

# متفکر ماندگار - پیترو دراکر

۱۵ مقاله چاپ شده منتخب در مجله

Harvard Business Review

(پنج سال‌های ۲۰۰۴ - ۱۹۶۳)

ترجمه و تألیف:

هوشنگ عزتی امینی



پویه مهر اشراق - تابستان ۱۳۹۳

سرشناسه : دروکر، پیتر فردیناند، ۱۹۰۹ - ۲۰۰۵ م.

(Drucker, Peter F. (Peter Ferdinand

عنوان و نام پدیدآور : متفکر ماندگار: پیتر دراگر ( ۱۵ مقاله چاپ شده منتخب در مجله Harvard Business Review طی سالهای ۱۹۶۳-۲۰۰۴) / پیتر دراگر؛ ترجمه و تالیف هوشنگ عزتی امینی.

مشخصات نشر : تهران: مؤسسه فرهنگی هنری پویه مهر اشراق، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری : ۲۷۲ ص.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۵۲۱-۰-۱

وضعیت فهرست نویسی : فیا

موضوع : مدیریت

موضوع : رهبری

شماره افزوده : عزتی امینی، هوشنگ، ۱۳۲۸ -، مترجم، گردآورنده

رده بندی کلاس : ۱۳۹۳ / ۴۲ / ۳۱ / HD

رده بندی دیویی : ۶۵۸

شماره کتابخانه ملی : ۳۵۵۶۹۲۸



عنوان : متفکر ماندگار پیتر دراگر

۱۵ مقاله چاپ شده منتخب در مجله

Harvard Business Review (طی سالهای ۲۰۰۴ - ۱۹۶۳)

تالیف و ترجمه : هوشنگ عزتی امینی

ناشر: مؤسسه فرهنگی هنری پویه مهر اشراق

نوبت چاپ: اول - تابستان ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۵۲۱-۰-۱

صفحه آرای: حسین ناصری، مرضیه علمدار

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: طرح و نقش

تهران: بلوار کشاورز، خیابان کبکانیان، پلاک ۴۳، ساختمان مهسا، ط ۴، واحد ۱۴

تلفن: ۸۸۹۵۸۲۴۸

|     |                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| ۶   | نگفتار مترجم                                                            |
| ۱۰  | مقدمه                                                                   |
| ۱۵  | بخش اول: مسائلی که مدیران با آن مواجه می‌شوند                           |
| ۱۷  | فصل اول: مدیریت بر خود                                                  |
| ۳۷  | فصل دوم: تنوع و تعصب در کار                                             |
| ۵۳  | فصل سوم: تصمیمات اثربخش                                                 |
| ۶۹  | فصل چهارم: آنها را فراموش نکنید آنها آدم هستند                          |
| ۸۵  | فصل پنجم: چگونه درباره اشخاص تصمیم‌گیری کنیم؟                           |
| ۹۷  | فصل ششم: نظم نوآوری                                                     |
| ۱۱۱ | فصل هفتم: مدیریت کردن برای اثربخش کردن کسب و کار                        |
| ۱۲۹ | بخش دوم: دنیای مدیران اجرایی                                            |
| ۱۳۱ | فصل هشتم: نیاز اطلاعاتی واقعی مدیران اجرایی                             |
| ۱۵۱ | فصل نهم: آنچه یک مدیر اجرایی را اثربخش می‌سازد                          |
| ۱۶۵ | فصل دهم: سازمان‌های جدید در راهند                                       |
| ۱۸۱ | فصل یازدهم: جامعه جدید سازمان‌ها                                        |
| ۲۰۱ | فصل دوازدهم: چالش بهره‌وری نوین                                         |
| ۲۱۹ | فصل سیزدهم: آنچه که کسب و کار می‌تواند از سازمان‌های غیرانتفاعی بیاموزد |
| ۲۲۱ | فصل چهاردهم: مدیریت و دنیای کار                                         |
| ۲۵۵ | فصل پانزدهم: مدیران اجرایی پسا سرمایه‌داری                              |

## پیشگفتار مترجم

شاید امروز در کشور ما، سخن گفتن از اصالت و اهمیت مدیریت مانند بیست یا سی سال گذشته نیازی به مصداق و حجت نداشته باشد، اما هنوز در نگاه یادگیرانه و مبتنی بر پژوهش به آن در حد مطلوبی قرار نداریم. واقعیت انکارناپذیری وجود دارد و آن اینست که به کف جایگاه خود در این مقوله نائل نیاییم، نباید انتظار تغییر و تحولی جدی داشت باشیم.

