

I paradossi di Mintzberg

di Enrico Sassoon

«UN LAVORO FATTO DI PARADOSSI, dilemmi e misteri che non possono essere risolti». Questo è, secondo l'ultimo Henry Mintzberg, il "lavoro manageriale" ed è così che si intitola il suo ultimo libro, uscito negli Stati Uniti lo scorso anno con il titolo di *Managing*, e nei giorni scorsi in Italia (Franco Angeli Editore). Che Mintzberg sia un autore prolifico e iconoclasta non è una novità: ha pubblicato libri e articoli di grande risonanza in tutto il mondo, ha ricevuto premi di varia natura ed è stato inserito da parecchio tempo nella classifica dei 50 pensatori più influenti del mondo del "Wall Street Journal". Con questo libro Mintzberg compie un ulteriore passo avanti in una strada complessa iniziata più di trent'anni fa: capire la natura reale, e non quella mitizzata, del lavoro che ogni manager quotidianamente compie. Non solo il leader, non solo il grande talento, ma il manager che gestisce un'organizzazione, quale che essa sia.

Perché, allora, paradossi e misteri? Non si tratta di una conclusione contraddittoria rispetto all'obiettivo di chiarire la reale natura del lavoro manageriale? La risposta è sì e no. Lo sarebbe se Mintzberg puntasse a definire schematicamente il lavoro del manager, tentativo che molti hanno fallito prima di lui, a partire dal mitico Peter Drucker. Ma non lo è nei limiti in cui la sua vera conclusione è che «i manager valgono nella misura in cui sono capaci di sistemare le cose ragionando a modo loro».

Poca cosa, si potrebbe dire, se alla fine di decenni di analisi e osservazioni sul campo ci si ritrova a concludere che colui che fa bene il proprio lavoro di gestione sembra essere una persona che non può, anzi non deve, affidarsi a concetti e strumenti appresi in un percorso formativo prolungato, ma che fa bene a puntare sulla propria capacità di lavoro e di intuizione. Eppure è proprio questo che Mintzberg argomenta in un libro fitto di osservazioni di buon senso basate sull'esperienza. Le formule servono a poco, il mito del leader danneggia la sostanza del lavoro del manager, ogni manager deve essere leader, ogni leader è tale solo se è capace di gestire. E ancora: la gestione manageriale non è una professione! È ben più vicina all'arte che alla scienza, anche se utilizza numerose applicazioni scientifiche. In sintesi, la gestione manageriale «è una pratica, che si apprende innanzitutto tramite l'esperienza e che si radica in un contesto».

Ma allora perché, ci si chiede ancora, Mintzberg è reputato un genio negli ambienti di Harvard, il suo articolo del 1973 è il più venduto da sempre dalla "Harvard Business Review", i suoi libri formano generazioni di manager? Il fatto è che, anche in questo caso, la contraddizione è più apparente che reale. Le deduzioni di Mintzberg muovono da una serrata analisi del reale a stretto contatto con l'oggetto dell'analisi stessa, il manager appunto. In questo libro ha vissuto l'esperienza diretta di 29 manager in posizioni e in settori diversi. E, in generale, le sue idee sono continuamente testate a contatto con i manager stessi.

Certo, Mintzberg non sostiene che l'educazione formale non conti, anzi. Ciò che intende affermare è che il management non è una professione con tecniche specifiche applicabili a situazioni riconoscibili e standardizzate, come lo può essere la medicina e l'ingegneria. Non si possono applicare formule o tecniche che sono state di successo in ambiti precedenti perché i problemi manageriali non possono mai essere ricondotti a una sindrome comune, standard. Grazie alla sua conoscenza di norma il medico può risolvere situazioni che sono fuori portata per il profano: ma non è così per molte persone che svolgono l'attività di gestione, come l'esperienza ci mostra tutti i giorni.

