

ręcznik. Książka wnosi istotny wkład w rozwój naukowy i w popularyzację problematyki zarządzania operacyjnego.

Lekturę książki zalecić można wszystkim tym, którzy zajmują się problematyką zarządzania przedsiębiorstwem: pracownikom naukowym, wykładowcom i studentom, a także praktykom gospodarczym – kadrze kierowniczej i specjalistycznej przedsiębiorstw oraz pracownikom firm doradczych.

*Michał Trocki**

**Peter Drucker, *The essential Drucker*,
Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, ss. 358**

W ciągu sześćdziesięciu lat aktywnej działalności pisarskiej i publicystycznej spod pióra Petera Druckera wyszło ponad trzydzieści książek, w tym piętnaście poświęconych problematyce organizacji i zarządzania. Materiał zebrany w książce „*The Essential Drucker*” nie jest nowy – zawiera ona starannie wybrane fragmenty dziesięciu Jego dzieł, w tym pięciu, które nie zostały jeszcze wydane w języku polskim. W zamierzeniu Autora wyboru książka ma stanowić pewną syntezę pisarskiego dorobku Petera Druckera, a zarazem ciekawe wprowadzenie do problematyki zarządzania.

Książka składa się z 26 rozdziałów i jest podzielona na trzy części, poświęcone odpowiednio nauce zarządzania, jednostce w organizacji oraz społeczeństwu.

Zarządzanie jako sztuka istniało od tysięcy lat, jednak jako nauka jest dyscypliną bardzo młodą. Pierwsza szkoła biznesu, Wharton Business School, została założona przy University of Pennsylvania w roku 1881, rok później niemiecka poczta zorganizowała pierwszą (nieudaną zresztą) konferencję poświęconą zarządzaniu. W roku 1950 Peter Drucker po raz pierwszy zaczyna wykładać zarządzanie w New York University. *Jeszcze nigdy w historii żadna inna instytucja nie powstała tak szybko i nie wywarła tak wielkiego wpływu na losy ludzkości jak zarządzanie* – napisze potem Drucker. Dokonując w pierwszej części książki przeglądu ogólnych zasad nowej dyscypliny próbuje on znaleźć odpowiedź na pytanie, jak to się stało, że zarządzanie zaczęło odgrywać w społeczeństwie tak wielką rolę. W czasie intelektualnej podróży przez stulecie społecznej transformacji Drucker przedstawia cele i zasady funkcjonowania organizacji, porusza zagadnienia związane z efektywnością, zarządzaniem czasem, przedsiębiorczością, przedstawia nieekonomiczne konsekwencje decyzji menedżerskich

* Autor jest prof. dr. hab. w Katedrze Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

odwołując się przy tym często do społecznej odpowiedzialności sektora prywatnego. Druckerowska definicja biznesu, którego celem jest nie maksymalizacja zysku, lecz zaspokojenie potrzeb konsumenta, należy z pewnością do najczęściej cytowanych w literaturze przedmiotu. Jednocześnie ten wynik ekonomiczny musi pozostać dla firmy priorytetem, ponieważ stanowi on *condicio sine qua non* pomyślniej realizacji społecznych celów organizacji.

W książce dużo jest odwołań do słynnej koncepcji zarządzania przez cele (*management by objectives, MBO*), zgodnie z którą menedżerowie samodzielnie realizują zadania mające przyczynić się do sukcesu organizacji. I chociaż to właśnie Drucker jest uważany za twórcę *MBO*, to warto pamiętać, że jako pierwszy zastosował ją w praktyce ówczesny wiceprezes General Electric (GE) Harold Smiddy¹. Już w jednej z pierwszych swoich książek, „Concept of the Corporation” (1946), będącej owocem pracy Druckera jako konsultanta w General Motors, GE i IBM, uznał on sukces rynkowy tych firm, m.in. za rezultat stosowania dobrych praktyk menedżerskich (jak delegowanie i wyznaczanie celów) oraz decentralizacji. Jednak pełna koncepcja *MBO* została przedstawiona szerokiemu gronu czytelników dopiero w wydanej w 1954 roku „Praktyce zarządzania”. Odtąd Drucker stanie się niestrudzonym orędownikiem zmniejszania nadzoru i kontroli oraz popularyzatorem teorii *self-managed workers*, według której efektywne kierowanie ludźmi oznacza przede wszystkim ułatwianie im pracy, a pracownicy w coraz większym stopniu i coraz częściej będą zarządzać się sami.

