

Henry
Mintzberg
**IL LAVORO
MANAGERIALE**
in pratica

**QUELLO CHE I MANAGER FANNO
E QUELLO CHE POSSONO FARE MEGLIO**



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Henry
Mintzberg
**IL LAVORO
MANAGERIALE**
in pratica

**QUELLO CHE I MANAGER FANNO
E QUELLO CHE POSSONO FARE MEGLIO**



FrancoAngeli

Titolo originale: *Simply Managing*. Copyright © 2013 by Henry Mintzberg

First published by Berrett-Koehler Publishers Inc.,
San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

Traduzione di Stefano Ballerio e Paolo Ligutti

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Benvenuti	pag.	9
1. Gestire oltre ogni mito	»	11
<i>Che cosa è veramente il management</i>		
1. Fatti che inducono a riflettere	»	12
2. Meno leadership, più spirito comunitario	»	15
3. Il management come pratica, non come professione	»	17
4. Il lavoro manageriale non sta cambiando	»	19
2. Gestire in modo frenetico	»	22
<i>Le pressioni del lavoro manageriale</i>		
1. Due diverse visioni: immagine diffusa vs realtà	»	22
2. L'impatto di Internet	»	34
3. Un caos calcolato	»	36
3. Gestire informazioni, persone e azioni	»	38
<i>Un modello di gestione manageriale</i>		
1. Gestire un ruolo alla volta	»	38
2. Una visione d'insieme del modello	»	40
3. Elaborare e programmare	»	41
4. Gestire attraverso l'informazione	»	42
5. Gestire con le persone	»	47
6. Gestire con l'azione diretta	»	57
7. Una gestione manageriale a tutto tondo	»	64

4. Gestire in ogni direzione	pag. 69
<i>La varietà della gestione manageriale</i>	
1. L'importanza del contesto	» 69
2. Il contesto esterno	» 71
3. La natura dell'organizzazione	» 72
4. Le pressioni temporanee	» 76
5. Il contesto personale	» 77
6. Diversi approcci alla gestione manageriale	» 87
7. La gestione manageriale affidata a persone che non sono manager	» 95
5. Gestire in equilibrio precario	» 102
<i>Gli ineludibili rompicapi del lavoro manageriale</i>	
1. La sindrome della superficialità	» 102
2. Le difficoltà della pianificazione	» 103
3. Il problema della scomposizione	» 105
4. L'incertezza della connessione	» 108
5. Il dilemma della delega	» 113
6. I misteri della misurazione	» 114
7. L'enigma dell'ordine	» 117
8. Il paradosso del controllo	» 119
9. Il dubbio sulla sicurezza	» 121
10. L'ambiguità dell'azione	» 122
11. L'enigma del cambiamento	» 124
12. Il rompicapo dei rompicapi	» 126
13. Il mio personale rompicapo	» 127
6. Gestire con efficacia	» 128
<i>Cogliere l'essenza della gestione manageriale</i>	
1. Le numerose qualità del manager in teoria efficace	» 128
2. Il manager inevitabilmente imperfetto	» 130
3. Famiglie organizzative gestite infelicemente	» 131
4. Famiglie organizzative gestite con successo	» 136
5. Selezionare manager efficaci	» 146

6. Valutare l'efficacia manageriale	pag. 148
7. Formare manager efficaci	» 152
8. Una gestione manageriale "naturale"	» 156
Dedica	» 161
Bibliografia	» 163
L'autore	» 169

Benvenuti

Questo libro si occupa di lavoro manageriale ed è stato scritto pensando non solo a chi pratica la professione di manager, ma anche a tutti coloro che ne sono in qualche modo influenzati o che più semplicemente sono interessati a comprendere come funziona. Gli argomenti sviluppati al suo interno dovrebbero risultare utili in particolare a quei giovani manager generalmente sbalorditi di fronte alla stranezza della loro nuova professione. *Il lavoro manageriale in pratica* è una versione ridotta e rivista del mio precedente volume *Il lavoro manageriale* e cerca di focalizzarsi solo sul nucleo centrale di quest'ultimo per favorire quei lettori troppo impegnati con la loro professione da potersi dedicare a una lettura di un'opera più estesa.

