

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

MANAGEMENT IN NEW DEAL

JAN HRVATIN

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MANAGEMENT IN NEW DEAL

Jan Hrvatin

Koper, 2009

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

POVZETEK

Naloga obravnava preobrazbo teorije in prakse managementa v obdobju New Deal v Združenih državah Amerike. Preobrazba managementa je v preučevanem obdobju obravnavana na dva načina – širše in ožje. Analiza pokaže, da je management skupek teorije in prakse, ki je tesno vezan na družbeni ustroj, v katerem se nahaja. Izkaže se, da je management v preučevanem obdobju prešel radikalno spremembo in se vzpostavil kot posebna stroka, prisotna tudi v širšem družbenem prostoru. Prav tako je razviden in obravnavan proces splošne družbene preobrazbe v obdobju New Deal.

Ključne besede: New Deal, management, managerska revolucija, znanje, družba.

SUMMARY

The study explains the nature of the shift in the theory and practice of management in the specific historical moment of New Deal in the United States of America. The metamorphosis of management is done in two ways – broadly and narrowly. The analysis shows that management is a rounded whole of theories and practices, which is strictly connected with the nature of society in which it resides. It is shown that management did undergo a radical shift and posed itself as a special knowledge, present in all parts of society. It is also explained how society changed its structure and characteristics during the period of the political program New Deal.

Key words: New Deal, management, managerial revolution, knowledge, society.

UDK: 65:32(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2	Management pred New Dealom.....	4
2.1	Management po pojmovanju posameznih avtorjev.....	4
2.1.1	Frederick Winslow Taylor.....	4
2.1.2	Carl Barth.....	6
2.1.3	Henry Laurence Gantt.....	6
2.1.4	Frank in Lillian Gilbreth.....	7
2.1.5	Morris Cooke.....	8
2.1.6	Henry Fayol.....	9
2.1.7	Max Weber.....	10
2.2	Oris managementa pred New Dealom.....	10
3	Zgodovinski vidik New Deal.....	13
3.1	Velika depresija in zlom ameriškega gospodarstva.....	13
3.2	Volitve 1932.....	13
3.3	New Deal.....	14
4	New Deal in management.....	19
4.1	New Deal med dvema oblikama managementa.....	19
4.2	Managerska revolucija in revolucija managementa.....	26
5	Sklep.....	36
	Literatura.....	39

1 UVOD

Diplomska naloga *Management in New Deal* temelji na preučevanju preobrazbe managementa, ki se je izvršila v tridesetih in štiridesetih letih 20. stoletja. Obravnava omenjene preobrazbe bo izvedena na dva načina. V prvem bo poudarek na pojmovanju managementa, ki se navezuje na ozko proizvodno prakso in s pomočjo katerega bo nazorno prikazano, kako se je management v ožjem smislu preoblikoval v preučevanem obdobju. V drugem bo problem zastavljen širše. Prikazano bo, da management kot tak ni zgolj vednost organizacije, ampak da je zavoljo preučevane preobrazbe postal tudi sistem znanj in praks, ki deluje na ravni cele družbe. Pričujoča diplomska naloga bo prav tako ponudila vpogled v specifično zgodovinsko obdobje *New Deal* in povzela ključne značilnosti političnega in ekonomskega dogajanja takratnega časa. Avtor izhaja iz osnovne predpostavke, da je poznavanje zgodovine managementa ključnega pomena za njegovo razumevanje v sedanjosti. Management kot tak je namreč posebna paradigma, ki se, kakor bo prikazano na straneh, ki sledijo, s časom spreminja. Poznavanje specifičnih sprememb služi kot priročno orodje za mišljenje sedanjosti in predvidevanje prihodnosti.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V diplomski nalogi, naslovljeni *Management in New Deal*, bom analiziral preobrazbo managementa v obdobju *New Deal*. Skušal bom razumeti in prikazati način in razloge, kako in zakaj je prišlo do preobrazbe, ter dinamiko celotnega dogajanja. Kot študent Fakultete za management sem bil vrsto let izpostavljen managementu kot vedi. V tem obdobju sem prišel do zaključka, da management ni zgolj nabor nekaj poslovnih praks, pač pa pojav veliko obsežnejših razsežnosti. Če ga želimo dojemati celovito, je nujno potrebno, da poznamo njegov izvor, način spreminjanja v času ter družbeno-ekonomske dejavnike, ki na njegov razvoj vplivajo. Obdobje *New Deal* predstavlja izredno dobro točko za tovrstno preučitev. Gre za obdobje med svetovnim vojnama, neposredno sledi »veliki depresiji«, kolapsu ameriškega gospodarstva in znamenitim volitvam leta 1932, na katerih je bil Franklin Delano Roosevelt izvoljen za predsednika ZDA. Gre torej za čas neznansko velikih družbenih, gospodarskih in političnih trenj.

Omenil sem, da je primarni cilj naloge določiti, kako in zakaj se je management spremenil v navedenem obdobju. Ena izmed značilnosti, ki jih bom v tem delu pripisoval managementu, je njegova povezanost in odvisnost od okolja (in časa!), v katerem se dogaja. Pojmoval ga bom kot živo tvorbo, ki se prilega okolju (politično, družbeno, gospodarsko ...) in se spreminja skladno z okoljskimi dinamikami. Jasno je namreč, da management kot tak ni pojav, ki je v času fiksen, nespremenljiv. V času zgodovine se spreminja in tudi v obdobju *New Deal* se je spremenil. Moja naloga je

ugotoviti – ponovno – kako in zakaj. Problem, s katerim se bom soočal, je torej naslednji: ugotoviti zgodovinske dejavnike (nabor različnih dejavnikov – ekonomski, politični itd.), ki so vplivali na metamorfozo managementa, razumeti povezavo med okoljem (družbenim, političnim, ekonomskim) in managementom, razjasniti in pojasniti ključni zgodovinski moment (New Deal) z zornega kota managementa (kaj je New Deal pomenil za management?) in morebiti dokazati, da je management kot skupek praks in teorij nujen za delovanje družbe, kar razloži njegovo sposobnost in težnjo prilagoditi se spreminajočim se razmeram v okolju. Pojasnitev preobrazbe managementa zahteva osnovno razumevanje tega, kaj je management bil pred New Dealom. Za namene tega dela se bom oprl na očeta znanstvenega managementa – Fredericka Winslowa Taylorja. Pojem managementa, ki je obstajal pred New Dealom, bom tako zamejil na čas od začetka 20. stoletja, pa tja do konca njegovih dvajsetih let. To bo zajelo ključna dognanja Taylorja, kakor tudi njegovih sodobnikov in nekaterih neposrednih naslednikov. On pa bo nekako ostal temeljni steber orisa osnovnega delovnega koncepta managementa, katerega preobrazbo v času New Deala bom nato pojasnil. Prav tako se bom ob pisanju oprl na obsežno bibliografijo Petra F. Druckerja, ki dandanes velja za očeta sodobnega managementa. Njegova dela namreč z lucidno jasnostjo prikazujejo postopen razvoj v teoriji in praksi managementa in tako ponujajo sijajen vpogled v posamezne teoretične koncepte.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Poznavanje preteklosti je nujno potrebno za razumevanje sedanjosti in napovedovanje prihodnosti. Tako je tudi na področju posamezne vede, v našem primeru managementa. Omenil sem že, da moje razumevanje managementa ni omejeno na ozko področje specifičnih poslovnih tehnik. Menim, da je management veliko bolj difuzen pojav, ki se pretaka na številna področja: ekonomsko, politično, družbeno ipd. Posledično je natančno razumevanje slednjega nujno potrebno za ozaveščeno življenje v post-modernem svetu in za celovito razumevanje managementa. Temeljni namen diplomske naloge je proučiti spremembo managementa v ključnem zgodovinskem obdobju. Uspešna izvedba navedenega bo omogočila jasen prikaz povezanosti managementa in njegovega okolja. Iskal bom torej »šive«, ki management kot vednost (teorijo in prakso managementa) vežejo na kraj in čas njegove pojavnosti. S pomočjo analize specifičnega zgodovinskega obdobja bom skušal razumeti splošne zakonitosti povezanosti managementa in širše družbe. Obravnava bo sicer ostala omejena na točno opredeljen čas in prostor, vendar – če bodo zastavljeni cilji uspešno doseženi – bodo iz nje izhajajoče ugotovitve omogočile širše dojetje pojavnosti managementa kot z okoljem povezanim teoretsko-praktičnim konstruktom.

Cilji naloge so:

- razumeti, kaj se je zgodilo z managementom v obdobju New Deal;
- pojasniti postopno spreminjanje managementa kot teorije in prakse v obdobju New Deal;
- identificirati poglobitve dejavnike za omenjeno spremembo;
- ugotoviti, kakšne implikacije je to imelo za neposredno in manj neposredno prihodnost managementa;
- na kakšen način in sledeč kakšni dinamiki je prišlo do sprememb;
- ugotoviti pokazatelje, ki bi bolj obrazložili pojem managementa v sedanosti;
- dokazati morebitno nujnost managementa v modernem času, ki se izkazuje v njegovi zmožnosti prilagajati se družbenim, političnim in gospodarskim spremembam.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Diplomska naloga je teoretične narave. V njej ne bo nikakršne empirične analize, ki bi temeljila na uporabi sekundarnih ali primarnih virov. Prvotno bo uporabljen deskriptivni pristop v obliki zgodovinske metode. Šlo bo torej za proučitev zastavljenega problema v luči specifičnega in natančno določenega zgodovinskega obdobja. Uporabljen bo širok nabor strokovne in zgodovinske literature. Prav tako bom posegel po številnih spletnih zbirkah podatkov, s pomočjo katerih bom predelal vse dostopne članke in sestavke, navezujoče se na obravnavano tematiko.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Temeljna predpostavka diplomske naloge bo, da je management v svojem bistvu živa tvorba, sestavljena iz skupka med seboj različnih sestavin, ki se prilagaja okolju in času. Prav tako bo predpostavljeno, da imajo vplivni zgodovinski dogodki, kakršen je New Deal, ključno vlogo pri preobrazbi managementa in predstavljajo pravšnji objekt za postavljeno raziskavo. Od tod dalje se bom osredotočil na obdobje New Deal in skušal dojeti, kako in zakaj je prišlo do (predvidene) spremembe v teoriji in praksi managementa.

Kakor večina raziskav tovrstnega tipa je tudi ta izpostavljena številnim omejitvam. Prva je zagotovo relativna neizkušenost pisca, ki se prvič sooča z delom podobnih razsežnosti. Poleg tega je prisotna tudi ekonomska komponenta, to je nezmožnost preučitve vse področne literature, bodisi zavoljo nedostopnosti izvodov ali pa zaradi finančne omejenosti tako avtorja kakor tudi institucije, v kateri je diplomska naloga nastala. Ostalih bistvenih omejitev ni, saj diplomska naloga ne zajema preučitve empiričnih podatkov, izvajanja anket, vprašalnikov ipd.

2 MANAGEMENT PRED NEW DEALOM

V tem poglavju diplomske naloge bom predstavil teorijo in prakso managementa, ki je bila prisotna v obdobju pred New Dealom. Management kot skupek teorij in tehnik za obvladovanje in organizacijo delovnih postopkov obstaja že veliko časa. Številni avtorji postavljajo njegove začetke že v čase starega Egipta, natančneje v čas gradnje piramid. V pričujočem delu se bom veliko bolj omejil. Začetno točko obravnave bom postavil na sam začetek dvajsetega stoletja, njen »konec« pa v zaključek dvajsetih let istega stoletja. Celotno dogajanje v kontekstu managementa v znotraj tega obdobja bo tako predstavljajo izhodišče za razrešitev postavljenega problema. Skušal bom torej razumeti in koncizno prikazati, kaj je bilo bistvo managementa v tem obdobju, in nato uporabil to zaključeno celoto kot osnovo za preučevanje preobrazbe, ki je nastopila kot posledica vpliva New Deala. Pri iskanju »bistva« managementa v tem obdobju se bom oprl na ideje in dela avtorjev, ki še dandanes veljajo za starešine sodobnega managementa. To so: Frederick W. Taylor, H. L. Gantt, Carl Barth, Frank in Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Max Weber in še nekateri. Poudariti je treba, da dela navedenih avtorjev ne bodo obravnavana do sleherne podrobnosti. Preučitev bo le toliko prodorna in obsežna, kolikor bo potrebno za primeren prikaz bistva managementa pred prihodom New Deala. V naslednjih podpoglavjih bo analiza razdeljena na dva dela. V prvem bodo prikazane misli in zapuščina posameznih, prej omenjenih avtorjev, nastopajočih v dveh različnih šolah managementa – klasični in klasično-administrativni. V drugem delu bom vse najosnovnejše misli (praksa in teorija managementa pred New Dealom) strnil v zaključeno celoto in tako ustvaril to, čemur pravim »management pred New Dealom«. To bom kasneje uporabil kot osnovo za preučitev sprememb, ki jih je management doživel s prihodom New Deala. Metaforično si lahko postopek preučitve zamislimo na naslednji način: management pred New Dealom si poenostavljeno predstavljajmo kot kos železa, ki ima določeno poljubno obliko. Tak kos postavimo predse in nanj prilijemo lonec utekočinjenega žarečega New Deala (vpliv New Deala). Celotno stvar prepustimo različnim mehanskim in nemehanskim procesom in, kar dobimo, je management po New Dealu.

