

# LA RESPONSABILITA' DEL MANAGER: AUTOGESTIRSI

*di Peter F. Drucker*

tratto da:

Classic Drucker

Harvard Business School Press & Etas

Parte prima: La responsabilita' del Manager - Cap. 1

Viviamo in un' epoca che mette a disposizione opportunità senza precedenti. Se possedete ambizione e intelligenza, potete arrivare al top della professione che avete scelto, indipendentemente da dove siete partiti.

Ma insieme alle opportunità ci sono le responsabilità. Oggi le aziende non gestiscono più la carriera dei loro dipendenti; i lavoratori della conoscenza devono diventare i CEO di se stessi. Sta a voi ritagliarvi uno spazio, capire quando cambiare strada, e restare attivi e produttivi durante una vita lavorativa che può durare anche cinquant'anni. Per fare bene tutto questo, dovrete arrivare a conoscervi alla perfezione: capire non solo quali sono i vostri punti di forza e i vostri punti deboli, ma anche come apprendete, come lavorate insieme agli altri, quali sono i vostri valori e dove potete fornire il contributo più valido. Perché solo sfruttando i vostri punti di forza potete arrivare alla vera eccellenza.

I grandi personaggi della storia - un Napoleone, un Leonardo, un Mozart - si sono sempre autogestiti. È questo, in larga misura, che ne ha fatto dei geni. Ma sono rare eccezioni, così fuori dal comune - nel talento e nelle opere - da essere considerati praticamente sovrumani. Adesso anche noi comuni mortali, pur avendo un talento naturale limitato, dobbiamo imparare ad autogestirci. Dobbiamo imparare ad autosvilupparci. Dobbiamo andare a lavorare dove possiamo dare il contributo più valido. E dobbiamo restare mentalmente flessibili e attivi nell'arco di una vita lavorativa che può durare anche cinquant'anni, il che

significa sapere quando e come cambiare lavoro..

### **QUALI SONO I MIEI PUNTI DI FORZA?**

Quasi tutti pensano di sapere in che cosa sono bravi. E in genere si sbagliano. Il più delle volte, gli individui sanno in che cosa non sono bravi, e tanti sbagliano anche lì. Eppure una persona può fare bene solo sfruttando i suoi punti di forza. Non si può costruire la performance sui punti deboli, e tanto meno su ciò che non si sa fare.

In passato non c'era bisogno di conoscere i propri punti di forza. Si nasceva con una condizione sociale prestabilita e un lavoro prestabilito: il figlio del contadino avrebbe fatto il contadino; la figlia dell'artigiano avrebbe sposato un artigiano, e così via. Ma oggi possiamo scegliere. Dobbiamo conoscere i nostri punti di forza per sapere quale carriera intraprendere.

L'unico modo di scoprire i vostri punti di forza è l'analisi del feedback. Tutte le volte che prendete una decisione importante o compiete un'azione importante, scrivete le conseguenze che vi aspettate. A distanza di nove-dodici mesi, confrontate i risultati effettivi con le vostre aspettative. Metto in atto questo metodo da quasi vent'anni, e tutte le volte che lo faccio rimango sorpreso. L'analisi del feedback mi ha dimostrato, per esempio - e con mia grande sorpresa - che ho una sintonia istintiva con i tecnici, che siano ingegneri, amministrativi o ricercatori di mercato. Mi ha dimostrato anche che non mi trovo bene con i generalisti.

L'analisi del feedback non è assolutamente nuova. Fu inventata nel XIV secolo da un oscuro orologiaio tedesco e attuata del tutto indipendentemente, circa 150 anni dopo, da Calvino e Ignazio di Loyola, ognuno dei quali la inserì nella regola dei suoi seguaci. In effetti, la costante focalizzazione sulla performance e sui risultati che produce quest'abitudine spiega perché di lì a trent'anni le istituzioni fondate da Calvino e da Sant'Ignazio, la chiesa calvinista e l'ordine gesuitico, arrivarono a dominare l'Europa.

Applicato regolarmente, questo semplice metodo vi indicherà in un periodo relativamente breve, due o tre anni al massimo, dove stanno i vostri punti di forza, e questa è la cosa più importante da sapere. Vi dirà quali azioni o quali omissioni vi impediscono di sfruttarli appieno. E infine vi dirà dove siete deboli e non potete offrire una performance soddisfacente.

Dall'analisi del feedback derivano diverse direttive pratiche. Anzitutto e soprattutto, concentratevi sui vostri punti di forza. Posizionatevi dove possono produrre risultati.

In secondo luogo, cercate di migliorare quei punti di forza. L'analisi vi mostrerà in quali campi dovete affinare le competenze in essere, o svilupparne di nuove. Vi mostrerà anche i gap del vostro sapere, che in genere si possono colmare. Matematici si nasce, ma tutti possono imparare la trigonometria.

La terza regola è scoprire dove la vostra arroganza intellettuale sta causando un'ignoranza inabilitante, e superarla. Troppi - specie tra coloro che hanno un'expertise molto elevata in un'area specifica - non si curano di estendere le proprie conoscenze ad altri campi, o pensano che la brillantezza possa sostituirsi al sapere. Molti bravi ingegneri, per esempio, tendono a vantarsi di non sapere nulla delle persone: gli esseri umani; secondo loro, sono troppo disordinati per la logica razionale dell'engineering. I professionisti delle risorse umane, per contro, si vantano della propria ignoranza sui principi della contabilità o sui metodi quantitativi. Ma vantarsi di questa ignoranza è

autolesionistico. Datevi da fare per acquisire le competenze e le conoscenze di cui avete bisogno per sfruttare appieno i vostri punti di forza.

