje aktivnosti in izide in odloča česa ne bodo počeli. V ta namen v organizaciji potrebujejo organ, ki se ukvarja s strategijo uresničevanja ciljev organizacije. Prav vsi skupaj pa morajo opredeliti organizacijske vrednote, sistem

⁴³ Op. p.: Navedeno Drucker utemeljuje s primerjavo med kapitalskimi skladi in plačnimi skladi v tradicionalnih gospodarstvih, kjer se sredstva iz plačnih skladov večji del prelivajo v neposredno potrošnjo, in primerjavo med pokojninskimi skladi ter plačnimi skladi v družbi znanja, ki pa predstavljajo privarčevana sredstva s plačilnim odlogom. Razlika je očitna, saj se v prvem primeru sredstva re-investirajo v kapitalske sklade in večajo premoženje lastnikov podjetja, v drugem pa bolj naraščajo prihranki in premoženje zaposlenih.

⁴⁴ Po Druckerju je *management* osrednja funkcija, ne le v poslovnem svetu, temveč tudi v celotni družbi in njenem delovanju, od katerega je odvisen njen obstoj (*management is a central function, not in business, but in our society, on the performance of which the very existence of the society depends*) (Drucker 1970, 94).

⁴⁵ Drucker (1974) meni, da so prav managerji tisti, ki bi morajo v sodobni družbi prevzemati odgovornost za skupno dobro, saj so v njej edina vodstvena skupina in tega ni nihče drug zmožen storiti.

motivacijskih ukrepov ter želeno organizacijsko kulturo. »Managerji⁴⁶ zato potrebujejo tako znanje o managementu kot delu in disciplini, pa tudi poznavanje in razumevanje specifične organizacije, njene namembnosti, vrednot, zunanjega in notranjega organizacijskega okolja, trgov in njenih ključnih kompetenc.« (Drucker 2001, 312) Po mnenju Druckerja (2001b, 313) je »bistvo managementa v tem, da znanje pretvori v produktivnost. Management sam pa je družbena funkcija in v svoji praksi »svobodna umetnost.«⁴⁷

Tradicionalne skupnosti, kot so družine, vaške skupnosti ali na primer župnijske skupnosti so se porazgubile znotraj družbe znanja, njihovo klasično vlogo pa je prevzela organizacija, kot nova enota družbene integracije. Medtem ko je bila pripadnost tradicionalni skupnosti ljudem na nek način usojena, je pripadnost organizaciji docela prostovoljna in tako kot je nekoč pripadnost skupnosti zahtevala celega človeka, je organizacija za tega človeka sedaj sredstvo ter orodje za uresničitev njegovih ciljev. Organizacija ni živ organizem, temveč je artefakt in človeška tvorba. Za razliko od tradicionalnih skupnosti, ki so sicer dokaj neučinkovito, a nedvomno izvajale socialno funkcijo, naloge in storitve, pri organizaciji ni enoznačnega odgovora. Obstajata dva različna odgovora, ki sta vsebovana v večinskem mnenju in v Druckerjevem ločenem mnenju. Prvo je vezano že na začetke Bismarkove države blagostanja leta 1880 in po katerem je dolžna in mora probleme socialnega sektorja reševati vlada. Ta percepcija je živa še danes, zlasti v razvitih zahodnih državah, četudi večina ne vanjo ne verjame več kot v pravo rešitev. Dejansko je docela sporna, saj je danes v sodobnih razvitih državah vsakršna socialna storitev plačljiva, družba pa vse manj zdrava in se socialni problemi namesto zmanjševanja, vse bolj kopičijo. Pri tem imajo vlade osrednjo vlogo regulatorja družbenih funkcij in nalog, postavljajo standarde in pravila in so pretežno tudi plačnice zanje. Vendar se je izkazalo, in danes je že znano zakaj, da so vlade kot agencije za vodenje socialnih storitev docela nekompetentne. Drugo Druckerjevo ločeno mnenje je vsebovano v njegovi knjigi *The future of Industrial Man* iz leta 1942. Izhaja iz trditve, da bi morala biti nova organizacija oz. tovarna ali veliki poslovni sistem pravzaprav skupnost, znotraj katere bi lahko vsak posameznik našel svoj položaj in vlogo in bi znotraj te tovarniške skupnosti bile organizirane tudi družbene funkcije in naloge. Na Japonskem so si na primer tako vladne agencije kot poslovne organizacije prizadevale postati skupnost za svoje zaposlene, in sicer z ukrepi zaposlovanja za nedoločen čas, z lastnimi stanovanji, zdravstvenimi storitvami, počitniškimi zmogljivostmi, kar je tako za japonskega delavca kot delodajalca predstavljalo nadomestek družine in bivše vaške skupnosti. Vendar se na koncu tudi tak pristop ni obnesel (Drucker 2001b, 313–315).

⁴⁶ Po Burnhamu (1945, 68) managerja označujejo funkcije in razmerja do ključnih proizvodnih instrumentov. Razmerje do teh instrumentov odloča o razredni prevladi, o moči in privilegijih v družbi.

⁴⁷ *The essence of management is to make knowledge productive. Management is a social function. And in practice, management is truly a »liberal art«.* (Drucker 2001b, 313)

2.2.10 Družba mobilnosti

»Družba znanja je že po definiciji družba mobilnosti,« (Drucker 2001, 313) kar pravzaprav pomeni, da so ljudje mobilni tako geografsko kot tudi glede na svoj socialni položaj in status. Družbene naloge in izzivi so zato vse večji. Je tudi družba konkurenčnosti, kjer je znanje načeloma dostopno vsakomur, od vsakogar se pričakuje, da najde svojo vlogo, se izpopolnjuje in da si prizadeva za doseganje ciljev. Je družba, v kateri je lahko veliko več ljudi kot doslej uspešnih, a tudi neuspešnih. Slednje pa predvsem zato, ker je prenos znanja v delo omogočil tak družbeni razvoj in norme, da so odstopanja, kot so na primer revščina, alkoholizem, družinsko nasilje in mladostniški kriminal, sprejeti kot neuspeh družbe (ibid., 313–315).

Kot rečeno, prej navedena pristopa oz. modela organizacij kot družbenih skupnosti ne omogočata potrebnih vzajemnih učinkov in odgovorov na potrebe posameznika in skupnosti. Delovna organizacija kot institucija in delodajalec dejansko je organizacija, vendar pa njeno razmerje s posameznikom ne predstavlja članstva v skupnosti kot neločljive in trajne povezanosti. Za samo preživetje je namreč zanjo nujna prožnost zaposlovanja. Po drugi strani pa sodoben in zmožen delavec tako organizacijo zaznava kot sredstvo za uresničitev svojih hotenj in namenov in se ni pripravljen podrežati organizaciji kot skupnosti, to pa predvsem zato, ker poseduje znanje kot »delovno sredstvo« in svobodno odloča, kje bo to znanje najugodnejše izrabil (Drucker 2001b, 316).

Torej ne vlada ne delovna organizacija ne dajeta odgovora na vprašanje o tem kdo je zadolžen za razreševanje družbenih problemov in izzivov v družbi znanja. Pač pa je to novi *družbeni sektor* (*angl. social sector*), pravi Drucker (ibid.). Organizacije znotraj družbenega sektorja imajo dvojen pomen. Poleg izvirne funkcije s svojimi značilnostmi vse bolj vplivajo na ohranjanje, krepitev in *snovanje državljanske pripadnosti* (*creation of citizenship*). Današnja družba in politika sta namreč postali tako obsežni in zapleteni, da je izvajanje državljanskih dolžnosti in pravic, v smislu aktivne in odgovorne soudeležbe, postalo praktično nedosegljivo. Posameznik lahko tako le enkrat letno voli in redno plačuje davščine. Vendar pa ima posameznik sedaj možnost kot prostovoljec prek institucij družbenega sektorja vplivati na spremembe (ibid., 317–318).

Pojav družb kot skupnosti organizacij pomeni izziv izvirnim nalogam vlad. V teh družbah vse družbene naloge prevzemajo organizacije, ki so vsaka posebej specializirane za posamezno dejavnost, kot je šolstvo, zdravstveno varstvo, ali na primer čiščenje ulic. Družba torej postaja vse bolj *pluralistična*. V tej družbi organizacij se vsaka posamezna institucija ukvarja le z lastnim poslanstvom in nalogami. Ne vmešava se v pristojnosti drugih in tudi ne prevzema odgovornosti za drugo, razen za odgovorno in učinkovito uresničevanje lastnega poslanstva. Pluralizem organizacij znotraj družbene skupnosti pa je v jasnem nasprotju s tradicionalnim mišljenjem in prakso, predvsem zahodnoevropskih držav, kjer je bila skrb za javni blagor zgolj v rokah najprej fevdalnih gospostev in nato vlad. Vprašanje, ki se poraja, gre v dveh smereh, in sicer: »kdo naj sedaj skrbi za javni blagor, če so prevladujoče institucije ozko namembne in kako ohraniti zmožnosti za delovanje teh novih institucij sočasno z družbeno

kohezivnostjo?«. Prav tu je poudarjena vloga vzpostavitve močnega in delujočega družbenega sektorja, tako v smislu družbene kohezivnosti, kot tudi v smislu namembnosti družbe znanja (ibid., 318).

S tem, ko je znanje postalo ključni ekonomski vir, se je posledično zniževala stopnja integracije virov. Vse bolj je pričel naraščati pomen neekonomskih interesov. Ni torej več osrednjega pomena na primer kdo, kaj, koliko, kdaj in kako bo pridobil neko dobroto ali vpliv, temveč gre bolj za vrednote. Politika se usmerja vse bolj tudi v pravice posameznika, pravice do življenja, pravice do splava ipd. Problem tovrstnih usmeritev, ki dodatno otežuje delo politike in vlad, pa je brezpogojnost in odsotnost kompromisa, zlasti ko gre za človekove pravice, okolje, moralne ali duhovne vrednote, ipd. Vsekakor pa terja povsem različen pristop od tradicionalno gospodarsko naravnanih politik, kjer je ekonomske interese mogoče uravnati oz. sklepati s kompromisi. Dodatno na krizne razmere vlad vplivajo še politični lobiji, ki v bitki za lastno politično prevlado in moč nasprotujejo ali celo podpirajo takšne neekonomske in brezkompromisne ukrepe. V družbi organizacij potemtakem ni avtoritete, ki bi povezovala posamezne organizacije v družbo organizacij in skupnost v koalicijo. Tudi tradicionalne politične stranke niso več zmožne povezati različnih interesnih skupin in stališč v prizadevanju za skupne cilje. Stranke postajajo vse bolj bojišče med posameznimi skupinami, čeprav za ceno popolne prevlade sile nad vsebino. Katere so torej funkcije v izključni pristojnosti vlad, ki jih te še lahko in morajo izvajati ter kako naj bodo te vlade organizirane, da bodo učinkovite v družbi organizacij, je vprašanje na katerega še nimamo odgovora (Drucker 2001b, 319–320).

21. stoletje bo gotovo, vsaj v prvih letih, obdobje nenehnih socialnih, ekonomskih in političnih nemirov ter izzivov. Obdobje družbene transformacije ni končano in morda so izzivi prihodnosti bolj zapleteni in grozljivejši od tistih v 20. stoletju. Prihodnjih problemov pa ne bo mogoče rešiti, če ne bomo prepoznali razvojnih izzivov, ki že obstajajo. Če je bilo 20. stoletje obdobje družbenih sprememb, bo 21. stoletje obdobje družbenih in političnih inovacij, zaključí avtor (ibid., 320).

2.2.11 Podjetniška družba

V prikazu prihodnjega vzpona *podjetniške družbe* (angl. *entrepreneurial society*) Drucker poudari pomen inovacij in podjetništva, kot edino pravo smer prihodnjih razvojnih sprememb, v jasnem nasprotju z revolucijo, kot sredstvom za doseganje družbenih sprememb (Drucker 2001b, 321). Slednjo sploh zavrača, saj dogodkov takrat ni mogoče predvidevati in nadzorovati, oblast običajno preide v roke napačnih ljudi, izidi pa so povsem v nasprotju z obljubljenimi. Namesto da bi rušile ječe starega preteklega režima, navaja avtor Tocquevilla, jih množijo. Zato, pravi Drucker, je treba preseči zastarele ter toge teorije, vrednote in ustaljen način mišljenja in dela. Podjetništvo in inovacije so v družbi enakega pomena, kot v ekonomiji in v javni upravi prav tako kot v poslovnem okolju. Gre za premike v času, nenačrtovane izide in pragmatične pristope, ki naj omogočajo prožnost in regeneracijo vsake družbe, gospodarstva, industrije ali javne uprave. Te spremembe so, v nasprotju z mislijo T.

Jeffersona, da vsaka generacija potrebuje svojo revolucijo, dosegljive brez prelivanja krvi, državljanskih vojn ali gospodarskih katastrof, vendar pa z jasnim namenom, smerjo in pod nadzorom. Prav zato pa potrebujemo podjetniško družbo, v kateri je podjetniško in inovativno vedenje stalen, kontinuiran in normalen proces. *S tem ko je management postal poseben organ v vseh sodobnih ustanovah, sta tudi inovativnost in podjetništvo postali aktivni sestavini v delovanju vsake družbe, gospodarstva ali organizacije.* Izvršilna oblast oz. vodstva organizacij pa so tista, ki inovacije in podjetništvo uveljavljajo kot normalno, stalno in vsakodnevno aktivnost ter prakso pri lastnem delu in delu ostalih udeležencev v organizacijah. Inovativnost in podjetništvo sta nezdržljiva s planiranjem. Sicer mora biti inovacija namenska in podjetnost vodena, vendar pa mora inovacija že sama po sebi biti decentralizirana, avtonomna, specifična, strogo namembna ter mikroekonomska. Zato naj uvajanje v začetku poteka v manjšem obsegu, poizkusno in prožno (Drucker 2001b, 321–323).

Temeljno spoznanje v zadnjih dvajsetih letih 20. stoletja je, da obstoj politike vlad in državnih ustanov, kot umetnih tvorb, niso neizbežen in večer pogoj za delovanje človeške družbe, temveč da so zastarele in neustvarjalne, zato je treba njihovo vlogo sistematično zmanjševati in opuščati.⁴⁸ Tudi predpisi, ki so jih v ZDA sprejeli za prenovu in vzpostavitev re-definiranih nalog vladnih agencij in institucij javnega prava niso prinesli zelenih izidov. Do tega je prišlo deloma zaradi pomanjkanja objektivnih kriterijev za presojo, kdaj postane določen predpis ali ustanova nefunkcionalna, deloma zaradi še vedno neorganiziranega in nesistematičnega procesa opuščanja določenih predpisov in ustanov, še najbolj pa zaradi primanjkljaja uporabnih znanj za razvoj novih alternativnih metod pri doseganju izidov, ki jih neučinkoviti predpisi in institucije kot pristojni niso bili zmožni uresničiti. *Značilnost podjetniške družbe je namreč potreba po stalnem učenju, nadgradnji in obnavljanju znanj, kar v tradicionalnih družbah ni veljalo za ključno predpostavko razvoja.*⁴⁹ Učenje se je zaključilo že v mladostnem obdobju oz. najkasneje z odraslostjo in ta pridobljena znanja so se bolj ali manj v nespremenjeni obliki ter obsegu prenašala na delo v celotnem delovnem obdobju posameznika. Na ta isti predpostavki je temeljilo vajeništvo, obrt, tradicionalni poklici, pa tudi šolstvo in sistem izobraževanja. Izjeme so bile le ponekod na področjih znanosti, umetnosti in religije. Prav v podjetniški družbi pa takšne izjeme postanejo pravilo. Tu gre za vseživljenjsko učenje s pridobivanjem novih in obnavljanjem znanj za vse sloje

⁴⁸ Tu Drucker trdi (2001b, 324): *»One of the fundamental change in worldview and perception of the last twenty years – a truly monumental turn – is the realization that governmental policies and agencies are of human rather than of divine origin, and that therefore the one thing certain about them is that they will become obsolete fairly fast. Yet politics is still based on the age-old assumption that whatever government does is grounded in the nature of human society and therefore »forever«. As a result no political mechanism has so far arisen to slough off the old, the outworn, the no-longer-productive in government«.*

⁴⁹ Drucker tu ugotavlja (2001b, 325): *»In an enterpreneurial society individuals face a tremendous challenge, a challenge they need to exploit as an opportunity the need for continual learning and re-learning. In traditional society it could be assumed – and was assumed – [...] continual learning was not the key assumption of development«.*

zaposlenih. Velja predpostavka, da so znanja po približno enem desetletju že zastarela, zato jih je potrebno nadomestiti in dopolniti z novimi znanji in veščinami. Ob tem velja za samoumevno, da je vsak posameznik odgovoren za lasten osebni in poklicni razvoj. In višja ko je stopnja njegove izobraženosti ter zahteve dela, več prizadevanj mora posameznik vložiti v nadgradnjo ter obnovo znanj. Obenem to pomeni, da podjetniška družba pomeni izziv tradicionalnemu sistemu izobraževanja in šolstva. Ta je v zasnovi in obsegu, kljub znatnim prilagoditvam in dodatkom, še dokaj nespremenjen in podoben evropskemu iz 17. stoletja. Zato so potrebni povsem novi, tudi radikalni pristopi in premik v razmišljanju na vseh ravneh izobraževanja. Izobraževalne institucije, prost pretok znanja in informacij morajo biti dostopni vsakomur, ne glede na družbeni položaj, delo, ki ga opravlja ali na starost. Sodobna tehnologija in pretok informacij terjajo drugačne pedagoške prijeme in bolj liberalno obliko izobraževanja pri mlajši populaciji, družbeni razvoj pa tudi stalno izpopolnjevanje visoko izobražene odrasle populacije. Čeprav so temelje moderni šoli in univerzi prvi postavili v 17. stoletju reformist Comenius⁵⁰ in jezuiti, je splošna praksa danes, vsaj v ZDA, še daleč od teorije. Brez ustreznega in dolgoročnega načrta, filozofije izobraževanja in udeležbe ministrstva za šolstvo tudi dosedanja pozitivni izidi eksperimentov ne bodo pripomogli k bistvenim spremembam stanja. Vendar pa lahko pomembno točko preobrata predstavlja prav razvoj podjetniške družbe (Drucker 2001b, 324–327).

Tako kot se je pred stoletjem končalo obdobje *laissez-faire* in so bili z objavo Smithove *Wealth of Nations* v razburkanem obdobju postavljeni zametki družbe blagostanja,⁵¹ gre sedanji družbeni razvoj v smer novih, velikih sprememb, ki bodo morda privedle prav do vzpostavitve podjetniške družbe (ibid., 327–328).

Prihodnje socialne potrebe prebivalstva bodo naraščale na več področjih, in sicer najprej glede podpore socialno šibkejšim oz. revnim, žrtvam naravnih in drugih nesreč, nemočnim in invalidom, sočasno in še v večji meri pa glede storitev, katerih cilji so usmerjeni v spremembe družbene skupnosti in ljudi. V obdobju tranzicije namreč število ljudi v stiski vse bolj narašča. Ti so lahko ekonomski migranti, žrtve socialnih prevratov in v nedemokratičnih okoljih tudi preganjanj. Celo v urejenih in stabilnih družbah mnogi ne bodo zmogli zlahka slediti prehodu v družbo znanja, saj sta potrebni tudi do dve generaciji, preden se družba in ljudje v njej prilagodijo zahtevam radikalnih sprememb v sestavi delovne sile ter novim veščinam in znanjem. Potreben je tudi čas, da produktivnost storitvenih delavcev naraste na raven, ki jim zagotavlja življenjski

⁵⁰ Johann Amos Comenius (1592–1670), moravski teolog, filozof in pedagog je priznan kot reformist in oče modernega izobraževanja. Prepričan je bil, da je izobraževanje namenjeno prav vsem in da človek lahko le skozi izobraževanje doseže svoj potencial in harmonijo življenja.

⁵¹ Op. p.: V *Velikem splošnem leksikonu DZS* (1997, 885) je navedeno naslednje: »Družba izobilja, ozn. za družbo, za katero je značilno izobilje materialnih dobrin in hkrati skromna ponudba javnih ustanov (šole, socialne službe). Izraz je prevod naslova knjige *The Affluent Society* (1958) avtorja J. K. Galbraitha.« Sklepamo, da so za Druckerja prav pomanjkljivosti družbe blagostanja (primanjkljaj šol in drugih javnih ustanov) ter njena inertnost bile vzpodbuda za razvoj zamisli o delovanju prek tretjega sektorja in o vlogi izobraževanja, obenem pa vzrok za njegovo kritiko države in državnih ustanov.

standard srednjega razreda. Eno izmed področij, kjer bodo potrebe po javnih storitvah najhitreje naraščale, je oskrba starejšega prebivalstva. Zlasti v razvitih državah število starejših, samskih ljudi skokovito narašča. Tudi glede na podaljševanje življenjske dobe je naslednje področje vezano na razvoj zdravstvene nege in medicinske oskrbe ter z raziskavami v zdravstvu, izobraževanjem in izgradnjo novih zmogljivosti. Nič manjše potrebe po javnih storitvah bodo tudi pri vseživljenjskem izobraževanju odraslih in pa pri vse večjem številu enostarševskih družin. Gospodarske in negospodarske javne službe oz. javni sektor bodo skratka tisti, ki se bodo v prihodnje zelo verjetno najhitreje razvijali (Drucker 2001b, 329–330).

»V preteklih štirih desetletjih,« navaja avtor (2001b, 330), »noben socialni program vlade ZDA ni privedel do zelenih izidov, medtem ko so bili učinki neodvisnih neprofitnih organizacij in agencij izjemni.« Te organizacije⁵² so bile tako uspešne v boju proti alkoholizmu, pomoči materam samohranilkam, zaposlovanju, stanovske pa so sponzorirale potrebne raziskave in prevzele izvajanje izobraževanja ter osveščanja zdravstvenih delavcev in prebivalstva glede zdravstvene preventive in zdravljenj. Za učinkovit preobrat pri delovanju vlade je zato pospeševanje in krepitev vloge takšnih neodvisnih organizacij v skupnosti prvi, a nujen korak. Doslej največji prispevek neodvisnih javnih organizacij je v tvorjenju novega t. i. centra državljskih pravic. Razvojni procesi v velikih državah in velemestih so namreč izničili občutek in pomen izvirne državljske pripadnosti, zato postkapitalistična politika poleg poslovnega privatnega sektorja ter vladnega javnega sektorja potrebuje še *tretji sektor* oz. samostojni socialni sektor, ki bo pripomogel k obnovi pomena državljanstva⁵³ (ibid., 331).

Potrebno pa bo tudi obnoviti skupnost. Obstoječe tradicionalne skupnosti izgubljajo integracijsko moč in niso prilagojene mobilnosti, ki jo znanje nudi posamezniku. Te skupnosti pa so pogosteje povezovali nuja, strah in prisila, ne pa to kar je ljudem resnično skupno. Enako je bilo z družino, kot osnovno celico skupnosti. Bila je nuja, četudi razbita družina, saj je bila nosilec vseh socialnih storitev sama. Družina je tudi

⁵² Drucker tu navede različne primere, kot so Alcoholics Anonymous, Salvation Army, Samaritans in Judson Center, Royal Oak, Michigan. Pri strokovnih združenjih pa American Heart Association in American Health Association.

⁵³ Drucker na tem mestu trdi (2001b, 331): »*The megastate has all, but destroyed citizenship. To restore it, the post-capitalist polity needs a »third sector,« in addition to the two generally recognized ones, the »private sector« of business and the »public sector« of the government. It needs an autonomous social sector.*« Drucker nadalje ugotavlja, da politično državljanstvo ne deluje več, saj je posameznik odtujen od političnega dogajanja in ne more vplivati na spremembe. Odsotnost državljske pobude pa po drugi strani pomeni prazen politični prostor in odsotnost odgovornega delovanja, kar odlikuje državljana. Brez udeležbe državljanov je zgolj sila ta, ki drži tako politična enoto skupaj in je to edino kar še ima. Zato je za post-kapitalistično politiko pri odzivanju na hitre spremembe v tem nevarnem svetu ključnega pomena ponovna vzpostavitev državljske pripadnosti in pravic.

danes pomembna, vendar zgolj kot prostovoljna in zaželena zveza. Ni pa to več temelj širše skupnosti, ki jo ljudje prav tako potrebujejo⁵⁴ (Drucker 2001b, 332).

»Zaposlitvena in geografska mobilnost pomeni, da ljudje ne ostajajo več v enakem okolju, družbenem razredu in kulturi in pomembno je, da je človek, predvsem delavec, ki učinkuje z znanjem, v novem okolju vezan bolj kot z neposredno bližino in izoliranostjo, z zavzetostjo in sočutjem.« (Drucker 2001b, 332) Kot Drucker navaja v svojih zgodnjih delih,⁵⁵ je domneval, da se bo skupnost oblikovala v okolju dela oz. delovnega mesta. Predpostavka je izhajala iz izkušenj tovarniških skupnosti (*angl. plant communities*), ki naj bi posamezniku zagotavljale osebni status in funkcijo ter odgovornost do samoupravljanja (*angl. self-government*). Vendar se ta pretežno japonski model, ki je temeljil na izraziti pripadnosti organizaciji, ne na japonskem ne v zahodni družbi, ni obnesel. Kljub temu pa ključna zamisel o tovarniških skupnostih, ki so zasnovane na visoki stopnji odgovornosti in samonadzora zaposlenih, ostaja še nadalje aktualna, kajti organizacija, ki temelji na znanju, mora postati organizacija, ki temelji na odgovornosti (ibid., 333).

Poleg organizacije je za posameznika in predvsem delavca, ki učinkuje z znanjem, pomembno tudi delovanje na drugih področjih družbenega življenja, medosebnih stikov in njegovega prispevka izven same organizacije ter njegovih specialističnih znanj. Gre za potrebe, ki jih lahko uresničuje in odgovorno prispeva kot prostovoljec v javnem sektorju. Ta sektor vključuje neprofitne organizacije, ki na letni ravni ustvarijo prek 10 % ameriškega bruto družbenega proizvoda, in je največji delodajalec v državi. Aktivne so doma in v tujini, pomagajo premoščati razlike ter združujejo ljudi v skupnih ciljih. Učinki pridejo najbolj do izraza tam, kjer so potrebe največje. To so na primer bivše komunistične države⁵⁶ (ibid., 333–335).

Čeprav delovanje in nadgradnja državljanske zavesti skozi javni sektor nima neposrednega učinka na slabosti postkapitalistične politike, je lahko pomemben dejavnik v prihodnjem razreševanju teh. Samo avtonomne neprofitne organizacije, utemeljene na prostovoljnem delu ljudi, združujejo duhovno energijo, ki lahko zagotovi potrebne premike v družbah. Gotovo se bodo v državah in družbenih skupnostih javni sektorji po strukturi razlikovali, toda vsaka razvita država potrebuje svoj avtonomen

⁵⁴ *Equally, there is a need to restore community. Traditional communities no longer have much integrating power: they cannot survive the mobility that knowledge confers on the individual. Traditional communities, we have now learned, were held together far less by what their members had in common than by necessity, if not by coercion and fear. The traditional family was a necessity. [...] most families were »broken families« [...] they provided practically all the social services available. [...] Today, family is actually becoming more important to most people. But it is becoming so as a voluntary bond, [...]. Still, family no longer makes up the community.*

⁵⁵ *The future of Industrial Man (1942), The New Society (1949), The Practice of Management (1954).*

⁵⁶ Drucker izpostavi primere Češkoslovaške, Kazahstana, Rusije, Poljske in Ukrajine, kjer da so bile družbene skupnosti in skupnosti organizacij docela razrušene, vlade pa nemočne in nekompetentne. Predpostavlja da bo minilo več let preden bodo sposobne vzpostaviti vzdržno monetarno in fiskalno politiko, mednarodne odnose, učinkovit obrambni sistem in sodišča.

javni sektor s skupnostjo organizacij in z lastno samoupravo. Ta bo zagotavljal potrebne javne storitve, predvsem pa obnovil vezi v skupnosti in dal ljudem občutek aktivne državljske pripadnosti. Zgodovinsko gledano je bila skupnost ljudem usojena. V postkapitalistični družbi pa mora skupnost postati zaveza⁵⁷ (Drucker 2001b, 335–336).

Oprelitev pojma mobilnost 19. stoletja se v sodobnem svetu znatno spreminja. Kar je bila prej zmožnost dostopa ljudi do dela, s pomočjo transportnih medijev, je v 20. stoletju zmožnost dostopa dela do ljudi, s pomočjo prenosa idej in informacij. Da je do tega prišlo, so pomembni štirje zgodovinski mejniki. Prvi izhaja iz sredine 17. stoletja, ko je razvoj večjih tovornih ladij, parnikov omogočil razmah čezoceanskih prevozov blaga in trgovanja. Tu govorimo o *trgovinski revoluciji*. Drugi mejnik je bila *industrijska revolucija*, ki jo označuje razmah novih industrijskih zmogljivosti in velikoserijske proizvodnje. Tretji mejnik in *nov podjetniški val* je povezan z uporabo informacijske tehnologije in biologije.⁵⁸ Ključni dogodek je iznajdba računalnika v letu 1946, s čimer je informacija postala organizacijsko načelo proizvodnje (*angl. organizing principle of production*), s tem pa so bili postavljeni tudi temelji novi kulturi. Ker informacije niso omejene z geografskimi in administrativnimi mejami, bodo sooblikovale transnacionalne skupnosti ljudi. To bodo in so že prek »simbolnega gospodarstva« (*angl. symbol economy*) denarnih in kreditnih tokov pripadniki nenacionalnih oz. transnacionalnih skupnosti. Družbeni učinek informacij je torej obsežen in večstranski. Informacije so decentralizirane in prehajajo k ljudem tja, kjer se ti nahajajo, najsi gre za uporabo kreditnih kartic, zavarovalnih polic ali za zdravstvene izvide. Ljudje bodo lahko večinoma svoje delo opravljali doma ali v manjših izpostavah podjetij, izven velikih mestnih centrov. Ti bodo namesto prej delovnih centrov postali informacijski centri, skratka lokacije, iz katerih se bodo informacije širile do uporabnikov. Ta možnost se nanaša tudi na univerze v prihodnosti. Bodo te le še centri znanja (*angl. knowledge centers*), ki prenašajo informacije uporabnikom, ali bodo to še nadalje institucije, ki jih študentje obiskujejo? Vsekakor ni pomembno le, kje je neko delo opravljeno in koliko ga je opravljenega, temveč tudi, kako je opravljeno (ibid., 338–341).

Eno ključnih vprašanj v prihodnosti bo kako zagotoviti primeren obseg proizvodnje ali nalog, ki jih neka organizacija izvaja. V tehnološko podprtih, mehanskih procesih so se namreč učinki optimizirali z velikimi serijami in je večji vložek ali pa nadgradnja proizvodnih zmogljivosti dala sorazmerno večji količinski izloček (*angl. output*).⁵⁹

⁵⁷ *Historically, community was fate. In the postcapitalist society and polity, community has to become commitment.*

⁵⁸ Informacija je po Druckerju temeljni princip bioloških in ne mehanskih procesov.

⁵⁹ Op. p.: Še nadalje predpostavka (post)kapitalističnih in postsocialističnih družbenih ureditev, v katerih z ustvarjanjem umetnega povpraševanja in potreb oblikujejo navidezno družbo izobilja. Ljudje tako s kopičenjem večidel istovrstnih in nepotrebnih dobrin podpirajo nespremenljivost ter monopolni položaj gospodarskih in negospodarskih institucij, po drugi strani pa nemoč in neprožnost pri odzivanju na dejanske družbene potrebe in spremembe. Gre za pomemben, če ne najpomembnejši dejavnik zloma najprej finančnih trgov in posledično zloma svetovnega gospodarstva.

Načelo mejnega proizvoda ali storitve in maksime več(je) je boljše, pa ne drži za biološki sistem, ki označuje naravo in tudi informacijsko okolje. Tu je obseg prilagojen funkciji. Slednja predstavlja namen oz. pomen informacije, njuno povezavo pa komunikacija. Za sporočanje namena je komunikacija nujna. Učinkovita je komunikacija le, ko obstajata tako informacija kot njen pomen. Razumevanje oz. poznavanje pomena pa je katalizator, ki informacijo pretvori v komunikacijo.⁶⁰ V sedemdesetih letih 20. stoletja se je trend centralizacije in obsega obrnil. Iz velikih sistemov je nastajalo več manjših, še obstoječi veliki sistemi pa so pričeli sodelovati z zunanji izvajalci ter ponudniki storitev in izdelkov. Predvsem v ZDA so nekatere naloge centralne vlade prenesene na lokalne vlade zveznih držav. V lokalnih skupnostih te naloge izvajajo manjši zunanji pogodbeni partnerji. Tak pristop je še posebej učinkovitejši, saj ima vsako okolje svoje značilne posebnosti. Ustrezen obseg nalog bo vse bolj odvisen od učinkovite izrabe informacij, najboljši informacijski sistemi pa bodo v informacijsko podprtih organizacijah (Drucker 2001b, 341–342).

»Tehnologija ni proizvod narave, temveč človeka. Gre namreč za postopke, kako ljudje nekaj delajo ali analogijo s tem, kako živijo in razmišljajo, ne pa za orodje,«⁶¹, trdi Drucker (2001b, 343). In prav zato, ker je tehnologija učinek človekovega obstoja, temeljne tehnološke spremembe odražajo naš pogled na svet in ga obenem spreminjajo. Uvedba računalnikov je na primer jasen prikaz analitičnega, konceptualnega pogleda na mehanski univezuum, ki izvira že iz časa Papina,⁶² v poznem 17. stoletju. Da je do tega prišlo, je pomemben prispevek Papinovega sodobnika Leibniza.⁶³ Ta je iznašel način, s katerim je mogoče vsakršno število izraziti v digitalni obliki, z 0 in 1. V prakso sta Leibnitzovo teorijo s pomočjo logike vgradila Russel⁶⁴ in Whitehead, ki sta dokazala da je mogoče vsak nedvoumen pojem in podatek izraziti s števkama 1 in 0. Informacija je torej sama po sebi analitična in pojmovna, sočasno pa tudi organizacijsko načelo vsakega biološkega procesa. Vendar pa, medtem ko je mogoče nekatere kompleksne sisteme in pojave razložiti prek analize in sinteze posamičnih delov, so biološki pojavi nedeljiva celota in morajo biti zato kot taki tudi obravnavani. Gre za nekaj drugega kot vsoto delov neke celote. Informacija kot taka je pojmovna, njen pomen pa je percepcija. Slednja je bila v obdobju Papina in sodobnikov obravnavana kot intuicija, nekaj

⁶⁰ »I know« is the catalyst that converts »information« into »communications.«

⁶¹ »Technology is not nature, but humanity. It is not about tools; it is about how people work. It is equally about how they live and how they think.« (Drucker 2001b, 343)

⁶² Denis Papin (1647–1712), francoski fizik, matematik in izumitelj. Pionir raziskav na področju parnega pogona je teoretično razvil prvi model parnega batnega stroja.

