


# Peter F. Drucker ja tavoitejohtaminen

27.1.2025

## Peter Druckerin tausta ja koulutus

Peter F. Druckeria pidetään modernin johtamisen isänä, tavoitejohtamisen kehittäjänä ja yhtenä 1900-luvun johtamisen guruna ja ajattelijana.

Peter Drucker syntyi 19.11.1909 Wienissä, Itävallassa. Hän kasvoi akateemisessa perheessä, jossa äitinsä Caroline oli lääketiedettä opiskellut ja isänsä Adolph oli professori. Peter Drucker valmistui 18-vuotiaana lukiosta Wienistä vuonna 1927. 20-vuotiaana hän muutti Itävallasta Saksaan vuonna 1929. Hän opiskeli oikeustiedettä Hampurin ja Frankfurtin yliopistoissa. 22-vuotiaana hän sai valmiiksi tohtorin tutkinnon kansainvälisestä oikeudesta ja julkisoikeudesta vuonna 1931 Goethe yliopistosta Frankfurtista. 1937 Peter Drucker avioitui Doris Schmitzin kanssa ollessaan 28-vuotias. Doris oli hänen luokkakaverinsa Frankfurtin yliopistosta. Heillä oli yksi poika ja kolme tytärtä. Drucker asui  neljässä eri maassa: Itävallassa, Saksassa, Englannissa ja Yhdysvalloissa.

## Ammatillinen työura

Druckerin työura oli hyvin pirstalainen. Uransa alkuvaiheessa hän toimi Frankfurtissa amerikkalaisen pankkiiriliikkeen paikalliskonttorissa ja Frankfurt General Anzieger -lehden toimittajana ja talousasioiden kirjoittajana. Nuori ja lahjakas konservatiivi Drucker sai vuonna 1933 työpaikan Saksasta Informaatioministeriöstä. Natsit käyttivät sensuuria, ja Druckerin kirjoittama saksankielinen kirja julistettiin pannaan.

Huhtikuussa 1933 Druckerin oli pakko karata Saksasta Englantiin, jossa hän vietti neljä vuotta 1933 – 1937. Lontoossa hän työskenteli turvallisuusanalyytikkona vakuutusyhtiössä ja pääekonomistina yksityisessä pankissa.

28-vuotiaana, vuonna 1937, Peter Drucker muutti Lontoosta Yhdysvaltoihin. Hänellä oli mukanaan ”The End of Economic Man” kirjan käsikirjoitus, joka julkaistiin Englannissa 1937.

Sodan aikana Peter Drucker vietti aikaa Washington D.C.:ssä. 1937 – 1942 hän alkoi opettaa tuntiopettajana Sarah Lawrence Collegessa Bronxvillessä New Yorkissa. 1942 – 1949 Drucker toimi filosofian ja politiikan professorina Bennington Collegessa Vermontissa, jossa hän opetti filosofiaa, politiikkaa ja uskontoa.

Hänen kaksi ensimmäistä liikkeenjohdon kirjaansa, The End of Economic Man ja The Future of Industrial Man, olivat kirjoja, joissa hän toi esille näkökulman, että yritykset olivat sosiaalisia yhteisöjä talouteen perustuvan perusluonteensa lisäksi. Viimeksi mainittu kirja herätti myös General Motorsin mielenkiinnon, ja Druckerilta päädyttiinkin tilaamaan tutkimus yhtiön johdosta.  Vuonna 1943 Peter Druckerista tuli Yhdysvaltojen kansalainen.

Vuonna 1943 Drucker suoritti ensimmäisen konsultointiprojektinsa General Motors autotehtaassa. Hän vietti ajanjaksolla 1943–1945 18 kuukautta tutkien General Motorsin pääjohtoa ja kirjoitti sen pohjalta menestyskirjan Concept of Corporation (1946), joka liittyy Druckerin sisäisiin tutkimuksiin General Motorsilla ja paljastaa autojätin olevan enemmänkin sokkeloinen sosiaalinen järjestelmä kuin taloudellinen kone.

