

# Problemi e competenze dei dirigenti

**QUANTO PIÙ CRESCE LA COMPLESSITÀ DELLE CONDIZIONI DI PRODUZIONE E DI LAVORO, TANTO PIÙ SI MOLTIPLICANO LE ATTESE RISPETTO A CIÒ CHE I DIRIGENTI DEVONO REALIZZARE, TANTO PIÙ EMERGONO ANCHE DISCRASIE E DISTONIE TRA FUNZIONI ATTRIBUITE, COMPETENZE CHE DOVREBBERO POSSEDERE, COMPITI CHE DOVREBBERO ASSUMERE E COMPORTAMENTI QUOTIDIANI RISPETTO AL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI.**

*Franca Manoukian  
Claudia Marabini*  
Studio Aps, Milano

Spesso, quando in modo anche sommaro e approssimativo, ci si informa sullo stato o sull'andamento di un'azienda, di un'organizzazione pubblica o privata, una particolare attenzione è rivolta ai dirigenti, all'alta direzione, soprattutto, ma anche a coloro che con essa direttamente collaborano. Si verifica se tra essi ci sono nomi noti, persone che si sono messe in luce anche in altre situazioni e in modo più o meno esplicito, più e meno bonario, si fanno apprezzamenti e previsioni su comportamenti, caratteri, stili, come se le loro competenze e capacità fossero uno dei fattori chiave della vitalità, del successo, dell'efficienza produttiva. D'altro lato è frequente che nelle aziende industriali e commerciali, ma anche nelle aziende sanitarie e negli enti locali (ad esempio, i Comuni) si investa (forse più nelle aziende grandi che nelle piccole) nella formazione dei dirigenti: da situazioni in cui ad ogni dirigente si richiede contestualmente alla nomina di frequentare dei corsi *ad hoc* (presso istituti prestigiosi, università italiane ed estere) a situazioni in cui si promuovono dei programmi interni collegati al miglioramento del clima aziendale, all'avvio di un nuovo sistema di valutazione, all'introduzione di cambiamenti strutturali e gestionali.

Sono questi indizi non irrilevanti di una rappresentazione, tutto sommato verticistica dell'organizzazione, nonostante le analisi e le raccomandazioni che da almeno vent'anni richiamano la necessità e l'utilità di funzionamenti più orizzontali, più fondati su gruppi, *team*, *equipe*, *board*, più rispondenti a esigenze di produzione di servizi decentrati e personalizzati, più dinamici e adattabili alla varietà dei contesti, più

partecipativi e responsabilizzanti.

Tant'è: la metafora dell'organizzazione come organismo umano che ha il suo centro motore nella testa, che sta in alto e che guida e coordina tutte le altre parti del corpo, è tuttora saldamente imperante.<sup>1</sup>

## **PERTURBAZIONI ORGANIZZATIVE E ATTESE NEI CONFRONTI DEI DIRIGENTI**

Partiamo allora da qui per segnalare una constatazione che in particolare in questo periodo si ripropone sempre più spesso. Quanto più cresce la complessità delle condizioni di produzione e di lavoro, tanto più si moltiplicano in quantità e qualità attese rispetto a ciò che i dirigenti possono e devono realizzare: tanto più emergono però anche discrasie e distonie tra funzioni che vengono attribuite, competenze che dovrebbero possedere, compiti che dovrebbero assumere e comportamenti quotidiani rispetto alla interpretazione e al perseguimento degli obiettivi, rispetto alla presa di decisione, alla responsabilizzazione nei confronti dell'insieme dell'organizzazione, alla gestione delle comunicazioni, in particolare con colleghi e collaboratori.

Come ormai ben sappiamo (e non solo perchè è dichiarato e scritto, anche se in vari modi e con varie tonalità) le organizzazioni di lavoro private e forse ancor più quelle che fanno parte della pubblica amministrazione (enti locali e ministeri, scuole, tribunali, università) e dei servizi sanitari, sociosanitari e sociali (ospedali, servizi della psichiatria, servizi per le tossicodipendenze, servizi per l'handicap, consultori, ecc.) sono chiamate a sviluppare al

loro interno consistenti e significativi cambiamenti a più livelli: da quelli che riguardano le politiche generali (in funzione di mutate caratteristiche dei mercati e dell'emergere di nuovi fenomeni socioculturali, di diversi assetti e riassetti finanziari e di rinnovate istanze etiche) a quelli che modificano concretamente tempi e modi di lavorare (in senso più dinamico e flessibile ma anche precario e incerto).