⁶³ Gottfried Wilhelm Leibnitz (1646–1716), nemški filozof, matematik, zgodovinar in politik. Nadgradil je teorijo integralnega in infinitezimalnega računa, razvil dinamično teorijo gibanja in se ukvarjal s temeljnimi problemi topologije. Izdelal je prvi računski stroj, ki je množil števila do šestnajstmestnega rezultata. Kot filozof je izražal prepričanje, da je obstoječi svet najboljši med vsemi mogočimi svetovi.

⁶⁴ Bertrand Russel (1872–1970), angleški empiristični filozof, mislec, logik in matematik. Filozofije ni dojemal kot znanosti, temveč kot raziskovanje neznanega. Menil je, da znanost oži področje filozofije. Eno temeljnih del *Principia Mathematica* je med letoma 1900 in 1910 ustvaril skupaj z Whiteheadom.

nepristnega in neopredeljivega in četudi danes znanost njenega obstoja ne zanika, mnogi ne priznavajo njene veljavnosti. Analitiki trdijo, da se intuicije ni mogoče ne naučiti ne izuriti v njej. Percepcija pa je v biološkem univerzumu v samem jedru in jo je mogoče tako razvijati kot se je naučiti. Že leta 1890 so konfiguracijski psihologi spoznali, da ljudje posamezne simbole ali zloge slišimo kot celoto, da jih zaznavamo oz. razumemo. Odtlej se v razvojni, vedenjski in klinični psihologiji namesto analitičnih uporablja metodo percepcije. Tako danes tudi v vladnih in poslovnih načrtih govorimo o razumevanju celote ali o celovitih projektih, posamezni deli ali faze projektov pa so namenjene opazovanju in nadzoru celote. V sodobni umetnosti je bolj pomembno to, kar vidi umetnik kot opazovalec ali drugače rečeno, gre bolj za pomen kot opis dela. Če je pred tristo leti Descartes⁶⁵ dejal »*Mislim, torej sem!*« danes bolj velja izrek »*Vidim, torej sem!*«⁶⁶ (ibid., 343–345). Slednje Drucker (2001b, 345) pojasni tako: »*Prehajamo torej iz konceptualnega na percepcijo. Realnost je vezana na zunanji videz in obliko, zato mnogo bolj kot analizo potrebujemo zaznavo.*«⁶⁷ To velja na primer tako za dinamično neravnovesje novega pluralizma kot za večtirno transnacionalno ekonomijo in ekologijo, zato potrebujemo tudi nov arhetip »izobraženega človeka«. T. i. *nova realnost (The New Realities)* nas preizkuša tako na področju zaznavanja, kot na področju mišljenja. Zatorej bo prehod iz mehanskega v biološki univerzuum najbrž terjal novo filozofsko sintezo, ki bi jo lahko Kant⁶⁸ poimenoval *Eisicht*,«⁶⁹ zaključil Drucker.

2.2.12 Družba znanja in prihodnost

Kakšni bosta v prihodnje družba in gospodarstvo ni moč z gotovostjo trditi, saj smo še vedno v obdobju *tranzicije*. Vendar pa ima to obdobje kar nekaj skupnih značilnosti z obdobjem med leti 1830 in 1840, po iznajdbah telegrafa, fotografije, nadalje razvoju železniškega prometa, družb z omejeno odgovornostjo ter investicijskega bančništva ter z obdobjem med letoma 1870 in 1880, po iznajdbi postopka izdelave jekla, elektrike in svetil, sintetičnih organskih snovi, šivalnih in pralnih strojev, telefona, pisalnega stroja,

⁶⁵ Rene Descartes (1596–1650), francoski filozof, matematik in fizik eden najvplivnejših in najbolj izvirnih mislecev v zgodovini Evrope. Sistem znanja je gradil brez upoštevanja zaznav, katere je obravnaval kot nezanesljive in uporabljal le metodo dedukcije. Eno ključnih del *Meditationes de Prima Philosophia* (1641).

⁶⁶ *Three hundred years ago, Descartes said, »I think therefore I am.« We will now have to say also, »I see therefore I am.«*

⁶⁷ *Indeed, the new realities are configurations and as such call for perception as much as for analysis.*

⁶⁸ Immanuel Kant (1724–1804), eden največjih mislecev razsvetljenstva in filozofov racionalizma. Na filozofijo je znatno vplivalo njegovo delo na področjih teorije znanja, etike in estetike. V povezavi racionalizma in empirizma ja za Kanta izkustvo mogoče le v formah, ki jih določa naš spoznavni aparat, le tako si lahko zamišljamo specifični obstoj česar koli. V delu *Kritika praktičnega uma* etiko prepozna v fundamentalni svobodi individuuma in njegovi sposobnosti po samo-oblasti.

⁶⁹ *Thus the shift from the mechanical to the biological universe will eventually require a new philosophical synthesis. Kant might have called it Einsicht.*

razvoja komercialnega bančništva in poslovnih korporacij. *Za obe zgodovinski obdobji je namreč značilen paradoks hitro rastočega gospodarstva ob sočasni rasti prihodkovne neenakosti, ki je prisoten še danes.* Nekoč smo tržišče razumeli kot neomejeno rastoče svobodne trge za izmenjavo blaga in storitev. Vendar pa se ti trgi lahko kmalu znatno skrčijo že zaradi razvoja in rasti prihodnjih družbenih sektorjev (*sectors of tomorrow's society*), predvsem zdravstvene nege in izobraževanja, ki nikoli prej nista in nikoli ne bosta dejavnika resnično prostega trga. Svobodni trg prihodnosti bo imel svetovno razsežnost in bo bolj kot trgovanju namenjen prostemu pretoku informacij. Razsežnost trga in dostopnost informacij pa bo resen izziv za vse, ne le poslovne organizacije, z vidika globalne konkurenčnosti. To pa nadalje pomeni, da se bo težišče in moč odločanja prenesla na uporabnika storitev oz. kupca. Ta je v preteklih tridesetih letih prehajala od dobavitelja prek proizvajalca na prodajalca, v naslednjih tridesetih letih pa bo gotovo prešla na kupca iz enostavnega vzroka, ker bo slednji imel neomejen dostop do informacij iz vsega sveta. Z veliko verjetnostjo lahko tudi predvidevamo, da se bo prodaja industrijskih izdelkov v primerjavi s kupno močjo še nadalje znatno zmanjševala. Naraščale pa so in še bodo, do trikrat hitreje od inflacije, cene zdravstvene nege in izobraževanja. Z gotovostjo pa lahko sklepamo, da bosta v prihodnje družba in gospodarstvo imela docela drugačno podobo oz. značaj. Družba bo družba znanja z delavci, ki učinkujejo z znanjem. Ti bodo največja in v razvitih gospodarstvih že so tudi najdražja posamična skupina v celotni delovni sili. Izzivi prihodnosti so predvsem izzivi managementu. S temi se bodo morali soočiti vodilni ljudje in management tako v gospodarskih kot v neprofitnih organizacijah. Vlada in njene institucije jih bodo pri tem lahko podpirale, ni pa to njihova temeljna naloga in pristojnost. Pri izvajanju pristojnosti in temeljnih nalog vlade zaradi spremenjenih okoliščin ne bodo nič manj vplivne, bodo pa vse bolj odvisne od učinkovitosti lastnega dela ter dela strokovnjakov in managerjev v institucijah vlade in v nevladnih organizacijah (Drucker 2001b, 347–349).

2.3 Opredelitev koncepta Knowledge Worker po Druckerju kot iz Knowledge Society izhajajočega koncepta

2.3.1 Opredelitev termina delavec, ki učinkuje z znanjem

Delavca, ki učinkuje z znanjem (angl. *Knowledge Worker*⁷⁰), Drucker opredeli kot visoko kvalificiranega in izurjenega, tehnično usmerjenega strokovnjaka, ki deluje pretežno z razumom⁷¹ (1980). Produktivnost njegovega dela vključuje vizijo, znanja in zamisli (1959) ter temelji na upoštevanju smotrov in ciljev, prioritet in meril, opuščanju neproduktivnih nalog ter na sodobni zasnovi organizacije (1981). V ta namen mora biti zmožen razumeti in analizirati posamezne naloge ter postopke in zaporedja, zagotoviti management le-teh, jih vključiti v organiziran proces dela ter ta podpreti s sistematičnim zagotavljanjem informacij in opreme. Pri tem se Drucker opira na koncepte znanstvenega managementa po Taylorju, saj tovrstno delo terja trdo delo, sistematično, analitično in sintetično delovanje, ne pa tudi ustvarjalnosti (1981). Vlogo takega delavca kot organizacijskega in družbenega bitja Drucker opredeli v odgovoru na Kierkegaardovo vprašanje: »Obstoj človeka je mogoč le v tenziji človekovega sočasnega življenja kot duhovnega individuuma in (družbenega bitja) državljana v družbi. Ta tenzija vpliva na razpoznavo in upravljanje večjega dela družbene odgovornosti«⁷² (Drucker 1971). Pomen delavca, ki učinkuje z znanjem, je po Druckerju premo sorazmeren značaju organizacije. Bolj ko ta temelji na znanju, bolj je odvisna od pripravljenosti posameznika, da prevzema celovito odgovornost za izvajanje in prenos navedenih načel produktivnosti, tj. smotrov, vrednot in ciljev organizacije na druge (2003a). Drucker nadalje izpostavi problem zagotavljanja ravni produktivnost naraščajočih in vse bolj prevladujočih skupin teh delavcev (1992b) kot ključni izziv managerjev in managementa v prihodnje, rast pomena in moči teh skupin v družbi pa

⁷⁰ Brinkley in drugi (2009, 10–11) menijo, da gre pojav delavca, ki učinkuje z znanjem pripisati spremembam v industrijski strukturi in v strukturi delovne sile. Pri tem dodajajo da je »interakcija tehnologije z intelektualnim in človeškim kapitalom delavcev ustvarila nov razred delavcev v današnjem gospodarstvu – razred delavcev, ki učinkujejo z znanjem«. V zvezi z Druckerjevo opredelitvijo termina *knowledge worker* iz leta 1968 pravijo, da je pomen tega termina že od samega začetka nakazoval na spremembe v naravi del, pri katerih znanje namesto fizičnih oblik kapitala postaja vse pomembnejša valuta na trgu dela. »In danes, štirideset let kasneje, se zdi da smo nekoliko bližje opredelitvi terminov *knowledge worker* in *knowledge work*. Toda uradno sprejetih definicij in standardiranih meril za to še ni. Skupaj s terminom *knowledge economy* se termin *knowledge worker* uporablja pogosto in nediskriminatorno. Slednji zajema praktično vsakogar – od relativno majhnega števila profesionalcev in tehničnih specialistov in vse do razsežne skupine delovne sile.«

V skupini delavcev, ki učinkujejo z znanjem so Brinkley in drugi (2009) zajeli inovatorje, strokovnjake, informatike, asistente, uradnike, strežnike in prodajalce, delavce v zdravstveni negi in v socialnem skrbstvu ter delavce kot take.

⁷¹ [...], *work that is based on the mind rather than the hand.*

⁷² "Kierkegaard's question, *how is human existence possible?*, has a simple answer: *human existence is possible only in tension between man's simultaneous life as an individual in the spirit and as a citizen in society. Much of social responsibility is recognizing and managing with this tension.*« (Drucker 1971)

kot potencialni med-razredni konflikt z večino nižje kvalificiranih ročnih in storitvenih delavcev (1995). V takšni posledični post-kapitalistični družbi delavci, ki učinkujejo z znanjem, in storitveni delavci nadomestijo razreda kapitalistov in proletarcev, proizvodno opremo pa delavci, ki učinkujejo z znanjem s svojo produktivnostjo (1999a).⁷³

V kontekstu sodobne delovne⁷⁴ sile delavca, ki učinkuje z znanjem, po Druckerju označuje sposobnost interpretacije informacij na določenem področju, zadevi oz. segmentu dela. Pri opredelitvi problemov in odkrivanju rešitev ter alternativ tak delavec uporablja raziskovalni pristop.

2.3.2 Produktivnost delavca, ki učinkuje z znanjem

Problem te produktivnosti Drucker izpostavi s primerjavo fizičnega in umskega dela ter proizvodnih sredstev in produktivnosti umskih delavcev⁷⁵ (Drucker 2001a, 132). Tu navaja kot najpomembnejši prispevek managementa v 20. stoletju petdesetkratna (3,5 % letna) rast produktivnosti fizičnega delavca v proizvodnji, ki je še danes merilo razvitosti gospodarstva, medtem ko je izziv in prispevek v 21. stoletju podobno povečanje produktivnosti umskega delavca. Tako kot so bila v 20. stoletju najpomembnejše premoženje organizacije proizvodna sredstva, so to v 21. stoletju umski delavci in njihova produktivnost. Pravzaprav je prvi povezal delo in produktivnost dela z znanjem Taylor. Slednji⁷⁶ je namreč, za razliko od Herzioda in Vergila, pa tja do Marxa, ki so izpostavljali povezanost produktivnosti s spretnostjo, dokazal, da je produktivnost dela posledica znanja o načinu združevanja preprostih in

⁷³ Drucker tu še pravi (1999a, 135): »*The most valuable assets of a 20th-century company were its production equipment. The most valuable asset of a 21st-century institution, whether business or nonbusiness, will be its knowledge workers and their productivity.*«

⁷⁴ Drucker (1999b) delavca, ki učinkuje z znanjem opredeli takole: »*Knowledge Workers means those workers who grasp and operate symbols, concepts, knowledge and information to work*«.

⁷⁵ O tem Brinkley in drugi (2009, 12) pravijo: *Konceptualno definicijo dela, ki temelji na uporabi znanja (angl. knowledge work) so snovali mnogi izvedenci. Drucker (1999), se je na primer osredotočal na razliko med produktivnostjo manualnega delavca in produktivnostjo delavca, ki učinkuje z znanjem. Ključni označevalci slednjega zajemajo abstraktno opredeljene naloge (nasproti jasno določenim, opisnim nalogam), prožno uporabo znanja, avtonomijo »delavca«, kontinuirane inovacije ter učenje znotraj funkcij dela, ocenjevanje na podlagi kakovosti (in ne le količine) izločka ter zaznavo delavcev kot premoženja organizacije. Četudi je ta splošni osnutek uporaben, pa Drucker (2009, 12) ni naredil naslednjega koraka, v katerem bi podrobno opredelil poklicev, ki ustrezajo kategoriji delavcev, ki učinkujejo z znanjem. Lahko bi dejali, da je Drucker enostavno zasnoval sodobnejšo koncepcijo dobrega dela (a more modern conception of a good job), pri katerem so delavci obravnavani širše in ne le po tem kar proizvajajo.*

⁷⁶ Taylorjeva načela produktivnosti fizičnega delavca so pripomogla k največji rasti produktivnosti dotlej. Razdelil jih je v faze ali korake, in sicer: v prvem koraku preučimo nalogo in analiziramo njene sestavine oz. gibe, v drugem zabeležimo gibe, fizični napor in potreben čas za izvedbo opravila in izločimo odvečne gibe, v tretjem koraku vse gibe združimo v eno delovno nalogo z logičnim zaporedjem in v zadnjem, četrtem koraku prilagodimo orodja.

ponavljajočih se delovnih gibov v celoto ter organiziranosti in izvedbi opravila. Tako je bil Taylor prvi, ki je učinkovitost dela oz. *produktivnost povezal z znanjem*. Dokazal je da v fizičnem delu spretnost ne obstaja, temveč gre le za preproste, ponavljajoče se gibe, produktivnost pa je posledica znanja ali načina, kako so ti gibi združeni v celoto, organizirani in izvedeni. Kljub učinkovitosti metoda ni bila priljubljena in je bila v popolnem nasprotju z dotedanjimi filozofskimi in literarnimi pogledi, predvsem pa so ji nasprotovali sindikati. Razlog za slednje se celo še danes skriva v teoriji, da morajo delavci biti plačani po učinku, ne pa po vložnem času (Drucker 2001a, 132–134).

Produktivnost fizičnega dela je pravzaprav botrovala nastanku pojma *razvita gospodarstva*.⁷⁷ Pred Taylorjem teh sploh ni bilo oz. so bila vsa gospodarstva enako nerazvita. Današnja nerazvita gospodarstva – ali celo gospodarstva v razvoju – so tista, ki jim še ni uspelo razviti ustrezne produktivnosti fizičnega delavca (ibid., 134).

Glede učinkovitosti in merljivosti učinkov delavca oz. njegovega dela v družbi znanja Drucker (1992a, 287) navaja, da to s kvantitativnimi kriteriji za ročno delo ni primerljivo. Enako velja glede upravljanja delavca (*angl. knowledge worker management*), da bo ta motiviran za učinkovito delovanje, vendar pa je to upravljanje zanesljivo drugačno kot pri fizičnih ali ročnih delavcih. Drucker prav tu (1992a, 288) pravi, da »mora motivacija za delo, ki temelji na uporabi znanja,⁷⁸ izhajati iz delavca samega, saj tradicionalni motivatorji, ki običajno veljajo za ročno delo (zunanja nadomestila, kot je na primer plača ipd.) ne zadoščajo več.« Nezadovoljstvo z zunanjimi nadomestili, ki jih Herzberg⁷⁹ imenuje »higienski dejavniki« sicer vpliva na samo delo, v kolikor pa so ta ustrezna, so po njegovem nevtralna in ne vplivajo na povečanje motivacije. Za pozitivno motiviranost potrebuje delavec, ki učinkuje z znanjem dosežke in izzive. Mora se namreč zavedati, da prispeva k skupni uspešnosti organizacije. To pa je v znatnem nasprotju z motivacijo fizičnih delavcev. Medtem ko zanje šteje »pošteno dnevno delo za pošteno dnevno plačilo«, šteje za delavca, ki učinkuje z znanjem, »izjemen delovni dan«, ki lahko nato omogoči »izjemno plačilo«. Potrebe delavca, ki učinkuje z znanjem, so torej na znatno višji ravni od potreb fizičnega delavca, predvsem pa so različne. Če gre pri slednjem za vsakdanji kruh, gre pri prvem za zadovoljstvo z delom. Sicer so prej, v predindustrijskem obdobju zadovoljstvo z delom pripisovali zavezanosti tradiciji in nostalgčnosti, ne pa izzivom in priložnostim. To se je začelo postopoma spreminjati po tem obdobju, ko se je s tehnološkim razvojem in rastjo produktivnosti povečevala tudi nezaposlenost, so pa tudi nezaposleni imeli vzdržno raven preživetja. Zaposlenost in delo sta se v zaznavi človeka spremenila v psihološko in socialno potrebo (Drucker 1992a, 289).

⁷⁷ Drucker tu (1999a, 136) trdi: »*The productivity of the manual worker has created what we now call »developed« economies.*«

⁷⁸ *Motivation for knowledge work.*

⁷⁹ Frederick Herzberg (1923–2000), vpliven psiholog na področju znanosti poslovnega managementa, ki je veliko prispeval k preučevanju medčloveških odnosov in motivacije na delovnem mestu. Zaslovel je predvsem z vpeljavo dvofaktorske motivacijske teorije, ki je predstavljena v njegovi publikaciji iz leta 1987 »*One More Time, How Do You Motivate Employees?*«

Kot navaja Drucker (1999a, 142) »produktivnost delavca, ki učinkuje z znanjem, pogojuje šest ključnih dejavnikov, in sicer: v prvi vrsti mora biti poznana njegova naloga (*angl. task*), drugič morajo ti delavci voditi sami sebe (*angl. manage themselves*) in jim mora biti dana avtonomija, saj je odgovornost za produktivnost prenesena nanje, nadalje kot eno stalnih nalog in sestavin dela imajo nenehno inovativnost (*angl. continuing innovation*), kot četrti dejavnik je stalno učenje (*angl. continous learning*) in prenos znanj na druge, kot peti dejavnik da morajo poleg primerne količine izidov dosegati tudi kakovost (*angl. quality of output*) teh in kot šesti dejavnik je vloga organizacije, ki mora te delavce motivirati da delajo za njo in da jih obravnava kot sredstvo in ne kot strošek (*as an asset rather than a cost*).«

Medtem ko je pri fizičnem delu, ki je programirano, ključno vprašanje, kako neko delo opraviti, je pri delu delavca, ki učinkuje z znanjem, to vprašanje, kaj je to delo oz. naloga. Ali drugače rečeno: kako je treba neko delo opraviti, je delavcu, ki učinkuje z znanjem zaradi njegove strokovnosti, odgovornosti in avtonomnosti povsem samoumevno, fizični delavec pa je v prvi vrsti omejen le na del delovnega procesa ter na časovne in količinske normative. Kaj je potrebno opraviti, je za fizično delo natančno določeno (Drucker 2001a, 135).

2.3.3 Delo in naloge delavca, ki učinkuje z znanjem

»Odgovor na vprašanje kaj je njegova naloga mora delavec, ki učinkuje z znanjem, poiskati sam,« pravi Drucker (2001a, 141). Pri tem mora poleg opredelitve naloge najti odgovore tudi na vprašanja, kaj bi pravzaprav morala biti naloga, kakšen naj bi bil njegov prispevek v organizaciji in kaj ga ali ga lahko ovira pri uresničevanju naloge. Ko enkrat pridobi zadovoljive odgovore na ta vprašanja in odstrani ovire pri delu, se njegova produktivnost na strani temeljne naloge znatno poveča. Kot primer tu avtor navede dejavnost zdravnikov in medicinskih sester, ki določena in manj pomembna administrativna opravila prenesejo na druge, dovolj kompetentne osebe in se tako lažje osredotočijo na svoje bistvene naloge in poslanstvo. Vsekakor pa mora vsak delavec, ki učinkuje z znanjem, pri nadaljnjem izvajanju nalog izpolnjevati zahteve, kot so individualna odgovornost za lastni prispevek, nenehna inovativnost pri delu, nenehno učenje in preučevanje ter tudi zagotavljanje produktivnosti skozi kakovost dela (ibid., 141).

Merila kakovosti dela so, zlasti pri visoko strokovnih delih, že uveljavljena, vendar pa je opredelitev kakovosti in prevedba te v produktivnost v veliki meri še vedno odvisna od opredelitve nalog. V bistvu gre za težavno in tvegano odločitev, kaj so za določeno organizacijo ali aktivnost želeni izidi, posebej še, če je odločanje podvrženo subjektivni presoji. Kot primer jasnih meril avtor navaja delo kirurgov, ki ga strokovna javnost ocenjuje skozi stopnjo uspešnosti po preživetju pacientov po tveganih in zapletenih posegih na odprtem srcu ali pa po popolnem okrevanju pacientov po ortopedskih posegih. Z druge strani pa predstavi primer sicer dobronamerne, a napačne usmeritve ameriškega javnega šolstva nasproti katoliškim zasebnim šolam. Medtem ko so si prve zadale za poslanstvo pomoč socialno ogroženim, so si druge določile to kot

omogočiti učenje tistim, ki si to res želijo. Razlika v uspešnosti in učinkih je očitna. Pri javnih šolah gre za širok in nejasen nabor nalog, iz katerih izhaja bolj poudarek na vzdržni socialni stabilnosti in vzgoji, pri katoliških pa je naloga jasno osredotočena na izobraževanje. Podoben, a kratkoročno nevtralen, primer pa avtor predstavi skozi dva raziskovalna oddelka farmacevtskih podjetij. V prvem so si zadali nalogo izvajanja manjših, postopnih in natančnih izboljšav že obstoječih izdelkov na uveljavljenih trgih, v drugem pa razvoj revolucionarnih, novih izdelkov in s tem tudi tveganja. Oba oddelka sta po presoji vodstev podjetij in zunanjih analitikov zelo uspešna, dejansko pa se zelo razlikujeta po tem, kako opredeljujeta svojo skupno produktivnost in produktivnost posameznih raziskovalcev. Gotovo pa so učinki obeh oddelkov odloženi v prihodnost oz. jih je treba presojati z vidika dolgoročnih naložb (Drucker 2001a, 142–143).

2.3.4 Proizvodna sredstva v lasti – od stroška do dolgoročne naložbe

»Daleč največja razlika med produktivnostjo fizičnega delavca in delavca, ki učinkuje z znanjem, pa se skriva v ekonomski definiciji obeh vrst produktivnosti,« trdi Drucker (2001a, 143). Ekonomska teorija in poslovna praksa gledata na prvega kot *strošek*, medtem ko je treba drugega, s ciljem primerne produktivnosti, obravnavati kot *dolgoročno naložbo*. Stroške je treba nadzorovati in zniževati, z dolgoročnimi naložbami pa ravnati tako, da bodo prinašale čim višji donos. Bistvo tega je v tem, da imajo delavci, ki učinkujejo z znanjem proizvodna sredstva (tj. znanja) v svoji lasti,⁸⁰ ta so popolnoma prenosljiva, so mobilni, za podjetja predstavljajo pomemben kapital in so za podjetje pomembnejši kot so podjetja zanje. Zaposleni, ki opravljajo fizično delo proizvodnih sredstev nimajo v lasti. Kljub izkušnjam, ki so neprenosljive in jim koristijo le v matičnem delovnem okolju, so nemobilni. Ker ob tem tradicionalni in še obstoječi koncept vodenja ljudi pri fizičnem delu temelji na predpostavki, da se fizični delavci bistveno ne razlikujejo med seboj, ti delavci delovno organizacijo potrebujejo bolj, kot ta njih (ibid., 143–144).

Med delavci, ki učinkujejo z znanjem, Drucker (2001a, 145) posebej opredeli najhitreje rastočo podskupino, ki jo imenuje *tehnologi* (*angl. technologists*). Gre za delavce, pri katerih se izrazito prepleta visoka raven strokovnih znanj s fizičnim delom, in pa delavce, pri katerih znanje igra podrejeno vlogo in je prav tako povezano s fizičnimi opravili. Te značilnost veljajo predvsem za zdravstveno osebje, od zdravnikov – kirurgov do stomatologov, zdravstvenih tehnikov, laboratorijskih tehnikov. V to skupino se uvrščajo še inštalaterji, serviserji, mehaniki ipd. Pri teh gre v bistvu za različico kvalificiranih delavcev iz 19. in 20. stoletja. In ta skupina je še edina, ki zahodnim državam omogoča konkurenčno prednost. ZDA so namreč od leta 1920 razvijale edinstvene državne mreže kolidžev, ki so bili namenjeni pridobivanju spleta znanj in veščin – teoretičnih znanj in obenem praktičnih veščin. Druge, na primer

⁸⁰ Lastništvo delojemalca nad ključnim proizvodnim sredstvom tu vzpostavlja spremenjeno razmerje med delodajalcem in delojemalcem. Drucker (1994a, 10) o tem pravi: »*Since knowledge workers possess production instrument through knowledge, the relation between them and enterprises has been changed essentially.*«

japonske šole, usposablja bodisi izključno za umsko bodisi za fizično delo, na kombinirani sistem pa prehajajo z letom 2003. Znani nemški sistem vajeništva, ki je pripomogel k vodilnem položaju Nemčije na področju proizvodnje v 19. in v prvi polovici 20. stoletja pa je tudi že zastarel, saj je usmerjen v fizično delo in zanemarja teoretično znanje. Vendar pa se trendi v šolstvu tudi drugod usmerjajo na prilagajajo potrebam v svetovnem gospodarstvu in pričakovati je, da bodo kmalu ujeli korak z ZDA. Vsekakor pa ta način omogoča hitrejšo prilagajanje in prožno ustanavljanje novih in drugačnih gospodarskih panog (Drucker 2001a, 145–148).

Za doseganje produktivnosti dela delavcev, ki učinkujejo z znanjem, mora podjetje običajno delo prestrukturirati in njihovo delo vključiti v sistem. Kot primer avtor navede podjetje Caterpillar Company, ki je imelo prodajo povsem ločeno od vzdrževanja drage opreme. S tržno raziskavo so ugotovili, da njihove kupce zanimajo predvsem učinki in brezhibnost njihovih strojev na deloviščih in ne toliko stroji sami ali njihova cena. Iz tega so izpeljali odgovor na vprašanje, *kaj* je njihova naloga, in sicer je bila zagotavljanje kakovostnih servisnih storitev. Zaradi tega so v podjetju popolnoma prestrukturirali poslovanje in poslovne funkcije, vključno s proizvodnjo, z namenom, da svojim strankam zagotovijo neprekinjeno poslovanje ter takojšnje popravilo ali zamenjavo delov. Zastopnik servisne mreže je tako postal nosilec odločanja (ibid., 149).

Odgovor na vprašanje, *kaj* je treba storiti za zagotavljanje produktivnosti, je tu podan, pa tudi *kako* to storiti. Vsekakor pa so potrebne temeljne spremembe miselnosti pri ljudeh in organizaciji. Slednja mora znotraj strukture opredeliti področje in skupino ljudi, dovzetnih na spremembe. Ta skupina naj svoj pilotski projekt izvaja daljše obdobje, saj tako zanesljiveje ugotovimo, kje in zakaj se pojavljajo ovire pri delu in odpori do sprememb, kakšne spremembe je treba uvesti pri delovnih nalogah in pri medosebnih odnosih za doseganje optimalne učinkovitosti. Izvajanje takšnih pilotskih projektov ter preizkušanj lahko v veliki meri izboljša produktivnost, ključno primerjalno prednost delavcev, ki učinkujejo z znanjem (ibid., 150).

Doseganje visoke produktivnosti slednjih je največji managerski izziv 21. stoletja in je v razvitih državah pravzaprav pogoj za njihovo preživetje, ohranjanje vodilnega gospodarskega položaja in življenjskega standarda. Tak položaj je bil še v 20. stoletju odvisen od ravni produktivnosti fizičnih delavcev, ki pa jo je tudi danes s Taylorjevimi metodami mogoče obnoviti kjerkoli, ne glede na predhodno stopnjo znanj in izobrazbe fizičnih delavcev. Zelo pomembno dejstvo pri tem je tudi staranje prebivalstva v razvitih državah ter vse manjši pritok mladih na trg fizičnega dela na eni strani in vse večja razpoložljivost fizične delovne sile oz. razpoložljive mlajše populacije v doslej nerazvitih državah. Po presoji avtorja (ibid., 152) bo prednost razvitih držav zaradi primerljivega števila in kakovosti delavcev, ki učinkujejo z znanjem, trajala vsaj še naslednjih petdeset let. Bodo pa morale za vzdrževanje te prednosti razvite države, njihove gospodarske panoge in posamezna podjetja oz. ustanove zagotavljati rast produktivnost delavcev, ki učinkujejo z znanjem, ki bo vsaj na taki ravni kot je naraščala produktivnost fizičnega dela v zadnjem stoletju (Drucker 2001a, 150–152).

Kakšen je torej še pomen kapitalizma danes, ko denar ni več ključno sredstvo, temveč je to postalo znanje? In kakšen je še pomen prostega trga, ko so delavci, ki učinkujejo z znanjem, izključni lastniki svojega znanja in so postali ključno poslovno sredstvo. Teh delavcev ni moč ne kupiti, ne prodati. Nimajo tržne vrednosti, torej niso zajeti v definicijo sredstev. Nedvomno bodo odgovori na ta vprašanja, predvsem pa pomen in produktivnost delavcev, ki učinkujejo z znanjem tisti, ki bodo privedli do temeljitih sprememb v strukturi in značaju gospodarskega sistema (ibid., 152).

2.3.5 Vloga dela in položaj delavca, ki učinkuje z znanjem

Vlogo dela in položaj delavca, ki učinkuje z znanjem v družbi znanja, opredeli Drucker (1992a, 287) skozi sosednje preučevanja problema produktivnosti:

Čeprav sta pretekli že dve desetletji, odkar je ekonomska baza ZDA prešla iz ročnega oz. fizičnega dela na delo, ki temelji na uporabi znanja in odkar je težišče družbene potrošnje iz blaga prešlo na znanje, na ravni ameriškega nacionalnega gospodarstva pri produktivnosti in donosnosti še vedno ni želenih učinkov. Prav tako, pravi Drucker, tudi še ne znajo izkoristiti ekonomskih učinkov znanja, ne vedo, kako zadovoljevati potrebe delavca, ki učinkuje z znanjem in mu s tem omogočiti pogoje za uspešno delo. Tudi družbene in psihološke potrebe takšnega delavca še niso docela poznane. Način upravljanja in vodenja njegovega dela v smeri učinkovitosti in produktivnosti ni dovolj znan, saj je od preobrazbe minilo dokaj malo časa. Pravzaprav je le sto let od tega, kar je bila razpoznana potreba po managementu fizičnega dela. S tem se je ukvarjal že Owen⁸¹ v svoji vzorčni predilnici leta 1820, vendar njegovi koncepti in metode managementa niso bili opaženi. Vse do obdobja ameriške državljanske vojne in pojava Taylorja, do leta 1860 kriteriji za merjenje izidov dela niso bili poznani in je termin *produktivnost* dela delavca še dokaj svež. Podobno velja za težave pri opredelitvi termina dela, ki temelji na uporabi znanja, še bolj pa glede meril izidov tega dela oz. delavca, ki učinkuje z znanjem (Drucker 1992a, 287–288).

Merila učinkovitosti

Za delo, ki temelji na uporabi znanja so potrebne definicije, ki so povsem drugačne od tistih, ki veljajo za opredelitev termina *ročno delo*. To terja drugačen pristop in način razmišljanja. Pri tem Drucker (1992a, 288) predstavi primer docela neuporabnega in potratnega prizadevanja tima inženirjev, ki hitro, natančno in estetsko zasnujejo nov, a

⁸¹ Robert Owen (1771–1858) industrialec, socialni reformator, utemeljitelj britanskega socializma. Verjel je v mehanistično-deterministično načelo, da je človek produkt okolja in ne obratno, zato je vložil vse napore v izboljšanje kvalitete delavčevega bivanja, ki je bilo zanj pod standardi človeka dostojnega življenja. Prav tako, kot industrijska proizvodnja proizvede dobrine, človek z delom upravlja in proizvaja »človeka«. Med njegovimi najpomembnejšimi predlogi za izboljšanje kakovosti življenja delavskega razreda so skrajšanje delovnega dne za odrasle od takratnih 17 ur na 10 ur, prepoved dela za otroke pod desetimi leti, organizacija otroških vrtcev in laičnih šol, delavska naselja v urejenem okolju, ustanavljanje proizvodnih zadrug in kooperativnih trgovin.

napačen izdelek.⁸² Dela, ki temelji na uporabi znanja, ne moremo zlahka opredeliti s količinskimi kazalniki in je morda kot tako sploh nemerljivo. Računalnik, na primer, ne more izmeriti dela programerja, ki s tem računalnikom upravlja (ibid., 288).

Podobno velja za delavca, ki učinkuje z znanjem. Še vedno na poznamo ukrepov, ki bi ga usmerjali v učinkovitost in motiviranost za delo. Znano je le, da moramo takega delavca obravnavati povsem drugače kot ročnega oz. fizičnega delavca. Motivacija za delo, ki temelji na uporabi znanja, mora namreč izhajati iz delavca samega. Tem delavcem delo ni zgolj vir preživetja, temveč sami sebe zaznavajo kot profesionalce in intelektualce ter na tak način tudi delujejo. Pričakujejo, da bo znanje temelj njihovega delovanja. Prav zato je ključnega pomena, da je delavec, ki učinkuje z znanjem izzvan k doseganju ciljev z ustreznim managementom, zaradi njega samega, uspešnega razvoja družbe in gospodarstva (ibid., 288).

