



MANAGEMENT

# NON CHIAMA

Stile forte e carisma da leader, come Obama.

Pragmatismo senza esibizionismi, modello Merkel. E rapidità nel prendere decisioni. Capacità di fermarsi quando è giusto riflettere. Si aggiornano le doti di un manager. Ora più umane per fare i conti con la crisi e dirigere aziende vincenti

COLLOQUIO CON HENRY MINTZBERG  
DI ANTONIO CARLUCCI

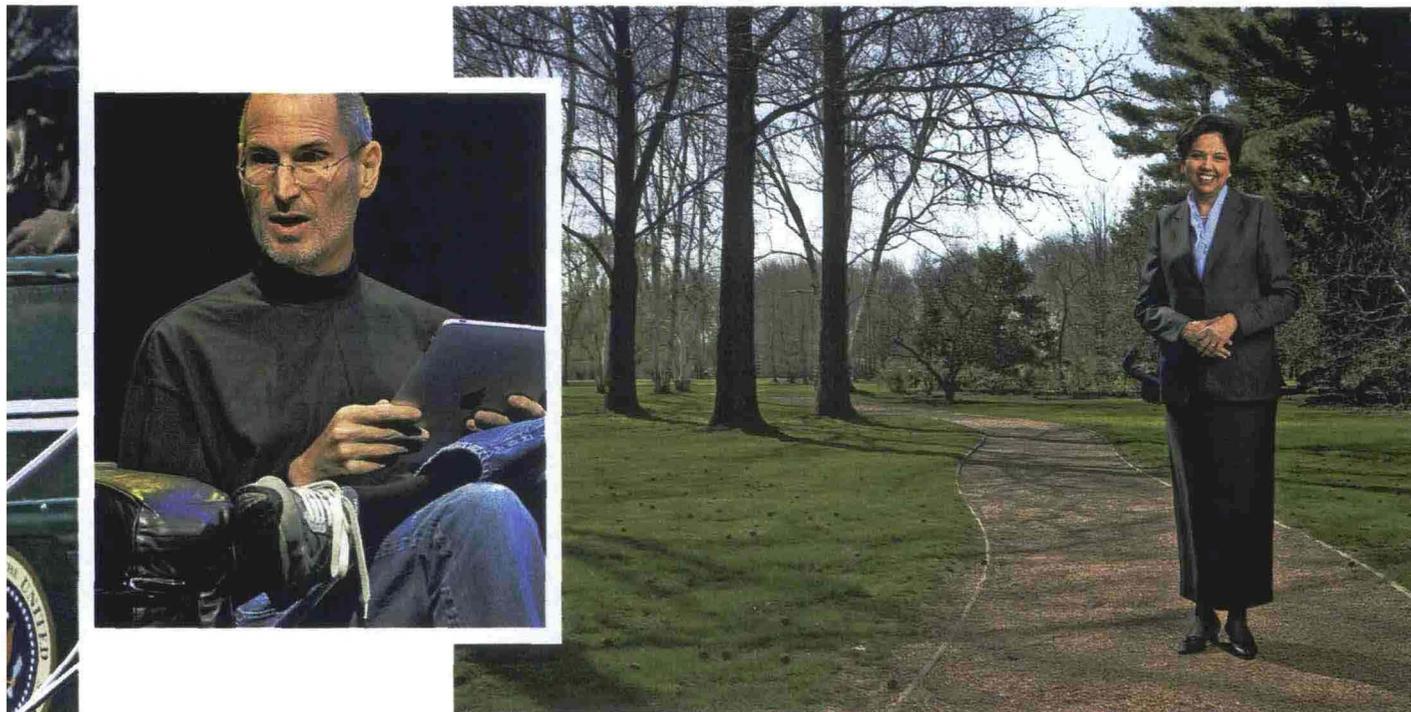
«Un buon manager si riconosce subito. Basta osservare se è dotato di buon senso, se sa che cosa sta accadendo intorno a lui, se è solidale con chi gli è accanto». Henry Mintzberg, professore di management Studies alla McGill University di Montreal (Canada), inserito tra i 50 più importanti pensatori del mondo del business, studia l'universo dei manager da quasi 40 anni. Non solo da un punto di vista teorico, ma anche nella pratica: nel senso che per le sue ricerche e i suoi studi trascorre tempo con manager di varia estrazione, ruolo e incarico verificando da vicino attitudini e comportamenti. Come ha fatto anche per il suo ultimo lavoro appena pubblicato in Italia. In "Il lavoro manageriale" (Franco Angeli editore) ci sono anche una cinquantina di pagine che ospitano le storie di otto manager raccontati da vicino: dal direttore di orchestra all'amministratore delegato di una banca, dall'infermiera caposala al responsabile di un parco nazionale, al direttore di un settore di una industria aerospaziale. ▶

