

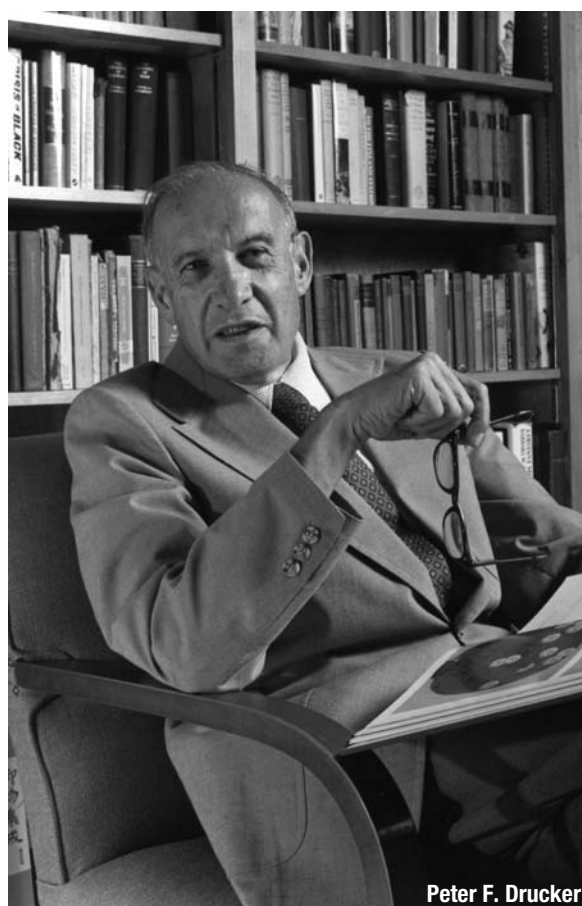
Peter Drucker: il suo dirigente è ancora attuale?

L'economista americano è stato importante soprattutto per due sue invenzioni, l'una correlata all'altra: l'Mbo, cioè il Management by objectives, la guida per obiettivi, e la missione etica del manager. L'Mbo fu (ed è) il metodo attraverso il quale definire e misurare i processi che devono condurre a una corretta definizione e controllabilità della crescita economica di un'azienda. La missione etica del manager è lo strumento operativo che avrebbe consentito la corretta applicazione dell'Mbo

Gli studiosi di management si chiedono spesso cosa sia rimasto di chi – come Peter F. Drucker – è stato l'indiscusso protagonista delle teorie e del ruolo del manager per tutta la seconda metà del secolo scorso. Lo abbiamo chiesto a **Claudio Sorbo**, particolarmente attento ed esperto sulla figura aziendale chiave che noi chiamiamo dirigente.

Guido Gay

Claudio Sorbo ha lavorato per 18 anni in aziende private attive in Italia e all'estero e per altri 18 anni nella consulenza e nella formazione sulle aree vendite, marketing, assistenza tecnica e relazioni interpersonali. Gli ultimi anni lo hanno inoltre visto alla guida di una società personale.



Peter F. Drucker

Provate a immaginare un libro intitolato "Storia universale della dirigenza". Nessuno l'ha mai scritto, ma non sarebbe così difficile farlo. La nascita del ruolo di dirigente ha infatti poco più di un secolo. Le fonti poi non mancherebbero di certo. Sarebbe importante descrivere come e perché il management è sorto.

Come si è evoluto nei paesi con una forte presenza di commercio anche internazionale e in quelli industrializzati. L'autore dovrebbe poi indicare le aree dove lo sviluppo del management è stato parziale (America Latina), impossibile (paesi comunisti), improponibile (continente africano, con l'esclusione del Sudafrica e, in parte, di qualche paese che si affaccia sul Mediterraneo) e quelle in cui è in via di rapido sviluppo: Cina, India, Indonesia, Messico e Brasile. Bisognerebbe infine aggiungere i fattori che hanno profondamente segnato l'evoluzione del ruolo di manager, che poi sono solo due: le grandi sciagure e la parola di coloro che sull'argomento hanno indicato la retta via. Alle sciagure – storicamente sempre motori di sviluppo materiale, intellettuale e professionale – appartengono le due guerre mondiali e la Grande Depressione americana del 1929. A quest'ultima si deve il cambio epocale nel marketing, che passò dall'orientamento al prodotto all'orientamento al mercato, e nella distribuzione, con la nascita dei supermercati. In campo industriale, la qualità del management è cresciuta a livello planetario grazie alla diffusione del modello postbellico giapponese fondato sulla Qualità totale, inventata tra l'altro da William E. Deming, che era un americano (quando si dice "Nemo propheta in patria"...).

