



INTERVISTA A HENRY MINTZBERG

Publicato il 23 Febbraio 2024 di Adinolfi Paola



Categoria: [Intervista](#)

a cura di Paola Adinolfi

Introduzione

Dal cuore pulsante della McGill University di Montreal alle eccellenze accademiche italiane, il grande studioso di management Henry Mintzberg è ritornato in Italia, stavolta non più all'università di Salerno, ma nei centri di formazione delle élites manageriali. Bologna Business School e SDA Bocconi sono le principali tappe del tour italiano che ho ideato per il prof. Mintzberg. Il tour è partito da Cesena, dove, nella splendida cornice della biblioteca Malatestiana, particolarmente gremita per l'occasione, Mintzberg ha trascorso una giornata con i vertici della sanità emiliana che gli hanno conferito il prestigioso premio Bissoni, e ha partecipato alla tavola rotonda organizzata da Tiziano Carradori, Vanni Agnoletti e Fausto Catena. Poi di corsa sul monte di Barbiano nella bellissima Villa Guastavillani, dove il professore canadese ha tenuto testa ad una folta schiera di manager in una animatissima sessione "All you can ask" sul futuro delle organizzazioni e degli umani, moderata da Massimo Bergami. Poi, dopo una *light dinner* con la *faculty* della Bologna Business School nelle antiche cantine della villa cinquecentesca, una puntata a Venezia, dove l'illustre studioso nel 1983 aveva ricevuto una laurea *Honoris causa* in *Economics*. Una pausa rigenerante con la sua dolce metà tra i pizzi e i vetri di Murano, nella magica atmosfera del carnevale di Venezia, per affrontare al meglio l'intenso programma milanese.



Il nuovo campus della Bocconi, disegnato dal duo di architetti Giapponesi SANAA è stato il palcoscenico ideale per veicolare i messaggi dirompenti del grande pensatore di management. La poetica della semplicità, la convivenza di elementi opposti – interno/esterno, leggero/pesante, chiuso/aperto – l'utilizzo di codici compositivi non convenzionali, richiamano e rafforzano le idee di un pensatore iconoclasta, che ricompone le antinomie e rifugge il mainstream, smantellando, con disarmante semplicità, concetti e teorie consolidatisi in anni e anni di dissertazioni teorico-dottrinali. Un connubio tra architettura e pensiero manageriale che ha ispirato e animato il simposio orchestrato dai professori Elio Borgonovi, Amelia Compagni, Francesco Longo e Valeria Tozzi. E così, all'interno di uno spazio circolare liberato dall'ordine gerarchico, Mintzberg ha instaurato un dialogo stimolante con i vertici delle aziende sanitarie pubbliche facenti parte della rete DASP guidata dalla Prof.ssa Valeria Tozzi.

A margine del vivace dibattito, ho avuto il privilegio di fare qualche domanda al prof. Mintzberg.

Henry, la nostra cultura, diversa da quella anglosassone, è caratterizzata da una grande distanza dal potere, che si riflette in un modello di leadership basato sul comando e sul controllo. Per dirla con le tue parole: i leader siedono in cima. Dobbiamo “far scendere” i leader dal loro eroico piedistallo? Cosa suggeriresti?

Sì, mi lascia perplesso questo culto della leadership, questa ossessione per la leadership che, come i bambini, ha bisogno di una figura paterna o materna grande e salvifica. È una forma di incapacità di riconoscimento. Ci sono momenti in cui abbiamo bisogno di una leadership che ci comandi dall'alto, certo. Ma ciò che è più importante è la comunità. È fondamentale sentire un senso di comunità. E il ruolo della leadership è quello di creare o migliorare questo senso di comunità, rafforzarlo e sostenerlo nel tempo. È quindi, una leadership distribuita, nel senso che persone diverse possono prendere decisioni diverse a seconda di chi è più adatto a decidere nella specifica circostanza. Nella nostra università, il rettore non ci dice chi assumere. Abbiamo dipartimenti di varie discipline, che non hanno un leader unico. Hanno singoli professionisti che si alternano nel coordinamento, ma non controllano direttamente. E siamo noi professional ad assumere: ogni dipartimento ha un certo numero di posti disponibili, e noi assumiamo, ci riuniamo e discutiamo. Non è troppo complicato.