Vuosina 1950 – 1971, Drucker oli johtamisen professori New Yorkin yliopistossa. 1950-luvun alussa General Electric oli Druckerin asiakas. 1954 Drucker julkaisi “Practice of Management” johtamisen klassikkokirjansa.

Vuosina 1975-1995 hän toimi kolumnistina mm. Wall Street Journalille. Hän toimi vielä 90 vuoden ikäisenäkin osa-aikaisena yritysten sekä yleishyödyllisten yhteisöjen konsulttina. Uransa loppuvaiheessa Drucker omistautui yleishyödyllisten organisaatioiden parissa. Hyödynsaajina olivat mm. Pelastusarmeija ja Punainen Risti.

Vuosina 1971-2005 hän toimi sosiaali- ja hallintotieteiden professorina Claremont Graduate University, Kaliforniassa. Peter Drucker kuoli vuonna 2005 Kaliforniassa.

# Druckerin kirjallista tuotantoa

Drucker kirjoitti seitsemällä eri vuosikymmenellä noin 40 kirjaa englanniksi ja saksaksi sekä lukuisia artikkeleita. Hän kirjoitti säännöllisesti Wall Street Journalin kolumnistina (1975-1995) ja Harvard Business Reviewiin. Hänen teoksiaan on käännetty yli 36 kielelle.

Muutamia Druckerin kirjoittamia kirjoja on käännetty myös suomen kielelle. Kirjat ovat myyneet ilmiömäisen hyvin.

# Tavoitejohtaminen

Druckerin pääteos on Practice of Management (1954), jonka perusteella Peter Druckeria on pidetty tavoitejohtamisen kehittäjänä. Johdon kolme tehtävää ovat (1) managing a business – liiketoiminnan johtaminen, (2) managing managers – tehdä tuottava yritys henkilöstö- ja materiaaliresursseista ja (3) työntekijöiden ja työn johtaminen.

Kahdeksan aluetta, joissa liiketoiminnan päämääriä täytyy asettaa:

- Markkina-asema
- Innovaatio
- Tuottavuus
- Fyysiset ja rahalliset resurssit
- Kannattavuus
- Johtajan toiminta ja kehittäminen
- Työntekijöiden toiminta
- Julkiset velvoitteet

Johdon toinen tehtävä on johtajien johtaminen. Tällä Drucker tarkoittaa erityisesti tavoitejohtamista, management by objectives (MBO). Managing managers tarkoittaa sitä, että pyritään tekemään tuottava yritys henkilöstö- ja materiaaliresursseista. Druckerin mielestä henkilöstöresurssi on ainut voimavara, jota pystytään suurentamaan.

Drucker julistaa tiimityöstä ja tavoitejohtamisesta seuraavasti: Jokaisen liikeyrityksen täytyy rakentaa todellinen tiimi ja hitsata yksilölliset pyrkimykset yhteiseen pyrkimykseen. Jokainen jäsen myötävaikuttaa jotain erilaista, mutta heidän kaikkien täytyy myötävaikuttaa yhteistä päämäärää kohti. Liiketoiminnan suorituskyky vaatii, että jokainen työ on ohjattu kohti koko liiketoiminnan tavoitteita. Ja erityisesti jokaisen johtajan työ täytyy keskittyä kokonaisuuden menestykseen. Johtajan täytyy tietää ja ymmärtää, mitä liiketoiminnan päämäärät vaativat häneltä suoritusajoissa, ja hänen esimiehensä täytyy tietää, mitä avustusta vaatia ja odottaa häneltä – ja täytyy arvostella häntä sen mukaisesti.

Tavoitejohtaminen vaatii suuria ponnistuksia ja erityisinstrumentteja. Liiketoiminnan johtajat eivät ole automaattisesti ohjattuja kohti yhteistä päämäärää. Vastakohtana liiketoiminta pohjimmalta luonteeltaan sisältää kolme mahtavaa väärin johdettua tekijää: (1) useimpien johtajien erikoistuneissa töissä, (2) hierarkkisissa johtamisrakenteissa, sekä (3) vision ja työn eroissa ja seuraus suojautuminen vaihtelevilta johtamistasoilta.