In campo commerciale, la dirigenza ha ottenuto una spinta culturale propulsiva dalla nascita della distribuzione moderna, iniziata nel 1929 negli Stati Uniti con la già citata invenzione dei supermercati, proseguita a partire dagli anni Cinquanta in Europa (principalmente Francia, Inghilterra, Germania e Italia) ed

evolutesi in via definitiva grazie alla grande distribuzione, alla distribuzione organizzata e a tutto quello che ci è andato dietro: la logistica, i trasporti celeri, il merchandising, la gestione meccanizzata dei magazzini, la comunicazione, l'impiego di Internet (ad esempio nel tracking delle spedizioni).

I maître à penser

Quanto ai maestri che hanno indicato il modo di pensare e di lavorare dei dirigenti di tutto il mondo, spiace dover rilevare che quelli che davvero contano siano di numero ben inferiore rispetto a quelli che hanno segnato l'umanità dal punto di vista religioso, mentre ci si sarebbe aspettati il contrario.

Diciamo che il primo che in ordine di tempo si è occupato della funzione del manager è stato Joseph Alois Schumpeter, inventore (inconsapevole) del marketing moderno e della missione propulsiva dell'imprenditore e della sua dirigenza aziendale. Il secondo, ma a mio avviso ancor oggi primo per importanza, è stato Peter Ferdinand Drucker. Dopo di lui abbiamo avuto pochi studiosi autorevoli del management, di cui ricordo i miei preferiti: Michael Porter, l'inventore dell'analisi dei fattori critici di successo, e Kenneth Blanchard, importantissimo nel campo della leadership e della motivazione del personale.

Accanto a questi e a pochi altri abbiamo spesso incontrato anche tanti "guru", termine che sta a mezza via tra "santone", "sciamano", "predicatore", "messia laico", gente spesso sopravvalutata, dall'eloquio ammalatore, che sovente parla per slogan e invariabilmente propone soluzioni che sarebbero fantastiche se l'uomo fosse come dovrebbe essere e non come è.

Peter Drucker, nato a Vienna nel 1909, fu uno degli ultimi esponenti dei valori che resero grande l'Impero austro-ungarico: sobrietà, rigore e profondità negli studi, onestà intellettuale, rispetto degli impegni, la vita spesa come missione a favore degli altri. Di famiglia ebraica, nel 1937

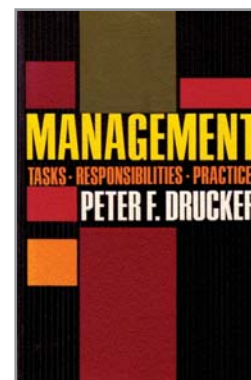
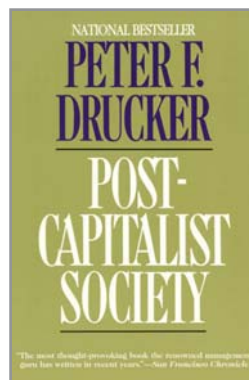
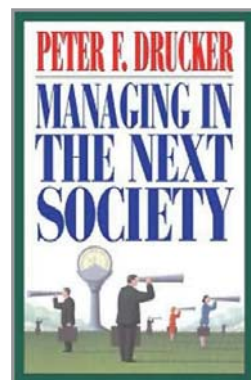
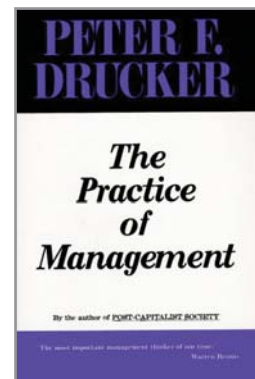
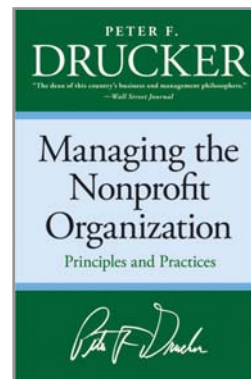
Drucker emigrò negli Stati Uniti, di cui divenne cittadino nel 1943. Qui riprese la vita accademica che aveva iniziato in Europa (era stato lettore di economia a Cambridge quando titolare della cattedra era John Maynard Keynes). Dapprima insegnò filosofia e politica al Bennington College, poi management alla Graduate Business School di New York. Concluse la carriera alla Graduate School di Claremont, cittadina in periferia di Los Angeles, dove è morto nel 2005 e dove è sepolto.

