



NBRIS

Joseph A. Maciariello este profesor emerit de științe sociale și management Marie Rankin Clarke și senior fellow la Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, din cadrul Claremont Graduate University. A colaborat cu Drucker la mai multe lucrări, printre care se numără *The Effective Executive in Action*, ediția revăzută a volumului *Management* și *The Daily Drucker*. De același autor: *Lasting Value: Lessons from a Century of Agility at Lincoln Electric*; *Drucker's Lost Art of Management* (în colaborare).

**JOSEPH A.
MACIARIELLO**

**PETER DRUCKER
CURS DE FORMARE
PENTRU MANAGERI**

**52 de săptămâni de coaching
pentru un leadership eficient**

Carte bazată pe opera lui PETER F. DRUCKER

**Traducere din limba engleză de
Irina Brateș**



Permișiunea de republicare, acordată de Capital Research Center, a unui fragment din *Compassion and Culture* de Gwen Purtil, paginile 1 și 2.

Permișiunea de a retipări răspunsurile date de Peter F. Drucker lordului Brian Griffiths of Fforestfach, „The Business of Values”, în C. William Pollard (ed.), *The Heart of a Business Ethic*, University Press of America, 8 septembrie 2005.

Contract de licență restrânsă, din partea PARS INTERNATIONAL CORP., de a reproduce fragmente din interviul lui Rich Karlgaard, „Drucker on Leadership: An Interview with Peter F. Drucker”, *Forbes Magazine*, 19 noiembrie 2004.

CUPRINS

<i>Mulțumiri</i>	13
<i>Introducere</i>	17
LIDERI EFICIENȚI	
Săptămâna 1. Formare de lideri, nu de funcționari	25
Săptămâna 2. Întrebări pe care să ți le pui înainte de a angaja o parte a vieții tale în serviciul unei organizații.....	33
MANAGEMENTUL ESTE O ACTIVITATE UMANĂ	
Săptămâna 3. Trei întrebări fundamentale pentru o societate funcțională de organizații	43
Săptămâna 4. Educație și management	53
Săptămâna 5. Managementul care își are rădăcinile în natura realității	63
CONCENTREAZĂ-TE ASUPRA A CEEA CE ESTE IMPORTANT, NU URGENT	
Săptămâna 6. Stabilește-ți ca prioritate de viață ceea ce este <i>important</i> , mai curând decât ceea ce este <i>urgent</i>	75
Săptămâna 7. Fă management în două dimensiuni temporale	83
HARTA DRUMULUI CĂTRE EFICIENȚA PERSONALĂ	
Săptămâna 8. Concentrarea	91
Săptămâna 9. Organizează-ți munca pentru rezultate eficiente	98

Săptămâna 10. Înțelegerea informației pentru eficiență executivă	106
Săptămâna 11. Principii de leadership și management profesional	114
MANAGEMENTUL ESTE O SOCIETATE PLURALISTĂ DE ORGANIZAȚII	
Săptămâna 12. Managementul: „Organul administrativ principal al tuturor instituțiilor societății moderne“	135
Săptămâna 13. Prima sarcină în orice organizație este să faci conducerea superioară să fie eficientă	145
Săptămâna 14. Control prin misiune și strategie, nu prin ierarhie	153
Săptămâna 15. Menținerea spiritului unei organizații	162
CONDUCEREA UNEI SOCIETĂȚI ÎN TRANZIȚIE	
Săptămâna 16. În SUA, problemele noastre sunt probleme sociale	171
Săptămâna 17. O perioadă grea de tranziție așteaptă America	178
Săptămâna 18. O perioadă majoră de tranziție pentru societate și indivizi	185
Săptămâna 19. Să vezi viitorul care s-a întâmplat deja	194
Săptămâna 20. Să vezi viitorul care s-a întâmplat deja	203
MENȚINEREA ORGANIZAȚIEI PRIN INTERMEDIUL SCHIMBĂRII	
Săptămâna 21. Continuitate și schimbare	213
Săptămâna 22. Abandonare sistematică și inovare	221
Săptămâna 23. Folosirea declarației de misiune pentru a crea unitate în cadrul organizației	229
Săptămâna 24. ABC-ul cercetării de piață privind non-clienții	237
Săptămâna 25. Etapa se schimbă, pe măsură ce organizațiile cresc și se schimbă	247
CUM SĂ-ȚI STRUCTUREZI ORGANIZAȚIA	
Săptămâna 26. Centralizare, confederare și descentralizare	259