Altrettanto fondamentale è porre rimedio alle vostre cattive abitudini, ai comportamenti attivi od omissivi che inibiscono l'efficacia e limitano la performance. Queste abitudini emergeranno rapidamente nel feedback. Per esempio, un esperto di pianificazione potrebbe scoprire che i suoi meravigliosi piani falliscono perché non dà loro seguito. Come tante persone brillanti, è convinto che le idee possano spostare le montagne. Tuttavia, sono i bulldozer che spostano le montagne: le idee suggeriscono dove mandarli. Questo pianificatore dovrà imparare che il lavoro non finisce con il completamento del piano. Deve trovare persone a cui affidarne l'esecuzione, e spiegarlo nei dettagli. Deve adattarlo e modificarlo mentre lo porta avanti. Infine deve decidere quando smettere di perseguirlo.

Nello stesso tempo, il feedback rivelerà anche quando il problema sta nella mancanza di cortesia. Le buone maniere sono l'olio lubrificante di un'organizzazione. Per legge di natura, se due corpi in movimento entrano in contatto tra di loro, creano attrito. Ciò vale per gli esseri umani non meno che per gli oggetti inanimati. Le buone maniere - cose semplicissime come dire "per favore" e "grazie", conoscere il nome di battesimo dei collaboratori o chiedere come stanno i loro familiari - consentono a due persone di lavorare insieme, che si piacciono o meno. Gli individui brillanti, in particolare i giovani, spesso non se ne rendono conto. Se l'analisi dimostra che il lavoro di un professionista delude sistematicamente quando occorre la cooperazione degli altri, è probabile che sia colpa della mancanza di cortesia, cioè dell'assenza di buone maniere.

Il confronto tra le aspettative e i risultati indica anche che cosa non fare. Ognuno di noi ha un certo numero di aree per cui non è assolutamente versato, e in cui è difficile che riesca a diventare anche solo mediocre. In queste aree una persona - e specialmente un detentore di know-how - non dovrebbe nemmeno cimentarsi. Si dovrebbe dedicare il minimo sforzo possibile al miglioramento delle aree di incompetenza. Ci vogliono molte più energie e molto più impegno per passare dall'incompetenza alla mediocrità che per passare da una performance più che adeguata all'eccellenza. Eppure quasi tutti - soprattutto gli insegnanti e le organizzazioni - puntano a trasformare dei performer inadeguati in performer mediocri. L'energia, le risorse e il tempo dovrebbero andare invece nel tentativo di trasformare una persona competente in un performer d'eccezione.

## **COME LAVORO?**

Curiosamente, ben pochi sanno come lavorano. Anzi, la maggior parte di noi non sa neppure che ognuno ha un suo modo di lavorare e una sua performance. Troppi lavorano con modalità che non appartengono loro, il che praticamente garantisce una prestazione inadeguata. Per i lavoratori delle conoscenze, "Come lavoro?" potrebbe essere una domanda ancora più importante di "Quali sono i miei punti di forza?".

Come i punti di forza, il modo di lavorare è specifico dell'individuo. È una questione di personalità. Che dipenda dalla natura o dall'educazione ricevuta, la personalità si forma comunque molto prima che una persona vada a lavorare. E *come* lavora è un dato di fatto, al pari di *che cosa* sa o non sa fare. Il modo di operare di un soggetto si può modificare leggermente, ma è improbabile che si riesca a cambiare del tutto, e di certo non è facile. Così come ottengono risultati facendo ciò che sanno fare meglio, le persone ottengono risultati lavorando con le

modalità che prediligono. Alcuni tratti della personalità determinano di solito il modo di lavorare di un individuo.

### **SONO UN LETTORE O UN ASCOLTATORE?**

La prima cosa da sapere è se siete lettori o ascoltatori. Pochi sanno che esistono lettori e ascoltatori, e quasi nessuno possiede entrambi i profili. Pochissimi si riconoscono nell'uno o nell'altro. Ma alcuni esempi vi faranno capire quanto possa essere dannosa questa ignoranza.

Quando Dwight Eisenhower comandava le forze alleate in Europa, era il beniamino dei giornalisti. Le sue conferenze stampa erano famose per il loro brillante andamento: il generale Eisenhower mostrava il più assoluto controllo su qualunque domanda gli venisse posta, e riusciva a descrivere una situazione e a spiegare una politica con due o tre fasi ben articolate ed eleganti. Dieci anni dopo, gli stessi giornalisti, che tanto lo ammiravano da generale, lo criticavano apertamente come presidente. Lo accusavano di non rispondere mai alle domande, divagando all'infinito. E lo irridevano costantemente perché maltrattava la nobile lingua inglese con risposte incoerenti e sgrammaticate.

Evidentemente Eisenhower non sapeva di essere un lettore, e non un ascoltatore. Quand'era comandante supremo in Europa, i suoi aiutanti si preoccupavano che tutte le domande gli venissero sottoposte in forma scritta almeno mezz'ora prima dell'inizio della conferenza stampa. E poi Eisenhower era padrone assoluto della materia. Quando divenne presidente, succedette a due ascoltatori, Franklin D. Roosevelt e Harry Truman. Sapevano entrambi di essere ascoltatori e amavano entrambi le conferenze stampa dialettiche. Forse Eisenhower avrà pensato di doversi allineare ai suoi due predecessori. Di conseguenza non sentiva nemmeno le domande che gli facevano i giornalisti. E non è neppure un caso estremo di non-ascoltatore.

