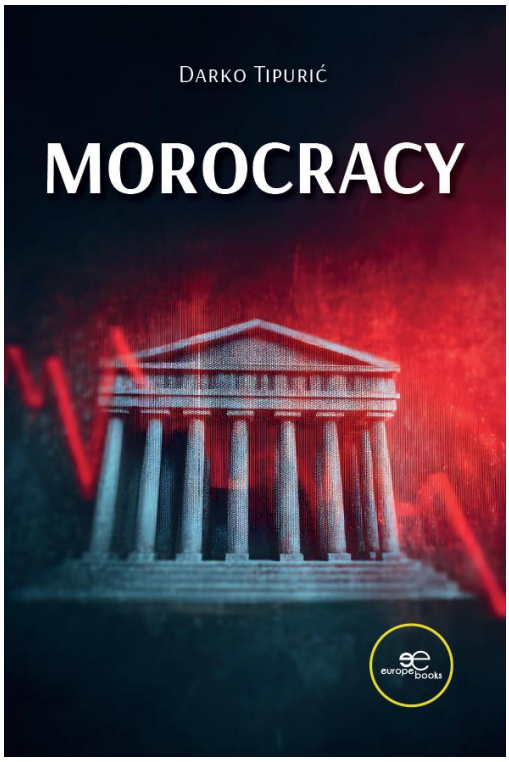
# Razgovor s profesorom Darkom Tipurićem o morokraciji na talijanskoj televiziji „Conoscere“ [1]




*Povod ovom razgovoru jest knjiga* Morocracy *profesora Darka Tipurića, objavljena u ljeto 2026. u izdanju međunarodne nakladničke kuće Europe Books. U njoj autor, predsjednik Hrvatskog društva za korporativno upravljanje i menadžment, sustavno razvija pojam morokracije – vladavine nesposobnih shvaćene kao institucionalizirani obrazac, a ne kao pojedinačno zastranjenje. Knjiga se nadovezuje na dugogodišnja autorova istraživanja korporativnog upravljanja, državnih poduzeća i javnih institucija te nudi konceptualni okvir za razumijevanje negativne selekcije, institucionalne simulacije i političke kolonizacije. U razgovoru koji slijedi profesor Tipurić objašnjava podrijetlo i značenje pojma, razgraničuje ga od srodnih koncepata te propituje njegove posljedice i moguće putove otpora.*

## 1. Što je morokracija?

Riječ potječe od dvaju grčkih korijena: μωρός (moros), što znači lud, tup, lišen sposobnosti prosudbe, i κράτος (kratos), što znači vlast ili moć. Morokracija je, dakle, vladavina nesposobnih. No želim biti precizan od samoga početka, jer se pojam lako pogrešno shvati kao

[1] Prevedeno s engleskog jezika

uvreda ili šala. On nije ni jedno ni drugo. Morokracija ne opisuje povremenog nesposobnog menadžera, ministra ili direktora; takvih ima u svakom društvu i oduvijek ih je bilo. Ona opisuje stanje u kojem nesposobnost prestaje biti pojedinačni neuspjeh i postaje organizacijsko načelo sustava. U morokraciji nesposobni nisu na vlasti slučajno: njih odabire, promiče, štiti i reproducira sama institucionalna logika.

Zašto novi pojam? Zato što sam dugi niz godina proučavao korporativno upravljanje, državna poduzeća, nadzorne odbore i javne institucije te neprestano nailazio na isti obrazac, za koji nije postojalo ime koje bi ga na odgovarajući način zahvatilo. Imali smo pojmove koji su mu se približavali. Govorili smo o korupciji, klijentelizmu, partitokraciji, birokratskoj patologiji, Peterovu načelu. Svaki od njih nešto objašnjava, ali nijedan ne objašnjava cjelinu. Korupcija se odnosi na protupravnu korist, klijentelizam na razmjenu usluga, a Peterov princip na pojedince koji se uspinju do razine vlastite nesposobnosti. Ono što sam opažao bilo je uznemirujuće: čitave organizacije, katkad i čitavi sektori, u kojima je kompetentnost postala teret, a nesposobnost prednost.

