



Search...

VAI

HOME

CHI SIAMO

LA RICERCA

BTLAB

BTLAB COMMUNITY

BLOG

NEWS

CONTATTI

## La formazione del manager imperfetto

Visite: 212



*Il lavoro dei manager è «una maledetta cosa dopo l'altra»*

Henry Mintzberg, *Il lavoro manageriale in pratica*, pag. 24.

Nel [post precedente](#) ci siamo soffermati sul modo in cui Mintzberg ridimensiona il mito della leadership "Anziché distinguere i manager dai leader – dice Mintzberg – dovremmo vedere i manager come dei leader e considerare

la leadership nient'altro che una forma particolarmente efficace di gestione manageriale".

Il lavoro dei manager, continuamente dedicato a risolvere un'ampia e imprevedibile varietà di problemi che si presentano in modo frammentato, è molto faticoso: "Il manager non è mai libero di dimenticare i suoi impegni, non prova mai, nemmeno per un attimo, il piacere di sapere che non gli è rimasto nulla da fare". Poiché Mintzberg non è un fornitore di *tools*, non compaiono nel libro metodi infallibili per gestire il tempo, l'urgenza e l'importanza delle cose, di quelli che si propongono nei corsi di *time management*. La natura caotica del lavoro manageriale è per Mintzberg una condanna ineluttabile. Per quanto si possa pianificare, emergerà sempre qualcosa di non pianificato o non pianificabile che prenderà tutto il tempo del manager. Che, infatti, sta lì proprio per affrontare le eccezioni emergenti, prendendo decisioni. "a dispetto di ciò che sostiene la tradizionale letteratura manageriale, le pressioni dell'ambiente lavorativo non incoraggiano la crescita di pianificatori riflessivi. Il lavoro manageriale seleziona manipolatori di informazioni con forti capacità di adattamento e una netta preferenza per le situazioni vive e concrete."

Ne consegue una gestione nel "caos calcolato" che riesce bene a chi ha l'attitudine a risolvere un certo numero di "rompicapi". Ad esempio:

1. riuscire ad essere veloci senza essere superficiali;
2. trovare il tempo per pianificare e formulare una strategia quando il tempo è quasi totalmente assorbito dalle cose non pianificate;
3. saper analizzare (scomponendo) e sintetizzare (ricomponendo) i problemi; tenersi "in contatto" con le cose da gestire ma abbastanza distanti e scollegati per essere "oggettivi";
4. saper accentrare (sovraccaricandosi) e saper delegare e condividere (disperdendo informazione);
5. saper trovare una misurazione delle cose, ma cavarsela con le cose non misurate o mal misurate;
6. saper perseguire l'ordine pur svolgendo un compito inevitabilmente soggetto al disordine;
7. controllare ma senza rinunciare ad un certo grado di "disordine controllato";
8. dare agli altri la sensazione della sicurezza (senza sembrare presuntuosi) pur nella consapevolezza delle incertezze legate alla complessità (senza sembrare incerti);
9. saper agire con tempestività ma senza anticipare troppo le azioni;
10. saper promuovere il cambiamento quando all'organizzazione serve una certa continuità.

### 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?](#)
- [L'ultimo capitolo della storia del data-driven: the Big Data](#)
- [Differenziate o vi trasformerete in commodity!](#)

Mintzberg, a questo punto cita lo scrittore Francis Scott Fitzgerald "Ciò che contraddistingue un'intelligenza di prim'ordine è la capacità di tenere in mente due idee opposte nello stesso momento e tuttavia conservare la capacità di funzionare".[1]

Si disegna così il profilo del manager ideale come quello capace innanzitutto di sopportare un carico di lavoro continuo e abbastanza indefinito. Il manager deve inoltre saper scegliere di volta in volta come risolvere i dieci "rompicapi" che abbiamo elencato.

In un'unica mappa Mintzberg colloca l'efficacia manageriale in un'area molto estesa, un campo di "schemi mentali manageriali" che vanno, su un asse, dalla concettualizzazione all'azione concreta, sull'altro asse, dall'azione individuale a quella sociale. Insomma, il manager deve giocare a tutto campo con caratteristiche di energia e proattività, ma anche di riflessività e coinvolgimento. Deve poi svolgere, sul grande campo di gioco, un'azione di integrazione relativamente alle informazioni, alle azioni e alle persone, utilizzando l'esperienza pratica (*craft*), il sapere sistematico (*science*), e la comprensione intuitiva e creativa (*art*).

Come è possibile formare un manager con tutte queste caratteristiche straordinarie e perfettamente dosate e bilanciate? Conosciamo l'avversione di Mintzberg per i programmi MBA. Infatti, scrive a pag. 156: "La gestione manageriale, ancora una volta, non può essere *insegnata* a nessuno – né da un professore, né da un esperto di gestione manageriale, né da un coach esplicitamente designato, né dal manager del manager stesso. I manager devono apprendere innanzitutto dal loro lavoro". E poi conclude: "Il messaggio che ci viene dall'esperienza è: niente è così efficace, o così naturale, come dei manager che si impegnino per il proprio miglioramento e per quello delle loro organizzazioni e delle loro comunità".

A questo punto potremmo concludere che Mintzberg ha rinunciato a fare formazione manageriale. E che anche tutti noi formatori manageriali o coach dovremmo cambiare mestiere. E invece no.

Da queste premesse Mintzberg trae un modello di formazione fondato sulla pratica che troviamo sul sito degli International Masters in Practicing Management [IMPM](#). Si tratta di master (per tre anni di seguito in testa ai ranking USA) progettati da Mintzberg che si proclamano "oltre (beyond) gli MBA e gli Executive MBA". La formazione avviene in piccoli gruppi seduti in tavoli rotondi. Metà del tempo è dedicata alla condivisione, tra i partecipanti, delle proprie esperienze di lavoro manageriale. Si realizza così un'attività di "friendly consulting" tra pari.



Il modello si presta a essere replicato, con costi molto contenuti, all'interno di ciascuna azienda, come è successo per manager che hanno frequentato l'IMPM. A supporto di questo processo di propagazione del modello, Mintzberg ha sviluppato [CoachingOurselves.com](#) che applica il principio 70:20:10 e fornisce strumenti e aree di *knowledge sharing* alla comunità dei manager in apprendimento.

## This is the 20% of 70:20:10

We work with 45 world renowned management professors and business thinkers to create 90-minute discussion modules on management themes. Our 90-minute discussion modules are used by facilitators, coaches and consultants around the world in 8 languages for team coaching, management and organizational development interventions. CoachingOurselves was founded by Phil LeNir and Henry Mintzberg.

Dal più grande scettico della formazione manageriale nasce dunque un modello piuttosto innovativo di apprendimento. Pensato per manager imperfetti ma con grande energia e un'immensa voglia di apprendere.

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

[1] The test of a first rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function. From: F. Scott Fitzgerald, "The Crack-Up", Esquire Magazine (February 1936)

Tweet



**Enrico Viceconte**

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

successivo >

Il manager imperfetto e il leader aristotelico

COMMENTI (0)

Devi effettuare il [login](#) per lasciare un commento

SEI QUI: [HOME](#) > [BLOG](#) > [SNODI ORGANIZZATIVI](#) > [LA FORMAZIONE DEL MANAGER IMPERFETTO](#)

[TOP](#)

social} mente

Copyright © 2012 Tutti i diritti riservati

alba Project  
Inventive Solutions