Săptămâna 27. Organizația în rețea	266
GESTIONAREA MEMBRILOR	
Săptămâna 28. Gestionarea vedetelor	277
Săptămâna 29. A doua șansă	284
Săptămâna 30. Care este tipul de organizații de care are nevoie America pentru a consolida societatea?	292
DECIZIA PRIVIND SUCCESIUNEA	
Săptămâna 31. Decizia privind succesiunea	303
Săptămâna 32. Planificarea succesiunii în organizații	312
LECȚII DIN SECTORUL SOCIAL PRIVIND PUTEREA INTENȚIEI	
Săptămâna 33. Misiunea	329
Săptămâna 34. Adaptarea unor părți interesate diferite într-o misiune	336
Săptămâna 35. Armata Salvării	344
Săptămâna 36. Diseminarea inovației – școlile publice	354
Săptămâna 37. Aplicarea metodologiei lui Peter Drucker privind ecologia socială	363
SĂ TE DEZVOLȚI DE LA SUCCES LA SEMNIFICAȚIE	
Săptămâna 38. Urmărirea semnificației după succes	377
Săptămâna 39. Lucrează într-un domeniu al contribuției tale unice	383
Săptămâna 40. Oamenii pot avea nevoie de un proces care să-i ajute să treacă de la succes la semnificație	390
Săptămâna 41. Unde îmi este cu adevărat locul?	397
Săptămâna 42. Halftime este o întreprindere antreprenorială	403
Săptămâna 43. Un catalizator care să ajute oamenii să se gestioneze și să facă tranziția către cea de-a doua jumătate a vieților lor	410
CARACTER ȘI MOȘTENIRE	
Săptămâna 44. Societatea din Statele Unite și-a pierdut bunătatea	419

Săptămâna 45. Puterea intenției.....	427
Săptămâna 46. Administrarea <i>afluenței</i> și administrarea <i>influenței</i>	434
Săptămâna 47. Cum să ne facem utili altora și nouă înșine	442
Săptămâna 48. Ce reprezintă liderul?	448
Săptămâna 49. Devii o persoană cunoscându-ți valorile	454
Săptămâna 50. Pentru ce anume vrei să îți amintească oamenii de tine?	460
Săptămâna 51. „Facem mentorat [...] pentru că avem capacitatea de a ne imagina ce poate deveni cineva“	468
Săptămâna 52. Cele zece principii ale lui Peter Drucker pentru găsierea sensului în cea de-a doua jumătate a vieții.....	474
<i>Lecții învățate</i>	483
<i>Anexă</i>	498
<i>Note</i>	519
<i>Bibliografie</i>	531
<i>Indice</i>	536

Fiilor mei, Pat și Joe, cu dragoste

MULȚUMIRI

Doresc să-mi mulțumesc, în primul rând, lui Bob Buford: Bob este fondatorul Leadership Network și al Halftime Institute, dar și autorul a numeroase cărți, printre care se numără bestsellerul *Halftime* și recent publicata carte *Drucker & Me*.