اقتصاد جهان در حد فصل سالهای ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۳ (اوج شکوفایی "مدیریت" به عنوان نهاد سوم پس از دولت و کسب و کار) برابر شده و از رقم ۱۰۷۰۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۰ به رقم ۷۳۴۵۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۳ رسیده است. این در حالی است که رشد تعدادی از کشورها از متوسط رشد جهان فزاینده و تعدادی هم مانند ایران پائین تر از آن بوده اند. در همین فاصله، اقتصاد کشورهای کره جنوبی، مالزی، ترکیه و ایران به ترتیب ۱۹، ۱۶، ۴٫۹ برابر شده است. در اقتصاد کره جنوبی تقریباً ۵ برابر ایران بوده به گونه ای که در سال ۱۹۸۰ تولید ناخالص داخلی آن برابر کره و در سال ۲۰۱۳ رقم تولید ناخالص کره جنوبی دقیقاً ۳/۱ برابر ایران بوده است.

"مدیریت" در قرن ۲۱، چیزی بیش از یک نهاد است. سرعت و نوع تحولات، آن را در صورت "باور داشتن" و "به کار بستن"، به یک معجزه تبدیل نموده است. نقش دولت و خصوصاً مدیران اجرایی ارزش بخش های عمومی را خصوصی در تحقق باور مدیریت به عنوان یک دانش، بسیار حائز اهمیت و به نوعی بی بدیل است. مدیریت سنتی و فاقد اثربخشی، نفس "منابع" کشور را بند آورده و نیاز به کشف و شهود مستمر مضامین، اصول و محتوای دانش مدیریت، اکنون بیش از هر زمان دیگری آشکار است.

علی‌رغم رشد فزاینده فارغ‌التحصیلان مدیریت، مخصوصاً فراگیر شدن امکان کسب مدارج فوق لیسانس و دکترا بیش از پیش، متأسفانه "اثربخشی" و "رشد بهره‌وری" در جایگاه مطلوبی قرار ندارد.

باور به کاربرد دانش مدیریت، مستلزم "یادگیری یا تغییر رفتار" و تعمیم ترغیب و ترفیع آن در میان مدیران و جامعه است. مدیریت، یک دانش در نوع خود جامع است و ادگیری آن در گرو داشتن انعطاف لازم برای "تغییر" است. بخش‌هایی از مدیریت سنتی مانند سَم برای اداره سازمان و جامعه مضر است. عدم حمایت مدیر ارشد، شکست در بسیاری از دانش مدیریت، دل‌زدگی و انفعال را به دنبال دارد.

با قاطعیت می‌توان گفت مهم‌ترین "سرمایه" جوامع و سازمان‌های قرن ۲۱ "انسان‌ها" هستند. از این‌جمله در میان عوامل تولید، "انسان" جایگاهی نداشت تا امروز که عبارت "سرمایه انسانی" به کار می‌رود، هزاران متخصص منابع انسانی، خصوصاً در کشورهای توسعه یافته برای "ارتقای بهره‌وری و انگیزش" پیوسته مطالعه، آزمایش، مکاشفه و نوآوری می‌نمایند.

در رسانه‌ها می‌بینیم و می‌شنویم می‌خوانیم که متوسط ساعت کار مفید کارکنان سازمان‌ها در روز کمتر از یک ساعت است. واضح است افزایش یک ساعت به دو ساعت، تأثیرات شگفت‌آوری را در شکست یا موفقیت اقتصادی و رفاه مردم کشور به همراه خواهد داشت. توسعه کشور فقط از راه "توسعه منابع انسانی" میسر و ممکن است و توسعه و بهبود منابع انسانی با ابزار "دانش مدیریت" حقش شود. متوسط سن افراد کشور تا سال ۲۰۵۰ حدود ۱۵ سال افزایش می‌یابد. ما به یاری از فرصت‌های سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی را به دلیل کاهش تعداد جوانان در دست خواهیم داد. مدیران ارشد، وزرای دولت و رده‌های بالای مدیریت کشور باید خود را متعهد به "یادگیری" و "حمایت از یادگیری و به‌کارگیری دانش مدیریت" بنمایند. فکر سیستمی و "حرکت بر مبنای چشم‌انداز" باید فراگیر شود؛ باید بپذیریم که "رشد" و "یادگیرندگی" مدیران با هر درجه تحصیلی، پائین است و باید برای ارتقای آن تلاش نموده و آن را اصل قرار دهیم؛ باید "مسئولیت‌پذیری" و "اثربخشی" از بالا به پائین سازمان سرایت کند. اگر با چشم یک فرصت و یک سرمایه به آن دانش‌آموز دبستانی، دانشجوی دانشگاه و کارمند سازمان بنگریم و با تمام وجود بخواهیم او را "رستگار" نمائیم، می‌توان به آینده و فرداهای بهتر "امیدوارتر" شد.