2.1 Management po pojmovanju posameznih avtorjev

2.1.1 Frederick Winslow Taylor

Frederick W. Taylor (1856-1915) je znan kot oče znanstvenega managementa. Rojen je bil leta 1856 v Germantownu (Pennsylvania). Najverjetneje kot posledica očetovega vpliva je pričel s študijem prava, se priboril do svojega mesta na Harvardu, a naposled le opustil pravniško pot in se obrnil drugam. Kot vajenec je dobil službo v Enterprise Hydraulic Works of Philadelphia. Od tod dalje se je tudi pričela njegova življenjska pot na področju managementa v širšem pomenu besede. Ob prebiranju

njegove uspešnice »The principles of scientific management« sem kaj hitro dobil občutek, da gre pri njegovem načinu razmišljanja za radikalno spremembo v načinu dojetanja management kot takega, ali natančneje, upravljanja delovnih postopkov. Opazil sem namreč, da se je avtor vehementno izogibal dikciji, ki je velevala, naj vsak zaposleni izvaja določeno funkcijo v poslovnem procesu (bodisi kovanje ali zgolj prenašanje bremen) na način, ki se njemu samemu zdi najprimernejši. Nasprotno je Taylor menil, da mora vsak zaposleni opravljati svojo nalogo tako, kakor določi management v smislu nadrejenega vodstva. Trdil je namreč, da ga ni delavca, ki bi lahko razumel ali obvladoval tolikšno količino podatkov, kot je potrebna za celovito razumevanje posameznega delovnega postopka. In samo s celovitim razumevanjem posameznih delovnih nalog je mogoče dosegati najvišjo možno učinkovitost. Poskušal je torej v celoti odpraviti način upravljanja dela po principu »občutka iz prakse« in skušal uvesti popolnoma standardiziran in do zadnje nادرnosti razdelan sistem za upravljanje sleherne delovne funkcije. Na tej točki je prišlo do pojavnosti t. i. znanstvenega managementa. Taylor je z namenom izboljšati učinkovitost v vsakem segmentu poslovnega procesa pričel proučevati vsak gib delavcev, čas, potreben za izvedbo posameznih kretnj, sosledje premikov itn. Zatem je izločil vse nepotrebne gibe in kretnje, točno določil zaporedje preostalih gibov in vsem delavcem ukazal delovati po točno takem sistemu, kakršnega je oblikoval. Učinek je bil neverjeten. V nekaterih primerih se je produktivnost celo večkratno povečala. Sprva je doživel številna nasprotovanja, predvsem delavcev in delavskih predstavnikov. Prve je bilo strah, da bi bila neposredna posledica povečane učinkovitosti pomanjkanje dela in višanje brezposelnosti, delavskim predstavnikom (sindikatom) pa ni bilo po godu individualistično gledanje na delavsko maso. Zanje je bilo še vedno ugodneje imeti nadzor nad celotno delavsko populacijo brez individualne obravnave posameznega delavca. Kljub nesporni dehumanizaciji dela in delovnih postopkov pa Taylorju ni šlo zgolj za brezpogojno povečevanje učinkovitosti. Ob branju njegovih del je večkrat moč zaslediti enega izmed njegovih temeljnih ciljev: povečevanje učinkovitosti z vzporednim večanjem koristi tako lastnikov kot tudi delavcev. Dobro je namreč poznal potrebe in položaj delavcev, saj začetek svoje kariere postavil prav na položaj preprostega tovarniškega mehanika. Prav tako je opazil, da večina osebja ne opravlja lastnih delovnih nalog po vseh zmožnosti, in je vztrajno iskal način, kako to preprečiti. Poleg prej omenjenega načina znanstvene preučitve delovnega postopka je enako oblikoval poseben sistem nadzora nad delom vsakega delavca. Od tod je sledil tudi plačilni sistem, nadzorne funkcije itd. Ključna točka v njegovem pojmovanju managementa kot skupka teorije in prakse pa je naslednja: nič več ni mogoče prepustiti celotno izvedbo in načrtovanje dela delavcu samemu. Management kot vodilni kader podjetja mora natančno preučiti sleherno funkcijo, jo znanstveno razdelati in nato delavce ustrezno izobraziti. Prav tako je ključnega pomena ustrezno sodelovanje med

managementom in delavci, pri čemer mora biti dobrodošlo vsako mnenje in pripomba delavcev, četudi prihaja od najnižje klasificiranega med njimi. Gre torej za radikalen preobrat. Obrtniška svoboda, če se tako izrazim, mora biti nadomeščena z znanstvenim pristopom, znotraj tega procesa pa mora management zasesti pomembno vlogo glavnega načrtovalca in koordinatorja. Najočitnejša novost v tovrstnem pojmovanju je torej management kot poseben organizacijski organ, ki skrbi za ustrezno izvedbo poslovnega procesa. Vendar Taylorjeva pojavnost ni bila tolikšna samo zaradi revolucionarnosti njegovih idej, pač pa je okolje samo zahtevalo drastične spremembe. Daniel A. Wren (1994, 126) na primer pravi:

»V prvem desetletju dvajsetega stoletja so predsednik Theodore Roosevelt in mnogi ostali posvečali izredno nacionalno skrb glede počasnega pomanjkanja ameriških virov. Državna pozornost je presegala preprosto skrb za naravne vire in se dodatno usmerila k iskanju, kakor je sam predsednik pravil, državne učinkovitosti. Taylor, ki se je že skoraj tri desetletja boril proti napačni porabi fizičnih in človeških virov, je prejel široko in poslušno občinstvo kot posledica železniških zaslišanj.«

Nedotakljivosti svobodne interpretacije dela in obrtniške prostosti več ni, nastopi potreba in zahteva po »znanstvenem« upravljanju in organizaciji.

2.1.2 Carl Barth

Carl Barth (1860-1939) je bil eden izmed najgorečnejših privrženecv znanstvenega managementa in Taylorjev zvest učenec. S Taylorjem je sodeloval na številnih projektih in se tako poglobljeje spoznal s temeljnimi koncepti znanstvenega upravljanja delovnih postopkov. Prav tako je bil eden izmed prvih, ki je postopke racionalizacije in znanstvenosti vpeljal v avtomobilsko industrijo. Kot privrženec znanstvenega managementa je oblikoval številne teorije o idealni ureditvi delovnih procesov v podjetju in slednje tudi uporabil v praksi.

2.1.3 Henry Laurence Gantt

Kot Barth je bil tudi H. L. Gantt (1861-1919) Taylorjev tesni sodelavec. Prvič sta se srečala leta 1887 v Midvale Steel Company. Daniel Wren (1994, 135) pravi o njunem razmerju takole: »Taylor in Gantt sta bila povsem nenavadna ekipa: imela sta skupen interes v iskanju znanosti v managementu, ob iskanju katerega sta razvila globoko spoštovanje do dela drug drugega.« Temeljni koncepti Ganttove zapuščine v vednosti managementa so bili v marsičem podobni ali celo ekvivalentni Taylorjevim, vsekakor pa je med njunima dikcijama prišlo do nekaterih razlik. Gantt je bil tako eden prvih, ki je v svoj plačilno-stimulacijski sistem vključil tudi nagrajevanje srednjega managementa. Uvedel je tudi uporabo grafičnega prikazovanja delovnih postopkov. V tistem času je bila to pravšnja revolucionarna novost. Do tistega trenutka namreč še

nihče ni prikazoval napredovanja in izvajanja delovnih procesov s pomočjo grafičnih prikazov. Enako kot Taylor se je tudi on zavedal pomembnosti sodelovanja managementa in delavcev in trdno verjel, da prava pot ni topoglavo zadajanje nalog, pač pa racionalno organiziranje in vztrajno sodelovanje z delavci. Zgodba o življenju H. L. Gantta pa vsebuje še eno zanimivost. »Leta 1916 je Gantt oblikoval posebno organizacijo, imenovano Novi stroj (New Machine), katere članstvo je obsegalo inženirje in druge somišljenike in s čimer je želel pridobiti ekonomsko in politično moč,« pravi Wren (1994, 140). Nadalje je moč razbrati, da je Gantt s to skupino poskušal oblikovati posebno skupino ljudi, natančneje industrijskih inženirjev, ki bi lahko vodila delovanje države. Menil je namreč, da so le osebe, usposobljene s tovrstno izobrazbo in znanjem, zmožne pravilno upravljati državo kot celoto. Iz navedenega sklepam naslednje: managerske tehnike, ki so v poslovnih procesih omogočale neverjeten napredek, so njihovim kreatorjem zadale tolikšno količino samozaverovanja, da so posledično tudi menili, da lahko z njimi upravljajo celotno državno strukturo. Gre torej za mišljenjski premik, pri katerem manager ne ostane zgolj preprost operativec v podjetju, pač pa svojo lastno pozicijo uvidi veliko širše. Celotno zadevo bi lahko razumeli kot zgodnji poskus emancipacije managementa od preprostih poslovnih spon. Na ožji ravni pa to predstavlja vzpon managementa znotraj podjetniške strukture, kjer management kot tak postavi svojo lastno pozicijo glavnega upravljavca in dirigenta poslovnega procesa.

2.1.4 Frank in Lillian Gilbreth

Frank (1868-1924) in Lillian (1878-1972) Gilbreth sta bila zakonca in izjemen strokovni tandem. Lillian je postala prepoznavna predvsem zavoljo odmevnosti svoje uspešnice *The psychology of management*, dela, ki je bilo prvotno oblikovano kot doktorska disertacija, a končno izdano v obliki knjige. V njem se prvič pojavi poudarjanje psihološkega vidika managementa, ali boljše, psihologije managementa, kar je bilo za tisto obdobje resnična novost. Kasneje je izdala še veliko del in naposled postala znana kot »Prva dama managementa«. S Frankom sta delovala kot izjemno usklajen par, tako zasebno kot poslovno, in se istočasno dopolnjevala. Frank Gilbreth je bil prav tako kot preostali možje v tem poglavju dejaven vzporedno s Taylorjem. Čeprav v začetkih svoje kariere ni imel neposrednega stika s Taylorjevim delom, se je sam loteval razreševanja podobnih vprašanj in sledil istim ciljem. Eno izmed temeljnih področij, ki sta jih proučevala zakonca Gilbreth, je bila preučitev gibanja in posameznih gibov v delovnih postopkih, a nekoliko globlje in natančneje kot Taylor. Iskala sta načine, kako minimizirati utrujenost delavcev in korelacijo med posameznimi kretnjami ter posledično izčrpanostjo. Uporabljala sta sistem, ki je bil podoben Taylorjevemu, le imenoval se je drugače – ne »proučevanje časa« (angl. time study), pač pa »proučevanje gibov« (angl. motion study). Ob svojih raziskavah sta celo uvedla uporabo fotografije in

posebnih luči, kar je omogočalo veliko bolj prodorno preučitev posameznih gibov in izboljšavo njihove izvedbe. Wren (1994, 146) povzema prvotni cilj njunega dela na način: »Vse njune tehnike so bile usmerjene k odstranitvi nepotrebne v industriji.« Največja posebnost njune zapuščine pa je bila v psihološkem pridihi, ki sta ga dodala managementu kot vednosti. Predvsem Lillian je poskusila management sooblikovati s poudarjanjem humanističnega vidika, ki mora nedvomno biti vključen v znanstveno pojmovanje managementa. Dejala je namreč, da je uspešnost managementa bolj odvisna od delavca kot pa od dela. Vsekakor pa osnovna misel ostaja tudi pri njima podobna rdeči niti, ki jo je moč opaziti s prebiranjem idej prej omenjenih avtorjev. Doseganje učinkovitosti je strogo povezano z »znanstvenostjo« uporabljene managementa kot skupka tehnik in teorij. Iskala sta načine, da bi delovne procese kar se da racionalizirala in optimizirala in tako povečala učinkovitost proizvodnje. Pri Gilbrethovih pa je mogoče uvideti še eno lastnost, o kateri bo več govora v nadaljevanju naloge – psihološki vidik managementa. Zavedala sta se namreč, da uspešnega managementa ni brez zadovoljnega in srečnega delavca. Poudarjala sta pomen humanosti v managementu in tako postavila začetni korak v nadaljnjem razvoju managerske vednosti.

2.1.5 Morris Cooke

Morris Llewellyn Cooke (1872–1960) je bil osebnost v zgodovini managementa, ki je v svojem obdobju znatno vplivala na pojavnost managementa kot vednosti. Podobno prej omenjenim avtorjem je tudi on številna leta sodeloval s Taylorjem in njegove ideje razvijal na svoj lasten način. Cooke je znan predvsem po tem, da je management kot nabor teorij in praks prenesel tudi na neindustrijska področja. Wren v svojem opisu razvoja managementa (1994) natanko opisuje, kako je Cooke svoja znanja in ekspertizo prenesel na šolski sistem in sistem javne uprave. Prav tako kot v sferi industrije sta tudi ekonomska sfera in področje javnega upravljanja trpeli zaradi visoke stopnje neučinkovitosti. Po Taylorjevem naročilu je Cooke dobil nalogo preučiti navedeni dve področji in poiskati način, kako povečati učinkovitost. Sprva se je lotil akademskega prostora, ob preučevanju katerega je opazil velike pomanjkljivosti in odvečnosti. Podobno se je zgodilo ob analiziranju delovanja javne uprave, področja, ki je bilo do tedaj še popolnoma neorganizirano s pomočjo managementa. S svojo pronicljivostjo je uspel odpraviti vse pomanjkljivosti in posledično znatno povečal učinkovitost na obeh področjih. Princip njegovega delovanja in mišljenja je, kakor sem opazil, podoben mišljenju prejšnjih avtorjev. Težnja po povečanju učinkovitosti je bil osnovni cilj njegovega delovanja, z edino razliko v tem, da je on to počel na drugačnih področjih. To pa pove marsikaj o difuznosti managementa kot vednosti. Opaziti je namreč mogoče – in popolnoma sem prepričan v to, da ne gre za naključje – kako se je že v tistem obdobju management začel širiti na druga, neindustrijska področja. Menim, da bom v

nadaljevanju pričujoče diplomske naloge ugotovil še marsikatero podrobnost, ki bo to težnjo potrdila.

Zgoraj opisani avtorji spadajo pod okrilje t. i. klasične šole managementa. Benowitz (2001, 13) o klasični šoli managementa pove naslednje: »Ena izmed prvih šol managementa je klasična šola managementa, ki se je razvila v času industrijske revolucije, ko so se pričeli pojavljati problemi glede tovarniških sistemov.« Gre torej za sistem managementa, ali bolje, za način mišljenja managementa, ki je pogojen z okoljem, v katerem je nastal. To okolje je zaznamoval prihod večjih podjetij, ki so za svoje delovanje zahtevala drugačen pristop. Kakor sem skušal prikazati, je posebitev tega pristopa bil znanstveni management. Kronološko gledano je pozneje prišlo do razvoja t. i. klasične administrativne šole, ki prav tako spada v območje managementa pred New Dealom. Predstavnik te šole sta Henry Fayol in Max Weber, avtorja, ki bosta predstavljena v nadaljevanju.

2.1.6 Henry Fayol

Če je bilo za klasično šolo in njene avtorje značilno, da so management uporabljali predvsem s stališča delavca, se je to pri klasično-administrativnih avtorjih spremenilo. Henry Fayol (1841-1925) je bil začetnik te šole in je s svojim delom znatno sooblikoval teorijo in prakso managementa pred New Dealom. Pri njem ne gre več za uporabo managementa v namene izboljšanja delovnega procesa (prekladanje, polaganje opek ipd.), pač pa širše, za vodenje celotnega podjetja. Vidno polje klasično-administrativnega managerja se torej poveča in oddalji od predhodnega položaja delovnih postopkov. Management sedaj predstavlja nabor številnih procesov, na primer: vodenje računov, logistični postopki, upravljanje s kadri, razporejanje dela v tovarni itn. Pod drobnogledom torej ni več zgolj znanstveno vodenje tehničnih vidikov dela, pač pa delovanje podjetja v njegovi celoti. Fayol postane znan – sicer znatno kasneje od datuma izida posameznih del – predvsem zaradi dveh domislic: temeljni principi managementa in elementi managementa. Za kaj tukaj gre? Fayol je trdil, da – če želimo oblikovati vednost managementa kot celovito strokovno področje – mora nujno priti do teorije managementa. Slednjo pa lahko oblikujemo le tako, da ji najprej postavimo trdne temelje, na katerih je nato moč graditi preostali opus. Sprva je tako oblikoval principe managementa, skupno štirinajst, ki so zanj predstavljali nekakšno operativno osnovo za oblikovanje managerske vednosti. Omenjeni principi pa morajo biti uporabljeni samo kot smernice in vedeti je treba, da so v času spremenljivi in prilagodljivi. Zatem je določil še elemente managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, koordiniranje in nadzor) in tako postavil stebre za nadaljnjo gradnjo vednosti managementa.