Drucker era persona semplice, informale e modesta. Negli ultimi anni della sua vita rimase sordo all'orecchio sinistro, per cui chi voleva parlargli doveva stare alla sua destra. I maligni insinuarono che questa sordità fosse, per così dire, un vezzo di natura politica: Drucker era un convinto e fervente anticomunista per cui non sentiva nulla che venisse da sinistra.

Ebbe una vita segnata da una diffusa celebrità dovuta alla sua brillante carriera accademica e ottenne chiara fama anche da ulteriori tre attività: fu autore di testi fondamentali di ma-

asperità e gli orpelli ampollati e magniloquenti degli ispirati missionari del management.

Basta leggere qualunque cosa di Drucker per scoprire perle di saggezza buone anche oggi: "Il modo migliore di predire il futuro è di realizzarlo", motto facilmente dedicabile agli infaticabili estensori di business plan più simili al Documento di pianificazione economica e finanziaria del governo che a un documento aziendale. Oppure, "Non c'è nulla di più inutile che fare con grande efficienza cose che non andrebbero fatte", massima altrettanto agevolmente dedicabile agli esteti del budget, quelli che producono per le loro direzioni un fuoco d'arti-



nagement, collaborò con quotidiani e periodici di livello mondiale (*The Wall Street Journal*, *The Economist*, *Harvard Business Review*) e svolse a lungo l'attività di consulente per aziende e governi in tutto il mondo, in particolare per la General Motors. Scrisse 39 libri, di cui nessuno per me è il più importante. Ritenendoli quindi tutti ugualmente importanti, se qualcuno non ne ha mai letto uno cominci pure con quello che gli pare, tanto andrà bene lo stesso. La prosa di Drucker è affascinante: semplice, piana, senza le oscure

ficio di istogrammi colorati, grafici impervi, cluster a nube e chilometriche macroanalisi anziché uno scarno documento ragionato, ragionevole e comprensibile.

Le due invenzioni di Drucker

Peter Drucker è stato importante soprattutto per due sue invenzioni, l'una correlata all'altra: l'Mbo, cioè il Management by objectives, la guida per obiettivi, e la missione etica del manager. L'Mbo fu (ed è) il metodo attraverso il quale definire e misurare i processi che devono ►

condurre a una corretta definizione e controllabilità della crescita economica di un'azienda. La missione etica del manager è lo strumento operativo che avrebbe consentito la corretta applicazione dell'Mbo.

Per uscire da queste definizioni oggettivamente oscure, occorre fare una premessa. Fino ai tempi di Drucker i risultati generati sui mercati da un'azienda erano più la conseguenza degli andamenti economici dei paesi in cui l'azienda operava che non la conseguenza delle scelte del management.

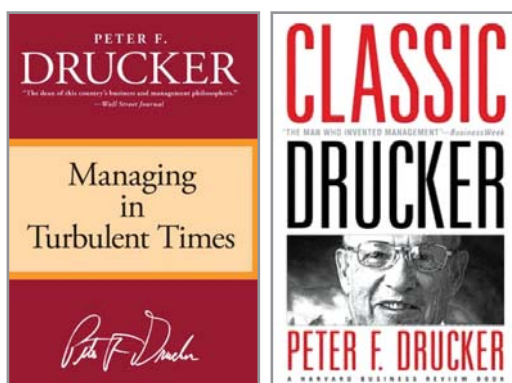
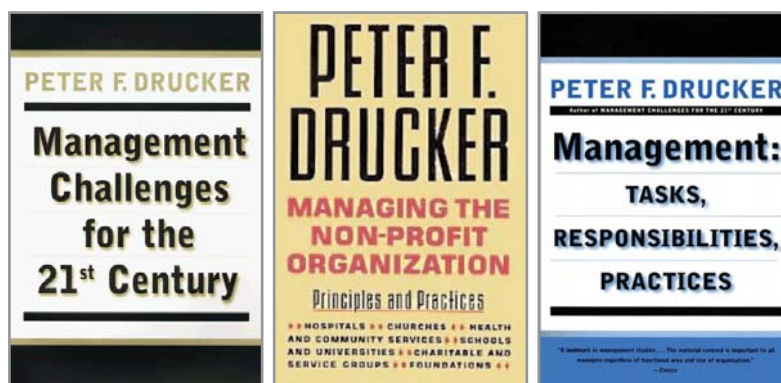
In pratica, fino ai tempi di Drucker