یادمان باشد: تا تفکر مدیران تغییر ننماید هیچ چیز تغییر نمی‌کند، برگزاری سمینارهای پرهزینه مدیریت و اعطای جایزه چیزی را تغییر نمی‌دهد؛ افکار مدیران باید متحول شود. بلال حبشی یکی از برده‌های ذلیل سرزمین عربستان با "مدیریت" و "تغییر نگرش"، مؤذن و سخنگوی اسلام می‌شود و در تاریخ می‌ماند.

### و اما درباره پیتر دراگر

واش ای "بدر" و "پدربزرگ" مدیریت قرن بیستم به کفایت منعکس کننده نقش دراکر در تکوفایی "انسان" و "سازمان‌ها" در گوشه و کنار جهان نیست. در فرهنگ ما آیه "عزّت" و "عاقبت بخیری" یک دعای نیکخواهی مرسوم است، کتاب "چالش‌های مدیریت در سده ۲۱"، حاصل کار او در ۹۰ سالگی یعنی ۵ سال قبل از مرگش است. کیفیت تفکر، مطالعه و نوآوری دراکر، در نوع خود بی‌نظیر است. وی اولین اثرش را در ۱۹۶۹ با عنوان "فرجام انسان اقتصادی" در بحبوحه جنگ جهانی دوم آفریده است. در سال ۱۹۷۴ مشهور اسلووان، مدیرعامل نامدار جنرال موتورز، یکی از شرکت‌های برتر جهان بوده است و این وظیفه را به مدت ۵۰ سال در شرکت‌های بزرگ به عناوین مختلف برعهده داشته است و یکی از دلایل پختگی نوشته‌های دراکر، عجین بودن آنها با "میدان عمل" است. بنوعی می‌توان گفت کتاب‌های پیتر دراگر در فاصله ۶۳ سال بین نگارش اولین و آخرین کتابش، بیخچه مدیریت در جهان است. کسانی که با متون مدیریت و نیز مدیریت عمل در ارتباط هستند، می‌دانند که چالش امروز ما در قرن ۲۱ همانهاست که او در کتابش با همین نام بیان کرده است: "بهره‌وری دانش‌گران یا کارکنان فرهیخته" و "تغییر ساختار جمعیت".

رشد سرسام‌آور آموزش عالی در طول ۳۰ سال گذشته، زمینه ورود تعداد زیادی از فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف به سازمان‌ها را فراهم آورد. اما آیا بالا رفتن متوسط سطح تحصیلات کارکنان در بخش‌های دولتی و خصوصی منجر شده است به "اثربخشی" و "ارتقای بهره‌وری" بیانجامد؟

یا ما را با چالش جدید "مدیریت تحصیل کرده‌ها" مواجه ساخته است؟

دراگر همانند یک پزشک حاذق و کارکشته به آسیب‌شناسی مدیریت سازمان‌ها می‌پردازد و برای همه "آسیب‌ها" راه‌کار قابل‌اجراء ارائه می‌دهد.

پانزده مقاله موجود در این کتاب، گلچینی از تفکرات ناب اوست. علی‌رغم مطالعه بخشی از آثار ایشان، نمی‌توانم یکی را بر دیگری ترجیح دهم. اما می‌توانم بگویم مطالعه و تعمق روی آنها و خصوصاً مقالات کتاب حاضر، می‌تواند ما را در فهم بسیاری از آسیب‌های مبتلا به "اداره کردن سازمان‌ها و جامعه" یاری نماید. با جسارت، پشتکار و امیدواری به وقوع تحولات مثبت، می‌توانیم اوضاع را تغییر دهیم و "ایرانی شایسته ایرانیان" بسازیم.