Gli assetti organizzativi stratificati, maturati e collaudati nel tempo, sono scossi: i confini stessi dei vari sottosistemi organizzativi e dell'organizzazione nel suo insieme diventano più labili e mobili e si invocano cooperazioni e integrazioni più fluide e intense tra diverse aree organizzative e anche tra varie organizzazioni; vengono definiti altri disegni organizzativi che spesso appaiono poco chiari e solidi, soprattutto meno promettenti e convincenti di quelli pre-esistenti, anche perchè li si percepisce come importati dall'esterno e/o calati dall'alto.

Il personale si trova ad essere confrontato direttamente, in tempi brevi e a volte anche in modo brutale, con varie trasformazioni e tende a non uniformarsi facilmente alle nuove disposizioni, ad attestarsi su posizioni formali e passive, a rinviare e attendere che la tempesta passi.

I dirigenti, volenti o nolenti, finiscono per essere al centro di queste perturbazioni. Ci sono in mezzo e su di loro si puntano gli occhi, ovvero le aspettative di chi sta dentro e di chi sta fuori dall'organizzazione, perchè creino le condizioni per lavorare bene: il che può corrispondere ai significati più disparati, dal ridurre le spese o i costi, al promuovere maggiore attenzione alla qualità o al fornire servizi ai clienti, al rendere più esplicite e trasparenti le decisioni, al dare indirizzi e riscontri chiari e positivi, al provvedere a dotazioni adeguate di strumenti e di organici... e l'elenco potrebbe continuare. Potremmo dire che quasi strutturalmente i dirigenti si trovano collocati in una serie di incroci tra esterno e interno, tra indirizzi che vengono da autorità superiori (siano questi i consigli di amministrazione, gli assessorati regionali, le giunte degli enti locali) e istanze che vengono da impiegati e operatori, tra interessi e impostazioni acquisiti e consolidati nel proprio settore e quelli di altri settori altrettanto affezionati alle proprie *rou-*

### **Note**

<sup>1</sup> E questa impostazione tra l'altro è al centro di linee per il cambiamento, ampiamente adottate e pubblicizzate per la Pubblica amministrazione, come ben sottolinea Cristiano Gori (2005), quando individua il "managerialismo" come uno dei cardini su cui si fonda il modello lombardo di riforma del welfare.

tine, tra richieste dei singoli e richieste dell'organizzazione, con cui essi stessi possono avere identificazioni ambivalenti e rapporti frustranti.

## INDIVIDUARE PROBLEMI PER INDIVIDUARE OBIETTIVI

È evidente che è impossibile tenere insieme tutto, "rispondere" a tutto, pacificare e soddisfare, garantire la produzione e tutelare l'integrazione organizzativa, come suggeriscono i sacri testi che illustrano i contenuti dei ruoli dirigenziali nelle nuove organizzazioni.

Si tratta allora di individuare qualche strada da percorrere per affrontare situazioni realmente assai complicate, cariche di tensioni e di contraddizioni senza illudersi che ci possano essere delle scorciatoie, come ad esempio il pensare che le cose andrebbero meglio se si potesse eliminare (licenziare) qualcuno o se ci fosse un altro capo superiore o se si avessero più disponibilità di spendere o addirittura se si potesse fare quel che si vuole senza tenere conto di quel che pensano e dicono gli uni e gli altri, singoli e gruppi. Una strada maestra sembra che possa partire dal riuscire ad individuare diversi tipi di problemi su cui e per cui mobilitare investimenti e risorse di varia natura, problemi che possano diventare obiettivi da raggiungere per migliorare la produzione e per mantenere interazioni e comunicazioni che assicurino non solo la funzionalità dei processi, ma anche identificazioni positive con il lavoro, con i colleghi, con l'organizzazione.

Si potrebbe subito osservare che si tratta di una proposta banale, ingenua se non risibile, che non si vede dove possa andare a parare, dato che dibattersi in mezzo a problemi di ogni genere è l'*habitat* in cui sono quotidianamente immersi i dirigenti.

