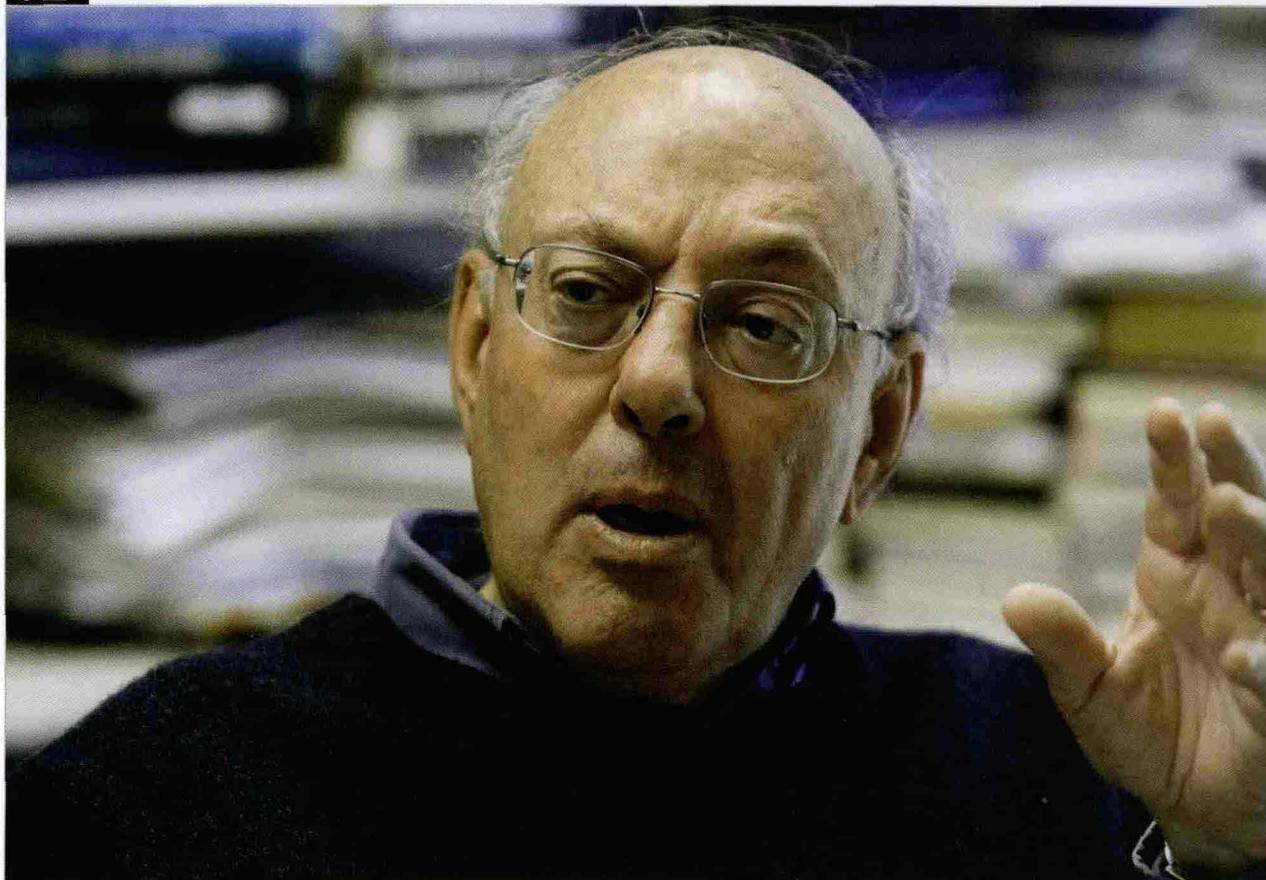




ANTICIPAZIONE



PROTAGONISTI. Henry Mintzberg, esperto di management di fama mondiale

Manager senza veli

Il lavoro manageriale così com'è nella realtà è frammentario, superficiale quanto basta, meno pianificato e strategico di quanto si immagini. Più o meno come 40 anni fa

Per gentile concessione dell'editore, anticipiamo un brano del nuovo libro di Henry Mintzberg *Il lavoro manageriale*, di prossima pubblicazione presso **Franco Angeli**.

Folclore: il manager è un pianificatore riflessivo e sistematico.

Abbiamo del manager, soprattutto quando si tratta di incarichi senior, questa immagine comune: quella di qualcuno che siede a una scrivania e medita pensieri profondi, prende decisioni importanti e, soprattutto, pianifica sistematicamente il futuro. Su questi punti

c'è una notevole quantità di dati, ma niente che confermi questa immagine.