Če bežno povzamem, kar je do sedaj napisanega, kaj hitro ugotovim naslednji razvoj v misli managementa: ob pojavu večjih podjetij je nastopila potreba po

racionalizaciji (vpeljavi znanstvenosti) delovnih postopkov, zatem pride do spoznanja, da je vidik humanosti in psihologije prav tako pomemben (zakonca Gilbreth), saj so v končni fazi bistvo vsakega podjetja ljudje. Nato pa postane samostojno preučevanje tehničnih vidikov poslovnega procesa nezadostno in nastopi potreba po celovitejšem upravljanju organizacije. Na tej točki naposled tudi pride do potrebe po racionaliziranju. Fayol je, kakor je bilo moč videti, sprva poskusil določiti nekakšno podstat za teorijo managementa. Čeprav je trdil, da ostajajo principi in elementi managementa v svojem bistvu spremenljivi, je bil že pojav tega sam po sebi dovolj zgovoren. Prakso in teorijo managementa je moral postaviti v določen okvir, da bi omočil njun nadaljnji razvoj. Kot bo moč videti v nadaljevanju, je Max Weber šel še korak dlje in to »uokviranje« opravil na še bolj ekspliciten način.

2.1.7 Max Weber

Max Weber (1864-1920) je živel istočasno kot vsi do sedaj navedeni misleci. Rodil se je v Nemčiji in se zanimal za številna področja, od ekonomije in religije do sociologije. V kontekstu managementa je najbolj znan po tem, da je uvedel t. i. birokratski pristop. Menil je namreč, da je za uspešno delovanje podjetja nujno potrebno, da obstaja nabor določenih pravil in urejenih struktur, ki usmerjajo delovanje celotne organizacije. V času, ko je bil dejaven, je namreč v Nemčiji bilo pogosto, da so bila večja podjetja v lasti nekaj družin, ki so celoten podjetniški proces vodile na relativno klientelistični, družinsko-zasebniški način. Temu je on nasprotoval in posledično poskušal vpeljati nekakšen brezoseben, birokratski sistem, ki bi omogočal učinkovito delovanje podjetja brez negativnega človeškega vpliva. Znotraj svojih del je tako tudi ločeval med tremi tipi avtoritete (racionalna, tradicionalna in karizmatična), pri čemer je vselej zagovarjal racionalno obliko, ki je po njegovem mnenju predstavljala osnovo za delovanje birokratskega sistema. Kaj pa je sploh bil pomen birokracije? Wren (1994, 197) Webrovo zapuščino povzema tako: »Birokracija je bila spočeta kot sredstvo za doseganje učinkovitosti, ki bi poudarjalo pravila in ne ljudi ter kompetence in ne favoritizma.« Kakor v primeru prvih poskusov »znanstvenih managerjev« gre tudi tukaj za iskanje načina, sistema pravil, ki bi zagotovil večjo učinkovitost v delovanju podjetja. Vendar tukaj ni več poudarek zgolj na tehničnem, operativnem vidiku, temveč je pogled usmerjen na podjetje kot celoto.

2.2 Oris managementa pred New Dealom

Na preteklih straneh sem skušal koncizno prikazati misli in ideje glavnih avtorjev pred prihodom New Dealom, sedaj pa bom skupek misli poskusil strniti v to, čemur sam pravim management pred New Dealom in kar bo služilo kot osnova za preučitev preobrazbe, ki je sledila kot posledica prihoda tega velikega družbenega dogodka.

Omenjeni avtorji so bili predstavniki teorije in prakse managementa dveh različnih šol, klasične in klasično-administrativne šole. Ključnega pomena je, da ob poudarjanju posebnosti posamezne šole nujno tudi razumemo okolje in čas, v katerem je nastala(ja)la. Pojav industrijske revolucije je produkcijske kapacitete neznansko povečal, prav tako je prišlo do čedalje večjega števila velikih podjetij. Star način poslovanja, ki je temeljil na majhnih obrtniških obratih, je postal nezadosten. Uvesti je bilo treba nov pristop. In ravno v ta čas in okolje lahko postavimo začetke klasične šole managementa. Njen najbolj znani predstavnik je Frederick Winslow Taylor, oče znanstvenega managementa. Taylor, kakor tudi preostali klasiki, je imel predvsem en cilj, h kateremu je stremel – povečanje tovarniške storilnosti, produktivnosti. Domneval je, da mora obstajati način, ki bi omogočal drastično povečanje učinkovitosti ob vzporednem povečanju ugodnosti za delavca. Postopoma se je tako pričel razvijati znanstveni management, ki je svoje bistvo vseboval v racionalizaciji, standardizaciji in ekonomizaciji delovnih postopkov. Sleherni gib, kretanja, sosledje procesov je bilo do natančnosti preučeno, analizirano in končno oblikovano v natančna navodila za opravljanje posameznih del. Mišljenje te šole je torej posvečalo pozornost predvsem razreševanju vprašanja, kako povečati storilnost podjetja, znotraj natančnih tehničnih kategorij (prenašanje, prekladanje, vrtanje, postavljanje itn.) in delovnih operacij. Management je torej bil zaključena celota teorij in praktičnih postopkov, ki so pripomogli k povečanju tovarniške, delovne produktivnosti. Znotraj organizacijske strukture je sicer že pridobil svojo lastno pozicijo (nadzorniki, vodje niso bili več samo delavci, pač pa postanejo »nekaj več kot delavci«), svoj smoter pa je uresničeval zgolj znotraj tehničnih kategorij delovnih postopkov.

Razvoj klasično-administrativne šole pa je razvoj managerske misli preusmeril v drugačne vode. Fayol in Weber namreč nista bila usmerjena samo na tehnično delovanje podjetja v pomenu delovnih operacij, celo nasprotno, svoje gledišče, pojmovanje managementa sta drastično razširila. Fayol je trdil, da mora podjetje – če želi dosegati svojo potencialno učinkovitost – ustrezno urediti vse vidike poslovanja in ne samo ozkega procesa produkcije. Zagovarjal je ureditev logistike, administracije, kadrovanja, ipd. Gledišče managerja se s tem torej bistveno premakne; pozornost ni več usmerjena samo v fizični proces izdelave, ampak na delovanje podjetja kot celote. Gre za nekakšno širjenje zornega kota managementa, če se tako izrazim. Na ta način je poskusil uvesti nekakšne formalne začetke managerske teorije. S svojimi principi in elementi managementa je nameraval postaviti temelje celoviti teoriji upravljanja z vidika managerja. Logično je sklepal, da, v kolikor ni trdne managerske vednosti, ni moč razviti resnega sistema znanj za celovito upravljanje organizacij in posledično doseganje maksimalne učinkovitosti. Weber je, kakor tudi Fayol, videl ideal managementa v formalnem sistemu pravil, ki bi z avtoriteto svoje brezosebne ponujal trdno oporo učinkovitemu delovanju slehernega podjetja. Uvedel je pojem t. i.

birokratskega managementa oz. birokracije, ki v svojem bistvu predstavlja sistem, formalno ureditev podjetja. V takem sistemu tako ne pride do prekomernega vpliva osebe in osebnosti, pač pa izhaja avtoriteta iz pozicije, ki jo oseba zaseda. Weber je prav tako opredelil tri različne vrste avtoritete, pri čemer je zagovarjal avtoriteto, ki izhaja iz racionalnosti in zakonitosti.

Gledano v celoti lahko management pred New Dealom orišemo tudi s prikazom razmeroma mehanicističnega pojmovanja podjetja. Kajti podjetje je v tem času postalo središče ekonomskega delovanja in posledično se je vsa managerska znanost prilagodila temu pojavu. Temeljni princip mehanističnega pojmovanja organizacije je v tem, da na slednjo gledamo s položaja Boga. Manager/Bog ima pred seboj neko stvaritev – podjetje – in iz tega vzvišenega položaja upravlja z njo. Na primer, Taylor in Fayol, čeravno iz drugačnih zornih kotov, sta počela prav to – povzdignila sta se nad svoje okolje in ga skušala učinkovito upravljati. Taylor je poskusil z vpeljavo znanstvenih konceptov oblikovati delovni proces in ga narediti učinkovitejšega, Fayol pa je delovanje celotnega podjetja skušal optimizirati, da bi dosegel enake cilje. Zanimiva značilnost mehanističnega pristopa v primeru Taylorja je posledična dehumanizacija dela (in delavca, seveda). Kljub temu, da je vzporedno z učinkovitostjo skušal doseči tudi zadovoljstvo delavcev, si ni mogel kaj, da ne bi nujno razčlovečil tudi celotnega delovnega postopka, merjenja gibov, štetja kretenj, merjenja procesov itn. Vse to je produkt tovrstnega gledanja in mesta gledanja (mesto Boga) na podjetje in kot tak tudi temeljna značilnost takratnega managementa.

Če potegnemo črto pod napisanim, lahko rečemo naslednje: management pred New Dealom je bil predvsem sistem pravil in zakonitosti, ki je imel za svojo primarno nalogo povečevati produktivnost tovarne, podjetja. S Taylorjevega vidika je bilo to moč doseči z vpeljavo znanstvenosti v ozek delovni proces, kasneje, z Webrom in Faylom, pa s podobnim organiziranjem, le na ravni celotnega podjetja. Manager torej postane pol-Bog mikro-gospodarstva. S svojim (nad)pogledom opazuje delovanje podjetja in ga (znanstveno) upravlja.

3 ZGODOVINSKI VIDIK NEW DEALA

3.1 Velika depresija in zlom ameriškega gospodarstva

Leta 1928 je svet pričela grabiti kriza izjemnih razsežnosti, katere posledice so vplivale na dogajanje v državah po vsem svetu. Pojav krize v Združenih državah Amerike povezujemo z 29. oktobrom 1929, ki ga poznamo kot »Črni torek«. Na ta dan se je sesul trg vrednostnih papirjev in pričela se je ekonomska kriza, ki se ni omejila zgolj na ekonomsko sfero. Podatki iz brezplačne spletne enciklopedije Wikipedije jasno prikazujejo, kakšen vpliv je kriza imela na takratno ameriško gospodarstvo: med leti 1929 in 1933 je brezposelnost narasla s 4 na 25 odstotkov, proizvodnja se je zmanjšala za tretjino, cene poljedelskih izdelkov so se znižale za povprečno 50 odstotkov, izvoz je z začetnih 5,2 milijard dolarjev padel na 1,7 milijarde itn. Ameriško gospodarstvo je doživelo neverjeten kolaps in beg pred njim je bil vse prej kot enostavna naloga.

Poskusimo si zamisliti situacijo na malce bolj živ način. Po zlomu borze je hladen tuš spreletel celotno območje Združenih držav Amerike. Gospodarstvo, ki je doslej vlivalo upanje in ponos celotni ameriški populaciji in vsemu svetu, se je čez noč znašlo na kolenih. Podjetja so začela zapirati svoja vrata, delavci so izgubljali službe, trgovine niso uspeli prodajati artiklov itn. Vse, kar je bilo poprej pojmovano kot zagotovljeno, je bilo naslednji dan odvzeto večini. Zamislimo si samo stanje v družbi, kot ga je William Leuchtenburg koncizno prikazal v svojem delu *Franklin D. Roosevelt and the New Deal*: »Koruze ni bilo mogoče prodati, ljudje pa so umirali od lakote.« Šlo je torej za pojav, ki ni imel predhodnika. Celoten ekonomski in družbeni sistem se je sesedel, kar je odmevalo kot potreba po drastičnih ukrepih.

3.2 Volitve 1932

New Deal kot ključen zgodovinski dogodek vselej povezujemo s predsedstvom Franklina D. Roosevelta in z njegovo izvolitvijo leta 1932. Predsedniške volitve so vedno pomemben in nevsakdanji dogodek, to pa še posebej velja za ameriške volitve leta 1932. Rooseveltov predhodnik Herbert Hoover se je proti izteku svojega mandata znašel v precej kočljivem položaju. Lastno državno gospodarstvo mu je propadalo pred očmi, volilna masa je postajala čedalje bolj nemirna in zelo negotova, približevale so se volitve in možnosti za ponovno izvolitev so bile skromne. Kakor opisuje Leuchtenburg (1993), je bil v času celotne predvolilne kampanje Roosevelt viden kot zmagovalna osebnost, Hoover pa kot skorajda pozabljeni predsednik. Njegovo priljubljenost je dodatno okrnil dogodek, ki se je pripetil junija 1932, ko je na silo pregnal vojne veterane in njihove družine z mesta, na katerega so se protestno naselili. Kaotično stanje v družbi, posamezni Hooverjevi spodrsaljaji in splet različnih okoliščinah so kar sami klicali po spremembi. In do te je tudi prišlo. Leta 1932 je bil Franklin Delano Roosevelt izvoljen za predsednika Združenih držav Amerike.

3.3 New Deal

Po prihodu na predsedniški stolček je Franklin D. Roosevelt s pomočjo številnih pomočnikov oblikoval sosledje različnih politično-ekonomskih programov, namenjenih ublažitvi učinkov velike ekonomske krize na ameriško gospodarstvo. V splošnem tako govorimo o New Dealu kot enotnem programu, trajajočem od leta 1933 do 1938, če smo natančnejši pa slednjega lahko razdelimo na dve podrejeni enoti. Prva oz. »prvi New Deal« (1933-1935) je primarno služil kratkoročni regeneraciji celotnega gospodarskega sistema, »drugi New Deal« (1935-1936) pa je cilj predvsem na redistribucijo gospodarske moči iz podjetniške sfere v roke potrošnikov, torej kmetov, rudarjev, delavcev ipd. V splošnem je bilo za celotno zasnovano programov in intervencij značilno to, da so upraviteljsko moč ponovno podali vladi in državnim institucijam. Prišlo je do ponovnega državnega nadzora nad gospodarstvom, količino denarja v obtoku, cenami ipd. V grobem si lahko zamislimo naslednjo metaforo, ki bo v nadaljevanju pričujočega dela tudi obširneje razdelana. Franklin D. Roosevelt se je ob prihodu na oblast prelevil v vlogo vrhovnega managerja, ki je na državo pričel gledati kot na podjetje, ki ga je zavaljo pojava krize treba upravljati z neposrednim pristopom managerskega nadzora. V nadaljevanju bom navedel glavne politične akte New Deal in opisal njihove temeljne značilnosti.