Pričakovanja delavca, ki učinkuje z znanjem

»Delavci, ki učinkujejo z znanjem, pričakujejo da bodo zahteve dela izhajale iz ciljev in značaja dela samega in ne iz zahtev nadrejenih. Pričakujejo torej organizacijo, ki je usmerjena k učinkom oz. vodenje s cilji in ne z avtoriteto,«⁸³ meni Drucker (1992a, 289). Vendar pa, da bi lahko nemoteno izvajali svoje naloge, delavci še nadalje potrebujejo odgovorne vodje. V strukturi organizacije mora namreč na vseh ravneh biti jasno določeno, kdo je končni nosilec odgovornosti in pristojen za sprejemanje odločitev. To ureja statut organizacije. Delo, ki temelji na uporabi znanja, pa samo po sebi ne pozna hierarhične strukture in zanj ne obstajajo višje ali nižje ravni znanj v strukturi organizacije.⁸⁴ Specifično znanje je za določeno nalogo lahko le relevantno ali pa ne. Torej je naloga tista, ki določa, kdo je primeren za njeno uresničitev, ne pa njegov položaj, poklic, ime ali kaj drugega. Tako je na primer za operacijo na očesu primeren le oftalmolog, za poseg na žolču pa le abdominalni kirurg (ibid., 289).

Za učinkovito izrabo znanj pri delu je treba biti organiziran timsko, pri čemer posamezna naloga narekuje, kdo je zanj zadolžen, kdaj, za kaj in koliko časa. Organizacijska struktura za delo torej mora biti obenem toga in prožna, mora skratka imeti obenem jasno opredeljene pristojnosti in dolžnosti na eni ter iz poslanstva in nalog izhajajoče cilje. Informacijsko okolje take organizacije mora podpirati tako logično razumevanje situacije kot vodenje in odrejanje nalog (Drucker 1992a, 289).

Dva povprečna, nepovezana delavca, ki učinkujeta z znanjem ne zmoreta ustvariti toliko kot en prvovrsten delavec in kot nepovezana celo ne toliko kot en sam povprečen delavec. Zelo verjetno ne bosta učinkovita, pač pa bo vsak zase vlekel na svojo stran.

⁸² Tak pristop Drucker jasno izrazi svoji znani izjavi: »*There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.*«

⁸³ »*Knowledge workers also require that the demands be made on them by knowledge rather than by bosses, that is, by objectives rather than by people. They require a performance-oriented organization rather than an authority-oriented organization.*« (Drucker 1992a, 289)

⁸⁴ *Knowledge itself knows no hierarchy, for there are no »higher« and »lower« knowledges.*

Obstaja tudi velika razlika med kompetentnim in odličnim izvajanjem dela, kot velja za delo dninarja nasproti mojstru. Pri delu, ki temelji na uporabi znanja, pa je ta razlika še toliko bolj poudarjena. Ni sicer nujno, da je delavec, ki učinkuje z znanjem, izjemen, temveč da pri izvajanju vsakega dela stremi k odličnosti.⁸⁵ Povprečno delo tu ni produktivno. Kakovost dela ima pomembne posledice na njegov poklicni razvoj, še večji pa za management organizacije (ibid., 290).

Pomembna naloga managementa v tem stoletju je zagotoviti produktivnost dela, ki temelji na znanju, podobno kot je veljalo za ročno oz. fizično delo v preteklem stoletju⁸⁶. »Vrzel med delom, ki je pri doseganju produktivnosti regulirano in podprto z managementom ter delom, ki to ni je verjetno veliko razsežnejša kot je bila vrzel in ogromna razlika med ročnim delom pred in po uvedbi znanstvenega managementa v prakso,« zaključí Drucker (ibid., 290).

2.3.6 Vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko delo

»Ne glede na to koliko zadovoljstva je povprečen delavec, ki učinkuje z znanjem, našel v svojem delu se navadno, kot večji del njih, odloča za upokožitev že v zgodnjih srednjih letih,« trdi Drucker (1992a, 290) ob opredelitvi problemov, izhajajočih iz dela in delovne dobe tega delavca. Skratka, veliko pred kronološko starostjo za upokožitev ali preden bi postal fizično in duševno nezmožen za opravljanje take vrste dela. Zadostne vzpodbude, izziva in vznemirjenja za nadaljevanja dela ne najde več (ibid., 290).

Kljub vse daljšemu obdobju šolanja, je dokazano, da je delovna doba za večino ljudi predolga. Za ročnega, industrijskega delavca je zgodnja upokožitev prej kot ne rešitev iz primeža agresivnega, neprijaznega in zdravju škodljivega delovnega okolja, v katerem je delovna zakonodaja prepogosto podrejena dobičku. Večinoma nima težav z izrabo prostega časa, pa naj gre za obdelovanje vrta, ribarjenje, lov ali druženje. Delavec, ki učinkuje z znanjem pa se ne upokoži tako zlahka.⁸⁷ Ko to stori, običajno začne hitro nazadovati. Delo, ki temelji na uporabi znanja, oblikuje ustaljene navade, kakršnih pri ročnem ali fizičnem delu ni. Delavci, ki takšno delo opravljajo več desetletij, težko prenehajo z delom, večinoma pa z njim niso zmožni niti nadaljevati, saj nimajo več lastnih notranjih virov oz. motivacije. To seveda ne velja za posameznike, ki so na vrhuncu kariere, bodisi glede položaja bodisi moči ali ugleda na določenem področju dela. Ti še nadalje ohranjajo svojo zavzetost in so delu docela predani (Drucker 1992a, 290–291).

⁸⁵ Tu Drucker pravi (1992a, 290): »*This does not mean that every knowledge worker needs to be a great man, but it does mean that he has to strive for excellence to accomplish anything.*«

⁸⁶ Druckerja je zanimal zlasti vse večji učinek zaposlenih, ki so pri delu namesto ročnih spretnosti uporabljali intelektualne zmožnosti, njihovi medsebojni odnosi in posamezniki znotraj organizacij, ki so o določenih zadevah vedeli več od sodelavcev in vodij ter njihovo razmerje do njih. Drucker je analiziral, kako ti pojavi vplivajo na splošno mnenje o učinkovitosti in uspešnosti vodenja organizacij.

⁸⁷ *The knowledge worker, however, cannot easily retire.*

Toda velika večina izobražencev srednjega razreda se sooča s sodobno različico realnosti srednjih let: duševnega neugodja in obupanosti, ki sta tako značilni za *uradnika*, ki je prišel v poznih tridesetih do spoznanja, da ni dosegel ničesar. Podobno, vendar s časovnim zamikom, se dogaja tudi sicer uspešnim posameznikom, ki izvajajo specifično funkcijo na specifičnem področju dela in to opravljajo daljše obdobje. Ti, denimo profesorji, vojaški častniki, direktorji organizacijskih enot, idr. sredi petdesetih let starosti izgubijo motivacijo, delo jih utruja in dolgočasi. Zlasti v poslovnem okolju, na univerzah in v vojski so prisotne težnje po spremembi okolja, bodisi z nadaljnjim izobraževanjem ali z novim področjem dela. Vendar pa razpoznavanje teh potreb ni problem posameznika, temveč gre za generični družbeni problem, ki izhaja iz protislovij položaja delavca, ki učinkuje z znanjem (Drucker 1992a, 291). »Navedeno protislovje pa je verjetno rezultat enega od prikritih in neizogibnih nasprotij med samozaznavo delavca kot profesionalca ter med dejstvom, da je pripadnik organizacije in znotraj nje obravnavan kot naslednik nekdanjega rokodelca in ne avtonomnega profesionalca,« meni Drucker (ibid., 291–292).

Da bi delovno dobo skrajšali s podaljšanjem izobraževanja, ni mogoče pričakovati. Ustrezen bi bil drugačen pristop, in sicer s krajšanjem dobe šolanja, pred začetkom dela. Problem moramo pretvoriti v priložnost in delavcu, ki učinkuje z znanjem, v njegovih srednjih letih omogočiti možnost, da prične z *novo kariero*. Povprečen dobro izobražen in izurjen pogodbeni delavec, ki učinkuje z znanjem, je v poznih štiridesetih telesno in duševno na vrhuncu kariere. Če se takrat čuti utrujenega in naveličanega, je razlog v tem, da je glede zmožnosti svojega angažiranja in strokovne rasti dosegel že skrajno mejo dotedanje kariere, česar se tudi sam dobro zaveda. Vsako nadaljnje vztrajanje na tej poti pomeni ne le pomanjkanje novih izzivov, še bolj nevarno je strmo zniževanje njegove ravni samopodobe in motivacije za delo. Amaterske aktivnosti izven dela niso ustrezno nadomestilo in ne zadovoljujejo človeka, ki je vajen biti profesionalec. Ne čuti ne želje, niti nima emocionalnih zmožnosti, da bi umestil takšne interesne aktivnosti v središče svojega življenja. Za takšnega človeka je značilna potreba po sodelovanju in da prispeva. Ko otroci enkrat odrastejo in so krediti poplačani in ga dolgoletno delo, ki ga opravlja, ne zadovoljuje več, svojo potrebo po razdajanju išče na drugih področjih. Za to pa je še vedno premalo organiziranih zmogljivosti (ibid., 292–293).

Sočasno pa obstaja in bo še nadalje občuten kadrovski primanjkljaj na nekaterih področjih dela, ki temelji na uporabi znanja. Deficit in težave pri pridobivanju svežih kadrov so na primer na področju teologije, pedagoškega dela in medicine. Včasih so prav ta in skoraj izključno le ta področja mlademu človeku omogočala, da je izvajal delo, ki temelji na znanju. Danes je nabor podobnih del seveda večji, zato so navedena dela manj privlačna, kljub sorazmerno dobremu plačilu. Od mladega človeka namreč terjajo že prezgodnji sprejem dokončne odločitve in poklicnih obveznosti. Kasneje se prav ti poklici izkažejo kot tisti, ki jih zavezuje predanost in potreba po razdajanju (Drucker 1992a, 293).

Druga kariera

Ena možnih rešitev, prehod v drugo kariero prek nadaljnega izobraževanja pa je omejen s samim sistemom izobraževanja. Ta je zasnovan tako, da mora delavec, ki učinkuje z znanjem ne glede na izkazane kompetence oz. predhodne izkušnje in znanja pričeti pri samih temeljih,⁸⁸ skratka enako kot mladi ljudje brez izkušenj. Ti izkušeni delavci dejansko potrebujejo le možnost organiziranega prehoda iz ene v drugo institucijo. Za to navadno potrebujejo le nekaj dodatnega in dopolnilnega izobraževanja, ki ga lahko pridobivajo ob delu, še v času dela na svojem dosedanem funkcionalnem področju. Znano je, da organizacije potrebujejo tudi ljudi, ki poznajo delovanje drugih organizacij. Tako morajo strokovnjaki v javni upravi poznati značilnosti delovanja in organizacijsko strukturo gospodarskih organizacij, univerz, vojske, sindikatov, ljudje v proizvodnih organizacijah na primer dobavitelje, trgovce ipd. V poslovnem svetu so ljudje z izkušnjami iz drugih organizacij dragoceni, saj se delo na sorodnih funkcijskih področjih bistveno ne razlikuje. Računovodja v gospodarski organizaciji namreč izvaja v bistvu povsem enako delo kot tisti v organizaciji javne uprave ali v bolnišnici. Se pa v smislu morebitnega novega delovnega okolja vrednote, okoliščine dela, organizacijska klima in kultura med organizacijami toliko razlikujejo, da je to lahko za delavca, ki učinkuje z znanjem, primerna vzpodbuda za nov začetek (Drucker 1992a, 293–294).

Danes pretežno velja obvezna starostna upokojitev za delavce pri petinšestdesetih letih. Organizacije morajo zagotoviti odhod delavcev v pokoj ne toliko zaradi njihove starosti, temveč bolj zato, da zagotovijo zaposlitvene možnosti za mlade ljudi, četudi se ti nato ne odločijo za delo v dani organizaciji. Organizacija se pa nato brez teh novih, nadomestnih delavcev, ki učinkujejo z znanjem, ne more razvijati in stagnira, prejšnje pa je upokojila. Ljudje se namreč ne starajo kronološko enotno. Posameznik je lahko pri starosti šestdeset in več let predvsem mentalno mlajši od štiridesetletnika. Čeprav morda ni več zmožen tako intenzivnega dela kot mlajši sodelavci, nista zmožnost njegove presoje in odločanja nič manjši kot prej, podpirajo pa ju še pomembne izkušnje. Človek, ki ustrezno prepleta svoja znanja in izkušnje z zavzetostjo za delo, je v času, ko naj bi se upokojil lahko najboljši svetovalec v organizaciji (ibid., 294–295).

Zato je treba ustvariti splošne pogoje za drugo kariero, predvsem pri poklicih, kjer upokojitvena starost ni zakonska ovira in pogoj za učinkovito izvajanje dela. Le na tak način bo mogoče doseči velik premik pri podaljšanju delovne dobe sodobnega človeka. V ta namen je treba v družbi najprej spremeniti ustaljeno miselnost in vedenje (*shift in attitude*), kar predstavlja največji problem. Precej lažje je človeka izobraževati in usmerjati v kariernem razvoju, še toliko bolj, če potrebe in priložnosti razpozna(mo)

⁸⁸ Op. p.: Problem je aktualen tudi danes in pri nas, zlasti za delavce ki se znajdejo zaradi izgube dela na zavodu za zaposlovanja. Programi izobraževanja, ki so jim na voljo in so se jih dolžni udeležiti, običajno zajemajo znanja, ki jih ti delavci že imajo in ne povečujejo njihovih zaposlitvenih možnosti. Tudi neuskkljenost šolskega in visokošolskega sistema izobraževanja je pri nas taka, da pogosto ne priznava predhodno pridobljenih znanj na drugi ustanovi, deluje demotivacijsko na ljudi, ki se želijo izobraževati in po nepotrebnem podaljšuje čas študija na njih.

dovolj zgodaj in prav tako ni večjih težav pri zagotavljanju organiziranih in sistematičnih metod zaposlovanja na ustrezna delovna mesta. Izobraževalne institucije bodo morale svoje učne programe prilagoditi, saj ni smiselno, da gre posameznik, ki je v svoji karieri uspešno izkazoval kompetence na določenem področju, znova skozi že osvojena znanja in si brez potrebe podaljšuje dobo izobraževanja. Pogosta domneva delodajalcev, da se delavec strokovno ne razvija več, ko mu delo ne predstavlja izziv, je napačna. Razvojne zmožnosti so še velike, toda na drugem področju dela (Drucker 1992a, 296).

Vsekakor pa mora tudi delavec sam spremeniti svoj način razmišljanja in sprejeti kot nekaj normalnega, da začne znova drugo in drugačno kariero v zrelih letih, denimo po svojem petinštiridesetem letu. Spoznal bo da to ne predstavlja posebnih težav, saj ima v znatnem delu splošna znanja, večine ter lastnosti že razvite. Predvsem pa je nov začetek veliko lažji od nenehnih frustracij, ki so posledica nezadovoljstva z dosedanjim delom (ibid., 296).

2.3.7 Družbena tranzicija, tranzicija dela, tranzicija delavca

»Od učinkovitosti in produktivnosti družbe znanja ter možnosti uresničevanja individualnih pričakovanj znotraj nje bo v največji meri odvisno s kakšnimi izzivi bo soočen delavec, ki učinkuje z znanjem v prihodnje«, zapiše o problemih tranzicije Drucker (1992a, 297). In nadalje predvideva (ibid., 297): »V prihodnjih desetletjih bodo naša prizadevanja usmerjena v tranzicijo; tj. v odmik od ročnega oz. fizičnega dela. Soočeni bomo z realnimi problemi nekvalificiranega dela, tradicije obrti oz. kvalificiranega dela, v ZDA pa predvsem s problemom črnske populacije v getih. Čeprav gre za tri različna področja, lahko pri prehodu v delo, ki temelji na uporabi znanja, storimo skupno, usodno napako, in sicer, da ohranjamo stanje, kot je bilo.«

Drucker meni, da avtomatizacija ne vpliva na stopnjo zaposlenih. To dejstvo, vsaj v ZDA, sprejemajo tako sindikati kot politika. Če je minister za delo W. Wirtz še leta 1961 govoril o izgubi številnih delovnih mest zaradi avtomatizacije, je leta 1964 govoril nasprotno, in sicer o novih delovnih mestih, ki so posledica avtomatizacije. V obdobju zadnjih dvajsetih let so bile v ZDA zabeležene najmanjše spremembe pri delu zaradi tehnološkega napredka, pri drugih gospodarstvih pa je dokazov o »tehnološki brezposelnosti« celo manj, čeprav sta bili stopnja rasti produktivnosti in tehnoloških sprememb v zahodni Evropi in na Japonskem v tem obdobju največji. Mnogi ekonomisti so tedaj podpirali napačno tezo o »sekularni stagnaciji« pri zaposlovanju industrijskih delavcev, ki pa so jo prihodnji dogodki ovrgli. Zaposlovanje v petdesetih letih 20. stoletja namreč ni naraščalo. Po korejski vojni pa so v ZDA spoznali, da so v obdobju po njej šli skozi znatno recesijo. Stanje se je pričelo spreminjati med letoma 1960 in 61, ko je zaposlovanje v industriji znova pričelo naraščati po pričakovani, običajni stopnji. Industrijska proizvodnja je znatno povečevala svoj delež v bruto nacionalnem proizvodu in se razraščala na področju novega zaposlovanja še hitreje kot pri svojih izložkih. Ta značilnost velja predvsem za elektronsko in farmacevtsko industrijo ter računalništvo. Obenem pa je bilo tedaj za pojemajoče industrijske panoge

značilno veliko hitrejše zniževanje stopnje zaposlenosti od njihovega deleža v celotnem bruto družbenem proizvodu, preprosto zato, ker so te svoje najmanj produktivne dele izločile najprej. V panogah, ki niso niti rasle niti se ožile, temveč stagnirale, je stopnja zaposlenosti rasla med 2 do 3 % letno, pričakovanja glede rasti produktivnosti pa so bila zmerna in brez uvajanja novih tehnologij in postrojenj vezana na vsakodnevno redno proizvodnjo in plane. Zlasti pomembno je bilo ravnanje v jeklarski in avtomobilski industriji. Tu gre za tradicionalni industriji z znatnim deležem posodabljanj tehnologij in strojne opreme. Zato je bilo pričakovati značilno zmanjšanje števila zaposlenih, navkljub veliki rasti izločka. Vendar se to ni zgodilo. Ti dve industriji sta po izhodu iz splošne gospodarske recesije v ZDA v 50-ih letih preteklega stoletja nato zaposlovanje glede na rast produktivnosti povečevali neporocionalno hitro (Drucker 1992a, 287–298).

Bojazen nekvalificiranega delavca pred posledicami avtomatizacije proizvodnje ni bila povsem neopravičena. Z uvajanjem dela, ki temelji na uporabi znanja, je bil znova potisnjen v položaj socialne nemoči in marginalizacije. Ta delavec je prvi predhodnik delavca, ki učinkuje z znanjem in pravzaprav tisti, ki naj bi svoja pridobljena znanja, veščine ter izkušnje prenašal na tako delo.⁸⁹ Vendar pa je znanstveni management, ki je sicer močno vplival na rast produktivnosti nekvalificiranega delavca, slednjega oblikoval kot »polkvalificiranega«. Kompetence, ki jih je ta delavec skozi delo razvil so bile namenjene izključno konkretnemu delu ali delovnem procesu, izven tega pa so bile neuporabne. Delavec za strojem je dobival bistveno višjo mezdo kot jo je katerikoli nekvalificirani delavec dotlej, tj. mezdo ekonomskega producenta. Razlika med mezdo nekvalificiranega delavca, ki je predstavljal bolj kot strošek premoženje, ter mezdo kvalificiranega delavca – producenta, je bila skorajda zabrisana. Ta razlika je še trideset let pred drugo svetovno vojno pomenila pri kvalificiranem delavcu skoraj trikratnik mezde nekvalificiranega, po vojni pa je znašala le še okoli 10 % v korist prvega. Še večjega pomena kot rast mezd je družbeni vzpon delavskega razreda (Drucker 1992a, 288). Drucker nadalje ugotavlja (1992a, 289): »V zgodovini še noben družbeni razred ni tako hitro pridobival na družbenem statusu in moči kot prav razred nekvalificiranih delavcev v prvi polovici 20. stoletja.«⁹⁰ Ta razvoj in spremenjena vloga je bila predvsem posledica masovne proizvodnje med obema vojnama in za njune potrebe, ko je industrijski delavec postal simbol industrijske družbe, njene moči in dosežkov. In v okviru delavskih združenj proizvodnih delavcev v serijski proizvodnji, ki so se vse bolj krepile po prvi svetovni vojni, so ti, nekvalificirani delavci pridobivali moč, samozavest in ponos ter snovali socialno povezanost in voditeljstvo. Toda tudi to obdobje se je zaključilo (ibid., 289–299).

⁸⁹ Drucker tu pravi (1992a, 289): »*And yet it is not intelligent to dismiss the worker's fear of automation. [...] For as a result of the shift to knowledge work, the unskilled worker is speedily reverting to a position of social impotence and unimportance. The unskilled worker was the first beneficiary of the application of knowledge to work.*

⁹⁰ »*No class in history has ever advanced as fast in social status and power as the unskilled worker did in the first fifty years of the twentieth century.*« (Drucker 1992a, 289)

2.3.8 Paradoks nekvalificiranega dela

Le nekaj desetletij po vojni vse bolj prihaja do izraza še en učinek uvajanja znanja v delo, in sicer gre za paradoksalna situacijo, ko se nekvalificirani delavec znova vrača v svoj predhodni, nizki družbeni položaj.⁹¹ Njegov ekonomski položaj se s tem v bistvu ni spremenil, saj je raven dohodkov ohranil. Pravzaprav je uvajanje znanja v delo njegovo produktivnost celo povečala in je zato zmožen zaslužiti celo višjo mezdo. Tudi varnost zaposlitve je bila še dokaj visoka, saj je bila zaradi vsesplošnega izobraževanja bila ponudba še razpoložljivih nekvalificiranih delavcev za delo v serijski proizvodnji vse manjša in ta ponudba delavcev se bo verjetno še nadalje v razvitih gospodarstvih (izjema so Afro-Američani) zniževala hitreje od povpraševanja. Še vedno pa bo nekvalificirani industrijski delavec v serijski proizvodnji obravnavan kot svojevrstna »tehnološka napaka«. To naj bi pomenilo, da ima delo le še zato, ker se nismo dovolj zavzemali, da bi v njegovo delo vnašali toliko znanja, kot smo ga v programiranje njegovega delovnega stroja. Če namreč poznamo zmogljivosti stroja in ga ustrezno programiramo, lahko ta stroj izvede katerokoli mehansko operacijo. Vprašanje je le še, če je to ekonomično ali ne. V mnogih primerih ni, bodisi zato, ker ne proizvede zadostne količine izdelkov, bodisi ker je priprava stroja preveč zahtevna in draga. Nasprotno pa človek delo opravi enostavneje in v ta namen potrebuje le nekaj navodil in malo usposabljanja. Predvsem pa ceneje (Drucker 1992a, 299).

Drucker (1992a, 299) nadalje trdi: »*Ne glede na višino dohodkov in zaposlitveno varnost, se je socialni položaj nekvalificiranega delavca strmo zniževal, z njim pa tudi zaupanje v delavska združenja.*«⁹² Ta združenja oz. sindikati so še nadalje in dolgo, predvsem v velikih industrijskih centrih kot sta Detroit in Pittsburgh ohranjala vpliv zaradi številnega članstva in moči njihovega volilnega telesa, vendar vse bolj izgubljala vodilno vlogo. Niso namreč več mogli biti promotorji družbenega napredka, saj je vsaka sprememba zanje predstavljala grožnjo. Vse bolj so se upirali družbenim spremembam in se reakcionarno oklepali namišljeno boljše preteklosti za svoj obstoj v prihodnosti. Tudi pritiski na vlado so bili veliki, če ne že za obnovitev nekdanjega družbenega položaja delavstva, pa vsaj za ohranitev le-tega. Razlogi za to so bili, kajti delavci si ob pomanjkanju kvalifikacij, niso bili zmožni pomagati sami. Potrebe po dodatnem in dopolnilnem usposabljanju ter po zaposlitvenem posredništvu so bile vse večje. Skratka, potrebovali smo organiziran pristop k spremembam in ne upora proti njim ali zaničanja. Uporaben zgled za to je bilo vedenje švedskih sindikatov.⁹³ Torej, spremembe moramo

⁹¹ Drucker tu ugotavlja (1992a, 299): »*Paradoxically, the next impact of the application of knowledge to work – which is already in evidence – will return the unskilled worker to his earlier low social status.*«

⁹² »*But no matter what is his income or job security, the unskilled worker's social position is going rapidly. With it goes the thrust of his union.*« (Drucker 1992a, 299)

⁹³ Gösta Rehn (1913–1996). Znan kot oče švedskega gospodarskega modela. Kot vodja enega od švedskih sindikatov G. Rehn je v letih po II. sv. vojni predlagal učinkovit model izboljšav v gospodarski politiki države. Prek neodvisne agencije je v sodelovanju z vlado, industrijo in sindikati sistematično promoviral mobilnost delavcev. Predvideli so in načrtovali

izvesti tako, da so sočasno uresničljive, enostavne in čim manj boleče (Drucker 1992a, 300).

»Ni niti naloga vlade in tudi v njeni moči ni, da bi iskala rešitve in blažila občutke negotovosti nekvalificiranega, proizvodnega delavca. In ne vlada ne management nista zmožna izkoreniniti vzrokov delavčeve stiske. Tudi soudeležba delavcev in sindikatov v managementu in/ali dobičku ni ključno sredstvo za razreševanje dejanskega problema. *Je pa naloga vlade in tudi managementa, da sprejmeta ukrepe in podlage, na temelju katerih se bo delavec lahko uspešno spopadel s spremembami,*«⁹⁴ meni Drucker (1992a, 300). V kolikor bi ali vlada ali management spremembe skušala preprečevati, bi težave, preložene v prihodnost, postale še mnogo večje. Naloga vladne politike je pospeševanje in usmerjanje tranzicije, ker jo namreč le na ta način lahko tudi nadzira. Posameznik, nekvalificirani delavec, ki zmore in hoče delovati v tem prehodu v delavca, ki učinkuje z znanjem mora to storiti predvsem sam, družba pa ga mora pri tem vzpodbujati in podpirati. In ko obstoječe delo tega delavca postane odvečno, mu mora biti družba zmožna zagotoviti nadomestno delo ter pogoje za primerno izobraževanje in usposabljanje za zasedbo delovnega mesta. Posamezen delodajalec teh možnosti nima, ima jih pa skupina njih v določenem poslovnem okolju, kot so to pod pokroviteljstvom združenja delodajalcev poskušali v Toledu. Lahko pa bi to izvedli podobno kot na Švedskem, kjer se je vlada ob tesnem sodelovanju s sindikati in delodajalci uspešno spopadla s problemi tranzicije nekvalificiranega dela v delo, ki temelji na uporabi znanja. V ZDA so na univerzi v New Yorku razvili obetaven program imenovan New Careers Program, prvenstveno namenjen usposabljanju »neučljivih« in »nezaposljivih« – predvsem prebivalcev getov, za enostavna dela v bolnišnicah, šolah, zaporih in na področju socialnega dela. Skozi delo in s pomočjo zanje prilagojenega programa izobraževanja, ob motivaciji udeležencev in posluhu organizacij, so mnogi med njimi dosegli zavidljivo raven kompetenc in se v posameznih primerih doizobrazili ter usposobili od pomočnika negovalke do zdravnika (ibid., 301).

»Delodajalci, tako iz gospodarskih kot negospodarskih organizacij, morajo sprejeti dejstvo, da terja prehod v delo, ki temelji na uporabi znanja tudi njihovo odgovornost in

prihodnje priložnosti za vzpostavitev delovnih mest in predvideli tudi verjetne primanjkljaje oz. potrebe po tem za obdobje enega do dveh let. Delavce so sistematično in uspešno pripravljali na prehod z ene v drugo zaposlitev. Po potrebi so uredili tudi selitve celotnih družin delavcev v razvijajoča se okolja. Takšna politika je bila znatno cenejša od stroškov vzdrževanja nezaposlenih. Končni izid za švedsko gospodarstvo, ki je sicer preživelo bolj drastične spremembe v industrijski družbi kot katerokoli drugo zahodno gospodarstvo je bil v visoki razvojni stopnji delovne sile za nove industrijske zmogljivosti. Obenem pa je tudi delavec vseskozi nadgrajeval svoja znanja in veščine, izboljševal svoj življenjski standard in pozitiven odnos do dela.

⁹⁴ *»There is nothing government can do to cure the deep feeling of insecurity of the unskilled machine operator. Neither government nor management can eliminate the causes of the psychological malaise that haunts him. Participation of worker and union in management, or in profits, whatever else it might do, is irrelevant as a remedy for a real problem. Public policy can make sure, however, that the worker knows the government and management will take action to make him cope with change.» (Drucker 1992a, 300)*

skrb za prihodnost današnjih nekvalificiranih delavcev in njihovih delovnih mest. V kolikor tega ne bo, bo že javno mnenje prisililo vlade k ohranjanju dosedanje strukture dela in blagovnega gospodarstva, kar bo tudi največja ovira za uspešen razvoj prihodnje ekonomije znanja,«⁹⁵ je prepričan Drucker (ibid., 301–302). Nasploh težavnejši problem od nekvalificiranih delavcev pa predstavljajo izučeni oz. kvalificirani delavci. Njihovo delo ne postaja zastarelo in odvečno, temveč velja prav nasprotno postaja vse pomembnejše in vse bolj univerzalno. To pa pomeni, da je velika večina njih lahko zaposljiva na področju strokovnih del. Vendar ta trditev ne velja za včerajšnje rokodelce, pač pa se nanaša na kvalificirano delo, ki temelji na uporabi znanja (Drucker 1992a, 302).

2.4 Soodvisnost in povezanost med konceptoma Knowledge Society & Knowledge Worker

Kot izhaja iz vsebine obravnavanih Druckerjevih del, ta ugotavlja da do prehoda v *družbo znanja* in *ekonomijo znanja* ni prišlo zaradi vse večje zahtevnosti in zapletenosti del in delovnih procesov, temveč zaradi vse daljšega delovnega obdobja človeka. Vzrok za slednje pa vidi predvsem v uvedbi *znanstvenega managementa* v prakso, ki je od industrijske revolucije nadalje, ob vse večji produktivnosti, delo olajšal, diverzificiral, omogočil rast mezd in dvig življenjskega standarda ter izobrazbene ravni⁹⁶ in stalnega izobraževanja, ki je bil ob uvajanju novih tehnologij in metod dela povraten pogoj za uspešnost *znanstvenega managementa*. Ta je pa bil glavna vzpodbuda za vsesplošen razvoj izobraževanja, saj pomeni *sistematično aplikacijo študij in analiz na ročno delo*; skratka prenos teoretičnih znanj v praktično delo. Tako kot sta se življenjska in delovna doba v prvi vrsti podaljšali zaradi prehoda človeka iz *kmetijske* v *industrijsko družbo*, sta se še toliko bolj po prehodu iz industrijske družbe v *družbo znanja*. Poleg boljših življenjskih in delovnih pogojev pa je za *družbo znanja* značilna višja vstopna starost v delovni proces (zaradi daljše dobe izobraževanja in višjih zahtev delovnih mest) in posledično višja starost ob upokojevanju. Razvojna pot do družbe znanja je tekla prek industrije znanja, ki se je tedaj, ko je dosegla kritično število delavcev, ki učinkujejo z znanjem, preoblikovala v ekonomijo znanja.

⁹⁵ »All employers, not only business, need to accept that the shift to knowledge work imposes a responsibility on them to think through the future of today's unskilled workers and their jobs. Otherwise government will be forced, by public opinion, to become a defender of yesterday's work structure, a defender of yesterday's goods economy, and thus the major obstacle to the success of tomorrow's knowledge economy.« (Drucker 1992, 301–302)

⁹⁶ Drucker s tem v zvezi trdi, da intelektualno znanje (teoretično, iz knjig) ni enako znanju o delu, ki temelji na uporabi znanja. Takšno znanje opredeli kot zgolj informativno oz. informacijo. Meni tudi, da mora znanje vključevati veščine, sicer ni produktivno ter da znanja brez veščin ni. Produktivno (formativno) znanje zanj pomeni sistematično in namensko pridobivanje informacij ter njihova uporaba pri delu, učinkovito pa je le specialistično znanje. Tu delavca, ki učinkuje z znanjem, izenači s specialistom, ki mora delovati kot pripadnik (Op. p.: kot za tekočim trakom) organizacije, saj le-ta lahko specialistična znanja prenese v izdelke ali storitve in zagotovi kontinuiteto.

Da je prehod⁹⁷ v *družbo znanja* minil brez večjih pretresov in kriz, trdi avtor, je zasluga vse večje družbene skupine *delavcev, ki učinkujejo z znanjem*, v razmerju do vse manjše skupine industrijskih delavcev, obenem pa v usihanju politične moči delavskih združenj ter v nemoči in odsotnosti države in njenih institucij.⁹⁸ Podoben temu je bil prehod iz prej agrarne v industrijsko družbo, ko so prav nekvalificirani industrijski delavci postali glavni dejavnik stabilnosti družbenega razvoja, pri čemer je prav Taylor proletariatu omogočil izhod iz Marxovega zakona »železnih mezd« in naravne nespremenljivosti vzvodja dela (mezd) in kapitala (dobičkov) v tretjo pot – znanje. Nekvalificirani industrijski delavci so lahko postali kvalificirani in se iz nižjega vse bolj premikali proti srednjemu družbenemu razredu.

Čeprav se Drucker razglša za nasprotnika odrejanja nalog in nadzora (command and control) po Taylorjevem *znanstvenem managementu*, saj naj bi si delavec, ki učinkuje z znanjem, naloge določil sam in se sam nadziral (četudi vodjo – šefa še potrebuje), je iz njegovih besedil razvidno da je vseskozi njegov apologet ter da je Taylor v mnogo čem temelj Druckerjevih predpostavk in teorij.⁹⁹

In medtem ko je bil v *kapitalistični družbi* osrednji problem pridobivanje in razdelitev premoženja, je to v *družbi znanja* pridobivanje in prenos formativnih znanj. Čeprav se zahtevnost delovnih mest v daljšem časovnem obdobju po vsebini ni bistveno spremenila, so ZDA s prestrukturiranjem teh, predvsem po II. sv. vojni omogočila zaposlovanje vse bolj izobražene delovne sile in tako preprečile morebitno krizo zaradi »rezervne armade intelektualcev«. Razvojni zaostanek in morebitne družbene krize v EU in drugod Drucker pripisuje bolj položaju in tradiciji delavstva in sindikatov, kljub dejstvu, da ni bilo delo ključ do blagostanja industrijskih delavcev, temveč znanje.

