



*Peter Drucker je legenda, jedan od najutjecajnijih mislilaca na području menadžmenta i društvenih znanosti. Njegove su misli utjecale na mnoge svjetske lidere iz poslovnog, neprofitnog i javnog sektora, iz malih i velikih poduzeća. U šezdeset godina plodnog djelovanja, kao novinar, predavač, savjetnik i autor, napisao je trideset pet knjiga i mnogo različitih publikacija, pretvorivši menadžment u cijenjenu znanstvenu disciplinu. Njegov je život bio prožet mudrošću, a djela koja nam je ostavio posebnom intelektualnom profinjenošću.*

## Život ispunjen mudrošću: Peter Drucker

Razgovarao: Jim Nelson

Drucker se rodio u Beču 1909. g. Pravo je studirao u Njemačkoj iz koje se seli u Englesku, a bježeći od nacizma kasnije i u SAD. Njegova knjiga *Concept of the Corporation* izdana 1945. g. temeljena na dvogodišnjoj studiji General Motorsa veoma je brzo postala bestseller. Menadžment je počeo predavati 1971. g. na *Claremont Graduate University* u Kaliforniji, koji je 1987. svoju poslovnu školu nazvao njegovim imenom. Peter Drucker je istinski guru, zvijezda vodilja mnogim generacijama praktičara i studenata menadžmenta koji su od njega učili pokušavajući dobiti odgovor na pitanje: zašto neke organizacije uspijevaju, a druge propadaju?

*Tekst kojeg Vam prenosimo u ovom broju q21 jedan je od posljednjih intervjua Petera Druckera.*

**Kakav je osjećaj promatrati svijet iz Vaše perspektive, osobe s devedeset pet godina starosti?**

**Peter Drucker:** Prije svega, osjećam se vrlo staro. No, moj pogled na svijet se zbog toga nije mnogo promijenio. Prije četrdeset godina pretežno sam radio za poslovne organizacije. Posljednjih trideset godina pretežno radim s neprofitnim organizacijama, iako još uvijek surađujem s nekim starim klijentima iz poslovnog sektora. Moji suradnici su većodavno u mirovini, tako da sada surađujem s novim, mladim i vrlo zanimljivim ljudima. Nije se baš mnogo toga promijenilo.

**Moramo Vas upitati jedno jednostavno pitanje: jeste li iznenađeni političkim uspjehom guvernera Kalifornije, Arnolda Schwarzeneggera koji u svojem govoru koristi isti šarmantni naglasak kao i Vi?**

Guverner Schwarzenegger svakako je iznenađenje u politici SAD-a. Nisam ga imao prilike upoznati, a o njemu mislim da je vrlo sposoban čovjek. Jedino što imamo zajedničko je naglasak. Prema porijeklu, on se od mene razlikuje kao bilo tko drugi. Iako smo oboje Austrijanci, iz različitih smo regija te zemlje koju sam ja napustio mnogi ranije nego li se on rodio, prije točno sedamdeset i sedam godina. Stoga me drugi Austrijanac previše ne impresionira...

**Većezdeset godina pišete i govorite o menadžmentu za kojeg tvrdite da je "najveća društvena inovacija dvadesetog stoljeća". Zašto? Što društvo prema Vašemu mišljenju duguje menadžmentu?**

Pojam "menadžment" u literaturi i govoru nije se spominjao sve do 1911. godine. Do tada se pretpostavljalo i smatralo logičnim da vlasnik tvrtke upravlja njezinim poslovanjem. Menadžeri profesionalci i nevlasnici pojavili su se pred početak prvoga svjetskoga rata, kada je J.P. Morgan stvorio profesionalni menadžment u Americi, Japanu i Njemačkoj. Menadžment je tako postao nova društvena funkcija koja je zatim stvorila novo društvo, društvo organizacija. Iako je poslovno upravljanje prvo nastalo, ono nije toliko važno kao upravljanje tzv. neprofitnim organizacijama: bolnicama, sveučilištima i crkvama. Neprofitne organizacije veoma su zanimljive jer moraju pojasniti svojim članovima i zajednici što uopće smatraju rezultatom svoga poslovanja. Kako definirati rezultate crkve s kojom trenutno radim i koja je narasla od petsto do šest tisuća članova? Koji su to rezultati rada sveučilišta Claremont? Neprofitne organizacije su mnogo interesantnije i važnije za društvo u cjelini, a rezultate njihovog rada je veoma teško definirati.

