

Introduzione all'edizione italiana

Stupidità funzionale e disfunzionale

Giuseppe Scaratti

Il volume di Alvesson e Spicer che il lettore si appresta a leggere propone un orizzonte di analisi che, adottando una posizione propria dell'approccio CMS (*Critical Management Studies*; Alvesson, Sandberg, 2013), interroga il senso e le manifestazioni della stupidità aziendale.

La fenomenologia della stupidità che Alvesson e Spicer inquadrano tocca svariati ambiti, dalla crisi finanziaria fino ai vari aspetti del funzionamento organizzativo (leadership, processi di differenziazione e integrazione, competenze, identità e cultura aziendale). Tra gli esempi riportati certo non conforta ritrovare anche spaccati connessi a organizzazioni universitarie e di ricerca, non esenti dal morbo della stupidità funzionale (il caso del revisore di una famosa rivista, riportato nel capitolo 3, è emblematico al riguardo). L'esplosione di ranking e classifiche relative a crediti e titoli di varia natura, che configurano pervasivamente i nostri campi di attività, non sempre attesta effettive condizioni di innovazione e competenza, e spesso manifesta la collusione con un sistema dove la persuasione ha la meglio sulla sostanza, sistema che opportunisticamente si rinuncia a mettere in discussione.

Alvesson e Spicer ci invitano a considerare la nostra esposizione alla stupidità organizzativa attraverso un'esplorazione che passa dalle possibili *distorsioni cognitive* analizzate da Kahneman e Tversky, alla *razionalità limitata* indagata da Simon, fino all'*incompetenza qualificata* studiata da Argyris.

In gioco non è tanto la *pura stupidità* (caratterizzata da espressioni di faciloneria, smodatezza e incongruenza, come esemplificato in tante situazioni evidenziate nel volume), né la questione attiene a una malaccorta adozione di pratiche manageriali, sulla base di ragionamenti errati o scelte fondate su una cattiva evidenza (Pfeffer, Sutton, 2006). Se così fosse potremmo rettificarle semplicemente adottando un buon approccio HRM,

emendando modalità incongruenti e basate su errate convinzioni scientificamente non validate.

Il nucleo che Alvesson e Spicer evidenziano è la *stupidità funzionale*, in quanto indisponibilità a pensare in termini riflessivi o tendenza a pensare secondo modalità convenzionali e conformiste; tuttavia essa è dotata di una qualche plausibilità e coerenza, unita a svantaggi e rischi.

In effetti, la stupidità funzionale descritta da Alvesson e Spicer non riguarda disfunzioni patologiche o condizioni di scarso livello di quoziente intellettivo (QI) e di intelligenza emotiva (QE): essa prospera anche in presenza di persone intelligenti – che pure fanno cose idiote – ed è sostenuta e alimentata come una componente fondamentale della vita organizzativa.

Gli autori descrivono tre aspetti che, sviluppando concetti già elaborati in precedenti lavori (Alvesson, Spicer, 2012), identificano come caratteristiche distintive della stupidità funzionale: essa risiede nella diffusa *mancaza di riflessività*, di *giustificazione* e di *ragionamento sostanziale*.

L'assenza o la latitanza di riflessività si esprime in una non problematica e fatalistica assunzione di regole, abitudini, pratiche operative, e da una contemporanea astensione da un esercizio critico su tali aspetti dell'organizzazione: fai quello che ti viene comandato di fare e che ci si aspetta che tu faccia, tanto più quando viene prescritto e operazionalizzato da norme procedurali. Non sono lontane da tale condizione situazioni in cui l'esercizio di una riflessione articolata rispetto alla qualità di variabili in gioco viene sostituita dall'imposizione di algoritmi cui di fatto adeguarsi. Contesti di assessment o commissioni di valutazione spesso assumono una funzione prettamente notarile, certo necessaria ma non sufficiente a garantire attribuzioni di valore complesse e appropriate.

La giustificazione attiene invece alle dimensioni di senso e significato che dovrebbero supportare le nostre azioni e i compiti operativi che assolviamo nella realizzazione del nostro lavoro in funzione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Abdicare alla ricerca di ragioni per comprendere e motivare ciò che facciamo implica dissolvere la possibilità di costruire adeguati processi di azione comunicativa (Habermas, 1984). Essi riguardano condizioni e modalità per impegnarsi in dialoghi relativi a compiti da assumere e a pratiche da condividere con altri. Possiamo in questo caso pensare alle molteplici situazioni di esercizio di potere e alle iniziative calate dall'alto per indurre comportamenti e modelli, senza spazio per una domanda sul perché della loro introduzione (spesso imposizione).