Le frasi del testo che compaiono in grassetto servono a sintetizzare i punti più importanti del libro e fungono come una sorta di raccolta dei concetti chiave (ho scelto di non inserire alla fine di ogni capitolo una sintesi degli argomenti in esso trattati perché sono convinto che le frasi in grassetto facciano già questo lavoro più che egregiamente). Scorretele rapidamente se siete uno di quei manager stressati descritti nel Capitolo 2, oppure soffermatevi un po' più a lungo se volete diventare quel tipo di manager riflessivo descritto nel Capitolo 5.

Per aiutarvi, ecco qui di seguito una panoramica degli argomenti affrontati nei sei capitoli.

- Il *Capitolo 1* apre il libro cercando di sfatare una serie di **miti** comuni sul management, per esempio quello per cui la leadership sarebbe molto più importante della capacità di sapere gestire, amministrare e dirigere. Si tratta di un capitolo breve, ma necessario per capire quelli successivi, quindi, mi raccomando... leggetelo!
- Il *Capitolo 2* descrive l'**incessante pressione** che accompagna ogni manager nella sua quotidiana attività lavorativa: ritmi fre-

netici, interruzioni, situazioni di disordine che necessitano di continui interventi, e così via. Provate a rallentare un attimo e a dare un'occhiata a questo capitolo, potreste avere qualche sorpresa.

- Il *Capitolo 3* affronta gli aspetti essenziali del lavoro manageriale: **ciò che i manager fanno e perché lo fanno**. Viene in particolare descritto come il management si applichi su tre differenti “piani”: informazioni, persone, azioni. Vi consiglio di soffermarvi sulle frasi in grassetto, potrebbero esservi di aiuto nella vostra quotidiana pratica manageriale.
- Il *Capitolo 4* considera la grande **varietà** che caratterizza l'attività di ogni manager: il doversi applicare a diverse culture e a diversi livelli della scala gerarchica di un'organizzazione, il dover operare, a seconda del contesto, come un'arte, una tecnica oppure una scienza, e così via. Le frasi in grassetto potrebbero portarvi a trarre alcune conclusioni alle quali non avreste mai aspettato di arrivare.
- Il *Capitolo 5* affronta in modo diretto la ragione principale dell'estrema complessità del lavoro manageriale: la presenza di continui **rompicapi** che costringono ogni manager a muoversi costantemente in situazioni di difficile equilibrio. Per esempio: come tenersi informati, al corrente, “in contatto” quando la gestione manageriale, per sua natura, allontana da ciò che si dovrebbe gestire? Come conservare una certa dose di sicurezza senza tuttavia cedere alla presunzione? Credo che questo sia il capitolo più importante di tutto il libro: leggetelo per provare ad affrontare gli aspetti più problematici della vostra professione, senza pensare di riuscire a risolverli una volta per tutte.
- Il *Capitolo 6* mostra ciò che rende realmente **efficace** l'azione di un manager. Non pensate di trovarvi i soliti consigli. Leggete queste pagine, invece, cercando di capire perché sia importante che un manager venga valutato anche sulla base dei suoi difetti, non solo in virtù delle sue capacità (e nessuno meglio dei suoi collaboratori conosce sia gli uni che le altre) e perché i manager migliori siano spesso quelli più lucidi e in grado di controllare le proprie azioni. Basta con gli eroi della leadership, è venuto il tempo del manager che sa come coinvolgere gli altri nei processi decisionali!

Mezzo secolo fa Peter Drucker (1954) pose il management al centro dell'attenzione di ricercatori e professionisti. Da allora, quell'attenzione si è via via spostata dal management alla leadership. Oggi siamo sommersi dalle storie di incredibili successi e di fallimenti ancora più straordinari dei grandi leader, ma dobbiamo ancora iniziare a comprendere cosa in realtà significhi, in concreto, essere un manager.