هوشنگ عزتی امینی

بهار ۱۳۹۳

www.ketab.ir

### مقدمه

در بهار سال ۲۰۰۵، دراکر در جمع حاضرین جشن مک کنزی که به مناسبت اعطای جایزه به نویسنده گان بهترین مقاله چاپ شده در شماره های سال قبل مجله هاروارد بیزنس ریویو برگزار شده بود چنین گفت: «چهل سال پیش معدود کسانی که از مدیریت صحبت می کردند، کم و بیش دیران خوانده می شدند.» در این جشن در حالی برای هفتمین بار افتخار کسب جایزه به خاطر مقاله «چیزی باعث اثربخشی مدیر اجرایی می شود» (این مقاله در این کتاب گنجانده شده است) نصیب او شد که هیچ کس دیگری تا آن موقع این تعداد جایزه مک کنزی را دریافت ننموده بود.

به نظر می رسد که او قدری غلو کرده باشد و بهتر است جای ۴۰ سال به ۵۰ سال قبل اشاره می نمود. اما نظر او کاملاً صحیح بود چون نیم قرن پیش به دلیل نبود یک درک صحیح از مفهوم واقعی مدیریت، مدیریت به عنوان یک حرفه شناخته نمی شد. در اثر سال ۱۹۵۶ ویلیام اچ وایت تحت عنوان: انسان سازمانی، واژه مدیریت به صورت اتفاقی به عنوان یک صفت (چیزی بین شخص مدیر و مشی مدیریت) یا به صورت اسم جمع مترادف با رؤسا (عنوان مدیریت)، به کار برده شد. این واژه هیچ گاه حس یک حرفه یا یک بدنه دانش را منتقل ننمود. امروز انتقال این حس عمدتاً مرهون پیتر دراکر است.

هدف نهایی مجله هاروارد بیزنس ریویو «توسعه به کارگیری مدیریت و اثر آن در تغییر جهان» بود که تحقق آن بدون حضور دراکر غیر قابل حصول می نمود. هیچ کس به اندازه او در دستیابی به آن هدف عظیم سهم نبوده است.

بیش از نیم قرن، او سردبیران مجله HBR را با بهترین تفکراتش که در ۳۸ مقاله جمع

شده بود (۱۵ مورد از این مقالات در این کتاب جمع‌آوری شده است) مورد حمایت قرار داد. بعداً به ارزش‌های تاریخی زحمات پیتر دراکر اشاره خواهم نمود اما ابتدا قصد دارم به اهمیت آن در دنیای امروز بپردازم. دراکر کاری فراتر از شخم زدن برای زمینه‌سازی رشد دانش جدید انجام داد.

او نظریه‌هایی ارائه کرد که امروز بیش از هر زمان دیگری پُرثمر است. طوری که هر ساله من در مقالات و کتاب‌های او که پیش از تولد آنها حتی پیش از تولد والدین آنها نوشته شده ارتباط شگفت‌انگیزی بین آن نظریه‌ها با شرایط خود کشف می‌کنند.

«قطراً کار بی‌بهره‌تر این نیست که کاری را که اصلاً نباید انجام داد با کفایت کامل انجام دهیم» این کلمات ده نسل پیش و در سال ۱۹۶۳ چاپ شد اما به جرأت می‌گویم که چند روز پیش در گوشه‌ای از دنیا مدیر جوانی این کلمات را با مازیک زرد رنگ علامت‌گذاری نمود. چرا اینگونه است؟ چه چیزی در آثار دراکر وجود دارد که چنین عالی با مدیران صحبت می‌کند؟ «اینها پایداری آثار او چیست؟ چرا آنچه او می‌گوید آنقدر نغز و متداول است؟ برای مثال در مورد نسبت سرپرست فن‌آوری دقیقاً تا زمان مرگش در اواخر سال ۲۰۰۵ در سن نود و پنج سالگی این چنین بود.»

یکی از اولین چیزهایی که توجه خوانندگان را جلب می‌کند توانایی او در یافتن عبارت یا جمله‌ای است که به صورت کاملاً فشرده مشکل را بیان می‌کند یا در مورد آنچه یک مدیر باید انجام دهد توضیح می‌دهد: «هیچ‌گاه با یک مدیر اجرایی برخورد نکردم که با انجام دو وظیفه به‌طور همزمان کارایی خود را حفظ کرده باشد.» «بازمانده‌های عظیم پیش‌روی مدیران در کشورهای توسعه یافته ارتقای بهره‌وری دانش و کارمندان حمله است.»

نکته قابل توجه در مورد آثار نغز دراکر این است که ۳۶۶ عبارت حمله از کتاب‌های او گرفته شده که مدیران می‌توانند هر روز صبح هنگام صرف قهوه از ستار حقیمانه‌ها نیز بنوشند.