Fatti: ricerca dopo ricerca, è emerso questo:

- a) i manager lavorano a un ritmo serrato;
- b) le loro attività sono caratterizzate tipicamente da brevità, varietà, frammentazione e discontinuità;
- c) sono fortemente orientati all'azione.

Il ritmo del lavoro manageriale. I resoconti sul ritmo frenetico del lavoro manageriale sono coerenti: si va dagli uomini della prima linea, che svolgono in me-

dia un'attività ogni 48 secondi (Guest 1956, p. 478), ai manager di medio livello, che solo una volta ogni due giorni riescono a lavorare per almeno mezz'ora senza interruzioni (Stewart 1967), ai chief executive, le cui attività, una volta su due, durano meno di nove minuti (Mintzberg 1973, pp. 33).

«Più di quaranta ricerche sul lavoro manageriale risalenti agli anni '50 hanno mostrato che gli executive, in sostanza, passano il loro tempo a correre da una parte all'altra» (McCall, Lombardo e Morrison 1988, p. 55). Nella mia prima ricerca, notavo che i chief executive che avevo osservato lavoravano a un ritmo che non rallentava mai. Ricevevano un afflusso costante di lettere e telefonate, dal momento in cui arrivavano in ufficio, al mattino, fino alla loro partenza, alla sera. Le pause per il caffè e i pranzi erano sempre momenti di lavoro e alcuni membri mai assenti della loro organizzazione erano pronti a impadronirsi di ogni minuto libero. Come mi disse uno di loro, **il lavoro del manager è «una maledetta cosa dopo l'altra».**

Nella sua ricerca sui direttori generali, John Kotter (1982) ha sostenuto che i requisiti e i compiti connessi a questo lavoro contribuiscono «a una situazione particolarmente stressante e a grandi difficoltà nella gestione del tempo», all'interno di «un ambiente ad alta velocità e forti pressioni». Un manager l'ha messa in questi termini:

«Mi sento in colpa perché non faccio le cose che dicono di fare i professori di management, i formatori e i libri che ho letto. Quando esco da una di queste sessioni di formazione, o dopo avere letto l'ultimo trattato sul management, sono pronto e determinato a farlo. Poi però mi piovono addosso la prima telefonata di un cliente infuriato o un nuovo progetto con una scadenza pressoché immediata – e così torno alla solita routine. Non ho tempo per gestire il mio tempo» (Barry, Cramton e Carroll 1997, pp. 26-27).

Gestire un'organizzazione è un lavoro semplicemente sfibrante. Morris et al., per esempio, hanno osservato che le giornate del preside di una scuola passavano a ritmo di corsa (1982, p. 689). La quantità di lavoro da fare, o almeno il lavoro che i manager decidono di fare nel corso della giornata, è notevole – e anche al termine della giornata i senior manager non sembrano capaci di sottrarsi a una situazione che si lega al loro ruolo di potere o alla loro stessa predisposizione a preoccuparsi di questioni straordinarie.

Perché i manager tengono questi ritmi e reggono questi carichi di lavoro?

Una ragione deve essere la natura intrinsecamente aperta di questo lavoro. Ogni manager è responsabile

per il successo della sua unità, ma non ci sono traguardi dove il manager possa fermarsi e dire «Adesso il mio lavoro è finito». L'ingegnere completa il progetto di un ponte, un certo giorno; l'avvocato vince o perde una causa, a un certo punto. Il manager, diversamente, deve procedere senza posa, sempre incerto se il successo sia davvero assicurato o se le cose non stiano per crollare (v. Hill 2003, p. 50). Il risultato è che **la gestione manageriale è un lavoro in cui la preoccupazione è continua: il manager non è mai libero di dimenticare il lavoro, non ha mai il piacere di sapere, neanche temporaneamente, che non è rimasto niente da fare.**

La frammentazione e le interruzioni. Nella nostra società, la maggior parte dei lavori richiede specializzazione e concentrazione. Gli ingegneri e i programmatori possono passare mesi a progettare macchine o a sviluppare applicazioni; i venditori possono dedicare le loro vite professionali a vendere determinate linee di prodotti. I manager non possono sperare in questa concentrazione del loro impegno.