Il ragionamento sostanziale riguarda l'esigenza di andare oltre la miope applicazione di una razionalità strumentale centrata sull'adempimento di procedure, senza cogliere impliciti e dimensioni più ampie a esse

sottese, spesso in termini di responsabilità e di sostenibilità. Qui il pensiero va alle molteplici e diffuse situazioni di cambiamenti organizzativi ingegneristicamente impostati e scarsamente accompagnati, o alla realizzazione di fusioni senza alcuna attenzione alle dimensioni culturali, alle conoscenze legate alle differenti pratiche, alle diverse culture e connessi equilibri da ricostruire.

La contrazione di riflessività, giustificazione e ragionamento sostanziale determina a sua volta una mancanza di curiosità e una propensione mentale a eludere dubbi e discussioni: ciò può produrre esiti positivi nel breve periodo, ma anche svantaggi e rischi nel lungo.

L'adesione a regole e indicazioni consente infatti, da un lato, di assicurare una convergenza su valori e modelli condivisi, riducendo i costi sociali legati alla divergenza, alle discussioni e ai conflitti, garantendosi da una difficile esposizione ad aspetti di incertezza e ambiguità e ottenendo esiti diassicurazione e maggiore stabilità. D'altro canto, nel lungo periodo l'eccesso di conformità può involvere in conformismo e generare dissonanze individuali e organizzative difficilmente componibili, unitamente a dimensioni di disinvestimento, disimpegno e comportamento opportunistico.

La riflessione sulla stupidità funzionale informa modalità e approcci ritenuti più o meno funzionali a creare e mantenere un certo ordine organizzativo, con i connessi impliciti relativi a motivazioni, aspettative di carriera e forme socialmente accettate di management e leadership. L'analisi di Alvesson e Spicer contribuisce a una rilettura critica degli assunti legati alla connotazione delle organizzazioni contemporanee come *knowledge intensive* e capaci di mobilitare elevate capacità cognitive. Essa consente inoltre di articolare ed estendere il concetto di razionalità limitata (March, Simon, 1958; March, 1996), connettendolo a forme e relazioni di potere e non solo alla carenza e limitazione di risorse e disponibilità conoscitive. Infine, tale analisi apre alla possibilità di nuove linee e prospettive di indagine sulle tematiche organizzative (Alvesson, Sandberg, 2011), partendo da problematizzazioni generate non solo da orientamenti *theory driven*, ma anche da sollecitazioni *context driven* legate all'esperienza dei soggetti.

Stupidi o stupiti?

Al fine di suggerire alcune possibili chiavi di lettura del volume, vorrei indicare due registri di interpretazione, uno legato al linguaggio pittorico, l'altro connesso alla formazione come dimensione emblematica del rapporto tra stupidità e organizzazione.

Il primo registro prende le mosse da due dipinti che in modi diversi rappresentano lo stupore all'opera. Si tratta di due opere di significativi esponenti della nostra tradizione pittorica, Caravaggio e Bellotto, realizzate in epoche diverse ma convergenti nella possibilità di evocare connessioni con il tema del presente volume.

