

# Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) Si è concluso il viaggio del “guru dei guru” del management

Romolo M. Dorizzi

*Laboratorio Analisi Chimico-Cliniche ed Ematologiche, Azienda Ospedaliera di Verona*

*Today, knowledge has power. It controls access to opportunity and advancement.*

*The productivity of work is not the responsibility of the worker, but of the manager.*

*Leadership is lifting a person's vision to higher sights, the raising of a person's performance to a higher standard, the building of a personality beyond its normal limitations.*

*The most important thing in communication is to hear what isn't being said.*

*Start with what is right rather than what is acceptable. Management is doing things right; leadership is doing the right things.*

*Peter F. Drucker, 1909-2005*



**Peter Ferdinand Drucker**, il guru dei guru del management, in una immagine recente

E' con una certa commozione che, nel giorno in cui la Claremont Graduate University onora Peter Ferdinand Drucker con una cerimonia in suffragio, ad un mese esatto dalla morte (avvenuta l'11 novembre 2005) di quello che è stato definito il guru dei guru del management, comincio a scrivere qualche pensiero su questo personaggio. Penso che tutti i laboratoristi lo abbiano sentito nominare, ma sono convinto che chi ha avuto la fortuna di leggerne gli scritti ne sia rimasto “abbagliato” (personalmente consiglio sempre di cominciare con le 172 paginette di “The effective executive”).

Ma chi è Peter F. Drucker e perché ha insegnato, insegna ed insegnerà così tanto anche al laboratorio?

I numerosi articoli, commenti e note apparsi nei giorni

immediatamente successivi la morte, ne ricordano le intuizioni epocali: per esempio, all'inizio degli anni 50 predisse il ruolo che i personal computer avrebbero acquisito e negli anni 60 fu uno dei pochi che predirono il fulmineo sviluppo economico del Giappone. E' stato definito uno degli ultimi enciclopedici, distante dalle iperspecializzazioni accademiche, che si trovava a suo agio di fronte a temi distanti come la psicologia, l'arte asiatica, la musica ed il romanzo inglese.

Peter Ferdinand Drucker nacque a Vienna il 19 novembre 1909 da Adolph Bertram Drucker, economista ed avvocato, funzionario per molti anni del Ministero dell'Economia dell'impero asburgico (che contribuì all'istituzione del Festival di Salisburgo) e da Caroline, medico. La loro casa nei sobborghi eleganti di Vienna ospitava tutti i lunedì i colleghi economisti e del ministero di Adolph e in un altro giorno della settimana i medici colleghi di Caroline. Altre cene “a tema” organizzate in casa Drucker erano dedicate a temi di fisica, matematica e musica. E' forse impossibile comprendere la versatilità di Peter F. Drucker senza considerare, per esempio, che la nonna paterna, pianista di successo, aveva suonato per Johannes Brahms e, molto più tardi, ad un concerto di beneficenza, per Gustav Mahler e che il padre della psicanalisi Sigmund Freud era un amico di famiglia. Un allievo immerso in un tale lessico familiare non poteva avere molto interesse nei professori e a 19 anni trovò lavoro in una azienda di import export ad Amburgo dove continuò a studiare non all'Università ma alla biblioteca pubblica. La grande crisi del 1929 gli fece

perdere il lavoro come analista finanziario e lo trasformò in giornalista per il Frankfurter General-Anzeiger, un vivace quotidiano del pomeriggio. Le cose cominciarono a muoversi; a 22 anni era redattore capo per le notizie estere ed economiche ed otteneva il dottorato in diritto internazionale e pubblico all'Università di Francoforte. All'inizio del 1933 con l'ascesa al potere di Hitler lasciò la Germania e si trasferì a Londra, dove trovò lavoro in un primo tempo come apprendista contabile presso una ditta di export a Bradford, e poi in una banca dove reincontrò una sua allieva di Francoforte, Doris Schmidt che divenne sua moglie nel 1937.

