

Venerdì, 27 / 06 / 2014 |

[Login](#) [Registrati](#)
 
[HOME](#)[CHI SIAMO](#)[LA RICERCA](#)[BTLAB](#)[BTLAB COMMUNITY](#)[BLOG](#)[CONTATTI](#)

## Il manager imperfetto e il leader aristotelico

Visite: 303



*"Neanche Superman era perfetto, ricordatevi la kryptonite"*

Henry Mintzberg, *Il lavoro manageriale in pratica*, pag. 130

Henry Mintzberg è un autore ammirato per la semplicità. Una dote che lo accomuna a maestri del pensiero manageriale come Peter Drucker e Gary Hamel.

Dice Gary Hamel di lui "ho cinque motivi per cui Henry Mintzberg mi piace: perché è un iconoclasta di classe mondiale. Perché ama il disordinato mondo delle aziende reali. Perché è un maestro di storytelling. Perché è al tempo stesso concettuale e pragmatico. Perché non crede alle facili risposte."

Mintzberg non crede alle facili risposte sul "cosa" fare e sul "come" fare, ma è alla continua ricerca di un modo semplice di spiegare come avvengono le cose. Ad esempio spiegare come le persone comuni gestiscono le organizzazioni. Il modo semplice di spiegare le cose, nelle scienze, viene spesso definita "eleganza". Mintzberg è un autore "elegante". E' il suo modo di essere autorevole ed influente.

Poiché una delle cose che ha capito Mintzberg è che i manager sono molto indaffarati, fa uscire nel 2013 questo volume, "Simply managing" ("Il lavoro manageriale, in pratica"), che è un'agile sintesi del classico "Managing" ("Il lavoro manageriale", Franco Angeli) dedicata proprio ai manager troppo indaffarati per leggere molte centinaia di pagine. Le circa 160 pagine del libro possono essere lette, anche per lo stile leggibilissimo e la suddivisione in brevi capitoli, durante un viaggio in treno tra Roma e Milano.

Se però volete portarvi in viaggio il solito manuale di ricette per risolvere problemi organizzativi "Il lavoro manageriale" non fa per voi. E vi troverete in disaccordo con Mintzberg anche se pensate che il management si possa apprendere nei programmi MBA delle business school. Se invece pensate, come me, che i processi manageriali siano da comprendere più in profondità e con una certa umiltà, per poter agire nelle organizzazioni, i libri di Mintzberg "Managing" e "Simply managing" sono dei veri capisaldi.

Raccomandarvi la lettura del libro di Mintzberg è in perfetta continuità con il consiglio, in un [post precedente](#), di dare un'occhiata al lavoro di Birkinshaw, e al sito della community [MIX](#) (Management Innovation Exchange) dei "rinnegati" del management di cui Gary Hamel è uno dei più ferventi e influenti sostenitori. Il management è così importante che non va lasciato ai guru. Le "pratiche" manageriali, sono il "sapere" manageriale: "il lavoro manageriale in pratica", ovvero "quello che i manager fanno".

Di un libro che già è una sintesi di un lavoro molto articolato è difficile fare un'ulteriore sintesi senza correre il rischio di raccontare l'indice. Vorrei invece soffermarmi su alcuni temi, invitandovi a leggere il resto. Dedicheremo successivi post ad altri temi di questo volume che merita la nostra attenzione ed è in grado di suscitare continue riflessioni.

### ISCRIVITI ALLA NOSTRA NEWSLETTER

Compila i campi sottostanti per ricevere la nostra newsletter!


 

### RUBRICHE

[FABBRICA DELLE COMPETENZE](#)
[PENSIERI COLLATERALI](#)
[SNODI ORGANIZZATIVI](#)
[LEARNING TALK](#)
[Formazione Lean](#)
[70-20-10](#)
[Spazio e Apprendimento](#)

### ARTICOLI PIÙ LETTI

- I social media minacciano l'idea di leader come direttore d'orchestra?
- Differenziate o vi trasformerete in commodity!
- L'ultimo capitolo della storia del data-driven: the Big Data

Il primo tema è l'imperfezione. Il manager, per Mintzberg, opera nell'imperfezione. A cominciare dalla propria imperfezione. Poi c'è l'imperfezione dei propri collaboratori, e quella dell'organizzazione in generale. Drucker, spesso citato nel libro, diceva "nessuna istituzione può sopravvivere se ha bisogno di geni o di superuomini che la gestiscano. Un'istituzione deve essere organizzata in modo tale da poter andare avanti con la leadership di uomini normali". Raccogliendo il testimone di Drucker su questo principio (temere la leadership "eroica" o salvifica), Mintzberg afferma, in accordo con Drucker: "Insistendo troppo sui leader, demotiviamo gli altri. Creiamo gregari che hanno bisogno di una guida per lavorare, invece di sfruttare la naturale inclinazione delle persone a cooperare in comunità. Una gestione manageriale efficace è invece coinvolgente e sa richiedere coinvolgimento, connette e richiede connessione, sostiene e richiede sostegno."