Questo libro parla di management, solo e semplicemente di management (che non è certo però un'attività *semplice*). Verranno analizzate le caratteristiche, i contenuti e la varietà del lavoro dei manager, ma anche i rompicapi che essi devono affrontare e i modi in cui possono accrescere l'efficacia della loro azione. Il mio obiettivo è semplice. La gestione manageriale è importante per tutti coloro che sono interessati dalla sua pratica – e questo significa non solo i manager, ma tutti noi. Se vogliamo che questa pratica migliori, dobbiamo comprenderla meglio.

Questi sono alcuni dei problemi che troverete affrontati all'interno del libro:

- I manager sono troppo impegnati a fare i manager per riflettere sul significato del loro lavoro?
- Davvero la leadership è qualcosa di diverso e separato dalla gestione manageriale?
- Perché il lavoro dei manager è spesso così frenetico? E Internet sta migliorando le cose o le sta peggiorando?
- Come possono fare i manager per riprendere il contatto con le attività che gestiscono, quando il loro lavoro, per sua stessa natura, tende ad allontanarli da esse?
- Dove è finito il buon senso?

Per anni ho chiesto a gruppi di persone che facevano questo lavoro: «Che cosa è successo il giorno in cui siete diventati dei manager? Vi è stato dato un qualche tipo di guida?». La risposta è stata quasi sempre la stessa: uno sguardo perplessito seguito da un'alzata di spalle. Come avviene per il sesso, e di solito, almeno all'inizio, con conseguenze altrettanto disastrose, si dà per scontato che uno scopra da solo come funzionare. Fino a ieri suonate il flauto o facevate il chirurgo; oggi vi trovate a gestire persone che fanno queste cose. Tutto è cambiato, ma voi siete abbandonati a voi stessi e completamente confusi. Questo libro è stato pensato per offrirvi un aiuto, senza però fornirvi delle risposte semplici – non esistono – ma incoraggiandovi piuttosto a riflettere in modo approfondito sulla vostra attività.

1. Fatti che inducono a riflettere

Alla fine degli anni Sessanta, durante il mio lavoro di ricerca per il dottorato, seguii da vicino l'attività di cinque manager. Il risultato di quell'indagine confluì nel mio primo libro, *The Nature of Managerial Work* (1973). Più di vent'anni dopo provai ad aggiornare la ricerca, mettendo sotto osservazione la giornata lavorativa di ventinove manager provenienti da ambiti molto diversi tra loro – aziende, enti pubblici, settore sanitario, ONG – con un diverso grado di responsabilità – dai livelli più alti a quelli operativi – e attivi in organizzazioni di diversa dimensione – dai 18 agli 800.000 dipendenti (vedi la Figura 1.1). Le conclusioni furono interessanti e meritavano un approfondimento. Utilizzai perciò i dati raccolti nel corso di quella ricerca nel mio libro *Managing* (2009)¹. Il volume che avete ora tra le mani è una versione ridotta di quest'ultimo e ne riprende i concetti fondamentali. Ecco alcuni dei casi più significativi allora analizzati che mi costrinsero a ripensare alla natura del lavoro manageriale.

- I top manager tendono a guardare lontano, a concentrarsi sulla visione d'insieme, mentre i manager di livello inferiore si occupano di cose più vicine e circoscritte. Ma allora perché Gordon Irwin, country manager del Parco Nazionale di Banff, si preoccupava tanto delle conseguenze ambientali di un ampliamento del parcheggio su una collina, presso le piste da sci, mentre a Ottawa Norman Inkster, sovrintendente della Royal Canadian Mounted Police, il corpo di polizia a cavallo canadese, guardava le regi-

¹ Edizione italiana: *Il lavoro manageriale*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

strazioni dei notiziari della sera prima per prevenire le domande imbarazzanti che quel giorno, in Parlamento, sarebbero state rivolte al suo ministro?