Roosevelt se je sprva lotil preureditve in regeneracije bančnega sistema. Zavaljo gospodarske krize je bila za časa prihoda Roosevelta večina bank zaprtih, novoizvoljeni predsednik pa je tako stanje obdržal do trenutka, ko je bil na voljo nova zakonodaja. Do preloma je tako prišlo 9. marca 1933, ko je bil sprejet nov zakon o delovanju bank (angl. Emergency Banking Act). V roku treh dni po sprejemu nove zakonodaje je bilo pet tisočim bankam ponovno odobreno poslovanje, njihovo delovanje pa je bilo pod tesnim nadzorom vlade. Posledično je prišlo v kratkem času do zmerne stabilizacije valute in ponovnega delovanja gospodarstva, kar je bilo jasno vidno v stanju ekonomskih indeksov. Prvič po kolapsu trga vrednostnih papirjev se je pripetilo, da so banke imele večje število pologov kot dvigov. Po uspešni stabilizaciji bančnega sistema je prišlo do nadaljnjega poskusa umiritve posledic pereče gospodarske krize, in sicer v obliki splošnega plana gospodarske preureditve (angl. Economy Act). Slednjega so sprejeli 14. marca 1933, njegova osnovna funkcija pa je bilo uravnoteženje državnega proračuna z zniževanjem plač državnih uslužbencev in skorajda polovičnim zmanjšanjem pokojnin vojnim veteranom. Sprva je tak program sledil v zmanjšanju državne potrošnje za kar petsto milijonov dolarjev letno in tako omogočil financiranje številnih programov, ki so sledili. Med temi je bilo prav gotovo veliko programov, ki so bili namenjeni ponovni vzpostavitvi poljedelstva in kmetijstva kot ene od glavnih pogonskih sil ameriškega gospodarstva (angl. Farm Programs). Roosevelt je bil namreč trdno prepričan, da gospodarska kriza ne bo zapustila ameriškega prebivalstva vse do

trenutka, ko bodo kmetje in poljedelci ponovno pridobili moč in blagostanje. Preureditev omenjenega področja je zahtevala obsežno delo in ureditev v številnih sferah. V letu 1933 tako stopi v veljavo zakon o kmetijski prilagoditvi (angl. Agricultural Adjustment Act), s katerim so poskušali povečati kupno moč kmetijsko usmerjenega prebivalstva. To so poskušali doseči tako, da so s krizo povezane ekonomske nestabilnosti za kmetovalce delno olajšali z uvedbo subvencij in z nadzorom proizvodnje. Kmetom so ponudili subvencije v zameno za obljubo, da bodo pustili določen del njivskih površin neobdelan in tako omogočili višjo ceno dobrinam. Osredotočili so se predvsem na koruzo, pšenico, bombaž, riž, tobak in mleko. Proti koncu tridesetih let je vrhovno sodišče izjavilo, da je slednji program po svoji naravi protiustaven, čemur je sledilo ponovno oblikovanje programa kmetijstva in končno sprejetje novega, sicer staremu podobnega programa o kmetijski preureditvi. Prav tako namenjeno stimulaciji kmetijskih dejavnosti so leta 1935 sprejeli program za obvarovanje obdelovalnih površin (angl. Soil Conservation Service). Med prvo svetovno vojno je bilo namreč veliko površin preobdelanih in prenaseljenih s pridelki, kar se je kazalo v postopnem uničevanju dotlej rodovitnih predelov in v posledičnem upadu proizvodnje kmetijskih pridelkov. Vlada je tako z različnimi subvencijami in ugodnostmi poprosila kmetovalce, naj opustijo kmetovanje na določenih predelih oz. naj sledijo specifičnim navodilom za kmetovanje vse dokler stanje obdelovalnih površin ne bo ponovno ugodno za pridelovanje. Po neposrednem posegu v kmetijsko industrijo se je Franklin D. Roosevelt lotil urejanja pomoči brezposelnim in vzporedno ohranjanju naravnih dobrin. Tako je leta 1933 stopil v veljavo akt o civilnem ohranjanju (angl. Civil Conservation Corps), s katerim je bila ponujena možnost za zaslužek več kot trem milijonom brezposelnih, med katerimi je bilo tudi 200.000 pripadnikov afroameriške manjšine. Celotna akcija je bila v grobem sila podobna vojaški ureditvi. Posamezne delovne enote so bile sistematično razdeljene v tabore, v katerih so udeleženci nosili posebne uniforme, sledili specifičnemu urniku in sodelovali pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Program je bil tako usmerjen k ponovni izgradnji cest in železnic, sajenju dreves, preureditvi močvirnatih območij, izdelavi telefonskih povezav ipd. Številna pričanja potrjujejo, da je bila uveljavitev omenjenega zakona izjemno pomembna pri ublažitvi posledic gospodarske krize. V obdobju vseprisotne brezposelnosti in revščine je program služil v pomoč preštevilnim družinam in tako omogočil povečanje kupne moči vsaj delu prebivalstva. 16. junija 1933 je Rooseveltova administracija korakala dalje po poti umika iz gospodarske krize in sprejela program o nacionalno-industrijskem okrevanju (angl. National Industrial Recovery Act, NIRA). Vzporedno s sprejetjem omenjenega programa je prišlo tudi do ustanovitve dveh samostojnih institucij, administracije za nacionalno okrevanje (angl. National Recovery Administration) in administracije za javna dela (angl. Public Work Administration). Prva je bila namenjena urejanju stanja konkurenčnosti na tržišču, predvsem s pomočjo

določanja minimalnih plač in maksimalnih delovnih ur, ki jih delavci lahko opravijo v obdobju enega tedna. Začasno je ureditev resda koristila, vendar jo je tri leta kasneje vrhovno sodišče razglasilo za protiustavno. Administracija za javna dela (angl. PWA) je bila prav tako ustanovljena z namenom stabilizacije gospodarstva, povečanja blagostanja in požitvi ameriške industrije. V splošnem je šlo za organizacijo širokega spektra javnih del, s katerimi so ponudili možnost za zaslužek velikemu številu brezposelnih in istočasno zgradili nove ceste, železnice in podobne gospodarske objekte. Podoben program ravnokar opisanemu je bil t. i. *Federal Emergency Relief Act*, ki je prav tako služil omilitvi izredno slabih gospodarskih razmer. Sprejet je bil v maju 1933 in temeljil predvsem na tem, da nudi pomoč brezposelnim in njihovim družinam.

Do konca veljavnosti, torej do decembra 1935, je znotraj programa bilo razdeljenih kar tri milijarde ameriških dolarjev, namenjenih predvsem različnim javnim delom. Znotraj omenjenega programa je nastala tudi administracija za javna dela (angl. Civil Works Administration), ki je tudi skušala omiliti stopnjo brezposelnosti. Ustanovljena je bila predvsem zaradi nujnosti, saj je vlada opazila, da zgolj dejavnost enote FERA (*Federal Relief Emergency Act*) ni bila dovolj učinkovita. Administracija za javna dela je tako opravila številna dela predvsem na področju izgradnje mostov, cest, gradbenih objektov ipd. Seveda pa se posegi v ameriško gospodarstvo niso omejili na izvajanje javnih del. Pod okriljem administracije za naselitev (angl. National Housing Administration) je prišlo do sprejetja zakona, znanega pod imenom *Federal Housing Act*, s katerim so poskušali povečati dostopnost domov tudi tistim, ki so bili ekonomsko bolj ogroženi. V časih gospodarske krize namreč cene nepremičnin poskočijo, kar zmanjša možnosti ekonomsko šibkejših za nakup stanovanja ali hiše, kar se posledično prelevi v slabše pogoje za ustvarjanje ugodnega življenja.

Pravkar naštetimi programi nekako sodijo v t. i. »prvi« New Deal, katerega primarni cilj je bila zagotovitev boljših življenjskih pogojev vsem družbenim skupinam. V nadaljevanju bodo koncizno prikazani zakoni in institucije, ki so stopili v veljavo med drugim obdobjem New Deal (1935-1936) in katerih osrednji namen je bil doseči postopen prenos družbene moči od podjetniške sfere v sfero delavcev, kmetov in na splošno tistih, katerih ekonomski položaj je bil nekoliko bolj ogrožen.

Aprila 1935 je bila ustanovljena administracija del napredka (angl. Works Progress Administration), ki je – podobno kot nekatera prej omenjena telesa – želela pomagati prebivalstvu z nudenjem različnih zaposlitev. Po velikosti je bila največja zaposlovalna agencija in je nudila priložnost za zaposlitev praktično vsakomur, ki jo je potreboval. V obdobju najštevilčnejše zaposlitve je tako nudila vir dohodka kar 3,3 milijonom delavcev. Prav tako v letu 1935 je bila ustanovljena tudi vladna enota za varnost kmetij (angl. Farm Security Administration). Z ustanovitvijo slednje je vlada poskusila izboljšati stanje vseh slojev, ki so bili povezani s kmetijsko proizvodnjo. Posebnost, ki jo vpeljala Farm Security Administration, se je nanašala predvsem na reorganizacijo

sistema kmetijstva. Vlada in njene organizacije so namreč odkupile majhne neproduktivne kmetije in jih sistematično organizirale v nekakšne kmetijske naselbine, v katerih je več družin ali zasebnikov sodelovalo in izvajalo kmetijsko dejavnost. Prvotni načrt zastavljenega programa sprva ni bil povečati produkcijo, temveč, nasprotno, proizvodnjo so začasno želeli zmanjšati, s čimer bi dosegli povečanje cen. Tako naj bi omogočili kmetom relativno večje zaslužke in možnost upravljanja z zasluženim denarjem. Kakor pri drugih programih New Deal je bil tudi slednji usmerjen na posledice, ki so bile bolj oddaljene od neposrednih posledic specifičnega programa. Vlada in njene institucije so želele preoblikovati ameriško gospodarstvo tako, da se bo kar najhitreje izmuznilo iz pereče krize. Da bi stanje na ruralnih območjih še dodatno izboljšali, so v maju leta 1935 pričeli z uveljavitvijo programov, katerih namen je bil elektrifikacija omenjenih območjih. Do tridesetih let 20. stoletja je namreč zgolj deset odstotkov ruralnih območij uživalo ugodnosti električne napeljave. Administracija za ruralno elektrifikacijo (angl. Rural Electrification Administration) je tako do leta 1939 priskrbelo električno napeljavo skoraj tristo tisoči gospodinjstvom in tako omogočila znatno ugodnejše pogoje za življenje in delovanje ruralnih naseljencev.

Eden pomembnejših programov celotnega New Deal je zagotovo akt o socialni varnosti (angl. Social Security Act). Takoj po izvolitvi je Franklin D. Roosevelt opazil, da v sodobnem ameriškem življenju prihaja do številnih trenj in težav na področju družinskih smrti, oskrbe oseb v pokoju, invalidov itn. Roosevelt je bil tako prvi, ki je nagovoril omenjeno tematiko in leta 1935 sprejel omenjeno zakonodajo. V grobem je šlo za pobiranje prispevkov državljanov, ki bodo zbrani v specifičnih vladnih skladih in bodo kasneje namenjeni izplačevanju v obliki pokojnin, nadomestil ipd. Tovrstna zakonodaja je v rabi še danes, seveda pa je skozi leta doživela številne popravke in spremembe. V duhu nadaljevanja izgradnje bivanjskih objektov je bila leta 1937 ustanovljena t. i. agencija za stanovanjske objekte (angl. United States Housing Authority). Primarna naloga agencije je bila posoja denarja posameznim zveznim državam ali manjšim institucijam, ki bi se posledično lotile izgradnje različnih stanovanjskih objektov. Začetna poteza je bila izgradnja skoraj sedemsto tisoč stanovanjskih enot, ki bi ponudile dom revnim in brezdomcem. Domnevali so namreč, da bodo z omogočanjem ugodnejših življenjskih pogojev ponudili številnim revnejšim Američanom priložnost za uresničitev kvalitetnejšega življenja. V številnih predelih je navedeni program res dosegel dokazljiv uspeh, vendar je doživel tudi številne kritike, predvsem pri zagovornikih nevmešavanja vlade v zasebni sektor.

Če koncizno povzamem celotno zasnovo prikazanih programov in New Deal v splošnem, lahko mirno rečem, da je šlo za proces družbene reorganizacije na najsplošnejši ravni. Ameriško gospodarstvo je doživelo kolaps, ki si ga ni bilo mogoče niti zamisliti, in pot iz nastale zagate je bila vse prej kot preprosta. Po izvolitvi na predsedniško mesto se je Franklin D. Roosevelt takoj lotil dela. Celotno dinamiko si

lahko zamislimo z že prej omenjeno metaforo. Roosevelt se (samo)postavi v vlogo managerja, celotno ameriška družba pa se analogno spremeni v nekakšno podjetje. Z izvedbo in oblikovanjem številnih politično-ekonomskih programov se novoizvoljeni predsednik loti reorganizacije »podjetja« tako, da prične preurejati posamezne »enote«. Najprej se loti »oddelka za finance« (akti, navezujoči se na bančni sistem), s čemer skuša stabilizirati valuto in omiliti posledice krize na kupno moč prebivalstva. Zatem oblikuje sosledje številnih programov na področju »strategije« (splošni ekonomski in usmeritveni akti). S tem posegom poskusi vzpodbuditi zagon svojih »zaposlenih« (ameriških državljanov), kar se je posledično prelevilo v ponovno oživitev celotnega ameriškega gospodarstva. Nenazadnje se loti obsežne preureditve »proizvodnih enot« (akti o ponovni izgradnji infrastrukture, ohranitvi obdelovalnih površin, elektrifikaciji ruralnih območij itd.) in nudenja pomoči vsem »zaposlenim« (zakonodaji o izgradnji koncesijskih domov, množični programi javnih zaposlitev itd.). Vladna moč se torej drastično poveča, celoten socialno-gospodarski ustroj pa prične delovati na konceptu podjetja z vrhovnim managerskim štabom.

4 NEW DEAL IN MANAGEMENT

V naslednjem poglavju se bom lotil osrednjega problema zastavljene diplomske naloge. Ugotoviti bom torej poskušal, kako se je management preoblikoval v obdobju New Deal, v kakšni obliki je nadaljeval svoj obstoj po New Dealu, kateri so »šivi« (povezovalni dejavniki) med družbo in managementom kot vednostjo ter kakšne posledice je imelo omenjeno preoblikovanje na prihodnost managementa. Proučitev problematike bom tako izvedel na dva načina oz. po dveh »poteh« raziskovanja. V prvi bom primerjal management, kakršnega smo poznali pred New Dealom, s tistim, ki je nastajal neposredno po njem. Analiziral bom torej glavne avtorje na področju managementa, ki so bili dejavni v poznih tridesetih in štiridesetih letih dvajsetega stoletja, povzel njihovo miselnost in jo primerjal z obliko managementa, ki je bila aktualna pred proučevanim obdobjem in ki sem jo že orisal v začetnem poglavju. S takšno primerjavo bom prišel do zaključkov, ki bodo pokazali, kako je New Deal vplival na preobrazbo managerske teorije in prakse.

Druga pot bo nekoliko drugačna. V primerjavi s prvim načinom analize problema bo druga zajela tematiko veliko širše. V prvi bom namreč obravnaval preobrazbo managementa na ravni organizacijske vednosti same, torej v domeni managementa kot teorije in prakse, ki služi specifičnim ciljem znotraj ekonomskih dejavnosti podjetja. Druga pot pa bo na management gledala kot na vednost, ki deluje na celo družbo in posledično tudi na preobrazbo družbe same. Pod drobnogled bom tako vzel avtorja Jamesa Burnhama in Petra F. Druckerja. Osredotočil se bom predvsem na Burnhamovo teorijo managerske revolucije, ki jo je opisal v svoji uspešnici *The managerial revolution*, in Druckerjev koncept revolucije managementa, opisan v delu *Post-capitalist society*. Tako bom poskušal poiskati vzporednice med omenjenima teorijama in potegniti zaključke o tem, kako se je omenjena preobrazba med New Dealom in po njem tudi udejanjila.

4.1 New Deal med dvema oblikama managementa

V enemu od uvodnih poglavij je bila opisana teorija in praksa managementa, ki je bila aktualna neposredno pred obdobjem New Deal. S predstavitvijo tedanjih glavnih avtorjev in povzetkom njihovih idej sem orisal management, kot je bil dojet od začetka 20. stoletja pa do začetka tridesetih let istega stoletja. Prikazano bom v tem podpoglavju uporabil kot osnovo za izpeljavo primerjave, preko katere bom poskušal ugotoviti naravo preobrazbe managementa v obdobju New Deal. Seveda pa je za uspešno primerjavo treba imeti tudi drugo stran, ki jo nameravam primerjati. Tako bom v nadaljevanju orisal to, kar je management postal neposredno po preteku New Deal. To bom storil s preučitvijo glavnih misli avtorjev, delujočih na področju managementa v štiridesetih in petdesetih letih dvajsetega stoletja. Dobljeni oris »managementa po New

Dealu« bom zatem primerjal s tistim, ki ga tukaj tolmačim kot predhodnika New Dealu, in končno opisal, zakaj je do sprememb v teoriji in praksi managementa sploh prišlo in kakšna je sploh bila narave te preobrazbe. Kaj hitro bo namreč jasno, da je do spremembe (in sicer bistvene) vsekakor prišlo. Glavno vprašanje tega poglavja tako ne bo, v kaj se je management spremenil, temveč zakaj je do spremembe sploh prišlo.