Il presidente Barack Obama e il Marine One; Steve Jobs di Apple; Indra Nooyi. In alto: Henry Mintzberg



# TEMI PIÙ BOSS

www.ecostampa.it



## Il potere dell'intuito

**Sanno ascoltare. Condividono, più degli uomini, l'analisi dei problemi. E sintetizzano prima. Le donne al top vincono per rapidità e intuizione**

**COLLOQUIO CON FEDERICA GUIDI DI STEFANO VERGINE**

«Che cos'abbiamo in più rispetto agli uomini? Meno tempo». Federica Guidi, vice presidente e direttore generale di Ducati Energia nonché presidente dei Giovani di Confindustria, è l'esempio italiano di donna manager. Nata con le responsabilità cucite sulla culla, questa 41enne modenese figlia unica del patron di Ducati Energia, Guidalberto Guidi, è convinta che la dote essenziale per un buon manager sia il dinamismo.

**Eppure un guru come Henry Mintzberg dice che proprio adesso, con le tecnologie che hanno velocizzato all'estremo i ritmi di vita, diventa essenziale la capacità di fermarsi a riflettere.**

«Certo, ma al contempo il dinamismo mentale è diventato fondamentale. Un buon manager deve sapersi scegliere

i collaboratori, perché la rapidità che ci è imposta comporta la necessità di delegare».

**Lei è brava a farlo?**

«Penso di avere una discreta capacità».

**Poi ascolta i suoi collaboratori?**

«Cerco di farlo, la decisione finale è mia».

**Più donne o uomini tra i collaboratori?**

«Ducati Energia è un'azienda ad alto tasso maschile (l'azienda è specializzata nella produzione di componenti elettromeccanici per motori, ndr.), ma tra le mie collaboratrici c'è una maggioranza femminile. Stesso discorso in Confindustria. La teoria secondo cui fra donne c'è maggior competizione che fra gli uomini mi sembra un cliché piuttosto banale. Io con le donne mi trovo meglio».

**Perché?**

«Nella vita di una donna la variabile tempo

è molto importante, e questo le porta ad avere uno stile più asciutto, incisivo. In generale le donne sono capaci di condividere con i collaboratori l'analisi dei problemi e cogliere la sintesi più rapidamente degli uomini. E poi, per una sorta di darwinismo sociale, i posti al comando per le donne sono pochi: chi ci arriva deve essere veramente brava».

**Lei, però, è diventata direttore generale di un'azienda presieduta da suo padre.**

«Mio padre mi ha sempre detto che il posto in Ducati Energia non mi spettava di diritto. Me lo sono guadagnato iniziando dalla produzione, dove ho lavorato un anno e mezzo per capire cosa fosse un tornio e una fresa. All'inizio c'erano facce perplesse intorno a me, ma quando hanno visto la mia dedizione al lavoro penso si siano ricreduti».



## L'espressione "top manager"? Da abolire. Manager non è chi sta al vertice. Ma chi ha esperienze da senior

**Professor Mintzberg chi è un manager?**

«Chiunque sia a capo di una parte di organizzazione o dell'intera organizzazione, chiunque abbia la responsabilità delle persone che lavorano in un qualsiasi settore». **Quando sentiamo la parola manager, immediatamente c'è la tendenza a pensare ai top manager, a coloro che stanno al vertice di grandi società industriali, commerciali e finanziarie. È giusto?**

«Se fosse per me bandirei, anzi eliminerei l'espressione top manager. Il manager non sta al top, al vertice, di nulla se non della scala gerarchica. La sola differenza può essere quella del livello retributivo. Io preferisco parlare di senior manager e manager più giovani. Quello che distingue le loro funzioni è il tipo di relazioni e connessioni che hanno all'esterno del gruppo che dirigono. Le faccio un esempio per spiegarmi: il primo ministro italiano Silvio Berlusconi parla con il presidente degli Stati Uniti Barack Obama, mentre il ministro dell'Economia, della Difesa o della Sanità del governo italiano parla con Berlusconi ma non parla con Obama».