Zgodovinska prelomnica pri prehodu iz ročnega, nekvalificiranega dela v *delo, ki temelji na uporabi znanja (knowledge work)*, pa nastopi s pojavom velikih organizacij oz. poslovnih sistemov, ki so potrebovale vse več usposobljenih strokovnjakov¹⁰⁰ oz. *delavcev, ki učinkujejo z znanjem*, ti pa so dobili vse večje zaposlitvene možnosti. Te

⁹⁷ Drucker umešča začetek prehoda v družbo znanja v sredo 50. let 20. stoletja.

⁹⁸ Ta Druckerjev pogled odraža njegovo odklanjanje kakršnegakoli političnega vpliva v gospodarstvu. Še več: delavca obravnava kot pripadnika organizacije, ki v skupnosti organizacij predstavlja element družbe znanja, ki nosi odgovornost za razreševanje družbenih problemov. Z enačenjem skupnosti organizacij z družbo izloči vsaj vse nezaposlene oz. marginalizira ostale družbene skupine, ki niso člani združbe organizacij. Ti so onstran »tehnološkega« nemišljenja poleg nezaposlenih še upokojenci, civilno družbene skupine, politična združenja, predvsem pa »ne-tehnologi« – neodvisni intelektualci, profesorji, družbeni kritiki, humanisti, ipd. Vse kar je »politično« in ne »organizacijsko« torej vidi kot neželjeno, nekompetentno ali celo zdrharsko (sindikati). Naloga države je le odpravljanje administrativnih ovir in morebitne subvencije organizacijam, družbene zadeve pa so stvar družbe znanja (družbe organizacij).

⁹⁹ Op. p.: Za Druckerja je *knowledge worker* odvisni, zaposleni delojemalec in edini pravi naslednik nekvalificiranega industrijskega delavca. Omejen je s svojo specialnostjo (tehnolog, strokovnjak) in potrebuje vodjo. Sočasno trditev, da si naloge odreja sam in se nadzira sam lahko razumemo tu le v smislu večjega izplena oprijemljivih izidov, sicer prehajamo iz konkretnega na abstraktno in teološko (bog in Panopticon).

¹⁰⁰ Op. p.: uvajanje novih tehnologij in povečana kompleksnost procesov dela.

organizacije so se nato do usihanja trgov še razraščale in združevale v multinacionalke. Prav v takem okolju pa je Drucker razvijal svojo zamisel o proizvodni skupnosti (plant community) in kasneje o korporativizmu. Te zamisli, katerim, domnevamo, da se Drucker ni nikoli odrekel, odsevajo v njegovem konceptu družbe znanja kot skupnosti organizacij, *družbe zaposlenih in podjetniške družbe*.¹⁰¹

Razvojna pot do *družbe znanja* je tekla prek *industrije znanja* (angl. *knowledge industry*), po letu 1955. Pojav industrije znanja je pomenil prehod iz blagovne proizvodnje industrijske družbe v proizvodnjo informacij (dejansko znanj), pri kateri je znanje samo (znanje teh informacij) postalo osrednji proizvodni dejavnik. V začetku 60. let so nato tehnologi, strokovnjaki in managerji v ZDA postali največja posamična skupina delavcev, ki učinkujejo z znanjem teh informacij. Produktivnost svojih znanj so zagotavljali s sistematičnim in namenskim pridobivanjem in obdelavo informacij ter njihov prenos v delovne procese. Ko stopnja razvoja teh delavcev doseže kritično raven, pride do razvoja *ekonomije znanja*. V *ekonomiji znanja* bo zaradi informacijske in drugih tehnologij povpraševanje po delavcih še nadalje naraščalo, pravi avtor, vendar delo samo ne bo izgubilo na pomenu. Znanje bo omogočalo hitrejše osvajanje veščin in se bo na njih tudi nadgrajevalo.

Drucker tudi meni, da gre dejansko pojav *ekonomije znanja* znotraj *družbe znanja* pripisati zgodovinskemu razvoju tehnologije in ne intelektualnosti. Za učinkovito¹⁰² rabo znanja pa je treba imeti predstavo in spretnost za uresničitev, namesto razglabljanj. Torej namesto maksime *mislím, torej sem* velja tu *vidím, torej sem*.

Kot pravi Drucker, je družba znanja družba organizacij, ki delujejo po načelih specializacije in ozke namembnosti (kar jim daje realno moč) ter odgovornosti in neškodljivosti (kar jim legitimizira skrb za družbo). Gre za skupnost, v kateri znanje kot primarni proizvodni vir nadomešča kapital in delovno silo. V družbi znanja se znanje ustvarja, razdeljuje in uporablja za razvoj in blagostanje ljudi. Delavca, ki učinkuje z znanjem znotraj nje, označuje kot družbeno bitje ter visoko kvalificiranega in izurjenega, tehnično usmerjenega strokovnjaka, ki deluje pretežno z razumom. Da bi bil produktiven, mora imeti vizijo, znanje, zamisli in upoštevati prioritete ter merila, smotre in cilje organizacije, razumeti in analizirati mora naloge ter postopke dela. Naloga mu mora biti poznana, biti mora avtonomen, vseskozi inovativen, se učiti in svoja znanja prenašati drugim ter zagotavljati mora količinske in kakovostne izide. Njegovo vlogo organizacijskega nasproti duhovnemu bitju mu omogočajo uporabna znanja in zato tudi ima pristojnost za upravljanje družbene odgovornosti. Če je njegov predhodnik delal za

¹⁰¹ Op. p.: Tu razumemo ujetost človeka v skupnost organizacij zelo kritično. Ne določa se mu več *kaj*, temveč *kako* naj dela. Ker gre za delavca, ki učinkuje z znanjem, to pomeni predvsem, kako (ne)misliti, kako vedeti ter znati in se vesti, da bo prav. Takšna vloga ga omejuje vseskozi in tokrat ne le za tovarniškimi zidovi, kot nekoč Taylorjevega manualnega delavca, ampak nasploh, na ravni družbe kot take.

¹⁰² Op. p.: Tu se znova odraža Druckerjev odklonilen odnos do mišljenja, če to ni vnaprej vključeno znotraj delovnega mesta, posamične funkcije ali organizacije. Če je torej svobodno in ne služi točno določenemu namenu.

gospodarja, delavec, ki učinkuje z znanjem, dela za organizacijo,¹⁰³ le da sedaj mora sam vedeti, *kaj* mora opraviti in ne več *kako*. Vendar pa še vedno potrebuje vodjo in nekoga, da pretvori njegovo znanje v produktivnost. Skratka, gre za management,¹⁰⁴ ki se ukvarja s strategijo uresničevanja ciljev prek pretvorbe znanja v produktivnost in managerja.

Pri zasnovi koncepta delavca, ki učinkuje z znanjem, se je Drucker opiral na koncept znanstvenega managementa po Taylorju.¹⁰⁵ Pri tem poudari Taylorjeve zasluge, da je ta prvi povezal delo in produktivnost dela z znanjem, kar v bistvu, čeprav v drugi obliki, počne tudi Drucker.¹⁰⁶ Drucker managementu in managerjem podeljuje poseben, tudi izjemen, status. Managerji so odgovorni za usmerjanje (namesto odrejanje) pri izvedbi nalog in odločajo, po čemer se razlikujejo od nekdanjih lastnikov oz. kapitalistov. Če je bil nekoč manager »šef«, kar mu je omogočalo znatno moč in visok družbeni položaj, je sedaj, predvsem in vselej, odgovoren za aplikacijo in uporabo znanja. Management pa mora zagotoviti produktivnost dela, poslanstvo, namen in cilje organizacije, s čimer si slednja krepi družbeni vpliv in odgovornost. Ker so v organizaciji funkcije diferencirane in je management odgovoren za povezovanje in krepitev celote, morajo po Druckerju biti delova mesta rangirana in organizacija zasnovana hierarhično.¹⁰⁷

Razvoj *družbe znanja* Drucker povezuje tudi z opuščanjem srednjega managementa in upadanjem deleža nizko kvalificirane delovne sile. Rešitev problema nezaposlenosti vidi v *drugi karieri*, delovanju prek *družbenega sektorja* in v outsourcingu. Pa tudi v *prožnosti zaposlovanja* in *mobilnosti* delavcev. Pri tem je zelo kritičen do državnih institucij in univerz in jim očita rigidnost.

Kaj torej delavec, ki učinkuje z znanjem znotraj družbe znanja, je? Glede na opise po Druckerju je to praktično vsakdo, ki ima poklic ali je vsaj kvalificiran za opravljanje

¹⁰³ Op. p.: gre »le« za zamenjavo gospodarja, torej!.

¹⁰⁴ Po Druckerju je management družbena funkcija in svobodna umetnost.

¹⁰⁵ (Drucker 1981): gre za trdo, sistematično, analitično in sintetično delo, ne pa tudi za ustvarjalnost.

¹⁰⁶ Op. p.: Če je Taylor s konceptom znanstvenega managementa oz. uvajanja znanja v delo prek odrejanja nalog in nadzora dosegal višjo produktivnost dela s preprostimi gibi delavcev, je Drucker z uvajanjem managementa delavca, ki učinkuje z znanjem (ki znanje že ima in ga ne dobiva od zunaj, kot pri Taylorju), prek samo-odrejanja nalog in samo-nadzora domneval, da bodo ti delavci, ki kot specialisti »preprosto in omejeno mislijo« dosegali visoko produktivnost dela. Prav tako je delavec, ki učinkuje z znanjem; po Druckerju naslednik Taylorjevega delavca; delojemalec, odvisni zaposleni, ki še nadalje potrebuje »šefa«.

¹⁰⁷ Op. p.: Burnham pravi, da management opredeljuje funkcije in razmerja do ključnih proizvodnih sredstev. Ta razmerja pa odločajo o moči, razredni prevladi in privilegijih v družbi. Sedanjost odraža Burnhamovo vizijo, saj smo iz managerske revolucije prešli v managersko družbo in ne v družbo znanja. Če je tu Burnham povsem jasen, je Drucker nedoločen, čeprav se položaj managementa in managerjev v družbi ni bistveno spremenil, celo okrepljen se je (moč lastnikov – pri nas države in malih delničarjev je vse manjša). Sredstva, iz katerih se zajemajo nadomestila, se prerezporajajo glede na položaj v hierarhični strukturi, zato se zdi Druckerjeva teza o samo-motiviranju delavca, ki učinkuje z znanjem, precej iluzorna. Še vedno se namreč preživljamo z osnovnimi dobrinami in ne toliko z delovnimi izzivi.

določenega dela.¹⁰⁸ Tudi orodjar, na primer, mora v glavi imeti zamisel, zbrati potrebne informacije, izdelati načrt orodja in ga šele nato izdelati. *Kako* nekaj izdelati, je zanj samoumevno, *kaj*, pa že ve, ali ugotovi sam. Vendar je navedeni orodjar lahko tudi zasebnik, izven organizacije in tako ne opravlja »družbeno koristnega in odgovornega« dela, temveč se za trženje ter prodajo svojega izdelka poveže z drugimi, navadno tudi zasebniki različnih strok. Prav tako je avtonomen, a ne potrebuje šefa in je predvsem svoboden. Podobno bi lahko veljalo za umnega kmeta, ribiča, ali katerikoli drug poklic.

Kam torej vodi Druckerjeva predpostavka o delavcu, ki učinkuje z znanjem kot organizacijskem bitju? Koncepta *knowledge society* in *knowledge worker* sta namreč vzročno-posledično tesno povezana, s tem da je drugi koncept predvsem vzrok, prvi pa njegova posledica. Vsekakor v vse višjo (samo)nadzorovano storilnost, ki se ob obstoječi družbeni delitvi še nadalje odraža v postkapitalizmu, ki je lahko le enačaj Druckerjevi družbi znanja.

¹⁰⁸ Op. p.: Drucker je tu zelo splošen. Po mnenju Brinkleya in drugih (2009, 12) je zasnoval le koncept širše obravnave delavca, ki učinkuje z znanjem (ne le po tem kar proizvaja), ni pa natančno opredelil poklicev, ki naj bi jih tak delavec opravljal. Iz Druckerjevih tekstov izhaja, da to gotovo ni manualni oz. nekvalificirani fizični delavec (čeprav je primoran biti organizacijsko bitje, vendar pa je s svojim znanjem in izkušnjami nemobilen) in še vsi tisti, ki organizacijska bitja niso.

3 PRIMERJALNA ANALIZA IN KRITIČNI DISKURZ

3.1 Družba znanja in delavec, ki učinkuje z znanjem v sodobni znanosti

Predvsem zato, ker je Druckerjeva »avtoriteta« še vedno vsesplošno prisotna, sklepamo, da doslej ni na voljo prav veliko nepristranskih in znanstveno kritičnih prispevkov o njegovih teorijah. Med avtorji prispevkov najdemo predvsem odkrite apologete na eni in nekaj manj, bolj ali manj zadržanih antagonistov, na drugi strani. Predvsem kritične prispevke in ugotovitve slednjih bomo v nadaljevanju soočili z Druckerjem.

Druckerjeva družba znanja in problem svobode

Laura Mosher v svojem članku *The Taylor System Puts Society in Prison* vzporeja Taylorja in Druckerja na eni strani z Mayom in Foucaultom na drugi. »Sistematizacija managementa industrijskih delavcev s ciljem merljivosti, analize in nadzora učinkov je delavce postavila v položaj podoben zapornikom. Stalen nadzor nad njihovim delom in natančni postopki, ki so jih morali izvajati, je tem delavcem onemogočil vpliv na lastna življenja. Tako kot jetniki nimajo vpliva na načrtovanje svojih aktivnosti in izrabo časa so bili tudi delavci ob uvedbi Taylorjeve študije izrabe časa obravnavani podobno njim«, trdi Mosherjeva (1998). Predvsem lastniki, management in vodje v industrijskih podjetjih so tovrstne študije oz. eksperimente sprejeli kot uporabne, saj so prav oni imeli ves vpliv in nadzor nad dogajanjem (podobno kot pazniki v zaporih), predvsem pa pričakovanja o 80–90 % rasti vrednosti delnic podjetij na račun večje produktivnosti. Vendar pa to ni bil edini vzrok, da so delovna okolja postala podobna zaporniškemu. Še večji vpliv so imeli stalno ponavljajoči se, dolgočasni postopki dela pri množični proizvodnji v tovarnah. Delavec je prek celega delovnega dne stal na istem mestu, izvajal natančno enake gibe v natančno enakih časovnih presledkih. Takšno delo, brez razmišljanja, pa je hujše od bivanja v zaporu, saj ima celo zapornik vsaj nekaj vpliva na to, kaj bo počel v kratkem časovnem razdobju. Če bi delavci o svojem delu imeli možnost razmišljati, bi to bilo zanje večji del ne le dolgočasno, temveč bi ga zasovražili (Mosher 1998).

Pred pojavom Taylorizma so bili delavci večinoma vajeni imeti lasten nadzor nad delom in delovnim časom in niso bili ujetniki delovnega mesta, zato je bil zanje Taylorjeva zamisel o zunanjem nadzoru nad njihovim delom in urnikom dela novost. Pred tem so, predvsem izučeni tovarniški delavci, zgolj prejeli nalogo, ki so jo nato izvedli v določenem roku, kdaj in na kakšen način pa so odločali sami. Delo zanje ni bilo le izziv, temveč so imeli tudi nadzor nad njim. Te izučene tovarniške delavce so nato zamenjali nekvalificirani delavci, za kar obstajata vsaj dva razloga. Prvi je poenostavitev delovnih postopkov, drugi pa nižje mezde za nekvalificirano delo. Prav slednje je podjetjem omogočilo velike finančne prihranke, kar je bil lastnikom tovarn še dodaten motiv za nadzor in »zaporniški sistem dela« v tovarnah ter podporo Taylorjevim zamislim. Fordu je po uvedbi tekočega traku uspelo čas montaže več kot razpoloviti, in sicer z dobrih 12 ur na delavca na slabih 6 ur, obenem pa tudi ob strojni

izdelavi sestavnih delov skupne proizvodne stroške znižati za 80 do 90 %. Je pa bil Ford tudi prvi tovarnar, ki je v letu 1914 svojim delavcem omogočil podvojitev mezd. To pa je bil delavcem zadosten motiv in hkrati nuja, da so vztrajali pri svojem stalno ponavljajočem se, nevarnem, morečem, neskončnem ter slabo plačanem delu in na nezanesljivih delovnih mestih, kajti imeli so na izbiro le delo za tekočim trakom ali pa brezposelnost in pomanjkanje. Prav ta izraba delavcev je mnoge med njimi prisilila v pogoje dolgotrajnega dela, podobne zaporu, užete za zidovi nadzora in samonadzora na delovnem mestu in za zidovi tovarn (ibid.).

Kot nadalje ugotavlja Mosherjeva, je presenetljivo, da mnogi pomembni avtorji v Taylorjevem sistemu ne vidijo pomembnih pomanjkljivosti. Gre predvsem za tiste, ki podpirajo nadzor managementa nad delom zaposlenih. Ob tem navaja prepričanje številnih managerjev, da »za tekočim trakom delajo tisti, ki nimajo osebne iniciative za svoj razvoj in napredovanje. Njihova osebnostna naravnost terja nadzor«. Ti delavci, s primanjkljajem iniciative, svojega dela ne zaznavajo kot ujetost v okove, temveč bolj kot poenostavitev načina življenja. In prav Peter F. Drucker, trdi Mosherjeva, je v svojem članku (1948) v American Management Association Production Series nastopil kot eden od privrženecv Taylorjevega sistema. »Menil je namreč, da ni delo v množični proizvodnji prav nič bolj monotono od izvajanja elementarnih del v predindustrijskem obdobju, kar velja celo za kmetijstvo. Nasprotno pričevanju mnogih drugih, je videl le malo dokazov o negativnih učinkih monotonega dela,«¹⁰⁹ navaja Mosherjeva (1998).

Druckerjev korporativizem, ki je več kot dostojen nadomestek odrejanja nalog in nadzora (command and control)¹¹⁰ bomo na tem mestu soočili z Benthamom oz. Foucaultom, in sicer:

¹⁰⁹ Op. p.: Zanimivo je, da prav Drucker kasneje ugotavlja, da postane delavec, ki učinkuje z znanjem po več desetletjih dela na enem področju dela zasičen ter da se mora preusmeriti, doizobraziti in pričeti z drugo kariero. Ta delavec je sicer umeščen v postindustrijsko obdobje, je kot posameznik strokovnjak in obenem soodvisen od skupine ali tima pri izmenjavi informacij in znanj za učinkovito izvajanje dela. Trditev, da delo v množični proizvodnji ni bolj monotono od dela v predindustrijski dobi, se zdi netočna ali vsaj nenatančna. Rokodelec, obrtnik oz. izučeni delavec in v določenem obsegu celo odvisni delavec je tedaj delo opravljal neposredno doma ali vsaj blizu doma, lažje si je organiziral urnik dela, o delu je v glavnem odločal sam in ga nadziral sam. Prav (so)odločanje in (samo)nadzor pa je poleg možnosti uporabe mišljenja bistvena ločnica med delom industrijskega delavca in delavca v predindustrijskem obdobju. Takšno delo pa bi težko opredelili kot monotono. Če tu Druckerja razumemo kot promotorja učinkovitosti in produktivnosti na račun mišljenja, razumemo tudi njegovo razmišljanje o okoliščinah množične proizvodnje kot množično proizvodnjo nemišljenja. Drucker sicer trdi, da je delavec, ki učinkuje z znanjem, neposredni naslednik industrijskega delavca, ki se je razvijal prek uvajanja načrtovanja dela (industrial engineer) nadalje s pomočjo sistematične aplikacije analiz in študij na ročno delo, kar terja razumski pristop in znanja. Na ta način se delo olajša, poveča pa njegova učinkovitost. Drucker Taylorja obravnava kot najzaslužnejšega za pozitivne družbene spremembe in nemoten prehod iz zgodovinskih nasprotij med delom in kapitalom, ki je pomenil ne le višje produktivnosti, temveč tudi nov, boljši položaj industrijskega delavca.

¹¹⁰ Op. p.: delavec, ki učinkuje z znanjem v družbi znanja – samo-nadzorovano družbeno bitje. Svoje poslanstvo in etiko te družbe uresničuje v imenu nečesa iznad in izven.

Zapor Panoptikum (Panopticism) naj ne bi imel paznikov ali stalnega nadzorstva zaporniških celic, prav tako kot je nemogoč stalen nadzor lastnika plantaže nad delavci. Problem je rešen preprosto, in sicer z lego stavb zapora. »Ko se nadzornik zapora nahaja v osrednjem stolpu, lahko opazuje vse, ne da bi sam bil kakorkoli opažen.« (Foucault 202) Pri tem taisti avtor opozarja, da je glavni učinek Panoptikona, da »v (so)jetnike vceplja stanje zavestne in nenehne vidnosti, ki zagotavlja samodejno delovanje moči (oz. nadvlado sile)« (201). Po zaslugi zamisli, da je na ta način lahko vsakdo nenehno opazovan, ni potrebe po paznikih, ki bi posameznika vseskozi nadzirali. Tu Foucault navaja: »ni potrebe po uporabi sile zato, da bi prisilili delavca k delu.« (202). Ta Foucaultova zamisel je pravzaprav nevarna za vsakogar v družbi. Če sedaj govori le o tovarnah in šolah, ki se gradijo na ta način, je vprašanje, kaj bo tedaj, ko se to (nadzor) dejansko zgodi. Kakšna bo, ali bi lahko bila, naslednja zamisel? Morda bi lahko bila celotna infrastruktura in skupnost zasnovana na podoben način. Policija bi resda imela lažje delo, toda kaj bi se potem zgodilo z družbo? Fredrick Taylor je svoj cikel pričel z zapiranjem tovarniških delavcev, čemur je Foucault dodal svojo novo interpretacijo Benthamove zamisli Panopticisma. Z združitvijo obojega bi vsa družba lahko postala zaporniška skupnost. (Foucault 1975 v Mosher 1998)

Kuzmanić (2006, 1957–1980) glede Druckerjeve interpretacije družbe znanja v povezavi z dejansko, post-kapitalistično družbo zapiše:

Drucker govori o »post-kapitalističnem svetu« na eni in o »družbi znanja« na drugi strani. Ena njegovih odločilnih (znova implicitnih) »definicij« je v tem pogledu izjemno pomembna, je namreč kritična povezava med »svetom« in »družbo«. Četudi se ta »definicija« pojavlja nekako na obrobju, je njena implicitna vsebina označevanja zanj značilna in zelo simptomatična. V tem kontekstu se Drucker sklicuje na »post-kapitalistični svet in njegovo družbo znanja«. ¹¹¹ Kako torej zajeti to bistveno izhodišče? Notranja moč citiranega stavka se nahaja v izjemno značilnem »njegova«, ki ponuja možnost interpretacije, po kateri skladno Druckerju post-kapitalistični svet deluje vsaj v dvojni smeri. Na eni strani obstaja kot neka vrsta »celotnosti«, ki takorekoč zajema vse, ne da bi karkoli ostalo izven njega, sočasno pa ima ta Druckerjev »post-kapitalistični svet« podobno vlogo rodu, ki se uporablja v sholastičnih konstrukcijah. Z ozirom na to konkretno »celotnost«/rod »post-kapitalističnega sveta«, predstavlja »družba znanja«, drugi ključni označevalec, del ali še bolje rečeno »vrsto« podložno rodu. Potemtakem je »družba znanja« nekako »podložna« večjemu označevalcu, »post-kapitalističnemu svetu«. Prav to pa je razlog, zakaj »post-kapitalistični svet« v Druckerjevi teoriji deluje kot nekaj, ki tako rekoč vsebuje »svojo«! »družbo znanja«. Vendar pa to ni vse, kar bi lahko oz. naj bi povedal o izhodišču Druckerjeve analize znanja. Ostaja namreč nekaj morda celo pomembnejšega odkar »družba znanja« ne igra več pasivne vloge. Prav nasprotno! Sočasno je »družba znanja« v vlogi najpomembnejšega, notranje aktivnega (proaktivnega in kreativnega) označevalca »post-kapitalistične družbe« kot take. Tako razumljeno »družbo znanja« bi lahko interpretirali kot samo »bistvo«, »substanco« in čisti »vzrok« ter

¹¹¹ Kuzmanić v (2008b, 133) o tem meni: »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.«

celo »Stvarnika« »post-kapitalistične družbe« kot take. Tako družba po Druckerjevi argumentaciji, vsaj implicitno predstavlja formo oz. kontejner, v katerem je znanje njegova substanca in dejanska vsebina.

Kdo je in kdo ni delavec, ki učinkuje z znanjem – ali kako (ne)misлити, kaj vedeti in kako se vesti in delati, da bo prav

Sheridan (2008, 72) v svojem delu *How to think like a Knowledge Worker – A guide to mindset needed to perform competent knowledge work* že v uvodu vzpostavi povsem drugačno razmerja do delavca, ki učinkuje z znanjem – *KDO*¹¹² (*WHO*), kot je to značilno za Druckerja. Avtor namreč pravi: »Ta knjiga govori o tem *KAKO*¹¹³ (*HOW*) razmišljati in ne *KAJ*¹¹⁴ (*WHAT*) razmišljati.«

Ta navidez preprost, a pomemben stavek ima močno sporočilnost. »*Kako*« lahko tu razumemo¹¹⁵ kot možnost širokega, sicer namensko metodološkega, a še vedno svobodnega mišljenja, medtem ko »*kaj*« razumemo kot osredotočanje in vtirjanje mišljenje v tisti, domnevno edini *prav*, za kar pa gotovo ne potrebujemo ne mišljenja ne svobode. »Kaj razmišljati«, početi, delovati, (za)kaj se združevati, pa je izhajajoča in izstopajoča značilnost Druckerjevih besedil pri obravnavi delavca, ki učinkuje z znanjem v kontekstu razvoja prihodnje družbe znanja.

¹¹² Avtor (2008, 70) besedo *kdo* razloži kot zaimsek v vprašalni obliki, ki ga uporabimo v namen identifikacije posameznika ali skupine ljudi, ki se začne pri ugotavljanju istovetnosti (identitete) in konča pri dognanju (identifikaciji). Vprašanja so kratka in določna, zasnovana na upoštevanju zasebnosti in zaupnosti. Pri tem je cilj vpraševalca, da prek postavljanja vprašanj pride do dognanja oz. razkritja specifičnih lastnosti spraševanega. Logični temelj tega vprašanja izhaja iz »potrebe po vedenju« in da se prek ocene učinkov pripravi ukrepe izboljšav.

¹¹³ Besedo *kako* avtor (2008., 80) razloži kot zaimsek v vprašalni obliki, ki nudi večjo možnost razločevanja od katerekoli druge vprašalnice. Uporablja se pri opredeljevanju modalitet, metodologij, stanja, obsega ali pomena nekoga (nečesa), ki se začne pri pomenu in konča pri vzroku. Beseda se uporablja tudi z namenom pojasnjevanja delovanja in vedenja, brez praktičnega preizkusa. Pri tem se uporabi opis ali razlaga, ki nista nujno skladna. Nekaj je namreč mogoče opisati brez možnost razlage in nasprotno.

¹¹⁴ Besedo *kaj* pa avtor (*ibid.*, 72) razloži kot zaimsek v vprašalni obliki, ki ga uporabimo v namen kvalitativnega razlikovanja, ki se začne pri opisovanju in konča pri označevanju ali določanju. Beseda se uporablja z namenom obveščanja (npr. večanja vednosti) ali iskanja nedvoumnega, enoznačnega odgovora. Ta odgovor je sogovorniku le del celovite informacije, zaradi česar ima (izven percepcije) za sogovornika neugodne (a lahko zelene) posledice. Delna informacija usmerja bolj v (na)učenje na pamet oz. rutinskega učenja, kot pa do celovitega razumevanja njenega pomena. Nevednost je namreč bolj razširjena in globlja od znanja.

¹¹⁵ Op. p.: Razlika je tu očitna, tako iz etimološkega kot epistemološkega vidika. *Kaj* lahko tu povezujemo tudi z naklonskim glagolom *mora-ti* (*moči*), ki ga Drucker implicitno uporablja v svojih besedilih predvsem pri transformaciji delavca v delavca, ki učinkuje z znanjem in pri vlogi delavca v transformaciji pred-industrijske družbe v družbo znanja. Medtem ko se *mora-ti* (moral bi, moral bo) določno nanaša na delavca v družbi, pa tiste »izven« tega (lastnike, management, elite) obravnava bolj na ravni priporočil. Tudi besedo *kako* Drucker uporablja na specifičen način. Kako pri njem pomeni način oz. na kakšen način delovati, ne misлити. Drucker je znanje iz *episteme* spremenil v *techne*. Kdo je – delavec, ki učinkuje z znanjem Drucker ne ugotavlja, pač pa to že ve, saj ga izpelje skozi zgodovinsko sosledje. Njegove zelene lastnosti so določene in docela »logične«.

Isti avtor (2008) v predgovoru zapiše, da mišljenje vključuje razločevanje pomembnih oz. koristnih informacij od nepomembnih ali nekoristnih. Znanje pravi, pa sestoji iz uporabnih konceptov za obdelavo informacij in usmerjanje aktivnosti. In zaradi tega mišljenje terja znanje. Management znanja se nanaša na »razumno uporabo izkustvenih znanj«. V ekonomiji znanja vse več nalog terja miselno delo, slednje pa je sestavina »dela, ki temelji na uporabi znanja«, zlasti v delu, ko gre za obdelavo informacij. Tisti, drugi del pa je »informacijsko podprta aktivnost.«

Številni privrženci filozofske misli, kot tudi privrženci mnogih drugih sholastičnih področij ugovarjajo vsakršnemu poskusu vzpostavljanja nove klasifikacije znanosti v post-moderni misli, s čimer se avtor seveda ne strinja. Ti ugovori se nanašajo v prvi vrsti na to, da za kaj takega ni ustrezne metodologije ali celo smernic, nadalje menijo, da imajo druge kulture (zlasti vzhodne) popolnoma drugačno življenjsko filozofijo, izkušnje pa tako drugačne od zahodnih kultur, da sta vzhodna in zahodna tradicija docela neprimerljivi in medsebojno neprenosljivi. Kot tretji argument za ugovor pa nasprotniki navajajo, da po spoznanjih o obstoju kompleksnosti sistemov in o teoriji kaosa ne obstaja več docela razumljiv, povezan in trden temelj za takšno razmišljanje. Avtor na te argumente odgovarja, da je prek snovanja, raziskav, zapisov in končnega oblikovanja projekta kot epistemološki konstruktivist ustvaril ustrezno metodologijo. Trdi tudi, da se tako vzhodna kot zahodna filozofija soočata z istim fenomenom, vendar vsaka od njiju izkustvo razvrščata znotraj različnih kategorij. Na tretji ugovor avtor odgovarja, da posploševanje zamegljuje bistvo oz. pomembne podrobnosti. Pri nas gre za konceptualno mišljenje in ustvarjalno spoznavnost, pravi avtor. Gre za koncepte miselnih vzorcev (Sheridan 2008, 11).

Glede družbe znanja Sheridan (ibid.) ugotavlja, da prehod vanjo poteka že od zgodnjih 70. let prejšnjega stoletja, medtem ko je do poimenovanja tega pojava prišlo šele po uvedbi osebnih računalnikov in medmrežja. Vendar pa se je sistematična uporaba znanja za standardiziranje družbenih procesov pričela že med I. sv. vojno, ko so si v vojskah prizadevali za poenostavitve in izboljšanja pri združljivosti komponent ter pri nabavni logistiki. Glavni izidi teh zgodnjih tehnik uporabe znanj so v načrtovanju procesov in izdelkov. Pri delavcu, ki učinkuje z znanjem, pa avtor njegovo delovanje in učinke povezuje z miselnimi vzorci znanja. Da bi lahko taisti delavec svoje naloge uresničeval učinkovito, mora imeti miselne koncepte v glavi ali vsaj v obliki diagramov pred seboj. Če gre pri tem za visoko usposobljenega delavca, bo ta do nekaterih izidov morda prišel že vnaprej intuitivno, čeprav izidi ne bodo izraženi v eksplicitni obliki. Za docela kompetentno izvajanje dela, ki temelji na uporabi znanja mora biti posameznik ne le več uporabnik tehnik, marveč mora biti tudi *refleksivni praktik* (ibid., 11–12).

In vse odkar si delavci, ki učinkujejo z znanjem, prizadevajo za etično avtonomijo, se družbe znanja vse bolj učijo prilagajanja različnosti in transcendentalnim načelom. Tak delavec mora imeti tudi moralni pogum, da vztraja na lastnih prepričanjih ter kritični presoji, kajti nič ni slabšega zanj kot je sprejemanje fraz namesto resničnosti ali »uradne različice« česar koli namesto lastnega premisleka (ibid., 55).

Pri Druckerju je razvidno, da je pojem znanja že vnaprej določen, podrejen (do)končnemu učinku, izven diskurza in kot tak postaja vse bolj večšina (techne–τέχνη) ter izloča obstoj in razvoj dejanskega znanja oz. znanosti (episteme–ἐπιστήμη) ter vednosti oz. »vedeti« (ἐπίσταμαι). Po Druckerju je človekovo znanje »vir«, ki se preizkuša in obnavlja v območju izmenjave veščin, ne pa tudi »izid«, kar bi pomenilo nadgrajevanje znanja in posledično »osvoboditev« in emancipacijo posameznika. *Kaj* delati samo-omejeni *knowledge worker* določa sam, *kako* delati pa že »ve«, saj je večš. Podobno temu *kaj* in *kako misliti* posamezniku določa družbeni oz. organizacijski okvir pravil vedenja, ki jih je privzel. Zato je še toliko bolj zanimivo Druckerjevo pojmovanje znanja prav tu soočiti s Foucaultovim pojmovanjem *vednosti*. [Op. I. B.]

Foucault (2001, 194–195) o pomenu diskurza znotraj vednosti in znanosti meni:

[...] gre za elemente,¹¹⁶ ki jih je morala formirati neka diskurzivna praksa, da bi se morebiti konstituiral znanstveni diskurz, ki je specifičen ne zgolj po svoji formi in svoji strogosti, temveč tudi po objektih, s katerimi ima opraviti, po tipih izjavljanj, ki jih obelodanja, po pojmi, s katerimi manipulira, ter po strategijah, ki jih uporablja. Tako *znanosti ne navezujemo na tisto, kar je moralo biti oz. kar mora biti doživeto*, da bi se utemeljila intenca idealnosti, ki ji pripada; *temveč na tisto, kar je moralo biti izrečeno – ali kar mora biti izrečeno* – zato, da bi lahko obstajal diskurz, ki morebiti ustreza eksperimentalnim ali formalnim kriterijem znanstvenosti.

