

La stupidità funzionale... in azienda

Meglio un dipendente che non si pone domande o uno dotato di spirito critico? Una ricerca svela le vere intenzioni dei responsabili delle risorse umane, tra efficienza e creatività

➡ Ginevra Bartoli

E è un concetto relativamente nuovo per il pubblico dei non addetti ai lavori, eppure ormai già molto di moda. Linguisti e sociologi lo utilizzano da tempo per misurare l'andamento intellettuale e di consapevolezza della popolazione, ma oggi il termine è decisamente inflazionato: basta scorrere i commenti ai post di Facebook per trovare utenti che si accusano vicendevolmente, e per lo più a ragione, di essere degli analfabeti funzionali, ossia persone (più o meno) capaci di leggere, scrivere e far di conto, ma totalmente incapaci di comprendere un messaggio, se non elementare, e di coglierne il senso. Sembra che una vera epidemia di questa triste condizione affligga in particolare gli italiani, coinvolgendo 7 connazionali su 10. Non stupisce, dunque, che le medesime difficoltà di comprensione e partecipazione consapevole possano intervenire anche in ambito lavorativo, in ufficio, negli incontri con fornitori e collaboratori. Ma le aziende che parte hanno nella diffusione a macchia d'olio di questa piaga delle coscienze? La arginano o la favoriscono? Se lo sono domandati i ricercatori responsabili dell'indagine HR Trends&SalarySurvey 2017, promossa da randstad in collaborazione con ASAG, l'Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli dell'Università Cattolica. E il risultato non nasconde una certa ambiguità.

Tra stupidità funzionale e conflitto creativo si gioca il successo delle aziende. E il benessere dei lavoratori.
Credits: randstad

Stupidità pura o funzionale?

Nessun imprenditore e nessun responsabile delle risorse umane, ovviamente, ambirà mai ad avere per dipendenti delle persone prive d'intelligenza. Ma è pur vero che in molti contesti organizzativi si stimola e si favorisce un approccio e una visione mono-focali ed efficientiste rispetto alle pratiche consolidate. In altre parole: i dipendenti non devono essere degli stupidi tout court, ma neanche porsi troppe domande, mettere in discussione le regole del gioco in vigore, né criticarne i principi fondanti, pena, è quel che si teme, una perdita di efficienza ed efficacia del lavoro. Questo è il paradosso della stupidità, come definito in un recente lavoro da **Mats Alvesson**, nel quale si palesa la contrapposizione tra "stupidità pura", ossia una vera incapacità o carenza intellettuale, e "stupidità funzionale", che, al contrario, richiede un certo grado di intelligenza, ma priva di senso critico e consapevolezza.

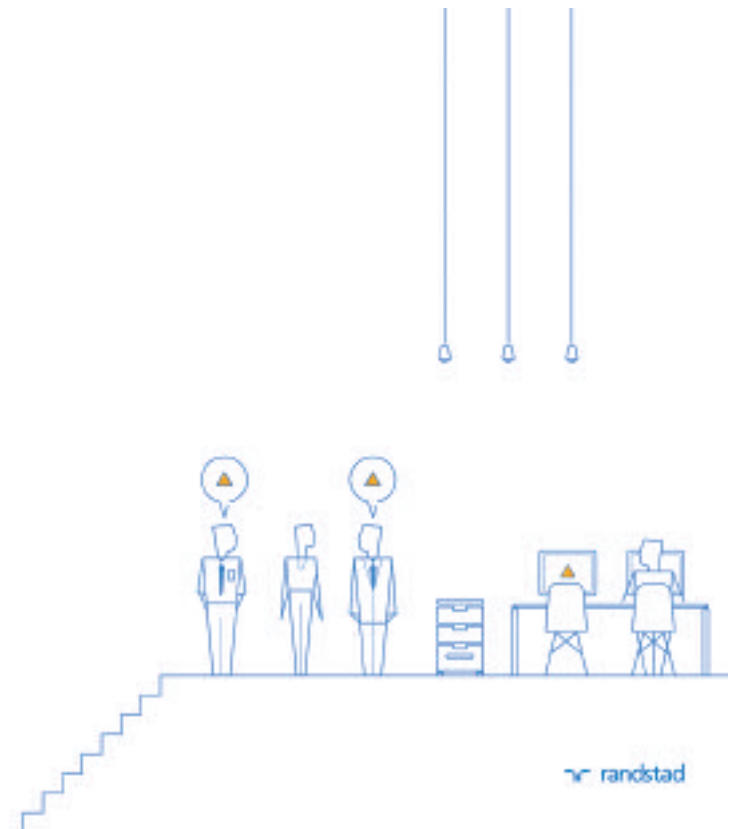
La sfida delle HR per aggirare l'atrofia cerebrale

L'aspettativa implicita nei confronti dei lavoratori, insomma, sarebbe in molti casi di restare focalizzati su quanto viene loro richiesto e aderire al modello proposto senza metterlo in discussione. Questo meccanismo, se da un lato può garantire



un certo grado di funzionalità, dall'altro porta ad una progressiva mancanza di flessibilità, capacità riflessiva, consapevolezza e ragionamento. E benché il cervello non sia un muscolo, il rischio che si atrofizzi con lo scarso utilizzo è comunque alto.