**Come si distingue un buon manager da uno cattivo?**

«Ho sempre pensato che i buoni manager sono persone equilibrate e dotate di senso comune. Nelle prime righe di "Guerra e pace" Leo Tolstoj scrisse che tutte le famiglie felici sono eguali e tutte le famiglie infelici lo sono nella maniera che scelgono. Ecco, appunto, un cattivo manager ha mille modi di combinare guai, mentre uno bravo lo riconosci da lontano, dal buon senso con il quale prende le decisioni, dal modo di fare tranquillo con i suoi collaboratori». ▶



## Soluzioni senza confini

Li chiamano "ibridi": nati e cresciuti in culture lontane. Con la mentalità più adatta ad affrontare le continue trasformazioni di oggi

COLLOQUIO CON KEYVAN SANGELAJI

Li chiamano "ibridi": sono i manager nati lontano dal posto di lavoro, cresciuti in culture differenti e per questo capaci di adattarsi alla velocità della società globalizzata dove i confini (mentali) possono diventare invalicabili. Gente come Indra Nooyi, nata in India e diventata presidente di PepsiCo, uno dei simboli del consumismo statunitense. O come Keyvan Sangelaji, padre iraniano e madre livornese, oggi direttore vendite dell'italianissima Magneti Marelli Motorsport, la divisione specializzata in componenti elettronici per macchine da corsa. Asilo negli Stati Uniti, elementari e medie in Iran, liceo a Livorno e università a Pisa, questo 46enne ingegnere elettronico è convinto che nel mondo di oggi il manager ibrido funzioni.

**Un evento in cui il suo essere "ibrido"**

**l'ha salvata?**

«Appena si è capito che stava arrivando la crisi, i clienti hanno cambiato modo di acquistare: prima per avere un prodotto di qualità erano disposti a spendere molto, poi volevano solo risparmiare. Io credo di essere stato bravo ad adattarmi velocemente

alle loro esigenze, senza innamorarmi delle soluzioni che ero abituato a vendere».

**Come ha influito la cultura iraniana sul suo modo di essere manager?**

«Senza voler generalizzare, l'italiano è più sanguigno, mentre l'iraniano è particolarmente bravo a mantenere la calma. Inoltre, in Iran come in buona parte dell'Oriente, a nessun livello commerciale il prezzo è considerato un'unità rigida. Questo crea inevitabilmente una maggior propensione alla contrattazione, fattore molto importante anche qui quando bisogna comprare o vendere certi prodotti».

**Quali sono le caratteristiche dei manager cosiddetti "ibridi"?**

«Nel settore vendite conta soprattutto la capacità di seguire i cambiamenti del mercato. Il nomadismo culturale di chi è cresciuto in posti diversi comporta nomadismo di approccio: la capacità di adattarsi ai nuovi luoghi permette di adattarsi facilmente anche alle nuove situazioni».

**La flessibilità ha effetti collaterali?**

«L'eccessiva capacità di adattarsi alla domanda può far perdere la linea di sviluppo personale. Per un manager, saper dire di no resta comunque una qualità». S. V.



Richard Branson con dipendenti della Virgin. Sopra: Andrea Jung di Avon



**Ritiene preferibile un manager che mostra un basso profilo o uno che mostra il potere che gli è stato affidato?**

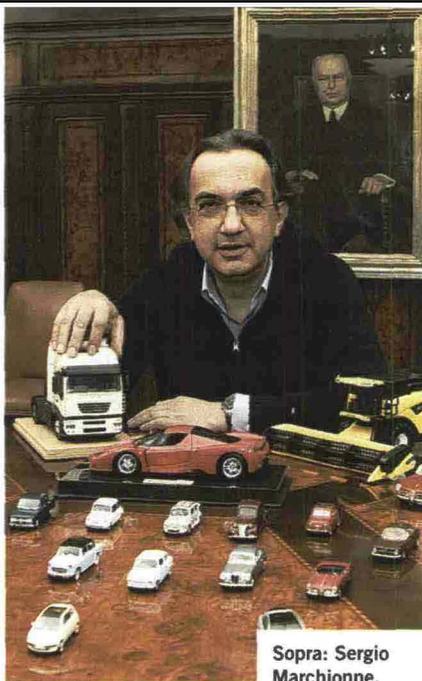
«Mi fido maggiormente di chi non fa la ruota del pavone con l'incarico che ha. Per esempio, ritengo che Angela Merkel governi la Germania meglio di quanto Berlusconi faccia con l'Italia. Purtroppo al mondo, e non solo in politica, ci sono troppi narcisisti e troppi egocentrici in posizioni di responsabilità».

**Che cosa fa un manager in tempi di crisi come quelli attuali?**

«Normalmente, tende a centralizzare i poteri in modo che le decisioni possano essere attuate con maggiore rapidità. E sicuramente diventa molto più attento agli eventi che si succedono. Per farle un esempio, nella politica, la scelta di Barack Obama di volare nei luoghi del disastro del Golfo del Messico è un modo di reagire positivo da parte di un manager. C'è una crisi? Bene, io sono presente».