Neposredno po obdobju New Dealu pride do znatnih premikov v razumevanju in izvajanju managerskih praks in teorij. Paradigmo mišljenja managementa, ki je značilna za to obdobje, imenujemo »neoklasična organizacijska teorija«. V delu *Classics of organizational theory* na primer piše:

»Teoretiki klasičnega obdobja so mislili, da bi organizacija morala delovati po načinu univerzalnih znanstvenih principov. [...] Neoklasična šola je izvedla poskus rešiti klasično teorijo tako, da je pričela uvajati spremembe, ki temeljijo na dognanjih raziskav vedenjskih znanosti.« (Shafritz 2005, 88)

V nadaljevanju je prav tako zapisano, da neoklasična šola kot taka ni predstavljala samostojne šole miselnosti, pač pa je odigrala vlogo nekakšne prehodne faze, za katero je bil značilen prehod iz ozke znanstveno-mehanicistične miselnosti v bolj celovito, s človeškimi elementi prežeto zaključeno celoto. V naslednjih nekaj odstavkih sledi predstavitev glavnih avtorjev, delujočih znotraj t. i. neoklasične šole in njihove temeljne ideje.

Eden prvih avtorjev neoklasične šole je zagotovo Chester I. Barnard. Leta 1938 (torej ob skorajšnjem zaključku New Dealu) je napisal članek, naslovljen *The economy of incentives*, ki je bil izdan v njegovi knjigi *Functions of the executive*. Omenjeni članek avtor prične z ugotovitvijo, da je eden osnovnih dejavnikov za uspešnost podjetja zmožnost in pripravljenost zaposlenih za sodelovanje (angl. cooperation). Avtor prav tako ugotavlja, da je zaposlenčeva pripravljenost za sodelovanje toliko večja, kolikor je ta deležen primernih spodbud. Spodbude kot take pa morajo biti primerno organizirane in usmerjene k specifičnemu cilju – ustvarjanju ugodnih delovnih pogojev in stimuliranju zaposlenega k večjemu prispevku. V nadaljevanju avtor razdeli celoten proces spodbujanja na dve podrejeni enoti: metoda spodbujanja (angl. the method of incentives) in metoda nagovarjanja (angl. the method of persuasion). Pri prvi metodi gre predvsem za ponujanje objektivnih spodbud, ki se lahko manifestirajo v dveh oblikah. Lahko so namenjene specifičnemu posamezniku, so torej osebne po naravi, lahko pa so usmerjene k celotni množici zaposlenih in torej niso osebne. Gre torej za osnovno razdelitev med splošnimi in specifičnimi spodbudami. Kot primere specifičnih, osebnih spodbud avtor navede: materialne nagrade, zelene okoljske razmere, nematerialne osebne spodbude ipd. Na drugi strani pa imamo splošne, med katerimi lahko omenimo: podjetniško kulturo in imidž podjetja, možnost povečane participacije, stanje občestva itd. Pri drugi metodi, torej pri metodi nagovarjanja, pa je celotna logika malce drugačna.

Upoštevač logiko, da je zaposlene treba primerno spodbujati, da bi podjetju doprinesli kar se da veliko, se podjetje velikokrat znajde pred dilemo. Pripeti se namreč, da podjetje ni več zmožno uporabljati materialnih oblik spodbujanja, zaradi česar mora poseči po nekoliko manj oprijemljivih metodah. Metoda nagovarjanja tako vključuje racionalizacijo priložnosti, ustvarjanje blagih prisilnih razmer ipd. Racionalizacija priložnosti temelji predvsem na ustvarjanju notranje organizacijske klime, preko katere zaposlenim na logični ravni prikažemo pozitivne lastnosti njihovega delovanja znotraj podjetja in objektivne zmožnosti za materialno spodbujanje. Proces ustvarjanja blagih prisilnih razmer pa je v svoji srži veliko milejši od imena. Uporablja ga namreč večina organizacij in kot tak temelji na ustvarjanju notranje pripadnosti podjetju z diferenciranjem od ostalih. Gre za klasično ustvarjanje individualne organizacijske kulture.

Naslednji avtor neoklasične šole, ki bo predstavljen v nadaljevanju, je Herbert A. Simon. Kakor Barnard in preostali možje novonastajoče šole, je tudi Simon spregledal pomanjkljivosti klasične, znanstvene managerske paradigme. V enem od svojih najbolj zgovornih člankov z naslovom *The proverbs of administration*, izdanim v letu 1946, je tako spretno prikazal dvomljivost nekaterih najbolj osnovnih zakonitosti dotedanje managerske vednosti. Simon je članek pričel z vzpostavitvijo razlike med reki in principi. Kakor vemo, je v začetni zgodovini managerske teorije prišlo do pojava tako imenovanih principov managementa. V grobem lahko slednje opišemo kot osnova vodila in predpostavke, ki služijo za uspešno vodenje posamezne organizacije. Simon je takemu sistemu vednosti nasprotoval. Dejal je, da bi slednje morali metaforično preurediti v sistem rekov. Za reke je namreč značilno, da se jih vselej da povezovati v kontradiktorne pare, kar pa s principi ni moč storiti. Princip kot tak veleva nekakšno trdnost vedenja, lahko bi celo dejali aksiomatsko prepričanost. Simon se je tako lotil obravnave nekaterih do tedaj ključnih principov managementa in jih poskušal prikazati v novi obliki – v obliki rekov. Predvsem se je osredotočil na princip specializacije, na enotnost ukazovanja, razpon nadzora in organizacijo po namenu, procesih, strankah in kraju. Vzemimo, na primer, princip specializacije, ki je do tedaj veljal kot ena od glavnih predpostavk uspešnega organiziranja. Podjetniška učinkovitost naj bi bila premo-sorazmerna s stopnjo specializacije v domeni izvajanja proizvodnih oz. storitvenih procesov. Upoštevač obratno logiko je Simon v svojih razpravah trdil, da učinkovitosti ni mogoče dosežati s slepo aplikacijo specializacije, pač pa je potrebno specializacijo vselej izvajati tako, da bo ona služila učinkovitosti. Obstajajo namreč omejitve, ki specializacijo kot tako na določenih področjih omejujejo oz. celo prepovedujejo. Podobno je pojmoval tudi načelo enotnosti ukazov. Prvotno je načelo enotnosti ukazov stremelo predvsem k temu, da bi odpravili konfliktna navodila, ki lahko znotraj organizacijske sheme povzročajo številne napetosti. Avtor tako poudarja, da je sprejemanje ukazov zgolj iz enega vira lahko dvorezen meč. Večkrat se namreč

pripeti, da določena odločitev zahteva širok nabor znanj in izkušenj, kar posledično zahteva sodelovanje več ljudi, vpletenih v proces odločanja. Sledeč Simonovi misli je tako princip enotnosti ukazovanja dokaj tvegan koncept, ki ga je nujno treba premisliti. V grobem je Herbert A. Simon izvedel konkretno analizo tega, kar je veljalo kot trdna managerska praksa pred pojavom t. i. neoklasične šole. Prebirajoč njegove misli bralec hitro pride do ugotovitve, da je prišlo do korenite spremembe v mišljenju neoklasičnih mislecev managementa. Trdna, z domnevno znanostjo podkrepljena managerska prepričanja nekoliko izhlapijo, dogmatske resnice preteklosti postanejo bolj občutljive za obravnavo, na podjetje se ne glede več kot na trden aparat, pač pa kot na razvijajoči se organizem. Trdne principe managementa avtor tako spremeni v reke. Neomajno objektivnost prelevi v relativno pol-resnico, na mesto »mrtvega aparata« postavi »živ organizem«.

V managerski teoriji so izredno poznani t. i. Hawthornovi eksperimenti. Izvajalo jih je veliko mislecev managementa, med katerimi bom na kratko povzel Fritza J. Roethlisbergerja. Roethlisberger se je z omenjenimi eksperimenti srečeval v poznih tridesetih in zgodnjih štiridesetih letih 20. stoletja in je z njihovo uporabo prišel do številnih uporabnih zaključkov, ki so služili oblikovanju nove managerske miselnosti. Osnovna predpostavka proučevanje je bila, da, če želimo proučevati in razrešiti specifičen človeški problem, moramo nujno uporabiti človeške podatke in metode. Hawthornovih eksperimentov je bilo izredno veliko. Nekateri so ugotavljali povezave med svetlobo prostora in delovno učinkovitostjo, drugi so s spreminjanem delovnika in razporejanjem odmorov skušali dognati način, kako povečati zaposlenčevo storilnost itn. Zaključki raziskav so bili različni. Nekateri so lahko neposredno uporabili za izboljšanje podjetniških praks, spet drugi so morali prestati mnoge popravke in ponovne izvedbe, da bi lahko dobili dejansko uporabne podatke. Kljub vsemu pa je do končne ugotovitve le prišlo – na zaposlenčevo učinkovitost izjemno vplivata njegovo čustveno stanje in odnos do dela. Poleg empiričnih in statističnih metod analiziranja dela in delovnih okolij so Hawthornove študije pričele uporabljati tudi neposredne intervjuje z delavci, v katerih je tekel pogovor o zaposlenčevih intimnih občutkih do dela in o morebitnih pomanjkljivostih, ki jih delavec doživlja. Nikoli doslej namreč niso proučevali osebnega pogleda zaposlenega na delo in delovno okolje. Hawthornove študije tako predstavljajo enega od mejnikov, s katerimi na organizacijo pričnemo gledati ne zgolj iz managerskega vidika, ampak upoštevajoč tudi delavca in njegove misli. A seveda vse to v kontekstu uspešnega managementa.

Kljub temu, da ni neposredno povezano z managementom, lahko vseeno omenim Abrahama Maslowa in njegovo hierarhijo potreb, o kateri je bilo prvič govora v zgodnjih štiridesetih letih 20. stoletja. Maslow je zagovarjal pozicijo, da obstaja v človeku specifična lestvica potreb, ki jih je treba zadovoljiti, da bi človek lahko bil srečen in bi posledično lahko izkoristil svoj sleherni potencial. Najosnovnejše naj bi

tako bile fiziološke potrebe, ki jim zapovrstjo sledijo potrebe po varnosti, ljubezni in pripadnosti, spoštovanju in samo-aktualizaciji oz. samo-realizaciji. V domeni proučevanja sprememb, ki so se zgodile na področju managementa, ni toliko pomembno natančno preučiti lestvico navedenih potreb. Kakor je bilo že omenjeno na predhodnih straneh, je proces spreminjanja managerske vednosti in prakse ter specifično prehod v neoklasično šolo managerskega mišljenja vselej povezan z okoljem in časom, v katerem je sam proces spreminjanja umeščen. Kot je razvidno iz misli do sedaj navedenih avtorjev in kakor bo dodatno potrjeno še s pomočjo nekaterih, ki sledijo, so v obdobju po New Dealu opazne obsežne spremembe na ravni dožemanja človeka. Maslow je tako eden od predstavnikov miselnosti, ki so področje svojega raziskovanja usmerili v človeka kot takega. Gre torej za splošen pojav, ki se je neposredno dotaknil tudi področja managementa in organizacijskih vednosti.

Izredno zanimiv pogled na organizacijo podjetja je imel prav tako Philip Selznick. Leta 1948 je bil izdan njegov članek *Foundations of the theory of organization*, v katerem je med drugim govoril o dveh možnostih pojmovanja organizacije v smislu podjetja. Vsaka organizacija, pravi Selznick, je lahko razdeljena na dve podenoti, katerima on pravi »formalna in neformalna organizacija« (Selznick v Shafritz 2005). Formalno organizacijo sestavljajo standardizirana določila in predpisi, hierarhična struktura, kanali delegacije in poročanja itn. Skratka – govorimo o nečloveški plati podjetja, ki je v večji meri rigidno in vnaprej določeno. Na drugi strani pa imamo neformalno organizacijo. Pod ta pojem vključujemo vse praktične odnose med zaposlenimi in sleherno interakcijo znotraj podjetja, ki je ni moč zajeti v trd formalni plan. Celotna organizacija tako deluje kot kooperativen, sinergijski delujoč sistem dveh podsistemov, ki služi specifičnim ciljem. Avtor se v nadaljevanju članka dotakne še marsikatero tematike, a za potrebe pričujoče naloge zapisano zadostuje.

Moč je opaziti, da je tudi v tem primeru viden preskok v nov način doumevanja podjetja in organizacije znotraj njega. Če je bilo nekoč – v obdobju klasične šole – podjetje razumljeno zgolj kot nabor delovnih enot in procesov, zaposleni pa kot orodja znotraj organizacijskega kolesja, se je to po New Dealu spremenilo. Selznick je to miselnost izrazil s tem, da jasno prikaže ločnico med formalnimi in neformalnimi strukturami v podjetju, kar pomeni, da je nujno treba upoštevati element človeškosti in »organičnosti« znotraj sleherne organizacije.

Na nekaj predhodnih straneh sem izvedel koncizen oris tega, čemur danes pravimo neoklasična šola managementa, ki se je razvila neposredno po proučevanem zgodovinskem obdobju. Kar sledi, je poskus vzporedne primerjave tega, kar je bil management pred New Dealom, in tega, kar je bil po njem. Primerjalna metoda bo v določeni instanci primerljiva s hegeljansko dialektično metodo teze, antiteze in sinteze, pri čemer bo teza klasični pogled na management (pred New Dealom), antiteza pogled po njem in sinteza nekakšna zaključna primerjava obeh. Po opravljeni primerjavi bom

nato poskusil ugotoviti vzroke, zakaj je do take spremembe v managerskem mišljenju sploh prišlo in kje znotraj New Deala tičijo razlogi za tak preskok.

Naj ponovno povzamem, kaj je bilo značilno za management pred prihodom New Deala. S pričetkom v prvem desetletju 20. stoletja se je začela razvijati t. i. klasična šola managementa. Najbolj razvpiti mislec omenjene šole je bil zagotovo Frederick Winslow Taylor, oče »znanstvenega managementa«. Ključna lastnost miselnosti te šole je bila, da je gledala na podjetje kot na stroj. Stroj, ki mora služiti točno določenim ciljem in delovati na kolikor mogoče učinkovit način. Znotraj klasične šole se je tako razvijala praksa, ki je v delovne postopke vključevala znanstvene metode, proučevala sleherni gib zaposlenega v času in celoten proizvodni proces skrajno dehumanizirala. Zaposleni je bil skorajda orodje v rokah poslovodje. Na deklarativni ravni so sicer že ponekod omenjali različne metode stimuliranja in motivacije zaposlenih, praktično pa je bila dejanska skrb zanje razmeroma skromna. Celotno dojemanje podjetja in ljudi znotraj slednjega je bilo še vedno skrajno mehanicistično, le malo pozornosti je bilo posvečene človeškim potrebam in željam. V ospredju je bila težnja po povečevanju produktivnosti podjetja, in sicer brez upoštevanja notranjih interesov zaposlenih.