Društvene znanosti oduvijek su trebale nove pojmove kad bi zbilja nadrasla stare. Max Weber morao je imenovati birokraciju kao zaseban oblik racionalnog autoriteta. Robert Michels morao je formulirati željezni zakon oligarhije kako bi objasnio zašto demokratskim organizacijama počinju vladati malobrojne elite. Pojmovi nisu ukrasi; oni su instrumenti percepcije. Ako fenomen ne možete imenovati, ne možete ga jasno vidjeti, ne možete ga mjeriti, a ponajmanje mu se možete oduprijeti. Ime čini nevidljivo vidljivim.

Postoji i moralni razlog. Ljudi koji žive i rade unutar takvih sustava često osjećaju da nešto duboko nije u redu, ali im nedostaje jezik kojim bi to izrekli. Krive sebe ili pojedince, ili pak postaju cinični. Kad dobiju pojam, shvaćaju da njihovo iskustvo nije ni privatno ni slučajno. Ono ima strukturu. Ima logiku. A ono što ima logiku može se analizirati, razumjeti i, barem načelno, promijeniti.

Morokracija je stoga moj pokušaj da imenujem oblik moći koji je posvuda oko nas, a ipak se rijetko opisuje kao ono što doista jest: institucionalizirani autoritet onih koji ga ne bi smjeli imati. Riječ je o dijagnostičkom pojmu, a ne o sloganu. Knjiga nastoji opisati njezinu anatomiju, mehanizme njezine reprodukcije, njezine posljedice te uvjete pod kojima se ona može slomiti.

## 2. Po čemu se morokracija razlikuje od poznatih pojmova kao što su nesposobnost, korupcija ili birokracija?

To je najvažnije pitanje, jer je pojam koristan samo ako povlači stvarnu granicu.

Počet ću s nesposobnošću. Nesposobnost je svojstvo pojedinca: osobi nedostaje znanja, vještina ili prosudbe za određenu ulogu. Nesposobnosti ima posvuda, a zdravi je sustavi ispravljaju – nesposobnu osobu dodatno osposobljavaju, zamjenjuju ili je jednostavno zaobilaze. Morokracija počinje upravo ondje gdje to ispravljanje zakazuje, i to sustavno. Ne definira je prisutnost nesposobnih ljudi, nego odsutnost mehanizama koji bi ih uklonili, udružena s prisutnošću mehanizama koji ih nagrađuju. U morokraciji se nesposobni ne toleriraju; njima se daje prednost.

Korupcija je srodna, ali različita pojava. Ona je zlouporaba povjerene moći radi privatne koristi. Korumpirani dužnosnik nerijetko je posve sposoban. Štoviše, korupcija nerijetko zahtijeva stanovitu inteligenciju, razumijevanje pravila kako bi ih se moglo izigrati. Morokracija može supostojati s korupcijom, i one se često međusobno hrane, ali morokracija ne pretpostavlja pohlepu. Ona može biti posve „poštena“ u uskom smislu te riječi. Direktor možda nikada neće uzeti mito, a ipak će predsjedati organizacijom u kojoj nijedan sposoban čovjek ne može opstati. Šteta ne nastaje krađom, nego sustavnim razaranjem prosudbe.

Birokracija je, u Weberovu izvornom smislu, zapravo suprotnost morokraciji. Weberova idealna birokracija počiva na stručnosti, pisanim pravilima, bezličnim postupcima i imenovanju na temelju kvalifikacija. Zamišljena je kao trijumf racionalne kompetencije nad samovoljnom osobnom vlašću. Morokracija se često odijeva u ruho birokracije. Ima procedure, obrasce, povjerenstva, strategije i izvješća. No riječ je o ispražnjenoj birokraciji, o formi bez supstancije. Procedure ne postoje zato da bi proizvele dobre odluke, nego da bi zaštitile one koji donose loše. Pravila postaju štit umjesto mjerila. To nazivam institucionalnom simulacijom: organizacija izvana djeluje racionalno, dok iznutra njome upravljaju posve drukčija načela.

