**Da Peter Drucker a Gary Hamel**

"Management" means, in the last analysis,

the substitution of thought for brawn and muscle,

of knowledge for folklore and superstition,

and of cooperation for force. . .”[[1]](#footnote-1)

**Da Peter Drucker...**

Fu uno dei pionieri della disciplina del *Management*. Nato a Vienna nel 1909, dopo la sua laurea si trasferì in Germania per lavorare come giornalista, e poi a Londra dove lavorò nel mondo bancario. Nel 1930 si trasferisce con la moglie negli Stati Uniti, dove incominciò ad insegnare *management* al Bennington College, alla New York University, e alla Claremont Graduate University, dove fu professore di Scienze Sociali e di Management fino alla sua morte nel Novembre del 2005.Via

E’ autore di 39 libri, tra cui ricordiamo *The Practice of Management* del 1952, che lo consacrò come “l’uomo che inventò il Management”.

Drucker definisce il Management come “L’organizzazione e il coordinamento delle attività di un’impresa, secondo le proprie politiche ed in accordo con la definizione degli obiettivi”. Il Management è spesso incluso come un fattore della produzione, insieme ai macchinari, ai materiali e alle materie prime, e al denaro.

Secondo Drucker, i due compiti principali del Management sono:

1. Il Marketing;
2. L’Innovazione.

Una delle teorie di *management* più utilizzate nelle organizzazioni, non solo per la sua semplicità applicativa, ma anche per la sua praticità è il “Management By Objectives”[[2]](#footnote-2) (di seguito MBO).

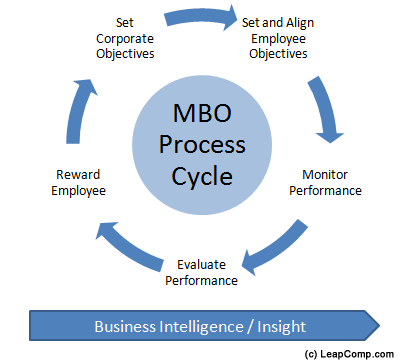
L’MBO può essere utilizzato sia nelle grandi sia nelle piccole e medie aziende e le specifiche aree aziendali quali le Risorse Umane, il dipartimento finanziario, l’ufficio Operations, il Marketing, l’area Ricerca e Sviluppo…, lo possono utilizzare per definire i loro specifici obiettivi, allineati con gli obiettivi aziendali.

Questa teoria prevede la definizione degli obiettivi annuali dell’organizzazione ed elabora poi gli obiettivi individuali. Lo *staff*, supervisionato dal manager, lavora assieme al suo responsabile per identificare gli obiettivi comuni. Lo *staff* è coinvolto nella pianificazione del proprio lavoro ed anche nella definizione del processo di valutazione delle performance.

L’innovazione teorica sta nel fatto che l’MBO prevede l’allineamento tra le azioni individuali richieste per raggiungere gli obiettivi annuali, funzionali all’organizzazione di cui le persone fanno parte.

L’altro aspetto fondamentale è il coinvolgimento non solo del *manager* ma anche di tutti i membri dello *staff* nella definizione dei propri obiettivi: questo è importantissimo come leva motivazionale per le persone.

**Fig. n. 1 - Il Processo del Management BY Objectives**



Indipendentemente da dove l’MBO è implementato, gli elementi da condividere tra le persone coinvolte sono:

1. Il ***Commitment*,** tra la pianificazione dei dipendenti e quella del manager;
2. La **Definizione degli obiettivi di alto livello**, che vede coinvolti i *decision maker* e il *top management*;
3. Gli **Obiettivi individuali**, definiti insieme tra dipendenti e manager;
4. La **Partecipazione attiva**, da entrambe le parti, *manager* e *staff*;
5. L’**Autonomia**, nell’implementazione dei piani. Una volta condivi gli obiettivi comuni, *staff* e *manager* lavorano autonomamente per definire gli obiettivi personali;
6. La ***Performance Review****,* ossia la fase di valutazione, che deve essere periodica, è importantissima per far emergere gli aspetti principali ed eventuali criticità, per trovare soluzioni concrete condivise.

Ciò che è importante nella formazione, prima di progettare ed erogare, è definire gli obiettivi formativi che si vogliono raggiungere con l’intervento formativo. Solo così si potrà progettare un intervento mirato che raggiunge le aspettative dei partecipanti.

**… A Gary Hamel**

“…most companies devote much more energy

to optimizing what is there than to imagining what could be.

We need to create constituencies for "What Could Be."”[[3]](#footnote-3)

“…in the long term the most important question

for a company is not what you are

but what you are becoming.”[[4]](#footnote-4)

Gary Hamel è stato definito “il maggior esperto mondiale di strategia di business di oggi” e il guru regnante della strategia. I suoi concetti innovativi di competenze distintive, di valorizzazione delle risorse e di innovazione hanno rivoluzionato il modus operandi delle principali aziende dell’economia mondiale.