La ricerca di schemi ricorrenti nel lavoro manageriale – nel corso della giornata, nell'arco della settimana, lungo l'intero anno – non ha trovato molto; al più, alcuni momenti connessi alla definizione del budget e cose simili. Una ricerca di Cohen e March (1974, p. 148) ha mostrato che i rettori tendono a svolgere i compiti amministrativi all'inizio della giornata o della settimana e dopo a occuparsi delle relazioni esterne e delle questioni politiche – ciò che non è una scoperta illuminante. Più notevole è un commento di Lee Iacocca sul suo incarico così in vista di chief executive officer: «Certi giorni, in Chrysler, non mi sarei nemmeno alzato dal letto, se avessi saputo che cosa stava arrivando» (Iacocca, Taylor e Bellis 1988). Un risultato sorprendente della mia prima ricerca era che pochi degli incontri e degli altri contatti dei chief executive si tenevano sulla base di un programma regolare. In media, tredici su quattordici erano fissati ad hoc.

Ciò che troviamo, in questo lavoro, è una grande frammentazione, con molte interruzioni in aggiunta. Qualcuno chiama per segnalare un incendio in una struttura; si dà un'occhiata ad alcune mail; un assistente entra per segnalare una contestazione da parte di un gruppo di consumatori; poi un dipendente che va in pensione viene fatto entrare perché bisogna consegnargli una targa; poi altri messaggi di posta; e via di corsa a una riunione per discutere dell'offerta per un contratto importante. E avanti così. La cosa più sorprendente è che **le attività più importanti sembrano mescolarsi a quelle più banali senza un ordine riconoscibile; di conseguenza, il manager deve essere**

pronto a cambiare atteggiamento spesso e rapidamente.

Nelle giornate di quasi tutti i manager ci sono delle riunioni più lunghe, ma anche queste, come osservai nella mia prima ricerca, tendono a interrompersi prima della fine. E tipicamente sono circondate da molti altri episodi di durata inferiore – brevi telefonate, rapide sessioni di lavoro alla scrivania, incontri casuali in ufficio, passaggi nella sala d'ingresso e così via.

Carlson, nel suo studio del 1940, trovò che i direttori generali svedesi che osservava potevano ottenere a stento ventitré minuti senza interruzioni una volta ogni tre giorni. «Tutto quello che sapevano era che avevano appena il tempo di cominciare un nuovo compito o di sedersi e accendersi una sigaretta prima di essere interrotti da un visitatore o da una telefonata» (1951, pp. 73-74). Sigaretta a parte, Carlson oggi troverebbe qualcosa di diverso? [...]

Nel suo studio del 1951, Carlson concludeva che i manager potevano liberarsi delle interruzioni facendo un uso migliore delle loro segretarie e mostrandosi più disposti a delegare il lavoro. Ma poneva anche una domanda importante: la brevità, la varietà e la frammentazione sono imposte ai manager o sono gli stessi manager a scegliere queste modalità di lavoro? La mia risposta è sì, per ambedue le possibilità.

I cinque chief executive della mia prima ricerca sembravano essere adeguatamente protetti dalle loro segretarie e non c'era ragione per credere che non sapessero delegare. In effetti, si capiva che in alcuni casi preferivano le interruzioni e negavano a se stessi i momenti di libertà. Per esempio, erano loro, e non altri, a terminare le riunioni e le telefonate ed erano loro, spesso, a interrompere un tranquillo lavoro di scrivania per fare una telefonata o per chiedere a qualcuno di raggiungerli. Uno chief executive che osservai aveva posizionato la sua scrivania in modo tale da guardare verso una grande sala. La porta di solito era aperta e i suoi diretti collaboratori entravano di continuo nel suo ufficio.

Perché questa inclinazione alle interru-

Molto lavoro, poco mito

di Alessandro Cravera



Henry Mintzberg è considerato uno dei pensatori di management più originali del panorama internazionale. Le sue idee riguardanti la strategia aziendale, la leadership e il management sono spesso andate controcorrente rispetto alle prassi consolidate e agli approcci accademici più ortodossi. Già la sua tesi di dottorato, *The Nature of Managerial Work* pubblicata nel 1973, ha suscitato grande interesse ed è tuttora molto

citata negli studi manageriali. Si trattava di una ricerca che documentava la settimana lavorativa di cinque chief executive. Grazie a questo lavoro pionieristico di Mintzberg si è cominciato a discutere non di cosa i manager avrebbero dovuto fare, quindi da un punto di vista idealistico, ma di quello che facevano realmente. Mintzberg ha raccontato il management osservandolo sul campo e sfatando molti dei luoghi comuni che aleggiavano intorno alle figure dirigenziali.