Bob mi-a asigurat accesul la înregistrări și transcrieri a ceea ce am numit în carte „Proiectul de dialog Drucker-Buford”. Dialogul reprezintă o serie de consultanți pe tema mentoratului între Bob și Peter Drucker, și include consultații cu o serie de alți lideri din cadrul organizațiilor private și din sectorul social. Aceste consultații s-au desfășurat din 1984 și până în septembrie 2005, ultima chiar cu două luni înaintea morții lui Drucker, la 11 noiembrie 2005. Bob și asistentul său, Derek Bell, mi-au pus la dispoziție materialele audio, CD-uri și transcrieri în 2008, iar Bob



Săptămâna 1

FORMARE DE LIDERI, NU DE FUNCȚIONARI

*Liderii eficienți fac ceea ce e de făcut
și poți avea încredere în ei*

INTRODUCERE

Peter Drucker își puna mari speranțe în directorii de firme din Statele Unite. Aceste speranțe au început să pălească treptat, pe măsură ce a fost martorul unei succesiuni de scandaluri și a constatat că acești conducători se gândeau numai la ei. Drucker a sperat că marile organizații industriale aveau să ofere un loc în care angajații puteau găsi un spirit comun, simț civic, sens și scop pentru viețile lor.

Drucker dorea ca organizația comercială să creeze o relație funcțională între indivizi și idealurile pe care le avem ca națiune,

ca de exemplu egalitatea de șanse, libertatea personală și răspunderea personală. Acest lucru ar contribui la crearea unei filosofii de viață care să funcționeze și care să servească drept remediu împotriva nereușitelor totalitarismului. Lipsa unei astfel de filosofii funcționale în totalitarism a fost subiectul primei sale cărți, *The End of Economic Man* (1939).

În cea de-a doua carte a sa, *The Future of Industrial Man* (1942), a pus laolaltă aceste concepte în cadrul *comunității industriale autogovernate* pentru organizația industrială care se dezvoltă rapid, fără să o aplice vreunei organizații anume. Comunitatea industrială autogovernată presupune angajați autonomi/de încredere și responsabili care, prin asumarea răspunderii manageriale ca indivizi, pot să-și împlinească nevoile personale și sociale, contribuind în același timp la activitățile ce aduc bunăstare organizației lor. Conceptul de comunitate industrială autogovernată a devenit o parte integrantă pentru o societate stabilă a organizațiilor.

În prima sa carte dedicată managementului, *Concept of the Corporation* (1946), Drucker a propus această idee pentru General Motors, dar compania a respins-o. A abandonat apoi cu regret ideea de comunitate industrială, deși o serie de organizații, mai ales în Japonia și mai recent în Coreea de Sud, au folosit un sistem foarte asemănător, creând condiții în care asociații, asumându-și anumite răspunderi manageriale, găsesc într-adevăr *civismul, sensul și scopul* vieților lor.

După terminarea cărții *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974) și din cauza dezamăgirii din ce în ce mai mari față de conducerea antreprenorială din Statele Unite, și-a intensificat eforturile începute în anii 1950 de a ajuta conducerea instituțiilor din sectorul social să gestioneze activitatea în mod profesional. Aceste organizații ajută la schimbarea în bine a vieții oamenilor pe care îi servesc și, făcând acest lucru, oferă și niveluri înalte de

comunitate, civism și sens angajaților și voluntarilor lor. Conducerea celor mai bine gestionate dintre aceste organizații din sectorul social oferă exemple demne de urmat de către toți directorii.

În săptămâna 1, începem cu o consultare pe care Drucker a avut-o la începutul anului 2002 cu conducerea superioară a societății World Vision International. Subiectul său a fost: „Ce anume fac liderii eficienți pentru a crea organizații performante?” Obiectivul său era să formeze lideri eficienți, mai curând decât ceea ce numea „funcționari”.¹

I. DE CITIT

Singura definiție a unui lider este „persoana care are adepți”. Când ești lider, fă lucrul acesta în propriul fel, după cum ți se potrivește. Nu încerca să fii altcineva. Leadershipul înseamnă încredere. Știi la ce să te aștepti și vezi performanță și realizare. Ceea ce contează este „Leadership în ce scop?” *Leadership înseamnă să faci ceea ce ai de făcut*. Nu există doi lideri la fel. Unii sunt foarte gregari, unii sunt foarte distanți, unii sunt charismatici, iar alții sunt cât se poate de anoști. Unii sunt buni comunicatori și laudă eforturile celorlalți, în timp ce alții nici nu le pomenesc. Toți însă au două lucruri în comun: fac ceea ce au de făcut și poți avea încredere în ei.

