

Il manager modello? Toscanini

www.ecostampa.it

DI MARCO GIRARDO

Ma in fin dei conti: che cosa fa veramente un manager? Non c'è dubbio che ogni santo giorno presieda riunioni, organizzi *briefing*, impartisca direttive e risponda a centinaia di mail (passando contemporaneamente parecchie ore al telefono). Ma stringi stringi, qual è la "qualità" specifica che caratterizza il suo lavoro? C'è un valore aggiunto? Come si definisce in buona sostanza un bravo manager? Difficile crederlo, eppure i diretti interessati – molto spesso – non sanno rispondere. A conferma di come siano quasi sempre le buone domande a segnare i destini, Henry Mintzberg si chiedeva già da ragazzo e con una certa ostinazione cosa diavolo facesse suo padre, presidente di una piccola azienda manifatturiera, tutto il giorno in ufficio. Un primo straccio di risposta se l'è data una decina di anni dopo, con la pubblicazione della tesi di dottorato intitolata *The nature of management work* ("La natura del lavoro manageriale"). Passati altri trent'anni il professor Mintzberg – divenuto nel frattempo secondo il guru Tom Peters «il più importante pensatore di management al mondo» – era nuovamente determinato a scoprire come passasse le giornate sua moglie, manager nel settore delle telecomunicazioni. Una fissazione, si dirà. Che potrebbe però portare il docente della McGill University di Montreal, considerato uno fra gli economisti più influenti su scala planetaria insieme a Paul Krugman, Muhammad Yunus e Joseph Stiglitz, addirittura in zona Nobel per le sue ricerche sulla "vera natura" di una fra le attività più diffuse ai giorni nostri: quella di far girare un'organizzazione, piccola o grande che sia. Ricerche in realtà poco frequentate dall'accademia, tanto da non aver ancora acquisito sufficiente spessore teorico. La nostra comprensione della gestione manageriale, infatti, non

è progredita negli ultimi cento anni come altre branche delle scienze sociali. Non sappiamo ancora cosa fa veramente un amministratore delegato, un direttore di giornale, un capo-azienda. La "natura" del manager è tuttora un mistero. Nel 1916 l'industriale francese Henry Fayol, autore di uno fra i primi trattati in materia, (*Administration industrielle et générale*), descriveva le attività di management come «progettare, organizzare, comandare, coordinare e controllare». Ottant'anni dopo, osserva Mintzberg, un giornale di Montreal presentava in questo modo il nuovo direttore generale della città: «Sarà il responsabile dell'organizzazione, della direzione e del controllo di tutte le attività». Punto e a capo. Si sono moltiplicati invece in questo lasso di tempo le ricerche e le pubblicazioni sulla leadership, l'arte di comandare, sconfinando spesso nella manualistica new age, ma è ancora realistico quanto affermato da Roy Lewis e Rosemary Stewer nel 1958: «Conosciamo meglio le motivazioni, le abitudini e i più intimi segreti dei popoli primitivi della Nuova Guinea che i livelli *executive* di Unilever». Per colmare almeno in parte questa distanza, Mintzberg ha indossato i panni dell'antropologo e, come un Lévi-Strauss del *management*, ha passato ventinove intere giornate con altrettanti dirigenti per realizzare il suo studio più completo, *Il lavoro manageriale* (FrancoAngeli, pagine 320, euro 38,00). L'economista canadese ha seguito a ogni passo l'amministratore delegato della Royal Bank of Canada e un'infermiera caposala, ha esplorato la quotidianità professionale del direttore dei campi profughi della Croce Rossa in Tanzania e del sottosegretario alla Difesa del governo canadese. E ha compulsato, fra le altre, le agende della direttrice del Museo della moda e del costume di Parigi e di un

direttore operativo in un'azienda *hi-tech*. Cos'ha scoperto? Anzitutto che i manager vanno di fretta. Gli uomini della prima linea svolgono in media un'attività ogni quarantotto secondi. I manager di medio livello solo ogni due giorni riescono a lavorare per mezz'ora di seguito e le attività di quelli ai vertici una volta su due durano meno di nove minuti. Mintzberg ha notato poi come le attività più importanti si mescolino sempre a quelle più banali, senza un ordine riconoscibile. Tanto che "essere superficiali" è un rischio professionale del lavoro manageriale. Anche le domande emerse fra chi ruota intorno ai vertici aziendali hanno rivelato tratti comuni: perché i nostri "capi" non hanno una prospettiva più ampia? Perché sanno spegnere gli incendi ma non prevenirli (vedi l'attuale crisi finanziaria)? Perché non delegano di più? Perché l'informazione non risale la gerarchia? Dopo l'osservazione sul campo, Mintzberg affronta finalmente la domanda iniziale: chi è dunque un bravo manager? Il paragone più calzante è quello del direttore d'orchestra durante le prove. Non durante la "prima", dove emerge soprattutto il controllo. E nel corso delle estenuanti sedute con l'orchestra che è possibile osservare il processo dinamico caratterizzante la qualità manageriale. Un processo che si sviluppa su tre livelli: l'informazione, per pianificare e comunicare, le persone, con le quali attivare dinamiche di leadership e condivisione, l'azione diretta, infine, per realizzare i progetti

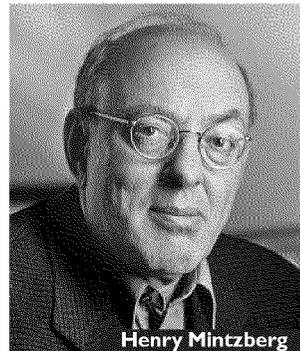
e stringere accordi. Come Arturo Toscanini, un buon manager mette insieme una discreta quantità di tecnica con il giusto tocco d'arte e

con un po' di applicazione della scienza. La varietà del lavoro manageriale è spesso quella della vita stessa, perché in larga misura questo lavoro riguarda proprio ciò che accade nella vita. Ecco perché

nella selezione dei manager – suggerisce Mintzberg – bisogna prestare molta attenzione anche ai difetti. Insomma: l'unico modo per conoscere davvero un manager è lavorare per lui. O sposarlo.

il caso

Nel pieno di una crisi economica causata anche dai loro difetti, ora i «capi» sono in cerca di identità



Henry Mintzberg

L'ideale è mettere insieme tecnica, scienza e un tocco d'arte: come un direttore d'orchestra. Eppure sull'«antropologia» dei vertici sappiamo ancora poco