Alcuni anni dopo Lyndon Johnson si giocò la presidenza, in larga misura, per non aver capito di essere un ascoltatore. Il suo predecessore, John Kennedy, era un lettore attorniato da un valido gruppo di scrittori, che dovevano inviargli dei memo prima di discuterne con lui. Johnson conservò quei collaboratori, e loro continuarono a scrivere. A quanto pare, non capì mai una sola parola di quello che scrivevano. Ma da senatore, Johnson aveva lavorato benissimo; anche perché i parlamentari devono essere soprattutto degli ascoltatori.

Pochi ascoltatori si possono trasformare, o convertire se stessi, in abili lettori. L'ascoltatore che si improvvisa lettore va perciò incontro allo stesso destino di Lyndon Johnson, mentre il lettore che si improvvisa ascoltatore rischia di emulare Dwight Eisenhower. Non possono far bene.

### **COME APPRENDO?**

La seconda cosa da sapere sul proprio modo di operare è come si impara. Molti eccellenti scrittori - Winston Churchill è solo un esempio - andavano male a scuola. Hanno un pessimo ricordo dell'esperienza scolastica. Ma pochi dei loro compagni la ricordano allo stesso modo. Forse non li avrà appassionati, ma al massimo li avrà annoiati. Questo divario di percezione si spiega di solito con il fatto che gli scrittori, in genere, non imparano ascoltando e leggendo. Imparano scrivendo. E siccome la scuola non consente loro di apprendere in questo modo, prendono brutti voti.

Le scuole di tutto il mondo sono organizzate sul presupposto che vi sia un solo modo giusto di apprendere, e che sia uguale per tutti. Ma essere obbligati a imparare nel modo che impone la scuola è un autentico inferno per gli studenti

che hanno un diverso approccio naturale all'apprendimento. In effetti ci devono essere una mezza dozzina di approcci diversi.

Ci sono persone, come Churchill, che imparano scrivendo. Alcuni imparano prendendo appunti su appunti. Beethoven, per esempio, lasciò un numero strabocchevole di taccuini, ma disse di non averli mai guardati quando componeva. A chi gli chiedeva che cosa se ne facesse, avrebbe risposto: "Se non scrivo immediatamente, perdo l'ispirazione. Se mi appunto l'idea su un taccuino, non la dimentico mai e non devo mai più riguardarla". Alcuni imparano facendo. Altri imparano ascoltando se stessi mentre parlano.

Un CEO di mia conoscenza, che aveva trasformato una piccola e mediocre impresa familiare nell'azienda leader del settore in cui operava, era una di quelle persone che imparano parlando. Aveva l'abitudine di convocare una volta alla settimana nel suo ufficio tutti i dirigenti di primo livello e di arringarli per due o tre ore. Sollevava problemi di politica aziendale e prospettava tre diverse soluzioni per ciascuno di essi. Non sollecitava quasi mai commenti o domande ai suoi collaboratori; aveva semplicemente bisogno di un pubblico che lo ascoltasse. Lui imparava così. E pur trattandosi di un caso piuttosto estremo, l'apprendimento attraverso l'autoascolto non è affatto un metodo insolito. Gli avvocati di successo imparano nello stesso modo, come fanno molti diagnostici (e come faccio io).

Di tutte le componenti importanti della conoscenza di se stessi, la comprensione del proprio modo di apprendere è la più facile da acquisire. Quando chiedo: "Come impari?", quasi tutti hanno la risposta. Ma quando chiedo: "Sfrutti questa conoscenza?", pochi mi rispondono sì. Eppure, lo sfruttamento pratico di questa conoscenza è la chiave per la performance; o meglio, il *mancato* sfruttamento di questa conoscenza conduce alla nonperformance.

"Sono un lettore o un ascoltatore?" e "Come imparo?" sono le prime domande da porsi. Ma non sono certo le uniche. Per autogestirvi efficacemente, dovete anche chiedervi: "Lavoro bene con gli altri, o preferisco lavorare da solo?". E se lavorate bene insieme agli altri, dovete anche chiedervi in che tipo di relazione. Alcuni danno il meglio di sé in un ruolo subordinato. Il generale George Patton, il grande eroe americano della seconda guerra mondiale, è un esempio clamoroso. Patton era il comandante in capo delle truppe americane. Tuttavia, quando fu proposto per un comando indipendente, il generale George Marshall - il capo di stato maggiore dell'esercito americano e probabilmente il miglior selezionatore di uomini nella storia degli Stati Uniti - affermò: "Patton è il miglior subordinato che l'esercito americano abbia mai prodotto, ma sarebbe il peggior comandante".

Alcuni danno il meglio di sé come membri di un team; altri lavorando per conto proprio. Alcuni sono particolarmente portati per il ruolo di allenatori o di mentori; altri non sono assolutamente in grado di fare mentoring.

Un'altra domanda cruciale è: "Produco risultati come decisore o come consigliere?". Tanti brillano come consiglieri, ma non reggono al peso e alla pressione delle decisioni. Tanti altri, per contro, hanno bisogno di un consigliere che li costringa a pensare; poi possono prendere decisioni e attuarle con rapidità, determinazione e coraggio.