Qui però val la pena usare una lente di ingrandimento per capire un po' meglio la differenza esistente tra dibattersi cercando di arginare una molteplicità di disfunzioni e affrontare realmente dei problemi. Le disfunzioni assillano continuamente tutti coloro che lavorano in un mondo vitale a cui ci siamo assuefatti, che è carico di pretese di avere sempre il meglio e il massimo e al tempo stesso di vincoli di ogni genere, tecnici, economici, istituzionali, culturali. Vengono descritte, ma soprattutto esposte come atti d'accusa, come evidenti cattivi funzionamenti delle modalità di produzione e di organizzazione che per ragioni varie si sono andate formando e riproducendo nel tempo. Ad esempio, in un'azienda industriale viene da più parti rimproverato e denunciato un tempo eccessivamente

lungo per l'evasione degli ordini; in un grande ospedale si rileva che in alcune unità operative vi è un *turnover* di personale molto elevato e una separazione insanabile tra personale medico e infermieristico; in un servizio di psichiatria si verifica l'esistenza di una cosiddetta porta girevole per cui si ha un gruppo di pazienti (sempre gli stessi) che nel corso di un anno, vengono continuamente ricoverati, dimessi e nuovamente ricoverati; in un servizio anagrafe di un Comune non riesce a decollare la consegna automatica a domicilio dei certificati, ecc. Sono tutte situazioni in cui le cose non girano come dovrebbero, ma non è possibile intervenire se non si individua a quali problemi possano essere ricollegate le disfunzioni.

I problemi non sono già definiti: individuarli richiede un lavoro conoscitivo consistente, che utilizzi delle elaborazioni di dati di varia natura (ad esempio, distinguere quali ordini vengono evasi con ritardo, ordini di quali clienti e di quali prodotti; oppure ricostruire da quando e come si è avviato o accelerato il *turnover* del personale infermieristico, ecc.) e che ricostruisca le rappresentazioni che gli uni e gli altri hanno delle varie difficoltà riscontrate. Può essere, infatti, che ciò che per alcuni attori organizzativi è considerato disfunzionale, per altri non lo sia o che venga minimizzato, allontanato dalle proprie possibilità di intervento e visto come esito di comportamenti errati e colpevoli di cui non si vede né l'utilità, né l'opportunità di farsi carico.

I problemi esistono se vengono riconosciuti come tali sotto un duplice aspetto:

- se rispetto alle disfunzioni rilevate si è in grado di sviluppare delle ipotesi su quali elementi e fattori siano in gioco, sul diverso peso che possono avere, sulle condizioni che li hanno messi in moto e sulle possibilità di influenzarli;
- se questi percorsi di ri-conoscimento sono in qualche modo condivisi da più soggetti (singoli e gruppi) che hanno a che fare con le disfunzioni.

È per questi motivi che sono cruciali per i dirigenti le competenze che permettono di costruire rappresentazioni dei problemi il più possibile realistiche e adeguate.

Si può motivare e responsabilizzare, identificare e presentare obiettivi effettivamente condivisibili e realizzabili, soltanto se si parte da lì.

## LE DIFFICOLTÀ DEI DIRIGENTI NELLA GESTIONE DEI PROBLEMI

Per molti dirigenti tuttavia è assai arduo imboccare questa strada.

È un'affermazione che può suonare troppo drastica e quindi va sottolineato che si ricollega a esperienze di incontro con responsabili di dipartimento, di settori, di *business unit*, di unità operative, direttori e coordinatori di aree, per sviluppare attività di formazione e consulenza, collegate in particolare a cambiamenti e ristrutturazioni organizzative. Queste persone non hanno mai tempo, perché, comprensibilmente, sono assediati da una massa di impegni, ma anche perché è come se non disponessero di un loro tempo e se dovessero essere disponibili per convocazioni improvvise, pronte a intervenire per ogni emergenza, a occuparsi di qualche cosa che all'ultimo momento risulta più importante di quello che si era deciso di fare. In altre parole sembra che non abbiano tempo perché la loro autonomia di azione e di intrapresa parrebbe essere molto vincolata ai voleri dei loro capi, o forse, più esattamente, alle parole d'ordine, alle direttive che vengono emanate a contenuto soprattutto economico-finanziario o di applicazione normativa con precisi termini di scadenza, ecc. E, d'altro lato, perché sono affezionate allo svolgimento diretto di un'attività professionale che permette di vedere i risultati del proprio agire, valorizza le proprie doti e abilità, mette in contatto con vari ambienti e clienti. Questo accade per i medici di tutte le specialità in modo sistematico, ma anche per psichiatri e psicologi, assistenti sociali e educatori e vale anche per responsabili di unità amministrative, di aree di vendita, di settori di produzione.