**Prije gotovo pedeset godina izdana je Vaša knjiga "The Practice of Management". Od tada pa do danas, svakom novom knjigom utjecali ste na obrazovanje ogromnog broja menadžera. Što Peter Drucker poručuje menadžerima 21. stoljeća?**

Pitanja koja postavljam u svakoj prilici, bez obzira da li surađujem s poslovnom organizacijom, crkvom, sveučilištem, ili pak s američkom, japanskom ili njemačkom organizacijom, jesu:

1. Čime se bavite? Što želite postići? Po čemu se razlikujete od konkurenata?
2. Kako definirate rezultate? (vrlo teško pitanje, pogotovo za neprofitne organizacije)
3. Koje su vaše ključne kompetencije? Kako ih povezujete s rezultatima?

I to je sve. Iako se tako ne čini, između ovoga i prošloga stoljeća nema velike razlike osim u broju aktivnih organizacija. Danas ih ima mnogo više. U prošlom stoljeću postali smo društvo organizacija koje potražuje ogroman broj kvalitetnih menadžera.

**Kada govorite o menadžmentu Vi u stvari govorite o "praksi". Zanima me što podrazumijevate pod tim pojmom? Što je po Vama "znanost menadžmenta"? Koja je razlika između "prakse menadžmenta" i "znanosti menadžmenta"?**

Rijetko kada govorim o "znanosti menadžmenta". Menadžment je praksa kao što je i medicina praksa. Medicinska znanost i medicinski znanstvenici podržavaju medicinsku praksu, a menadžment je lijepo usporediv s medicinskom praksom. Rezultate treba tražiti u onome što se stvarno događa, a ne u teoriji. Znanost menadžmenta podržava menadžere u njihovom radu osmišljavanjem alata za postizanje željenih rezultata. No, sama primjena tih alata, tj. njihova stvarna upotreba je praksa, a ne znanost.

**Veliki broj organizacija doveo je do pojave velikog broja poslovnih škola koje nastoje obrazovati nove menadžere i lidere. Koliko dobro po Vama poslovne škole ispunjavaju svoju misiju?**

Pogrešno je misliti da je zadaća poslovnih škola "obrazovati lidere". Njihova prava zadaća je obrazovati sposobne mediokrite kako bi mogli stručno obavljati posao. Isto vrijedi i za medicinske fakultete. Oni ne moraju stvarati lidere, veći je broj ljudi koji će ubiti previše ljudi. Isto vrijedi i za pravne fakultete. Oni obrazuju ljude koji će znati napisati dobru oporuku, a ne "pravne lidere". Nije moguće "obrazovati lidere", osim u smislu toga da lideri moraju imati široku naobrazbu i da moraju mnogo toga znati. Ponavljam, svrha poslovnih škola odnosi se na obrazovanje velikog broja sposobnih mediokrita što je točan opis onoga što mi radimo. Da li to kvalitetno radimo, ne mogu vam reći. To je već drugo pitanje.

**Na koji način možemo stvoriti dovoljan broj kvalitetnih i sposobnih menadžera i lidera koji su nam potrebni za kvalitetno funkcioniranje društva u "eri organizacija"?**

Odgovor na Vaše pitanje dolazi iz prošlosti, kada su na prijelazu iz 16. u 17. stoljeće u Nizozemskoj i Škotskoj proveli temeljitu reorganizaciju medicinskih fakulteta. Shvatili su tada da ljudima moraju osigurati znanje, postaviti standarde i proći s njima ključna pitanja. Shvatili su da ključno pitanje nije: "Kako obrazovati lidere u medicini?" već da je ključno pitanje: "Kako

poučiti obične ljude tako da mogu postaviti ispravnu dijagnozu?" Shvatili su da ih moraju naučiti da postavljaju prava pitanja i da se koriste pravim informacijama. Slično je i s poslovnim školama koje moraju naučiti svoje polaznike da postavljaju prava pitanja:

1. Koji su rezultati našeg rada?
2. Što trebamo učiniti?
3. Koji su naši prioriteti?
4. Tko mora razumjeti to što pokušavamo učiniti?

Ova su pitanja stara preko tristo pedeset godina, vrijede za svaku profesiju i razlikuju profesiju od profesije. Svaki čovjek ih može naučiti ako se dovoljno potruži.