اما هنر و مهارت خاص عبارت‌سازی از کتاب‌های دراکر نیز قادر به توصیف او نیست. ماندگار بدنه عظیم آثار او نیست. (و بدنه آثار او واقعاً عظیم است. در سایت آمازون، شخصی اقدام به جمع‌آوری لیستی نموده که آن را شاهکارهای پیتر اف. دراکر خوانده است. او در این لیست از ۲۵ کتاب نام برده است.) این جادوگر سه استعداد تراز اول برای زندگی کاری خود فراهم کرد.

ابتدا استعداد پرسیدن سؤال صحیح بود. اینکه مدیران اجرایی برای تشخیص آنچه

اساسی و بنیادی نیست - غرغر کردن در مورد نوار کاغذی دستگاه تایپ اطلاعات، محاصره شدن به وسیله تقاضای مخاطبین و پیگیری برای گرفتن نتیجه از تصمیمات سریع با اطلاعات ناقص - از آنچه بنیادی و مهم است کشمکش می کنند تقریباً امری قطعی و اجتناب ناپذیر است.

رایج ترین مشکل این است که زبان برای توصیف مسئله خود در بند کلیشه است. فوریت، موضوع مهم را به حاشیه می راند. مردم نمی توانند جنگل را به دلیل وجود درختان ببینند چون همگی ما در آن جنگل گم می شویم، ما فصاحت کلام را که علامت مشخصه تفکر است در آن گم می کنیم. اینکه لغت اثربخش در تیتل ۳ مقاله از ۱۵ مقاله این مجموعه دیده می شود امری اتفاقی نیست.

در زمان استیجام آثار او ضرورت نگرانی کمتر مدیران در مورد بازدهی و نگرانی بیشتر در مورد ابخشی و ضرورت تمرکز حواس بر روی مسائلی است که در عملکرد سازمان آنها اهمیت دارد. این استعداد سؤال صحیح چیزی است که آثار دراگر را این چنین کاربردی و بی واسطه ساخته است.

دومین استعداد او مشاهده کل سازمان بود. اگر دراگر نگاهی تیزبینانه تر از سایرین داشت بعد از طرح سؤال صحیح بر عین است که نگاهی وسیع تر هم دارد. به «تئوری تجارت» او که آنالیز مشکلاتی بوده که آی بی ام جنرال موتورز را در زمان نگارش مقاله در سال ۱۹۹۴ به دردسر انداخته بود، نگاهی انداخته بود (هنوز هم جی ام از آن رنج می برد) در آن زمان مطبوعات تجاری پر از داستانهای در مورد این دو بنگاه عظیم و درگیر بود. اغلب، نویسندگان ژرف کاو تلاش می کردند که ریشه های مشکل یا مقصر را پیدا کنند. در نهایت آنها تلویحاً بیان کردند که تنها یک مشکل وجود دارد ممکن است به دلیل رهبری ضعیف یا اتحادیه های حریص یا خط مشی هایی باشد که بیست و نه سال پیش از نوآوری و تولید به مسائل مالی توجه داشته است. بیشتر ما در هنگام آنالیز مشکل اینگونه عمل می کنیم، نگاه ما به دنبال دلایل خرد و ناچیز است مانند قهرمان زن داستان «سازمان و اندرو سبز» یا «اندرو کلس» که یک تراشه کوچکی را که باعث درد در بدن شیر عظیم شده بود خارج کرد. اما دراگر مشکل را جزء به جزء و با دقت آنالیز می کرد در عین حال توانایی آن را داشت که ریشه اصلی مشکل را پیدا کند. به اعتقاد او تمامی علائم بیماری در آی بی ام و جی ام به این دلیل بروز کرد که تئوریها و نظریاتی که سالها براساس آنها این دو شرکت اداره می شدند، دیگر اعتباری نداشتند. این مشکلی است که کل سازمان را در بر می گیرد

نه اینکه مشکل از یک قسمت سازمان شروع شده و به دیگر قسمتها سرایت کرده باشد. آن نگاه عمیق دلیلی است بر این امر که برخلاف مقالات متفرقه که افراد دیگر نگاشته‌اند و پس از مدّت زمانی تنها مانند سندی مربوط به گذشته برجا مانده، این مقاله نه تنها برای جی. ام بلکه برای تمامی مدیران اجرایی معتبر می‌ماند.