Morokraciju bih razlikovao i od dvaju pojmova koje nisu njezine istoznačnice. Kakistokracija, vladavina najgorih, ponajprije je moralna kategorija; ona govori o opakim ili beskrupuloznim vladarima. Morokracija je ponajprije epistemička i institucionalna kategorija; ona govori o onima kojima nedostaje sposobnost prosuđivanja, odlučivanja i vođenja, neovisno o njihovu moralu. Mediokracija, vladavina osrednjih, bliža joj je, ali osrednjost je razmjerno stabilna i bezopasna. Morokracija je aktivna. Ona se ne zadovoljava tek prosjekom; ona istiskuje izvrsne, jer izvrsnost doživljava kao prijetnju.

U tome je presudna razlika. U morokraciji sposobni ljudi nisu naprosto nepotrebni. Oni su opasni za uspostavljeni poredak, jer sama njihova prisutnost razotkriva nesposobnost onih koji obnašaju vlast. Sustav stoga razvija antitijela protiv kompetentnosti. Zato morokraciju opisujem kao oblik negativne selekcije: institucionalni ekvivalent imunosnog sustava koji napada zdravo tkivo.

## 3. Kako nesposobni dolaze do pozicija autoriteta i kako ih zadržavaju te zašto ih institucije tako često nagrađuju?

Odgovor nije psihološke, nego strukturne naravi. Primamljivo je morokraciju objašnjavati lukavošću pojedinaca, no zanimljivije je pitanje zašto institucije takve ishode dopuštaju, pa čak i prizivaju.

Prvi je mehanizam zamjena kompetentnosti lojalnošću. Kad god imenovanja ovise o političkim, osobnim ili klanovskim mrežama, a ne o otvorenom vrednovanju, mijenja se i kriterij odabira. Pitanje više ne glasi „Tko ovaj posao može obaviti najbolje?”, nego „Kome se može vjerovati?”. A povjerenje u tim mrežama znači predvidljivost i ovisnost. Sposoban čovjek ima mogućnosti: može otići, usprotiviti se ili izgraditi neovisan ugled. Nesposoban čovjek sve duguje svojem zaštitniku. Ovisnost tako postaje kvalifikacija. To je osobito vidljivo u državnim poduzećima, u kojima dugo proučavam ono što nazivam političkom kolonizacijom: mjesta u nadzornim odborima i upravama tretiraju se kao plijen koji se dijeli, a ne kao funkcije koje valja stručno popuniti.

Drugi je mehanizam obrambeno zapošljavanje. Vođa kojemu nedostaje sposobnosti instinktivno se okružuje ljudima koji taj nedostatak neće razotkriti. Zapošljava slabije od sebe, poslušnije, zahvalnije. Ti ljudi potom čine isto. Kroz nekoliko ciklusa cijela se hijerarhija prilagodi naniže. Nijedna pojedinačna odluka ne izgleda katastrofalno, a ipak je kumulativni učinak tiho izdubljivanje intelektualnog kapitala organizacije.

Treći je mehanizam simulacija odgovornosti. Nesposobni autoritet opstaje proizvodeći privid učinka: strategije koje nitko ne provodi, pokazatelje osmišljene tako da budu ostvareni, izvješća koja opisuju aktivnosti, a ne rezultate. Kad nadzorni odbori, nadzorna tijela ili javnost ne mogu ili ne žele pogledati iza tog privida, simulacija postaje samoodrživa. Douglass North poučio nas je da su institucije pravila igre. U morokraciji formalna pravila ostaju netaknuta, ali neformalna pravila, koja stvarno upravljaju ponašanjem, nagrađuju pokornost, a kažnjavaju istinu.

