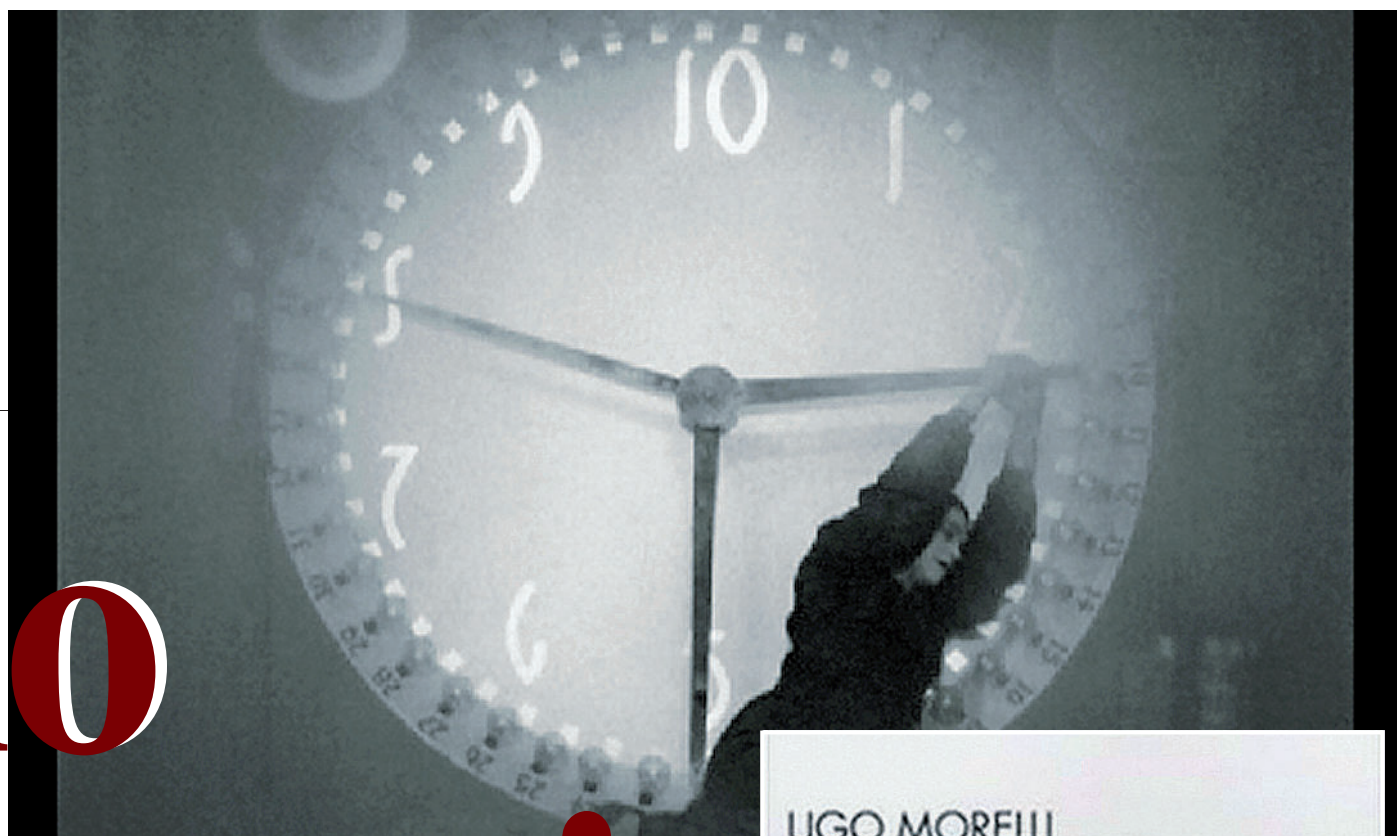


Cultura & Tempo libero



Il dubbio necessario

di ALESSANDRO DE BERTOLINI

Avete mai sentito parlare di critica alla retorica managerialista? Ugo Morelli se ne sta occupando da dieci anni. E non è il solo. Fa parte, però, di una minoranza.

«Siamo una minoranza — spiega — che cerca di aprire un varco verso un nuovo paradigma. Una minoranza che cerca di fecondare gli studi e i metodi di indagine dell'economia con quelli della psicologia. Convinti, come siamo, che la razionalità da sola non basti e che serva dare più spazio all'emotività».

Che cosa ci vuole dire Ugo Morelli? Morelli insegna psicologia del lavoro e dell'organizzazione all'università di Bergamo e negli ultimi anni ha osservato il funzionamento di diverse grandi aziende tra imprese private ed enti pubblici. A Trento è direttore del Master of Art and Culture Management di Trentino School of Management. Un poco per volta da lontano e poi con la lente da vicino ha studiato il comportamento dei team di governance e il rapporto che c'è tra questi e le altre componenti dell'azienda. Dieci anni di ricerche non si spiegano facilmente in dieci righe, ma una cosa, Morelli, ce la vuole dire. «Il protocollo è necessario, ma non è tutto». Il che significa che la corsa alla crescita in una azienda, la corsa alla perfezione e la ricerca del profitto ad ogni costo ci possono portare fuori strada. Qualità assoluta ed eccellenza. Eccellenza nelle prestazioni e nella performance. A questo ci hanno abituato e questo ci hanno sempre chiesto. Dimenticandosi dell'incertezza.

