

Le organizzazioni sono essenziali per far funzionare la nostra società. Ma a volte, osserva lo studioso **Henry Mintzberg**, essere troppo strutturati può comportare alcuni svantaggi. Meglio affidarsi alla sperimentazione di nuove strade

Le mosche battono le api

da Bologna CARLO BORDONI

Viviamo dentro le organizzazioni. Ne incontriamo ogni giorno di grandi e di piccole: non solo quelle in cui lavoriamo o studiamo, ma tutti gli enti e gli organismi di persone che producono e coltivano, che forniscono servizi, dalla distribuzione organizzata alla sanità. Tutto il mondo si regge su sistemi organizzati e le loro regole, da cui dipende il buon esito di ogni cosa. L'organizzazione è fondamentale ed è il primo step da affrontare al momento di progettare una start-up, iniziare un'attività o mettere in piedi uno spettacolo.

Anche gli esseri viventi sono organizzati, ma non hanno bisogno di un management: sono strutturati in modo tale da regolarsi autonomamente. Il problema nasce quando si tratta di creare organismi artificiali che facciano funzionare una fabbrica, un ufficio commerciale, un ospedale o una scuola.

Che cosa sarebbe una società senza organizzazione? Non basta la divisione del lavoro di Émile Durkheim per farla funzionare: oltre alla divisione dei compiti, sono necessari legami strutturati tra le persone, competenze, informazioni, finalità da raggiungere.

Nelle organizzazioni sociali è necessaria una serie pressoché infinita di progetti che per la loro complessità richiedono un approccio scientifico. E della scienza dell'organizzazione il professor Henry Mintzberg è il guru riconosciuto. Canadese, classe 1939, economista, docente alla McGill University di Montréal, ha collezionato una ventina di lauree *honoris causa* ed è autore di altrettanti volumi su un argomento che è divenuto ormai fondamentale per adeguare il sistema economico alla società odierna.

Mintzberg è venuto in Italia per promuovere il suo ventunesimo libro, *Capire le organizzazioni... Alla buon'ora! 7 forme e 7 forze*, edito da **Franco Angeli** (traduzione di Pierluigi Micalizzi), ma anche per tenere un corso ai direttori generali delle Aziende sanitarie a Cesena, dove ha ricevuto il premio Giovanni Bissoni, per tenere una lezione alla Bologna Business

School, per parlare alla Bocconi di Milano (incontri organizzati dalla professoressa Paola Adinolfi) e persino fare una visita al Carnevale di Venezia. Un'attività intensa per un signore di quasi 85 anni, che mantiene inalterati lo spirito critico e l'entusiasmo per il suo lavoro.

Il suo ultimo libro rivela, fin dal titolo, l'intento di divulgare i principi del management con un linguaggio comprensibile persino a un lettore di sette anni (così promette l'autore), con affabile leggerezza. S'inizia con una mucca, con le singole parti che compiono il loro dovere armoniosamente, senza sapere di essere parti di un corpo, e si finisce con le api e le mosche in una bottiglia di vetro, lungo un denso e articolato viaggio tra le sette forme del management.

La storia delle api e delle mosche esprime bene la filosofia di Mintzberg, ben solida nello stabilire le funzioni dell'organizzazione, ma aperta all'innovazione e a una quota di fantasia o di sregolatezza, talvolta utile a risolvere i problemi. Le api, super organizzate, una volta introdotte in una bottiglia dal fondo rivolto verso la luce, si affaticano inutilmente picchiando contro il vetro dal fondo illuminato per cercare di uscire, mentre le mosche, meno strutturate, volano a caso e alla fine trovano la via d'uscita dal collo della bottiglia. Come dire: anche la più perfetta delle organizzazioni non regge senza un pizzico di casualità o d'improvvisazione.

Abbiamo incontrato Henry Mintzberg a Bologna per saperne di più delle organizzazioni e, magari, anche della sua preferenza per le mosche.

Professor Mintzberg, intanto può dirci che cos'è un'organizzazione e perché è così importante per tutte le persone?

«Definisco un'organizzazione come un'azione collettiva volta a perseguire una missione comune. È un modo raffinato per dire che le persone lavorano insieme a un'attività formale per raggiungere un obiettivo».

Internet e le nuove tecnologie digitali hanno cambiato il modo di comunicare. La rete ha messo in crisi il sistema tradizionale dell'organizzazione?

«Beh, sono chiari i vantaggi della Rete e quelli delle videoconferenze a distanza. Ma non sono sicuro che valutiamo a dovere la parte negativa di tutto ciò. Diciamo che le cose più importanti che avvengono in un'organizzazione, si verificano quando le persone si incontrano alla macchinetta del caffè, chiacchierano e scoprono cose e così via. Online non ti incontri alla macchinetta del caffè, non hai occasione che si crei "serendipità". Non hai le opportunità di scoprire qualcosa. Perché quando termina la videochiamata, tutti se ne vanno. E quando le persone lavorano da casa, non hanno questo senso di comunità».

Crede che esistano forme di organizzazione in grado di recuperare il senso di comunità che abbiamo perduto?