Četvrti je mehanizam kontrola informacija. Sposobni podređeni koji donose loše vijesti ili nude alternative bivaju marginalizirani. S vremenom ljudi nauče da je šutnja sigurnija od prosudbe. Albert Hirschman opisao je izbor između izlaska (exit) i glasa (voice). U morokraciji se glas kažnjava, pa najsposobniji biraju izlazak – napuštaju organizaciju ili zemlju. Oni koji ostaju prilagodili su se sustavu, a sustav postaje još homogeniji.

Zašto institucije to nagrađuju? Zato što je morokracija kratkoročno udobna. Smanjuje sukobe, osigurava lojalnost, štiti mreže koje raspodjeljuju moć. Kompetentnost je neugodna: postavlja pitanja, zahtijeva standarde, ugrožava uhodane dogovore. Institucije sa slabom vanjskom odgovornošću, bez stvarne konkurencije, neovisnih nadzornih odbora ili zahtjevne javnosti, prirodno klize prema udobnosti. Morokracija je, u tom smislu, put najmanjeg otpora. Ne treba joj zavjera. Dovoljna joj je odsutnost otpora.

## 4. Je li morokracija svojstvena određenim zemljama ili političkim sustavima ili je riječ o univerzalnijem fenomenu?

Morokracija je univerzalna po svojoj mogućnosti, ali ne i po intenzitetu. Nijedno društvo nije imuno, no neka su joj izložena znatno više od drugih, a razumijevanje razloga tomu mnogo nam govori o tome kako joj se oduprijeti.

Kao tendencija, morokracija se javlja svugdje gdje je moć odvojena od odgovornosti. Možete je pronaći u multinacionalnoj korporaciji u kojoj se zaštićeni izvršni direktor okružuje odanim ljudima, na sveučilišnom odsjeku na kojem osrednji ljudi nadziru zapošljavanje, u sportskom savezu, bolnici, crkvi, političkoj stranci. Postoji u bogatim i siromašnim zemljama, u demokracijama i autokracijama. U tom je smislu riječ o antropološkoj konstanti, utemeljenoj u posve ljudskim željama: za sigurnošću, za udobnošću, za zaštitom vlastite pozicije. Gdje god se ljudi mogu zaštititi od vrednovanja, neki će to i učiniti.

Ipak, uvjeti pod kojima morokracija postaje dominantna, a ne marginalna, posve su specifični. Istaknuo bih četiri. Prvo, slabe institucije vrednovanja i odgovornosti. Ondje gdje sudovi, regulatori, nadzorni odbori i mediji ne mogu neovisno prosuđivati učinak, nesposobnost ostaje skrivena. Drugo, velika diskrecijska uloga politike u gospodarstvu i javnoj upravi. Kad političke stranke nadziru imenovanja u državnim poduzećima, agencijama i javnim službama, lojalnost postaje glavna valuta napredovanja. Treće, male i zatvorene elite. U manjim su društvima mreže guste, svatko poznaje svakoga, a osobne veze lako nadjačavaju bezlične kriterije. Mark

Granovetter pokazao je kako je ekonomsko djelovanje ukorijenjeno u društvene odnose. Ta ukorijenjenost može biti izvor povjerenja, ali može postati i kavez koji štiti nesposobne. Četvrto, povijesno naslijeđe u kojem su formalne institucije uvezene ili nametnute, dok su neformalna pravila ostala nepromijenjena. Društva koja su usvojila rječnik tržišta, kodeksa upravljanja i europskih standarda, a da pritom nisu internalizirala njihovu supstanciju, osobito su sklona institucionalnoj simulaciji.