È proprio questa la ragione, sia detto per inciso, per cui il numero due di un'organizzazione delude spesso quando viene promosso nella posizione numero uno. La poltrona di vertice deve essere occupata da un decisore. I bravi decisori nominano spesso un vice di cui si fidano nel ruolo di consigliere, ricavandone una

performance eccellente. Ma nella posizione numero uno quella stessa persona fallisce: sa quale dovrebbe essere la decisione, ma non riesce a farsi carico della responsabilità di metterla in atto.

Altre domande importanti da porsi sono: "Lavoro bene sotto stress, oppure ho bisogno di un ambiente strutturato e altamente prevedibile?", "Lavoro meglio in una grande organizzazione o in una piccola struttura?". Pochi lavorano bene in qualunque tipo di ambiente. Ho visto decine di persone che avevano un ottimo successo in grandi organizzazioni fallire miseramente in ambienti più piccoli. E accade anche l'opposto.

La conclusione è sempre la stessa: non cercate di modificare la vostra natura, è davvero improbabile che ci possiate riuscire. Fate di tutto per migliorare il vostro modo di operare. E cercate di evitare i compiti per cui non siete portati o che potete assolvere mediocrementemente.

### **QUALI SONO I MIEI VALORI?**

Per potervi autogestire, dovete chiedervi infine: "Quali sono i miei valori?". Non è una questione di etica. In campo etico, le regole sono le stesse per tutti, e la prova è semplice: il cosiddetto "test dello specchio".

Nei primi anni del XX secolo, il diplomatico più rispettato di tutte le grandi potenze era l'ambasciatore tedesco a Londra. Era chiaramente predestinato a grandi cose: a diventare come minimo il ministro degli esteri del suo paese, se non il cancelliere federale. Ma nel 1906 si dimise da un giorno all'altro, per non presenziare a una cena del corpo diplomatico in onore di Edoardo VII. Il sovrano era un noto donnaiolo e aveva fatto chiaramente intendere che tipo di cena si aspettasse. L'ambasciatore avrebbe detto: "Mi rifiuto di vedere nello specchio un magnaccia quando mi faccio la barba al mattino".

Ecco che cos'è il test dello specchio. L'etica vi impone di chiedervi: "Che tipo di persona voglio vedere nello specchio al mattino?". Un comportamento etico in un'organizzazione o in una situazione lo è altrettanto in un'altra organizzazione o in un'altra situazione. Ma l'etica è solo una parte di un sistema di valori, e in particolare di quello di un'organizzazione.

Lavorare in un'organizzazione il cui sistema di valori è inaccettabile o incompatibile con il proprio condanna una persona alla frustrazione e alla non-performance.

Considerate l'esperienza di una brillante top manager delle risorse umane, la cui azienda fu acquisita da un'azienda più grande. Dopo l'acquisizione fu promossa a fare il lavoro che sapeva fare meglio, che includeva la selezione dei candidati a posizioni importanti. Era convinta che per quelle posizioni un'azienda dovesse assumere da fuori solo dopo aver scartato tutte le candidature interne. Ma il management della sua nuova azienda era convinto che bisognasse prima guardare all'esterno "per immettere sangue nuovo" nella struttura. C'è qualcosa da dire su entrambi gli approcci: nella mia esperienza la cosa giusta da fare è utilizzare l'uno e l'altro. Tuttavia sono sostanzialmente incompatibili, non come politiche ma come valori. Rivelano visioni diverse della relazione tra organizzazioni e persone, della responsabilità di un'organizzazione nei confronti dei suoi collaboratori e del loro sviluppo e del contributo più importante che una persona può fornire a un'impresa. Dopo anni di frustrazione, la manager delle risorse umane se ne andò, rimettendo chiese un bel po' di quattrini. I suoi valori e quelli dell'azienda erano semplicemente incompatibili.

Analogamente, quando un'azienda farmaceutica cerca di ottenere risultati

attraverso piccoli ma costanti miglioramenti, o realizzando occasionali "scoperte" molto costose e rischiose, non è solo una questione di scelte economiche. Il risultato di entrambe le strategie sarà più o meno lo stesso. Alla base c'è il conflitto tra un sistema di valori che vede il contributo dell'azienda in termini di aiuto professionale ai medici, e un sistema di valori che è orientato verso le scoperte scientifiche.

Anche l'orizzonte temporale su cui va gestita l'azienda - la focalizzazione sui risultati di breve o di lungo termine - dipende dai valori. Gli analisti finanziari sono convinti che le aziende si possano gestire puntando simultaneamente ai risultati di breve e di lungo termine. I manager di successo lo fanno bene. Ovviamente, tutte le aziende devono produrre risultati di breve termine, ma in caso di conflitto tra risultati di breve termine e crescita a lungo termine, ogni azienda stabilirà la propria priorità. Non è una divergenza sulle politiche. È sostanzialmente un conflitto di valori sulla funzione dell'azienda e sulla responsabilità del management.

I conflitti di valori non riguardano esclusivamente le imprese. Una delle chiese pastorali più in crescita degli Stati Uniti misura il successo in base al numero dei nuovi adepti. I suoi capi sono convinti che l'importante sia il numero dei fedeli che si associano alla congregazione. Il Buon Dio provvederà poi ai loro bisogni spirituali, o perlomeno a quelli di una percentuale sufficiente. Per un'altra chiesa evangelica pastorale, quel che conta è la crescita spirituale delle persone, e quindi allontana i nuovi fedeli che non entrano in piena sintonia con questa politica.

Neanche qui è questione di numeri. A prima vista, si direbbe che la seconda congregazione cresca più lentamente. Ma in realtà conserva un numero di fedeli molto maggiore della prima. La sua crescita, in altre parole, è più solida. Non è un problema teologico neanche questo, o per meglio dire lo è solo a livello secondario. È un problema di valori.