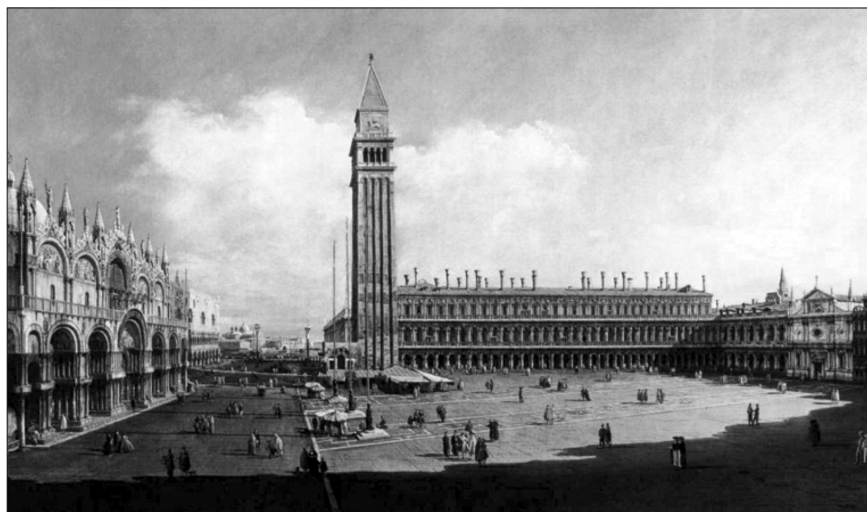
Caravaggio dipinse il *Ragazzo morso da un ramarro* tra il 1595 e il 1596: pur senza accampare competenze di iconologia e semiotica pittorica, ed evitando l'analisi delle allegorie simboliche contenute nel quadro, invito a cogliere lo spavento del giovane dovuto al morso del ramarro, apparso *a sorpresa* tra gli oggetti che compongono tutta la scena rappresentata. Grazie all'interesse che in questo periodo il pittore nutriva per la rappresentazione dei moti dell'animo – i cosiddetti “affetti” – riusciamo a cogliere la potente espressione, quasi immedesimandoci nel personaggio, dello *stupore* misto a spavento generato dall'emergere di un evento inatteso di cui il giovane non si era accorto.

Sorpresa e stupore sono connessi e rimandano a qualcosa che colpisce, che lascia attoniti (con possibili modulazioni emotive, dallo spavento – co-



me in questo caso – al piacere, al dolore). *Stupēre* significa infatti battere, colpire l'immaginazione, e costituisce la radice etimologica sia dello “stupore” sia della “stupidità”, che evocano la condizione di ambivalenza di fronte alla problematicità e complessità degli eventi che i soggetti devono affrontare, attraversando dubbi, sfide, ambiguità, incertezze. Essi possono generare stupidità nel senso di ottundimento, sospensione di intelligenza e pensiero, basso livello di atteggiamento critico oppure stupore, tensione positiva, curiosità, investimento per ciò che colpisce e incuriosisce. Quando la complessità è più subita che attesa, quando prevalgono fatica e difficoltà a dare/darsi un senso, allora la complessità del compito o l'irrompere di un evento inatteso ottundono e instupidiscono anziché stupire, generando la tentazione di risposte semplici e chiare, come nel caso della stupidità funzionale.

Il dipinto *Piazza San Marco verso sud-ovest, Venezia*, viene realizzato da Bernardo Bellotto nel 1742-1743. Artefice ed esponente del vedutismo veneziano, con un'interpretazione oscillante tra un verismo descrittivo e una



pittura più teatrale e fantastica, in cui i paesaggi sono lo sfondo dell'azione umana e sono finalizzati a essa, Bellotto rappresenta il paesaggio utilizzando gli studi di ottica del tempo, costruendo le sue vedute in una gabbia prospettica. Egli mette in dialogo l'arte vedutista, che si propone di rappresentare in maniera oggettiva e “scientifica” la realtà, con la sua visione personale e malinconica, dedicando maggiore attenzione al particolare e

al quotidiano. L'uso sapiente della luce, connesso all'ideologia illuminista, gli consente di mettere una città in prospettiva, producendo vedute e paesaggi di stupefacente modernità, fino a raggiungere luoghi fantastici e immaginari, immortalati nei memorabili "capricci". Anche in questo caso l'uso della luce genera stupore e consente visioni altre, inedite, in cui aspetti personali e condizioni socioculturali del tempo trovano possibilità di dialogo ed espressione. Lo stupore qui è connesso alla possibilità di coniugare i paesaggi come sfondo che aggiunge concretezza all'azione delle persone che li abitano, ma essi possono anche assorbirla e annullarla nella loro troppo sfolgorante luminosità. Vedute e visioni in tal modo generate possono incentivare letture e interpretazioni dei micro-sistemi sociali e organizzativi che si abitano, offrendo segnali (più o meno luminosi) e frammenti di senso per affrontare la realtà e rendere possibile l'attribuzione di significati agli eventi che ci accadono intorno.