To celoto elementov, ki jih na regularen način formira neka diskurzivna praksa in ki so za konstitucijo neke znanosti nepogrešljivi, dasiravno niso nujno namenjeni temu, da to celoto omogočijo, lahko imenujemo *vednost*. Vednost je torej tisto, o čemer lahko govorimo v neki diskurzivni praksi, ki je s tem specificirana: področje, ki ga konstituirajo različni objekti, ki bodo ali pa ne bodo dosegli znanstvenega statusa [...]; vednost je tudi prostor, v katerem lahko subjekt zavzame stališče, da bi govoril o objektih, s katerimi se ubada v svojem diskurzu [...]; vednost je tudi polje koordinacije in podreditve izjav, kjer se pojmi pojavljajo, se definirajo, se aplicirajo in se transformirajo [...]. Obstajajo vednosti, ki niso odvisne od znanosti [...], toda vednosti ni brez dokončne diskurzivne prakse¹¹⁷; in vsaka diskurzivna praksa se lahko definira skozi vednost, ki jo formira (ibid., 195–196).

¹¹⁶ Skupine objektov, celote izjavljanj, igre pojmov in serije teoretskih izbir, ki jih skladno z določenimi pravili formira neka diskurzivna praksa (Foucault 2001, 194).

¹¹⁷ Op. p.: Odsotnost diskurza pri Druckerjevi konstrukciji pojmov znanja, delavca, ki učinkuje z znanjem in družbe znanja tu razločno kaže da znanje zanj ni vednost in znanost ni nekaj, kar izhaja iz dinamike diskurzivnih praks. Pri utemeljevanju teh pojmov se vseskozi vrača le sam k sebi in svojim izhodiščem, zanemarja pa vsakršno soočenje s stališči, mnenji ter ugotovitvami sodobnikov. Znanje je za Druckerja le v funkciji »produktivnosti« veščin, prek katerih se »znanje« povratno nadgrajuje. Tak, krožni proces znanja in veščin znotraj Druckerjeve »družbe« – skupnosti organizacij predpostavlja tudi poseben položaj (uporabne) »znanosti«. Izhodiščna teoretična (predvsem »tehnološka«) znanja, po Druckerju, posameznik pridobi v obdobju institucionalnega izobraževanja, izboljšuje, dopolnjuje in nadgrajuje pa jih skozi procese dela. Druckerjeva »znanost in znanje« sta torej namenjena le produktivnosti in obstoju njegove zamisli o pravi »družbi« – skupnosti organizacij.

»Z *epistéme* dejansko razumemo celoto relacij, ki lahko v dani dobi združujejo diskurzivne prakse, ki omogočajo epistemološke figure, znanosti in morda tudi formalizirane sisteme [...]; *epistéme* ni forma spoznanja ali tip racionalnosti, ki bi s tem, ko bi preučil najrazličnejše znanosti, izražal suvereno enotnost subjekta, duha ali dobe; je celota relacij med znanostmi, ki jih lahko odkrijemo v dani dobi, ko jih analiziramo na ravni diskurzivnih regularnosti.« (ibid., 206)

Nekoliko »zmernejša«, a še vedno dovolj razločna kritika Druckerjevih konceptov *Knowledge Society* in *Knowledge Worker*, izhaja iz prispevkov McKendricka, Cortade, DiGiovanija ter Nonake in Takeuchija: [Op. I. B.]

Tako McKendrick v svoji kolumni z naslovom *These days, who is not a »knowledge worker«?* postavlja vprašanje kdo pravzaprav so delavci, ki učinkujejo z znanjem v neki organizaciji. »So to tržni analitiki, strokovnjaki s področja razvoja in raziskav ali kateri drugi? Kaj pa, če je to običajen delavec za tekočim trakom, ki predlaga izboljšave v procesu dela, ali pa delavec v pretovoru, ki zmore pospešiti pretočnost blaga? Ali pa je to morda receptor, ki odloča o namestitvi gostov? Zdi se, da je tak delavec vsakdo«, ugotavlja avtor (2010). Koncept delavca, ki učinkuje z znanjem oz. termin »knowledge worker« je prvi opredelil Peter Drucker okoli leta 1950, nadaljuje avtor. Ta koncept naj bi pripomogel razločiti, v čem se delo ljudi danes razlikuje od tistega v agrarni in industrijski eri. Razlika je, po Druckerju, v tem, da smo v sodobni ekonomiji, ko delavci za proizvodnjo namesto mišic uporabljajo možgane (2010). Morda bi bilo bolje rečeno, meni McKendrick »Ne le mišic. Dejansko smo nagnjeni k poudarjanju vloge tistih, ki jih obravnavamo kot »znanjske delavce« in znižujemo pomen oz. prispevek delavcev na nalogah, ki terjajo več fizičnega dela. Mnoga dela danes terjajo poleg uporabe tehnologij tudi pretekla znanja in izkušnje, zato je na tej ravni vsakdo delavec, ki učinkuje z znanjem«, trdi McKendrick (2010). Iz enakega razloga danes ne govorimo več o informacijsko podprtem usposabljanju, saj prav vsako usposabljanje vključuje uporabo računalnikov (McKendrick 2010).

Trije novo-ekonomski vizionarji, Hagel, Brown in Davison so opredelitev termina »knowledge worker« obrnili na glavo in zapisali: »V podjetjih ljudi vse bolj ločujemo na dve skupini: Na tiste, ki imajo znanje in talent ter posledično one, ki tega nimajo. Taka delitev je zavajajoča in za podjetja dolgoročno škodljiva« (Hagel in drugi v McKendrick 2010). Hagel in ostali trdijo, da prav vsaka in vse naloge danes pravzaprav terjajo določeno raven dela, ki temelji na znanju. »Celo za najbolj rutinska opravila je v dvoumnih okoliščinah potrebna improvizacija in razumska presoja, zlasti tedaj, ko želimo uresničiti cilje na novi, višji ravni.« (McKendrick 2010)

Delo, ki temelji na uporabi znanja je realnost že več desetletij. Že v 80. letih so mnogi proizvajalci spričo japonske konkurence skušali med svojimi delavci dobiti zamisli za boljšo konkurenčnost. Mnogi so uvedli t. i. »kroge kakovosti«, kasneje preimenovane v »kroge produktivnosti« ali odbore, ki so si prizadevali za pridobivanje vložkov ali zamisli zaposlenih na vseh ravneh, od delavcev v montaži do voznikov tovornjakov. Obstajala so celo podjetja, kjer so se vsi zaposleni morali učiti

managementa kakovosti in tehnik vitke proizvodnje. Ali so ob tem znali resnično prisluhniti zamislim zaposlenih pa je drugo vprašanje (ibid.).

Danes, leta 2010, se od mnogih »nekvalificiranih« delavcev pričakuje delo z računalnikom ter vnos in priklic informacij. A tudi zaposleni ugotavljajo, da je moč njihovo izvajanje in kakovost dela izboljšati s pomočjo boljšega sodelovanja in uporabe spleta. V podjetju Ford so vsem zaposlenim že pred dobrim desetletjem omogočili prost dostop do računalnikov in interneta. Pri tem Hagel in soavtorji dodajajo, da se mnogi ključni viri inovacij nahajajo izven zidov podjetij, družbena omrežja pa so tista, ki bodo te vire odprla vsem delavcem. Hagel in soavtorji obnavljajo poziv na udeležbo vseh in vsakogar pri v procesih odločanja na izvedbeni ravni (2010). »Vsakdo, celo najobičajnejši, neizučeni delavec bo lahko razreševal kritične probleme in bo obenem delavec, ki učinkuje z znanjem v procesih dela.«¹¹⁸ (Hagel in drugi 2010 v McKendrick 2010)

»Zamisel, da vsakogar preoblikujemo v takšnega delavca, je dobrodošla, vendar terja tudi več »znanjskega dela« vodilnih in managementa, da ustvarijo in razvijajo takšna delovna mesta, ki bodo spodbujala inovativnost in najboljše lastnosti vseh zaposlenih.¹¹⁹ Od tega je namreč odvisen naš konkurenčni položaj,« zaključí McKendrick (2010).

Cortada meni da dela, ki temeljijo na znanju, obstajajo že tisočletja, razvidna pa so v slikah, zapisih, orodjih in drugih virih podatkov. Mnogi ljudje že stoletja opravljajo dela enakovrstna današnjim, vendar so ta šele nedavno označena s sodobnim terminom *knowledge work*, njihovi izvajalci pa s terminom *knowledge worker*. V preteklosti se je v takšno kategorijo uvrščal sloj učenjakov, profesorjev, učiteljev, odvetnikov, pisateljev, duhovnikov, računovodij, politikov, knjižničarjev in medicinskega osebja, po razcvetu industrijske revolucije pa še novi uradniki, davčni računovodje, tajnice, pisarniški delavci, svetovalci, ipd. Nekateri poklici so se v tem času preoblikovali ali pa izginili, pojavili pa novi, na primer, po letu 1990 računalniški operaterji in programerji. *Morebiten katalog raznovrstnih delavcev, ki učinkujejo z znanjem, bi bil dolg in bi v povprečni družbeni skupnosti zajemal večji delež populacije*. Vidik ekonomistov se značilno razlikuje. Po njihovi interpretaciji je v sodobni zgodovini večji del populacije

¹¹⁸ Op. p.: Drucker posebej opredeli najhitreje rastočo podskupino, ki jo imenuje *tehnologi*. Gre za delavce, pri katerih se izrazito prepleta visoka raven strokovnih znanj s fizičnim delom in pa delavce, pri katerih znanje igra podrejeno vlogo in je prav tako povezano s fizičnimi opravili. Te značilnost veljajo predvsem za zdravstveno osebje, od zdravnikov – kirurgov do stomatologov, zdravstvenih tehnikov, laboratorijskih tehnikov. V to skupino se uvrščajo še inštalaterji, serviserji, mehaniki, ipd. Pri teh gre v bistvu za različico kvalificiranih delavcev iz 19. in 20. stoletja. In ta skupina je še edina, ki zahodnim državam omogoča konkurenčno prednost.

¹¹⁹ Op. p.: McKendrick sicer navaja Druckerja, vendar dokaj izven konteksta vseh njegovih nadaljnjih zapisov in razmišljanj. Drucker namreč delavca, ki učinkuje z znanjem, ni opredelil kot človeka, ki pri delu uporablja izključno možgane oz. kot *znanjskega delavca*. Gre za visoko kvalificiranega, izurjenega, tehnično usmerjenega strokovnjaka, ki deluje »pretežno« z razumom. Sicer pa vsebinsko McKendrick potrjuje Druckerjevo definicijo *knowledge worker*.

bil najprej zaposlen v kmetijstvu in nato, zadnjih dvesto let, v industriji (Cortada 1998, 3–11).

Zaradi tehnološkega razvoja so se strukturalna razmerja v delovni sili proizvodnih podjetij sčasoma spreminjala, predvsem na račun znižanja zaposlenih v neposredni proizvodnji, vendar se po 80. letih 20. st. pojavlja vse več izjem. V visoko tehnološko opremljenih podjetjih, ki na primer proizvajajo računalniška vezja ali farmacevtske izdelke, se število ljudi, ki delajo v neposredni proizvodnji bistveno ne razlikuje od števila takšnih v podobno opremljenih podjetjih jeklarske industrije. Ostali so zaposleni na področju podpornih dejavnosti in delih, ki temeljijo na uporabi znanja (kadrovske delavci, planerji, managerji ipd.) (ibid., 3–4).

Sklep, da so delavci, ki učinkujejo z znanjem, skoraj vsi, ni ne natančen ne verjeten, saj zanje obstajajo nekatere skupne značilnosti in vzorci vedenja. »Razred« takšnih delavcev se namreč prvič pojavi, ko se pojavi potreba po zbiranju in uporabi informacij ter snovanju načrtov aktivnosti na tej podlagi. Do potreb po delu, ki temelji na uporabi znanja pogosto prihaja tudi ob uvajanju novih tehnologij, ki terjajo visoke vloške znanj. Značilno za delavce, ki učinkujejo z znanjem, pa je poleg tega še, da se koncentrirajo tam, kjer se povečuje kompleksnost dela, obseg dela in obenem razvojna širitev in rast organizacij (ibid., 12).

DiGiovani v članku *Developing knowledge worker on the factory floor* zapiše, da Druckerjev termin »knowledge worker« v splošnem opisuje zaposlenega, čigar delo je povezano s prečiščevanjem, obdelavo in posredovanjem informacij. »Primerjajmo ga z opisom tipičnega industrijskega delavca, čigar aktivnost je osredotočena na izdelavo in razvoj otipljivih stvari in proizvodov. V današnjem spremenljivem in hitro razvijajočem se tržnem prostoru bodo delovno intenzivna in nizko kvalificirana dela še nadalje prehajala v države z nižjimi mezdami (oz. ceno dela), medtem ko bodo podjetja razvitih narodov še nadalje pod pritiskom povečanja produktivnosti in kakovosti proizvodov.« (DiGiovani 2004, 10)

Da bi ostala konkurenčna, morajo proizvodna podjetja zagotoviti pogoje za razvoj in usposabljanje visoko usposobljenih in boljše izobraženih delavcev. Ti morda še ne bodo »visoko kvalificirani delavci, ki učinkujejo z znanjem«, bodo pa nekaj blizu tega. Tovarniški delavci naj ne bi postali pravi delavci, ki učinkujejo z znanjem, vendar bi morali izboljšati znanja o lastnem poslovnem okolju. Pri tem gre zlasti za razumevanje povezav med individualnimi odločitvami in poslovnimi izidi (ibid., 10).

Nonaka in Takeuchi v svojem delu *The Knowledge-Creating Company* (1995, 3) spodbijata splošno razširjeno prepričanje o vzrokih japonskega gospodarskega čudeža. Ne gre ne za proizvodne zmogljivosti, dostopnost poceni kapitala, tesnih poslovnih odnosov z odjemalci, dobavitelji in vladnimi agencijami, niti ne za vseživljenjsko zaposlenost, sistem starešinstva ali pa drugih praks managementa človeških virov. »Japonske družbe so uspešne zaradi svojih veččin in strokovnih znanj pri snovanju organizacijskega znanja«, trdita avtorja. Slednje pomeni zmogljivost družbe oz. gospodarske organizacije kot celote, da snuje nova znanja jih širi znotraj celotne organizacije ter jih vgradi v izdelke, storitve in sisteme.

Avtorja v poglavju *Toward a New Syntesis* predstavita prizadevanja za sintezo med znanstvenim in humanističnim pristopom pri snovanju znanja, k sestoji iz: (1) podmen o »družbi znanja«; (2) teorij organizacijskega učenja in (3) pristopov k strateškem managementu, osnovanih na virih (ključnih kompetencah in ključnih zmogljivostih) (Nonaka in Takeuchi 1995, 43).

Pri tem o Druckerjevih nazorih glede družbe znanja zapišeta (ibid., 43) naslednje:

Dejstvo je, da je družba skozi čas podvržena nenehnim spremembam in evoluciji. Industrijska družba, ki je temeljila na blagovni produkciji, se je vse bolj spreminjala in razvijala v storitveno družbo in ta nato v informacijsko družbo. Po mnenju vodilnih mislecev na področju managementa, bodo v prihodnjem obdobju proizvodni, storitveni in informacijski sektor temeljili na znanju, poslovne organizacije pa se bodo na mnogih področjih razvijale v t. i. snovalce znanj. Peter Drucker je bil eden prvih mislecev, ki je razpoznal znake teh mogočnih sprememb. Okoli leta 1960 je skoval termin »knowledge worker« (Drucker 1993, 5) in v svojem delu *Post-Capitalist Society* (1993) zapisal, da prehajamo v »družbo znanja«, v kateri »temeljni ekonomski vir« ne bo ne kapital, ne surovine, ne delo, temveč »je in bo znanje«, v družbi, kjer bodo »delavci, ki učinkujejo z znanjem« imeli osrednjo vlogo (ibid., 7). Drucker (1993) je tudi domneval, da je za vsako organizacijo v družbi znanja najpomembnejši izziv vzpostavitev sistemskih praks za vodenje samo-transformacije. »Organizacija mora biti pripravljena opustiti zastarela znanja in se naučiti snovati nova prek: (1) nenehnega izboljševanja vsakršne aktivnosti; (2) razvijanja novih rešitev in metod, na temelju lastnih pozitivnih izkušenj in (3) stalnih inovacij, kot organiziranega procesa«. V zvezi s samo-transformacijo je Drucker (1991) zapisal še naslednje: »Največji posamični izziv, s katerim bodo soočeni managerji v razvitih državah v svetu bo povečanje produktivnosti delavcev, ki učinkujejo z znanjem in storitvenih delavcev. Odgovor na ta izziv, ki bo ključna in stalna naloga managementa v naslednjih desetletjih, bo dokončno določil konkurenčno učinkovitost družb. Še več, določil bo dejansko strukturo družbe ter kakovost življenja v vsaki industrijski naciji.« (Nonaka in Takeuchi 1995, 69)

»Zdi se, da je Drucker (1993) razpoznal pomen tacitnega znanja z dokazovanjem, da večšine (techne) ni mogoče ubesediti ne ustno niti pisno. Mogoče jo je le prikazati, zato je edini način učenja večšin mogoč le skozi vajeništvo ter izkušnje.« (Nonaka in Takeuchi 1995, 24). In nadalje: »Drucker je ob tem prepričan, da lahko z uporabo metodologij, kot so znanstvene in kvantitativne metode, namensko oz. »ad hoc« izkušnjo pretvorimo v sistem, zgodbe v informacije in večšine v nekaj, kar se je mogoče naučiti in je mogoče učiti« (ibid., 42). »Ni pa dokazoval potrebe po medsebojnem vplivu ljudi znotraj procesov pretvorbe znanja ali pa pri porazdelitvi znanja med skupinami ljudi. Sam po sebi je torej Drucker najbrž bil bolj naklonjen »znanstvenemu« kot »humanističnemu« pristopu«, še zapišeta avtorja (ibid., 44).

V razlagi termina *Knowledge-Creating Crew* se Nonaka in Takeuchi (1995, 152) distinktivno opreta na Druckeja v naslednjem kontekstu:

Posadka snovalcev znanja sestoji iz praktikov (delovodij in vodij obratov), »znanjskih inženirjev« (srednjega managementa) in »znanjskih častnikov« (vršni

management). Praktiki so zadolženi za zbiranje in proizvajanje tako tacitnega kot eksplicitnega znanja, inženirji za pretvorbo tacitnega v eksplicitno, in obratno, častniki pa za upravljanje celotnega organizacijskega procesa snovanja znanja na združeni ravni. »Te akterje je treba ločiti od Druckerjevega termina »knowledge worker.« (ibid., 152) Po Druckerju (1993, 8) namreč velja, da tako kot imajo kapitalisti v kapitalistični družbi v lasti proizvodna sredstva (kapital, zemljo in delo), imajo v postkapitalistični družbi delavci, ki učinkujejo z znanjem, v lasti svoje znanje, ki ga odnašajo s seboj kamorkoli gredo in kjerkoli so. Za Druckerja je znanje »vir«, pri katerem velja glavna skrb produktivnosti dela, ki temelji na znanju in delavcu, ki učinkuje z znanjem. »Za razliko od Druckerja, navajata avtorja, pa mi znanje razumemo obenem kot »vir« in kot »izid« ter se bolj osredotočamo na snovanje znanja in na posadke snovalcev znanj. Naša definicija članstva posadke znanja se razlikuje tudi od definicij »simbolnih analitikov«, ki se na splošno nanašajo na ljudi, ki namesto rok uporabljajo glavo. V posadkah snovalcev znanj so namreč ljudje, ki delajo tako z glavo kot z rokami.«¹²⁰ (ibid., 152)

Delavec, ki učinkuje z znanjem v postkapitalistični družbi znanja, in njegova usoda

Cardinali v članku *Viewpoint: the death of the knowledge worker* preučuje vpliv uvajanja informacijske tehnologije na delo delavca, ki učinkuje z znanjem. Če povzamemo avtorja, ta v kontekstu medsebojne odvisnosti preučuje omenjenega delavca, zasebne in javne sindikate ter zunanje ponudnike in izvajalce del. Ob tem velja, da je v ZDA vsak poskus omejevanja pretoka dela zaradi ohranjanja delovnih mest jalovo početje. Usoda delavca, ki učinkuje z znanjem, se oblikuje le na političnem prizorišču in nikjer drugod.¹²¹ (Cardinali 1998, 156)

Zaposlitvena razmerja danes temeljijo na svobodni volji delodajalca in delojemalca. V tem pogledu lahko zaposleni z delovnim razmerjem prekine kadarkoli želi, prav tako pa ga lahko delodajalec odpusti kadarkoli, za kar pravno ni potreben obstoj posebnih okoliščin. Za nekatera dela (Rifkin 1997 v Cardinali 1998, 156), kot so na primer dela tajnic, nižjih uradnikov, poštnih uslužbencev, bančnih blagajnikov, knjižničarjev, trgovcev na drobno in debelo in srednjih managerjev velja, da so možnosti za trajanje zaposlitve do največ pet let. Če pa presojava prednosti tehnološkega napredka, so te predvsem z vidika velikih korporacij znatne. *United States Steel*, ena najpomembnejših družb v industrijskem obdobju, je v proizvodnji jekla leta 1980 zaposlovala 120.000 delavcev, leta 1997 pa le še 20.000, vendar ti proizvedejo več jekla kot predhodniki. Vendar pa na zmanjševanja obsega zaposlenosti v podjetjih poleg tehnoloških sprememb vplivajo tudi dobre in/ali slabe poslovne odločitve vodstev. Po Rifkinu,

¹²⁰ Op. p.: Tu gre glede na Druckerja za pomembno razliko; ne gre za snovanje oprijemljivih izidov, temveč s pomočjo znanja snovanje novih znanj. Znanje ni le vir, temveč tudi izid, kar lahko razumemo kot tržno blago, ki ima višjo ceno (in dodano vrednost) glede na vir, kot vhodno surovino in strošek, ob tem pa znanje kot izid omogoča povraten proces snovanja novih znanj.

¹²¹ Drucker odločno zavrača vsakršno vmešavanje politike in sindikatov v politiko organizacij.

nadaljuje avtor, so nove delniške družbe hitre, odzivne in prožne. Sestojijo se iz majhne podjetniške elite, ključnih strokovnjakov, tehničnega osebja in najemne delovne sile. V znanjskem sektorju namreč nikoli ne bo toliko delovnih mest, da bi zadostili potrebam milijonov za dela *modrih in belih ovratnikov* v proizvodnji in storitvah. Je pa še vedno mogoče doseči ustrezno stabilnost na področju dela, kljub zmanjševanju zaposlovanja na področju informacijskih storitev, z sindikalnim združevanjem (Cardinali 1998, 156).

Čeprav imajo po mnenju mnogih sindikati kontroverzno vlogo, predvsem zaradi njihovega monopolnega položaja in vpliva na pogodbeno plačna razmerja za njihove člane, so v javnosti obravnavani kot pomembne institucije, ki zaposlenim omogočajo vpogled kako se zahteve iz opisa del in nalog iz pogodbenega razmerja dejansko nanašajo na konkretno delovno mesto. Pričakovanja do sindikatov so tako glede urejanja finančnih nadomestil, še bolj pa glede pritiska na delodajalce v primeru pritožb in sporov z delavci. Delodajalci naj bi bili bolj osredotočeni na varnost zaposlovanja in možnosti sindikalnega združevanja pri tehnološko intenzivnih delovnih mestih *belih ovratnikov*. Gre za dve vrsti del: izvajanje storitev v zvezi z informacijskimi sistemi in storitev v zvezi z obdelavo informacij. Slednje so značilne naloge večine delavcev, ki učinkujejo z znanjem in vključujejo predvsem oblikovanje podatkovnih baz, izvedbene procese, vnose podatkov, prenavljanja in poenostavitve podatkovnih baz ter sprejemanje rutinskih odločitev na področju dela (ibid., 156–157).

Prvenstveno zaradi znatnih razlik v plačah med razvitimi in nerazvitimi državami pa se delodajalci pogosto odločajo za t. i. globalni *outsourcing*. Tu gre za primerljivo cenejši najem oz. uporabo zunanjih ponudnikov računalniških storitev, ki v celoti vključuje njihova sredstva, ljudi, programske in strojno opremo. Ti izgradijo podatkovne centre, omrežne povezave, usposablajo uporabnike opreme za obdelavo poslovnih podatkov in zagotovijo lasten razvoj aplikacij in funkcije vzdrževanja sistemov. Ker pa je znanje prenosljivo in nič manj razvito kot na zahodu, so informacijske storitve postale hitro rastoč tržni segment zunanjih ponudnikov. Ker znašajo primerljivi stroški plač v Indiji le desetino zahodnih, se multinacionalke vse bolj odločajo za njihove storitve. Zunanje storitve imajo močan učinek na zasebna in javna delavska združenja. Pri javnih, kot so sindikati državnega sektorja, imajo uslužbenci razen redkih izjem pogoje dela opredeljene v zakonodaji. Vse več pa je pobud iz gospodarskih in celo političnih krogov, da se že z vidika davkoplačevalcev vstop ponudnikom zunanjih storitev v javni sektor sprostijo. Kar zadeva privatizacijo storitev na tem področju sindikati javnega sektorja tem poskusom seveda ostro nasprotujejo. Podjetja, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo, namreč povečujejo svojo učinkovitost najprej z opuščanjem srednjega managementa in odpuščanjem dolgoročno zaposlenih ter najemanjem mladih, dobro usposobljenih in obenem izkušenih ljudi, ki so pripravljeni delati za nižja plačila. Izid tega je manjša in cenejša delovna sila, ki izvaja povsem iste naloge. To pa ni v skladu s predstavami sindikatov o zaposlitveni varnosti, da se delavec nagrajuje po določenem delu na eni lokaciji (Cardinali 1998, 157–158).

Kaj to pravzaprav pomeni za delavca, ki učinkuje z znanjem? Cardinali navede Kost-a, ki privatizacijo in posledično najemanje zunanjih izvajalcev vidi kot neizogibno.

Državne institucije se pri tem niso zmožne kosati z boljšimi in bolj strokovnimi ponudniki. Da pa tudi sindikati javnega sektorja izgubljajo boj na svojih ključnih področjih z zunanjimi izvajalci, je razlog v načinu, s kakršnim jim vlade diktirajo enake mezde, tudi če je ustreznih delavcev dovolj, ali pa, ko jih kljub potrebam, ni dovolj na voljo. Če bodo vlade in državne institucije želele delovati, se bodo torej morale v prihodnosti opreti na zunanje izvajalce. Sindikati javnega sektorja bodo še nadalje igrali vlogo zaščitnika delavcev, vendar priliva zunanje ponudbe dela ne bodo mogli ustaviti. V zasebnem sektorju pa se delodajalci vse bolj odločajo za najem delavcev za skrajšan delovni čas, ki v večini primerov niso upravičeni do nikakršnih ugodnosti iz dela. Tako sindikati javnega kot zasebnega sektorja so do ponudnikov zunanjih storitev kritični, ker ti odnašajo delo, vplivajo na zmanjšanje članstva in članarin (ibid., 158).

Vendar pa tudi na strani ponudbe zunanjih storitev obstajajo pomanjkljivosti. Večkrat je bilo ugotovljeno, da ti niso tako učinkoviti kot notranji informacijski oddelki v organizacijah. Ne gre le za celovitost storitev timov v organizacijah, gre tudi za stroške, pripadnost in boljše poznavanje okolja določene organizacije. V teoriji ekonomskega obsega velja, da podjetja z velikoserijsko proizvodnjo pri specializaciji dela dosegajo nižje stroške od manjših podjetij. Zato je na področju zunanjih storitev aplikacija ekonomije majhnih serij izziv. Pomembna je tudi primerjava diskontov na strojni opremi ponudnika z lastnimi zmogljivostmi, ki je v mnogih primerih zanemarljivo majhen. Pogosto pa se tudi dogaja, da zunanji izvajalec zaradi znižanja stroškov (tako kot najemnik storitev) najame podizvajalce, ki težko sledijo standardom. Do angažiranja podizvajalcev prihaja, ker pogodbeniki pogosto nimajo zadostnih lastnih virov za dokončanje projektov (ibid., 158).

Znano je, da je tehnologija v splošni percepciji videna kot glavni, potencialni vzrok za nezaposlenost na številnih področjih dela. Obstaja tudi nenehna bojazen, da bi prav računalniki vplivali na zmanjšanje delovne sile. Začetek tega sega v sredo 90. Let prejšnjega stoletja, ko podjetja zaradi poslovnega prestrukturiranja in obsežnih naložb v informacijsko tehnologijo (IT) niso več potrebovala dotlej tako številne delovne sile managerjev in specialistov. Vodstva in lastniki podjetij so menili, da bodo z oporo na zunanji trg ponudnikov IT storitev sposobna delovati, ponudnike oz. pogodbenike pa nadzorovati in na tej podlagi sprejemati ali zavračati njihove storitve. Zato so mnogi drugi zaposleni, ki so večji del delovne dobe v teh podjetjih delali, bili med prvimi odpuščenimi (ibid., 159).

V ZDA pa obstaja vsej še eden izmed nabora ukrepov, ki lahko nekaterim delavcem ohranijo delovna mesta in jih zaščitijo pred neželenimi praksami *outsourcinga*. To so volitve. Znano je, da so mnoge odločitve v javnem sektorju politično motivirane. Po volitvah 1994 so mnogi sindikati prek javnih nastopov pri članstvu in zaposlenih vseh slojev pričeli preučevati korelacije med vlogami zaposlenih in sočasno volivcev. Ugotovljen je bil globok cinizem do zakonodajalcev in politikov ter velika jeza nasproti političnega sistema, ki je delavce izigral. Ugotovili so tudi, da ljudje ne vidijo povezave med njihovimi vsakodnevnimi skrbmi ter državno zakonodajo in politiko. Slednji očitno niso razumeli za kaj gre delovnim ljudem na zadnjih volitvah ter kakšne posledice bi

lahko njihove frustracije in jeza imele pri glasovanju na naslednjih volitvah (Cardinali 1998, 159).

Problem mobilnosti, učinkovitosti in znanja delavca, ki učinkuje z znanjem

Murray in Greenes (2007, 7) v svojem članku *From the Knowledge worker to the knowledge economy* preučujeta globalne trende pri spreminjanju in organiziranju visoko mobilnih delavcev, ki učinkujejo z znanjem ter predlagata ukrepe za optimalno izrabo njihovih zmogljivosti in obenem izboljšanja pogojev njihovega dela. Pri tem zapišeta naslednje:

»Pridobivanje, ohranjanje in razvoj talentov danes ni več le v domeni posamezne organizacije. Delavci, ki učinkujejo z znanjem, so visoko mobilni in so zato vse bolj lojalni svojim stanovskim združenjem kot pa delodajalcem. Ti trendi pa od organizacij terjajo širši pogled in skupno delovanje za vzpostavitev ustreznih bivalnih, delovnih in učnih okolij, ki ljudem omogočajo uravnotežen in ugoden način življenja. Eden možnih načinov uresničitve tega je razvoj *mest znanja* (angl. *knowledge cities*), v katerih bi bila arhitektura znanja in informacij vsaj toliko, če ne še bolj pomembna od fizične arhitekture.« (ibid., 7)

V ekonomiji znanja, zapišeta nadalje avtorja, vrednost človeškega kapitala znatno presega vrednost tradicionalnih, oprijemljivih form, kot so na primer proizvodni prostori in oprema. Zato je snovanje idealnega okolja za delavce, ki učinkujejo z znanjem izjemen izziv. Pri mestih znanja namreč gre za bistveno nadgradnjo, razširitev in diverzifikacijo današnjih znanstveno-tehnoloških parkov. Ključ do uspešne uresničitve je v spoznanju, da zgolj privlačno delovno okolje ne zadostuje, da bi pritegnili, ohranili in razvijali vse bolj globalno in mobilno delovno silo delavcev, ki učinkujejo z znanjem. Potrebujemo celovito okolje, ki sinergično povezuje elemente bivanja, dela, delovnega okolja in učenja. Ti štirje elementi so temelji in orodja za snovanje družbenega okolja velikih razsežnosti (ibid., 7).

Položaj nove generacije delavcev, ki učinkujejo z znanjem v poglavju *The values of the new knowledge worker* predstavi Bogdanowicz in Bailey. Avtorici ugotavljata, če njune ugotovitve povzamemo, da se obstoječi delovni sili v ZDA, ki šteje kar okoli 77 milijonov zaposlenih iz *baby-boom* generacije, pridružujejo predstavniki t. i. generacije X. Zanje so, za razliko od predhodnikov, pogoji vstopa in obstanka na trgu dela težji. Dolgoročne zaposlitvene varnosti oz. doživljenjskih služb ni več, zato so veliko bolj odvisni od lastne iznajdljivosti in samo-pobude. Za večjo zaposljivost si prizadevajo prek (priložnostnih, začasnih) zaposlitev. Pripadniki, še vedno številčno močne generacije predhodnikov, pa pogosto bodisi zaradi finančnih razlogov, vezanosti na delovno mesto in delovno okolje bodisi drugih razlogov neradi dopuščajo vzpon po hierarhični lestvici novo zaposlenim. Jedro skupine teh mlajših delavcev pa, četudi predhodnike v marsičem prekašajo, položaj omejene prehodnosti razume tako, da če se že ne morejo premakniti navzgor, se lahko premaknejo naprej (oz. navzven) (Bogdanowicz in Bailey 2002, 127).

Med mnogimi izidi celovitega gospodarskega prestrukturiranja v ZDA in opuščanja dolgoročno varnih zaposlitev je tudi novo pokolenje svobodne delovne sile (Ettore, 1997 v Bogdanowicz in Bailey), ki je »pridelek skeptičnih diplomirancev, ki po vstopu na trg dela niso pripravljeni žrtvovati vsega za skupno dobro«. Dolgoročno zaposleni delavci se na samozadostnost pripadnikov generacije X odzivajo z neodobravanjem in nepotrpežljivostjo mladih, da bi postopoma napredovali tekom cele kariere, razumejo kot pomanjkanje delovne etike (ibid., 127).

Pripadniki generacije X so s svojim človeškim kapitalom, izobraženostjo, učljivostjo ter opremljeni z raznovrstnimi izkušnjami za organizacije dragoceni in so predmet vse večjega povpraševanja. »Tisti delavci z zlatimi ovratniki, po katerih se povprašuje so izobraženi, bistri, ustvarjalni, večji uporabe računalnikov in imajo prenosljive veščine.« (Munk 1998 v Bogdanowicz in Bailey 2002). Dejstvo je, da se ti (novi) delavci pripravljajo na kariero in ne za delo v določeni organizaciji, saj ne morejo upati na podporo organizacij pri njihovi dolgoročni (vseživljenjski) zaposlitvi in zato postajajo vse bolj poklicno neodvisni. Tudi svoj človeški kapital razumejo kot individualno last in ne kot premoženje organizacije. Ker pripadniki generacije X v povprečju zaposlitev menjajo vsake 1,5 leta, se tej realnosti prilagajajo tudi organizacije, ki njihova specifična znanja potrebujejo. Medtem ko so se njihovi predhodniki izoblikovali v strokovnjake za točno določeno področje dela v konkretni, vselej isti organizaciji in se je človeški kapital (*angl. human capital*) prek socialnega redno vgrajeval v intelektualni kapital (*angl. intellectual capital*), novi delavci prinašajo raznovrstna znanja in obsežen človeški kapital iz številnih podjetij. Vendar pa poleg naštetega ob odhodu iz podjetja odnašajo tudi pomembne informacije (Bogdanowicz in Bailey 2002, 128).