Dolazim iz Hrvatske i neću se pretvarati da je moja zemlja neutralan primjer. Postsocijalistička i tranzicijska društva jugoistočne Europe istodobno pokazuju mnoge od tih uvjeta: snažnu ulogu stranaka u gospodarskom životu, velik državni sektor, male elite i dugu naviku formalnog udovoljavanja vanjskim zahtjevima. Zato je pojam i nastao iz mojih istraživanja ovdje. No pazim da ga ne pretvorim u balkansku egzotičnost. Isti mehanizmi djeluju u južnoj Europi, u dijelovima Latinske Amerike te, sve izraženije, u političkom i korporativnom životu zrelih zapadnih demokracija. Populizam, kult lojalnosti, prezir prema stručnosti i svođenje politike na spektakl posvuda stvaraju plodno tlo za morokraciju.

Stoga bih rekao: morokracija je univerzalna kao iskušenje, a lokalna kao konfiguracija. Svako društvo ima vlastitu inačicu, oblikovanu njegovom poviješću i institucijama. Vrijednost je pojma u tome što nam omogućuje usporediti te inačice i uvidjeti da je ono što svaka zemlja smatra svojom osobitom nesrećom često tek dio šireg obrasca.

## 5. Kakve su njezine posljedice za organizacije, javne institucije i društvo u cjelini?

Posljedice su ozbiljne upravo zato što su spore. Morokracija rijetko proizvodi jedan spektakularan slom. Ona proizvodi eroziju, a eroziju je teško uočiti sve dok se tlo ne uruši.

Za organizacije je prva posljedica gubitak prosudbe. Odluke donose oni koji ih ne razumiju, dok su oni koji ih razumiju isključeni ili ušutkani. Strategija se degenerira u ritual. Resursi se raspoređuju prema odanosti, a ne prema očekivanom prinosu. Organizacija može dugo opstati, osobito ako je štiti monopol, državni proračun ili političko pokroviteljstvo, ali gubi sposobnost prilagodbe. Kad nastupi stvarna kriza, otkriva da u njoj više nema nikoga tko zna misliti.

Druga je posljedica odlazak talenata. Sposobni ljudi obično se ne bore otvoreno protiv morokracije; oni odlaze. Odlaze u drugo poduzeće, drugi sektor, drugu zemlju. Zato vidim izravnu vezu između morokracije i odljeva mozgova. Mladi obrazovani ljudi u mnogim europskim zemljama ne iseljavaju se samo zbog plaća. Iseljavaju se zato što ne vjeruju da će njihova kompetentnost kod kuće biti prepoznata. Svaki takav odlazak jača sustav od kojega bježe, jer uklanja upravo one koji su ga mogli dovesti u pitanje.

Za javne institucije posljedica je gubitak legitimnosti. Građani nisu naivni. Vide kad bolnicama, agencijama ili državnim poduzećima upravljaju ljudi imenovani iz razloga koji nemaju nikakve veze sa sposobnošću. S vremenom to proizvodi dubok cinizam: uvjerenje da su sve institucije iste, da je trud besmislen, da uspjeh ovisi isključivo o vezama. Takav je cinizam možda najpogubniji ishod od svih, jer razara moralne resurse potrebne za reformu. Jednom izgubljeno povjerenje iznimno je skupo ponovno izgraditi.

Za društvo u cjelini morokracija proizvodi ono što bi ekonomisti nazvali golemim oportunitetnim troškovima. Štetu lošeg upravljanja obično mjerimo gubicima: propalim investicijama, poduzećima u stečaju, protraćenim javnim novcem. No veći je trošak nevidljiv. To su sve one inovacije koje nikada nisu ostvarene, poduzeća koja nikada nisu osnovana, reforme koje nikada nisu provedene, talentirani ljudi koji nikada nisu stigli do pozicija s kojih su mogli pridonijeti. Morokratsko društvo ne posluje naprosto lošije. Ono sustavno ostaje ispod razine vlastitih mogućnosti.