Ecco, l'incertezza. Gli studi di Morelli mettono al centro l'incertezza come pure il suo ultimo libro: *Incerteza e organizzazione. Scienze cognitive e cri-*

La rivincita dell'emotività nell'organizzazione del lavoro

si della retorica manageriale. Il volume (appena edito per Raffaello Cortina Editore, 211 pagine, 21 euro) è una «critica alla retorica managerialista — spiega Morelli — che ha concepito il management aziendale in modo sistematico e che ci ha voluto fare credere per tutto il XX secolo che fosse possibile raggiungere con le tecniche di management risultati certi e misure certe. Che fosse possibile, cioè, eliminare l'incertezza. Tutto questo ha prodotto grossi guai come l'aspettativa di una crescita continua o la convinzione che "di più" sia per forza "meglio"».

Il libro di Morelli è stato pubblicato alla fine del 2009 e nelle scorse settimane è stato presentato a Roma, Milano e Bergamo. Ma cos'è l'incertezza? Cominciamo col dire che «è un fattore della nostra vita imprescindibile» e che non gode tuttavia di «buona considerazione

L'analisi

Nei due libri appena pubblicati, Ugo Morelli apre «un varco verso un nuovo paradigma: fecondare l'economia con la psicologia»

ne all'interno dei linguaggi di governance delle imprese». L'incertezza spaventa. Ma non si può eliminare dai meccanismi relazionali tra persone né è possibile farlo all'interno di un'azienda. «L'incertezza — continua Morelli — è la vita organizzativa dell'azienda. La condizione secondo la quale è possibile che una organizzazione si evolva e che all'interno di questa nasca il nuovo». Non tutto può essere prevedibile e può avere una risposta certa semplicemente applicando un protocollo studiato per massimizzare la crescita e null'altro. Di fronte al dubbio, nascono la creatività e l'approssimazione.

«Vi siete chiesti — insiste Morelli — da dove nascono la possibilità di apprendere il nuovo, la discontinuità e l'innovazione? Tutte queste cose nascono dagli interstizi e dagli spazi che genera l'incertezza».

Non solo razionalità, quindi. Non solo scienza e non solo economia, ma anche scienze cognitive e psicologia. Non è, in azienda, una mera questione di numeri e di scienza economica. Prendiamo per esempio Henry David Thoreau. Lui si stupiva molto di quanto i commercianti americani fossero puntigliosi nell'annotare ogni più piccola va-

riazione e movimento nei diari e nei loro libri mastri. «È notevole — scriveva — quanto la mente americana si affidi alla statistica». Era il 1854, il 17 aprile. E poche settimane dopo sarebbe ritornato sull'argomento, registrando sui suoi taccuini che «il massimo uomo di scienza è l'uomo più vivo, la cui vita è l'evento più grande». Pensava ai commercianti americani, ma non solo. «Chiunque faccia un lavoro importante — continuava Thoreau — riferirà quale vita c'è in lui». E dentro a questa vita, l'incertezza. Non solo il protocollo, non solo la statistica, non solo l'economia e il fare di conti. «Non voglio certo fare un'apologia dell'incertezza — precisa sul punto Morelli — poiché ognuno di noi come del resto ogni team di governance deve avere delle certezze. Ma, soddisfatta la quantità di certezza di cui abbiamo bisogno, la quali-

L'autore

«Vi siete chiesti da dove nascono conoscenza e innovazione? Nascono dagli interstizi e dagli spazi che genera l'incertezza»

UGO MORELLI
**INCERTEZZA
E ORGANIZZAZIONE**

SCIENZE COGNITIVE
E CRISI DELLA RETORICA
MANAGERIALE



La copertina del libro di Ugo Morelli. Sopra «Metropolis», il film di Fritz Lang sulla disumanità dell'industrializzazione

tà della nostra vita come di quella di un'azienda dipendono dalla possibilità che abbiamo di generare il nuovo. Laddove il nuovo è figlio della discontinuità e, quindi, dell'incertezza».

A queste conclusioni Ugo Morelli è giunto dopo anni di ricerche empiriche. Dimostrazione di quanto afferma si trova anche in un altro suo volume appena edito, *Coordinatori infermieri. Competenze e qualità nelle relazioni di cura* (Guerini e associati, 2010). «L'incertezza nei processi decisionali — sottolinea — è fondamentale anche nei risultati delle ricerche mediche poiché, per quanto per il medico sia importante il rispetto del protocollo, egli deve prestare attenzione al singolo caso che gli si pone dinnanzi». Non solo scienza, anche in questo caso. «Guarda la relazione delle opere — concludeva Thoreau — di una associazione scientifica e mi sorprende che sia così poca la vita che c'è dentro. Non posso fare a meno di sospettare che la vita di questi eruditi professori sia stata quasi altrettanto inumana e leggiosa come quella di un pluviometro o di una macchina magnetica a registrazione automatica».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**ROVER
PLASTIK**

IDEE CONCRETE, SOLUZIONI FLESSIBILI

Roverplastik - Z.I. 10, 38060 Volano TN - Tel. 0464/020101

Avvolgibili **Sella** e **Rolle** in PVC brevettati
Roverplastik e garantiti 5 anni sulla tenuta del
colore, certificati CE

www.roverplastik.it