Zato je izziv za management znanja, kako povečati intelektualni kapital, navkljub veliki mobilnosti ljudi. Eden od možnih ukrepov je zadrževanje ljudi v organizaciji. Pravzaprav je cilj ohraniti prispevek vseh, tako stalno ali dolgoročno zaposlenih kot tudi tistih kratkoročno zaposlenih v intelektualnem kapitalu organizacije. Tudi recipročnost med vrednostjo in vrednotami njenih udeležencev je lahko ena od rešitev za povezavo skupnega z individualnim kapitalom. Pripadniki generacije X namreč iščejo raznolikost, pomen, vzpodbude in nenehne spremembe. Če naj zaposleni za podjetje ustvari dodano vrednost v obliki intelektualnega kapitala, tedaj mu mora podjetje dati nekaj v zameno. To so lahko na primer tudi kolektivne nagrade, ki odražajo vrednote organizacije kot celote in ki vzpodbujajo kopičenje individualnih znanj. Management znanja je namreč učinkovit le, če delavci, ki učinkujejo z znanjem, svoja lastna znanja prenašajo v skupno banko znanja (*corporate knowledge bank*). In če organizacija znanje ceni, mora ceniti tudi delavca, ki učinkuje z znanjem. Rast vrednosti organizacije in bolj neposredna delitev vrednosti s temi delavci povečuje tudi vrednost, ceno in pomen lasti znanja (ibid., 128).

V članku *The Knowledge Society – The Education Needed for the Future* Gelink razmišlja o pomenu in načinu uresničevanja zamisli v družbi znanja. »Danes se razvijajo novi proizvodi in storitve, ljudje so motivirani in države razvijajo svoja

gospodarstva drugače, ne le na temeljih kmetijske in industrijske proizvodnje, temveč predvsem prek uresničevanja zamisli ljudi v praksi. Peter Drucker je te spremembe napovedal že leta 1930 v svoji knjigi, ko so se raziskovalni in razvojni oddelki v podjetjih šele pričeli razvijati. Novo obdobje, v katerem živimo sedaj, je družba znanja«, zapiše Gelink (2009). Če na primer primerjamo proizvodnjo avtomobilov znamke Ford, v letu 1900 in danes, 90 let kasneje, so razlike enormne. Pri izdelavi modela Ford T namreč še ni bilo robotov in so avtomobile v celoti izdelovali tovarniški delavci. Običajen delovni dan delavca je potekal za tekočim trakom pri izdelavi ali montaži enakega sestavnega dela, v večletnem ciklu, po delu je odšel domov in zamisli prepuščal vodilnim. Danes je proizvodnja seveda drugačna. Podjetje ima oddelke za raziskave in razvoj, servisni, tržni, računovodski in proizvodne oddelke. Delo izvajalcev je v funkciji nadzora nad delovanjem robotov, stroje izdelujejo stroji, vodje obratov pa nič več ne nadzorujejo dela delavcev neposredno pri delu, temveč v pisarnah in oddelkih koordinirajo celoto znanj in zamisli, ki se vgrajujejo v posamezni izdelek. »Namesto z izdelavo fizičnega izdelka, se posameznik danes bolj ukvarja z izdelavo uresničljivih zamisli,«¹²² pravi Gelink (2009).

Ni pa pomembno le snovanje novih zamisli, še večjega pomena je *individualno izboljševanje zaznave in analitičnih zmogljivosti*. Tako je na primer nemški inženir leta 1940 iz narave, iz izkušnje z bodljiko, prenesel zamisel za eno največjih iznajdb – Velcro. Koncept iz narave je torej prenesel na izdelek (ibid.).

»Družba, v kateri živimo danes, postavlja na področju izobraževanja drugačne izzive kot nekdanj. Ne zadostuje namreč le ozka specializacija na enem samem področju, kot je na primer trženje, če v ozadju ni znanj s področja proizvodnje. Osredotočenost le na prodajno funkcijo, brez razumevanja delovanja tržnega oddelka vodi v neučinkovitost. Le razumevanje in širitev področja delovanja na različne kulture, tehnologije in časovna obdobja omogoča dejansko učinkovitost zamisli, ki jih snujemo, ter njihovo uresničitev,«¹²³ zaključí avtor (2009).

Management delavca, ki učinkuje z znanjem, skrb zanj in management znanja

McFerlane v članku *Effectively Managing The 21st Century Knowledge Worker* opozarja, da je prav skrb za potrebe in zahteve delavca, ki učinkuje z znanjem, ključ za vzpostavitev in obstoj učinkovitega sistema managementa znanja, ki bo dolgoročno prinašal konkurenčne prednosti, kajti »pomen znanja je v tem, da naj bi ga imetniki tudi razdeljevali«. Sistem prenosa oz. delitve znanja je zato bistvo sistema managementa znanja v organizaciji. Ob tem McFerlane (2008) pravi: »Da bi delavce vzpodbudili k

¹²² »Instead of waking up and heading to work to build physical product, now individuals are heading to work to build and execute ideas.« (Gelink 2009)

¹²³ Op. p.: Gelink tu nadgradi in celo preseže Druckerjev koncept delavca, ki učinkuje z znanjem. Če je Drucker takega delavca obravnaval kot ozko specializiranega strokovnjaka, ki svoja znanja in izkušnje šele v srednjih letih vgradi v snovanje druge kariere, pa Gelink zanj predpostavlja da mora kot predpogoj učinkovitosti razumeti in poznati celoto, zato da bi razumel in poznal delovanje in vlogo njenih sestavin.

izmenjavi veščin, znanj in talentov z ostalimi udeleženci, se morajo organizacijski vodje in managerji najprej zavedati, kako in koliko bi lahko morebitna izguba znanja škodovala organizaciji«. In nadalje avtor (2008) meni: » Zato mora delavec, ki učinkuje z znanjem postati ključni vir, okoli katerega je vzpostavljen in deluje celoten sistem«. Slednje temelji na tem, da »pomeni znanje ustvarjalno moč za učenje v tržno usmerjenih organizacijah, kjer so inovacije in ustvarjalnost orodje napredka.« Delavec, ki učinkuje z znanjem, je torej ključni dejavnik organizacijskega pretoka znanj in prav ta pretok omogoča določiti stopnjo, pri kateri lahko nato lahko vodstvo in management učinkovito vgradita vložke znanja v celovito, skupno strategijo delovanja za doseganje konkurenčnih prednosti. Odgovorni za management znanj morajo učinkovito usmerjati delavce, prek sistema integrativnega management znanja, ki odraža razvojne zmogljivosti organizacije. V globalnem okolju učenja morajo biti organizacije prožne ter odzivne na spremembe v zunanjem in konkurenčnem okolju. To so namreč glavne odlike organizacije, ki deluje s prodornimi delavci, ki učinkujejo z znanjem tako, da so ustvarjalni in inovativni tvorci nove vrednosti ter jamstvo zanjo. Ti delavci so produktivni in za preživetje organizacije nepogrešljivi, saj so uporabniki tehnologij, različnih omrežij, so več-opravljeni in imajo dostop do ključnih informacij za rast produktivnosti (McFerlane 2008).

Laurillardova v članku *Rethinking theaching for the Knowledge Society* ugotavlja, da so univerze že dlje kot desetletje podvržene vse večjim pritiskom razširjenega dostopa do visokošolskega izobraževanja. Družba znanja namreč potrebuje vse več diplomirancev, in tistih, ki bodo nato nadaljevali z vseživljenjskim učenjem bodisi doma, bodisi na delovnem mestu. Če gre tu za pozitivne učinke na širitev izobraževanja, pa obstajajo tudi in predvsem dolgoročno negativni učinki.¹²⁴ Družba znanja, ki jo vzpodbuja rastoči sektor visokošolskega izobraževanja, povratno omogoča rast industrije znanja, ki izvaja še dodatni, konkurenčni pritisk na tradicionalne institucije visokošolskega izobraževanja. Tradicionalne univerze se soočajo z dejstvom, da industrija znanja proizvaja sredstva in metode, s katerimi posamezniku zagotavlja hiter dostop do veščin in znanj, ki jih prav ta industrija potrebuje.¹²⁵ Zaradi tega se mnogi

¹²⁴ Op. p.: Prihodnje negativne učinke razširjenega dostopa do visokošolskega izobraževanja lahko razumemo tudi skozi pritiske, ki so pri nas privedli do hitrega, a žal ne dovolj domišljenega prehoda na t. i. Bolonjski sistem. Če je bil osrednji cilj tega skrajšanje dobe formalnega izobraževanja, hitrejši in bolj »namenski« prehod v delovne procese, cilj ni bil v celoti dosežen. Sedanji sistem izobraževanja se v tem, da poteka teoretsko od prejšnjega ne razlikuje, le da je nekoliko krajše in predvsem bolj »faktografsko« – gre za informacije in znanje in ne več predvsem za znanost. Prepletanje teoretskih znanj s praktičnimi znanji iz delovnega okolja bi zastavljene cilje morda podprlo, še vedno pa bo ostal problem namensko oblikovanega, vse manj izobraženega in vse manj mislečega človeka. Ker pa izobraževalni sistem v sedanji obliki ne nudi dovolj specialističnih znanj, ki naj bi jih potreboval bodoči »knowledge worker«, bomo imeli vse več diplomiranega »proletariata«.

¹²⁵ Op. p.: Drucker je bil zelo kritičen do institucionalnega izobraževanja v ZDA¹²⁵ in predvsem univerzam očital monopolni položaj in rigidnost. Kot racionalno šteje predvsem dopolnilno in dodatno izobraževanje za delovno mesto in ob prehodu v *drugo kariero*. Njegova kritika se pri slednjem nanaša na to, da šole posamezniku ne omogočajo, da znanja le dopolni,

uporabniki sprašujejo o dejanskih koristih univerzitetnega izobraževanja, glede na stroške zanj (Laurillard 2002, 16).

V nadaljevanju tega podpoglavja bomo predstavili še nekatere avtorje, ki bi jih lahko uvrstili med zagovornike Druckerjevih konceptov, nekatere med njimi pa celo med podpornike in *nekritične* privržence Druckerja kot takega [Op. I. B.].

Družba znanja kot ideal postkapitalizma?

Ješovnik in Ferlinc v članku *EU on the Way to Knowledge Society* temeljno definicijo družbe znanja smiselno predstavita po Peklarju, in sicer: »Družba znanja je družba prihodnosti, v kateri bo zmožnost koncentracije in transformacije znanja v inovativne in aplikativne rešitve pomembna ter spoštovana *vrednota*. Znanje že postaja in bo osrednji vir te nove družbe, v kateri bodo delavci, ki učinkujejo z znanjem (knowledge workers) ključni element njene delovne sile. Za družbo, ki temelji na znanju namreč ni ovir. Znanje je mogoče pridobiti hitreje kot kdajkoli prej, kajti znanje je mobilnejše od kateregakoli drugega proizvodnega dejavnika. Sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije omogočajo vse lažjo dostopnost do informacij. Je pa še nadalje dokaj težko pridobiti aplikativno znanje v tej džungli informacij«. Prav znanje pa je tisti ključni dejavnik, ki se značilno razlikuje od klasičnih proizvodnih dejavnikov, nadaljujeta avtorja. Vir znanja je namreč neskončen. Izraba znanj vira ne izčrpa oz. ne zmanjšuje njegove vrednosti, temveč prav nasprotno – postaja vse dragocenejši. Ko na primer pomislimo na znanje, ki smo ga posredovali drugim, hitro ugotovimo, da ga pravzaprav še vedno imamo. Stari Rimljani bi se tu slikovito izrazili: *Omnia mea mecum porto*. Ali: *Vse svoje prenašam s seboj*, kar v tem kontekstu smiselno pomeni, da znanje lahko prodamo, ga pa še vedno posedujemo. Isto znanje je namreč mogoče razdeliti med več ljudi. Pri tem pa so omejitve le na strani človeka in njegovih sposobnosti (Ješovnik in Ferlinc 2003, 20).

Avtorja pri predstavitvi ključnih indikatorjev na znanju temelječe družbe v EU zapišeta, da je bila temeljna strategija za doseganje družbe znanja postavljena s t. i. Lizbonskimi cilji (Evropska komisija 2000), na Lizbonskem vrhu, marca, leta 2000. Tam so voditelji evropskih držav izrazili skupno pripravljenost, da EU do leta 2010 nadgradijo v najbolj dinamičen in konkurenčen del svetovnega gospodarstva, ki bo temeljilo na znanju, bo zmožno vzdržne ekonomske rasti, ki bo ustvarilo večje število boljših delovnih mest in vzpostavilo večjo socialno kohezijo. Ta obsežen in smel razvojni cilj zajema rast stopnje zaposlovanja s povprečnih 61 % v EU danes, na povprečno stopnjo 70 % do leta 2010, kar pomeni 20 milijonov dodatnih delovnih mest ter povprečno realno rast 3 %, torej znatno višjo kot je bila v preteklih 10 letih (2,1 %). Da bi ta cilj dosegli, so voditelji držav sprejeli Lizbonsko strategijo, dolgoročno agendo, ki je splet kratkoročnih političnih pobud ter srednjeročnih in dolgoročnih ekonomskih

temveč terjajo, da se izobražuje od samega začetka, četudi je to neracionalno in neproduktivno. Zaposlovanje in prehod vrhunskih strokovnjakov z univerz in znanstvenih inštitutov v gospodarske organizacije vidi kot eno od rešitev problema.

reformnih ukrepov (Evropska komisija 2002, Svetovni gospodarski forum 2003), zaključita avtorja¹²⁶ (ibid., 20).

Ichikawa in Nakamura (2003, 277) v svojem delu *For the Knowledge Society: How to involve Human Resources in Gaming* ugotavljata, da bodo najpomembnejši vir in temelj družbe znanja prav gotovo organizirani ljudje. In nadalje: Predpostavke, stališča in cilji ljudi ter njihovih organizacij bodo v ospredju prihodnjih simulacijskih raziskav. Svoj pogled na uporabo simulacij in dejstvo, da poslovno organizacijo tvorijo predvsem ljudje prikažeta skozi Druckerjevo opredelitev pridevniškega termina znanosti, in sicer: »Drucker (1985) je izpostavil, da »znanstveno« ni sinonim za kvantificiranje. Učil je, da »znanstveno« predpostavlja racionalno definicijo sveta znanosti, kakor tudi oblikovanje temeljnih predpostavk, ki so primerne, dosledne in razumljive. Poudarjal je, da je prva naloga znanosti o managementu opredelitev specifičnega značaja lastne vsebine.«

Druckerjeve misli o managementu kot znanosti imajo po mnenju navedenih avtorjev pomemben vpliv ne le na raziskave poslovnih preigravanj oz. simulacij, temveč tudi na raziskave simulacij nasploh. Če take simulacije razumemo kot simulacije družbenih procesov, ki jih izvaja človek ali človek in računalnik, tedaj se naš pristop osredotoča na komunikacijo, izmenjavo informacij, snovanje znanja in odločitvene procese v timih oz. manjših skupinah. Ker naj bi bilo resno preigravanje strategij, namenjeno razreševanju specifičnih družbenih problemov, nadalje avtorja poudarita, da je učinkovito obvladovanje celote družbenih procesov pogojena s specializacijo in posebno funkcijo posameznih sestavin pri simulacijah teh procesov, pri čemer avtorja uporabita naslednji navedek (2003, 228): »Drucker (ibid., 1985) je tudi domneval, da so organizacije organi družbe. V tem kontekstu pomeni organ skupino, ki ima/izvaja posebno funkcijo. Vsaka med temi organizacijami izpolnjuje določen družbeni cilj in tako zadovoljuje določeno potrebo družbe, skupnosti in posameznika.«

Po Druckerju (ibid., 1985) ima manager dve posebni nalogi. Prva je snovanje celote, ki je večja od vsote njenih posameznih delov. Druga naloga pa je, da uskladi vse svoje odločitve in dejanja z zahtevami sedanjosti in z dolgoročnim poslanstvom. (2003, 229). Glede komunikacije v timu pa avtorja (2003, 229) zapišeta: »Najpopolnejša komunikacija je lahko tudi zgolj izmenjava izkušenj, brez uporabe kakršnekoli logike (Drucker 1985). Komunikacija je bolj znana kot percepcija. To pomeni, da posameznik lahko komunicira le v jeziku prejemnika informacije. In ker so termini takšni, da temeljijo na izkušnjah, jih zato prejemnik ni zmožen razumeti brez lastnega izkustva. Druckerjevi zaključki glede managerske komunikacije so: komunikacija terja deljeno izkušnjo; komunikacija je delujoča le med dvema sodelujočima in komunikacija je način organiziranja.«

¹²⁶ Op. p.: Ti (idealistični) cilji se žal ne uresničujejo in se v predvidenem obdobju tudi ne bodo, saj ne upoštevajo realnih razmerij moči in interesov gospodarstev nasproti politikam in dejstev, da je v globalnem okolju znanje visoko mobilno tudi drugod in ljudje v povprečju enako inteligentni. Tudi informativna znanja so v drugih okoljih sorazmerno dobra, formativna pa temeljijo na potrebah in (še) niso institucionalizirana. Zato pričakovanja o izvažanju znanj iz EU niso ravno racionalna.

Izbira ustrezne strategije je odvisna od vrednot družbe in lokalnega prebivalstva. Po mnenju Druckerja (ibid., 1985) je v zahodni kulturi pri vsakršnem odločanju bistvo v odgovorih na zastavljena vprašanja. O tem pišejo tudi mnogi zahodni avtorji. Drucker je znatno pripomogel k prenovi industrije in gospodarstva Japonske, zaključita avtorja (Ichikawa in Nakamura 2003, 230).

Gostiša (2000) v svojem delu *Participativni management – Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas* zapiše: »Eden najznamenitejših teoretikov managementa Peter Drucker, ki vodenje ljudi in dela razume kot eno od treh temeljnih komponent managementa (poleg vodenja poslov podjetja in vodenja vodilnih), je že v svojih zgodnejših delih iz konca petdesetih let opozarjal na ustrezen motivacijski pristop pri delu z ljudmi.«

Gostiša nadalje navaja Druckerjeve ugotovitve, da še danes vodilni v mnogih organizacijah napačno predpostavljajo, da zaposleni bolj potrebujejo organizacijo, kot obratno, zato pogosto zanemarjajo dejstvo, da je z zaposlenimi treba marketinško upravljati; jih torej znati pritegniti, zadržati, nagrajevati in tudi drugače motivirati, da si pridobijo njihovo lojalnost, saj le denarna nadomestila ne zadostujejo. Predvsem pa naj bi organizacije ljudi obravnavale kot »človeške vire« in si njihovo lojalnost zagotovile z obojestransko optimalno izrabo njihovih znanj, enakovredno obravnavo in partnerskim odnosom. Uspešnost vsake organizacije je namreč odvisna od timske organiziranosti, kjer vsak posameznik opravlja svoje specifično delo, vendar vsi že od začetka delujejo povezano in skupaj. V odsotnosti komandnega pristopa naj bi vsak zaposleni postal odgovoren »odločevalec« in se vedel kot »vodja«, vendar pa je upravljanje organizacij še nadalje v rokah ljudi – managerjev, ki sprejemajo ključne odločitve in skrb za njihovo delovanje, poslanstvo, izide in kolektivnega duha. Družba, skupnost in družina imajo lahko »voditelje«, a le organizacija pozna menedžerje. Toda, čeprav mora imeti menedžment precejšnjo avtoriteto, ta ne more sloneti na ukazovanju, temveč na navduševanju¹²⁷ (Jančič 1992, 19 v Gostiša 2000).

Gostiša (2000) navedenim Druckerjevih trditvam pritrjuje in meni: »[...] menimo, da je v tem, kljub vsemu kratkem izvlečku, srževito zajeta vsa bistvena filozofija najsodobnejšega participativnega managementa! Lahko bi celo rekli, da gre v nekem smislu za vizijo (participativnega) managementa prihodnjega tisočletja. Govori namreč o koncu komandnega pristopa k organizaciji, o zaposlenih kot odgovornih odločevalcih, o odnosih prirejenosti, o navduševanju namesto ukazovanja in, kar je najbolj vznemirljivo, o vzpostavljanju neke vrste »internega marketinga« v razmerju med organizacijo in zaposlenimi,« zaključí Gostiša (2000).

Romar (2004, 199–210) v članku *Managerial Harmony: The Confucian Ethics of Peter F. Drucker uvodoma* navede naslednji Druckerjev citat: »Konfucionizem je

¹²⁷ Op. p.: Navedene trditve, ki so povzetek Druckerjevih misli razumemo kot izrazito ideološko-religiozne in neuresničljive. Participativnega managementa današnji »prožno zaposleni« delojemalec ne dojema skozi navduševanje in lojalnost, pač pa skozi konkretno soudeležbo pri lastništvu, dobičku in soupravljanju. Nedavno sprejeta področna zakonodaja pa je zaposlenim namesto participacije pri dobičkih organizacij prinesla le prožnost zaposlovanja.

univerzalna etika, v kateri pravila in obveze vedenja zavezujejo vsakega posameznika enako.« (P. F. Drucker, Forbes, 1981). In nadalje: »Peter Drucker je upoštevan kot ustanovitelj sodobnega ameriškega managementa. Njegova obsežna zapuščina v večjem delu vsebuje etični poudarek. Pričujoč članek potrjuje dejstvo, da je prav konfucianska etika prisotna v večini Druckerjevih del. Tako Drucker kot Konfucij sta namreč na moč gledala kot na osrednji etični problem v medčloveških odnosih. V njunih analizah medčloveških razmerjih sta poudarila pomen avtoritete, voditeljstva, legitimnosti, hierarhije, soodvisnosti ter individualne etične odgovornosti«. Drucker je razumel razvoj velikih organizacij in hkratno rast razreda managerjev kot enega najbolj značilnih razvojnih premikov v 20. stoletju, ki management umešča v vlogo soodvisnosti, medsebojne odnose pa v vlogo osrednjega etičnega izziva. Konfucij in zgodnji konfucianci so medčloveške odnose razumeli kot razmerja, ki temeljijo na hierarhiji, medsebojni odvisnosti in osebni etiki. Namen članka je analiza Druckerjevega dela v luči zgodnjih klasikov konfucijanstva. Drucker sam je menil, da so njegova najbolj vplivna in pomembna dela *The End of Economic Man* (1939), *The Future of Industrial Man* (1942), *Concept of the Corporation* (1992) in *The Essential Drucker* (2001). To je predmet tukajšnje analize, ob primerjavi drugih del Druckerja. Drucker na splošno ni znan kot avtor ali soavtor na področju poslovne etike. *Četudi so v njegovih delih mnogi sklici na etične sisteme (denimo Platonov, Aristotelov, Kantov itd.), so bili ti namenjeni poudarkom določenih ugotovitev ali pa le prikazu nekonsistentnosti določene teorije.* Drucker je menil, da obstoječe etične teorije niso uporabne na področju poslovne etike, kar pa ne pomeni, da zanj slednja ni obstajala. To, kar je Drucker pravzaprav zanikal, je obstoj točno določene poslovne etike, ki bi opredeljevala drugačne etične standarde za poslovno, kot za preostalo družbeno okolje. Trdi, da bi to bilo napačno obenem tudi nevarno. Narobe bi bilo imeti različne standarde vedenja za različne ravni ter vloge tako v organizaciji kot družbi. Nevarno pa, ker bi različni standardi vodstvom podjetij dali signal, da se morajo vesti le po standardih, ki jih postavijo sami sebi. Kasnejše izkušnje so potrdile Druckerjeve ugotovitve. Vzpostavljanje lastnih standardov delovanja se je na primeru Enrona in drugih podjetij izkazalo kot vzvodje ozkih interesov managementa (Romar 2004, 199–210).

Warwick Mules v svojem članku *That Obstinate Yet Elastic Natural Barrier – Work and the Figure of Man in Capitalism* (2001) navaja naslednje: »V naprednem kapitalizmu, kjer se v blagostanju združujejo ne le dobički, temveč tudi mezde (zaradi rasti življenjskega standarda), se delavci vse manj obnašajo kot sistemsko podrejeni in prek vse večje individualne kupne moči v sistem vstopajo kot delničarji, lastniki nepremičnin, pokojninski upravičenci in nezadolženi varčevalci, z dostopom do finančnih sredstev v bankah in drugih finančnih ustanovah.« Pri tem nadalje Mules (2001) izpostavi stališče P. Druckerja, in sicer:

Investicijski guru Peter Drucker (1993, 76–78) je izpostavil, da je akumulirano premoženje upravičencev v pokojninskih skladih danes najmočnejša gonilna sila globalnega

kapitala.¹²⁸ Zaradi obstoja teh skladov se delo delavcev ne potroši v celoti za proizvodnjo dodane vrednosti (kot ekstra profita), temveč se deloma vrača v sistem v obliki investicij delavcev, ki nato posredno povečujejo njihovo zmogljivost potrošnje in uresničevanje želja, prek močno pospešenega kroženja denarja v obtoku. Posledica tega je vzpon potrošniške industrije, ki temelji na managementu (finančnih) investicij, pri katerih je izdelek postal denar, ki je na voljo in izbiro porabniku. Bivši življenjski slog razreda kapitalistov – naslednikov aristokracije, se sedaj kot nadomestek in neizvirna kopija pojavlja pri novih delavskih kapitalistih, z izražanjem njihovih zunanjih znakov blagostanja in obilja.¹²⁹

3.2 Izključnost in/ali pluralizem ter interdisciplinarnost

Čeprav Druckerjeve utemeljitve konceptov, v njemu lastni implicitni obliki, zvenijo nekritičnemu opazovalcu mestoma všečno in celo »razumljivo«, mu vsaj pri obravnavi izvedene vloge delavca, ki učinkuje z znanjem v organizacijskem okolju in v družbi znanja ne moremo potrditi pluralističnega pristopa, temveč prej izključevanje [Op. I. B.]. Po Millsu¹³⁰ (1956) pluralistični pristop namreč razlaga, da je moč je spremenljiva in razpršena med številne družbene skupine (stranke, sindikate, skupine pritiska), ki imajo enake možnosti, da uveljavijo svoje cilje. Skupine med seboj tekmujejo, se dogovarjajo in sklepajo kompromise. Interesne skupine zastopajo pluralizem elit. Država je pošten posrednik med različnimi skupinami, ki upošteva vse konfliktno zahteve različnih delov družbe, zato ima vsaka skupina nekaj vpliva na vladno politiko. Ali povedano krajše: Pluralistični pristop v povezavi s fenomenom elit oblasti izraža prepričanje, da je družba razdeljena na številne skupine, ki imajo različne interese, nobena od njih pa ni prevladujoča. Država po tem stališču obstaja in deluje kot posrednik med interesi nasprotujočih si družbenih skupin za vpliv na oblast.

Pri Druckerju pa je nasprotno opazna dualnost med izrazitim korporativizmom in liberalnim kapitalizmom. V prvega je vključena obsežna skupina ali razred delavcev, ki učinkujejo z znanjem, po definiciji nekonfliktna, saj naj bi jo združeval skupni interes. Izven te skupine, a v korelaciji z njo, je vpliven, a neviden razred managementa, tesno povezan z »naravno« (ne)institucionalno elito. Četudi Drucker vlogo državnih institucij pri korporativizmu marginalizira, jo sočasno, z namenom zaščite privatne lastnine in statusa elit, priznava. To zanj velja v nekoliko manjši meri pri korporativističnem, veliko bolj pa pri liberalno-kapitalističnem nazoru. Druckerjeva razmišljanja in zapisi so

¹²⁸ Op. p.: Po tem sestavku bi lahko prišli celo do napačnega sklepa, da so delavci tisti, ki so povzročili zlom nepremičninskih in finančnih trgov v ZDA!

¹²⁹ Op. p.: Ta Druckerjeva moralistična drža pove največ o njem samem. Kot snovalec zamisli o delavcu kot organizacijskem bitju in korporativizmu v okoliščinah množične blagovne proizvodnje ter podpornik Taylorja je sam znatno prispeval k razvoju potrošniške družbe in miselnosti. Vrednote in vpetost posameznika v zaprto organizacijsko okolje določajo Druckerjeve zamisli o managementu in voditeljstvu, in sicer, gre tu pri prvam za okvir *kaj* narediti, razmišljati, se vesti, pri drugem *kako* da bo (edino) prav.

¹³⁰ Charles Wright Mills (1916–1962), ameriški sociolog. Avtor del *The New Man of Power: American Labor Leaders* 1948, *White Collar: The American Middle Classes* 1951, *The Power Elite* 1956 in *The Sociological Imagination* 1959.

torej bolj izključevalni kot pluralni. Pri tem se, značilno zanj, najprej približa in nato oddalji od Webra. V obrambi lastnih etičnih pozicij v razmerju do neizpodbitnosti korporativizma in izvora kapitalizma po eni strani prek Webra marginalizira Marxa [Op. I. B.]. »Weber je namreč trideset let prej videl vzpon *belih ovratnikov* (beri: novih podjetnikov) kot dokaz neresničnosti Marxove sporne trditve, da se bo kapitalistična družba polarizirala na buržoazijo in vse večjo in vse bolj obubožano maso proletarcev.« (Bellamy 1992, 191) Po drugi strani pa Drucker (1994, 26) zapiše, »da so bile Webrove izjave glede protestantske etike večji del diskreditirane«. In nadalje: »Weber je bil dokaj gluha za pojav organizacije, kot novega fenomena.« (Drucker 1994, 51) Vsekakor pa »je Weber videl »podjetnike« kot delen vzrok za naraščajočo nevarnost birokratizacije«, kar morda dodatno pojasnjuje izrazito odklonilen odnos do Webra (Bellamy 1992, 190). Druckerjev dosledno odklonilen odnos do teorije in znanosti lahko tu razberemo tudi iz še enega njegovih prikrito ironičnih zapisov, in sicer: »Med velikimi ljudmi na področju managementa sta bila le dva čista učenjaka (*angl. scholars*): Max Weber in Elton Mayo«. Na tem mestu lahko sklepamo, da Drucker o teoriji in čisti znanosti polemizira sam s seboj in z bralcem, se z drugimi avtorji ne sooča neposredno in metodološko ter jih obravnava izven konteksta oz. znotraj sebi prirejenega, delnega konteksta [Op. I. B.].

Nič manj zanimiva ni Druckerjeva znanstvena nedoslednost v smislu izključnosti in interdisciplinarnosti zgodnjih teoretikov managementa, kot mu jo pripisujejo nekateri kritiki. Tu lahko sklepamo, da ni Drucker ne ekonomist ne sociolog ne filozof, niti karkoli podobnega, temveč vse v enem – v lastni percepciji in percepciji apologetov pionir in guru managementa. Tako v nadaljevanju razsvetlimo njegovo delo skozi kritiko nekaterih avtorjev [Op. I. B.].

McLaren in drugi (2009, 388–399) v kritični hermenevitični analizi Druckerjevih besedil zapišejo: »Analiza vsebine razkriva, da se Druckerjeva dela bolj kot v namen znanstvenih utemeljitev uporabljajo v namen legitimizacije le-teh.« Ali drugače rečeno: »Priljubljenost in uporabnost Druckerja je v tem, da je med največkrat citiranimi avtorji na področju managementa, čeprav njegova dela in teorije večji del niso bile predmet nadaljnjih analiz in razvoja.«

Z vidika legitimnosti Druckerjevih del, kot vira, ta v literaturi managementa nimajo razločne konsistentnosti ali vzorca, razen pri obravnavah terminov *management by objectives* in *knowledge worker*. Ironično je tudi, ugotavljajo avtorji, da je Drucker, kot najpogosteje citiran mislec v managementu, sam v svojih delih druge avtorje citiral le izjemoma. To pa domnevno zato, ker je menil, da je za njegove bralce pomembneje *kaj je prav* in ne *kdo ima prav*, pri čemer se ni skliceval na obstoj ali odsotnost avtoritet. Pri tem Beatty (1988) komentira primanjkljaj sklicev oz. opomb v Druckerjevih delih z odkritim začudenjem, in sicer: »kako neki je Drucker vedel vse o vsem kar je pisal!« Zato, meni avtor, redkost opomb in sklicev povečuje dvom v legitimnost Druckerjevega dela (Mc Laren in drugi 2009, 394).

Prav zaradi primanjkljaja sklicev v podporo trditvam ter primanjkljaja znanstvenih empiričnih raziskav je po Beatty-u (1988) Druckerjevo delo ostalo izven okvirov vse bolj razvijajočega se akademskega diskurza. V pedagoških procesih njegovih del naj ne

bi uporabljali, ker ta po izjavah univerzitetnih učiteljev temeljijo na Druckerjevih lastnih idejah, ne pa tudi na empiričnih raziskavah. Druckerjev položaj in anahronizem se namreč umešča v akademski kontekst 20. in 30. let 20. stoletja in vzpona zgodnjih teoretikov managementa, katerih delo zajema širok spekter ved in ga obenem označuje pomanjkanje referenčnih sklicev. To je tudi obdobje začetka razvoja Druckerjevih teorij, zato je podobnost z zgodnjimi teoretiki managementa toliko bolj izrazita. Drucker je pogosto, podobno zgodnjim teoretikom, uvajal v management zamisli iz drugih disciplin. Kot primer naj navedemo termin *knowledge work*, ki ga je izpeljal iz ekonomije (Drucker, 1968). Vendar pa se je management kot disciplina vse bolj razvijal v znanstveni in aplikativni smeri, čemur pa Drucker ni sledil (ibid., 395–396).

Nedvomno je treba Druckerju priznati sposobnosti raziskovanja »izven«, razvoja teorij, razumevanja in uporabe le-teh in drugih ved v managementu, premišljanja o vlogi managementa v družbi in vzpodbujanje k ustvarjalnemu mišljenju. Pri tem je vsekakor bil pred svojim časom. Vendar pa pri tem ni deloval po standardnih in pričakovanih metodah empiričnega raziskovanja, ni uporabljal sklicev, citatov in opomb. Namesto sintetičnih odgovorov na konkretna vprašanja, o mogočih rešitvah in orodjih zanje je Drucker govoril predvsem o teorijah, idejah in filozofijah v managementu (Mc Laren in drugi 2009, 398–399).

Še jasnejši in določnejši je v presoji Druckerjeve »veličine« Kuzmanić (2008c, 25). Avtor svoje razmišljanje o Druckerju opredeli z naslednjimi besedami:

Omenil sem Druckerjeve *tekste*. To ni naključje, saj gre res za tekste. Kajti to, kar je objavljalo, 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.