La politica accomodante della Gran Bretagna con la Germania di quegli anni lo deluse (la moglie era ebrea) e lo spinse a trasferirsi negli Stati Uniti, dove intraprese una nuova attività di scrittore e di consulente finanziario. I Drucker si stabilirono a New York dove nacque la prima di quattro figli, Kathleen Romola (altra affinità che sento con Drucker). Dopo un incarico part-time al Sarah Lawrence College, passò ad un incarico a tempo pieno nel Vermont, dove poteva insegnare "tutto quello che riteneva importante, politica, governo, storia, economia, filosofia e religione". Nei 7 anni trascorsi nel Vermont svolse le sue ricerche ormai classiche alla General Motors e nel 1946 scrisse *Concept of the Corporation*, tuttora considerato uno degli studi migliori sulle grandi organizzazioni (General Motors, General Electric, IBM, Sears Roebuck) che sperimentavano strumenti gestionali innovativi come la delega, la definizione degli obiettivi (Management by Objectives) e la decentralizzazione. Nel 1949 venne chiamato alla New York University come professore di Management, incarico che ricoprì per 20 anni per poi passare alla Claremont Graduate University dove mantenne vari insegnamenti fino all'età di 90 anni.

Drucker ideò o anticipò la maggior parte delle teorie manageriali degli ultimi cinquant'anni, dal "Management By Objectives" alla privatizzazione, dalla collocazione del cliente al primo posto al ruolo dell'alto dirigente nella strategia aziendale, dalla formula "la struttura segue la strategia" al "stick to the knitting" (fare quello che si sa fare meglio, stare vicini al *core business*), dalla decentralizzazione alle implicazioni dell'era dell'informazione. Secondo Drucker, la chiave del successo di qualunque organizzazione consiste nella loro conoscenza "del business in cui operano, delle loro competenze e di come focalizzare gli sforzi sugli obiettivi". Tutti sappiamo bene che i suoi cinque principi base (fissare obiettivi, organizzare, motivare e comunicare, stabilire valutazioni delle performance e sviluppare le risorse umane) sono validi anche in Sanità ed in Medicina di Laboratorio.

Secondo Tom Peters prima di Drucker non esisteva nessuna vera "disciplina del management". La fama di *guru* del management di Peter Drucker ebbe inizio con la pubblicazione di *The Practice of Management* (1954) in cui sosteneva che, dal momento che la sopravvivenza o il fallimento delle aziende dipende dai risultati di bilancio, i compiti aziendali dovevano essere suddivisi in obiettivi ben definiti da assegnare alle varie unità e agli individui ed "Il Management By Objectives" "assicura che ogni anello della catena di comando faccia la sua parte".

*Managing for Results* (1964) è un manuale sul "cosa fare" e

presenta in modo sistematico i compiti economici del dirigente d'azienda, esponendo le linee guida per fare un'analisi dell'azienda in termini di margini, risorse, potenziali, centri di costo, bisogni del cliente. Per Drucker tutte le organizzazioni devono essere "esaminate al microscopio" almeno ogni tre anni ed ogni prodotto, processo produttivo, tecnologia, servizio o mercato necessita di valutazioni costanti e meticolose.

Drucker insiste sull'importanza dell'abilità dei manager - in particolare sulla loro capacità di fare buon uso delle risorse umane - che costituiscono l'elemento-chiave per un'organizzazione produttiva e che realizza profitti. A tale fine soprattutto i suoi volumi "divulgativi" sono ricchi di "case studies" emblematici che definiscono in modo accattivante ogni aspetto delle "skill" manageriali e individuano con grande precisione le aree vitali: marketing, innovazione, organizzazione del personale, risorse finanziarie, risorse fisiche, produttività, responsabilità sociale ed esigenze di profitto.

Secondo Drucker lo scopo del management consiste nel: "realizzare lo scopo specifico e la missione dell'organizzazione (rendere il lavoro produttivo e il dipendente in grado di produrre risultati)".

"In primo luogo, un manager stabilisce degli obiettivi, determina quali debbano essere i risultati per ogni obiettivo e decide quello che si deve fare per raggiungere questi obiettivi. Li rende effettivi comunicandoli alle persone indispensabili al loro raggiungimento.