Če sem management pred New Dealom postavil kot začetno stran obravnave, bom sedaj jedrnato orisal še teorijo managementa po omenjenem zgodovinskem obdobju. Za t. i. neoklasično šolo managementa je bil značilen prehod k bolj humanemu pojmovanju podjetja in organizacije znotraj njega, o čemer pričajo dela avtorjev, znanih pod okriljem neoklasične paradigme. Chester Barnard je na primer trdno verjel v pomembnost sodelovanja znotraj podjetja. Domneval je, da je treba zaposlene primerno stimulirati, če želimo dosežati pričakovano in želeno učinkovitost. Herbert Simon je v svojih spisih skušal opustiti rigidne principe iz preteklosti in svetoval uporabo rekov managementa. Na takšen način se je skušal izogniti dogmatski znanstvenosti iz časa Taylorja, ki je bila v štiridesetih letih 20. stoletja že domala anahronistična. Podjetja ni bilo moč razumevati zgolj kot stroja, zaposlenih v njem pa kot orodje. Prišlo je do drastičnega premika v pojmovanju organizacije in njenega delovanja. Tako je, denimo, Philip Selznick že ločeval med formalnimi in neformalnimi strukturami v podjetja. Prve naj bi predstavljale načrt tega, kako je podjetje organizirano, druge pa praktično uresničitev prve, ki zajema še vse socialne vidike človeških interakcij. Selznick se je prav tako zavedal, da je nujno sinergijsko delovanje obeh, če želimo doseči podjetniški uspeh. Tudi on je vedel, da ni moč izvajati trdih prijemov iz preteklosti, če želimo ustvariti uspešno delujoče podjetje. Vpeljava intervjujev znotraj Hawthornovih študij je prav tako bil pojav brez predhodnika. Nikoli pred tem se ni v postopek odločanja in načrtovanja organizacijskega delovanja vključevalo tudi misli in želje zaposlenih. Fritz J. Roethlisberger in številni drugi avtorji so z izvajanjem Hawthornovih študij prišli do številnih dognanj, ki so znanje o delovanju podjetij osvetlile v novi luči. Od tega zgodovinskega trenutka dalje ni bilo več mogoče zanemarjati pomembnosti delavčevega

odnosa in njegovega čustvenega stanja. Zgolj suhoparna racionalizacija in standardizacija delovnih procesov in formalnih struktur v podjetju ni bila več zadostna. Nenazadnje je premike v mišljenju bilo moč opaziti tudi na področjih, ki niso bila neposredno povezana z organizacijskimi teorijami in managementom. Abraham Maslow je tako prišel do slavne teorije potreb, ki je človeško danost prikazala v bolj razviti luči. Z napredkom v sociologiji, psihologiji in preostalih vedenjskih znanostih se je vedenje o človeku in njegovih potrebah prelilo tudi v teorijo in prakso managementa. Gre torej za radikalen mišljenjski obrat v smeri človeške dobrobiti. New Deal lahko posledično razumemo kot mejnik v času, ki razmejuje dva načina pojmovanja podjetja in organizacije. Pred njim je podjetje bilo videno kot preprost stroj, delujoč po znanstvenih principih, po njem pa do veljave pride poudarjen pomen pravilnega obravnavanja zaposlenih znotraj podjetja samega. Kaj je torej tako ključnega znotraj New Deala kot zgodovinskega dogodka, kar je podkrepilo zasuk v orisani smeri preobrazbe managementa?

Na prvem mestu lahko zagotovo navedem zgodovinske okoliščine. Obdobje New Deala je nastopilo neposredno po pojavu ene izmed največjih gospodarskih kriz v zgodovini človeštva. Ekonomija Združenih držav Amerike se je skorajda preko noči domala sesula, stopnja brezposelnosti je radikalno poskočila, proizvodnja se je drastično zmanjšala itn. Skratka – celotna ameriška družba je doživela izjemen šok, iz katerega si izhoda skoraj ni bilo mogoče zamisliti. Stari način ekonomskega delovanja je tako doživel svoj vrhunec in končni kolaps, razviti je bilo treba nov način gospodarske organizacije in strukture same. Šlo je torej za ključno prelomnico, ki je zahtevala, da se omisli in oblikuje nova teorija in praksa gospodarskega delovanja, ali ožje, vednost managementa kot nosilca podjetniške dejavnosti je morala dobiti nove oblike. Sam zgodovinski trenutek lahko torej metaforično razumemo kot »lansirno« stezo za novo paradigmo managementa. Neposredna posledica pereče gospodarske krize je bilo neznosno slabo stanje, v katerem se je znašel velik delež ameriškega prebivalstva. Revščina, lahkota, brezposelnost, bolezni – vse to in še več je postal del vsakdana povprečnega Američana, živečega v tistem obdobju. Posledično se je ameriška vladna administracija po izvolitvi Roosevelta lotila sanacije vseprisotne bede. Kakor je moč prebrati v poglavju o programih New Deala, je dobršen del političnih aktov služil omilitvi posledic krize in višanju blagostanja prebivalcev. Znotraj samega političnega programa takratnega vladnega kabineta se torej prične oblikovati nova zavest, usmerjena predvsem na del prebivalstva, ki nujno potrebuje pomoč. Neposredna posledica tega je sprejem številnih pravnih aktov, ki so od tistega trenutka dalje oblikovali tako teoretske kot praktične usmeritve celotne družbe in, ožje, managementa. Ravno v tem obdobju pride tudi do t. i. profesionalizacije managerskega poklica, kar je dodatno stimuliralo rast in napredek podjetij ter sprožilo pojav novih praks. Alfred Chandler (2002, 469) tako pravi: »Eden od razlogov za kontinuirano širjenje modernega

podjetja je bil, da so profesionalna združenja, časopisi, izobraževalni tečaji in [managerski] svetovalci omogočali hitro difuzijo novih managerskih in administrativnih postopkov. Še pomembnejše so bile, seveda, napredujoče tehnologije in razširjajoči se trgi, ki so omogočali multi-enotnim podjetjem konkurenčno prednost v čedalje večjem delu ameriškega gospodarstva.« Podjetja so postaja vse bolj kompleksno grajena, kar je zahtevalo nov način notranje organizacije z dodatnim poudarkom na skrbi za zaposlene. Vse manj je bilo podjetij, ki se je ukvarjalo zgolj z enim (proizvodnim) procesom. Razvijati so se začela podjetja, ki so vključevala tako proizvodno, distribucijsko, kakor tudi marketinško funkcijo. Preprosto orodje iz časa Fredericka Winslowa Taylorja – podjetje v obliki proizvodnega obrata – v času New Deala in neposredno po njem ni več aktualno, pojavijo se bolj zapletene, več-enotne organizacije, katerih učinkovitost delovanja pogojuje nove oblike upravljanja. Dodaten razlog za pojav nove managerske miselnosti je zagotovo tudi napredek v humanističnih znanostih, predvsem psihologiji in sociologiji – Carl Rogers, Theodor W. Adorno, Abraham Maslow itn. Veliko uglednih imen se pojavi tem času, vsak od njih pa je neizmerljivo prispeval k napredku humanističnih znanosti. Ni naključje, da je prav v tem obdobju prišlo do pojava prelomne teorije o hierarhiji človeških potreb, prav tako ne, da so se ravno v tem času začele izvajati Hawthornove študije. Zgodovina je v tistem času tako sama prišla do točke, ko je morala pogledati dlje od starih navad in znanj. Klasični management je postal starinski, do tedaj veljavni koncepti niso več prinašali želenih učinkov, treba je bilo ustvariti nove vzorce mišljenja managementa in tako se je tudi zgodilo.

4.2 Managerska revolucija in revolucija managementa

V tem poglavje bo proces preobrazbe managementa obravnavan veliko širše kot doslej. Z vzporedno primerjavo dveh znanih teorij bom pokazal, kako je management v obdobju New Deala in po njem ne le preobrazil samega sebe temveč tudi celotno ameriško družbo. V ospredje bosta tako postavljeni dve teoriji, teorija »managerske revolucije« in teorija »revolucije managementa«. Prvo je oblikoval James Burnham, drugo Peter F. Drucker.

Uspešnica *The managerial revolution* avtorja Jamesa Burnhama je bila izdana prvič leta 1941, torej neposredno po preučevanem obdobju. V njej avtor zagovarja stališče, da je bila ameriška družba tistega časa v tranzitnem obdobju med dvema družbeno-ekonomskima sistemoma. Družba bi tako naj opuščala star kapitalistični sistem in prevzemala čedalje več lastnosti t. i. managerske družbe (angl. *managerial society*). Burnham (1945, 64) tako pravi: »Kar se dogaja znotraj omenjene tranzicije, je predvsem težnja po prevladi, po moči in privilegijih, po pridobitvi statusa vladajočega razreda posebne družbene skupine, ki ji lahko rečemo managerji.« Managerji naj bi se tako vzpostavili kot najvplivnejši razred znotraj nastajajoče managerske družbe in prevzeli v roke družbeno moč, ki je do njihovega prihoda pripadala razredu kapitalistov.

Da bi lahko prišlo do take spremembe, mora – tako pravi Burnham – priti do specifičnih sprememb v ustroju družbenega sistema. »Ekonomska struktura, znotraj katere bo zagotovljena družbena prevlada managerjev, bo temeljila na državnem lastninjenju glavnih instrumentov proizvodnje,« pravi avtor in nadaljuje: »Managerji bodo izvajali nadzor nad instrumenti proizvodnje in pridobili prednost pri distribuciji produktov, ne neposredno preko lastninskih pravic, temveč posredno preko nadzora države, ki bo posedovala instrumente produkcije.« (ibid., 64)

Lastninska ureditev torej ne bo več taka kot v prejšnji kapitalistični ureditvi, kjer je kapitalist bil tako lastnik in nadzornik proizvodne »mašinerije«, ampak bo prišlo do nekakšnega razlikovanja med nadzorom in lastninjenjem. Znotraj tega razkola bodo managerji preko nadzora države lahko po lastni volji upravljali s proizvodnimi instrumenti in prosto upravljali proces razdeljevanja produktov.

Kdo pa so managerji? Razred managerjev Burnham grobo razdeli na štiri dele oz. štiri različne tipe managerjev. Ta razdelitev je mišljena predvsem kot funkcijska delitev, oblikovale naj bi se torej štiri različne funkcije managerstva. Slednje so: managerji (angl. *managers*), vodilno osebje (angl. *executives*), finančni kapitalisti (angl. *finance-capitalists*) in deležniki (angl. *stockholders*). Avtor poudari, da gre strogo za funkcijsko delitev, kar pomeni, da lahko zgolj en sam posameznik istočasno izvaja vse štiri funkcije. Ko govorimo o managerjih kot novem družbenem razredu, je nadvse pomembno omeniti tudi delitev lastništva (angl. *ownership*) in nadzora (angl. *control*). Po prvi svetovni vojni je namreč postalo izredno pogosto, da je bil dejanski nadzor nad delovanjem ameriških podjetij pretežno v rokah managerjev, ki so bili zgolj manjšinski lastniki. Upravljanje podjetja je tako postalo domena upravljavcev in ne več lastnikov. Burnham (1945, 89) tako pravi: »V celotni industriji *de facto* nadzor managerjev nad procesi proizvodnje hitro narašča tako v domeni vplivnosti kot tudi v številu odločitev, ki jih izvedejo.« Razvpita delitev lastništva in nadzora prav tako vpliva na, tako avtor, odmik družbe iz čiste kapitalistične ureditve. »[...] zavaljo strukturnih sprememb znotraj družbe prihodnja pot do družbene dominacije in nadzora ni več v nabiranju osebnih kapitalističnih lastninskih pravic,« pravi Burnham (1945, 90). S postopnim razgrajevanjem temeljnih instanc kapitalistične ureditve razred kapitalistov počasi doživlja svoj zaton, nadomeščati pa ga pričinja novonastajajoči razred managerjev. Prav tako ključna lastnost kapitalistične ureditve je majhna vključenost države v tržno delovanje in vseprisotnost zasebne lastnine. Kakor je bilo moč opaziti v takratnih nagnjenjih Nemčije, Rusije in ZDA, je država vse bolj vstopala v ekonomsko dogajanje. New Deal je nadvse nazoren primer tega. Državno financiranje javnih služb, postavljanje omejitev proizvodnji, prodaji in izvozu, ustanovitev javnega pokojninskega sklada itn. Vse to so znaki čedalje večje prisotnosti države v gospodarskih procesih, kar je zadalo znatne udarce klasični kapitalistični ureditvi in kapitalistom. Z večanjem nadzora in lastnine države se tako manjša nadzor in ekonomska moč kapitalistov.

Burnham (ibid., 101) dalje pravi: »[...] posebno po prvi svetovni vojni obstaja splošna nagnjenost, tako v svetovni ekonomiji kot tudi v ekonomijah posameznih držav, k relativni ekstenziji državnih podjetij na račun zasebnih.« Gre torej za pojav, ki se – tako avtor – ni omejeval zgolj na dogajanje v ZDA, ampak se je razširil po vsem svetu. Znotraj ameriškega gospodarstva je New Deal predstavljal prelomnico, ki je po Burnhamovih besedah delila dve različni družbeni ureditvi. Zatem Burnham (1945, 102) preroško zatrdi:

»Kadar večji del instrumentov proizvodnje pride pod neposredno državno last in nadzor, je tranzicija v svojem bistvu zaključena. Omejena kapitalistična država je nadomeščena z neomejeno managersko državo. Kapitalistična družba ne obstaja več oziroma životari zgolj kot opomnik preteklosti. Managerska družba pride na njeno mesto. Temelj ekonomske strukture managerske družbe je državno lastninjenje in nadzor največjih instrumentov produkcije.«

Do sedaj bi moralo biti razvidno, kaj avtor James Burnham razume kot managersko državo oz. managersko družbo. Gre za obliko politične in ekonomske države ureditve, ki se je pričela oblikovati nekje proti koncu tridesetih let 20. stoletja. Kakor avtor pravi, je 1. svetovna vojna bila zadnja velika vojna kapitalizma, 2. svetovna vojna pa prva velika vojna managerske družbe. Vsekakor pa se Burnham ne omejuje zgolj na dejstvene vidike New Deal in splošne preobrazbe družbe. Managerska revolucija in pojav managerske družbe sta, kakor pravi, zgolj uresničitvi družbene preobrazbe, ki jima naravo preobražanja narekuje t. i. »managerska ideologija«. V svojem spisu avtor tako omeni stalinizem, nacizem in »New Dealizem« (angl. *New Dealism*). Vse tri bi tako naj bile managerske ideologije, New Dealizem pa najbolj primitivna med njimi. Skupna naj bi jim bila nagnjenost, da družbo preobražajo proč od klasičnih kapitalističnih prvin k managerski ureditvi družbe. Avtor tako pravi o ameriški obliki managerske ideologije (Burnham 1945, 171–172):

»V svojem bolj zmedenem, manj naprednem načinu, je New Dealizem prav tako poudaril pomembnost države nad pomembnostjo posameznika, planiranje nad zasebnim podjetništvom, delovna mesta nad priložnostmi, varnost nad pobudo, človekove pravice nad lastninskimi pravicami. Ne more biti nobenega dvoma v tem, da je bil psihološki učinek New Dealizma tak, kakor pravijo kapitalisti: spodkopati javno zaupanje v kapitalistične ideje, pravice in institucije. Njegove najbolj razločne značilnosti pripomorejo k temu, da se misli množic pripravi k sprejetju managerske družbene strukture.«