Questa constatazione porta a un'altra conclusione forte di Mintzberg, a un altro mito spezzato, che è quello del manager che pensa e riflette costantemente in termini strategici, che lavora a ritmo serrato, confortato da un grande numero di informazioni, sempre a contatto con i suoi collaboratori e più o meno sempre nel controllo della situazione. "Banalità", sostiene il nostro, la verità è un'altra. Nei fatti quotidiani il manager è costretto a prendere molte decisioni con informazioni scarse o nulle, travolto dalla massa di compiti che non riesce facilmente a gestire, privo di pensiero strategico strutturato e assillato dalla miriade di interruzioni (aggravate dall'era di Internet) che frammentano la sua nor-



IL LIBRO

Henry Mintzberg, *Il lavoro manageriale*, Franco Angeli, Milano 2010, pagg. 312, euro 38,00.

male attività di lavoro.

Insomma, dimentichiamoci dell'eroe solitario, del leader sempre lucido e determinato, del direttore d'orchestra che produce una sinfonia da un insieme di suoni e suonatori aggregati in una unità organizzativa. Nel mondo reale, il manager non fa ciò che diceva Henry Fayol (concentrarsi su un aspetto della gestione alla volta escludendo tutti gli altri), o Tom Peters (non pensate: agite!), o Michael Porter (applicare un insieme di metodi analitici), o Warren Bennis (costruire la leadership), o Herbert Simon (prendere le decisioni). Nessuno di loro, dice con un po' di superbia Mintzberg, aveva ragione, perché tutti avevano ragione: «La gestione manageriale non è una di queste cose, ma tutte: è controllare e agire, fare affari e riflettere, essere leader e decidere e altre cose ancora, non separate e sommate, ma fuse l'una nell'altra». Per essere dei manager efficaci e persino dei grandi leader – è un'altra delle perle di saggezza contenute nel libro – non occorre essere dei manager fantastici, basta essere normali e lucidi.

La gestione manageriale tra arte, tecnica e scienza



In questo modo Mintzberg prova a chiudere il cerchio, riscoprendo non solo il manager come persona, ma l'organizzazione come "comunità di persone" la cui sostanza nei fatti non cambia nel tempo. Ciò significa che non ha nessun senso isolare il leader o il manager dal resto dell'organizzazione, perché è solo la comunità di persone che raggiunge i risultati; e che il lavoro manageriale non muta sostanzialmente nel tempo, perché ciò che cambia sono il contesto e la relazione con il contesto, ma non le caratteristiche del lavoro in quanto tale. "Pensiero e azione", aveva detto in fondo un tale Giuseppe Mazzini, e Mintzberg precisa: «La gestione manageriale avviene su tre piani, dal concettuale al concreto: con l'informazione, mediante le persone e direttamente in azione». E, più per esteso, dichiara: «La gestione manageriale è un sistema composto dagli elementi della riflessione, dell'analisi, della mondanità, della collaborazione e della pro attività, tutti riempiti dell'energia individuale del manager e uniti dall'integrazione sociale».

Quello di Mintzberg, più che un libro sul lavoro manageriale, rischia di assomigliare ogni tanto a un canto, un'ode, un'elegia del lavoro del manager. Ma, attenzione, Mintzberg sarà anche un guru ma non è un místico. Il suo messaggio è chiaro e va preso in seria considerazione: «Oggi soffriamo per troppa leadership e poca gestione manageriale»; ed è un messaggio che riguarda tutti: «La gestione manageriale è importante per tutti coloro che sono interessati alla sua pratica – e questo significa tutti noi, dato che il nostro è un mondo di organizzazioni». ▽

Elogio del lavoro professionale

di Federico Butera

FA BENE CLAUDIO ANTONELLI a iniziare il suo libro *Le professioni per l'impresa* (Franco Angeli, 2009) parlando del cambiamento della natura dell'impresa: non più un condominio in cui convivono funzioni diverse, ma un network di professioni. In realtà l'impresa è sempre più una rete. Rete di imprese, rete di imprese e istituzioni, rete di imprese e territori e anche rete di imprese e professionisti. Quando scrissi nel 1990 *Il Castello e la Rete* anticipavo un percorso che è divenuto poi travolgente. Pensiamo al settore del Legno Arredo in Brianza. I prodotti di marca che acquistiamo sono il risultato di un processo strategico e gestionale svolto ad esempio a Meda, di fasi di produzione in Slovacchia o Romania, di design a Milano o a Parigi, di sistemi logistici a Torino.

