

1. poglavje

Menedžment in menedžeriranje

Uvod

Ob klepetu s prijateljem je John dejal, da je bila njegova partnerka Mary dva tedna odsotna, ker je menedžerirala projekt v tujini, njen sin Peter pa si je pri igranju nogometa »zmenidžal« zlomiti nogo, a bo to vsak čas zmenedžeriral.

Ko pomislimo na »menedžment«, je prva stvar, ki nam pade na pamet, asociacija z delom in zaposlitvijo. Menedžment je tisto, kar počnejo »menedžerji«, običajno v podjetjih ali drugih organizacijah, ali pa skupni izraz za poklicni profil, za menedžerje, ki se razlikujejo od drugih zaposlenih (»delovne sile« ali »delavcev«), saj imajo drugačne odgovornosti. Menedžeriranje ima močno konotacijo z nadzorom, usmerjanjem stvari, načrtovanjem in implementiranjem sistemov ter procesov. Izven delovnega konteksta pa jezik o menedžeriranju pogosto uporabljamo ironično, ko govorimo o pomanjkanju nadzora (»zmenidžal si je zlomiti nogo«), ali kot sinonim za shajanje s problemi ali njihovo prenašanje, kjer ima nadzor več opravka z nekakšnim preprečevanjem propada in manj z aktivnim reševanjem razmer.

Ti pogovorni pomeni menedžeriranja so relativno novi. Beseda izvira iz latinskega izraza za ravnanje s konjem ali nadzor nad njim, postopno se je z nadzora nad konji razširila na nadzor nad orožjem, ladjami, ljudmi, v Veliki Britaniji še nad stvarmi na splošno. Pomeni menedžmenta in njegovo razlikovanje od sorodnih pojmov, kot sta upravljanje in usmerjanje, se v sodobnosti selijo skozi čas in prostor. V

Veliki Britaniji je menedžment tradicionalno povezan s posli, medtem ko javni sektor raje uporablja izraz uprava. V ZDA se poslovni menedžerji (v britanskem pomenu) tradicionalno imenujejo izvršni direktorji, to, kar počnejo, je administriranje, menedžment pa se nanaša na znanost o administraciji in njeno prakso. V Franciji in Španiji je izraz menedžment obtičal v zgodnejši fazi razvoja, pri, denimo, usmerjanju športnika ali športne ekipe, za opis menedžmenta v poslovnem kontekstu pa se uporabljajo drugi izrazi, kot so *gestion, empresa, direction/direccion, administracion* in podobno.

Vsi omenjeni izrazi močno konotirajo z usmerjanjem in nadzorom, a ta dva še posebej izstopata v pojmu »menedžmenta«, ki se uporablja dandanes in združuje njegovo tradicionalno britansko uporabo, sedaj razširjeno na organizacije javnega sektorja, pa tudi na podjetja zasebnega sektorja, ter njegovo ameriško označevanje kot nečesa, kar je mogoče znanstveno raziskati in preučiti. Obstaja torej praksa menedžmenta, ki je to, kar po vsem svetu počne za preživetje na stotine milijonov menedžerjev (ali upraviteljev, izvršnih direktorjev ali zgolj direktorjev). Tesno povezan z njo je znanstveni predmet menedžmenta, ki govori o tem, kaj bi menedžerji *morali* početi, če bi želeli povečati storilnost ali donosnost ali dobičkonosnost, njegove sadove pa se vsako leto na poslovnih šolah uči na milijone študentov in študentk.

Ta knjiga govori tako o praksi kot predmetu menedžmenta. V precejšnjem delu se bo ukvarjala z menedžerjevimi poskusi izvajanja usmerjanja in nadzora ter s poskusi znanstvenikov in znanstvenic s področja menedžmenta, da najdejo boljše načine za tovrstna početja. Osrednja tema knjige pa je ugotovitev, da ne moremo razumeti menedžmenta, če ne upoštevamo tudi bolj pogovornih in ironičnih uporab tega izraza. Da, menedžerji nadzorujejo in usmerjajo. Ker pa so menedžerji ljudje in ker so tisti, ki jih menedžerirajo, prav tako ljudje, se

stvari le redko odvijajo po načrtih. Praksa menedžmenta torej ne predpostavlja le nadzora nad stvarmi, temveč tudi shajanje z njimi, ko pobegnejo spod nadzora – ali spod menedžerjevega nadzora –, a jih je vendarle treba nekako obvladati. Podobno morajo tudi študije menedžmenta upoštevati ali najti načine, kako upravičiti neupoštevanje neizogibne zmotnosti in zgolj nepredvidljivosti ljudi, ki menedžerirajo ali so menedžerirani.

Študij menedžmenta je zaradi te človeške dimenzije izjemno bogat. Sooča se, tako kot vse družbene vede, z vznemirljivim izzivom uporabe racionalnih znanstvenih metod za napovedovanje dejanj trdovratno neracionalnih in nepredvidljivih akterjev. A za razliko od mnogih smeri družbenih ved je menedžment v bistvu praktičen. Znanost o njem se je razvila zato, da bi jo lahko uporabili v obliki organizacijskih tehnologij, posledice neuspehov pri premoščanju vrzeli med domnevami in resničnostjo pa so vse preveč očitne. Enaka človeška dimenzija vpliva tudi na prakso menedžmenta. Ker smo ljudje nagnjeni k izgubi ali popuščanju nadzora, je lahko menedžment kot praksa izjemno frustrirajoč. A iz istega razloga se lahko tudi izjemno obrestuje.