Nel corso di un pubblico dibattito, uno dei due pastori ha detto: "Se non venite in chiesa, non troverete mai il cancello che porta al regno dei cieli". "No", ha risposto l'altro. "Se non cercate il cancello che porta al regno dei cieli, non appartenete alla chiesa".

Anche le organizzazioni, come le persone, hanno dei valori. Per consentirle di operare efficacemente in un'organizzazione, i valori di una persona devono essere compatibili con quelli dell'organizzazione. Non devono coincidere esattamente, ma devono essere abbastanza vicini da poter coesistere. Altrimenti il collaboratore, oltre a provare frustrazione, non produrrà risultati.

I punti di forza di una persona e il suo modo di lavorare non sono quasi mai in conflitto; le due cose sono complementari. Ma a volte si crea un conflitto tra i valori di un individuo e i suoi punti di forza. Quello che sa far bene - o anche molto bene e con successo - potrebbe non essere in linea con il suo sistema di valori. In questo caso, non vale la pena di dedicare la vita (o una parte sostanziale di essa) al lavoro.

Consentitemi un riferimento personale. Molti anni fa ho dovuto scegliere anch'io tra i miei valori e quello che sapevo fare bene. A metà degli anni '30 ero un promettente banchiere d'investimenti della City di Londra, e quel lavoro corrispondeva chiaramente ai miei punti di forza. Ma ero convinto di non potere dare nessun contributo come asset manager. Mi rendevo conto che mi interessavano le persone, e che non mi appassionava l'idea di diventare il defunto più ricco del cimitero. Non avevo soldi e non avevo altre offerte di

lavoro. Nonostante il perdurare della Depressione me ne andai: era la cosa giusta da fare. I valori, in altre parole, sono il test dei test.

### **QUAL È LA MIA VOCAZIONE?**

Alcuni, molto pochi per la verità, sanno fin da giovanissimi qual è la loro vocazione professionale. I matematici, i musicisti e i cuochi, per esempio, sono quasi sempre matematici, musicisti e cuochi già all'età di quattro o cinque anni. Di solito, i medici decidono di intraprendere quella carriera negli anni dell'adolescenza. Ma la maggior parte della gente, e in particolare gli individui di maggior talento, non sa bene quale sia la propria vocazione fino alla ventina inoltrata. Arrivate a quell'età, le persone dovrebbero conoscere le risposte alle tre domande "Quali sono i miei punti di forza?", "Come lavoro?" e "Quali sono i miei valori?" Allora sì che possono, e devono, decidere qual è la loro vocazione.

Oppure, in negativo, dovrebbero essere in grado di decidere quale *non* è. Chi ha capito di non poter lavorare bene in un ambiente grande, dovrebbe avere imparato a rifiutare l'offerta di lavoro di una grande azienda. Chi sa di non essere un decisore dovrebbe avere imparato a dire di no a un incarico di quel tipo. Un generale Patton (che probabilmente non l'ha mai saputo) avrebbe dovuto imparare a rifiutare un comando indipendente.

Cosa non meno importante, il fatto di conoscere la risposta a queste domande consente di rispondere a un'opportunità, a un'offerta o a un incarico: "Sì, lo farò. Ma dovrei farlo così. Andrebbe strutturato così. Le relazioni dovrebbero funzionare così. Questi sono i risultati che dovrete aspettarvi da me, e in questo arco di tempo, perché sono fatto così".

Le carriere di successo non sono pianificate. Si sviluppano quando le persone sono pronte a cogliere le opportunità perché conoscono i propri punti di forza, il proprio metodo di lavoro e i propri valori. Sapere qual è la propria vocazione professionale può trasformare una persona comune - seria, impegnata e competente, ma per altri versi mediocre - in un contribuente d'eccezione.

### **CHE TIPO DI CONTRIBUTO DOVREI DARE?**

Nel corso della storia, la stragrande maggioranza delle persone non ha mai dovuto chiedere: "Che contributo dovrei dare?". Veniva loro comunicato che contributo offrire, e i loro compiti erano imposti dal lavoro in sé - come nel caso del contadino o dell'artigiano - o da un padrone o da una padrona, come nel caso del personale domestico. E fino a pochissimo tempo fa si dava per scontato che quasi tutti i lavoratori fossero subordinati che facevano ciò che veniva loro detto. Ancora negli anni '50 e '60 i nuovi lavoratori delle conoscenze (i cosiddetti "uomini dell'organizzazione") chiedevano di fatto alla direzione del personale della loro azienda di pianificare la propria carriera.

Poi, alla fine degli anni '60, nessuno voleva più sentirsi dire che cosa fare. I giovani cominciavano a chiedersi: "Che cosa voglio fare?" e si sentivano dire che il contributo che potevano dare era "fare il loro lavoro". Ma questa soluzione era impropria, come erano impropri a suo tempo gli uomini dell'organizzazione. Ben pochi tra coloro che pensavano che l'efficiente svolgimento del proprio lavoro avrebbe prodotto un contributo, l'auto realizzazione e il successo hanno ottenuto una delle tre cose.

Però non si torna alla vecchia risposta di fare quello che vi si dice di fare. I lavoratori delle conoscenze, in particolare, devono imparare a porsi una domanda



che non è mai stata posta prima: "Quale *dovrebbe essere* il mio contributo?". Per rispondervi devono affrontare tre interrogativi distinti: Che cosa richiede la situazione specifica? Tenuto conto dei miei punti di forza, del mio modo di lavorare e dei miei valori, come posso dare il massimo contributo al compito da espletare? E infine, Quali risultati bisogna conseguire per fare la differenza?