Jedną z największych fascynacji Druckera „od zawsze” stanowiły instytucje wolontariatu i organizacje *non-profit*. Na nich skoncentrował on dużą część prowadzonej działalności doradczej, a w swoich ostatnich pracach poświęcił im tyle samo miejsca, co wielkim korporacjom z listy 500 tygodnika „Fortune”. Przekonanie, że zarządzanie dotyczy wszystkich sfer ludzkiej działalności, a nie tylko biznesu, kazało Druckerowi odrzucić w 1971 roku propozycje pracy na Harvardzie i Uniwersytecie Stanforda. Wybrał mniej znany, ale gwarantujący mu pełną naukową autonomię, Claremont Graduate University (CGU) w Kalifornii, gdzie zresztą wykłada do dzisiaj. W dowód szacunku dla poglądów Druckera w noszącej od 1987 roku jego imię szkole zarządzania CGU jedna trzecia słuchaczy rekrutowana jest zawsze spoza sektora prywatnego².

Drucker widzi w sektorze *non-profit* nie tylko bardziej efektywną alternatywę dla rządu i władz lokalnych w realizowanych przez nich programach społecznych. Jego zdaniem, to właśnie wolontariat daje ludziom największe możliwości rozwoju osobistego. Rozwijana w niekonkurencyjnym środowisku kariera równoległa pozwala na samorealizację, wzmocnienie relacji osobistych z innymi

¹ A oprócz niego także Alfred Sloan w General Motors i Pierre DuPont w firmie DuPont. Zob. D. Wren, *The Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sons, New York 1994, s. 366.

² J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Drucker, The Guru's Guru*, „The McKinsey Quarterly” 1996, nr 3, s. 154.

ludźmi, zdobycie cennych informacji o otoczeniu zewnętrznym oraz wniesienie wkładu. Zdaniem Druckera, organizacje nie nastawione na zysk stanowią wielką, niewykorzystaną szansę dla sektora prywatnego, ponieważ mogą one rozwinąć i nauczyć menedżerów więcej niż najlepsza szkoła biznesu. Współczesne organizacje powinny zatem zachęcać swoich menedżerów do pracy na rzecz ich społeczności: coraz liczniejsi pracownicy wiedzy (o których więcej poniżej) są bowiem bardzo podobni do wolontariuszy – chcą czerpać satysfakcję z wykonywanej pracy, a najważniejsze są dla nich: jasna wizja, ciągłe doskonalenie, odpowiedzialność i zadowolenie z realizacji postawionych celów. Muszą więc być traktowani jak partnerzy, ponieważ są potrzebni organizacji znacznie bardziej niż ona im. Takiego podejścia uczy działalność w organizacjach pozarządowych. Peter Drucker nazwał nawet swego czasu wolontariat najlepszą edukacyjną inwestycją, jaką mógłby polecić każdemu 35-letniemu menedżerowi³.

Intelektualne ramy dla rozważań zawartych w drugiej i trzeciej części książki stanowi przekonanie autora, że zorganizowana praca ludzka ulegnie całkowitej transformacji, społeczeństwo XXI wieku będzie społeczeństwem opartym na wiedzy i innowacjach, a zysk pochodzący z tradycyjnych zasobów (praca, kapitał, ziemia) będzie coraz mniejszy. Drucker po raz pierwszy podkreślił znaczenie wykorzystania wiedzy w procesie produkcji w wydanej w 1959 roku książce „Landmarks of Tomorrow”, i uczynił to w nawiązaniu do podobnych rozważań Fritza Machlupa z Princeton University⁴. Sławne pojęcie „pracownik wiedzy” (*knowledge worker*) pojawi się w jego pracach dopiero dziesięć lat później. Drucker zdefiniował pracowników wiedzy jako tych, którym do wykonywania pracy niezbędne jest formalne wykształcenie i którzy już niedługo będą stanowić w niektórych społeczeństwach najliczniejszą grupą zawodową (choć najprawdopodobniej nigdy nie będą oni stanowić większości). *Knowledge workers* staną się nie tylko właścicielami najważniejszego środka produkcji, ale poprzez udziały w funduszach emerytalnych będą też kapitalistami w tradycyjnym tego słowa znaczeniu. Dzięki wiedzy ludzie staną się bardziej mobilni, miejsce pracy – bardziej demokratyczne, a kryteria awansu społecznego staną się czytelniejsze i bardziej merytokratyczne. *W odróżnieniu od innych środków produkcji nie dziedziczy się wiedzy – zauważa Drucker. Każdy człowiek musi zdobywać ją samodzielnie zaczynając od tego samego poziomu całkowitej ignorancji*⁵.