McKinsey è una rinomata società di consulenza manageriale che elegge il proprio socio amministratore attraverso il voto segreto dei soci anziani. Dunque, McKinsey adotta un modello di management distribuito. McKinsey ha mai suggerito questa soluzione ad alcuni dei suoi clienti? Ne dubito. Eppure, per loro funziona. Sono burocrazie professionali. Nelle burocrazie professionali i professionisti scelgono i propri manager. Quando parlo di strategia, sostengo che essa sia un processo di apprendimento, e che l'apprendimento avviene non solamente negli uffici dei dirigenti. L'apprendimento si verifica quando si incontrano i clienti, si sperimentano le cose, si parla con i fornitori e si osservano le operations sul campo. È lì che si impara. Ikea ha sviluppato la sua strategia di vendita di mobili non montati perché un operaio ha provato a caricare un tavolo nella sua auto e non ci stava. Così ha smontato le gambe e improvvisamente qualcuno ha detto: “Aspettate un attimo”. Se noi possiamo “togliere le gambe”, anche i nostri clienti possono farlo. E così emerge una strategia. Quindi,



quell'operaio è stato un elemento chiave in quella organizzazione. E mi sembra così ovvio. Eppure, ci affidiamo sempre al leader che verrà a salvarci. La prossima decisione strategica potrebbe emergere dall'interno della vostra stessa organizzazione, in attesa di essere scoperta, in attesa che qualcuno se ne accorga, ma voi non glielo chiedete o non gli permettete di esprimersi su ciò che si potrebbe fare.

I giapponesi hanno applicato questo concetto molto efficacemente con il *Kaizen* e altre pratiche. Non dovrebbe esserci questa arrogante convinzione che tutto il pensare spetti al capo. La Harvard Business School ha una responsabilità significativa in questo, perché incentra la sua strategia formativa sulla creazione di grandi leader. Si pensa che, siccome si è frequentata la Harvard Business School, si possa diventare il prossimo grande leader. Tuttavia, i risultati non sono sempre i migliori. I pochi studi condotti sui CEO laureati ad Harvard mostrano che CEO che hanno un MBA di Harvard non necessariamente superano in prestazioni i CEO non-MBA. In generale, gli MBA non vanno altrettanto bene dei non-MBA. Questa evidenza potrebbe essere contestata, ma purtroppo le nostre business school non studiano se stesse. Non analizzano i risultati dei loro studenti, neanche ad Harvard. Quanti diventano CEO? Molti meno di quelli che si pensa, e quelli che ci riescono, ci riescono forse perché il metodo del case study di Harvard insegna loro a parlare in modo convincente, così impressionano i superiori e salgono di grado. Ma che siano veri strateghi, lo dubito. Dobbiamo quindi riconoscere i limiti della leadership e la forza della comunità.

Un altro aspetto che mi incuriosisce ultimamente è questo: dove sono i Nelson Mandela del mondo? Nelson Mandela è stato un leader eccezionale e rispettabile, ma è l'unico che sia mai esistito in tale ruolo? Ci sono persone come Nelson Mandela ovunque, ma non raggiungono spesso posizioni di rilievo. Invece, abbiamo leader come Donald Trump.

Hai scritto provocatoriamente che Donald Trump non è il vero problema: vuoi spiegarci questo concetto?