Era stata un'epoca felice, in cui il reddito pro capite delle società, in primis di quella americana, erano in crescita, fatta eccezione per alcuni paesi ancora preda di turbolenze sociali (Germania), narcotizzati da situazioni politiche ingessate (Spagna e Portogallo) o alle prese con gli scossoni legati a cambi di regime (Russia post rivoluzionaria).

Persino nell'Italia fascista si registrava una potente crescita economica, legata ai massicci interventi a tappeto dello Stato, situazione che a partire dal 1933 si sarebbe registrata anche nella Germania della dittatura nazista sulla spinta dell'applicazione delle teorie economiche di John Maynard Keynes. Queste propugna-

le aziende era stata assai semplice: da una parte esistevano i loro servizi e prodotti, dall'altra le organizzazioni commerciali che li andavano a vendere e dall'altra ancora i dirigenti che attribuivano obiettivi quantitativi a queste organizzazioni e controllavano a posteriori se fossero stati rispettati. Al personale delle funzioni diverse da quelle commerciali non erano attribuiti obiettivi: ci si aspettava che le persone facessero quello che era previsto dalla loro funzione e basta: incassare alla scadenza o prima possibile i crediti per l'amministrazione, realizzare "il più possibile" avendo "il minor numero di scarti" per la produzione, "inoltrare il più possibile ogni giorno" per le spedizioni. In pratica, le sole organizzazioni commerciali lavoravano secondo il principio della "dinamica punizione-premio": il dirigente stabiliva i risultati che dovevano essere raggiunti da ciascun componente dell'organizzazione e non entrava nel merito del modo in cui i risultati venivano raggiunti.

Se i risultati erano quelli previsti il collaboratore riceveva il premio, se non li raggiungeva veniva punito, e la punizione andava dal mancato riconoscimento del premio all'allontanamento dall'organizzazione. Non esisteva nessuna logica di processo, cioè nessuno diceva "come le cose andassero fatte", ma solo "che andavano fatte". "Non mi interessa come fai a farlo, basta che lo fai", questo era il motto dell'epoca che, per motivi anagrafici, ho fatto in tempo a sentire pure io nell'azienda in cui lavoravo. La svolta che Drucker diede a questo sistema fu epocale: per primo introdusse il principio della misurabilità della prestazione. Ogni collaboratore dell'azienda, indipendentemente dalla funzione di appartenenza, andava valutato in base alla rispondenza della sua prestazione rispetto agli standard prefissati dall'azienda stessa, cioè dal suo management. Il principio era davvero rivoluzionario: fino a quel momento, infatti, i collaboratori erano valutati in base al raggiungimento degli obiettivi a loro



le aziende andavano sui mercati, agivano in funzione dei servizi o prodotti di cui disponevano e della quantità di persone che operavano per loro conto. Contavano sulla motivazione del personale impiegato sul campo (molto meno su quella del personale di sede) ed erano aiutate dalla domanda, ovunque effervescente. Non dobbiamo dimenticare che grazie alla crescita (fino al 1929) dell'economia mondiale e alla fame di prodotti dei vari mercati vi era stata in tutto il mondo occidentale una crescita turbolenta della domanda.

vano un intervento dello Stato e un suo indebitamento pur di favorire la massima occupazione, lasciando nel contempo invariata la pressione fiscale sulle classi meno abbienti ed esercitando una vigilanza rigorosa sull'andamento dei prezzi per evitare speculazioni che scatenassero l'inflazione: una vera e propria eresia, visto che le leggi economiche di allora prevedevano che lo Stato, ogni Stato, dovesse fare solo coi proventi delle imposte. È interessante osservare al proposito che gli Stati Uniti adottarono le teorie di Keynes solo verso la fine degli anni Trenta (e mai ufficialmente), elemento, questo, riconosciuto a denti stretti dagli studiosi della storia dell'economia, quasi fosse stato un crimine averle viste applicate prima da Hitler e soci e poi da Roosevelt quasi di nascosto.