Prakso menedžmenta – menedžeriranja oziroma tega, kar menedžerji počno – si bomo poglobljeje ogledali v drugem poglavju. Najprej pa, da postavimo prizorišče, nam bo v pomoč, če nekoliko poglobljeje pogledamo, kaj nas označuje kot ljudi in kako se te značilnosti nanašajo na naloge menedžmenta.

Človeško stanje: razum in njegove meje

V tem kontekstu je osrednji pojem racionalnost ali moč razuma. Od vseh izjemnih sposobnosti, ki jih imamo ljudje, je moč razuma verjetno najbolj izjemna. Skupaj s svojim čustvenim ustreznikom, čustvovanjem ali sočutnostjo, opredeljuje, kaj pomeni biti človek. Njeni sadovi so najbolj osupljivi v dosežkih

znanosti in tehnologije: v računalništvu in komunikacijskih tehnologijah, biotehnologiji, medicini in tako dalje. Je pa tudi osrednji vidik vsakdanjega življenja. Morda v njej nismo najboljši, a večina nas je sposobna argumentirati stvari logično, domnevno objektivno, vse od predpostavk do sklepov. Kritično lahko ocenimo trditve drug drugega in pridemo do zahtevnih, dokazljivih mnenj. Za doseg ciljev smo sposobni oblikovati in izvesti zahtevne načrte.

Ta sposobnost sklepanja je ključnega pomena za menedžment. V poslovnih šolah, poslovnih in menedžmentskih razpravah ter mnogih delovnih organizacijah je menedžment predstavljen kot povsem racionalna, tehnična dejavnost. Jedro menedžerjeve službe, kot se jo na splošno dojema, je racionalno analizirati situacije, ki so pred njim, in sprejeti racionalne odločitve, kako jih obravnavati. Podjetja in druge delovne organizacije same po sebi veljajo za izrazito racionalne entitete, usmerjene k racionalnim ciljem, najpogosteje k maksimiranju dobička ali delniških vrednosti ali k doseganju najvišje donosnosti ob minimalnih stroških.

Vse to je v redu, dokler ne pozabimo – saj ljudje pogosto pozabljamo –, da ima razum svoje meje. Nekateri znanstveniki trdijo, da je celoten pojem objektivnega razuma mit. Trdijo, da so racionalnost in znanosti, ki temeljijo na njej, v bistvu subjektivne, da so produkti določene družbe in razmerij moči znotraj nje. To je najbrž pretiravanje. Res je, da se vse znanstvene teorije, ko jih primerjamo z njihovimi naslednicami, pokažejo kot pomanjkljive in nezadostne, in res je, da so procesi, ki jih spreminjajo, dejansko družbeni in politični, pa tudi racionalni. A njihova izjemna zmožnost napovedovanja kaže, da se vendarle dogaja nekaj precej objektivnega tako v praktičnem kot tudi strogo filozofskem pomenu. Povsem smiselno je govoriti o znanstveni racionalnosti, pa tudi splošneje o objektivni racionalnosti. Toda kritika objektivnega

razuma je bolj upravičena, kot se sprva zdi. Način, kako razmišljamo o stvareh, jezik, ki ga uporabljamo, in sklepanje, ki ga koristimo, so mnogo bolj podrejeni družbenim in političnim silnicam, kot si radi domišljamo. Nekatere posledice tega v odnosu do menedžmenta bomo preučili v osmem poglavju. Ta kritika nas obenem opozarja še na druge, manj pogosto opažene, a tudi manj protislovne meje moči razuma.

Prvič, čeprav nas lahko v naših poskusih razumeti svet razum pripelje zelo daleč, nas ne more nujno pripeljati vse do konca. Vzemimo za primer znanost kvantne mehanike. Ta lahko napove obnašanje fizičnih entitet, mnogo manjših, kot jih lahko vidimo, z osupljivo natančnostjo, kar je omogočilo znanstveno podlago za številne najvplivnejše tehnologije poznega 20. in začetka 21. stoletja. A če jo poskušamo *razumeti*, si predstavljati, kaj enačbe fizično pomenijo, se zataknejo v brezupno nerešljivih protislovjih. Na tej točki nas razum pusti na cedilu.

Razum ima zoprno navado, da nas pusti na cedilu tudi takrat, ko stvari postanejo resnično pomembne. Ko se, denimo, sprašujemo, ali bog obstaja, ali obstaja kaj onkraj tega življenja, povsem zataji. Krščanski voditelji trdijo, da so nauki krščanstva, če citiramo aktualnega papeža, »objektivne resnice«. Voditelji drugih veroizpovedi trdijo podobno za svoje nauke, medtem ko se militantni ateisti sklicujejo na znanost in trdijo, da bog ne obstaja. Toda dejstvo je, da ne moremo logično ali znanstveno dokazati niti obstoja niti neobstoja boga. Religija potrjuje dejstvo, da četudi smo ljudje racionalna bitja, pa nismo *zgolj* racionalna bitja, in da pogosto iščemo odgovore točno takrat, ko jih razum sam po sebi ne more dati.

Najbolj osupljiva značilnost argumentov za obstoj ali neobstoj boga je, da je vsak odgovor na koncu le rezultat domnev, običajno neizrečenih. Enako velja za argumente v nekaterih