Waring v članku *A Mental Revolution/Scientific management since Taylor* (1992, 207) nazorno predstavi Druckerjevo zmoto v naslednjem navedku: »Zgodovina ponazarja neuspešnost Druckerjevih prizadevanj, predvsem v tem, da so se njegova načela o korporativizmu le malo razlikovala od Taylorjevih birokratskih načel. Namesto anti-birokratizma in izvirne alternative znanstvenemu managementu promovira t. i. *drukerizem* nove tehnike za *taylorizem*.«

Ključ Druckerjevega korporativizma je tehnika, ki jo je poimenoval *management s cilji in samo-nadzor* (MBO). Drucker je namreč s tem želel vzpostaviti sintezo evropske politične teorije z ameriško poslovno prakso, s ciljem da postane obstoječi kapitalizem korporativen in korporativizem kapitalističen. Njegove zamisli so izhajale iz njegovih

zgodnjih izkušenj iz Avstro-Ogrske ter spoznanj H. Pescha in O. Spanna,¹³¹ kot kritikov egoizma, neodgovornosti in vzrokov medrazrednih nasprotij industrijskega kapitalizma po I. sv. vojni. Slednja sta bila prepričana, da so to trendi v smeri odtujevanja delavstva, krepitve socializma, ogrožanja zasebne lastnine in svobode. Za presejanja problema sta si zamislila harmonično politiko, ki sestoji iz funkcionalnih ekonomskih skupin oz. združb. Te so, po definiciji korporativistov, nad interesi svojih udeležencev. Iskanje svobode izven skupine tu velja za neprimerno autodestruktivno in antisocialno vedenje, kajti resnična svoboda je znotraj korporacije, zlasti v služenju njej kot taki. Glede na to, da so si korporativisti zamišljali naravno harmonijo med udeleženci in skupinami, je bila zanje ljudska suverenost v najboljšem primeru irelevantna, predvsem pa kontraproduktivna in razdvajajoča. Vlada se mora namreč tvoriti iz naravnih elit in ker te elite posedujejo višjo modrost ter vrline in uresničujejo svoje funkcije pri umirjanju nasprotij in vodenju ljudi k skupnim ciljem, je njena moč in položaj sama po sebi upravičena. (Waring 1992, 207–208)

Vzrok, da se je Drucker osredotočil in našel v institutu (post) kapitalizma, leži v dediščini oz. njegovih srednjeevropskih koreninah. Meščanski intelektualci v medvojni Avstriji so namreč bili izrazito razcepljeni med željami po korporativističnem na eni strani in liberalno-kapitalističnim družbenim redom na drugi strani, kar se je odražalo v družbenih nasprotjih med starim stanovskim razredom in novim podjetniškim srednjim razredom. Drucker je bil naklonjen obema. Po družinski tradiciji je sicer bolj spoštoval javne uslužbenke kot poslovneže, je pa že zgodaj deloval v poslovnem svetu in je bila njegova izobrazba bolj praktičnega in strokovnega značaja, kot pri ostalih pripadnikih njegovega družbenega razreda (ibid., 209).

Tako Taylor kot Drucker pa sta v bistvu zagovarjala isto teorijo o dobrem poslovnem vodenju. Oba sta namreč menila, da to mora izvajati znanstveni manager. Drucker in drugi korporativisti so pravzaprav presegli Taylorjeve tehnike, ne pa tudi njegovih načel v managementu. Potemtakem je prenovljeni »Taylorizem« v novi obliki obstajal (in obstaja) še dolgo po II. sv. vojni (Waring 1992, 230).

Dodatno lahko Druckerjev pogled na nad-razred, tj. razred managerjev in naravnih elit, v njegovem zgodnejšem obdobju ustvarjanja, na tem mestu znova pojasnimo s pomočjo Millsa.¹³² Tako Mills (1956, 4) o elitah meni: »Elita oblasti je sestavljena iz ljudi, katerih položaj v družbi omogoča, da se dvignejo nad povprečno okolje običajnih ljudi; ti ljudje so na položajih, na katerih nastajajo odločitve z daljnosežnimi posledicami. Vodijo važne hierarhije in organizacije sodobne družbe. Vladajo nad velikimi korporacijami.« Mills je prepričan, da je v sodobni industrijski ideologiji 21. stoletja ključnega pomena denar – najvišja vrednota v smislu racionalizacije, intelektualizacije in demistifikacija sveta. Ob tem o managerjih pravi: »Poslovni

¹³¹ Heinrich Pesch (1854–1926), nemški moralni teolog, filozof, ekonomist in socialni etik ter Othmar Spann (1878–1950), avstrijski filozof, sociolog – univerzalist in ekonomist.

¹³² Charles Wright Mills (1916–1962). Ameriški sociolog. Temeljna dela: *White Collar: The American Middle Classes* (1951), *The Power Elite* (1956) in *The Sociological Imagination* (1959).

managerji so v glavnem protestantje [...] in v večji meri episkopalci in prezbiterjanci [...].« (ibid. 1965, 127) in dodaja: »[č]im bolj se manager bliža korporacijskemu vrhu, toliko bolj o njegovi korporacijski karieri odločajo klike velikih lastnikov ter politični vpliv.« (Mills 1965, 136). Skratka, managerja – voditelja, določa nekdo in nekaj »iznad in izven« dela, ki temelji na uporabi znanja – dejanska (odtujena) oblast, ki prek vzvodja managementa neposredno in usodno vpliva na izvajalce tega dela [Op. I. B.].

Marković (2008) opredeli Druckerja v distinkciji med pojmi družbenega in političnega kot *teoretika družbenega*, ki si svojo teorijo sedanjosti in prihodnosti navidezno gradi na historičnih temeljih. Navidezno, pravi avtor (2008, 108–109), ker »Drucker izhaja iz lastnega moralnega prepričanja tukaj in zdaj, da [...] mora postati znanje (*knowledge*) predvsem poglavitni družbeno-ekonomski vir/sredstvo (*resource/mean*).« [...] 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*«. V zvezi s transformacijo znanja in Druckerjevo privrženostjo Taylorju pa avtor (2008, 127) navaja: »Po Taylorjevi temeljni usmeritvi, kjer je v preteklosti bil človek na prvem mestu, mora biti v prihodnosti, na prvem mestu sistem« [...] in nadalje: »Če so ekonomisti še lahko rekli, da je *output* izobraževanja izobraženi in razgledani državljan, 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 državljana dobimo znanjskega delavca.«

Takšen, sosleden, domnevno univerzalen družbeno-zgodovinski razvojni model¹³³ družbe znanja in znanjskega delavca (v naši obravnavi delavca, ki učinkuje z znanjem), značilen za ZDA, Drucker »prodaja« tudi drugod. Nesprejemanje ali zavračanje tega ne razume kot izvorno raznolikost mišljenjskih, kulturnih zgodovinskih, ekonomskih, filozofskih, socioloških ali intelektualnih dimenzij, temveč to odločno pripiše stopnji (ne)razvitosti gospodarstev in demokracij [Op. I. B.].

3.3 Prisotnost konceptov Knowledge Society & Knowledge Worker v sodobnih post-kapitalističnih in post-socialističnih družbah

Procesi družbenega razvoja in razvoja posameznika se pri Druckerju začnejo in končajo v kapitalizmu, v vseh njegovih pojavnih oblikah. Alternativne družbeno ekonomske sisteme obravnava kot ponesrečene sredobežne poizkuse, ki se slej ko prej

¹³³ Op. p.: Iz Druckerjeve interpretacije zgodovinskega prehajanja iz pred-industrijske družbe v družbo znanja in prav tako manualnega delavca v delavca, ki učinkuje z znanjem je jasno razviden njegov (prilagojen) historični determinizem – kot nujnost in univerzalnost. Sam Drucker historični determinizem očita drugim avtorjem! Prehodno obdobje za družbo ali »transformacijo družbe na delu« in »tretjo transformacijo znanja ali managersko revolucijo« kot prehodno obdobje za delavca, kot ugotavlja Marković (2008), lahko tu razumemo kot dolgo obdobje nemišljenja in družbene stagnacije.

vrnejo v prvotno stanje. Drucker sicer ni odkrit promotor, je pa pomemben sopotnik in sotvorec neoliberalnega kapitalizma, ki se domnevno izteka v postkapitalizem, s ključnimi recidivi prejšnjega. Okolje množične proizvodnje, potrošnje in agresivnega trženja ostaja, četudi »drugod«, saj le tako potrjuje motive in vrednote materialnega [Op. I. B.].

Pojma *razrednosti* in *podrejenosti* relativizira (ju ne zanika, vendar jima jemlje moč samozaznave) in ju skozi koncepta *knowledge society* in *knowledge worker* umesti v »rajski vrt« samozadostnosti in zadovoljstva, brez nasprotij, kajti ta so zunaj in jih torej ni. Tak položaj nemišljenja oz. intelektualizirane bebavosti v razmerju do nezaznavnega in neoprijemljivega, v tem kontekstu managementa, je soroden razmerju med prejemniki in proizvajalci tveganj v Beckovi družbi tveganj. Beck sicer govori o družbenih razredih, razzslojenosti in klasifikaciji, ki pa se prek »učinka dvigala« na videz združujejo in razdružujejo glede na stopnjo ogroženosti. Vsem pa je v zaostrenih okoliščinah skupno – tako pri Druckerju kot pri Becku – nezaznavanje in zanikanje. In prav tako kot sta za družbo znanja ali postkapitalizem in postsocializem značilna internalizacija dobičkov ter eksternalizacija izgub, sta za družbo tveganja značilna internalizacija bogastev in eksternalizacija tveganj. Prav zato bomo na tem mestu postavili poizkus enačaja med družbo znanja in družbo tveganja [Op. I. B.].

3.3.1 Družba znanja kot družba tveganja

Medtem ko Drucker govori o družbi znanja, govori Beck (2001, 23) o družbi tveganja. »V razvitejši moderni družbi je družbena proizvodnja bogastva sistematično povezana z družbeno proizvodnjo tveganj.« Če pojma družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem, časovno in prostorsko sovpadata s pojmom družbe tveganja, velja tudi Beckova opredelitev položajev ogroženosti oz. razrednih položajev [Op. I. B.].

Ulrich Beck nadalje (2001, 41) v Razredno specifičnih tveganjih zapiše: »Vrsta, vzorec in porazdelitve tveganj se sistemsko razlikujejo od tistih pri porazdelitvi bogastev. To ne izključuje tega, da so mnoga tveganja porazdeljena specifično po slojih in razredih. V tem smislu obstajajo široke cone prekrivanja med razredno družbo in družbo tveganja. *Zgodovina porazdelitve tveganj kaže, da se ta, enako kot bogastva, držijo razredne sheme – le obratno: bogastva se zbirajo zgoraj, tveganja pa spodaj*«

Druckerjevo navidezno neprotislovje med Knowledge Workerjem, kar smo vsi, in managementom, ki je »izven zaznavnega«, in kar konstantno nismo vsi [Op. I. B.], Beck (2001, 56) razgali v poglavju *Utopija svetovne družbe*, kjer navede:

Tudi in ravno z zanikanjem in nezaznavanjem tako nastane objektivna skupnost globalnega položaja ogroženosti. Z raznolikostjo interesov grozi in narašča dejanskost tveganja, ki ne pozna več nobenih socialnih in nacionalnih razlik in meja. To seveda ne pomeni, da bo zaradi naraščajočih civilizacijskih tveganj izbruhnila velika harmonija. Ravno v ravnanju s tveganji nastanejo raznolike nove družbene diferenciacije in konflikti. Ti se ne ravnaajo več po shemi razredne družbe. Nastajajo predvsem iz dvojne vpetosti tveganj v razvito tržno družbo: tveganja tu niso samo tveganja, temveč tudi tržne priložnosti. Ravno z razvojem družbe tveganja se zato razvijajo nasprotja med tistimi, ki jih tveganja prizadevajo, in

tistimi, ki imajo od njih dobiček. Podobno narašča tudi socialni in politični pomen védenja, s tem pa tudi pomen dostopa do medijev, ki védenje proizvajajo (znanost in raziskovanje) in ga razširjajo (množični mediji). Družba tveganja je v tem smislu tudi znanstvena, medijska in informacijska družba. V njej se zato odpirajo nova nasprotja med tistimi, ki producirajo definicije tveganj, in tistimi, ki jih konzumirajo.

Če povzamemo Druckerjevo predpostavko, da je družba znanja, družba delavcev, ki učinkujejo z znanjem in jo soočimo z Beckovo družbo tveganja in konzumenti tveganj, lahko sklepamo, kdo tu pridobiva. V okoliščinah ogroženosti je lahko ta enormni in edini razred kot homogen, zgleden primer nevednosti, kot heterogen pa sploh nemočen [Op. I. B.].

Vzporednico med vprašanjem obstoja *političnega subjekta* v zaznavnih okoliščinah ogroženosti v družbi tveganja in njegovo odsotnostjo v »ciljni« družbi znanja lahko razberemo iz naslednjega Beck-ovega (2001, 59) navedka: »*Teoretiki razrednih družb 19. stoletja so si za to z dobrimi razlogi izbrali proletariat. [...] Pridobitve političnega in sindikalnega delavskega gibanja so velike, tako velike, da so spodkopale tudi njegovo vlogo, ki je nekoč imela prihodnost. Postal je bolj ohranjevalec doseženega, ki ga najeda prihodnost, kot pa vir politične domišljije, ki bi iskal in našel odgovore na položaje ogroženosti v družbi tveganja.*«

Povezanost Druckerjeve družbe znanja oz. njene sodobne različice z družbo tveganja bomo prikazali v nadaljevanju s pomočjo nekaterih avtorjev.¹³⁴

3.3.2 Družba znanja in delavec, ki učinkuje z znanjem v sodobni različici

New York je postal po septembru 2008 središče svetovne finančne krize. Kriza se je začela na Manhattnu, zato so posledice tam prvi občutili in so očitnejše kot drugod. Če je še v obdobju razcveta Wall Streeta bil New York mesto egoistov, so danes mnogi ti, bivši bogataši brezposelni in pomagajo streči revnim brezposelnim v javnih kuhinjah (Der Spiegel 2009).

V lokalih so sprejemali le še gotovino, mestne restavracije so oglaševale poceni obroke in mestna infrastruktura je bila vse bolj zapuščena ter nevzdrževana. Nekdanja borzna posrednica pove, da je brez zavarovanja, stanovanja in službe, ker pa ni nikoli varčevala, je ostala brez vsega. S propadom banke Lehman Brothers je na primer delo izgubilo 25.000 zaposlenih, mesto je izgubilo več milijonov dolarjev davčnih prilivov, ki so bili namenjeni izobraževanju, financiranju policije in vzdrževanju cest. Šlo je torej za verižno reakcijo. Poleg 75.000 ljudi v finančni industriji naj bi delo izgubilo še dodatnih 300.000 Newyorčanov. Prebivalci se vse bolj zavedajo pomena redne zaposlitve ter da je varnost pomembnejša od premoženja.

¹³⁴ Kuzmanić (2008a, 12) v tem kontekstu izpostavi pomembno značilnost postkapitalizma, ki izloča politično in legalno. Avtor meni, da »postkapitalizem stavke« strukturno onemogoča, saj ni več dela, stavka pa se veže »na prekinitev dela«. Tako je ena izmed elementarnih državljskih pravic (pravica do dela in stavke) onemogočena.

Pričakovanja, da se finančni balon napihne vsakih deset let in dobro poznavanje tržnih razmer, so nekateri izrabili tako, da so odkupovali delnice na propadajočih trgih in kopičili gotovino.

Vprašanje je ali je do krize prišlo zaradi nepremišljenega zadolževanja številnih Američanov, ki so bili prepričani da potrebujejo še en avtomobil ali še eno hišo in ali je mogoče, da se ZDA leta 2009 zmorejo spremeniti dovolj hitro, da bi se ustrezno prilagodile krizi.

Novi nemški kapitalizem

V začetku leta 2009 so bile črnoglede napovedi o najhujši gospodarski krizi po II. sv. vojni v nemškem gospodarstvu in politiki močno prisotne, je zapisal Žerjavič (2009, 12). Šoke na finančnih trgih je kanclerka Merlova sicer pripisovala nezadostno usklajeni globalizaciji, vendar je, kljub temu, skupaj s francoskim predsednikom Sarkozyjem pozivala k oblikovanju *novega kapitalizma* in vzpostavitvi institucije *gospodarskega sveta* pri Združenih narodih (ibid., 12).

Profesor Burda s Humboldtove univerze je pozval ko enotnosti političnega razreda in takojšnjim ukrepom na dolgi poti okrevanja gospodarstva. »Stopnja nezaposlenosti se viša in smo v položaju, ko ne vemo, v katero smer bo šel razvoj. Monetarne oblasti sicer ne ponavljajo napake iz velike gospodarske krize, ko so vodile strogo denarno politiko, kaznovale banke in s tem še slabšale gospodarske razmere, a niso izključeni drugi koraki držav, tudi protekcionistični ukrepi«. Vendar pa bodo za Nemčijo in druge evropske države posledice blažje kot v ZDA, saj je bilo finančne industrije, ki je botrovala položaju, manj. Po eni strani je to zasluga tradicije v povezavi s protestantsko etiko ter povojne izkušnje »renskega kapitalizma«, ki je v skladu s sloganom blaginja za vse zagotavljal veliko socialno trdnost, preprečevala zdrs v gradnjo finančnih gradov v oblakih brez temeljev v »pravem« gospodarstvu, je še dejal Burda (Žerjavič 2009, 12).

Nemško gospodarstvo je eno od redkih v Evropi s še trdnimi industrijskimi temelji. K temu je mnogo pripomogla uspešna strojogradnja ter mreža majhnih in srednje velikih podjetij, pa tudi zmernost sindikatov, ki je omogočila ohranjanje konkurenčnosti. Zato še pred leti aktualno vprašanje selitve delovnih mest na cenejše trge dela na evropskem vzhodu in v Aziji ni več tema razprav (ibid., 12).

V javnosti, politiki in strokovnih krogih se vse bolj izražajo zahteve po kapitalizmu s človeškim obrazom. Tako je v letu 2008 potekala razprava o kritiki kapitalizma, ki je celo v zmernih krogih cerkva in v političnem vrhu zaradi borznih mešetarjenj in davčnih utaj managerjev obveljal za »zverinski kapitalizem.« Nemčija je namreč svetovni prvak v izvozu blaga, ki predstavlja več kot tretjino BDP in je zato kriza na ključnih trgih od ZDA do Evrope močno udarila po podjetjih in gospodarstvu, ki je od izvoza življenjsko odvisno. Zato je zahteva po kapitalizmu s človeškim obrazom še toliko bolj razumljiva (ibid., 12).

Slovenska različica

Mencinger¹³⁵ (2008, 19–22) je že konec leta 2008 izrazil domnevo, da se je iztekel štiridesetletni »samoumevni« cikel tržnega fundamentalizma ter Friedmanove vere v nezmotljivost svobodnega trga in v škodljivost državnih posegov. Celo Hayek, zagovornik ideje o brezmejni gospodarski svobodi, bi po mnenju avtorja priznal, da je svet spet »na poti v suženjstvo«. Njihovi »učenci«, ki prej niso nikoli dvomili v možnost finančne in gospodarske krize ali pa v popolnost finančnih trgov, sedaj postajajo Keynesjanci. Država pa naj bi jim z jamstvi pomagala zaščititi njihove »visoko donosne naložbe« (Mencinger 2008, 19).

Da je prišlo do finančne krize v ZDA, nadaljuje avtor, so bili krediti na trgu nepremičnin le povod, ki bi brez »finančnih inovacij« za čim višjo donosnost bančnih »finančnih produktov« tudi končal na trgu nepremičnin in kriza ne bi bila globalna. Spoznanje, da rešitev ni le v emisiji novega denarja in regulaciji obstoječega finančnega sistema ter da se upnikom, ki svojo produkcijo vzdržujejo s financiranjem tekočega in proračunskega primanjkljaja neto dolžnika ZDA zaradi tega in tudi dolarja, kot svetovne valute produkcija lahko ustavi, je tudi že prisotno.« (ibid., 19)

»Po krizi bo svet drugačen, saj je že dosegla stopnjo, v kateri njeno razreševanje začenja spreminjati svetovni red. To bo kapitalizem, torej gospodarski red, ki temelji na pretežno zasebni lastnini, kar je potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za gospodarsko učinkovitost. Tega tudi zdajšnja začasna in »začasna« poddržavljanja bank, zavarovalnic ali drugih delov gospodarstva ne bodo spremenila. Različic kapitalizma pa je veliko. V štiridesetih letih prevlade zdajšnje različice je namesto socialnotržnega kapitalizma nastal »casino kapitalizem«, v njem so lastnike podjetij zamenjali lastniki premoženja, iz delavcev pa je nastala delovna sila¹³⁶«, trdi Mencinger (2008, 19–20).

V ozadju teh dogodkov, nadaljuje avtor (2008, 20), »so bile znatne prerazporeditve družbenega proizvoda med delom in kapitalom, pri čemer se je delež dela krčil, kapitala pa naraščal. Sočasno pa se je na strani uporabe BDP krčil tudi delež investicij, razlika med rastjo kapitala in zmanjšanjem deleža investicij pa je bila porabljena za privatizacije, prevzeme in špekulacije«, trdi avtor in nadaljuje (ibid., 20): »Finančni svet se je vse bolj oddaljeval od realnega, saj se je z ustanavljanjem vsakovrstnih finančnih skladov vse bolj večala razdalja med varčevalci in investitorji. Še bolj usodno od tega je bilo nadomeščanje lastnikov podjetij z lastniki premoženja, ki jim za usodo podjetja in ljudi v njem ni bilo mar, pač pa predvsem koliko bodo iztržili za premoženje, ki so ga kupili z namenom, da bi ga z dobičnom prodali.« Dosedanji finančni ukrepi centralnih

¹³⁵ Mencinger, Jože – profesor ekonomije, predstojnik Pravnega inštituta EF, publicist.

¹³⁶ Op. p.: Prav to je tudi usoda mnogih sodobnih delavcev, ki učinkujejo z znanjem. Druckerjevo pojmovanje mobilnosti se je tu sprevrglo v mobilnost premoženja, od tistih, ki so ga ustvarili (podjetij), do tistih, ki ga lahko kupijo oz. pravzamejo (špekulanti). Mobilnost dela pa se v tem kontekstu ločuje od mobilnosti kapitala in je bolj povezana s prožnostjo zaposlovanja oz. odpuščanja. Slednje se ne nanaša le na nižje izobraženo delovno silo oz. fizične delavce, pač pa na celotno strukturo zaposlenih v dani organizaciji. Prevzemi, privatizacije, prodaje in likvidacije podjetij namreč pogosto izločajo veliko večino ali pa celo vse zaposlene v njih.

bank in vlad so usmerjeni bolj v pomiritev stanja, zato se bo ustvarjanje virtualnega bogastva drugim in resničnega sebi, prek izumljanja novih finančnih produktov in finančnega poglobljanja najbrž še nadaljevalo (Mencinger 2008, 20).

Virus finančne krize se je prek centralnih bank prenesel tudi na EU, saj je Evropa svoj gospodarski red vse bolj zamenjevala z ameriškim neoliberalizmom. Tudi tu se je finančni sektor razbohotil, dobički pri ustvarjanju virtualnega bogastva pa so bili tudi v Evropskih bankah vrtoglavi. Lizbonska strategija, ki naj bi bila nekeksen temelj dolgoročnega razvoja EU, pa je v tistem času služila bolj kot prizorišče za ponavljanje public o družbi znanja, konkurenčnosti, fleksibilnosti, ipd. Vsakršen dvom o tem je bil vsaj tako pregrešen kot dvom o koristnosti finančnega poglobljanja, prodaji premoženja tujcem, zasebnih pokojninskih skladih ali o večnosti EU. Obsedenost z gospodarsko rastjo ob vse večji prevladi storitev nad proizvodnjo materialnih dobrin se je izkazala za usodno in narekuje usmeritev k novim, a še premalo definiranim ciljem (ibid., 20).

»Zdajšnja kriza ustvarja možnosti za prelom z obstoječim tipom kapitalizma in iskanje novega oz. vrnitev v evropsko socialno tržno gospodarstvo, v sistem, kjer bodo novi »finančni produkti« uvrščeni med prevare, v katerem bodo lastniki predvsem lastniki podjetij in ne lastniki premoženja, delavci pa sodelavci in ne reprodukcijski material.« (ibid., 20)

Slovenija je po eni strani imela srečo, saj ji je zaradi »finančne zastarelosti« in poddržavljanja večjih bank uspelo zadržati finančni sistem in velik del gospodarstva v domači lasti. Tudi privatizacija iz leta 1992 in (ne)upoštevanje nasvetov mednarodnih finančnih institucij sta imela manj neugodnih posledic kot drugod. Politika uravnoteženega gospodarskega razvoja je Slovenijo uvrščala v t.i. skandinavski kvadrant, je pa tovrstni kapitalizem pomenil drsenje po mednarodnih lestvicah konkurenčnosti navzdol, zaradi previsokih stroškov dela, prevelike javne porabe, pomanjkanja tujih investicij in socialnih transferov. Toda kapitalizem se tudi pri nas spreminja in delavci vse bolj postajajo »delovna sila«, da bi bili konkurenčni cenejši delovni sili. KAD, SOD in pidi so postajali lastniki premoženja, ki jim za podjetja ni bilo mar, prihranki varčevalcev iz bank pa so se izgubljali v finančnih labirintih. Hitra rast gradbenega sektorja in finančnih storitev v letu 2004 sta privedli do rekordnega, skoraj 5 %, primanjkljaja. Recesija pomeni na nek način vračanje Slovenije v 90. leta prejšnjega stoletja, pri čemer je treba priznati, da »ekonomsko gledano sploh ne gre več za državo, ampak le pokrajino EU; nima ne svojega denarja, ne svojega gospodarskega sistema, tudi tokov blaga in kapitala prek meja ne nadzoruje,« zaključuje Mencinger (2008, 21–22)

Kranjec¹³⁷ (2008, 4–6) se v bistvu strinja s Friedmanom, da je denar preveč tvegana zadeva, da bi jo zaupali le centralnim bankirjem. Ko se se v letu 2007 pojavili znaki krize in se je izkazalo da finančni trgi ne delujejo, je avtor postopoma prihajal do spoznanja, da normalizacija ne pomeni več vrnitve na preteklo stanje ter da bo treba finančni sektor temeljito strukturno spremeniti. Vsaj kar zadeva slovenski finančni

¹³⁷ Kranjec, Marko – profesor ekonomije, guverner BS.

sektor je likvidnost, ki je bila zagotovljena v preteklosti, na srečo prispevala k temu, da finančni sistem ni kolapsiral. Centralne banke nasploh zadeve obvladujejo, so pa v delovanju omejene, saj je njihova temeljna skrb stabilnost finančnega sistema ob sočasni stabilnosti cen, vendar pa ne morejo vplivati na uravnavanje agregatnega povpraševanja. V EU je pričakovati v nadalje negativno gospodarsko rast, tu pa gre pa tudi za države, ki so slovenske izvozne partnerice. Če se na izvoznih trgih pojavi recesija, se proizvodnja zmanjša tudi pri nas.¹³⁸

Glede pozivanja managerjev k državni intervenciji je stvar politike ali jim lahko pomaga s proračunsko politiko in v kolikšni meri bodo možne davčne spremembe in dodatno zadolževanje. Evropska komisija je sicer zrahljala določila pakta o stabilnosti in rasti ter bo očitno dopustila večje primanjkljaje, bistveno pa je, da bo Evropa ohranila notranjo stabilnost in prej kot slej delovala kot pravi notranji trg. Kakšna pa bo sicer prihodnost globalnega kapitalističnega sistema, je drugo vprašanje. O tem je razmišljal že Keynes leta 1923 v Traktatu o denarni reformi po I sv. vojni, ko je dejal: »Če boste podjetnika spremenili v špekulanta, to lahko pomeni usoden udarec za kapitalizem. Takšna sprememba v špekulantstvo poruši psihološko ravnotežje naravnega profita, ki ga vsak intuitivno razume in je nujen pogoj za upravičenje kapitalizma. Če to porušite in daste špekulantu kot junaku neomejeno možnost špekuliranja in ogromnih zaslužkov, boste porušili temeljno družbeno razumevanje, kaj je kapitalizem.« V kapitalizmu so prihodki sicer različni, ne morejo pa biti tako različni, kot so bili zadnjih 20 ali 30 let, nadaljuje avtor. Tu bodo velike spremembe in taka integracija, kot je EU, lahko igra pomembno vlogo. Tudi mi smo v prehodu v kapitalizem leta 1990 začeli kapitalizem razumevati zelo vulgarno. Vse je bilo tolerirano in dovoljeno, neodvisno od tega, kako si prišel do dohodka. Celo novinarji so slavili špekulante kot genije, pokazalo pa se je, da so škodljivi za bistvo sistema tržnega gospodarstva (Kranjec 2008, 5–6).

Opisane krizne razmere globalnega gospodarstva, skupaj z institucionalno podprtim vpilvom nosilcev neoliberalnega modela gospodarstva, močno vplivajo tudi na trg dela. Tu se odgovornost in bremena z gospodarskih subjektov vse bolj prenašajo na državo in njene institucije. Kako je s tem v Sloveniji, je razvidno iz naslednjega zapisa [Op. I. B.]:

Festićeva¹³⁹ meni, da v Sloveniji glede fleksibilnosti trga dela danes ne zaostajamo za zahodno Evropo, ob tem pa imamo precej strogo zakonodajo tudi znotraj osmerice držav vzhodne Evrope. Trenutna izhodišča so predvsem z vidika delavcev, v pričakovanju zakonskih sprememb na trgu dela, celo v marsičem slabša kot drugod. To velja na primer za t. i. indeks preprek pri odpuščanju, kjer ima Slovenija manj »preprek« kot Nizozemska in manj od novih članic. Zahteva po fleksibilizaciji (lažjem odpuščanju) ni nova in izhaja iz časov neoliberalnega preporoda, med letoma 1993 in 2003, ko so ekonomisti sklenili, da je treba zaostanek Evrope za ZDA iskati v rigidni delovnopравни zakonodaji. Torej še pred uveljavljanjem t. i. lizbonske strategije. Prav

¹³⁸ Op. p.: Glede na gospodarsko strukturo Slovenije, ki je izjemno občutljiva na spremembe evropskih izvoznih trgov in zanje izvaja predvsem dodelavne posle ter posamezne sestavine za tržne izdelke je tak učinek neposreden.

¹³⁹ Festić, Mejra – profesorica na EPF.

zaradi te zakonodaje je Slovenija še vedno pod stalnim pritiskom mednarodnih organizacij, ki tej logiki še vedno sledijo. Mednarodni denarni sklad, ki ima na skrbi stabilnost finančnih institucij (in ne usode delavcev), je tako junija 2010 v zaključnem poročilu zapisal *»da je za dosego večje ekonomske konkurenčnosti treba povečati fleksibilnost trga dela in storitev«*. Po mnenju te organizacije bi morali biti stroški najemanja in odpuščanja delavcev nižji, zadnji ukrep dviga minimalne plače pri nas pa da *»ni bil ustrezen, saj bo znižal konkurenčnost in ker ni bil pospremljen z reformo trga dela, s čimer bi lahko imel negativne učinke v zvišani brezposelnosti.«* (Festić 2010, 22)

Avtorica nadalje trdi, da sicer lahko fleksibilizacija¹⁴⁰ prinaša ugodne učinke, vendar mora biti povezana z odgovornim vedenjem udeležencev na trgu dela. *»Fleksibilizacija pomeni večjo odgovornost delavcev in delodajalcev. Ne vem, če je naša družba zanjo že zrela«*, zapiše avtorica. Neodgovorno vedenje in zlorabo udeležencev vidi že v tem, da vladni in gospodarski predstavniki pri nas aktualno napoved ukrepov za poenostavitev odpuščanja in znižanja odpravnin predstavljajo kot rešitev za gospodarski preboj. Kot primer hudih zlorab in neodgovornega vedenja v Sloveniji navede 186 milijonov eurov neplačanih prispevkov za delavce. *»Če v Avstriji podjetje nima plačanih prispevkov za socialno in pokojninsko zavarovanje zaposlenih, podjetje zaprejo, gre v stečaj, lastnik pa nekaj let ne sme odpreti podjetja s podobno dejavnostjo,«* pravi Festičeva. Pri nas pa je to legitimen ukrep za podjetja v krizi. Zadnji primeri zlorab in izigravanja zakonodaje so primeri obravnave grafičnih delavcev, delavcev v Vegradu in SCT. Delodajalci so tam najprej ustanovili slamnate družbe brez premoženja, kamor so nato prezaposlili večinoma starejše in bolne delavce, in nato razglasili stečaje. *»To je odraz zgodnje faze kapitalistične družbe,«* pravi Festičeva (2010, 22), ki dvomi, da je nadaljnje rahljanje delavskih pravic pravi odgovor.

3.4 Uporaba in zloraba Druckerjevih spoznanj

Čeprav je Drucker eden najpogostejše citiranih avtorjev na področju managementa, se njegova dela in spoznanja znotraj znanstvenih in pedagoških procesov večji del ne uporabljajo, saj velja mnenje, da gre pri Druckerju pretežno za njegova stališča in zamisli, izven vsakršnega akademskega diskurza, manj pa za resne empirične raziskave.

Nekatere šole managementa in posamezni raziskovalci se na njegove koncepte in spoznanja sicer opirajo, vendar jih preučujejo predvsem v kontekstu zgodovine razvoja managementa, zgodnjih teoretikov managementa in njegovih temeljev.

¹⁴⁰ Op. p.: Prožnost trga dela je kratkoročno, z vidika vstopnih stroškov za prodor novih investitorjev, res lahko ugodna, vendar je za dolgoročne učinke nujno potrebno stabilno, ustvarjalno in varno (organizacijsko) okolje. Nepreudarno in prehitro odpuščanje ljudi na račun znižanja stroškov pomeni tudi pomembno izgubo človeškega in rušenje socialnega kapitala organizacije. Ponovna vzpostavitev tega, ustrezne organizacijske klime in kulture, kar je pogoj za dolgoročno stabilno in uspešno poslovanje, pa je dolgotrajen in kontinuiran proces. Zato se investitor, ki je motiviran za hitro doseganje visokih donosov, prej ko slej umakne iz take organizacije.

Druckerjevo pojmovanje in tolmačenje vloge managementa in managerjev, družbe znanja kot družbe organizacij ter vloge delavca, ki učinkuje z znanjem v njej pa predstavlja prikladno orodje za manipulacije oz. zlorabe. Četudi je morda Drucker v svojih konceptih družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem, razmišljal iskreno in dobronamerno, je kljub odgovornosti intelektualca, s svojo nedorečenostjo omogočil nevarne zlorabe lastnih spoznanj. Položaj managerjev in managementa »izven« polja usode organizacijskih bitij in ujetost teh – delavcev, ki učinkujejo z znanjem in še bolj nekvalificiranih delavcev, ki so sploh povsem marginalizirani, je diskriminatoren že v Druckerjevi teoriji, sploh pa v praksi. Managerji ostajajo na ravni *priporočil*, delavstvo pa *mora* biti lojalno v smislu skupnih ciljev, uresničevati svoje legitimne potrebe in cilje znotraj organizacije, biti zaposlitveno prožni in delovati ter razmišljati tako, kot je »prav« in opredeljeno v skupnem poslanstvu in družbeni vlogi. Takšno razmišljanje nas spomni na usodo in agonijo delavcev Mure, IUUV, Istrabenza, Vegrada, Steklarske Nove in še mnogih drugih podjetij pri nas.