Iată un exemplu de leadership eficient. Mă aflam la Vermont, în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, la un mic colegiu de fete, dar eram și la dispoziția Departamentului de Război și lucram pentru secretarul adjunct pentru probleme de război, în domeniul specifice. Aveam o calitate: nu purtam uniformă. Prin urmare, un general putea să urle la mine, dar nu îmi putea da ordine. Era foarte important.

Una dintre sarcinile pe care le-am primit era o relație cu armata olandeză inexistentă. Oaspeții și prietenii foarte apropiați

ai președintelui Roosevelt – prințesa Beatrix, care a devenit regină a Olandei; soțul său, care era un prinț german, și trei dintre frații acestuia, care conduceau armata germană – doreau provizii care să răspundă specificațiilor tehnice olandeze. Cu toate acestea, armata olandeză era inexistentă, iar eu nu aveam să recomand întreruperea producției de război.

Am spus „Nu“. Se pare că s-au plâns președintelui Roosevelt sau generalului Marshall, șeful statului major, [sperând] să scape de mine. Acum, eu nu lucram pentru generalul Marshall. Cu toate acestea, generalul m-a chemat și m-a întrebat: „Ce se întâmplă?“ I-am răspuns. A spus: „Faci ceea ce trebuie să faci, nu te mai gândi. Rezolv eu problema“. N-am mai auzit vorbindu-se de asta. Acesta este leadershipul. Puteam avea încredere totală în Marshall. Dacă a spus: „De acum mă ocup eu, nu te mai gândi“, puteam avea încredere în el.

Peter F. Drucker, *Executive Summary: A Conversation with Peter Drucker on Leadership and Organizational Development*, 5 februarie 2002, p. 5, editat de autor

II. DE REFLECTAT

- Concentrarea asupra misiunii și scopului, precum și câștigarea încrederii se numără printre diferențele esențiale dintre liderii eficienți și funcționari.
- Organizațiile se construiesc pe încredere, iar încrederea se construiește pe comunicare și înțelegere reciprocă. Ca să existe înțelegere reciprocă, trebuie să înțelegi de ce fel de informații au nevoie colegii tăi de la tine pentru a-și duce la îndeplinire activitatea, iar ei trebuie să înțeleagă ce ai tu nevoie de la ei.

1. CÂȘTIGAREA ÎNCREDERII ESTE O CONDIȚIE OBLIGATORIE

Pentru a avea încredere într-un lider nu este nevoie să-l plăci. Nu e nevoie nici să fii de acord cu el. Încrederea este convingerea că liderul crede ceea ce spune. Este credința în integritate. Acțiunile liderilor și convingerile lor exprimate trebuie să fie consecvente sau cel puțin compatibile. Leadershipul eficient – și, din nou, ține de înțelepciunea din vechime – nu se bazează pe inteligență, se bazează în primul rând pe consecvență.

Peter F. Drucker, revizuit de Joseph A. Maciariello, *Management: Revised Edition*, 2008, pp. 290–291

2. ÎNCREDERE ȘI INTEGRITATE

Pentru a fi lider, trebuie să ai adepți. Și pentru a avea adepți, trebuie să te bucuri de încrederea lor. Prin urmare, calitatea supremă a unui lider este, fără urmă de îndoială, integritatea. În lipsa acesteia, nu este posibil nici un fel de succes real, fie că ne gândim la tunelul de cale ferată, la terenul de fotbal, la armată sau la birou. Dacă asociații constată că te faci vinovat de falsitate, ești lipsit de integritate totală, nu vei avea succes. Ceea ce spune și ceea ce face liderul trebuie să fie în acord. Prin urmare, prima necesitate importantă este integritatea și finalitatea.

