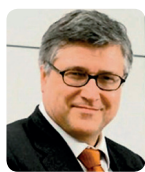


Mistici, ordinati o... disordinati

di ALBERTO FELICE DE TONI



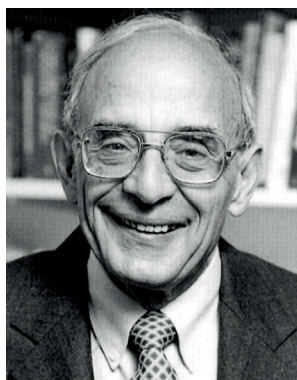
Possiamo ricondurre orientamenti e comportamenti dei manager a tre classi: mistici, ordinati e disordinati. Essi hanno concezioni molto diverse delle relazioni tra la pratica e le conoscenze che provengono dalla teoria e dalla ricerca. Per i mistici non esiste alcuna relazione; per gli ordinati le conoscenze teoriche sono sovraordinate alla pratica e per i disordinati, infine, le conoscenze sono subordinate alla pratica. In sintesi.

I mistici ritengono che la gestione assomigli a una non scienza; i principi scientifici racimolati dalla teoria e dalla ricerca hanno scarsa rilevanza per la pratica. I principi scientifici e la pratica non sono in relazione. Al contrario, la pratica è guidata dalle conoscenze tacite del manager, da un sentire intuitivo, dal sesto senso e da altri fattori astratti.

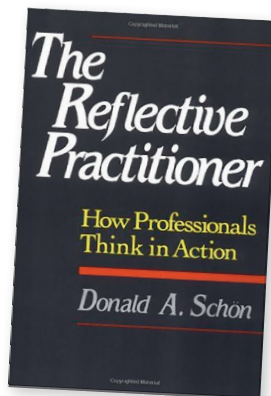
Gli ordinati sostengono che la gestione assomigli a una scienza applicata, all'interno della quale la teoria e la ricerca sono direttamente e linearmente collegate alla pratica. Le prime determinano sempre la seconda e di conseguenza le conoscenze sono sovraordinate al manager e finalizzate a prescrivere la pratica.

I disordinati sono convinti che la gestione sia simile a una scienza al confine con l'arte, all'interno della quale la pratica si caratterizza per l'interazione fra riflessione ed eventi. La teoria e la ricerca sono solo una fonte di conoscenze, sono subordinate al manager e finalizzate a informare, ma non a prescrivere la pratica. Le conoscenze tacite e l'intuizione si sviluppano e si rafforzano quando sono informate dalla teoria, dalla ricerca, dall'esperienza e dalla conoscenza di altri.

Tralasciando i mistici, sebbene ci si possa sentire a proprio agio nel considerare il management come un processo logico di



Donald A. Schön e la copertina del suo celebre libro



soluzione dei problemi attraverso l'applicazione di tecniche standard a situazioni prevedibili (gli ordinati), una prospettiva più realistica fa piuttosto pensare a un processo di gestione del caos (i disordinati). Il paradigma entro cui operano i disordinati è la pratica riflessiva, interessante concetto sviluppato dal Donald A. Schön (1930-1997) del Mit, nel suo seminale libro "The Reflective Practitioner" del 1983. La cosa interessa la formazione di tutti i professionisti: ingegneri, architetti, medici, avvocati, commercialisti, manager, insegnanti.

La pratica riflessiva si fonda sulla realtà che la conoscenza professionale è diversa da quella scientifica. La conoscenza professionale si crea nell'uso man mano che i professionisti - che affrontano problemi mal-definiti, unici e in continuo cambiamento - decidono il corso dell'azione.

PREVALE L'INTUIZIONE INFORMATA

Gli studi scientifici sono importanti per le varie professioni. Ma secondo l'educatore americano Ralph W. Tyler (1902-1994) la scienza "spiega i fenomeni, non produce le pratiche". I professionisti si affidano fundamentalmente all'intuizione informata mentre creano conoscenze in uso. L'intuizione è informata da una par-

PRATICA RIFLESSIVA - QUESTA TEORIA SI FONDA SULLA REALTÀ CHE LA CONOSCENZA PROFESSIONALE È DIVERSA DA QUELLA SCIENTIFICA, CHE SI LIMITA A SPIEGARE I FENOMENI MA NON INDICA LE PRATICHE

te dalla conoscenza teorica e dall'altra dall'interazione con il contesto della pratica. Quando usano l'intuizione informata, gli insegnanti si stanno impegnando nella pratica riflessiva. Quando usano l'intuizione informata, anche i dirigenti scolastici si stanno impegnando nella pratica riflessiva. Il conoscere è nell'azione stessa e i professionisti riflessivi diventano studenti della loro pratica. Essi investigano il contesto e sperimentano diversi corsi di azione.

Schön suggerisce: "Possono chiedersi, per esempio, quali caratteristiche noto quando riconosco questa cosa? Quali sono i criteri in base ai quali esprimo questo giudizio? Quali procedure metto in atto quando compio questa attività? Come inquadro il problema che sto cercando di risolvere? Di solito, la riflessione sul conoscere nell'azione va insieme con la riflessione sulle 'cose' che si hanno sotto mano. C'è un fenomeno in qualche modo problematico, inquietante o interessante che l'individuo sta cercando di affrontare. Mentre cerca di dargli senso, egli riflette anche sulle comprensioni che sono implicite nella sua azione, comprensioni che fanno emergere, critica, ristrutturazione e incorpora nell'azione successiva. È questo processo complessivo di riflessione nell'azione che è centrale nell'arte attraverso la quale talvolta i professionisti affrontano le situazioni caratterizzate da incertezza, instabilità, unicità e conflitti di valori". Secondo Schön, la riflessione nel corso dell'azione implica "fare affiorare sul momento, criticare, ristrutturare e valutare le comprensioni intuitive sui fenomeni sperimentati; spesso, prende la forma di una conversazione riflessiva con la situazione".

detoni@uniud.it