Fatte queste premesse, occorre dire che fino ai tempi di Drucker, cioè alla fine della seconda guerra mondiale e alla ricostruzione, la cultura del-

attribuiti (il famoso target), se li avevano. Se non li avevano, la prestazione era valutata in base a fattori opinionistici: attaccamento al lavoro, impegno, attenzione, fedeltà, accuratezza della prestazione, sollecitudine, sveltezza.

A ben guardare, la svolta di Drucker mise tutti i collaboratori dell'azienda davanti a un giudice imparziale e asettico: la valutazione della loro prestazione derivava dalla congruenza tra questa e gli standard minimi prefissati e predeterminati dalla dirigenza. Ciò consentì di creare graduatorie di merito dei collaboratori fondate sull'insindacabilità della valutazione: derivavano dalla misurazione e non dal parere del capo.

L'Mbo fu quindi una formidabile arma di giustizia aziendale e contro la quale non esisteva appello: nessuno poteva affermare di essere stato mal valutato perché il capo ce l'aveva con lui. Naturalmente, l'Mbo non avrebbe avuto successo se si fosse limitato ad essere solo un freddo metodo di lavoro. Certamente doveva essere considerato l'hardware della situazione, una parte cioè visibile, tangibile, uno strumento sorretto da documenti aperti a tutti e nella cui esecuzione concreta tutti erano coinvolti. Ma altrettanto certamente era necessario che accanto all'hardware costituito dall'Mbo ci dovesse essere anche un software, cioè uno strumento intangibile e invisibile che ne avrebbe consentito la realizzazione e la valorizzazione. E qui entra in gioco il ruolo del manager.

Il manager prima e dopo Drucker

È necessario descrivere chi era il manager prima di Drucker e cosa è diventato dopo di lui. Bene, il manager ante-Drucker era una persona che in azienda eccelleva per due caratteristiche: le conoscenze e le abilità.

Le conoscenze potevano essere sintetizzate con "il titolo di studio più l'esperienza", le abilità con il

"saper fare". A ben guardare, il manager pre-Drucker si legittimava attraverso il "fare", non attraverso il "far fare": egli era più colto, più competente, più esperto degli altri lavoratori ed era per questo che aveva raggiunto posizioni di eccellenza all'interno dell'azienda e la sua eccellenza si vedeva nel fatto che a lui erano affidati i compiti più difficili, più esclusivi, quelli che implicavano la maggiore affidabilità e che richiedevano fiducia. Come si vede, la legittimazione del manager transitava attraverso il fare, come si è detto.

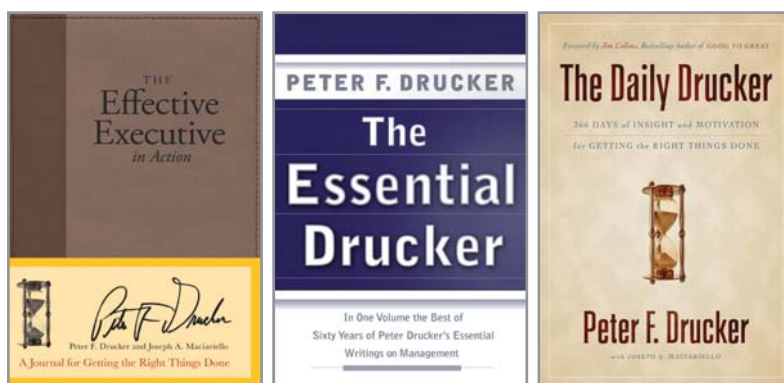
Nell'attività del manager nessuno spazio era riservato ad altre attività, se non quelle di verifica e controllo del lavoro dei collaboratori e ciò sia sotto l'aspetto del loro impegno sia sotto quello delle loro capacità. Il manager era un po' artista (quando lavorava da solo) e un po' poliziotto (quando controllava i suoi collaboratori). Di certo non si occupava della loro crescita professionale e tanto meno della loro motivazione.