Dozvolite mi da kažem još nekoliko riječi o liderima. Osobno, ne vjerujem u lidere. Sve te priče o liderima su opasna glupost, čisti promašaj. Savjetujem Vam da ih zaboravite. Nesretan sam i zabrinut što ljudi, nakon stoljeća u kojem su živjeli s "velikim liderima" kao što su Hitler, Staljin i Mao, još uvijek imaju potrebu za "vodstvom". Mislim da se lidera treba bojati, i da se trebamo pitati:

1. Što oni predstavljaju?
2. Koje su njihove vrijednosti?
3. Imaju li karizmu?
4. Možemo li im vjerovati?

Strah me je, upoznao sam previše "karizmatičnih lidera" u svom životu.

**Obzirom na Vašu skepsu vezanu uz "karizmatične lidere", što mislite o razdoblju karizmatičnih direktora koje je upravo na zalasku? I, s tim u vezi, o njihovim ogromnim plaćama?**

Dovoljno sam star da se sjećam *Franklina Delana Roosevelta* i *Harryja Trumana*. Dok je *Roosevelt* bio veliki lider, *Truman* je bio najbolji predsjednik kojeg su Sjedinjene Američke Države ikad imale, predsjednik koji je najviše napravio za svoju zemlju iako nije bio veliki lider. Štoviše, *Trumana* su svi podcjenjivali, čak je i on sam sebe podcjenjivao. Obzirom na to, ne cijenim posebno direktore Supermene.

Posebna su priča njihova velika primanja koja smatram neprimjerenim. J. P. Morgan je još 1906. rekao da je

svaka organizacija koja menadžere plaća dvadeset puta više od običnih radnika loše vođena, te je odbijao investirati u takve organizacije. Mislim da njegovo pravilo još uvijek vrijedi i da ga treba primjenjivati. Usput rečeno, popriličan broj direktora koje sam poznao nikada nisu sebe smatrali posebnim ljudima. Izgradili su timove i odrađivali posao voditelja tima.

**Prilično podcjenjivački govorite o liderstvu povezujući ga s Maom, Hitlerom i Staljinom. Priča se da menadžment vidite kao neku vrstu zaštite od fašizma. Je li to točno? Ako jeste, kako menadžment ispunjava tu ulogu?**

Menadžment ne smatram zaštitom od bilo čega. Prava zaštita proizlazi iz djelatnih organizacija društva, koje ovise o svom menadžmentu. Menadžment se danas uobičajeno promatra sam za sebe, odvojen od svijeta u kojem postoji. To su gluposti. Menadžment postoji isključivo zbog organizacije. Menadžer je sluga organizacije. Svaki menadžer koji zaboravlja ove suštinske činjenice je loš menadžer.

**Koje su posljedice pogrešnog razumijevanja uloge menadžera u organizaciji?**

Organizacije u kojima menadžeri nisu ispravno shvatili svoju ulogu osuđene su na brzu propast. Koje su posljedice lošeg vodstva u bilo kojoj organizaciji? Uništavanje morala djelatnika. Menadžeri su sluge, veliku štetu čine ako toga nisu svjesni.

**Možemo li pojedine nacije promatrati kao lidere? Ako možemo, kako ocjenjujete trenutnu lidersku ulogu SAD-a u svijetu?**

Mislim da nemate tridesetak dana na raspolaganju kako bismo mogli raspravljati o ovoj temi. Što se tiče uloge SAD-a u svijetu, na sreću, više nismo dominantna nacija. Iako smo još uvijek vojno dominantna nacija to se, hvala Bogu, ne može reći za političko i ekonomsko vodstvo. Vrlo je opasno biti "velika zvijezda". Brzim rastom Kine, Indije i Europske Unije postajemo samo jedna od moćnih sila na sceni. Obzirom da smo trideset godina živjeli u iluziji o vlastitoj veličini, teško nam je prihvatiti činjenicu da nismo "najveći". Ta iluzija o veličini stvorena je zbog tadašnje slabosti drugih nacija, a ne zbog naših snaga. Svjetsko gospodarstvo raste u sektorima u kojima SAD

ne predstavlja velesilu, već prije svih Europska unija. SAD će morati naučiti biti samo jedan od nekolicine velikih igrača. Amerika u budućnosti neće biti "veliki gazda", što već danas otkrivamo u Iraku - mjestu potpune katastrofe za SAD - gdje naša prisutnost uzrokuje dodatnu pomutnju. Snaga Amerike je oduvijek bila u zalaganju za vrijednosti, a ne za sirovu moć.