Suurin osa johtajista missä tahansa liikeyrityksessä ovat huolestuneita erikoistuneesta työstä – eivätkä visioiden saavuttamisesta kuten ”todelliset johtajat”. Todellakin toimintokohtaisten johtajien määrä pitäisi aina pitää minimissä ja suurin mahdollinen määrä pitäisi olla ”yleisjohtajia”, jotka johtavat integroitua liiketoimintaa ja ovat suorassa vastuussa sen toiminnasta ja tuloksista.

Tavoitejohtamisessa on olennaista laatia tavoite, joka on laatijalleen realistinen saavuttaa. Tavoite ei saa olla liian matala, sillä tavoitteen pitää olla riittävän haasteellinen. Tavoite pitää olla myös riittävän selkeä ja täsmällinen. “Liikevaihdon kasvattaminen” tai ”henkilöstön kehittäminen” ei ole selkeä tavoite, mutta sen sijaan ”liikevaihdon kasvattaminen kymmenellä prosentilla” on jo selkeämpi tavoite. Sekään ei ole Druckerin mukaan vielä täysin selkeä tavoite, vaan tavoitteessa pitää olla aikataulu: ”Liiketoiminnan kasvattaminen 10

prosenttia 31.12.2025 mennessä”. Lisäksi jokaisen työntekijän on asetettava henkilökohtainen tavoitteensa, joka pitää olla sopusoinnussa yrityksen päämäärien kanssa. Henkilökohtainen tavoite pitää kertoa ”minä” –muodossa esim. ”Minä aion kirjoittaa tämän johtamisen artikkelin valmiiksi 31.1.2025 mennessä” tai ”Minä aion hankkia yritykseemme. Hyvässä tavoitteessa on siis

- minä –muoto (Minä aion …),
- jokin toimintaverbi (tehdä…, kirjoittaa…),
- aikamäärä (31.1.2025 mennessä).

# Tiimityön juurella

Mitä on johtajien työ? Johtajien työ pitäisi perustua tehtävään, joka suoritetaan aikeissa saavuttaa yrityksen tavoitteet. Sen pitäisi aina olla todellinen tehtävä – sellainen, joka tekee näkyviä ja, jos mahdollista, selkeästi laskettavia tuloksia yrityksen menestykselle. Sillä pitäisi olla laajin itsenäisyys. Lisäksi toiminnan tavoitteiden pitäisi ohjata ja kontrolloida johtajaa mieluummin kuin hänen pomonsa.

Jotkut tehtävät ovat liian isoja jollekin ihmiselle ja jota ei edelleen voida paloitella useammiksi integroiduksi, valmiiksi työksi. Druckerin mukaan ne pitäisikin olla organisoituna tiimin tehtäväksi (team tasks). Tiimin jäsenet ovat kukin alansa spesialisteja. Jokainen tiiminjäsen antaa vain oman taitonsa, mutta jokainen on vastuussa kokonaisesta työstä. Tiimillä täytyy olla tietenkin vetäjä. Tärkein tiimin tehtävä missä tahansa liiketoiminnassa on ylimmän johdon tehtävä. Hyvin johdetulla yrityksellä ei ole vain yksi mies ”toimeenpanevana johtajana”, vaan niillä on toimeenpaneva tiimi.

# Käyttökelpoisuus ja soveltuvuus 2025

Drucker kirjoitti pääteoksensa The Practice of Management vuonna 1954 eli yli 70 vuotta sitten. The Practice of Management oli tarkoitettu johtamisen tietosanakirjaksi tai hakuteokseksi. Druckerin tässä teoksessa esittelemät johtamisteoriat ja –tekniikat ovat yhä käyttökelpoisia 70 vuoden kuluttua niiden kirjoittamisesta.