³ T. Brown, *Peter Drucker, Managing in a Post Capitalist Marketplace*, „Industry Week” 1994, nr 1, s. 14. Na marginesie tych rozważań nie sposób nie wspomnieć, że najnowsze dane zdają się wskazywać na to, że zainteresowanie kontaktami społecznymi, wolontariatem i aktywnym udziałem w życiu lokalnej społeczności w Stanach Zjednoczonych od kilkadziesiątu lat wyraźnie maleje. Amerykanie coraz mniej czasu poświęcają na spotkania z sąsiadami czy przyjaciółmi, coraz rzadziej angażują się w działalność społeczną, a liczebność niemalże wszystkich rodzajów organizacji pozarządowych systematycznie spada. Zob.: Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York, 2000.

⁴ R. Donkin, *Blood, Sweat & Tears. The Evolution of Work*, Texere, London 2001, s. 307.

⁵ P. Drucker, *The Next Society. A Survey of the Near Future*, „The Economist” 3.11.2001, s. 12.

Chociaż społeczeństwo oparte na wiedzy będzie bardziej konkurencyjne niż obecne, to jednocześnie więcej jego członków, pod warunkiem zagwarantowania każdemu sprawiedliwego dostępu do edukacji, będzie mogło osiągnąć sukces zawodowy. W coraz większym stopniu wiedza będzie zdobywana po dwudziestypiątym roku życia, czyli po zakończeniu formalnego okresu kształcenia. Wiedza stanie się też coraz bardziej wyspecjalizowana, co sprawi, że ludzie częściej będą pracowali w grupach i koniecznością stanie się dla nich związanie się z jakąś organizacją. Zdaniem Druckera, w społeczeństwie pokapitalistycznym to właśnie sprawnie zarządzane, skupiające wybitnych specjalistów organizacje, uczynią wiedzę najbardziej użyteczną. Dynamiczny rozwój nauki i techniki oraz wydłużający się okres aktywności zawodowej spowodują, że edukacja stanie się jednym z najważniejszych sektorów wzrostu w gospodarce każdego kraju.

Coraz bardziej specjalistyczna – a więc i coraz droższa – wiedza sprawia, że rozwój i wzrost nie odbywa się już wewnątrz organizacji: przewagę konkurencyjną najczęściej uzyskuje się poprzez współpracę z otoczeniem. Łamy prasy ekonomicznej pełne są dzisiaj informacji na temat restrukturyzacji, fuzji i przejęć, tymczasem, jak zauważa Drucker, prawdziwa rewolucja w funkcjonowaniu organizacji odbywa się poprzez ogromny wzrost powiązań i związków, które nie są oparte na własności, lecz na współpracy, partnerstwie i wymianie. Należą do nich przede wszystkim alianse strategiczne, *joint ventures* oraz różnego typu umowy o wspólnych inwestycjach i wymianie *know-how*. Zaczynają też ze sobą współpracować organizacje z różnych krajów, działające w poszczególnych sektorach, stosujące odmienne technologie. Sprzyjają temu coraz niższe – dzięki internetowi i nowym technologiom – koszty transakcyjne współpracy. To wszystko razem doskonale wpisuje się w teorię Ronalda Coase'a, – dominującym modelem staje się organizacja sieciowa, firmy ulegają większej wirtualizacji, a coraz popularniejszy *outsourcing* być może doprowadzi do tego, że w przedsiębiorstwie przyszłości jedynymi jego pracownikami pozostaną członkowie zarządu⁶.

Analizując dorobek pisarski autora „Praktyki zarządzania” – można dostrzec, że pozostawał on pod wpływem austriackiej szkoły ekonomii, w tym przede wszystkim koncepcji jej najwybitniejszego przedstawiciela, Josepha Schumpetera. Gładki język Druckera opisuje bowiem społeczeństwo i gospodarkę znajdujące się w stanie dynamicznej nierównowagi, gdzie uwalniane zasoby nieustannie przepływają do nowszych przedsięwzięć i lokalizacji. Tym, co powstrzymuje organizację od upadku, jest innowacyjność – wynalezienie nowego produktu, ulepszenie starego, znalezienie dla niego lepszych zastosowań, czy też dostarczenie go klientom po niższej cenie.