Considerate l'esperienza di un dirigente da poco nominato alla guida di un ospedale. Era un ospedale grande e prestigioso, ma la sua reputazione era in calo da 30 anni. Il nuovo direttore decise che il suo contributo doveva consistere nel fissare uno standard di eccellenza in un'area importante entro due anni. Decise di concentrarsi sul pronto soccorso, che era grande, visibile e inefficiente. Stabilì che tutti i pazienti trasportati al pronto soccorso dovevano essere visti da un'infermiera qualificata entro 60 secondi. Nel giro di 12 mesi il pronto soccorso dell'ospedale era diventato un modello per tutti gli ospedali degli Stati Uniti, e di lì a due anni l'intero ospedale era stato trasformato.

Come suggerisce questo esempio, non è quasi mai possibile - e neppure particolarmente fruttuoso - guardare troppo lontano. Di solito un piano non può coprire più di 18 mesi rimanendo ragionevolmente chiaro e specifico. Dunque la domanda da porsi in quasi tutti i casi dovrebbe essere: "Come e dove posso ottenere risultati che faranno la differenza entro il prossimo anno e mezzo?". La risposta deve mettere in 'equilibrio diversi elementi. Anzitutto, i risultati dovrebbero essere difficili da raggiungere: dovrebbero comportare uno sforzo aggiuntivo, dovrebbero essere "stretching", per usare la parola che va di moda oggi. Ma dovrebbero essere anche raggiungibili. Puntare a risultati che non si possono ottenere - o che si possono ottenere solo nelle circostanze più improbabili - non significa essere ambiziosi; significa essere stupidi. In secondo luogo, i risultati dovrebbero essere significativi: dovrebbero fare la differenza. Infine, i risultati dovrebbero essere visibili e, se possibile, misurabili. Da tutto questo deriverà un corso d'azione: sapremo che cosa fare, dove e come partire, e quali obiettivi e quali scadenze fissare.

## **RESPONSABILITÀ PER LE RELAZIONI**

Pochissimi lavorano da soli e conseguono risultati da soli: pochi grandi artisti, pochi grandi scienziati, pochi grandi atleti. La stragrande maggioranza delle persone lavora con altri ed è efficace con altri. Ciò vale sia per i membri di un'organizzazione, sia per chi lavora in proprio. Autogestirsi significa anche assumersi la responsabilità delle relazioni. Questo compito si divide in due parti.

La prima consiste nel riconoscere il fatto che gli altri sono persone come voi, che insistono pervicacemente nel comportarsi da esseri umani. Vuoi dire che hanno anche loro punti di forza; che hanno anche loro un certo modo di fare le cose; che hanno anche loro valori. Per essere efficaci, dovete perciò conoscere i punti di forza, l'approccio al lavoro e i valori dei vostri colleghi e collaboratori.

Pur essendo ovvio, sono in pochi a farvi attenzione. Il caso tipico è quello di chi è stato abituato a scrivere rapporti nel suo primo incarico professionale perché il capo era un lettore. Anche se il capo successivo è un ascoltatore, costui va avanti a scrivere rapporti che, invariabilmente, non producono nessun risultato. E invariabilmente il capo giudicherà il collaboratore stupido, incompetente e pigro, e non gli farà fare carriera. Ma il problema si sarebbe potuto evitare se il collaboratore avesse studiato il nuovo capo e avesse analizzato il *suo* modo di operare.

I capi non sono entità organizzative astratte, né figure metafisiche visualizzate

nell'organigramma. Sono individui, e hanno diritto di svolgere il proprio lavoro nel modo migliore. Tocca ai collaboratori osservarli, scoprire come lavorano e adattarsi alle caratteristiche che li rendono particolarmente efficaci. È questo, in sostanza, il segreto di chi "gestisce" il capo.

La stessa cosa vale per tutti i collaboratori. Ognuno lavora con il suo stile, non con il vostro. E ognuno ha diritto di lavorare nel modo che predilige. Ciò che conta è se rende e quali sono i suoi valori. Quanto al modo di operare, è probabile che ognuno abbia il suo. Il primo segreto dell'efficacia è capire le persone con cui lavorate e su cui fate affidamento, in modo da poterne sfruttare i punti di forza, lo stile di lavoro e i valori. Le relazioni organizzative si basano in uguale misura sulle persone e sul lavoro.

La seconda parte della responsabilità per le relazioni consiste nel farsi carico della comunicazione. Tutte le volte che io, al pari di qualunque altro consulente, inizio a lavorare con un'organizzazione, la prima cosa di cui sento parlare sono i conflitti di personalità. In genere questi conflitti derivano dal fatto che le persone non sanno che cosa fanno gli altri e come svolgono il loro lavoro, o su quale contributo si concentrano gli altri e quali risultati si aspettano. E la ragione per cui non lo sanno è che non l'hanno mai chiesto e quindi non gli è mai stato detto.

Questa mancata richiesta riflette la stupidità umana meno di quanto rifletta la storia dell'umanità. Fino a poco tempo fa, non era necessario dire queste cose a nessuno. Nella città medioevale tutti gli abitanti di un quartiere esercitavano lo stesso mestiere. In campagna, tutti gli abitanti di una valle seminavano le stesse piante non appena si scioglieva il ghiaccio. E quei pochi che facevano lavori non "comuni" operavano da soli, per cui non dovevano dire a nessuno che cosa facevano.