**Predsjednik George W. Bush Vas je 2002. godine odlikovao ordenom slobode, vrlo značajnim i visokim odlikovanjem. Ranije u našem razgovoru ste spominjali predsjednike Trumana, Roosevelta i njihove kompetencije. Kako Vi ocjenjujete diplomca Harvard Business Schoola, Georgea W. Busha, u njegovoj ulozi lidera nacije?**

Žao mi je, ali na pitanja o politici ne odgovaram. Predsjednici se ocjenjuju dvadeset godina nakon završetka mandata. Tek iz današnje perspektive možemo razumjeti Harryja Trumana i vidjeti njegovu veličinu. Mislim da još nije sazrelo vrijeme za ocjenjivanje oca današnjeg predsjednika, a kamo li njega samog.

**Prije trideset godina osmislili ste termin "umni radnik". (ili "radnik znanja", eng. "knowledge worker", op. ur.) koji su česta pojava u današnjem svijetu. Koji su posebni izazovi vođenja stručnjaka, odnosno "umnih radnika"?**

Posljednjih trideset godina se borim upravo s ovim pitanjem: "Kako umne radnike učiniti produktivnima?" Znanje je prema definiciji vrlo specijalizirana kategorija. Nitko ne zna sve, kao što je i kvaliteta znanja o istom različita kod različitih ljudi. Npr., novinari - a ja sam jedan od njih - su dobri u "hvatanju suštine znanja" drugih ljudi i projiciranju tog znanja. No to ne znači da znaju bilo što o psihologiji - novinari znaju pisati i znaju temu približiti širokim masama. Znanje je vrlo specijalizirana kategorija, a umnim radnicima treba upravljati jer specijaliziranost sama po sebi nije produktivna. Dobro je povezati se sa znanjem drugih ljudi, u timove umnih radnika.

Drugo bitno obilježje umnih radnika je da su oni, možda ne baš "osamljenici", već više "individualci". Želite li da budu produktivni, morate štiti njihove

oči, uši, ali i jezik. Oni ne žele biti menadžeri. Dobri umni radnici obično žele raditi u svojoj struci. Susreću se s teškim izazovom, pogotovo danas kada su publicitet i visoke plaće rezervirani za menadžere. Iz tog razloga je veoma važno stvoriti mogućnosti za napredak u karijeri profesionalnih stručnjaka.

**Knjigu pod nazivom "The Post-Capitalist Society" napisali ste 1993. godine. Možete li detaljnije pojasniti naslov i kada ćemo dostići to "poslije-kapitalističko društveno uređenje"?**

Već smo danas u "poslije-kapitalističkom društvu", odnosno u "informacijskom društvu" (eng. information society). Raspoložete li pravom informacijom, danas ćete veoma jednostavno doći do novca. Nekada je bilo drugačije. Svaki pojedinac koji posjeduje računalo, a u razvijenim zemljama to znači doslovce "svaki pojedinac", može direktno pristupiti svim informacijama u svijetu. Ti ljudi zatim uče kako upotrijebiti informacije do kojih imaju pristup. Ne mislim pri tome na moju generaciju, već na vršnjake mojeg unuka. U današnjem društvu konkurentsku prednost ne donosi više novac već produktivno znanje. Amerikanci su za sada ispred drugih nacija po uspješnom pretvaranju znanja u novac. No, neće još dugo biti tako.

**Iako ste oduvijek zastupali slobodno tržište, u isto vrijeme ste također bili rezervirani prema kapitalizmu kao društvenom uređenju. Smatrate li da je Vaša zabrinutost kapitalizmom postala suvišna pojavom "društva znanja"?**

Slažem se da slobodno tržište ima svoja ozbiljna ograničenja. No, smatram da je takvo uređenje dugoročno kvalitetnije i bolje od bilo koje alternative, budući da je sposobno brzo ispraviti vlastite pogreške. Pogreške, kojih na slobodnom tržištu ima zaista mnogo, tamo se ipak same ispravljaju. Ekonomija, društvo i organizacije u stvari su točke ravnoteže. Jedan od glavnih poslova menadžmenta odnosi se na uravnoteženje kratkoročnih i dugoročnih rezultata, održavanje na tržištu, inoviranje itd. Menadžment možemo zamisliti kao neku vrstu vage koja uravnotežuje različita očekivanja dionika. A najvažniji dionik nije dioničar, najvažniji dionik je kupac. Ako ne zadovoljite kupca ništa drugo nećete moći učiniti. Problem kapitalizma je opasna neravnoteža u korist

dioničara. Zadatak je vodstva, bilo političkog ili poslovnog, uspostaviti ravnotežu u skladu s trenutačnim potrebama. Zbog toga se događaju promjene. Snaga kapitalizma je u eksperimentu, nijedan drugi sustav nema sličnu snagu jer nijedan drugi sustav nije pluralistički.