Il secondo registro si riferisce a un recente e provocatorio contributo di Massimo Bellotto (2015), psicologo del lavoro e delle organizzazioni, che acutamente stigmatizza come la formazione aziendale spesso assuma conformazioni e tratti della stupidità, collocandosi a metà tra la bellezza generata dal confronto con il senso del proprio operare e la vacuità di mode e azioni dal respiro sempre più corto, in cui la formazione diventa *commodity* e perde i contatti con la realtà. I 247 lemmi proposti sferzano ironicamente concezioni e pratiche in uso in relazione a una tematica, quella della formazione, che costituisce un oggetto consistente e rilevante della disciplina. Non è azzardato allargare le sottolineature riferite alla formazione ad altri oggetti di studio del settore disciplinare, adottando le molteplici declinazioni che il genere testuale del divertimento arguto e provocatorio consente rispetto alle leggi della stupidità (Cipolla, 1998), alle sue polarità contrapposte (Livraghi, 2008), alle sedimentazioni di significato depositate in termini e concetti divenuti obsoleti o talmente ambigui da evocare "la pirlaggine, stupidità che si mostra come tale e l'astuzia/furbizia, stupidità travestita da intelligenza" (Bellotto, 2015, p. 22).

L'accostamento alla dimensione formativa non è incongruente se si pensa alla connessione tra stupidità e riduzione degli aspetti di ascolto, di riflessione, di elaborazione del proprio ruolo, di riappropriazione del rapporto con il proprio contesto e con il proprio futuro. La formazione tocca proprio lo snodo inerente il rapporto tra sviluppo della persona e sviluppo dell'organizzazione e le dinamiche che intercorrono all'interno di tale relazione. I paradossi della stupidità aziendale disegnano situazioni in cui le aziende non investono sullo sviluppo delle persone (quando non

lo considerino superfluo o dannoso) se non immaginando modalità di induzione conformistica a modelli comportamentali che espellono la capacità di pensiero critico e chiedono di spegnere il cervello e di eseguire ciò che dicono i superiori, a loro volta orientati dal perseguimento esclusivo di obiettivi di profitto a breve termine, seguendo acriticamente algoritmi imposti e routine diffuse come la sindrome del cambiamento ripetuto e il rebranding.

De-stupidificare con leggerezza

I registri di interpretazione suggeriti indicano che per fronteggiare l'eccesso di stupidità funzionale, secondo gli autori presente in dosi massicce nelle nostre organizzazioni, serve il rilancio di un autentico pensiero critico. Di fronte a una grandiosità che esalta la vuotezza e confonde la visibilità con l'apparenza (Alvesson, 2013), gli autori propongono di creare le condizioni per “permettere alle persone di pensare sul luogo di lavoro” e “riuscire a migliorare un po' la nostra organizzazione, la nostra vita professionale e la nostra società a vantaggio di tutti” (*in questo volume*, p. 22).

Possiamo indicare tre sollecitazioni che il confronto con le riflessioni proposte dal volume suggerisce per portare avanti azioni volte a de-stupidificare i contesti organizzativi contemporanei.

La prima, esplicitamente indicata dagli autori per fronteggiare mode ricorrenti e idealizzazioni nel modo di concepire le organizzazioni e il loro funzionamento, fa riferimento alla poesia e riguarda il recupero di un'autentica capacità negativa.

Non facciamo fatica a ritrovare in tale notazione il contributo di Lanzara (1993), che analizza situazioni di elevata incertezza e di crisi, nelle quali le “solite” modalità di pensiero e di azione mostrano nella pratica la loro palese inadeguatezza, richiedendo inedite capacità per far fronte a improvvisi cambi di direzione, indeterminatezza, ambiguità strutturale. I processi per generare riflessioni critiche suggeriti da Alvesson e Spicer, dalle routine riflessive fino agli anti-slogan e alle task-force anti-stupidità, offrono concretezza e aderenza contestuale a una disposizione che richiede stile e sensibilità, cioè ragionevole discernimento e umiltà nel fronteggiare situazioni organizzative caratterizzate da fattori di incertezza e instabilità, evitando “forme di attivismo anti-stupidità frettolose”.

La seconda riguarda il riconoscimento della strutturale e irriducibile ambiguità e complessità delle organizzazioni, connotate da nuovi segnali di disagio e di difficoltà del vivere lavorativo odierno e dalla necessità di attraversare alcuni paradossi (Scaratti, Ivaldi, 2015): serve sostenere

la trasformazione del rapporto che le persone intrattengono con la loro esperienza lavorativa e il configurarsi di inedite modalità nella relazione tra persone e organizzazioni. Si tratta di una disposizione all'esercizio di un *critical thinking* che raccoglie e connette i contributi di Mintzberg sulle mentalità del manager (Gosling, Mintzberg, 2003), di Weick sul *loose coupling* e sul *sense-making* (Weick, 1995) e della svolta riflessiva e pratica (Schatzki, Knorr-Cetina, von Savigny, 2001) nella teoria contemporanea. La dimensione critica rimanda all'esercizio di una riflessione sulle ragioni e sulle condizioni d'uso di pratiche e attività, mettendo in discussione il senso e le modalità di ciò che facciamo e aprendo domande e ripensamenti su quanto diamo per scontato nelle nostre abitudini operative e conoscenze acquisite e sedimentate nei sistemi di attività cui partecipiamo.