- E perché Jacques Benz, direttore generale di GSI, una società high-tech di Parigi, partecipava a una riunione su un progetto di un cliente? Era un senior manager, dopotutto. Non avrebbe dovuto starsene nel suo ufficio a sviluppare grandi strategie? Paul Gilding, direttore esecutivo di Greenpeace International, stava cercando di fare proprio questo – ed era alquanto frustrato. Chi aveva ragione?
- Uno dei manager di cui osservai da vicino l'attività era Alan Whelan, all'epoca direttore commerciale del settore Global Computing and Electronics di British Telecom. Data la funzione svolta in azienda vi aspettereste che Whelan si occupasse dei clienti, o almeno che lavorasse con i suoi collaboratori per aiutarli nei loro rapporti con i clienti. Quando lo incontrai, invece, Whelan era sì impegnato a vendere, ma a un dirigente della sua stessa azienda, che era riluttante a firmare il suo contratto più importante. Qual era allora il vero ruolo di Whelan nell'organizzazione? Pianificava, organizzava, dirigeva, coordinava o controllava?
- Fabienne Lavoie, infermiera caposala di un reparto pre- e post-operatorio di un ospedale di Montreal, lavorava dalle 7,20 alle 18,45 a un ritmo che lasciava sbalorditi. A un certo punto, nello spazio di pochi minuti, si era trovata a discutere di una fasciatura con un chirurgo, a seguire gli incartamenti di un paziente, a riorganizzare la sua agenda, a parlare con qualcuno dell'accettazione, a controllare un altro paziente che aveva la febbre, a cercare qualcuno che coprisse un turno, a discutere di una medicazione e a parlare con i parenti di una persona ricoverata. La gestione manageriale deve essere così frenetica?
- E che cosa dire della famosa metafora del manager direttore d'orchestra, trionfalmente incaricato di coordinare tutti i musicisti perché insieme possano suonare una musica meravigliosa? Quando lo incontrai per parlare del suo lavoro di direttore della Winnipeg Symphony Orchestra, Bramwell Tovey scese dal podio e mi disse: «La parte più dura sono le prove, non l'esecuzione di fronte al pubblico». Così suona un po' meno trionfale, non è vero? E l'incredibile responsabilità di guidare un organico di musicisti così numeroso? «Non devi pensare a te stesso, ma metterti al servizio del compositore». E infine, davvero il “direttore” d'orchestra

esercita questa famosa leadership? «Di queste cose non parliamo mai» fu la risposta di Tovey.

Prima di procedere oltre, credo possa essere utile sfatare altri tre miti che impediscono di riconoscere la gestione manageriale per quella che è: 1) la gestione manageriale deve essere distinta dalla leadership; 2) la gestione manageriale è una scienza o, almeno, una professione; 3) i manager, come chiunque altro, vivono in tempi di grandi cambiamenti.

Figura 1.1 – I ventinove manager osservati

	Imprese	Pubblica amministrazione	Sanità	Terzo settore
Manager di vertice («top»)	<p><i>John Cleghorn</i>, CEO di Royal Bank of Canada</p> <p><i>Jacques Benz</i>, direttore generale di GSI (Parigi)</p> <p><i>Carol Haslam</i>, direttrice generale di Hawkshead Ltd., azienda del settore cinematografico (Londra)</p> <p><i>Max Mintzberg</i>, copresidente di The Telephone Booth (Montreal)</p>	<p><i>John Tate</i>, sottosegretario del Dipartimento di Giustizia Canadese</p> <p><i>Norman Inkster</i>, sovrintendente della Royal Canadian Mounted Police (RCMP)</p>	<p><i>Duncan Nichol</i>, CEO del servizio sanitario nazionale inglese</p> <p><i>Marc</i>, direttore esecutivo ospedaliero (Quebec)</p>	<p><i>Paul Gilding</i>, direttore esecutivo di Greenpeace International (Amsterdam)</p> <p><i>Rony Brauman</i>, presidente di Medici Senza Frontiere (Parigi)</p> <p><i>Catherine Joint-Dieterle</i>, Direttrice del Museo della moda e del costume di Parigi</p> <p><i>Bramwell Tovey</i>, direttore della Winnipeg Symphony Orchestra</p>
Manager di livello intermedio («middle»)	<p><i>Brian Adams</i>, direttore di Global Express, Canadair (Bombardier, Montreal)</p> <p><i>Alan Whelan</i>, direttore commerciale del settore Global Computing and Electronics di BT (Londra)</p>	<p><i>Glen Rivard</i>, capo del settore Family and Youth Law del Dipartimento di Giustizia Canadese</p> <p><i>Doug Ward</i>, direttore della programmazione di CBC Radio (Ottawa)</p> <p><i>Allen Burchill</i>, comandante della divisione H, RCMP (Halifax)</p>	<p><i>Peter Coe</i>, direttore generale distrettuale del servizio sanitario nazionale inglese (North Hertfordshire)</p> <p><i>Ann Sheen</i>, direttrice dei servizi infermieristici degli ospedali riuniti di Reading</p>	<p><i>Paul Hohnen</i>, direttore delle unità Sostanze Tossiche, Foreste, Economia e Politica di Greenpeace International (Amsterdam)</p>