La rivoluzione di Drucker fu tutta qui: l'Mbo sarebbe rimasto solo una

anche l'esercizio di un'attività etica finalizzata a due effetti: la crescita individuale dei lavoratori e il conseguente aumento complessivo della cultura aziendale.

La visione di Drucker era stata sotto questo aspetto profetica: se ai suoi tempi le cose andavano bene e ci si poteva limitare a chiedere alle persone prestazioni quantitative (lavorare a lungo) e riservare le prestazioni complesse o difficili ai dirigenti, non era detto che ciò sarebbe stato per sempre.

Nel momento in cui i mercati si fossero contratti e la domanda fosse diventata inferiore all'offerta, magari solo per eccesso della stessa (come sta accadendo oggi nei mercati mondiali dopo l'ingresso di Cina e India nella competizione globale), non sarebbe stato più sufficiente "lavorare di più" e nemmeno i dirigenti avrebbero potuto limitarsi a dar luogo a prestazioni da oreficeria aziendale; nemmeno sarebbe stato più sufficiente dire "Non mi importa come fai a farlo, basta che lo fai", perché in assenza di un miglioramento della presta-



sterile esercitazione accademica se non fosse stato accompagnato da una visione del ruolo del manager che implicasse, accanto all'esecuzione di attività esclusive, anche una funzione di elevazione culturale della forza lavoro a lui affidata. In pratica, il manager con Drucker non avrebbe dovuto solo stabilire gli standard di accettabilità delle prestazioni dei collaboratori e misurarne il raggiungimento, ma avrebbe dovuto anche insegnare loro come fare per raggiungerli. Ciò avrebbe implicato per il manager

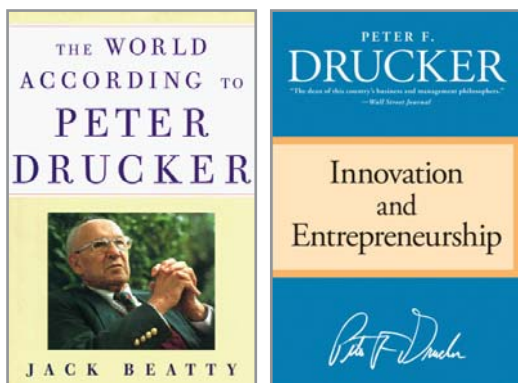
nessun risultato può essere raggiunto quando il tuo concorrente è più appetibile di te.

Occorreva quindi rinforzare le organizzazioni e ciò sarebbe avvenuto solo se i migliori (i manager) avessero insegnato agli altri come diventare migliori, allo scopo di avere un'azienda più colta che sudata, più capace che muscolare.

L'attualità della lezione di Drucker

La lezione di Drucker è attualissima. Anzi, lo è assai di più oggi di quanto non lo sia stata ai ►

suoi tempi o solo vent'anni fa. D'altra parte questo è il destino dei geni: affermare il contrario di quello che si dice ai loro tempi e disegnare il panorama che è di là della collina, quello che ancora non si vede. Spiace dover rilevare che in Italia la lezione di Drucker è poco conosciuta e, quando lo è, poco applicata. Gran parte del nostro management è ancora vittima della cultura del fare, cosa che trasforma le funzioni aziendali in enormi pronto soccorso dove si accolgono e si curano le emergenze provenienti ogni giorno dal mercato: una partita di merce che non è anco-



ra arrivata, il reclamo di un cliente che contesta il prodotto perché non conforme all'ordinato, un altro al quale non è stata fatta ancora la nota di accredito prevista ed è in scadenza la ricevuta bancaria.

In questo bailamme il dirigente si muove attribuendo alle varie pratiche che dedica ai collaboratori i codici bianco, giallo, rosso, verde e tenendo per sé i codici rossi, quelli che riguardano fatti gravi che affronta perché è – o ritiene di essere – l'unico in grado di risolverli. Spesso è così, ma altrettanto spesso è così perché egli non ha mai provveduto, secondo quanto prescrive Drucker, a far crescere professionalmente i suoi collaboratori. Lo avesse fatto, usufruirebbe di gente più preparata e più motivata e avrebbe il tempo per ideare e programmare uno scenario di possibili vantaggi competitivi per la sua azienda.