La terza sollecitazione raccoglie le implicazioni e le sfide epistemologiche e metodologiche sottese alle precedenti indicazioni e fa riferimento all'esigenza di una diversa produzione di conoscenza e di un nuovo approccio allo studio delle organizzazioni. In gioco è la necessità di orientare un'agenda di ricerca rilevante (Scaratti, Galuppo, Gorli et al., 2017) ancorata ai problemi connessi ai plurimi contesti sociali di convivenza e in grado di generare valore sociale attraverso la conoscenza prodotta (Delbridge, 2014). Si tratta di un approccio post-disciplinare che si indirizza verso differenti possibilità di identificazione dei problemi di ricerca, riconoscendo nuove modalità di produzione di conoscenza (Gibbons, Limoges, Nowotny et al., 1994). Nel suo manifesto per il futuro delle scienze sociali, Brewer (2013) sottolinea la possibilità/necessità di concepire un'idea di scienza sociale plurale e multi-paradigmatica, che vada oltre univoche concezioni di evidenza e di metodologia, riconfigurando l'agenda di ricerca sulla base di un serio e impegnativo confronto con i problemi della società e l'obiettivo di generare valore in termini di un futuro più umano del nostro vivere comune. Una ricerca capace di andare oltre modelli formulaici (Alvesson, Gabriel, 2013) e di giocare un ruolo nel configurare approcci più eterogenei, influenti e orientati al futuro nello studio di fenomeni organizzativi e manageriali.

La possibilità di de-stupidificare le nostre organizzazioni e la connessa vita socioeconomica dipende anche dalla capacità di inserire nella nostra agenda temi quali la messa in questione di ciò che è dato per scontato, il superamento di logiche strumentali e unicamente orientate all'efficienza performativa, il recupero dei processi di significazione sottesi ai contesti lavorativi per attivare autentici e sostenibili percorsi di trasformazione e apprendimento (Delbridge, 2014).

Bibliografia

- ALVESSON, M. (2013), *The Triumph of Emptiness*. Oxford University Press, Oxford.
- ALVESSON, M., SANDBERG, J. (2011), "Generating research questions through problematization". In *Academy of Management Review*, 36, pp. 247-271.
- ALVESSON, M., SANDBERG, J. (2013), "Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research". In *Journal of Management Studies*, 50, 1, pp. 128-152.
- ALVESSON, M., GABRIEL, Y. (2013), "Beyond formulaic research: In praise of greater diversity in organizational research and publications". In *Academy of Management Learning and Education*, 12, pp. 245-263.
- BELLOTTI, M. (2015), *Stupidità e formazione*. Guerini Next, Milano.
- BREWER, J. (2013), *The Public Value of the Social Sciences*. Bloomsbury, London.
- CIPOLLA, C.M. (1998), *Allegro ma non troppo*. il Mulino, Bologna.
- DELBRIDGE, R. (2014), "Promising futures: CMS, post-disciplinarity and the new public social science". In *Journal of Management Studies*, 51, 1, pp. 95-117.
- GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P., TROW, M. (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Sage, London.
- GOSLING, J., MINTZBERG, H. (2003), "The Five Minds of a manager". In *Harvard Business Review*, November, pp. 1-9.
- LANZARA, G.F. (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*. il Mulino, Bologna.
- LIVRAGHI, G. (2008), *Il potere della stupidità*. Monti & Ambrosini, Milano.
- SCARATTI, G., GALUPPO, L., GORLI, M., GOZZOLI, C., RIPAMONTI, S. (2017), "The social relevance and social impact of knowledge and knowing". In *Management Learning*, 48, 1, pp. 57-64.
- SCARATTI, G., IVALDI, S. (2015), "(In)sostenibilità della vita organizzativa". In *Studi Organizzativi*, 1, pp. 154-180.
- SCHATZKI, T.R., KNORR-CETINA, K., VON SAVIGNY, E. (2001), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London and New York.