Imprese	Pubblica amministrazione	Sanità	Terzo settore
Manager di livello intermedio («middle») (segue)	<i>Sandy Davis</i> , direttrice generale regionale dei Parchi Canadesi (Calgary) <i>Charlie Zinkan</i> , sovrintendente del Parco Nazionale di Banff (Alberta)		<i>Abbas Gullet</i> , capo di subdelegazione della Federazione Internazionale della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa (N'gara, Tanzania)
Manager di base («bottom»)	<i>Gordon Irwin</i> , country manager del Parco Nazionale di Banff (Alberta) <i>Ralph Humble</i> , comandante del distaccamento di New Minas, RCMP (Nuova Scozia)	<i>Michael Thick</i> , chirurgo, specialista in trapianto del fegato, St. Mary's Hospital (Londra) <i>Stewart Webb</i> , dirigente medico (geriatria), St. Charles Hospital (Londra) <i>Fabienne Lavoie</i> , infermiera caposala, 4 Northwest, Jewish General Hospital (Montreal)	<i>Stephen Omollo</i> , direttore dei campi di Benac e Lukole della Croce Rossa Internazionale (N'gara, Tanzania)

2. Meno leadership, più spirito comunitario

È oggi ormai una moda distinguere i leader dai manager. Gli uni fanno le cose giuste e si confrontano con il cambiamento; gli altri mettono le cose a posto e si confrontano con la complessità (Bennis 1989; Kotter 1990; Zalenik 1977). E allora ditemi, chi sono i leader e chi sono i manager negli esempi precedenti? Alan Whelan, in BT, agiva solo da manager, mentre Bramwell Tovey, su e giù dal suo podio di direttore d'orchestra, era solo un leader? E che cosa mi dite di Jacques Benz, in quella riunione di progetto in GSI? Stava facendo le cose giuste o le stava mettendo a posto?

Come vi trovereste se doveste lavorare sotto la gestione di qualcuno che manchi completamente di leadership? La situazione potrebbe essere terribilmente demotivante. D'altra parte, vorreste come leader qualcuno

che non si occupi di gestire le cose? Anche questa situazione potrebbe essere altrettanto demotivante: come farebbe un leader di questo genere a capire ciò che accade nella sua organizzazione? Come ha scritto Jim March, Professore di International Management alla Stanford Business School, «la leadership è fatta anche di prosa, non solo di poesia» (in Augier 2004, p. 173).

Tra i vari top manager che ho seguito durante la mia ricerca vi era anche John Cleghorn, Presidente del Consiglio di Amministrazione della Royal Bank of Canada, noto in azienda per la sua abitudine a chiamare in ufficio, mentre è in viaggio, per segnalare uno sportello bancomat non funzionante e altre cose di questo genere. La banca ha migliaia di sportelli bancomat. Perché Cleghorn si occupa di problemi di questo tipo? Non si tratta forse di un eccesso di controllo e di un'attenzione ossessiva per dettagli di minore importanza? Forse il suo obiettivo è però un altro, quello di fornire un esempio a tutti i suoi collaboratori su come dovrebbero comportarsi, tenendo sempre gli occhi ben aperti su qualsiasi problema, anche quello apparentemente meno rilevante.