⁶ *Ibidem*, s. 20.

Drucker wielokrotnie nawiązywał w swoich pracach do procesów społecznej transformacji, wskazując i interpretując ich konsekwencje dla biznesu i praktyki zarządzania. Dużo uwagi poświęcił m.in. zmianom demograficznym. Pięćdziesięcioletni okres aktywności zawodowej, dłuższy niż okres, niż czas trwania typowej organizacji, sprawi, że życie zawodowe stanie się zbyt długie na wykonywanie jednego tylko rodzaju pracy. Pracownicy podzielą się na dwie grupy: do pierwszej z nich będą należeli ludzie młodzi, którym potrzebny będzie przewidywalny, wysoki strumień dochodów ze stałego miejsca pracy. Starsi pracownicy będą chcieli łączyć tradycyjną pracę z czasem wolnym w dogodnych dla siebie proporcjach, rozpoczynając tzw. drugą karierę, czyli karierę na drugą połowę życia. Oznaczać ona będzie coraz częściej m.in. pracę czasową, niezależny konsulting, *interim management* oraz rosnącą popularność znanych akademii *sabbaticals* – urlopów przeznaczonych na samodzielną naukę, doszkolenie czy też po prostu rozwijanie własnych zainteresowań. W przeciągu najbliższych 25 lat połowa ludzi pracujących dla dowolnej organizacji nie będzie przez nią zatrudniona, a starzenie się społeczeństw najlepiej rozwiniętych państw świata wymusi na firmach nowe wzorce postępowania w stosunku do pracowników-seniorów.

Karty książki pełne są rad i przemyśleń Autora, celnych metafor, anegdot zaczerpniętych z różnych dziedzin nauki oraz cytatów znanych ekonomistów, pisarzy i polityków. Z pewnością, wiele ze wskazówek i cennych spostrzeżeń Druckera jest doskonale znanych jego polskiemu czytelnikom, jednak warto, być może, przytoczyć w tym miejscu choćby niektóre z nich. Każda organizacja – apeluje Drucker – musi wbudować w swoją strukturę element zarządzania zmianą. Nie osiągnie się wyników długoterminowych poprzez wymuszenie za wszelką cenę dobrych rezultatów w krótkim czasie. Ludzie muszą znać i rozumieć strukturę organizacji, w której są zatrudnieni. Nie ma jednego skutecznego sposobu kierowania ludźmi, tak jak nie powstał jeszcze najlepszy model działania organizacji. Jednym z największych wyzwań dla menedżera pozostaje wychowanie sobie następców. Kluczowe kompetencje są różne w różnych firmach, ale jedna spośród nich – innowacyjność – powinna być wspólna.

* * *

Rosabeth Moss Kanter nazwała kiedyś Druckera „zarządzaniowym utopistą”, inni widzą w nim raczej korporacyjnego wizjonera oraz wrażliwego komentatora procesów społecznych. Krytycy Druckera zarzucają mu często pisanie o rzeczach błahych w sposób przydający im pozory ważności, a także wygłaszanie sądów i opinii *ex cathedra*. Wielbicieli twórczości Nestora Zarządzania zachwyca z kolei jego elokwencja i ogromna erudycja. Książka pokazuje, że po upływie pięćdziesięciu lat pisarstwo Druckera zachowało wiele ze swej aktualności.

W konkluzji cytowanego już raportu dla tygodnika „The Economist” Drucker napisał, że świat w 2030 roku będzie zupełnie inny od dzisiejszego, jednocześnie mało też będzie przypominał ten, o którym piszą najlepiej sprzedający się futurologi. On sam wielokrotnie uchylał się od odpowiedzi na pytania dotyczące przyszłości. A szkoda! Peter Drucker należy chyba do tej wąskiej grupy futurologów, którzy są w stanie zrozumieć konsekwencje procesów społecznych na długo przed tym, nim się tak naprawdę rozpoczęły.

*Adrian Grycuk**

* Autor jest doktorantem w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.