Il lavoro qualificato è dentro l'impresa: ne rappresenta in molti casi dal 30 al 50%. Il lavoro qualificato delle professioni individuali interfaccia l'impresa con piena legittimità: designer, ricercatori, esperti di informatica, esperti finanziari, consulenti e molti altri sono i professionisti del terziario avanzato. In una società della conoscenza questo lavoro e questi lavoratori dovrebbero essere tenuti nella massima importanza. Ma non è così. La cura che le istituzioni e le imprese assicurano ai lavoratori della conoscenza è drammaticamente inadeguata. E questa è una vera emergenza.

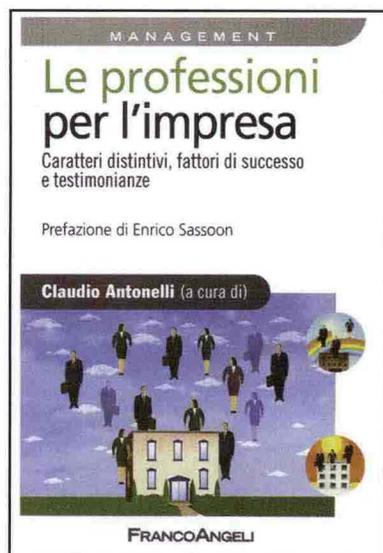
Antonelli propone il "ventaglio" del lavoro professionale, che va dai professionisti con albo e ordine (i più istituzionalizzati, come i medici, gli avvocati, gli ingegneri, i giornalisti) ai lavoratori autonomi (con elementi di indefinizione e instabilità del ruolo, della professione e delle condizioni dell'impiego), fino ai professionisti che lavorano nell'impresa (che hanno relativa stabilità occupazionale, ma spesso ruoli confusi e professioni evanescenti). Solo la esigua minoranza di professionisti con albo e ordine sanno cosa fanno e qual è la loro giurisdizione professionale. E molti di loro oggi, nella crisi, registrano situazioni di condizioni incerte d'impiego, come i tanti avvocati e i tanti medici che hanno pochi clienti e poco reddito.

Il lavoro in azienda dovrebbe essere più stabile: ma le ridondanze di personale picchiano duro anche contro chi ha una "professione aziendale" chiara e consolidata: pensiamo ai manager, professional, tecnici di Italtel, Nortel, Motorola, Eutelia e agli scienziati di Glaxo che stazionano con striscioni davanti al Ministero del Lavoro. Non parliamo poi degli over 45 con ruoli e professioni instabili e confusi che banche, assicurazioni, società di ICT tentano disperatamente di allontanare.

Il "lavoro autonomo di terza generazione" (partite iva, lavoro a progetto, professional dipendenti a tempo determinato, etc.) tende a diventare per molti un campo sia di precarietà occupazionale sia di scarsa identità professionale e di *corrosion of character*, l'impoverimento della personalità di cui parla Sennet.

Nel mio libro *Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza* (Mondadori Università 2007) avevo messo sull'avviso che eravamo di fronte a una emergenza economica e societaria: il lavoro e i lavoratori della conoscenza che assicurano la competitività dell'impresa, dei territori, del Paese sono gestiti assai peggio di come furono gestiti gli operai e gli impiegati d'ordine durante la rivoluzione industriale. Non va bene! I lavoratori della conoscenza sono una categoria a rischio. La crisi economica che attanaglia il nostro Paese ha drammaticamente peggiorato questo mio ammonimento. Vi sono ragioni strutturali che spiegano perché ciò avviene. Alcune sono:

- I settori *knowledge intensive* non sono cresciuti.
- Le spese per la ricerca continuano a rimanere al di sotto della media dei Paesi evoluti.
- I lavoratori della conoscenza sono presenti in modo maggioritario in settori diversi dalle *brainpower industries* (Sanità, PA, Scuola).
- L'organizzazione del lavoro della conoscenza non ha lontanamente raggiunto forme di razionalizzazione e produttività paragonabili a quello del lavoro dequalificato (taylor-fordismo).
- Nella globalizzazione i processi di *offshoring* minacciano i posti di lavoro dei colletti bianchi non meno di quelli dei colletti blu.