Probabilmente coloro che assumono ruoli direttivi e di coordinamento rivolgono il loro impegno conoscitivo, le loro competenze ed esperienze, verso la ricerca di ottemperare al meglio alle prescrizioni e di confermare/mostrare le proprie capacità professionali. Sono pertanto su percorsi molto lontani dalla ricerca di individuare problemi e riposizionarsi non è facile. Cerchiamo di capire perché.

## LA CULTURA DI PROVENIENZA

Coloro che occupano posizioni direttive, da molti anni o per nomina recente, sono nati e cresciuti, si sono formati come dirigenti entro organizzazioni nettamente caratterizzate secondo modelli razionalistici tradizionali, quello dell'organizzazione scientifica del lavoro e quello amministrativo-burocratico: strutture compartimentate per settori (divisioni), articolazione del lavoro per funzioni e compiti definiti per singole posizioni, norme e procedure da eseguire, adempimenti a cui sottostare, gerarchie da rispettare, comunicazioni a una via

dall'alto al basso, verifiche e valutazioni formali, inserimenti per prerogative formali, promozioni per anzianità, ecc. e naturalmente un grande serbatoio di comunicazioni, conflitti, prese di potere, alleanze, sabotaggi... scissi dal funzionamento organizzativo descritto e prescritto e accumulati in un'informalità tanto influente quanto non considerata e pertanto non gestibile apertamente.

Nella socializzazione lavorativa sono stati implicitamente e inevitabilmente interiorizzati dei modelli di comportamento improntati innanzi tutto al rispetto delle regole e al conformismo (almeno sul piano formale), marcati da ossequio all'autorità e da astensione da qualsiasi iniziativa non richiesta e non approvata. Per lavorare bene è necessario che la macchina organizzativa funzioni in modo regolare, in quanto adeguatamente regolato, secondo l'ordine prefissato che va mantenuto comunque, nonostante disguidi omissioni, intoppi, ritardi, riscontri negativi... fino al nuovo ordine emanato dai vertici.

Questa cultura organizzativa che nel bene e nel male per decenni nella società occidentale è stata dominante nelle organizzazioni industriali e amministrative, induce rappresentazioni dei ruoli direttivi notevolmente semplificate. Essendo interiorizzata non è facile da riconoscere. Relativizzarla e discostarsene implica prendere distanza da una matrice forte e rassicurante, protettiva per l'immagine di sé: qualsiasi cosa accada, chi dirige può sempre dire che le cose non dipendono da lui o da lei e che non ha fatto altro che trasmettere o mettere in pratica ciò che è stato definito dai vertici organizzativi.

Soprattutto le rappresentazioni semplificate dei contenuti del ruolo non sostengono per i/le dirigenti di nuova nomina delle prefigurazioni realistiche di ciò a cui vanno incontro. È diffusa l'idea di doversi preparare, di avere l'esigenza di apprendere qualche cosa di diverso, di acquisire nuove competenze: ma questo viene immaginato come appropriarsi di strumentazioni (per usare facilmente il computer, per predisporre un *budget* preventivo, per valutare il personale, per presentare un *business plan*, ecc.) o anche di specializzazioni tecniche riguardanti ad esempio l'interpretazione di speciali direttive o talvolta anche la conduzione di gruppi e riunioni. Si stratificano allora nuovi apprendimenti entro tradizionali modi di pensare e di agire con esiti curiosi e paradossali: uno che spesso si può rilevare, ad esempio, è che si usa il termine "obiettivi" per indicare delle attività che sono definite e assunte come adempimenti.