Zapisani citat vsekakor odraža družbene okoliščine proučevanega obdobja. Franklin D. Roosevelt je v svojem prvem govoru kot novoizvoljeni predsednik dejal, da je treba odvzeti moč vsem podjetniškim veljakom, ki so ameriško gospodarstvo spravili na kolena, in vrniti moč »majhnemu« državljanu. Zakonski posegi in posamezni akti New Deal so prav tako jasno izražali misli, ki jih Burnham zagovarja. Planiranje javnih

služb, državno lastninjenje specifičnih proizvodnih obratov itn., vse to so pokazatelji relativne točnosti Burnhamovih trditev. Burnham prav tako poudarja, da ne smemo enačiti New Deal kot političnega programa z New Dealizmom in Franklinom D. Rooseveltom. New Deal naj bi bil namreč posledica notranjih strukturnih sil moderne družbe, ki so stremele k prekinitvi kapitalističnega ustroja družbe in k začetku nove, managerske družbe. Omenjene sile naj bi bile prav tako pod posrednim nadzorom novo vzpostavljajočega se razreda managerjev, ki je takrat skušal priti do družbene moči in dominacije. Kot dodaten pokazatelj proti-kapitalistične države programov New Deal, pravi avtor, je treba upoštevati nasprotovanje in negativno nastrojenost kapitalistov in celotne podjetniške sfere do Roosevelta in takrat sprejetih aktov. Burnham je tovrstno nasprotovanje razumel predvsem kot podzavestno obrambo kapitalističnega razreda pred New Dealom oz. ameriško različico managerske ideologije, ki je po svoji naravi usmerjena strogo proti kapitalizmu in kapitalistični ureditvi. Avtor prav tako vehementno poudarja, da že bežen vpogled v obdobje New Deal zadostuje, da spregledamo trdnost njegovih domnev. Tako pravi (ibid., 215): »New Deal je istočasno spodkopaval kapitalistične institucije (in posledično družbeno pozicijo kapitalistov), kar je omogočilo vzpon managerskega razreda, in usmerjal množice po liniji, ki je bila primerna za managersko prihodnost.« Če pomislimo na politično-ekonomske posege, ki so bili izvedeni znotraj New Deal, bi zares težko trdili, da so slednji delovali v korist razreda kapitalistov. Kakor je zapisal tudi Burnham, je celoten politični ustroj New Deal sprva vodil propagando, ki je slabila vero v temeljne kapitalistične institucije in tako omogočila lažje sprejetje idej, ki jih je razširjala t. i. managerska ideologija. Omenimo naj zgolj nekaj programov, ki so bili navedeni v poglavju o New Dealu: CWA, FSA, REA, CCC, PWA itn. Če pogledamo splošno naravo navedenih programov in vseh preostalih, kar hitro vidimo povezavo z Burnhamovimi teorijami. Država je s sprejetjem številnih aktov postala delodajalec milijonom posameznikov in posredno postala tudi lastnica zajetne količine kapitala in proizvodnih obratov, kar je omogočalo dodatne naložbe v npr. infrastrukturo. Program ruralne elektrifikacije je povsem nazoren primer tega. V razmerju do zasebne podjetniške sfere je državni ustroj pridobival vse večjo moč. Neposredna posledica tega je, kakor pravi Burnham, vzporedno pridobivanje moči managerskega razreda preko nadzora proizvodnih instrumentov in kapitala.

Povzeto lahko New Deal – sledeč Burnhamovi izpeljavi – razumemo kot prelomnico med dvema različnima oblikama družbene ureditve, kapitalistično in managersko družbo. S postopnim opuščanjem najosnovnejših institucij in principov kapitalistične ureditve so moderne družbene sile vplivale na preobražanje številnih družbenih struktur in tako omogočile prihod »managerske« družbene ureditve. Kako si to lahko predstavljamo? Kakor je moč razbrati v vsakem priročniku o obravnavani tematiki, je management v svojem bistvu vednost, ki je uporabljana zato, da bi dosegali

praktično zastavljene cilje. Znotraj same prakse managementa se tako omenja nekaj osnovnih funkcij: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje in nadzorovanje. Do prihoda New Deal, torej nekje do tridesetih let 20. stoletja, je bila formalna veljavnost in razpoznavnost managementa še nekako v povojih. Management kot tak – teorija in praksa – je bil uporabljen predvsem v podjetjih in ožjih proizvodnih obratih. V grobem bi lahko dejali, da je bil takrat management še vedno ozka podjetniška domena. S postavitvijo New Deal v specifičen kontekst in upoštevajoč ideje Jamesa Burnhama pa lahko celoten proces razvoja in napredka managementa razumemo bistveno širše. Franklina D. Roosevelta si lahko predstavljamo kot vrhovnega managerja, ki je v trenutku krize nastopil kot vodja izredno velikega podjetja – države. Kakor je bilo moč razbrati na prejšnjih straneh in v poglavju o New Dealu, se je državna ureditev po njegovi izvolitvi pričela drastično spreminjati. Država kot taka je s sprejetjem različnih zakonskih aktov imela čedalje več moči tako glede nadzora kot tudi v domeni upravljanega kapitala. Ozka podjetniška praksa s tem premikom se tako posploši na širšo družbeno raven, kar sledi v tem, da se teorija in praksa managementa vzpostavi kot *modus operandi* države, torej praktično vseh instanc družbe. Če Fredericka Winslowa Taylorja razumemo kot (znanstvenega) managerja v podjetju, lahko Franklina D. Roosevelta metaforično pojmuje kot vrhovnega managerja ZDA v času njegovega predsedovanja.

Naj sedaj potegnem vzporednico med izpeljano metaforo in Burnhamovo izpeljavo managerske revolucije. Osnovna predpostavka teorije managerske revolucije je, da je znotraj družbe v preučevanem obdobju prišlo do ključnih strukturnih sprememb, ki so pripomogle k temu, da je družbeni ustroj doživel specifično tranzicijo med dvema različnima oblikama družbenih sistemov. Osnovne institucije kapitalističnega sistema so postopoma doživljale svoj zaton, zamenjevati so jih pričele nove strukture, značilne za tako imenovano managersko družbo – državna podjetja, jasno razvidna delitev med nadzorom in lastninjenjem instrumentov produkcije, javna dela, vse večji vpliv države v zadeve gospodarstva itn. S takšnim prestrukturiranjem je bil posredno omogočen vzpon razredu managerjev, ki je spodkopal družbeno moč razreda kapitalistov. Tako gre osnovna dikcija Burnhamove teze. Če pravkar povedano primerjamo z zgodovinskimi dejstvi obdobja New Deal, kaj hitro opazimo skupne stične točke. Roosevelt je po izvolitvi zmanjšal moč veljakov zasebnega sektorja, drastično povečal vpletenost države v gospodarstvo, ustvaril ogromno število javnih delovnih mest in tako oblikoval državo v največjega delodajalca. Skratka, iz napisanega se mi zdi Burnhamova teorija managerske revolucije povsem veljavna, saj je možno opaziti jasne vzporednice s priznanimi zgodovinskimi dejstvi.

V nadaljevanju bo prikazana Druckerjeva teorija revolucije managementa, ki bo proučevani zgodovinski trenutek orisala v malce drugačni luči, a vselej z vidnimi podobnostmi. Drucker v svoji znameniti uspešnici *Post-capitalist society*, napisani v

letu 1994, obravnava tematiko transformacij družbe in ekonomsko-političnih sistemov, med temi pa predvsem zadnjo, ki je sledeč njegovi misli potekla po 2. svetovni vojni. Avtor izhaja iz predpostavke, da so se v zgodovini človeštva dogajale specifične družbene preobrazbe in da se vselej tudi bodo. Slednje naj bi se vrstile vsakih nekaj sto let, s seboj pa naj bi prinesle spreminjanje družbenih vrednot, menjavo političnih struktur in pojav novih institucij. Kot pretekle transformacije Drucker na primer navede obdobje 16. stoletja, ko je prišlo do pojava reformacije in tiskane knjige, kar je izjemno vplivalo na položaj znanja in znanosti, in t. i. industrijsko revolucijo 18. stoletja, za katero je bil značilen izum parnega stroja ter posledičen vzpon industrijsko predznačene ekonomije. Zadnjo družbeno transformacijo Drucker postavlja v 20. stoletje, natančneje tik po 2. svetovni vojni. Ključni element zadnje transformacije je tako vzpon znanja kot glavne ekonomske dobrine in nasploh dejavnika, ki kar najmočneje vpliva na delovanje družbe kot celote. Če je bila za klasični kapitalizem značilna, tako avtor, razdelitev na delo in kapital, se to po revoluciji managementa spremeni. S produktivnostno revolucijo proletarijat pridobi veliko družbeno moč, relativna prevlada kapitala se nekoliko omili. Zatem pride še do revolucije managementa, kjer postane osnovni produkcijski dejavnik znanje, kar sledi v vse bolj strmem padanju števila zaposlenih delavcev. Aplikacija kapitala in dela v proizvodne procese je vse manjša, čedalje večji postaja pomen znanja.

O čedalje večji prisotnosti znanja kot dobrine in posledičnega strmega naraščanja stopnje brezposelnosti je pisal tudi Jeremy Rifkin v svoji uspešnici *The end of work* (1996). V njej Rifkin ugotavlja, da je zavoljo prestrukturiranja načina gospodarske produkcije delež fizičnih delavcev v drugi polovici 20. stoletja strmo padal, dosegajoč izjemno nizke stopnje. Drucker tako pravi, da sta glavni obliki zaposlenih v managerski družbi znanjski delavec (angl. *knowledge worker*) in storitveni delavec (angl. *service worker*), osnovni družbeni klasi pa intelektualci in managerji, torej razred, ki znanje ima, in razred, ki zna upravljati z znanjem. Skrajno abstraktno, a vendarle natančno. Vsekakor pa ne gre mešati različnih pojmovanj znanja. Tudi vzpon kapitalizma je bil primarno omogočen zavoljo znanja. Sledeč Druckerjevemu tolmačenju razvoja kapitalističnega sistema je osnovni razlog za njegov strahovit napredek v številu inovacij in v tehnološkem napredku tistega časa. Znanje kot tako se je pričelo aplicirati na procese dela in uporabo strojev in tako pride do prej omenjene industrijske revolucije. Zatem se znanje še dodatno oblikuje in sistemizira. Na misel takoj pride Taylorjev znanstveni pristop, pri čemer je celoten delovni proces skrajno sistemiziran in standardiziran zavoljo doseganja učinkovitosti. Na tejle točki pride tudi do naraščanja moči delavskega razreda in številnih emancipacijskih gibanj. Končno, znotraj revolucije managementa, pa se znanje kot tako prične aplicirati na samo znanje. Metaforično si lahko napisano zamislimo na naslednji način: obrtnik ima specifično znanje – zna izdelati kompleksen stroj, manager pa ima znanje, ki mu omogoča upravljanje z znanjem obrtnika. Aplikacija znanja na znanje.

Naj sedaj bolj nazorno prikažem proces družbenega preobražanja v zadnjih dveh stoletjih, sledeč Druckerjevi izpeljavi. Kritične spremembe v tehnologiji in načinu organizacije podjetij se nekako pričnejo v letih med letnicama 1750 in 1800. V Angliji se spremeni uporaba patentov, in sicer tako, da se jih uporablja v namene stimuliranja gospodarstva in ne za ustvarjanje monopolov. Podjetja so postopno postajala vse bolj zasebno lastninjena, kar je pospešilo razvoj klasičnega kapitalističnega sistema. Ta zgodovinski čas tako imenujemo obdobje industrijske revolucije. Zanj je bil značilen predvsem pojav dveh družbenih razredov – kapitalistov in proletarcev. Če se izrazimo nekoliko marksovsko, lahko omenjeno stanje in čas razumemo tako, da je delavski razred postajal vse bolj odvisen od sredstev in instrumentov produkcije, ki so si jih lastili kapitalisti. Slednje je posledično privedlo do bogatenja kapitalističnega razreda in naraščanja revščine na strani delavcev.

Približno stoletje kasneje, nekje tik pred koncem 19. stoletja, pa pride, tako Drucker, do nove družbene preobrazbe. Z izjemnim napredkom industrijske tehnologije se je raven proizvodnje strahovito večala, dosegajoč svoj vrhunec nekje v drugi polovici 19. stoletja. V tem obdobju tako pride do naslednjega kvalitativnega preskoka, natančneje pod pojmom, ki mu Drucker pravi produktivnostna revolucija. Kakor je bilo napisano na prejšnji strani, je bilo za slednjo značilno, da se znanje kot tako prične aplicirati na delo. Delo tako postane tista instanca znotraj proizvodnega procesa, ki je deležna največ pozornosti. Tako se pričnejo oblikovati različne miselnosti glede organizacije dela kot specifičnega procesa v tovarni, med katerimi sem največ omenjal Taylorjev znanstveni pristop. Misleci tega časa in vednosti tako pričnejo globinsko proučevati naravo dela in delovnih postopkov, in sicer z namenom večanja učinkovitosti. Posledično pride do obrata v razmerju moči med delavskim razredom in razredom kapitalistov. Drucker tako domneva, da je bil Taylorjev pristop pri državno lastninjenih kartelih skrajno osovražen ravno zato, ker je predvideval, da je delo moč izvajati veliko preprosteje in bolj strokovno kot sicer. To je podalo veliko več moči proletarcem in istočasno moč odvzelo razredu kapitalistov. Drucker prav tako postavlja hipotezo, da je bil pojav produktivnostne revolucije tisti ključni dejavnik, ki je omogočil kapitalizmu, da nadaljuje svoj obstoj. Kapitalizem kot tak je namreč pred napredkom v produktivnosti izjemno izžemal moči delavskega razreda in pričel delovati samemu sebi v škodo. Z napredkom v produktivnosti naj bi se razmerja moči ponovno vzpostavila na vzdržni ravni.

Po obdobju vzpona produktivnosti pa nato pride še t. i. revolucija managementa, ki jo Drucker postavlja v čas nekje tik po koncu 2. svetovne vojne. Osnovna značilnost slednje naj bi bil prehod iz znanja kot edninskega samostalnika v znanja kot množine. Znanje kot tako namreč postane osnovna ekonomska dobrina in se uporablja tudi tako, da se ga aplicira na samo znanje. V ospredje tako stopi manager, katerega Peter F. Drucker v delu *Post-capitalist society* pojmuje, če parafraziram, kot tisto »osebo, ki je

zadolžena za aplikacijo in uporabo znanja«. Manager je torej upravljavski uslužbenec, ki svoje znanja uporabi tako, da pravilno upravlja z znanji drugih zaposlenih.