Oggi ciò che più dovrebbe preoccuparci nel modo di agire di un manager non è un atteggiamento come quello di Cleghorn, attento anche ai più piccoli dettagli nella gestione della sua azienda, bensì quello opposto, improntato all'esercizio di una leadership che rende insensibili a tutto ciò che non sia “la visione d'insieme”, in virtù della quale si pretende di gestire le cose mediante controlli a distanza. Spesso si dice che soffriamo per troppa gestione manageriale e poca leadership. Io ritengo invece che oggi nelle organizzazioni vi sia **troppa leadership e poca gestione manageriale. Anziché distinguere i manager dai leader, dovremmo vedere i manager come dei leader e considerare la leadership nient'altro che una forma particolarmente efficace di gestione manageriale.**

Focalizzandoci sulla leadership, inoltre, finiamo per rimanere concentrati sul potere del singolo individuo, dimenticando **uno degli assunti centrali di questo libro: il lavoro manageriale (e l'esercizio della leadership) trova sempre la sua realizzazione all'interno di un contesto comunitario. Per questo la capacità gestionale posseduta da un manager non è che una parte di quello che possiamo definire il suo spirito comunitario, assai più importante della sua leadership.**

3. Il management come pratica, non come professione

Dopo anni passati alla ricerca di un Sacro Graal del management, è **tempo di riconoscere che la gestione manageriale non è una scienza né una professione.**

3.1. *Certamente non è una scienza...*

L'intento principale dell'impresa scientifica è quello di pervenire, attraverso la ricerca, a una conoscenza sistematica di un determinato fenomeno. Difficilmente si potrebbe sostenere che questo sia lo scopo anche dell'attività manageriale, che ha a che fare piuttosto con il cercare di far funzionare le cose all'interno delle organizzazioni.

Il management sicuramente *si serve* delle conoscenze scientifiche, poiché è fondamentale per i manager utilizzare tutto il sapere di cui possono disporre. Tuttavia l'attività manageriale davvero efficace è quella che più riesce ad avvicinarsi a una forma d'arte e che sa far proprie alcune abilità tecniche. L'arte infatti, mediante il ricorso all'intuizione, è in grado di produrre una comprensione profonda e una chiara visione delle cose (nel 1954 Peter Drucker scrisse che la gestione manageriale basata sull'intuizione aveva i giorni contati. Sono passati sessant'anni e li stiamo ancora contando...). Le abilità di tipo tecnico, d'altra parte, hanno il vantaggio di derivare direttamente dall'esperienza, permettendo al manager un miglioramento continuo nel corso del proprio cammino di crescita professionale.

Come si evince dalla Figura 1.2, quindi, la gestione manageriale può essere intesa come quell'attività che si trova a occupare uno spazio all'interno di un triangolo i cui vertici sono rappresentati dall'arte, dalla tecnica e dalla scienza. L'arte porta le idee e una visione d'insieme su come integrarle tra loro; la tecnica produce praticamente i collegamenti, basandosi sull'esperienza; la scienza fornisce l'ordine attraverso il ricorso all'analisi e a un sapere sistematico.

All'interno di un'organizzazione, la maggior parte del lavoro viene generalmente svolto da specialisti e non riguarda direttamente i manager. A questi ultimi viene lasciato il compito di affrontare le situazioni più ingarbugliate e i problemi di difficile soluzione. Per questa ragione etichette come "esperienza", "intuizione", "giudizio" e "ragionevolezza" sono spesso necessarie per descrivere il loro lavoro. **Mettete insieme una discreta quantità di sapere tecnico con il giusto tocco artistico e con la capacità di sfruttare alcune acquisizioni scientifiche e otterrete un lavoro che è**

soprattutto una *pratica*, appresa attraverso l'esperienza e fortemente radicata in un dato contesto.