Dwight David Eisenhower, comandant suprem al forțelor aliate în cursul celui de-al Doilea Război Mondial și cel de-al 34-lea președinte al Statelor Unite, n.d.

- Lucrătorii necalificați, cei din domeniul serviciilor și cei intelectualii sunt cu toții capabili să-și asume răspunderi manageriale.



Săptămâna 26

CENTRALIZARE, CONFEDERARE ȘI DESCENTRALIZARE

INTRODUCERE

Articolul acestei săptămâni abordează aspecte generale privind organizarea, cu rădăcini istorice, în guvern. Se găsesc exemple de centralizare, confederare și descentralizare în diferite forme de guvernare și acestea se aplică direct managementului organizațiilor din toate sectoarele.⁴⁹

Toate coloniile americane au fost organizate de britanici, în primul rând pentru a promova interesele comerciale britanice. Regele Angliei a numit guvernatori ai coloniilor, iar cele mai importante decizii erau luate de rege. Acesta este un exemplu de formă *centralizată* sau *unitară* de organizare, în care cea mai mare parte a autonomiei și autorității rămâne la vârf.

Ca răspuns la o serie de legi prin care li se aplicau impozite, coloniile au înființat Congresul Continental în 1774, pentru a coordona opoziția împotriva conducerii britanice. Fiecare dintre colonii funcționa sub jurisdicția propriei Constituții. Congresul a adoptat Actul constitutiv la 20 octombrie 1774 și a început procesul de încercare de a câștiga independența față de Marea Britanie. A promulgat Declarația de Independență la 4 iulie 1776. Congresul Continental a devenit guvern național. Guvernul celor 13 colonii, de-a lungul perioadei Declarației și a războiului revoluționar, a fost o *confederație*, care funcționa în conformitate cu Actul constitutiv, cu autoritate maximă acordată coloniilor, dar cu funcții de coordonare centrală desfășurate de Congresul Continental.

Convenția Constituțională s-a reunit apoi în 1787, pentru a discuta problemele create de o guvernare centrală slabă. Constituția Statelor Unite a fost ratificată în 1789 și a consfințit un sistem federal de guvernare cu un organ executiv, un congres și o putere judecătorească. Toate puterile care nu au fost delegate în mod specific guvernului federal au fost acordate statelor și poporului, prin cel de-al Zecelea Amendament la Constituție. Sistemul de guvernare consfințit de Constituția Statele Unite este adesea numit *descentralizare federală*.

I. DE CITIT

Într-un amplu interviu cu Tom Ashbrook, la 8 decembrie 2004, Drucker a arătat că lumea se va îndrepta către sisteme politice și culturale non-occidentale, dar că se va baza pe economia occidentală și, prin urmare, tendința va fi către organizații bazate pe cunoștințe.

Tom Ashbrook

Care este părerea ta despre direcția în care se îndreaptă lumea?

Peter Drucker

Un lucru știm cu siguranță. Va avea producție occidentală și competitivitate occidentală și va fi ținută laolaltă *de informație, nu de putere*. Aceasta e direcția în care merge lumea.

„Management Guru Peter Drucker“, WBUR pentru Radioul Public Național, 8 decembrie 2004

Pe măsură ce corporația se deplasează către o confederalizare sau o sindicalizare, va avea nevoie din ce în ce mai mare de o conducere superioară, care să fie separată, puternică și responsabilă. Răspunderile acestei conduceri superioare vor acoperi întreaga conducere a organizației, planificarea, strategia, valorile și principiile; structura sa și relațiile dintre diferiții membrii; alianțele, parteneriatele și asociațiile în participațiune ale acesteia; de asemenea, cercetarea, proiectarea și inovarea. Conducerea superioară va trebui să-și asume managementul celor două resurse comune tuturor unităților organizației: *oamenii-cheie și banii*. Va reprezenta corporația în fața celor din afară și va menține relațiile cu administrațiile, publicul, media și sindicatele.