«In diverse forme di organizzazione c'è un senso diverso di comunità. Dobbiamo riconoscere che le persone lavorano insieme e la *communityship* ("guida collettiva") può essere più importante della leadership o, almeno, la leadership spesso deve servire alla *communityship*. Deve renderla migliore e più forte e riconosciuta. Nel libro parlo di quattro forme di organizzazione. Una è l'impresa personale nella quale tutto ruota intorno a un singolo individuo. Come nel caso di Steve Jobs che gestiva Apple o casi simili, di solito c'è un senso di comunità forte, perché si crede molto nell'azienda. La seconda è la razionalizzazione tipica di McDonald's, dove tutto è programmato. Noi stessi siamo programmati: quando andiamo a mangiare da McDonald's puliamo il tavolo. Quando andiamo a mangiare in un vero ristorante non lo puliamo, ma McDonald's ha programmato tutto, inclusi i clienti. Faccio un terzo esempio: i professori all'università tendono a lavorare individualmente, anche un chirurgo e un anestesista, durante un'operazione, non si parlano perché conoscono i proto-

colli e sanno cosa aspettarsi l'uno dall'altro. Eppure lavorano insieme. Sembra non esservi un senso di comunità, anche se necessario. Infine c'è quello che chiamo il progetto pionieristico, dove le persone lavorano a progetti, come girare un film o sviluppare un nuovo software. In questi casi deve esservi un forte senso di comunità nel gruppo per operare insieme. Non si può fare un film in modo virtuale con persone che stanno in luoghi diversi oppure online».



Nel suo libro parla di partnership per condividere il rischio. Lavorare insieme potrebbe aiutarci a superare l'insicurezza e l'incertezza che caratterizzano il presente?

«Sì. Però può funzionare in due modi diversi perché, da una parte, nel famoso libro di sociologia *La saggezza delle folle* (2022) di Joe Abercrombie si afferma che le persone lavorano meglio insieme che separatamente. In un altro libro tuttavia, *GroupThink* (2020) di Christopher Booker, si parla dei rischi del pensiero di gruppo, che porta le persone a conformarsi, a non essere creative. Come a volte fanno i politici, senza pensare troppo».

Davvero interessante l'esperimento delle api che, a differenza delle mosche, non riescono a trovare una via di fuga dalla bottiglia. Questo significa che nella pianificazione strategica è preferibile la creatività — illogica, libera, visionaria — a qualsiasi presupposto razionale?

«Secondo me l'espressione "pianificazione strategica" è un ossimoro. Non pianifichi la strategia, la apprendi: è il risultato di esperimenti, prove, test eccetera. Quando in Ikea ci si è accorti che per mettere un tavolo in auto bisognava rimuovere le gambe, qualcuno ha detto: "Aspetta, se dobbiamo smontare le gambe, allora dovranno farlo anche i nostri clienti". E questo ha portato a un'ottima nuova strategia: produrre mobili da montare. È stata una sorta di "serendipità", un processo di apprendimento. La metafora, che è stata usata anni fa in altri libri, è che se metti le api in una bottiglia vicino alla finestra, le api vanno verso la luce, sanno che devono trovare l'uscita seguendo la luce. Provano ad uscire attraverso il vetro ma non ce la fanno. Le mosche non sanno niente della luce, si muovono in diverse direzioni e riescono a uscire. Abbiamo bisogno di strategie nelle nostre aziende, non abbiamo bisogno di api. Abbiamo bisogno di persone che sperimentino, che provino nuove strade, come hanno fatto all'Ikea».

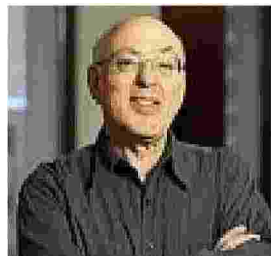
Quindi, gli esseri umani sono mosche o api?

«Io credo di essere più una mosca, ma a volte sono anche un'ape... Spero di poter essere ancora una mosca e cambiare

le cose. Per la mia tesi di dottorato di ricerca ho osservato come lavorano gli amministratori delegati: ho iniziato come mosca e penso di esserlo ancora».



© RIPRODUZIONE RISERVATA



HENRY MINTZBERG
Capire le organizzazioni... alla buon'ora!
7 forme e 7 forze
Traduzione di Pierluigi Micalizzi
FRANCO ANGELI
Pagine 240, € 25

L'autore

Henry Mintzberg (Montréal, Canada, 1939) è uno dei maggiori esperti mondiali di scienza della gestione aziendale. Dal 1968 insegna presso la McGill University di Montréal. Tra i suoi libri pubblicati in Italia: *Il lavoro manageriale* (traduzione di Stefano Ballerio, Franco Angeli, 2010); *Perché odio volare* (traduzione di Giulio Mazzolini, Il Sole 24 Ore, 2001); *Ascesa e declino della pianificazione strategica* (traduzione di Paola Lanzoni, Isedi, 1996); *Management. Mito e realtà* (traduzione di Franco Miglioli, Garzanti, 1991); *La progettazione dell'organizzazione aziendale* (traduzione di Franco Isotta, il Mulino, 1985)

Bibliografia

Nell'intervista Mintzberg cita il libro di Joe Abercrombie *La saggezza delle folle* (traduzione di Edoardo Rialti, Mondadori, 2022) e quello di Christopher Booker *GroupThink* (Bloomsbury Publishing Plc, 2020)

L'immagine

Vladimir Lalic (Belgrado, Jugoslavia, oggi Serbia, 1983), *Flies* (2020, installazione mixed media, inchiostro, vernice acrilica su plexiglass). Artista visivo, disegnatore, cantante, musicista, nelle sue opere Lalic decontestualizza e deforma i corpi umani e animali e le situazioni in cui si trovano



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003600