Figura 1.2 – La gestione manageriale tra arte, tecnica e scienza



3.2. ... ma nemmeno una professione

Qualcuno ha osservato che anche l'ingegneria non è tanto una scienza quanto una vera e propria pratica (Lewin 1979). L'ingegneria però applica massicciamente conoscenze scientifiche codificate e di provata efficacia. Può quindi essere definita una professione, poiché la si può insegnare prima della sua pratica, indipendentemente dal contesto: un ponte è un ponte, o almeno l'acciaio è acciaio, anche se il suo uso deve essere adattato alle circostanze in cui ci si trova. Lo stesso si può dire della medicina. Non invece della gestione manageriale. In essa, infatti, ben poco è stato codificato in modo affidabile, né esiste la possibilità di un accertamento della sua efficacia. Per questa ragione Linda Hill, nel suo studio sui nuovi manager, giunse alla conclusione che questi «dovessero agire da manager prima ancora di comprendere in che cosa consistesse il loro ruolo» (2003, p. 45).

Dal giorno in cui Frederick Taylor, nel 1916, definì il suo metodo di lavoro come «il migliore», scienziati e professionisti sono alla ricerca del nuovo Sacro Graal del management. Oggi l'ossessione per questa ricerca sopravvive nelle formule semplicistiche che affollano tanta letteratura di consumo: "pianificazione strategica", "shareholder value" (entrambi degli ossimori) e così via. Risposte che hanno sempre fallito, dandoci solo l'illusione di un progresso mentre i problemi reali continuano ad affliggerci.

In virtù della loro conoscenza codificata, l'ingegneria e la medicina devono essere apprese formalmente. Di conseguenza, l'esperto formato alla professione può quasi sempre superare il profano. Nel management non è così. Pochi di noi si fiderebbero di un ingegnere o di un medico che agissero intuitivamente e privi di una formazione regolare, mentre invece tutti noi ci fidiamo di ogni sorta di manager, anche di chi non ha seguito nemmeno una lezione di management (nutrendo dei sospetti su tanti che di lezioni ne hanno seguite parecchie durante i due anni di un MBA)².

Il vero professionista ha sempre una conoscenza più approfondita di un problema di sua competenza rispetto alla persona comune. Lo stesso può dirsi del vero scienziato. I manager che credono di conoscere meglio di altri i problemi che hanno di fronte rappresentano però spesso un ostacolo per il loro stesso lavoro, che dovrebbe consistere per lo più semplicemente nel facilitare l'approdo a una determinata soluzione. Un manager, nell'accezione che adotteremo qui, è qualcuno che ha la responsabilità di un'intera organizzazione o di una sua parte riconoscibile (che chiamerò "unità", in mancanza di un termine migliore). Per tornare a un vecchio detto, i manager fanno funzionare le cose agendo attraverso altre persone. I manager devono sapere molte cose, soprattutto sul contesto specifico in cui operano, e devono prendere decisioni sulla base di queste conoscenze. Ma, soprattutto nelle grandi organizzazioni e nei settori "ad alto tasso di conoscenza", **i manager devono tirare fuori il meglio dalle altre persone, mettendole nella condizione di dimostrare tutto il loro sapere e quindi di decidere e agire per il meglio.**

4. Il lavoro manageriale non sta cambiando

Questo libro si basa su ricerche svolte in un ampio arco di tempo che va dalla metà dello scorso secolo sino al nostro nuovo millennio. Le mie ventinove giornate di osservazione hanno avuto luogo negli anni Novanta. Oggi, non ci si aspetta che i libri facciano queste cose. Ci si aspetta invece che siano perfettamente al passo con i tempi.

Proviamo però a ribaltare la questione: essere perfettamente al passo con i tempi può intralciare il perseguimento dei nostri obiettivi. Rischiamo di essere ipnotizzati dal presente e di essere sviati dalle storie che "conosciamo" tutti fin troppo bene. Mettere un po' di tempo tra noi e gli eventi può essere una buona scelta.

² Confronta il mio *Managers Not MBAs* (Mintzberg 2004).