Ad esempio, in un'Asl in cui si stanno faticosamente promuovendo dei cambiamenti organizzativi e si introduce un nuovo sistema di valutazione, viene sottolineata dalla direzione generale e accettata senza grandi discussioni dai capi di distretto e di dipartimento l'importanza di comunicare al personale ai vari livelli, che cosa sta accadendo in azienda e di illustrare finalità e tappe di implementazione del sistema di valutazione. È questo un obiettivo rilevante perché il suo perseguimento può far sì che i cambiamenti siano meglio compresi e accettati e che si costituiscano condizioni favorevoli per l'uso di nuove schede di valutazione. Rischia però di essere considerato un "ordine" emanato dalla direzione, per cui viene accolto *tout court* e viene realizzato attraverso stringate informazioni, in riunioni convocate su altri argomenti, a volte con commenti dissenzienti fatti con pochi intimi, in incontri informali.

La cultura organizzativa interiorizzata dai dirigenti nella loro socializzazione allontana dalla possibilità di investire sui problemi: i problemi sono visti come disturbi, disordini che non devono esistere e che segnalano incapacità, inadeguatezza da parte di chi dirige di far andare avanti la macchina.

## LE DIFFICOLTÀ SOGGETTIVE

Si innescano a questo punto anche difficoltà di natura soggettiva. A volte alcuni responsabili e direttori nominati più di recente arrivano anche a manifestare esplicitamente i propri timori di non essere all'altezza e di sentirsi disorientati a fronte della complessità e degli intrecci di questioni con cui hanno a che fare.

Lo smarrimento probabilmente è tanto più avvertito quanto più ci si immaginava che, se si è stati chiamati ad occupare quella posizione, si è, o comunque si "deve essere", capaci. Si tende allora a fare delle scissioni, a pensare che "abbiano sbagliato" altri e allora si è vittime, oppure che "si sia sbagliati", incompetenti e allora ci si vive come colpevoli.

Ogni difficoltà diventa minaccia all'immagine di sé e le scissioni si moltiplicano.

Si rischia di ritrovarsi bloccati rispetto alla possibilità di considerare con attenzione e interesse, curiosità e spirito esplorativo le situazioni, per cercare e provare a mettere a fuoco i problemi che, di fatto, costituiscono la parte più significativa e importante del lavoro; si è travolti dalla impazienza che impedisce di vedersi in cammino, in un percorso evolutivo in cui si dispone di alcune conoscenze e chiarezze ma non

di altre (e non perché si è inadeguati, ma perché vanno costruite e scoperte a poco a poco), in cui non si comincia da zero, ma non si ha neppure la bacchetta magica, in cui si collegano alcuni dati, si aprono alcune ipotesi, ci si permette di immaginare e prefigurare da punti di vista inconsueti e trasgressivi rispetto alle regolamentazioni e ai saperi disciplinari dominanti: si perde il gusto, l'interesse del e per il proprio lavoro.

E, come richiama un psicologo francese in un testo recente, si vivono malesseri vari perché ci si trova trasportati "da una società dell'obbedienza a una società dell'azione, caratterizzata dall'aumento delle esigenze di impegno e di coinvolgimento personale. Si pretende oggi che ciascuno sia imprenditore intraprendente della propria vita, che valorizzi al massimo le proprie risorse interiori: da qui deriva la "fatica di essere se stessi" e il moltiplicarsi di processi depressivi. In un contesto in cui il capitale finanziario tende a dettare la sua legge "meccanica", l'esigenza del "sempre di più" che sembra caratterizzare oggi il mondo del lavoro va di pari passo con una crescente individualizzazione delle responsabilità, con il cedimento delle strutture di protezione e solidarietà sociale e con la difficile conquista di un potere rispetto ai propri atti".<sup>2</sup>

Le pressioni sociali e le scissioni che si mettono in atto portano a muoversi continuamente in una logica individuale che intrappola rispetto alla possibilità di costruire via via interazioni e comunicazioni con altri, che possano essere di supporto alla ricognizione dei problemi: questa, infatti, come ogni conoscenza intrinsecamente collegata all'azione, si costruisce piuttosto nelle relazioni e contribuisce a favorire legami, fiducia, sicurezza emotiva, intesa come capacità di reggere e gestire situazioni complesse e integrazioni organizzative.