Sì, Donald Trump non è il problema. Donald Trump è un essere umano spregevole che possiede una lunghissima lista di difetti. Se dovessi elencare tutte le cose detestabili in una persona – un bugiardo, un donnaiolo, un prepotente... Se elencassi tutti i vizi, lui li incarnerebbe tutti. Quindi l'America è rappresentata da una persona del genere. Ma il problema non è lui, che il 30-40% della popolazione americana pensa che quest'uomo sia nel giusto. E perché lo pensano? Più o meno, per uno di questi due motivi: o sono semplicemente arrabbiati, oppure gli piace qualcuno che è arrabbiato. Non sono arrabbiati per qualcosa di specifico, forse odiavano i loro genitori. Chissà perché, ma sono arrabbiati. E lui rappresenta quella rabbia. Ma l'altra possibilità, che è più facile da affrontare, è che molti americani si sentono assediati. Si sentono sotto pressione, non perché abbiano fatto qualcosa di sbagliato. Possono avere uno stile di vita e un reddito da classe media, ma non riescono a tenere il passo con il mutuo perché i tassi di interesse stanno salendo. Non riescono a sfamare la famiglia perché i prezzi dei prodotti alimentari stanno aumentando. Qualcuno si è ammalato e all'improvviso sono finiti in bancarotta perché non potevano permettersi i costi dell'assistenza sanitaria. In Italia questo non succede. Non succede in Canada, ma negli Stati Uniti sì. Hanno motivo di essere arrabbiati. E le persone devono essere convinte che ci siano altri in grado di affrontare la loro rabbia. La mia preoccupazione per Biden è che penso che sia un essere umano decente e corretto, ma non sarà in grado di connettersi con



quelle persone. Gli americani non si fidano di lui. Anche l'*establishment*. Io guadagno molto, lasciando da parte i diritti d'autore dei libri, come stipendio guadagno molto. Merito di guadagnare così tanto? Il punto è che c'è una classe di persone – e non si tratta solo di imprenditori, azionisti e operatori finanziari, ma anche dentisti, avvocati, medici e simili – che guadagnano molto. E se non appartieni a quel gruppo, finisci per lavorare per McDonald's, a meno che tu non sia in Danimarca dove lavorare per McDonald's significa essere pagato 25 dollari l'ora e potersi permettere una vita dignitosa. Il salario minimo in America è ridicolo. La nazione non è cambiata da anni. È indecente. Pertanto, le persone sono arrabbiate e non sanno a chi rivolgersi. Si rivolgono a Donald Trump. Proprio come i tedeschi erano arrabbiati dopo la prima guerra mondiale perché avevano perso e dovevano pagare. E così votarono per Hitler.

Dunque, il discorso della vocazione, che fai quando parli dei professionals, dovrebbe valere anche per i manager?

Sì, dovrebbe essere proprio così. Un manager ha la responsabilità di altre persone e le sue azioni influenzano direttamente le loro vite. Le sue decisioni possono causare danni o addirittura rovinare la vita delle persone. Talvolta, può capitare che un dipendente non sia adatto al proprio ruolo, e questo obbliga a prendere decisioni difficili. Tuttavia, troppo spesso nel mondo ci sono manager che agiscono in maniera poco gradevole. Essere un manager dovrebbe essere considerata una vocazione, poiché comporta l'assunzione della responsabilità di un'organizzazione o di un'unità all'interno di essa.

Forse il problema è legato ai meccanismi di selezione dei manager?

Proprio così, assolutamente. Oggi c'è la tendenza a selezionare i manager dai ranghi senior o da fonti esterne all'organizzazione, piuttosto che ascoltare e valorizzare le opinioni delle persone che sono direttamente gestite da queste figure. Se ci fosse una maggiore attenzione verso il feedback dei dipendenti che lavorano sotto la guida dei potenziali manager, ci sarebbe la possibilità di cambiare radicalmente il modo in cui le aziende sono gestite. In altre parole, invece di basarsi soltanto su impressioni esterne o su come questi candidati interagiscono con i livelli più alti della gerarchia aziendale, si dovrebbe indagare come essi si comportano con chi è sotto la loro supervisione diretta.

Si parla di *Kiss Up, Kick Down*, concetto che descrive l'atteggiamento di un individuo che tende ad essere estremamente cortese e adulatorio verso i superiori, ma allo stesso tempo tratta in modo scortese o ingiusto i suoi sottoposti. Bisogna assolutamente evitare questo tipo di comportamento nelle posizioni manageriali, e insistere sulla necessità di valutare i candidati in base a come interagiscono e gestiscono il personale, non solo in base a come si comportano con i loro superiori.

Henry, alla Bologna Business School hai offerto riflessioni illuminanti sull'evoluzione delle organizzazioni e sulla complessa relazione tra organizzazioni e individui. Quale messaggio finale vorresti veicolare?