La sfida per i responsabili delle HR, dunque, per non trovarsi domani un esercito di "stupidi funzionali" come risorse umane, è oggi quella di ricercare un giusto equilibrio tra le necessità di efficacia ed efficienza e il bisogno di innovazione e pensiero critico. La maggior parte degli intervistati concorda con questo obiettivo – non tanto per la salubrità dell'ambiente di lavoro, quanto sempre in un'ottica di efficienza – prendendo le distanze dalla gestione dell'organizzazione basata su un modello marcatamente pedagogico-militare che rinuncia alla componente critica. L'80% dei manager intervistati ritiene che aderire passivamente ai progetti non permetta un reale coinvolgimento e un'identificazione con gli obiettivi di lavoro; il 76% sostiene che non promuovere il pensiero critico possa ridurre la vitalità e la reattività dell'azienda e la sua potenzialità competitiva; mentre il 70% è d'accordo sul fatto che sia nell'interesse delle aziende lasciare spazio alle specificità e all'intelligenza critica del singolo professionista. Solo un residuale 9% sostiene invece che non soffermarsi in maniera critica sulle attività da svolgere velocizzi i processi, migliori l'efficienza e garantisca l'attuazione delle decisioni. Questo in teoria, almeno. Quando però la ricerca è tornata a interrogare gli stessi manager, ipotizzando una cultura aziendale che favorisca la gestione dell'organizzazione secondo il modello verticale e chiedendo quali potessero essere gli effetti pratici sul successo o il fallimento degli obiettivi azien-



dali, ben oltre il 50% degli intervistati ha affermato che la stupidità funzionale possa portare alla realizzazione dei target (36%) o che non porti né al successo né al fallimento (21%). Il restante 43% è convinto, invece, che l'assenza di pensiero critico possa portare al fallimento degli obiettivi aziendali. I vantaggi di un'adesione non consapevole alle pratiche e alle scelte aziendali si riscontrerebbero nella possibilità di raggiungere con maggiore rapidità gli obiettivi prefissati (46% d'accordo, contro il 25% in disaccordo) e la riduzione dei costi di gestione (35% d'accordo, contro il 25% in disaccordo). I rischi di un simile approccio sono invece riconosciuti sul piano strategico: secondo il 59% sfavorirebbe le capacità d'innovazione dell'azienda (contro un 33% convinto del contrario); secondo il 49% la stupidità funzionale offrirebbe maggiori probabilità di fallire gli obiettivi di ridefinizione degli standard di settore, di prodotto e di servizio (contro un 31% che sostiene la tesi opposta).

Il conflitto creativo

Come antitesi della stupidità funzionale troviamo la propensione al confronto di prospettive differenti. La necessità sempre più impellente di essere capaci di flessibilità in termini di strategie, piani di

Oltre la metà dei manager è ancora convinto che la stupidità funzionale sia un vantaggio, o tutt'al più indifferente ai fini della realizzazione degli obiettivi aziendali. Credits: randstad



I 3 ATTEGGIAMENTI

I conservatori - 45%

Più rappresentati in Piemonte e nelle aziende fino a 100 dipendenti. Età media tra i 41 e i 50 anni.

Questo è il segmento che si caratterizza per una tendenza moderatamente riformista (ma ospita anche una frangia - 11% - di veri e propri conservatori): gli interlocutori (azienda e gruppo dirigente) dissuadono attivamente la messa in discussione delle aspettative dei vertici e, contemporaneamente, ammettono che questa linea di condotta richiede ai dipendenti un adattamento che mortifica le migliori intelligenze e riduce la vitalità dell'azienda.

Secondo loro: la **stupidità funzionale** velocizza i processi, migliora l'efficienza e garantisce l'attuazione delle decisioni, il **conflitto creativo** va evitato, porta disordine ed è poco efficace

Gli esploratori - 31%

Più rappresentati in Veneto e nelle aziende che operano a livello globale da 100 fino a 500 dipendenti. Età media fino ai 40 e oltre i 50 anni.