In secondo luogo, un manager organizza; analizza le attività, le decisioni e le relazioni necessarie; classifica il lavoro, lo suddivide in attività gestibili che vengono ulteriormente suddivise in compiti gestibili; raggruppa queste unità e questi compiti in una struttura organizzativa. Seleziona le persone per la gestione di queste unità e per il controllo che i compiti vengano eseguiti.

Un manager deve saper motivare e comunicare; deve saper creare un gruppo con le persone responsabili dei vari compiti. Egli realizza tutto questo con il suo stile di lavoro, attraverso i suoi rapporti con le persone con cui lavora, attraverso le sue decisioni che riguardano i suoi collaboratori. Lo fa attraverso una costante comunicazione biunivoca con i suoi dipendenti, il suo superiore e i suoi colleghi.

Il quarto elemento di base del lavoro di un manager è la valutazione. Il manager fa in modo che ognuno abbia dei metri di valutazione del suo lavoro focalizzati sulla *performance* dell'intera organizzazione e allo stesso tempo sul lavoro del singolo e lo aiuta a svolgerlo. Il manager analizza, valuta e interpreta la performance. Come per ogni altra area del proprio lavoro, egli spiega il significato delle valutazioni e i loro risultati ai propri dipendenti, ai superiori e ai colleghi.

Infine, un manager fa crescere le persone, compreso se stesso".

Gli elementi che Drucker ha individuato nello sviluppo del management moderno sono in sintesi:

1. Organizzazione scientifica del lavoro come chiave della produttività.
2. Decentralizzazione come principio base dell'organizzazione.
3. Gestione del personale come il modo sistematico di adattare le persone alle strutture dell'organizzazione.

4. Sviluppo manageriale per provvedere ai bisogni futuri.
5. Utilizzo dell'analisi e dell'informazione affidabile come base del processo decisionale dell'azienda.
6. Marketing.
7. Pianificazione a lungo termine.

Va tenuto comunque ben presente che Drucker stesso afferma che questi elementi sono validi anche in sanità: "Stiamo cominciando a renderci conto che il management stesso è l'istituzione che sta al centro della nostra società attuale, e che NON c'è molta differenza fra la gestione di un business, di una diocesi, di un ospedale, di un'università, di un laboratorio di ricerca, di un sindacato o di un'agenzia governativa. È sempre stata questa la forza motrice di tutto il mio lavoro ed è ciò che mi contraddistingue da tutti i miei contemporanei che lavorano in questo campo".

Secondo Drucker, un'organizzazione aziendale, come qualunque altra organizzazione, è "un fenomeno dai risvolti umani, sociali e anche morali". Il pensiero manageriale deve concentrarsi maggiormente sul servizio al cliente piuttosto che sul profitto, poiché il profitto deve essere solo un mezzo per il continuo investimento nell'innovazione e nel miglioramento.

Drucker ha rivendicato in quello che possiamo considerare il suo epitaffio i suoi primati: "Sono stato il primo ad rendermi conto che il business deve ricercare il proprio

fine al di fuori di se stesso, cioè creando e soddisfacendo il cliente. Sono stato il primo a riconoscere il ruolo centrale del processo decisionale; il primo a mettere in rilievo che la struttura deve seguire la strategia e infine il primo a capire, o se non altro il primo a dichiarare, che il management deve essere un Management By Objectives".

### **Bibliografia**

- Drucker PF. L'era del discontinuo. Milano: Etas Kompass;1970.
- Drucker PF. Managing in turbulent times. New York: Harper Business; 1980.
- Drucker PF. The effective executive. New York: Harper Business; 1985.
- Drucker PF. Innovazione e imprenditorialità. Milano: Etas Libri; 1986.
- Drucker PF. Economia, politica e management: nuove tendenze nello sviluppo economico, imprenditoriale e sociale. Milano: Etas Libri; 1989.
- Drucker PF. Managing the non-profit organization. New York: Harper Business; 1990.
- Kennedy C. I guru del management. Milano: Espansione; 1992.
- Anonimo. Peter Drucker. Il profeta dei manager. Il sole 24 ore, 12.11.2005.