Oggi la stragrande maggioranza della gente lavora con altre persone, che hanno diversi compiti e diverse responsabilità. La responsabile del marketing viene generalmente dalle vendite e sa tutto di questo argomento, ma nulla delle cose che non ha mai gestito: pricing, pubblicità, packaging ecc. Perciò coloro che si occupano di queste attività devono assicurarsi che capisca che cosa stanno cercando di fare, perché lo fanno, come intendono farlo, e quali risultati si aspettano.

Se la responsabile del marketing non capisce che cosa fanno questi specialisti ad alta intensità di conoscenze, è soprattutto colpa loro, non sua. specularmente, lei deve fare in modo che tutti i suoi collaboratori capiscano come vede il marketing: quali sono i suoi obiettivi, come lavora e che cosa si aspetta da se stessa e da ognuno di loro.

Spesso anche coloro che capiscono quanto sia importante assumersi la responsabilità delle relazioni non comunicano a sufficienza con i collaboratori. Temono di essere giudicati presuntuosi, inquisitori o stupidi. Si sbagliano. Tutte le volte che qualcuno si presenta ai collaboratori dicendo: "Sono bravo a fare questo. Lavoro così. Questi sono i miei valori. Questo è il contributo su cui intendo concentrarmi e questi sono i risultati che dovrei produrre", la risposta è regolarmente: "Hai fatto bene a dirmelo. Ma perché non me l'hai detto prima?".

E si ottiene la stessa reazione - senza eccezioni, nella mia esperienza - se si prosegue chiedendo: "E che cosa devo sapere sui vostri punti di forza, sul vostro modo di lavorare, sui vostri valori e sul contributo che vi proponete di dare?". In effetti, i lavoratori delle conoscenze dovrebbero chiederlo a tutti coloro con cui lavorano: dipendenti, capi, colleghi o compagni di team. E tutte le volte che lo si fa, la reazione è sempre la stessa: "Grazie per avermelo chiesto. Ma perché non

me l'hai domandato prima?". Le organizzazioni non si fondano più sulla forza, ma sulla fiducia. Il fatto che vi sia un rapporto di fiducia tra le persone non implica necessariamente che si piacciono, ma semplicemente che si capiscano. Assumersi la responsabilità delle relazioni è dunque una necessità assoluta. È un dovere. Quale che sia il suo ruolo - membro dell'organizzazione, consulente, fornitore o distributore - ognuno ha quella responsabilità nei confronti di tutti i suoi collaboratori in senso strettamente etimologico: quelli da cui dipende e quelli che dipendono dal suo lavoro.

## **LA SECONDA METÀ DELLA VOSTRA VITA**

Quando "lavoro" significava per quasi tutti lavoro manuale, non c'era bisogno di preoccuparsi per la seconda metà della propria vita. Si continuava semplicemente a fare quello che si era sempre fatto. E se uno era così fortunato da sopravvivere a 40 anni di fatica in fabbrica o sulle strade ferrate, era felicissimo di trascorrere il resto della vita non facendo assolutamente nulla. Oggi però il lavoro si fonda in gran parte sulle conoscenze, e i lavoratori delle conoscenze non sono "finiti" dopo 40 anni di attività. Sono semplicemente annoiati.

Sentiamo parlare tantissimo della crisi di mezza età del dirigente. Essa si deve principalmente alla noia. A 45 anni, quasi tutti i dirigenti sono arrivati all'apice della propria carriera, e lo sanno. Dopo 20 anni trascorsi facendo più o meno lo stesso lavoro, sono diventati bravissimi. Ma non imparano più, non contribuiscono più, non ricavano più sfide e soddisfazioni da quella attività. Eppure hanno davanti ancora altri 20 o 25 anni di lavoro. Ecco perché l'autogestione porta sempre di più a optare per una seconda carriera.

Ci sono tre modi per sviluppare una seconda carriera. Il primo è continuare da un'altra parte. Spesso significa semplicemente passare da un'organizzazione all'altra: il controller della divisione di una grande azienda diventa per esempio il controller di un ospedale di medie dimensioni. Ma c'è sempre più gente che cambia radicalmente lavoro: il dirigente d'azienda o il funzionario pubblico che si fa prete a 45 anni; è il manager intermedio che dopo 20 anni lascia l'azienda, si iscrive alla facoltà di giurisprudenza e diventa avvocato in una cittadina di provincia.

In molti casi la seconda carriera viene intrapresa da persone che hanno avuto un successo limitato nella prima parte della loro vita lavorativa. Questi soggetti hanno ottime competenze e sanno lavorare; hanno bisogno di entrare a far parte di una comunità - la casa è vuota perché i figli se ne sono andati - e hanno bisogno anche di un reddito. Ma soprattutto ricercano una sfida.

L'altro modo per prepararvi alla seconda metà della vostra vita è sviluppare una carriera parallela. Molte persone che hanno avuto successo nella loro prima carriera continuano a fare quel lavoro, full time o part time, o come consulenti. Ma si trovano anche un lavoro parallelo, di solito in un ente non profit che assorbe altre 10 ore di lavoro alla settimana. Assumono, per esempio, l'amministrazione della propria chiesa o la presidenza dell'associazione scoutistica locale. Oppure, vanno a dirigere il centro per la difesa delle donne, a curare la sezione libri per l'infanzia della biblioteca pubblica locale, entrano nel comitato direttivo della scuola e così via.