**Lei studia questo mondo da 40 anni. Che cosa è cambiato nel modo di essere manager?**

«Nulla di fondamentale, la gestione di una impresa di qualsiasi tipo è sempre



Sopra: Sergio Marchionne, amministratore delegato di Fiat

eguale. Quello che, invece, si è modificato profondamente negli ultimi 15-20 anni è la tecnologia. Internet, le e-mail, i telefoni cellulari, i blackberry hanno reso tutto più frenetico. La velocità domina i processi decisionali. Penso che la cosa peggiore siano le e-mail che obbligano a essere connessi

## La tecnologia induce a scelte sempre più rapide. Un buon manager sa che serve tempo per riflettere

si a quello che ti accade intorno senza interruzioni».

**Considera questo cambiamento tecnologico un aiuto o un problema in più per chi è responsabile della gestione di una società o un ufficio o un settore?**

«Potrebbero esserci dei problemi. La tecnologia dà l'impressione che tutto debba avvenire velocemente, di corsa. Invece, un manager deve muoversi e decidere con rapidità quando è necessario farlo, ma non sempre. Ci sono momenti in cui fermarsi a riflettere è obbligatorio: quello è il momento di non guardare più le e-mail, di staccare blackberry e telefonino. Capisco che tutti questi oggetti tecnologici sono fantastici, aiutano a comunicare meglio con gli altri, ma possono essere pericolosi e possono distruggere il modo di gestire perché ti trasformano in un soggetto troppo frenetico. Insomma, rischiano di farti diventare matto e di farti prendere decisioni sbagliate».

**Che cosa pensa delle scuole di management, della larghissima offerta di corsi, diplomi, master, lauree in management? Sono luoghi dove davvero si preparano i futuri manager?**

«Ho parecchi dubbi sulla loro efficacia perché gli insegnanti sono spesso troppo giovani. Il management non è una scienza teorica, è una pratica che tu impari nel concreto del lavoro e non con lo studio in una classe. Quello che si può fare è portare a scuola dei manager per aiutarli a migliorare le loro capacità professionali e far imparare loro sulla base della esperienza che hanno fatto, riflettere con loro sugli errori e sulle scelte che si sono rivelate più giuste. Qui alla McGill University abbiamo due programmi che sono dedicati a persone che messe insieme si scambiano le esperienze fatte per apprendere esperienze diverse. E sono tutti manager giovani, intorno ai 40 anni».

**Un manager deve sempre avere qualità da leader?**

«Tutti i manager dovrebbero essere leader e tutti i leader dovrebbero essere manager». ■



## Per un'azienda sostenibile

**Scelte etiche. E l'ambizione di dare una mano concreta all'ambiente. I nuovi manager guardano all'efficacia prima che all'efficienza**

COLLOQUIO CON PAOLO RICOTTI

Aziende sostenibili, lavori sostenibili, manager sostenibili. Affinché l'abuso non svuoti di senso l'aggettivo, vale la pena fare due chiacchiere con Paolo Ricotti, presidente e fondatore di Planet Life Economy Foundation, un'associazione senza scopo di lucro nata nel 2003, quando ancora di questi temi si parlava poco. Ricotti ha 63 anni, una laurea in economia e un passato multinazionale. Per 18 anni ha lavorato in Nestlé, diventando amministratore delegato di Perugia. Poi ha trascorso cinque anni alla guida del gruppo Heineken Italia e altri cinque come leader del gruppo Coin.

**Dalle multinazionali a una onlus: perché?**  
«A 55 anni avevo raggiunto i miei obiettivi professionali. Mi sono detto: se hai dignità e una buona esperienza alle spalle, vale la pena metterle a profitto, ma stavolta non solo dal punto di vista economico».

**Come fate a unire etica ed economia? Un esempio...**  
«Insieme a Crai abbiamo messo a punto un sistema di distribuzione compatibile. In sostanza abbiamo eliminato gli imballaggi

della merce introducendo il dispenser: invece di consumare ogni volta una bottiglia di plastica per l'acqua, il consumatore va al supermercato e ricarica il suo contenitore da un distributore. Funziona anche per le bibite, per la birra e per alcuni cibi secchi».

**Cura per l'ambiente e per le persone da una parte. Ricerca del prezzo sempre più basso dall'altra. Che cosa è davvero sostenibile?**  
«Entrambi i modelli, dipende dalle caratteristiche del produttore. I giganti globali non possono evitare di delocalizzare per trovare un prezzo sempre più basso. Ma questa strategia non funziona per i piccoli produttori, in particolare quelli che vendono qualcosa di autentico, originario del territorio. Ognuno deve puntare sulle proprie specificità».

**Quali sono quelle del manager sostenibile?**  
«Sapere che l'efficacia conta più dell'efficienza. Pensi a un imprenditore informatico che decide di esternalizzare la ricerca. All'inizio la mossa si rivelerà valida, perché i costi si abbasseranno. Ma l'imprenditore sa che a lungo termine perderà il cuore della sua azienda». S. V.

Foto: R. Frankenberg - Corbis Outline, F. Cavassi - AGF