A questo punto forse può risultare più chiaro perché molti corsi di formazione che in generale vengono proposti ai dirigenti per lo più non possono offrire supporti pertinenti per permettere loro di investire nell'individuazione/costruzione di problemi e di "inventare" comprensioni più precise e raffinate più che rincorrere soluzioni preconfezionate.

Probabilmente per i dirigenti che intendono assumere e esercitare il loro ruolo in modo più attivo e fattivo si può ipotizzare che sarebbe utile (come suggeriscono anche gli esiti rilevati da alcune iniziative già realizzate) sperimentare dei percorsi conoscitivi speci-

## Note

<sup>2</sup> Amado, 2005, p. 325.

ficamente rivolti al costruire e trattare problemi e realizzati attraverso degli accompagnamenti leggeri, che riescano però a tenere la rotta entro alcune coordinate che proviamo a illustrare.

## ORIENTAMENTI PER LA FORMAZIONE

Negli ultimi anni si è andati sempre più constatando che la formazione può assumere forme e configurazioni molteplici e differenziate, a seconda delle specificità dei contesti, dei vincoli e delle risorse con cui ci si misura. Si potrebbe forse anche affermare che le attività di formazione possono lasciare e lasciano qualche traccia nei destinatari, ovvero favoriscono degli apprendimenti quanto più sono tagliate su misura, progettate *ad hoc*. Non appare pertanto prioritario, soprattutto rispetto alle riflessioni sviluppate fin qui, entrare nel dettaglio dei contenuti e dei modi da privilegiare nelle iniziative formative. È invece cruciale segnalare alcuni punti cardine, alcuni assunti a cui riferirsi per la progettazione e l'organizzazione di attività anche molto differenti per temi da trattare, per impostazione e strumentazione, per durata, ecc.

Per affinare competenze nel riconoscere/costruire problemi, è necessario che i diversi attori presenti nella promozione/realizzazione dell'attività formativa (destinatari e formatori, committenti e docenti, valutatori e finanziatori) riconoscano che i problemi non possono non esistere, che vanno assunti e trattati e non solo risolti, anche perché molti non sono facilmente eliminabili.

La nostra vita sociale e organizzativa è fatta di problemi: questi sono intrinsecamente costitutivi di ogni azione e relazione tra soggetti portatori di diversi desideri e interessi, di diverse posizioni e visioni e costituiscono motori importanti di investimenti affettivi e conoscitivi, di cambiamenti e miglioramenti, di scoperte e innovazioni. Spesso nei sistemi organizzativi, i dirigenti a vari livelli, il personale e gli stessi consulenti sembrano esprimere una sorta di intolleranza rispetto all'esistenza di problemi,<sup>3</sup> intolleranza che viene esposta sotto forma di sconforto e rassegnazione impotente o di reazione rabbiosa, e che spinge a attendersi o a pretendere dall'alto o dal basso che ci siano soluzioni rapide e definitive: da qui derivano anche a volte spostamenti e occultamenti, dinieghi e rinvii.

Forse risulta dominante e infiltrata quell'idea, già richiamata più sopra, che il buon funzionamento organizzativo si fonda e coincide con l'assenza di problemi, perché è una macchina che deve procedere senza intoppi e inceppamenti:

è allora costante la ricerca di definizione, formalizzazione (che può diventare anche idealizzazione) di un disegno o di un modello organizzativo e altrettanto costante e deprimente è la verifica dello scarto tra quello che l'organizzazione dovrebbe essere e ciò che realmente è.

E questo rischia di essere paralizzante per l'organizzazione che viene inchiodata alla messa in pratica di prescrizioni astratte con spreco di tempo e di denaro, anziché essere mobilitata all'ascolto dei clienti e verso gli apprendimenti suggeriti dal contesto economico e istituzionale; è bloccante anche per i singoli, le cui motivazioni e competenze vengono avviliti e frustrate nelle colpevolizzazioni e nei giudizi negativi.