Postoji i kulturna posljedica. Kad se nesposobnost dovoljno dugo nagrađuje, ona postaje normalna. Ljudi prilagođavaju svoja očekivanja, svoje ambicije, pa čak i svoj jezik. Osrednjost se naziva realizmom, servilnost lojalnošću, šutnja razboritošću. Hannah Arendt pisala je o banalnosti zla; ja bih, skromnije, govorio o banalnosti nesposobnosti. Ona postaje zrak koji udišemo. A društvo koje više ne primjećuje nesposobnost svojih vlasti izgubilo je jedan od temeljnih uvjeta samouprave: sposobnost prosuđivanja onih koji vladaju.

## 6. Postoji li izlaz? Što građani, organizacije i lideri mogu učiniti kako bi joj se oduprli?

Da, izlaz postoji, no skeptičan sam prema ideji da će morokraciju poraziti jedan veliki, prosvijećeni vođa ili moralno buđenje u društvu. Sustavi se mijenjaju promjenom poticaja i struktura koje ih održavaju te ustrajnim radom mnogih ljudi tijekom dugog razdoblja.

Prva crta obrane jest institucionalni dizajn. Morokracija buja ondje gdje je odabir netransparentan, a vrednovanja nema. Lijek je transparentno i kompetitivno imenovanje utemeljeno na zaslugama, osobito u nadzorne odbore i uprave javnih poduzeća i agencija. Neovisni nadzorni odbori, profesionalni odbori za imenovanja, jasni kriteriji uspješnosti i stvarne posljedice neuspjeha nisu birokratske pojedinosti. Oni su imunosni sustav organizacije. Zato sam tako velik dio svoje karijere posvetio korporativnom upravljanju. Dobro upravljanje u konačnici je arhitektura osmišljena tako da nesposobnima otežа dolazak do vlasti, a onemogući njezino zadržavanje.

Druga crta obrane jest transparentnost. Morokracija ovisi o simulaciji, a simulacija nestaje kad je razotkrijemo. Objavljeni podaci, neovisne revizije, slobodni mediji i otvorena javna rasprava otežavaju skrivanje nesposobnosti iza procedura i izvješća. Svako pošteno mjerenje čin je otpora.

Treća crta pripada organizacijama i njihovim vođama. Sposoban vođa može svjesno činiti upravo ono što morokratski vođa izbjegava: zapošljavati ljude bolje od sebe, poticati neslaganje, nagrađivati one koji donose loše vijesti, štititi glas kompetentnosti. To zahtijeva stanovitu unutarnju sigurnost, jer podrazumijeva pristanak na to da vas drugi propituju. Svojim studentima često kažem da pravi test vodstva nije u tome možete li zapovijedati, nego u tome možete li podnositi ljude koji znaju više od vas.

Četvrta crta pripada građanima i profesionalcima. Ovdje bih govorio o profesionalnom etosu i građanskoj hrabrosti. Svaki liječnik, inženjer, ekonomist, učitelj ili državni službenik koji inzistira na standardima, koji odbija potpisati ono u što ne vjeruje, koji progovara kad bi šutnja bila udobnija, malena je prepreka morokraciji. Pojedinačno se ti činovi čine beznačajnima. Zajedno određuju ima li institucija kralježnicu. Hirschmanova pouka ovdje ponovno dobiva na

važnosti: ako svi sposobni izaberu izlazak, sustav pobjeđuje. Katkad je teži izbor, glas, ujedno i nužniji.

Naposljetku, tu je obrazovanje. Ljude moramo obrazovati ne samo da budu kompetentni nego i da prepoznaju i imenuju nesposobni autoritet te da razumiju mehanizme kojima se on reproducira. To je, u stanovitom smislu, i razlog zbog kojega sam napisao ovu knjigu. Razumijevanje samo po sebi ne mijenja svijet, ali bez njega nikakva promjena nije moguća.

Ostajem oprezno optimističan. Morokracija je moćna, ali nije prirodni zakon. Ona je ljudska tvorevina, održavana ljudskim izborima, a ono što su ljudi izgradili, ljudi mogu i iznova izgraditi. Pitanje je samo hoćemo li to učiniti prije nego što troškovi postanu nepovratni.