Piena assunzione della responsabilità di una presa di posizione senza compromessi: la differenza come valore e non come problema. Avventurosi, ma non avventurieri, si pongono al pieno servizio della prospettiva aziendale che mettono al centro della riflessione: più che al "come" sono interessati al "cosa" (il fine/l'obiettivo prima dei mezzi/gli strumenti).

Secondo loro: la **stupidità funzionale** riduce la vitalità e la competitività delle aziende. Accumula problemi interni e inerzia sul mercato. Il **conflitto creativo** è inevitabile e necessario per l'innovazione organizzativa. Porta alla produzione di idee nuove.

I costruttori - 24%

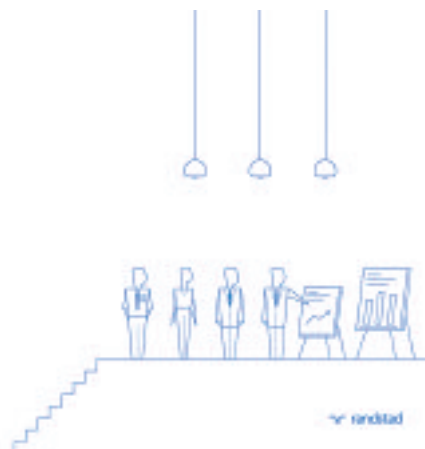
Più rappresentati in Veneto e nelle aziende che operano a livello nazionale con oltre 500 dipendenti. L'approccio appare strettamente pragmatico, ma è evidente anche la preoccupazione di porre le giuste basi di sicurezza in modo che l'attuazione della strategia sia garantita. Cercano l'equilibrio fra le molte componenti che rendono fertile e positivo il confronto fra idee così da compensare eventuali tendenze sfavorevoli.

Secondo loro: la **stupidità funzionale** è più spesso una richiesta implicita dei team leader. I più intelligenti si adattano rapidamente pur di lavorare. Il team leader deve saper gestire il **conflitto creativo** per raggiungere gli obiettivi. Per poter esprimere punti di vista diversi serve una cultura aziendale che lo permetta.

In alto: per ottenere il massimo dal conflitto creativo ci vogliono leader capaci di gestirlo e valorizzarlo.

Credits: randstad

lavoro e management ha messo al centro degli studi, negli ultimi anni in particolare, il ruolo della creatività in azienda. La domanda (e la sfida) per i responsabili delle risorse umane è se sia possibile o meno prefigurare scenari organizzativi in cui il conflitto non sia vissuto con timore, ma possa essere rappresentato e "usato" come strumento generativo e portatore di nuova vitalità nelle pratiche del day-by-day e nella vision a lungo termine. La risposta degli intervistati nella ricerca HR Trends & SalarySurvey 2017, promoss-



sa da randstad, è stata una forte, ma non incondizionata, adesione a una organizzazione che lasci spazio al confronto di prospettive differenti. L'adesione è percepita come una sorta di pre-requisito ideale, ma gli HR mettono molto ben in evidenza anche che si tratta di un processo che necessita di un elevato livello di concertazione: la buona riuscita è, infatti, il risultato della concomitanza di molti fattori tra i quali qualità individuali, oculata gestione da parte dei leader, chiarezza comunicativa e condivisione degli obiettivi. Per l'84% dei manager fiducia e stima, sono premesse indispensabili in un gruppo di lavoro per gestire il conflitto creativo (ed evitare ripercussioni relazionali) e il team leader deve essere in grado di promuovere il confronto e saper gestire il conflitto in funzione del raggiungimento degli obiettivi; per l'82% chiarezza e condivisione degli obiettivi di lavoro sono condizioni necessarie alla gestione funzionale e generativa del conflitto; mentre per il 14% in un'azienda il conflitto va evitato perché porta disordine e poca efficacia.

In questo caso teoria e prassi sembrano essere maggiormente allineate e il conflitto creativo nella maggior parte dei casi assume lo status di un vero e proprio strumento di lavoro, efficace e proficuo sotto ogni profilo. Secondo il 64% dei manager, infatti, può portare alla realizzazione degli obiettivi aziendali, per il 24% si tratta di un elemento neutro e per il 12% può essere, invece, un elemento controproducente. Dall'innovazione (78%) alla ridefinizione degli standard (71%), dal clima di scambio all'interno del team di lavoro (78%) alla definizione di gruppi articolati per competenze e personalità (78%), tutti questi obiettivi sono percepiti dagli intervistati come più facilmente raggiungibili grazie al conflitto creativo. ■