Il mito della leadership mette il manager su un podio troppo alto, da cui può cadere a terra rovinosamente. Uno "stupido piedistallo" (sono parole di Mintzberg) sul quale si raccoglie, per dirla col Manzoni, un "servo encomio" finché si è lassù. Un'approvazione pronta a trasformarsi in "codardo oltraggio", quando il leader si trova nella polvere. Il manager di successo è invece imperfetto e passa il suo tempo, invece che sul podio, tra le persone comuni che portano avanti il lavoro. Persona comune tra persone comuni. Gli errori di un "manager imperfetto" non sono fatali per l'organizzazione: il sistema diventa meno fragile quando la leadership è diffusa e tutti cercano di spingere (*push*) nella stessa direzione, invece di affidarsi alla forza trainante (*pull*), di un aristotelico, metafisico *primum movens*, più o meno immobile (πρῶτον κινῶν ἀκίνητον). L'opera quotidiana di "allineare i punti di forza, così da rendere innocue le debolezze delle persone" (qui Mintzberg cita Drucker) si estende anche alle debolezze del leader stesso. Il primato della traspirazione sull'ispirazione. Mi sembra che Mintzberg ci dica che l'allineamento dei vettori che spingono l'organizzazione nella direzione desiderata, per massimizzare la somma vettoriale e l'efficacia della catena causa-effetto, si possano ottenere molto meglio lavorando a contatto con gli attriti, i diseallineamenti, i disaccoppiamenti, le perdite di informazione, le imperfezioni alla base dell'organizzazione, piuttosto che per l'effetto motore di una leadership forte.

Dice Aristotele del "Primo motore" che "tutti gli enti risentono della sua forza d'attrazione perché l'essenza, che in costoro è ancora qualcosa di potenziale, in Lui giunge a coincidere con l'esistenza, cioè è tradotta definitivamente in atto: il Suo essere non è più una possibilità, ma una necessità. In Lui tutto è compiuto perfettamente, e non v'è nessuna traccia del divenire, perché questo è appunto solo un passaggio. Non vi è neppure l'imperfezione della materia che continua invece a sussistere negli enti inferiori, i quali sono ancora una mescolanza, un insieme non coincidente di essenza ed esistenza, di potenza ed atto, di materia e forma".

Se immaginiamo che questa forza attrattiva e questa catena causale sia orientata verso l'alto dell'organizzazione, verso il vertice strategico, comprendiamo subito le necessità di abbandonare una visione così aristotelica del management e della leadership, per adottare una visione un po' più moderna, che sicuramente è quella di Mintzberg.

L'attrazione, l'effetto "pull", e questo lo dicono con chiarezza i cultori della *lean production* (in genere ingegneri che hanno in odio le inefficienze), deve provenire dal mercato, orizzontalmente, piuttosto che dal vertice strategico, verticalmente. Dall'alto deve venire, in modo più push che pull, commitment, engagement, empowerment ed informazioni utili per prendere buone decisioni ai piani inferiori. La forza di attrazione verticale non fa che drenare energie che potrebbero essere meglio orientate orizzontalmente, nella direzione dei processi di creazione del valore, per il necessario "divenire" dell'impresa. In altre parole – mi perdonerete la banalizzazione – se devo fare uno sforzo per soddisfare il mio capo è meglio invece che lo stesso sforzo lo faccio per soddisfare il cliente interno immediatamente a valle e il cliente finale lungo la catena del valore. A meno che il mio capo sia molto più prossimo di me alla perfezione e all'onniscienza. E ammesso che il capo supremo sia la causa prima del "divenire", e non lo sia invece il cliente finale che mi paga lo stipendio in cambio del valore che fornisco.

[Continua]

Fonte: Henry Mintzberg, *Il lavoro manageriale in pratica. Quello che i manager fanno e quello che possono fare meglio*. Franco Angeli, 2013



Enrico Viceconte

Stoà, Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa. Docente di Management -  
enrico.viceconte@gmail.com / <http://viceconte.wordpress.com>