Con *Managing (Il lavoro manageriale nell'edizione italiana)*, Mintzberg torna su questo tema più di 35 anni dopo la sua ricerca primigenia e lo fa, ancora una volta, con un lavoro sul campo, avendo passato una giornata intera con 29 manager di diversi settori (pubblici e privati). I risultati a cui giunge sono estremamente interessanti. Il lavoro manageriale, a dispetto dei tanti cambiamenti sociali e tecnologici, non è poi così diverso rispetto a quello che aveva osservato nel 1973: il management reale continua a essere una pratica molto lontana dallo stereotipo dello stratega/pianificatore con cui una certa letteratura dipinge il manager: ritmi serrati, frammentazione delle attività, orientamento all'azione più che alla pianificazione continuano a essere le principali caratteristiche di questa figura professionale. Dopo tanti anni in cui gli studi e le ricerche si sono concentrate sulla leadership più che sul management, con *Managing* Mintzberg rimette al centro la realtà descrivendo, per una volta, il mondo delle organizzazioni non per come dovrebbe essere, ma per quello che realmente è, sviluppando una riflessione sul management ricca, profonda e realistica. Proprio questa è la ragione per la quale varrebbe la pena che, tra i tanti impegni e attività, anche i nostri manager trovassero un po' di tempo per confrontarsi con le tesi di Mintzberg.

zioni? In parte, i manager tollerano le interruzioni perché non vogliono scoraggiare il flusso delle informazioni entranti. Inoltre, è possibile che si abituino alla varietà del loro lavoro e che quindi sentano facilmente la noia.

Più importante, però, è il fatto che i manager sembrano farsi condizionare dal

carico del loro lavoro: sviluppano una sottile capacità di valutare il costo di opportunità del loro tempo – i benefici persi facendo una cosa invece di occuparsi di un'altra. Inoltre, sono acutamente consapevoli dell'onnipresente assortimento di incombenze intrinseco al loro lavoro – il messaggio che non può tardare, le telefonate che devono essere prese, le riunioni che richiedono la loro partecipazione. Il lavoro manageriale, come scrisse Leonard Sayles nel suo studio sui manager americani di medio livello, è come «tenere in ordine una casa» [...] dove i rubinetti sgocciolano di continuo e la polvere riappare non appena la si è spazzata via» (1979, p. 13).

In altre parole, a prescindere da quello che stanno facendo, i manager sono tormentati da ciò che potrebbero fare e da ciò che devono fare.

Come disse il presidente di una squadra di calcio inglese dopo che i suoi tifosi avevano attraversato vandalicamente il continente, «se fai questo lavoro, devi essere costantemente preoccupato!». E la realtà di questo lavoro fomenta nella personalità dei manager alcune inclinazioni peculiari: a sovraccaricarsi di lavoro, a fare le cose di corsa, a evitare gli sprechi di tempo, a partecipare solo quando la partecipazione ha un valore tangibile, a essere cauti prima di lasciarsi coinvolgere troppo in qualunque cosa. **Essere superficiali è un rischio professionale del lavoro manageriale**, quanto meno al confronto con altri lavori specialistici che la maggior parte dei manager svolgeva prima di diventare manager. **Per avere successo, un manager deve imparare a esercitare la propria superficialità con competenza.**

Qualcuno ha detto che un esperto è una persona che sa quasi tutto su quasi niente, fino al punto

di sapere proprio tutto su proprio niente. Il problema del manager è antitetico: sapere sempre di meno su sempre più cose, fino al punto di non sapere niente di ogni cosa. Nel capitolo 5 torneremo su questa sindrome della superficialità, così come su altri rompicapo collegati a queste caratteristiche del lavoro manageriale.

L'orientamento all'azione. I manager amano l'azione – le attività che muovono, cambiano e fluiscono, tangibili e correnti e che esulano dalle abitudini. Non aspettatevi che molti manager, sul lavoro, passino molto tempo a dibattere questioni teoriche; per lo più, i manager preferiscono focalizzarsi sulle cose concrete. E non aspettatevi di trovare molta pianificazione generale, in questo lavoro, o frequenti divagazioni; cercate invece approfondimenti decisi di questioni specifiche. Anche quando si tratta di programmare, «nessuno dovrebbe mai chiedere a un executive occupatissimo di promettere di fare qualcosa “la prossima settimana”, per esempio, o “venerdì prossimo”.

Queste richieste così vaghe non entrano nemmeno nell'agenda. No, bisogna indicare un momento preciso, venerdì alle 16,15, per esempio, e allora la cosa sarà annotata ed eseguita per tempo» (Carlson 1951, p. 71). [...]

I manager amano l'informazione corrente. Spesso le danno la massima priorità, interrompendo riunioni, riordinando le agende e suscitando picchi di attività. Naturalmente, l'informazione corrente può essere meno attendibile di quella che ha avuto modo di depositarsi, essere analizzata ed essere confrontata con altra informazione. Ma i manager spesso sono disposti a pagare questo prezzo per avere informazioni aggiornate. ■