I libri di Hamel, quali *The Future of Management*, *Competing for the Future* e *Leading the Revolution*, sono stati tradotti in più di 25 lingue.

*Competing for the Future* è stato il “Libro dell’Anno” di Business Week ed è diventato il libro più venduto in assoluto sulla *business strategy*.

È uno dei teorici di Management più letti al mondo. I 13 articoli da lui scritti per l’Harvard Business Review ne hanno fatto l’autore più ristampato nella storia di tale rivista.

Gary Hamel è presidente di Strategos, società di consulenza internazionale. Inoltre è Visiting Professor di gestione strategica ed internazionale presso la London Business School.

Nel suo libro *The Future of Management*, Hamel stravolge nuovamente il punto di vista del Management, sostenendo che non serve a nulla insegnare a fare innovazione alle organizzazioni, ma occorre piuttosto ricostruire le basi di una corretta gestione d’impresa. E come è possibile questo? Per sviluppare l’innovazione occorre ripensare alle logiche del Management, *conditio sine qua non* per poter competere nel mercato del futuro, che è già quello attuale.

“Il Management del Management”

Il vero vantaggio competitivo è la rivisitazione di propri costrutti, processi e strumenti di management di una impresa per innovare ed innovarsi.

Di conseguenza per i responsabili Hr e Responsabili formazione la rivisitazione del proprio modello di management, processi e strumenti devono essere la vera base competitiva del loro ruolo.

Hamel definisce l’innovazione del Management così:

“L’innovazione di Management può essere definita come un affrancamento dai processi tradizionali. Un modo nuovo di guardare l’azienda che cambia il metodo di operare dei manager. Il vantaggio competitivo in grado di resistere alle sfide della globalizzazione è quello che deriva dall’innovazione del modo di gestire le imprese. Tutta la teoria dell’organizzazione e della gestione aziendale si rifà a principi e strumenti di analisi inventati trent’anni dopo l’invenzione del motore a scoppio e da allora sono rimasti gli stessi. Se potessimo riportare in vita Frederick Taylor, fondatore della teoria scientifica del Management, forse resterebbe sorpreso per gli effetti della globalizzazione sull’economia, probabilmente resterebbe interdetto davanti alla velocità con cui le informazioni vengono scambiate attraverso il Web, ma di certo, sarebbe confortato dal fatto di trovare in uso ancora gli stessi modelli di organizzazione  e gli stessi strumenti di gestione.”[[5]](#footnote-5)

Con questa convinzione Hamel ha unito in un gruppo di discussioni, manager e teorici di Management quali Peter Senge[[6]](#footnote-6), Tom Stewart[[7]](#footnote-7), Hal Varian[[8]](#footnote-8), etc., che ha evidenziato venticinque grandi cambiamenti del Management, fare in modo che il management persegua un fine più elevato del solo profitto, implementare e valorizzare la diversità e creare mercati interni per le idee, i talenti e le risorse.

Hamel sostiene che per creare organizzazioni che saranno pronte alle sfide future, bisogna drasticamente cambiare i sistemi di Management e i processi che le governano, ossia:

* Come le strategie sono create;
* Come sono identificate le opportunità;
* Come sono prese le decisioni;
* Come sono allocate le risorse;
* Come è esercitato il potere;
* Come è costruito il team;
* Come sono adeguati gli obiettivi e i talenti;
* Come sono misurate le performance;
* Come sono condivise le soddisfazioni.

Quei *manager* che all’interno delle loro organizzazioni stanno facendo tutto ciò, sono i messaggeri del Management 2.0![[9]](#footnote-9)

1. Peter Drucker *People and Performance*-*The best of Peter Drucker on Management,* Harvard Business School Press [↑](#footnote-ref-1)
2. P. Drucker, *The Practice of Management*, 1954- Peter F Drucker. [↑](#footnote-ref-2)
3. Gary Hamel, *Leader to Leader*, Leading The Revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life [↑](#footnote-ref-3)
4. Gary Hamel, *Leader to Leader*, Leading The Revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life [↑](#footnote-ref-4)
5. # Gary Hamel Management 2.0, dal Libro What Matters Now; How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation

   [↑](#footnote-ref-5)
6. P. Senge, famoso per il suo libro “La Quinta disciplina” ed esperto di Learninig Organisation. [↑](#footnote-ref-6)
7. T. Stewart, Chief Marketing e Knowledge Officer di Booz & Company. [↑](#footnote-ref-7)
8. H. Varian, importante esperto di Microeconomia. [↑](#footnote-ref-8)
9. Fonte: <http://www.managementlab.org> [↑](#footnote-ref-9)