Razvidno je torej, kako se je skozi omenjene tri družbene transformacije preoblikovala struktura družbenega ustroja in načina delovanja gospodarstva. S prihodom kapitalizma se izjemno poveča pomen kapitala, torej strojev, tovarn, materialov, kajti s pojavom tehnologije se izjemno poveča njegova storilnost. Postopoma surova moč kapitala nekoliko usahne, saj postane delo vse bolj in bolj omejujoč dejavnik – tako pride do produktivnostne revolucije. Znotraj slednje se praksa dela radikalno preobrazi, storilnost se poveča in preživetje kapitalističnega sistema je ponovno omogočeno zavoljo povečanja v storilnosti zaposlenih. Zasluge slednjemu gre iskati v novih metodah načrtovanja in izvajanja aktivnosti dela znotraj proizvodnega procesa. Posledično se ponovno vzpostavi novo ravnovesje med delom in kapitalom. Z minevanjem časa tudi ta način izčrpa svoje vire, iz česar sledi ponovna revolucija – revolucija managementa. Management tako postane javno sprejeta vednost (teorija in praksa), ki služi predvsem aplikaciji znanja na samo znanje. Postane torej orodje, s katerim lahko dodatno vzpodbudimo storilnost preostalih ekonomskih dobrin. Znanje stopi v ospredje kot glavna ekonomska dobrina, saj omogoči dodatno izkoriščanje tako dela kot tudi kapitala. Čedalje večja prisotnost in pomembnost znanja kot takega pa je sledila v njegovi vse večji specializaciji. Drucker tako ugotavlja, da je po 2. svetovni vojni prišlo do dobesedne eksplozije podjetij, ki so se pričela specializirati za vse bolj specifične dejavnosti. Posledica revolucije managementa bi tako naj tudi bil vstop v, kakor jo on sam imenuje, »družbo organizacij« (Drucker 1994). V slednji naj bi bile organizacije tisti osnovni ekonomski akter, ki je že po svoji definiciji usmerjen k specifičnim ciljem. Management pa tako nastopi kot funkcija, ki povezuje vse enote znotraj podjetja in širše, kot vednost, ki vpliva na kohezivno delovanje vseh v družbi obstoječih organizacij. V omenjenem delu Drucker govori tudi o prehodu iz nacionalne države v t. i. mega-državo (angl. *megastate*). Od leta 1880, ko se je prvič pojavil pojem socialne države (angl. *welfare state*), naj bi bil svetovni trend tak, da se instanca države spreminja v smeri ustvarjanja t. i. mega-države. Vloga države naj bi bila vse pogosteje v vlogi skrbnika prebivalstva in izvajalca glavnih socialnih dejavnosti. Tak trend naj bi dosegel svoj vrhunec ob pojavu velike krize v ZDA, kjer prične država uravnavati številne dejavnosti: železnice, elektriko, banke itd. Oblikovalo naj bi se mišljenje, da je država tista, ki mora skrbeti za svoje državljane. Že pojav davkov naj bi bil simptomatskega značaja. Pred svetovnim vojnama je bilo namreč nepojmljivo, da bi država lahko prosto določala višino in naravo davkov. Na tej točki je razvidna vzporednica med Burnhamovo in Druckerjevo tezo o povečanem pomenu in moči države v obdobju po New Dealu.

Čas New Dealu oz. obdobje neposredno po njem lahko z Druckerjevo terminologijo opišemo kot obdobje revolucije managementa. Klasična kapitalistična razdelitev na delo

in kapital kot osnovni ekonomski dobrini se spremeni, v ospredje nastopi znanje. Ne vsakršno znanje, ampak posebno znanje, tisto, ki se (lahko) aplicira na znanje samo. Management tako postane ključna dejavnost družbe, saj služi kot sredstvo za učinkovitejše vodenje vseh procesov produkcije in krepi delovanje organizacij. Slednje, organizacije namreč, tako postanejo osnovne enote post-kapitalistične gospodarske in družbene ureditve, ki s svojimi specializiranimi metodami dosegajo zadane poslovne cilje. Prav tako pride do vzpostavitve novih družbenih razredov – managerjev, znanjskih in storitvenih delavcev. Vse bolj prisoten je tudi močan vpliv države, ki privzame vlogo v upravljanju pomembnih gospodarskih dejavnosti. Država tako postane mega-država, ki skrbi za del posameznikovega življenja in ga istočasno obvladuje. V ospredje so – povzeto – postavljeni predvsem naslednji pojmi: znanje, managerji, organizacije in nova oblika državne ureditve.

Na preteklih straneh sta bili opisani dve teoriji družbene preobrazbe v obdobju New Deala oz. tik po njem. Sedaj bom poiskal stične točke opisanih teorij in ju prikazal na sintetičen način, povzemajoč njune najpomembnejše teoretske elemente. Oba omenjena avtorja – Burnham in Drucker – govorita o procesu družbene preobrazbe, ki se je začelo proti koncu tridesetih let 20. stoletja. Njuni teoriji tako izhajata iz predpostavke, da se je družbeni ustroj takrat pričel spreminjati in da je prav tako prišlo do opaznih sprememb. Ravno tako oba omenjata odmik od klasičnih vzorcev kapitalizma in kapitalistične ureditve. Družba obdobja po New Dealu naj bi bila drugače organizirana, pravita avtorja, in postavljata različne hipoteze o tem, kako naj bi to potekalo v praksi. Ne glede na sprva opaženo drugačnost njunih trditev lahko najdemo številne subtilne podobnosti v njunem pojmovanju »nove« družbe. Kljub temu, da to opravita na medsebojno različna načina, se oba avtorja strinjata, da je prisotnost države v gospodarskih zadevah znatno povečana. Drucker to opiše z različnimi vlogami države, med katerimi najprej omenja državo kot instanco, ki lahko oblikuje davčno politiko in pobira davke, zatem jo oriše v vlogi glavne ponudnice socialnih dejavnosti, ki se prelevi v skrbnico državljanov itn. Prav tako omeni prisotnost države v specifičnih gospodarskih sektorjih: banke, elektrika, infrastruktura ipd. Na slednje področje je še posebno opozoril Burnham. Tako govori predvsem o delitvi nadzora in lastninjenja, zaradi česar je državi omogočen dostop do večje količine kapitala in instrumentov produkcije nasploh. Funkcijo nadzora in posledično pridobitev izjemne družbene moči tako dobi razred managerjev, ki ga omenjata oba avtorja, čeprav na rahlo različna načina. »Managerji so preprosto tisti, ki dejansko upravljajo instrumente proizvodnje,« pravi Burnham in nadaljuje z obrazložitvijo, da obstajajo različne oblike managerjev, natančneje štiri, ki pa jim je venomer skupno to, da v obravnavanem obdobju pridobivajo vse večjo družbeno moč in vpliv (Burnham 1941, 68-76). Drucker istočasno z vpeljavo pojma managerja govori tudi o dveh novih oblikah delavcev – znanjskih in storitvenih. S postopnim odklankanjem od klasičnih metod produkcije pride tudi do pojava novih vrst zaposlenih. Slednji naj bi

tako bili pravšnji ambasadorji znanja kot tiste osnovne dobrine, ki je po Druckerjevem mnenju osrednja v post-kapitalistični ureditvi. Drucker tolmači znanje predvsem kot osnovno družbeno silo in dobrino, ki sploh omogoči nadaljnji gospodarski napredek. Kot je bilo že napisano, gre tu predvsem za znanje, ki je aplicirano na druga znanja, torej kot nekakšno upravljavsko znanje. Obe teoriji nam tako omogočata pogled na spremembo družbenega ustroja z dveh različnih zornih kotov, v katerih pa vendarle lahko najdemo številne skupne točke.

5 SKLEP

Namen diplomske naloge je bil predvsem prikazati enega od možnih načinov interpretacije preobrazbe managementa in družbe v obdobju New Deal. Analiza je bila izpeljana postopno po dveh poteh. V prvi je bila pozornost namenjena predvsem ozkemu področju teorije in prakse managementa znotraj podjetja kot takega. Med seboj sta bili primerjani dve različni obliki managementa ali, boljše, dve paradigmi managementa. Prvo predstavlja t. i. management pred New Dealom, za katerega je bilo prikazano, da se je v svojem bistvu nanašal predvsem na organizacijo delovnih postopkov in podjetja. Zanj je značilen predvsem odtujen, skrajno mehanicističen pogled na podjetje in zaposlene v njem – podjetje kot tako je zgolj stroj, zaposleni pa njegovi deli oziroma orodja. Glavni predstavnik take miselnosti je Frederick W. Taylor, oče znanstvenega managementa, katerega osnovni cilj je bil povečanje učinkovitosti podjetja s postopno standardizacijo delovnih procesov in z vpeljavo znanstvenih konceptov v delovanje podjetja. Omenjeni so bili tudi avtorji t. i. klasično-administrativne šole, ki so Taylorjevo miselnost nekako posplošili na raven celotnega podjetja, a vsekakor še vedno zanemarjajoč človeški element organizacije kot take. Management pred New Dealom je bil zatem primerjan z obliko managementa, ki se je pričela oblikovati med obdobjem New Deal in po njem. S prikazom temeljnih idej in misli avtorjev, delujočih v tem obdobju, je postalo razvidno, da je do sprememb definitivno prišlo. Z napredkom v vedenjskih znanostih, upoštevajoč kaotično družbeno stanje in splošno osveščanje o pomenu človeškega elementa je management kot skupek teorij in praktičnih prijemov pridobil novo podobo. Vse bolj so poudarjali pomen zaposlenega kot vitalnega dela podjetja. Vpeljejo anketne raziskave med zaposlenimi, proučevanje delovnega okolja, oblikovanje motivacijskih teorij itn. Management torej pridobi bolj human obraz, saj je zgolj mehanicistično pojmovanje organizacije doseglo svoj vrhunec in se po nujnosti spremenilo.

Drugi del obravnave je preobrazbo zajel veliko širše. Obravnavani sta bili teoriji dveh izjemno uglednih avtorjev, Jamesa Burnhama in Petra F. Druckerja. Kakor je bilo prikazano, sta si teoriji skupni v tem, da obravnavata proučevano obdobje kot obdobje obče družbene transformacije. Z uvidom na Druckerjevo teorijo revolucije managementa je moč pokazati, da je znotraj obdobja New Deal prišlo do izjemne družbeno-ekonomske spremembe, iz katere znanje izide kot glavna (ekonomska) dobrina, družba pa postane družba znanja (angl. *knowledge society*). Management tako postane osrednja praksa, ki se iz ozke domene podjetništva razširi na celotno družbo, v zadnji instanci pa na državo samo. Obe teoriji namreč predpostavljata vse večjo prisotnost države v gospodarstvu in preostalih družbenih zadevah. Če smo Taylorja pojmovali kot managerja proizvodnega obrata, lahko posledično Roosevelta razumemo kot vrhovnega managerja države. Postopen odmik družbe od klasičnih prvin

kapitalistične ureditve – kar je prav tako skupna točka Burnhamove in Druckerjeve teorije – namreč omogoča vzpon novega razreda – managerjev. Managerji kot taki pa zavoljo delitve nadzora in lastništva lahko pridobivajo vse večjo moč v gospodarskih in negospodarskih zadevah, nenazadnje tudi pri delovanju države. Vzpostavitev znanja kot glavne ekonomske dobrine pa prav tako implicira nujnost prisotnosti managementa. Če je bila za industrijsko revolucijo značilna aplikacija znanja na kapital in za produktivnostno revolucijo aplikacija znanja na delo, je v zadnji revoluciji, torej revoluciji managementa, značilna aplikacija znanja na znanje. To pa je v zadnji instanci domena managementa. Management torej postane osnovno orodje, osnovni nabor spretnosti in znanj, ki lahko nadaljuje proces napredka ekonomije in, širše, družbe same. Kot tako pa prav tako postane nujno za samo delovanje tako prvega kot tudi drugega.

Misleč na zaključke izpeljane analize lahko kaj hitro opazimo, da je management vse prej kot v času fiksen pojav. Z napredkom v metodah produkcije se management sprva vzpostavi kot praksa, ki služi kolikor mogoče učinkovitemu izkoriščanju dela in kapitala. Sledi vzpostavitev znanja kot glavne ekonomske dobrine in posledično implementacija managementa v številnejše družbene pore. Management je torej – metaforično rečeno – živa tvorba, na principu organizma delujoč skupek teorij in praks, ki se spreminja z družbo in jo istočasno tudi sam spreminja. Razumeti je namreč treba, da preobrazba, o kateri je bilo toliko govora, ni enosmeren proces. Preobrazbe – tako v širšem kot tudi v ozkem pomenu – namreč ne smemo razumeti zgolj kot vpliv družbe na management ali vpliv managementa na družbo. Proces vpliva je namreč vzajemen in istočasen ter večplasten. Duh časa, če se izrazimo nekoliko hegeljansko, proučevanega obdobja je vplival na to, kakšno obliko bo prevzel management, management pa je istočasno vplival na delovanje družbe. Videti je namreč bilo mogoče, da se je praksa managementa med obravnavano preobrazbo prelila tudi na širši družbeni prostor in ne deluje več zgolj v zaprtem prostoru specifične organizacije. S pomočjo navedenih ugotovitev lahko tudi uvidimo, kako je management povezan z družbo, v kateri se nahaja. Na ožji ravni, torej na ravni podjetja, je narava managementa v tesni odvisnosti z razumevanjem vloge tako organizacije kot tudi zaposlenega. Mogoče je bilo namreč videti, da, če pride do napredka v vedenjskih vedah, se slednje preslika tudi v prakso managementa. V obdobju, ko motivacijske teorije in teorije človeških potreb niso bile razločno oblikovane, je management imel skrajno dehumanizirajočo naravo. Z napredkom na tem področju pride tudi do spremembe v managementu: vpelje se sistem obravnavanja zaposlenih kot vitalnih članov organizacije, proučuje se načine, kako sleherni zaposlenčev potencial uresničiti itn. Širša raven preučitve je pokazala, da je vzpostavitev znanja kot ključne ekonomske dobrine spremenila management v veliko bolj obširen pojav, prisoten na številnih ravneh delovanja družbe. Management se tako izkaže kot vednost, ki je v tesni povezavi z aktualnim ekonomskim sistemom. V obdobju klasičnega kapitalizma je bil tako omejen na razporejanje kapitala in dela ter

Sklep

njuno ustrezno uporabo. S prihodom znanja se to kvalitativno spremeni. Postane ključen nabor spretnosti in znanj, ki ga v družbi organizacij (Drucker) vsi potrebujemo. Lahko bi celo drzno dejali, da je sestavni element vsakega posameznika sposobnost upravljanja sebe in drugih, a je to tematika, ki zahteva drugo obravnavo.

LITERATURA

- Barnard, Chester I. 2001. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bensel, Richard Franklin. 2000. *The political economy of American industrialization: 1877-1900*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Burnham, James. 1945. *The managerial revolution*. Harmondsworth: Penguin.
- Chandler, Alfred Dupont. 2002. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, London: Belknap.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1992. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New Brunswick, London: Transaction.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1993. *The new society: the anatomy of industrial order*. New Brunswick: Transaction.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1994. *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1998. *The practice of management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kuzmanić, Tonči. 2008. *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*. Koper: Fakulteta za management.
- Leuchtenburg, William E. 1993. *Franklin D. Roosevelt and the New Deal: 1932-1940*. New York: Harper&Row.
- Rifkin, Jeremy. 1996. *The end of work: the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*. New York: Jeremy P. Tatcher/Penguin.
- Shafritz, Jay M. 2005. *Classics of organization theory*. Belmont: Thomson/Wadsworth.
- Taylor, Frederick Winslow. 1998. *The principles of scientific management*. Mineola: Dover.
- Wren, Daniel A. 1994. *The evolution of management thought*. New York: Wiley.