Eppure già nel 1982 l'indagine condotta da Waterman e Peters, sinte-

tizzata nel classico del management *Alla ricerca dell'eccellenza*, aveva dimostrato che nelle aziende di successo esiste, tra le altre caratteristiche, anche il giusto equilibrio tra programmazione e azione.

Nelle nostre aziende i manager sono ancora quasi sempre sbilanciati verso l'azione, quasi che questa sia un punto di merito, mentre è la testimonianza della loro parziale cultura del ruolo. "Manager che lavorano molto servono a poco", mi ha detto un grosso imprenditore delle mie parti che conosce e ama Drucker e che ne vorrebbe applicate le regole anche nelle sue aziende.

Invano: "Il cervello di alcuni miei dirigenti – mi ha confessato un giorno – somiglia ai muscoli involontari, quindi che reagiscono anche se non vuoi: non si sanno controllare, devono fare molto, restare in azienda fino alle otto di sera, altrimenti non si sentono realizzati nel ruolo. E non posso dire loro nulla, altrimenti mi accusano di non essere riconoscente, dopo tutto quello che fanno. Non ce la fanno proprio a progettare il futuro, e dire che sarebbe il loro vero mestiere". Parole sante.

In sintesi, il modello di Drucker (Mbo più formazione al ruolo dei sottoposti) non ha molto funzionato da noi per due ragioni: per la mancata o modesta conoscenza dello stesso e anche perché – diciamoce lo – è tuttora attuale il principio per il quale rendere migliori i propri collaboratori significa implicitamente crearsi dei possibili concorrenti all'interno dell'azienda. In pratica, mentre il saggio ha indicato sessant'anni fa la luna, da noi si continua a guardare il dito. A ciò si aggiunga che le condizioni del nostro management non sono delle più felici: i dirigenti migliori sono avanti negli anni, la forbice tra la preparazione scolare e le esigenze delle aziende si sta allargando, anche quelli che hanno le potenzialità per crescere devono dapprima recuperare quello che non hanno appreso nel corso degli studi e poi cominciano a diventare appena minimamente produttivi: il direttore generale di

un'importantissima impresa di impiantistica mi ha confessato di avere recentemente dato disposizioni ai selezionatori di chiedere cosa fosse una brugola ai circa 200 candidati che concorrevano per cinque posti di ingegnere meccanico da inserire nella ricerca e sviluppo.

L'esito è stato avvilente: oltre il 72% ignorava il significato del termine e, di questo 72%, l'89% ignorava l'esistenza del termine. L'ho consolato dicendogli che una percentuale forse maggiore dei dirigenti vendite e commerciali di mia conoscenza fa confusione tra budget e target chiamando l'uno col nome dell'altro.

Quale sarà il prossimo scenario?

Da una parte abbiamo un mondo che richiede manager preparati e una forza lavoro colta, dall'altra non esistono nel nostro Paese ancora le condizioni culturali perché ciò accada. Personalmente non sono molto fiducioso in una rapida inversione di tendenza: le modifiche culturali sono lente, faticose e non sempre accettate da chi occupa posizioni di vertice nelle aziende. Sono assai disponibili al cambiamento coloro che non hanno niente da perdere, mentre la qualifica di dirigente è un traguardo che nessuno vuole compromettere in nome di un miglioramento globale dell'azienda, possibile ma non certo. Eppure non esistono altri modi per rinforzare le aziende, visto che non è sufficiente acquistare tecnologie (che sono alla portata di tutti) e nemmeno si può vietare ai competitori di fare il loro mestiere e neanche ci si può difendere erigendo anacronistiche barriere protezionistiche che non sono andate bene nemmeno nell'Inghilterra dello "splendido isolamento".

Se però queste righe saranno state in grado di accendere la scintilla della curiosità per Drucker in chi non lo conosce, potrò dire di aver raggiunto il mio obiettivo, che non era quello di fare divulgazione scientifica, ma di gettare il seme che può far nascere la pianta del miglioramento. ■