تعبیر دیگری از نگاه کل نگر دراکر به سازمان وجود دارد: چارچوب‌های معرفی شده او فقط شامل سازمان‌های کسب و کار امروز نیست بلکه همه انواع سازمان‌های طول تاریخ را پوشش می‌دهد. نویسنده مقاله «مفهوم بنگاه» درباره کلیساها، خدمات شهری، غرضمندی‌ها، دسته نوازندگان و سایر گروهها نوشته است. مقاله‌ای درباره اطلاعات مورد نیاز مدیران امروزی جهت بحث و بررسی، موفقیت‌ها و مصائب کسب و کار در دهه‌های ۱۹۵۰، ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ شامل آنچه که می‌توان تا حدی به عملکرد بد مدیران یا اطلاعات ناکافی نسبت در زمانی که او از گذشته یا از سازمان‌های غیرتجاری درس می‌گرفت مسیر استدلال اطلاعاتی پیاده و تحکمی نبود. پدیده‌هایی وجود دارند که در همه سازمان‌ها متداول هستند و همواره پس از او در توصیف این پدیده‌ها مهارت نداشته است. این بخشی از دلایلی است که آثار او را چنین کاربردی ساخته است.

سومین استعداد پیتراف، دراستی توانایی در استدلال همزمان براساس استقراء و استنتاج است. او توانایی این را داشت که بر اساس یک سری داده، تئوری یا اصل جدید را نتیجه‌گیری نماید یا در زمان مواجهه با یک مشکل خاص، اصل صحیحی را برای حل آن به کار برد و او این دو کار را به بهترین نحو انجام می‌داد. این امر ممکن است در نتیجه تحصیلات ویژه او در مدیریت باشد. همان‌طور که اسماعیل راوی کتاب «مویی دیک» از هرمان ملویل، معتقد بود «کالج بیل و هاروارد نهنگ کسی من برد» جنرال موتورز هم برای پیترا اف. دراکر دانشکده مدیریت هاروارد و وارتنو نیویورک را در اوتیل سال ۱۹۴۳ به دعوت قائم مقام جی ام دو نالدسون براون، دراکر همراه آلفرد اسلویک مشهور پس از ملاقات با تأمین‌کنندگان و جلساتی با مدیران کارگزاری‌ها و کارخانجات دو سال را صرف اتومات سازی آنها کرد. مانند معدود متفکران بزرگ علم مدیریت - فردریک دایسون، و تایچی اونو - دراکر کسب و کار را از درون فرا گرفت. صرف‌نظر از اولین و بهترین بودن مقالات او عالمانه و از روی سلیقه می‌باشند. او پژوهشگری بود که کارش صرفاً استشمام چراغ نبود بلکه نظریه‌پردازی بود که تحمل نظریه‌های آزمایش نشده و غیرکاربردی را نداشت. این ترکیب به جاودانه ماندن آثار او کمک کرد.

پیتراف دراگر در سال ۱۹۰۹ در وین اتریش متولد شد. زمانی که ۴۱ سال داشت یعنی پنج سال بعد از پایان جنگ جهانی دوم که هنوز رکود اقتصادی تازه بود، اتحادیه‌های کارگری در آمریکا قدرت پیدا کرده بودند، کمونیسم بر نیمی از اروپا استیلا یافته بود و بسیاری از مردم فکر می‌کردند سرمایه‌داری و نمایندگانش یعنی مدیران در خدمت نخبگان بوده و علیه اکثریت مردم هستند، مجله هاروارد بیزنس ریویو مقاله او با عنوان «مدیریت باید اداره کند» را به چاپ رساند. دراگر معتقد بود: «مطمئننا اعتقاد راسخی به اینکه نقش مدیریت مهمتر از نقش اقتصاد صنعتی است در میان جمعی از مردم آمریکا به عنوان نمونه‌ای از یک کل وجود ندارد.» این مقاله آشکارا مدیران را برای مشخص کردن حدود حرفه‌شان نه به عنوان امتیاز ویژه خود بلکه به عنوان مسئولیت‌هایشان به چالش کشید. در آن زمان آن چالش خیلی بلندپروازانه یا حتی بدون فکر به نظر می‌رسید. امروز نیز کم و بیش همان چالش وجود دارد. مدیران همچنان نیاز به یادآوری این نکته دارند که وظیفه آنها انجام کاری است که برای بنگاه صحیح باشد، نه تنها برای سهام‌داران و نه فقط برای خودشان. مدیران باید به کارکنان خود یادآوری کنند که «آنها کارمند نیستند آنها انسان هستند.» مدیریت همچنان باید مدیریت کند. این کار آسانی نیست اما به لطف خرد عملی و بینش پیتر دراگر دیگر عذاب‌آور نیست.

پیتر دراگر هاروارد بیزنس ریویو توماس استوارت