IL LIBRO

Claudio Antonelli (a cura di), *Le professioni per l'impresa*, Franco Angeli, Milano 2009, pagg. 201, prezzo euro 24,00.

E quindi:

- I tempi di inserimento e stabilizzazione dei giovani laureati sono lunghi.
- Una buona parte di lavoratori della conoscenza sono over 45 e risultano deboli sul mercato del lavoro.
- Le forme di tutela e di rappresentanza sono scarse nel lavoro autonomo e nelle forme di lavoro "flessibile".
- Una parte dei lavoratori della conoscenza sono soggetti a una mobilità senza regole, mentre una parte preponderante del lavoro dipendente è invece scarsamente mobile.
- Una parte di lavoratori della conoscenza registra fenomeni di criticità psicologica e sociale (*erosion of character*).

Che fare? Io suggerivo nel 2007 di aprire grandi cantieri di collaborazione fra imprese, istituzioni educative, funzioni governative che presidiano il mercato del lavoro. Dar luogo a "una nuova città che sale" come rappresentata nel celebre dipinto di Boccioni che fa da copertina al mio libro. Le imprese dovrebbero:

1. individuare e rappresentare nuove forme di mestieri e professioni organizzative, a partire dall'emergere di professioni a banda larga (*broad professions*);
2. sviluppare sistemi di gestione dei lavoratori della conoscenza, per assicurare produttività e innovazione e anche identità, stabilità, motivazione, mobilità protetta;
3. sviluppare nuove forme di organizzazione che generino integrazione e innovazione anche valorizzando le possibilità delle tecnologie ICT entro organizzazioni sempre meno formalizzate e sempre più reticolari (impresa web 2.0).

Le istituzioni dovrebbero:

1. Promuovere azioni per lo sviluppo e la riqualificazione dell'occupazione nei diversi settori come leva di modernizzazione e innovazione; e, in particolare, riqualificazione di settori tradizionali (PA, Scuola, Sanità) e sviluppo nei settori dei servizi, high tech e delle *brain-power industries*.
2. Avviare azioni di sistema per rendere il lavoro della conoscenza più produttivo e innovativo.
3. Effettuare interventi sulla rappresentazione delle professioni: vale a dire, regolamentazione delle diverse forme giuridiche (lavoratori dipendenti, lavoratori autonomi, etc); classificazioni statistiche delle tipologie di lavoro della conoscenza; e rappresentazione sociale del lavoro della conoscenza nei media, nelle discipline scientifiche e nel sistema educativo.
4. Ottimizzare mutamenti nei confini tra lavoro e vita privata: il *work-life balance*.
5. Potenziare le scuole a tutti i livelli, con maggior integrazione scuola/lavoro.
6. Riorientare e qualificare le scuole e le università con maggior integrazione scuola/lavoro.
7. Promuovere programmi importanti di *lifelong education* e dare sostegno ai processi di riconversione.

Un'alleanza fra imprese e istituzioni è indispensabile con l'apertura di cantieri di ridisegno dei ruoli, delle professioni, delle condizioni dell'impiego. Lo chiede l'Unione Europea con la strategia *New skills for new jobs*. Da dove partire? Dall'impresa, quell'impresa-rete che ha bisogno dei professionisti come collaboratori e come fornitori.

Antonelli nel suo libro offre molti suggerimenti utili sul "come fare". Potenziare l'identikit delle professioni, ossia rafforzare o ricostruire l'identità del lavoro qualificato e delle professioni. Egli suggerisce di operare sui caratteri distintivi della professione, sui meccanismi di regolazione, sui fattori di eccellenza. Inoltre propone un rafforzamento e razionalizzazione dell'associazionismo professionale, di cui illustra un gran numero di varianti.

Il libro beneficia poi di una serie di *case studies* fra cui le professioni ICT di Roberto Bellini, la professione di logistico di Giovambattista Marini, la professione del marketing manager di Sergio Meacci e Walter Giorgio Scott, la professione di project manager di Carlo Notari, la professione di consulente di Gian Luigi Vecchi. ♥