Infine, ci sono gli imprenditori sociali. Si tratta generalmente di persone che hanno avuto un grandissimo successo nella prima carriera. Amano il loro lavoro, che però non le soddisfa più. In molti casi, continuano a fare esattamente quello che facevano prima, ma vi dedicano sempre meno tempo. Allora avviano un'altra

attività, di solito non a scopo di lucro. Il mio amico Bob Buford, per esempio, ha creato un'azienda televisiva di grande successo che dirige tuttora. Ma ha fondato e costruito anche un'organizzazione non profit che lavora con le chiese protestanti, e ne sta costruendo un'altra per insegnare agli imprenditori sociali a gestire le loro attività, pur continuando a portare avanti il business originario.

Coloro che gestiscono attivamente la seconda metà della propria vita saranno sempre una minoranza. La maggioranza tende a "mettersi psicologicamente in pensione" e conta gli anni che mancano al pensionamento effettivo. Ma saranno i componenti di questa minoranza, fatta di uomini e donne che vedono in una lunga aspettativa di vita lavorativa un'opportunità sia per se stessi, sia per la società, a divenire leader e modelli di ruolo.

C'è un prerequisito per gestire bene la seconda metà della vostra vita: bisogna cominciare con largo anticipo. Trent'anni fa, quando si è capito che l'aspettativa di vita lavorativa si stava allungando molto in fretta, molti osservatori (compreso il sottoscritto) erano convinti che i pensionati si sarebbero offerti sempre di più come volontari per le istituzioni non profit. Non è andata così. Se non si comincia a fare volontariato prima dei 40 anni, non lo si farà di certo dopo i 60. Analogamente, tutti gli imprenditori sociali che conosco hanno iniziato a dedicarsi a questa seconda attività molto prima di aver raggiunto il massimo successo nell'attività originaria. Prendete il caso di un avvocato di successo, consulente legale di una grande azienda, che aveva avviato un'attività parallela per la creazione di scuole modello nel suo stato. Cominciò a fare consulenza legale gratuita per le scuole quando aveva più o meno 35 anni. Fu eletto nel board della scuola a 40 anni. A 50 anni, quand'era ormai ricco, ha avviato una sua attività per la costruzione di scuole modello. Tuttavia, lavora ancora quasi a tempo pieno come *dominus* dello studio legale che aveva contribuito a fondare da giovane.

C'è un'altra ragione per sviluppare un secondo interesse lavorativo, e per farlo in giovane età. Nessuno può aspettarsi di vivere a lungo senza sperimentare serie difficoltà nella propria vita personale o lavorativa. C'è l'ingegnere ultraprofessionale che viene scavalcato in una promozione all'età di 45 anni. C'è la docente di college che a 42 anni si rende conto che non otterrà mai una cattedra in una grande università, pur avendone tutti i titoli. E ci sono anche le tragedie familiari: il divorzio o la perdita di un figlio. In queste situazioni, un secondo interesse lavorativo - non solo un hobby - potrebbe fare la differenza. L'ingegnere, per esempio, adesso sa di non avere un particolare successo nel suo lavoro. Ma nella sua attività esterna - per esempio di tesoreria della chiesa locale - è apprezzatissimo. Se la famiglia si divide, nella attività esterna c'è sempre una comunità su cui fare affidamento.

In una società in cui il successo è diventato importantissimo, avere opzioni alternative sarà sempre più indispensabile. Storicamente, non è mai esistito il concetto di "successo". La stragrande maggioranza delle persone non si aspettava nient'altro che rimanere "al proprio posto", come recitava un'antica preghiera inglese. L'unica mobilità possibile era quella verso il basso.

Ma nella società delle conoscenze ci aspettiamo che tutti abbiano successo. È chiaramente impossibile. Per tantissimi è già molto non subire rovesci. Ma dove c'è il successo, c'è anche l'insuccesso. E quindi è fondamentale per l'individuo, e anche per la sua famiglia, avere a disposizione un'area in cui poter dare un contributo, fare la differenza ed essere *qualcuno*. Significa trovare una seconda area - una seconda carriera, una carriera parallela o un'iniziativa sociale - che offra

la possibilità di essere leader, di essere rispettati, di avere successo.

I problemi che l'autogestione comporta potrebbero apparire ovvi, se non addirittura elementari, e le risposte potrebbero essere talmente automatiche da apparire ingenue. Ma l'autogestione richiede comportamenti nuovi e mai sperimentati da parte dell'individuo, e in particolare da parte del lavoratore della conoscenza. In effetti, comporta che ciascun detentore di know-how pensi e agisca come un CEO. Inoltre, il passaggio dai lavoratori manuali - che fanno ciò viene detto loro di fare - ai lavoratori della conoscenza, che devono autogestirsi, mette profondamente in crisi la struttura sociale. Ogni società, anche la più individualistica, dà per scontate due cose, quantomeno a livello di subcosciente: che le organizzazioni sopravvivono ai lavoratori, e che la maggior parte delle persone rimangono dove sono.

Ma oggi è vero il contrario. I lavoratori delle conoscenze sopravvivono alle organizzazioni, e sono mobili. La necessità di autogestirsi sta creando perciò un' autentica rivoluzione nelle vicende umane.

*Harvard Business Review*, marzo-aprile 1999

**Peter F. Drucker** (1909 2005) è il più importante pensatore di management del Novecento. Scrittore, docente e consulente ha pubblicato 34 libri tradotti in più di 70 lingue.