3.5 Opredelitev ustreznosti in uporabnosti Druckerjevih konceptov Knowledge Society & Knowledge Worker v prihodnje.

Ključni dvom o časovni in vsebinski uporabnosti misli P. F. Druckerja ni v tem, da bi človeka eksplicitno umeščal med proizvodne dejavnike, temveč v njegovi opredelitvi človeka kot organizacijskega bitja, kar v končni posledici pomeni enako, čeprav na nekoliko višji »tehnološki« ravni. Njegovo organizacijsko odgovornost povezuje z družbeno odgovornostjo, s tem, da ta deluje produktivno po merilih strokovnih veščin, omejene analize in sinteze ter medosebne komunikacije, in to produktivnost tako kot drugi istovrstni delavci, ki učinkujejo z znanjem, vgrajuje v vrednote, poslanstvo in cilje organizacije. Pri tem odklanja potrebo po ustvarjalnem mišljenju, posredno pa tudi celovitem kritičnem, etičnem in reflektivnem mišljenju, ki podpirajo ustvarjalno mišljenje in označujejo izvirnega, svobodnega in učinkovitega posameznika, ki učinkuje z znanjem. Ob odsotnosti kategorij mišljenja pa je Druckerjeva opredelitev delavca, ki učinkuje z znanjem, za nas vprašljiva, saj znanje v tem kontekstu razumemo kot vednost, taistega delavca pa kot delavca, ki obvladuje veččine. Nad njim sta manager, ki ga Drucker v njegovi vlogi eksplicitno ne opredeli, in management. Sklepamo, da manager po avtorju gotovo ni delavec, ki učinkuje z znanjem, ali lastnik kapitala. Je odločilen, vendar njegova organizacijska in družbena odgovornost nista opredeljeni, produktivnost pa ni merljiva. Enačenje vsote organizacij istovrstnih posameznikov kot nad-organizacije z družbo je nevarno zlasti z vidika homogenosti in prilaščanja legitimnosti do nadvlade nad vsemi sestavinami družbe. Takšni nad-organizaciji to omogočajo njene ekonomske zmogljivosti, ki so v rokah managementa oz. managerjev. V okoliščinah globalne družbe se takšna homogenost odraža v totalitarni oblasti, ki izključuje vsakršno kritičnost, ustvarjalnost, družbeni diskurz in sredobežnost. Vloga managementa pri snovanju organizacije (in družbe) pa je lahko tu razumljena kot univerzalni instrument oz. več kot znanost.

Drucker se v svojih ugotovitvah in trditvah pogosto bolj opira na lastna prepričanja in izkušnje kot na znanstven diskurz in izkušnje drugih. Njegov pristop se zdi avtoritaren. Njegova koncepta družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem bi lahko veljala za napredna v zgodnji industrijski družbi, medtem ko danes delujeta kvečjemu zastarelo in zaviralno.

Druckerjev položaj je udoben, je položaj opazovalca, ujetega v svojem obdobju in nevpletenega v dogajanje pod njim. Značilnosti družbenega in gospodarskega dogajanja po svetu si razlaga po svoje, podobno pa velja tudi za okolje njegovega preučevanja, ZDA. Delavstvu ponudi navidezen položaj moči znotraj enega samega razreda delavcev, ki učinkujejo z znanjem, managerjem, lastnikom in družbenim elitam pa varno izbiro med zunanjim »nevidnim« ali po potrebi v statusu *knowledge workerja*.

To, kar danes, vsaj pri nas, imenujejo družba znanja, je daleč od resnice. Še vedno so namreč cenjeni predvsem kratkoročni in otipljivi materialno-finančni učinki, znanje, katerega vidni učinki so odloženi v prihodnost, pa toliko manj. Zato tudi bolonjska reforma v izobraževanju podpira prvo in še toliko bolj zanika družbo znanja.

Podjetja se v krizi vse manj ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov, storitvami ali celo z znanjem, pač pa bolj z odpuščanji oz. s proizvodnjo odvečnih ljudi. Današnja družba tveganja je postkapitalistična ali pri nas postsocialistična družba, ki pa je prej približek Burnhamove managerske družbe, kot Druckerjeve družbe znanja. Realnost vse bolj postaja prihodnja »tretjinska« ozoroma »četrtingska« družba, kar nas od Druckerjevih konceptov še bolj oddaljuje.

Zato lahko navedena Druckerjeva koncepta obravnavamo le kot demagoško branje, ki pa je, žal, tudi v praksi doslej že obrodilo obilne sadove.

4 SKLEP

Namen naše teoretične raziskave je bil ugotoviti pomen ter moč interpretacije in korelacije pojmov družba znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem po Druckerju ter učinke na sodobna družbena dogajanja, predvsem pa na management. Pri tem smo preučili predvsem Druckerjeva ključna dela, ki navedena pojma obravnavajo ter jih nato v kritičnem diskurzu soočili z drugimi avtorji.

V raziskavi smo se osredotočili na koncept družbe znanja in z njo povezan ter izhajajoč koncept delavca, ki učinkuje z znanjem po Druckerju. Raziskovalno vprašanje pa se je nanašalo na Druckerjevo percepcijo pojmov Knowledge Society in Knowledge Worker oz., kaj je Drucker s tema pojmomoma pravzaprav mislil.

Cilj, ki smo ga postavili, je bila epistemološka raziskava na področju filozofije managementa, v kateri smo obravnavali navedena dva temeljna in povezana koncepta po Druckerju. Navedenemu cilju smo sledili s pomočjo analize ključnih primarnih in sekundarnih virov, del P. F. Druckerja in preučili njegov epistemološki pristop v konceptu Knowledge Society in iz tega izhajajoči koncept Knowledge Worker ter njuno medsebojno povezanost. Nato smo prek analize različnih sekundarnih virov, referenčnih avtorjev ter aktualnega družbeno-ekonomskega dogajanja ugotavljali prisotnost teh konceptov v praksi.

Analiza navedenih virov nas je privedla do odgovora na raziskovalno vprašanje, ki obsega posamične odgovore na tri vprašanja, in sicer:

- Kaj je *družba znanja* po Druckerju?
- Kaj je značilno za *delavca, ki učinkuje z znanjem* po Druckerju?
- Kaj je *združba obojega* in kaj pomeni?

Ugotovili smo, da se Druckerjeva koncepcija družbe znanja (*Knowledge Society*) nanaša na splet visoko specializiranih in namenskih organizacij, ki družbeno moč in legitimnost uveljavljajo s skupnim nastopom v okviru korporacij ali poslovnih sistemov.

To Druckerjevo enačenje združbe organizacij kot družbe organizacij z družbo znanja se značilno razlikuje od tistih avtorjev, ki družbo znanja obravnavajo kot pluralistično družbo, ki vključuje vse družbene sestavine in družbene skupine. Gre za globalno, odprto družbo, s prostim pretokom informacij in znanj, v kateri se odpirajo novi trgi tehnologij in idej, z osveščenimi odjemalci ter izdelki in storitvami z visoko dodano vrednostjo na vseh družbenih področjih. Drucker namreč družbo znanja enači tudi z družbo zaposlenih, s čimer implicira vlogo preostalih družbenih sestavin in skupin izven konteksta znanja in družbenega. V tej družbi zaposlenih delavca obravnava kot pripadnika organizacije, ki v skupnosti organizacij predstavlja element družbe znanja, ta družba oz. te organizacije pa nosi(jo) odgovornost za razreševanje družbenih problemov. Z enačenjem skupnosti organizacij z družbo izloči vsaj vse nezaposlene oz. marginalizira ostale družbene skupine, ki niso člani združbe organizacij. Ti so onstran »tehnološkega« nemišljenja poleg nezaposlenih še upokojenci, civilno družbene skupine, politična združenja, predvsem pa »ne-tehnologi« – neodvisni intelektualci, profesorji, družbeni kritiki, humanisti, ipd. Položaj teh je izrazito diskriminatoren, saj

tako ostajajo izven konteksta družbenega oz. Druckerjeve družbe zaposlenih in jih torej ni! Navedena Druckerjeva »družba« torej, po Druckerju vsebuje legitimnost in družbeno moč za razreševanje ključnih družbenih problemov, zato Drucker odločno zavrača kakršenkoli politični vpliv v gospodarstvu. Še več: Vse kar je »politično« in ne »organizacijsko« Drucker vidi kot neželjeno, nekompetentno ali celo zdraharsko (sindikati). Naloga države in njenih institucij je le odpravljanje administrativnih ovir in morebitne subvencije organizacijam, družbene zadeve pa so stvar družbe znanja (družbe organizacij). Po mnenju Druckerja v sodobni družbi ne obstajajo druge vodstvene skupine, razen managerjev.

Ujetost človeka v skupnost organizacij obravnavamo tu zelo kritično. Tak delavec, ki učinkuje z znanjem v družbi znanja – samo-nadzorovano družbeno bitje, svoje poslanstvo in etiko te družbe uresničuje v imenu nečesa iznad in izven. Dela za organizacijo – gospodarja! Ne določa se mu več *kaj*, temveč *kako* naj dela. Ker gre za delavca, ki učinkuje z znanjem, to pomeni predvsem, kako (ne)misliti, kako vedeti ter znati in se vesti, da bo prav. Takšna vloga ga omejuje vseskozi in tokrat ne le za tovarniškimi zidovi, kot nekoč Taylorjevega manualnega delavca, ampak nasploh, na ravni družbe kot take. Podobno velja za Druckerjevo trditev, da je z managementom povezana celotna družba in njen obstoj. Vidik Druckerjeve družbe kot (utilitarne) družbe organizacij to nevarno trditev pojasnjuje in potrjuje.

Druckerjeva »družba znanja« je tudi družba mobilnosti. Prav ta mobilnost se v praksi usodno odraža tudi na primeru mnogih sodobnih delavcev, ki učinkujejo z znanjem. Druckerjevo pojmovanje mobilnosti se je tu sprevrglo v mobilnost premoženja, od tistih, ki so ga ustvarili, do tistih, ki ga lahko kupijo oz. pravzamejo. Mobilnost dela pa se v tem kontekstu ločuje od mobilnosti kapitala in je bolj povezana s prožnostjo zaposlovanja oz. odpuščanja. Slednje se ne nanaša le na nižje izobraženo delovno silo oz. fizične delavce, pač pa na celotno strukturo zaposlenih v dani organizaciji. Prezvemi, privatizacije, prodaje in likvidacije podjetij namreč pogosto izločajo veliko večino ali pa celo vse zaposlene v njih. Lastništvo nad ključnimi proizvodnimi sredstvi (ki še niso znanja in predvsem niso le znanja) namreč določa razmerja družbene moči, prevlade in privilegijev. Sam položaj managementa in managerjev se je celo okreplil, saj je moč lastnikov – pri nas države in malih delničarjev, vse manjša. Sredstva, iz katerih se zajemajo nadomestila, se prerazporejajo glede na položaj v hierarhični strukturi, zato se zdi Druckerjeva teza o samo-motiviranju delavca, ki učinkuje z znanjem, precej iluzorna. Še vedno se namreč preživljamo z osnovnimi dobrinami in ne toliko z delovnimi izzivi. Tudi poskuse uvajanja participativnega managementa današnji »prožno zaposleni« delojemalec ne dojema skozi navduševanje in lojalnost, pač pa skozi konkretno soudeležbo pri lastništvu, dobičku in soupravljanju. Nedavno sprejeta področna zakonodaja pri nas pa je zaposlenim namesto participacije pri dobičkih organizacij prinesla le prožnost zaposlovanja. Vsekakor smo namesto v Druckerjevi post-kapitalistični »družbi znanja« prej v post-kapitalistični managerski družbi, v kateri je dela vse manj, s tem pa tudi vse manj možnosti za doseganje

družbenih sprememb skozi izrabo elementarne državljanske pravice delavstva – pravice do stavke.

Pojav družbe znanja Drucker prikaže kot zgodovinsko pogojeno posledico pojava delavca, ki učinkuje z znanjem, kar pa ni v skladu z ugotovitvami drugih avtorjev, ki taisti pojav vzročno-posledično razlagajo kot prehod od ključnih sestavin industrijske družbe (dela in kapitala) ter njenih razmerij, k znanosti in tehnologiji ter teoretskemu znanju, ki takšno družbo dejansko označuje. V tem kontekstu je znanje znanstvena kategorija ter bistven del družbene reprodukcije, medtem ko gre pri Druckerju predvsem za večšinsko ter »produktivno« znanje.

S tem v zvezi Drucker odločno trdi, da mora znanje vključevati večšine, sicer ni produktivno ter da znanja brez večšin ni! Tudi Druckerjev odnos do mišljenja, v korelaciji z znanjem, je odklonilen, če to ni vnaprej vklenjeno znotraj delovnega mesta, posamične funkcije ali organizacije. Če je torej svobodno in ne služi točno določenemu namenu. Produktivno (formativno) znanje zanj pomeni sistematično in namensko pridobivanje informacij ter njihova uporaba pri delu, učinkovito pa je le specialistično znanje. Meni tudi, da intelektualno (teoretično) znanje ni enako znanju o delu, ki temelji na uporabi znanja. Takšno znanje opredeli kot zgolj informativno oz. informacijo. Tu delavca, ki učinkuje z znanjem, izenači s specialistom, ki mora delovati kot pripadnik (kot za tekočim trakom) organizacije, saj le-ta lahko specialistična znanja prenese v izdelke ali storitve in zagotovi kontinuiteto. Med delavce, ki učinkujejo z znanjem (znotraj organizacijskega okolja) Drucker uvršča umske delavce in t. i. tehnologe, ne pa tudi nekvalificiranih fizičnih delavcev. To razvrstitev utemeljuje z vidika ekonomske teorije (dolgoročna naložba : strošek), posesti produkcijskih sredstev (lastna : v lasti drugih), produktivnosti (kakovost : količina) ter znanj in izkušenj (prenosljiva : neprenosljiva). Prav ta razmerja pa so odločilna za položaj delavca v Druckerjevem pojmovanju »družbe mobilnosti« in »podjetniške družbe«.

V Druckerjevi percepciji znanje služi učinkoviti pretvorbi v oprijemljive izide. Pri nekaterih drugih avtorjih gre, glede na Druckerja, za pomembno razliko; ne gre za snovanje oprijemljivih izidov, temveč s pomočjo znanja snovanje novih znanj. Znanje ni le vir, temveč tudi izid, kar lahko razumemo kot tržno blago, ki ima višjo ceno (in dodano vrednost) glede na vir, kot vhodno surovino in strošek, ob tem pa znanje kot izid omogoča povraten proces snovanja novih znanj.

Druckerjev značilno odklonilen (in izkrivljen) odnos do znanja in znanosti razumemo skozi njegovo nesprejemanje diskurza. Odsotnost diskurza pri Druckerjevi konstrukciji pojmov znanja, delavca, ki učinkuje z znanjem in družbe znanja razločno kaže da znanje zanj ni vednost in znanost ni nekaj, kar izhaja iz dinamike diskurzivnih praks. Pri utemeljevanju teh pojmov se veskozi vrača le sam k sebi in svojim izhodiščem, zanemarja pa vsakršno soočenje s stališči, mnenji ter ugotovitvami predhodnikov in sodobnikov. Znanje je za Druckerja le v funkciji »produktivnosti« večšin, prek katerih se »znanje« povratno nadgrajuje. Tak, krožni proces znanja in večšin znotraj Druckerjeve »družbe« – skupnosti organizacij predpostavlja tudi poseben položaj (uporabne) »znanosti«. Izhodiščna teoretična (predvsem »tehnoška«) znanja,

po Druckerju, posameznik pridobi v obdobju institucionalnega izobraževanja, izboljšuje, dopolnjuje in nadgrajuje pa jih skozi procese dela. Druckerjeva »znanost in znanje« sta torej namenjena le produktivnosti in obstoju njegove zamisli o pravi »družbi« – skupnosti organizacij.

Koncept delavca, ki učinkuje z znanjem (*Knowledge Worker*) kot izhajajoči koncept družbe znanja (*Knowledge Society*) Drucker postavi v njuno močno soodvisnost. Po Druckerju je ta delavec odvisni, zaposleni delojemalec in edini pravi naslednik nekvalificiranega industrijskega delavca. Pojav delavca, ki učinkuje z znanjem kot naslednika industrijskega delavca je, po Druckerju, predvsem posledica uvajanja Taylorjevega *znanstvenega managementa* v delo, ki je to olajšal, vplival na rast produktivnosti in mezd, vplival na razvoj tehnologij ter na vse daljšo življenjsko in delovno dobo in razmah izobraževanja. Tak delavec je visoko specializiran ter s svojo specialnostjo omejen strokovnjak (predvsem »tehnolog«) in potrebuje vodjo. Znanja oz. večšine vseskozi inovativno nadgrajuje, jih izmenjuje in jih zaradi učinkovitosti s pomočjo ter po usmeritvah managementa vgrajuje v izdelke in storitve. Dela za organizacijo (kot gospodarja!). Glavni proizvodni vir – znanje ima v lasti in je zato obravnavan ne kot strošek, temveč kot sredstvo. Svoje cilje, potrebe in družbeno odgovornost uresničuje v okviru organizacije oz. skupnosti organizacij. Naloge (kaj) si tak delavec določi sam in ima pri tem nadzor nad samim seboj, način njihove izvedbe (kako) pa s ciljem skupne učinkovitosti in produktivnosti določa management. V tem, in na ta način, vidi Drucker rešitev pomembnega problema v prihodnosti, in sicer rasti produktivnosti dela, ki temelji na uporabi znanja (*knowledge work*). In prav management je, po mnenju Druckerja, osrednja funkcija (vezno tkivo), od katere ni odvisno le poslovno okolje, temveč tudi celotna družba in njeno delovanje ter sam njen obstoj! Po Druckerju je delavec, ki učinkuje z znanjem vsakdo, ki ima poklic oz. je vsaj kvalificiran za svoje delo in je pripadnik organizacije. Ni pa to nekvalificirani, (znanjsko nemobilni) fizični delavec, četudi je pripadnik organizacije.

Druckerjevo trditev (in namen), da si delavec, ki učinkuje z znanjem naloge (mora) sam odrediti in se pri tem (mora) sam nadzirati razumemo tu, ne le kot samoomejevanje svobode, temveč predvsem v smislu večjega izplena oprijemljivih izidov, skratka čim večjega količinskega *outputa*. Glede na zmanjšanje in izločanje srednjega in nižjega managementa iz proizvodnih procesov, je pomen takšnega (samo)nadzorovanega vedenja še toliko večji, predvsem z vidika dobičkov. Pri tem gre tudi in še nadalje za predpostavko (post)kapitalističnih in postsocialističnih družbenih ureditev, v katerih z ustvarjanjem umetnega povpraševanja in potreb oblikujejo navidezno družbo izobilja. Ljudje tako s kopičenjem večjidel istovrstnih in nepotrebnih dobrin podpirajo nespremenljivost ter monopolni položaj gospodarskih in negospodarskih institucij, po drugi strani pa nemoč in neprožnost pri odzivanju na dejanske družbene potrebe in spremembe. Gre za pomemben, če ne najpomembnejši dejavnik zloma najprej finančnih trgov in posledično zloma svetovnega gospodarstva. Drucker pa je kot snovalec zamisli o delavcu kot organizacijskem bitju in o korporativizmu v okoliščinah množične

blagovne proizvodnje ter podpornik Taylorja tudi sam znatno prispeval k razvoju potrošniške družbe in miselnosti.

Druckerjevo prepričanje, da si mora delavec, ki učinkuje z znanjem naloge odrediti sam in se pri tem sam nadzirati v smisli učinkovitega delovanja ima še dodatno in zelo pomembno razsežnost tako iz etimološkega kot epistemološkega vidika. *Kaj* lahko tu povezujemo tudi z naklonskim glagolom *mora-ti* (*moči*), ki ga Drucker implicitno uporablja v svojih besedilih predvsem pri transformaciji delavca v delavca, ki učinkuje z znanjem in pri vlogi delavca v transformaciji pred-industrijske družbe v družbo znanja. Medtem ko se *mora-ti* (moral bi, moral bo) določno nanaša na delavca v družbi, pa tiste »izven« tega (lastnike, management, elite) obravnava bolj na ravni priporočil. Pomen managerjev in managementa je za Druckerja ključen in poseben. Meni namreč, da bi bila brez managementa vrzel v produktivnosti dela, ki temelji na uporabi znanja še znatno večja od vrzeli v produktivnosti industrijskega delavca, brez znanstvenega managementa. Tudi besedo *kako* Drucker uporablja na specifičen način. Kako pri njem pomeni način oz. na kakšen način delovati, ne misliti. Drucker je znanje iz *episteme* spremenil v *techné*. Kdo je – delavec, ki učinkuje z znanjem Drucker ne ugotavlja, pač pa to že ve, saj ga izpelje skozi zgodovinsko sosledje. Njegove želene lastnosti so določene in docela »logične«.

Tudi glede koncepta delavca, ki učinkuje z znanjem se interpretacije večine drugih avtorjev značilno razlikujejo od Druckerjevih. Ti avtorji trdijo, da je delavec, ki učinkuje z znanjem, pripadnik svobodne delovne sile, zaradi svojega človeškega kapitala visoko mobilen, delodajalcu običajno ni lojalen in od organizacije ne pričakuje rešitev za svoje probleme, temveč se opira na lastno iznajdljivost. Za razliko od Druckerja, ki trdi, da mora biti tak delavec, da bi bil produktiven, visoko specializiran ter s svojo specialnostjo omejen strokovnjak, nekateri drugi avtorji poudarjajo, da je predpogoj učinkovitosti in produktivnosti razumevanje in poznavanje celote, zato da bi lahko razumeli in poznali delovanje in vlogo njenih sestavin.

Vzroke za pojav delavca, ki učinkuje z znanjem ti avtorji pojasnjujejo skozi interakcijo tehnologije z intelektualnim in človeškim kapitalom delavcev ter s spremembami v industrijski strukturi in v strukturi delovne sile. Delavec, ki učinkuje z znanjem je po mnenju teh avtorjev praktično vsakdo – od relativno majhnega števila profesionalcev in tehničnih specialistov, vse do razsežne skupine delovne sile. Gre tako za inovatorje, strokovnjake, informatike, asistente, uradnike, strežnike in prodajalce, delavce v zdravstveni negi in socialnem skrbstvu ter tudi delavce kot take. Drucker pa poklicev, ki bi ustrezali kategoriji delavcev, ki učinkujejo z znanjem ni opredelil.

Drucker je bil in ostal izrazit korporativist. Poleg tega se je pri snovanju svojih konceptov družbe znanja in predvsem delavca, ki učinkuje z znanjem, opiral na Taylorjev koncept znanstvenega managementa, katerega je vseskozi zagovarjal. In prav tu se nahaja odgovor, kaj Druckerjeva združba konceptov družbe znanja in delavca, ki učinkuje z znanjem, pomeni. Drucker je dejansko nadgradil Taylorjeve tehnike tako, da je nadzor nad delom zamenjal s samonadzorom, nižji in srednji management izločil ali

Sklep

pa ga preselil v pisarne, zamenjal, kaj delati s kako delati in odrejanje nalog s samoodrejanjem nalog. Nad vsem tem pa bdi »znanstveni« management.

Če je Taylor s konceptom znanstvenega managementa oz. uvajanja znanja v delo prek odrejanja nalog in nadzora dosegal višjo produktivnost dela s preprostimi gibi delavcev, je Drucker z uvajanjem managementa delavca, ki učinkuje z znanjem (ki znanje že ima in ga ne dobiva od zunaj, kot pri Taylorju), prek samo-odrejanja nalog in samo-nadzora domneval, da bodo ti delavci, ki kot specialisti »preprosto in omejeno mislijo« dosegali visoko produktivnost dela.

Predvsem v okoliščinah krize in zaposlitvene negotovosti, je vloga in usoda delavca, ki učinkuje z znanjem, znotraj organizacije in skupnosti organizacij kot družbe znanja, zelo podobna vlogi in usodi Taylorjevega industrijskega delavca za tovarniškimi zidovi. Tu pa Druckerjeva koncepta izkazujeta znatno večji učinek od Taylorjevega.

LITERATURA

- Beck, Ulrich. 2001. *Družba tveganja. Na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina.
- Bellamy, Richard. 1992. *Liberalism and Modern Society*, Penn State Press, Pennsylvania.
- Bogdanowicz, Maureen S. in Elaine K. Bailey. 2002. The value of the knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training* 26 (2): 125–129.
- Böhme, Gernot in Nico Stehr. 1986. *The Knowledge Society*. Dordrecht: Reidel.
- Brinkley, Ian, Rebecca Fauth, Michele Mahdon in Sotiria Theodoropoulou. 2009. *Knowledge Workers and Knowledge Work: A Knowledge Economy Programme Report*. [Http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/213_know_work_survey170309.pdf](http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/213_know_work_survey170309.pdf) (23. 7. 2010).
- Burnham, James. 1945. *The Managerial Revolution*. London: Penguin Books.
- Cardinali, Richard. 1998. Viewpoint: The Death of the Knowledge Worker. *Logistic Information Management* 11 (3): 156–159.
- Cortada, James W. 1998. *Rise of the Knowledge Worker*. Boston: Butterworth-Hainemann.
- Der Spiegel. 2009. New York – mesto dvoma, skrbi in strahu. *Delo*, 19. september, 12.
- DiGiovani, Michael. 2004. *Developing knowledge worker on the factory floor*. Publikacija 18 (4): 10–12.
- Drucker, Peter F. 1970. *Technology, Management & Society*. London: Heinemann.
- Drucker, Peter F. 1971. *Men, Ideas and Politics*. New York: Harper&Row.
- Drucker, Peter F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper&Row.
- Drucker, Peter F. 1980. *Managing in Turbulent Times*. New York: HarperCollins.
- Drucker, Peter F. 1981. *Toward the Next Economics and Other Essays*. Oxford: Butterworth-Hainemann.
- Drucker, Peter F. 1986a. *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- Drucker, Peter F. 1986b. *The Frontiers of Management*. New York: Truman Talley Books.
- Drucker, Peter F. 1987. The coming of new organization. V *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 1–21. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. 1992a. *The age of discontinuity*. New Brunswick, London: Transaction.
- Drucker, Peter F. 1992b. *Managing for the Future*. New York: Penguin Books.
- Drucker, Peter F. 1993a. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Boston: Butterworth-Hainemann.
- Drucker, Peter F. 1993b. *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness.

- Drucker, Peter F. 1994a. Drucker on management: How to Save the Family Business. *Wall Street Journal* 19 (8): 10.
- Drucker, Peter F. 1994b. *The age of social transformation. The Atlantic Monthly* 274 (5): 53–80.
- Drucker, Peter F. 1995. *Managing in a Time of Great Change*. Boston: HarvardBusiness School Press.
- Drucker, Peter F. 1996a. *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*. New Brunswick: Transaction, Rutgers.
- Drucker, Peter F. 1996b. Foreword. V *The leader of the future: New visions, strategies and practises for the next era*, ur Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith in Richard Beckhard, XI–XVI. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, Peter F. 1997. Introduction: Towards the New Organization. V *The Organization of the Future*, ur Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith in Richard Beckhard, 1–8. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, Peter F. 1999a. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Hainemann.
- Drucker, Peter F. 1999b. *Selected Essays of Peter Drucker: The founder of Modern Management*. English ed. Beijing: Machine Industry.
- Drucker, Peter F. 2001a. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2001b. *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Drucker, Peter F. 2002. *The Future of Industrial man*. New Brunswick: Transaction Publishers, Rutgers.
- Drucker, Peter F. 2003a. *The New Society*. New Brunswick: Transaction, Rutgers.
- Drucker, Peter F. 2003b. *The New Realities*. New Brunswick: Transaction.
- Drucker, Peter F. 2004a. *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*. New Brunswick: Transaction Publishers, Rutgers.
- Drucker, Peter F. 2004b. *Concept of Corporations*. New Brunswick: Transaction, Rutgers.
- Drucker, Peter F. 2006. *Managing for Results*. New York: HarperCollins.
- Drucker, Peter F. 2007. *The Effective Executive*. Oxford: Elsevier.
- Drucker, Peter F. 2009. *Managing in a Time of Great Change*. Boston: HarvardBusiness School Press.
- European Commission. 2000. *Lisbon European Council*. Presidency conclusions, 23. and 24. March.
- European Commission. 2002. Industrial Policy in an enlarged Europe. *COM (2002) 714 final*.
- Festić, Mejra. 2010. Fleksibilni delavec. *Mladina*, 24. junij, 22.
- Foucault, Michael. 1969. *Arheologija vednosti*. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Foucault, Michael. 1975. *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.

- Gale Encyclopedia of U. S. Economic History. 1999. *Drucker, Peter Ferdinand*.
[Http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3406400257.html](http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3406400257.html) (21. 6. 2010).
- Gelink, Jorrian. 2009. *The Knowledge Society – The Education Needed for the Future*.
[Http://druckerphilosophy.com/tag/knowledge-worker/](http://druckerphilosophy.com/tag/knowledge-worker/) (22. 5. 2010).
- Gostiša, Mato. 2000. *Participativni management – Sodobna teotija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/participativni_management.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/participativni_management.doc) (25. 6. 2010).
- Hagel, John, III., Jihn Seely Brown in Lang Davison. 2010. *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*. New York: Basic Books.
- Herzberg, Friederick I. 1987. 'One more time: How do you motivate employees?'
Harvard Business Review 65 (5): 109–120.
- Ichikawa, Arata in Mieko Nakamura. 2005. Gaming, simulations and Society. V *For the Knowledge Society: How to Involve Human Resources in Gaming*, ur. Tairo Nomura in Toshiki Matsuda, 227–237. Tokyo: Springer.
- Jančič, Zlatko. 1992. Nova družba organizacij. *Marketing magazin*, november, 18–19.
- Ješovnik, Peter in Maja Ferlinc. 2003. EU on the Way to Knowledge Society. V *Knowledge Society – Challenges to Management: Globalisation, Regionalism and EU Enlargement Process*, ur. Egon Žižmond, 15–32. Koper: University of Primorska, Faculty of Management.
- Keynes, John M. 1919. *The Economic Consequences of the Peace*.
[Http://www.gwpda.org/1918p/keynespace.htm](http://www.gwpda.org/1918p/keynespace.htm) (30. 7. 2010).
- Keynes, John M. 2007. *Splošna teorija zaposlenosti, obresti in denarja*. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Kranjec, Marko. 2008. Če podjetnika spremenite v špekulanta, je to usoden udarec za kapitalizem. *Delo*, 6. december, 4.
- Kuzmanič, Tonči A. 2008a. Kompas je nekoč kazal na demokracijo, zdaj je naravnane na učinkovitost. *Delo*, 3. oktober, 12.
- Kuzmanič, Tonči A. 2008b. Konstrukcija in funkcija znanja (knowledge) v Druckerjevi »teoriji« managementa. V *Prispevki h kritiki managerske paradigme*, ur. Tonči Kuzmanič, 131–148. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Kuzmanič, Tonči A., ur. 2008c. *Prispevki h kritiki managerske paradigme. P. F. Drucker in njegov managerski ideologem*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Kuzmanič, Tonči A. 2006. The Construction and functioning of knowledge in Drucker's »theory« of management (ethics, politics and management). Advancing business and management in knowledge – based society. V *Advancing business and management in knowledge – based society, 1957–1989*. Koper: Faculty of Management, University of Primorska.
- Laurillard, Diana. 2002. Rethinking teaching for the Knowledge Society. *Educational Review* 37 (1): 16–25.

- Levi, Mario 1968. Jean-Jacques Servan-Schreiber. Le défi américain. *Politique étrangère* 33 (6): 644–647.
- Lor, Peter J. in Johannes J. Britz. 2007. Challenges of the Approaching Knowledge Society: Major International Issues Facing LIS Professionals. *Libri* 57: 111–122.
- Marković, Andrej. 2008. Druckerjev psevdohistorizem pri utemeljevanju postkapitalistične družbe znanja. V *Prispevki h kritiki managerske paradigme*, ur. Tonči Kuzmanić, 107–129. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Matchlup, Fritz. 1962. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- McFerlane, Donovan. 2008. Effectively Managing: The 21st Century Knowledge Worker. *Journal of Knowledge Management Practice* 9 (1). [Http://www.tlinc.com/artic1150.htm](http://www.tlinc.com/artic1150.htm) (24. 5. 2010).
- McKendrick, Joe. 2010. *These days, who is not a »knowledge worker«?* [Http://www.smartplanet.com/business/blog/business-brains/these-days-who-is-not-a-knowledge-worker/6132/](http://www.smartplanet.com/business/blog/business-brains/these-days-who-is-not-a-knowledge-worker/6132/) (25. 6. 2010).
- McLaren, Patricia Genoe, Albert J. Mills in Gabrielle Duperos. 2009. Disseminating Drucker – Knowledge, tropes and the North American management textbook. *Journal of Management History* 15 (4): 388–403.
- Mencinger, Jože. 2008. Konec »konca zgodovine«. *Mladina*, 30. oktober, 19.
- Mills, Charles W. 1956. *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.
- Mosher, Laura. 1998. Dr. Boese: The Taylor System Puts Society in Prison. *English H102*. [Http://nutball.com/webworld/classes/gilligan/Taylor.htm](http://nutball.com/webworld/classes/gilligan/Taylor.htm) (2. 6. 2010).
- Munk, Nina. 1998. The New Organizational Man. *Fortune* 137 (5): 62–74.
- Mules, Warwick. 2001. That Obstinate Yet Elastic Natural Barrier. *M/C: A Journal of Media and Culture* 4 (5). [Http://journal.media-culture.org.au/0111/Mules.php](http://journal.media-culture.org.au/0111/Mules.php) dostop dne (23. 6. 2010).
- Murray, Arthur J. in Kent A. Greenes. 2007. From the knowledge worker to the knowledge economy. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 37 (1): 7–13.
- Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Rifkin, Jeremy. 1997. *Interview by Government Technology*.
- Romar, Edward J. 2004. *Managerial Harmony: The Confucian Ethics of Peter F. Drucker*. *Journal of Business Ethics* 51 (2): 199–210.
- Sheldon, Oliver. 2003. *The philosophy of management*. London: Routledge.
- Sheridan, William P. 2008. *How to think like a Knowledge Worker*. New York: UNPAN.
- Svetovni gospodarski forum – World Economic forum. 2003. *The Lisbon Review 2002–2003: an assessment of policies and reforms in Europe*. [Http://www.weforum.org/pdf/Gcr/LisbonReview_2002.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Gcr/LisbonReview_2002.pdf) (2003).

Veliki splošni leksikon DZS. 1997. Ljubljana: DZS.

Waring Stephen P. 1992. Peter Drucker, MBO and the Corporatist Critique of Scientific Management. V *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*, ed. Daniel Nelson, 205–235. Colummbus: Ohio State University Press.

Weber, Max. 1988. *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: ŠKUC.

Wikipedia. 2010. *Družba znanja*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_society) (oktober 2009).

Žerjavič, Peter. 2009. Krasni novi nemški kapitalizem. *Delo*, 10. januar, 12.