### **Vrlo ste skeptični glede upravljanja državama, glede njihovih vlada. Kakva su vaša stajališta o budućnosti institucije vlade i njezinoj ulozi u poslije-kapitalističkom društvu?**

Znate, kada zađete u moje godine naučite da ne treba ništa predviđati. Skeptičan sam prema svakoj instituciji koja nema ograničenja glede moći. Obzirom da sam konzervativac, za mene je moć bez odgovornosti političko zlo.

Vlada mora biti ograničena, obuzdana i vezana uz poslove koje može i mora obavljati. Mnogo je toga što vlada ne može učiniti. Vlada je u biti loš radnik, ona mora postavljati norme. Pokuša li nešto činiti, često ne uspijeva iz jednostavnoga razloga što ne može lako "napuštati". Kad se za nešto "zakače" ne "napuštaju" lako, sve dok ne bankrotiraju, pa čak i tada ne "napuštaju". Posljednjih trideset godina vlada se polagano usmjerava na one stvari koje može dobro obavljati, iako smatram da je krug njenih aktivnosti još uvijek preširok. Nadam se da će za pedeset ili stotinu godina upravljanje državom drugačije izgledati.

### **Što Vi mislite, u kojem smjeru se današnji svijet kreće? Mnogo je nelagodno vezano uz to pitanje...**

Mislim da je svatko tko nije zabrinut smjerom u kojem se današnji svijet kreće slijep i gluh. Vjerovanje u napredak koje smo naslijedili od 18. st. davno je nestalo. Vjerovanje u svijet kojim dominira Zapad polagano nestaje. Rastuće sile - Kina i Indija - nisu zapad niti će prihvatiti zapadnjački način razmišljanja onako kako je to učinio Japan prije sto pedeset godina. Mogu samo reći da novi svijet ne razumijemo. Ne znamo do koje će mjere EU postati zajednica ili zadržati oblik slabe konfederacije. Ne razumijemo MERCUSOR (zajednica zemalja Latinske Amerike). Nalazimo se u temeljnoj tranziciji poput one u 18. st prije napoleonskih ratova.

Veoma malo znamo. Svijetom neće dominirati samo jedna velika sila. Amerikanci će to vrlo teško prihvatiti. Većina nas na svijet još uvijek gleda kroz prizmu šezdesetih - u kojima je Amerika bila jedina velika sila i jedino gospodarstvo koje zaista funkcionira. EU je danas veća od SAD-a. Kina pokušava stvoriti slobodnu trgovinsku zonu koja će biti veća od američke u proizvodnom i potrošačkom smislu. Mi Amerikanci stoga moramo naučiti da će svijet vrlo skoro biti potpuno drugačiji i da će to biti svijet u kojem različite vrijednosti moraju paralelno egzistirati. Mislim da će se zapadnjačka proizvodnja i zapadnjačka konkurentnost održati i da će ih zajedno držati informacija, a ne moć. Mislim da je to smjer u kojem svijet ide. čeka nas tridesetak godina teške tranzicije.

### **Doživjeli ste pozne godine. Za života ste brinuli o načinu na koji živite. Što mislite o životu nakon života, o Bogu? Kako promišljate o trenutku tranzicije kojem se neizbježno približavate?**

Vrlo sam konvencionalan, tradicionalan Kršćanin. Točka. Ne razmišljam o tom trenutku. Naučen sam da nije moj posao razmišljati o tome. Moj je posao reći: "Da, Gospodine".

### **To mora da je vrlo umirujuće.**

I jeste. Svakog jutra i večeri zahvaljujem Bogu na ovome svijetu. Amen.

### **Djelujete tako živahno. Nadamo se da ćemo imati priliku opet s Vama razgovarati.**

Nadam se.



Copyright: Emerald Group Publishing Limited, 2005.  
This translated article is published by arrangement with Emerald group Publishing limited, UK

Uredio: Marko Lučić  
Prijevod i lektura: Cleo, jezici i informatika, Zagreb