Erityisen käyttökelpoisia ovat Druckerin ajatukset liiketoiminnan tarkoituksesta. Druckerhan määrittelee, että ainoa liiketoiminnan tarkoitus on asiakkaan luominen. Taloudelliset voimat, Jumala tai luonto ei luo markkinoita. Liikemiesten tehtävänä on luoda markkinat. Asiakkaat määrittelevät sen, mitä liiketoiminta on.

Toiseksi, Drucker alkoi jo 1950-luvulla puhua tiimeistä ja tiimityöstä. Druckerin mielestä nimittäin ihmiset voisivat työskennellä hyvin joko yksistään tai sitten tiiminä. 1990-lukuhan oli Suomessa tiimityöskentelyn kulta-aikaa, ja monet yritykset ovat vasta 1990-luvulta alkaen alkaneet perustaa itseohjautuvia tiimejä ja noudattaa Druckerin tiimiajattelua.

Kolmanneksi, Drucker kehitti tavoitejohtamisen jo 1950-luvulla. Tavoitejohtamisen johtamisfilosofia on levinnyt ympäri maapallon kehittyneihin maihin. Tavoitejohtaminen on mielestäni suhteellisen demokraattinen johtamistapa ja johtamisfilosofia. Tavoitejohtamisessa työntekijäkin saa esittää esimiehelleen omia mielipiteitä omasta työstään. Tavoitejohtamisessa täytyy laatia selkeät, haasteelliset, ajallisesti täsmälliset tavoitteet sekä yksilölle organisaatiossa että koko organisatiolle.

Neljänneksi, Druckerin ajatukset yrityksen innovaation lähteistä ovat edelleen oikein relevantteja.

Druckerin ajatukset yritysten verkostoitumisesta ovat myös nykypäivänä käyttökelpoisia ajatuksia. Yrityksen ydin tai keskusorganisaatio ei tarvitse olla kovin suuri, mutta yhteistyörakenteiden verkostoa pitäisi pyrkiä kasvattamaan mieluummin kuin oman ydinyrityksen koon kasvua.

# Kritiikkiä Druckerille

Druckerin tavoitejohtamisen ydinkonseptia on kritisoitu virheelliseksi, koska sen ei ole koskaan todistettu toimivan tehokkaasti. Kriitikko Dale Krueger sanoi, että tavoitejohtamisen järjestelmää on vaikea toteuttaa ja että yritykset päätyvät usein ylikorostamaan kontrollia luovuuden edistämisen sijaan saavuttaakseen tavoitteensa.

Drucker ei ollut koskaan erityisen suosittu akateemisen yhteisön keskuudessa. Hänen töitään ja ideoitaan pidettiin liian vähäiseen tutkimukseen perustuvana ja pinnallisina. Tämän johdosta Druckerin tuotanto ei löytänyt kovinkaan usein tietään oppimateriaaleihin, eikä hänen virkaansa pidetty kaikkien kollegoiden mielestä oikeilla perusteilla ansaittuna.

**Taru Huhtala**
KTT, asiantuntija TKI
SeAMK

Kirjoittaja työskentelee Seinäjoen ammattikorkeakoulussa asiantuntijana ja asiantuntijaorganisaation johtaminen -opintojakson opettajana. Hän on opiskellut sekä kauppatiedettä että talousoikeutta Vaasan yliopistossa.

# Lähteet

Cohen, Paul, ”The Shape of Things to Come – An Interview with Peter F. Drucker” Leader to Leader, nro 1, summer 1996.

Drucker, Peter F. (1954). The Practice of Management. USA: Harper & Row Publishers.

Drucker, Peter F. (1985). Yrittäjyys ja innovaatio: käytäntö ja periaatteet.

Drucker, Peter F. (1996). Your Leadership Is Unique – Good News: There Is No One ”Leadership Personality”. http://www.christianity.net/leadership/6L4/6L4054.html

Good Guru Guide (1994). *The Economist*, 25 December 1993-7 January 1994.

Peter Drucker, salvationist (1994). *The Economist*, 1 October 1994.