Peter F. Drucker și Joseph A. Maciariello, *Management: Revised Edition*, 2008, p. 58

II. DE REFLECTAT

- „Cu cât există mai mult control, cu atât creșterea este mai limitată, știu sigur acest lucru. Marea lecție a secolului XX este că planificarea de la centru nu funcționează.“ Rick Warren (Dialogul Drucker–Warren, 22 ianuarie 2003)

1. PLANIFICAREA DE LA CENTRU NU FUNCȚIONEAZĂ: „LEADERSHIP ȘI ORGANIZARE PENTRU BISERICI CARE CRESC RAPID.”

Rick Warren

Planul nostru nu este numai să descentralizăm congregația noastră în afara campusului, prin grupuri mici, dar și în cadrul campusului, ținând mai multe slujbe, în mai multe clădiri, în același timp. *Credem că acest lucru va permite o creștere exponențială.* Modelul nostru este sala de cinema Cineplex – care oferă diferite locații, stiluri și date în același campus. Nu-mi plac bisericile de dimensiunea unor stadioane, din câteva motive. În primul rând, cu cât este mai mare clădirea de cult, cu atât vor fi mai mulți participanți – spectatori pasivi. În al doilea, istoria arată că generația următoare niciodată nu umple templele uriașe construite de generația anterioară. Templul lui Spurgeon din Londra are acum o pătrime din dimensiunea pe care a avut-o odată. În cel de-al treilea, este o risipă să construiești o clădire cu 7 000 de locuri, care se poate umple numai o dată pe săptămână și stă goală tot restul săptămânii.

Am un pastor angajat, pe care îl trimit să viziteze alte biserici acționate de intenție în domeniu și să-mi raporteze. Mă gândesc întotdeauna la cei pe la care *nu* ajungem. Personalul și misionarii laici se ocupă de cei la care am ajuns deja.

Peter Drucker

La aceasta mă refer când spun că ai nevoie de un pastor angajat care este disponibil, pentru a-ți permite să analizezi lucrurile acestea. Pentru ca un astfel de sistem să nu devină

birocratic, e nevoie de o persoană care să facă ceea ce faci tu și care este destul de liberă pentru managementul a ceea ce devine marele tău sistem, dar care să nu fie izolat de acesta. În biserica noastră mică, soțul și soția sunt amândoi misionari. El este director și ea este director adjunct, dar ea este spiritul acestei întreprinderi, pentru că este eliberată de îndatoririle administrative și poate vizita și discuta cu un grup de lucru sau cu un grup de studiu al Bibliei. Miercuri seara este reuniunea micului nostru grup și în fiecare săptămână participă la întâlnirea unuia dintre cele 40 de grupuri. Ea îi susține, dar are grijă în același timp de controlul calității, și poate spune unui grup că gazda nu a fost la înălțime, iar membrii grupului trebuie să facă ceva în acest sens.

Acum, în cazul tău, în zece ani, vei avea 50 000–60 000 de membri. Lucrurile nu vor mai funcționa ca într-o biserică mică. Tu trebuie să ai libertatea de a păstra spontaneitatea bisericii tale. Acesta este rolul tău. Iar descentralizare nu este cuvântul potrivit pentru ceea ce faci. *Descentralizarea* implică ideea de reguli sub care operează unitățile. Noi acum vorbim despre *confederalizare*. Vrei ca aceste biserici să fie unități independente, dar să ducă mai departe spiritul, nu-i așa? Aceasta se numește confederalizare.

Dialogul Drucker–Warren, 22 ianuarie 2003

2. GENERAL MOTORS: UN EXEMPLU DE DESCENTRALIZARE FEDERALĂ

General Motors nu a putut funcționa ca un holding, cu diviziile organizate în calitate de companii independente, sub un control financiar lejer (o confederație). Managementul central nu numai că trebuie să știe și cele mai mici detalii privind managementul diviziilor, dar funcționarii superiori