Sai, Jack Welch era il grande eroe degli amministratori delegati americani. Dirigeva la General Electric ed era considerato da tutti un uomo meraviglioso. Jack Welch, come capo della Business Roundtable, era un membro influente del Business Roundtable, che riunisce gli amministratori delegati di grandi aziende americane. Welch sosteneva la centralità dello shareholder value, ovvero l'idea che le uniche persone che contano siano gli azionisti. Penso che circa 20 anni dopo lo stesso Welch abbia definito il valore per gli azionisti come l'idea più stupida di sempre. Ma è stata una sua idea. Voglio dire, non è stato lui a concepirla, ma l'ha appoggiata e promossa. Doveva scusarsi? Doveva ammettere di essere stato responsabile della diffusione di quell'idea?

La chiave per un'azienda è che le persone investono e si assumono un rischio per poter guadagnare e meritare un buon rendimento. Assolutamente. Senza dubbio. Ma se nessun altro conta, colui che compra un'azione al mattino e la vende nel pomeriggio diventa il dominus assoluto dell'azienda. E indecente non considerare parte dell'azienda qualcuno che vi ha lavorato per 30 anni senza esserne il proprietario. E questa stupidità domina la scena. Quindi sì, tutti i tipi di stakeholder sono importanti. Ciò non significa che dovremmo presumere che essi siano i proprietari dell'azienda, ma certamente fanno parte dell'azienda.

È molto bello questo messaggio secondo cui i manager devono bilanciare le esigenze non solo dell'organizzazione, ma anche dei dipendenti e della società in generale. E, come affermi, questa visione si estende anche al più ampio co-sistema, alla biosfera. E cosa possiamo fare? Possiamo utilizzare la formazione per realizzare questo cambiamento? Tu critichi la formazione tradizionale. Cosa stiamo facendo a tal proposito? Stiamo formando tecnici capaci di utilizzare tecniche sofisticate o stiamo formando veri manager?

Sì, purtroppo stiamo formando i tecnici, stiamo formando persone che credono che il valore per gli azionisti sia l'unico aspetto importante nella finanza. Come ho detto, c'è stato un professore di Harvard che ha concepito questa idea del valore per gli azionisti e l'ha resa popolare, e 20 o 30 anni dopo ha affermato: "mea culpa, mea culpa, ho commesso un errore". Purtroppo, ora è troppo tardi. Ha già causato problemi. E le Business School rispondono ad ogni tipo di problema con un corso. Ad esempio, se c'è un problema di etica, introducono un corso di etica; se un'azienda ha un problema con la responsabilità sociale, nominano un vicepresidente responsabile della responsabilità sociale. Ma queste sono soluzioni superficiali. Abbiamo bisogno di soluzioni serie per problemi seri. Cosa facciamo? Occupiamo Wall Street. Ma Wall Street è solo una strada, fatta di cemento e asfalto. Non è Wall Street il problema, ma i comportamenti che avvengono dietro le sue porte chiuse. Se sei preoccupato per Wall Street, non occupare la strada. È facile vedere che i grandi investitori, quelli che si comportano bene e che affermano di non investire nell'industria del carbonio, sono poi i primi ad investirci. Inseguì questi uomini. Umiliali. Non tollerare comportamenti scorretti. Lascia perdere Wall Street, che è solo una strada!

a cura di Paola Adinolfi

Si ringraziano tutti coloro che hanno offerto un contributo, piccolo o grande, ma sempre entusiastico,



durante il tour di Mintzberg (in ordine alfabetico): Vanni Agnoletti, Massimo Bergami, Elio Borgonovi, Giulia Campieri, Nicola Capolupo, Tiziano Carradori, Fausto Catena, Rodolfo Catena, Carmen Cicalese, Anna Comacchio, Amelia Compagni, Alessandro Furnari, Hazal Karabas, Federico Lega, Andrea Lipparini, Francesco Longo, Gabriele Morandin, Simona Mormile, Carola Panigada, Paolo Pietrogrande, Valeria Tozzi, Giuseppe Zuccatelli.