Per affrontare i problemi è necessario ri-conoscerli, perché non sono già dati, anche se sono denunciati o dichiarati. Si tratta di accettare che proprio in vista di maggiore efficienza non fine a se stessa, di maggiore efficacia nella realizzazione della produzione di beni e servizi, di maggiore produttività e quindi di ottimizzazione del rapporto costi/benefici, è cruciale investire in processi di conoscenza che non mettano in campo soltanto saperi già codificati e posseduti, regolamentati da esperti e frammentati per specializzazioni e che non si limitino a ripetere procedure e formule. Nei contesti "aziendali" (e viene usata questa parola proprio per rafforzare la affermazione) sembra che debbano essere sostenuti e premiati comportamenti che sono efficienti in quanto consistono in azioni rapide e decisive, messe in atto senza indugio e quindi senza pensarci troppo: se si trattasse di attività standard per produrre con appositi macchinari prodotti standardizzati, pezzi tutti uguali, si può ben capire che l'efficienza è data soltanto dalla riduzione dei tempi di azione dell'operatore; ma in una situazione in cui, ad esempio, ci si propone di assumere un responsabile vendite o un responsabile delle risorse umane o di trasferire un infermiere da un'unità operativa a un'altra o, ancora, di sollecitare delle dimissioni, i tempi rapidi, perché comunque è necessario decidere, rischiano di essere non solo improduttivi, ma anche controproducenti. E altrettanto controproducenti sono i continui rinvii, dettati da timori che poi si risolvono in decisioni tanto improvvise quanto improvvide. Considerazioni e valutazioni schematiche e unilaterali non consentono ricognizioni sufficientemente attente, sia perché non si riescono a mettere ben in luce indizi e dettagli che a volte sono anche più significativi dei fattori più centrali e manifesti, sia perché si resta a livello descrittivo e non si esplorano i "retrosce-

na", gli elementi fondanti a cui vanno ricondotte certe questioni. È classico ciò che accade in casi di conflitto manifesto tra capi e collaboratori, in cui non si riescono neppure ad identificare le ragioni del contendere tra gli uni e gli altri: si avverte un'ansietà diffusa fastidiosa e spiacevole, che si traduce in blocco del pensiero e si "agisce", ovvero si mette in atto qualche cosa perché non è più possibile contenerla.

Va sottolineato che per individuare i problemi è importante ricostruire le rappresentazioni che circolano da parte dei vari attori sociali ma altrettanto importante è disporre di alcuni dati quantitativi e qualitativi che possano essere trattati, elaborati e interpretati per avere riferimenti realistici con cui confrontare posizioni, proposte, rivendicazioni, priorità, ecc. e non solo per fornire informazioni ai vertici organizzativi o opportunità di controllo per organi istituzionali.

"Individuare" problemi non significa scoprire qualche cosa di sotterraneo e nascosto che viene portato alla luce, ma costruire, attraverso specifici investimenti conoscitivi, nelle e tra le visioni che gli uni e gli altri hanno di una disfunzione, qualche rappresentazione che appare plausibile e condivisibile e che può diventare un problema da gestire, da trattare e forse risolvere. Ad esempio se, in una riorganizzazione che implica anche cambiamenti nei contenuti del lavoro, si ha a che fare con comportamenti ostili e ostruzionistici si tratta di ricercare con attente e pazienti modalità di comunicazione a che cosa si ricollegano e di arrivare a costruire dei problemi che possono essere anche molto diversi e diversamente affrontabili: dalla disinformazione, alla sottovalutazione degli investimenti e degli attaccamenti che i singoli hanno alle loro funzioni, all'incertezza per il proprio futuro, alla richiesta rivendicativa di essere ascoltati e considerati.

Per costruire problemi è importante ricollocarsi nel contesto organizzativo e sociale più ampio. Tutte le organizzazioni produttive, in particolare quelle che producono servizi, vivono e si sviluppano grazie ad un rapporto intenso e continuo con l'ambiente da cui traggono risorse e opportunità, richieste e sollecitazioni e a cui portano prodotti e nuove offerte. La complessità con cui oggi ci si deve confrontare sia all'esterno che all'interno delle organizzazioni esige che l'interscambio con l'ambiente non sia soltanto sostenuto dal vertice organizzativo ma che sia sviluppato il più possibile da diversi attori a diversi livelli organizzativi. Se, al verificarsi di difficoltà e disfunzioni, ciascuno resta

ancorato e rinchiuso nel proprio ruolo, se vede ciò che lo circonda a partire da lì, dalle proprie idee e pratiche collaudate, da quello che si è sempre fatto e detto, in una posizione autoreferenziale, non riesce a cogliere tutto quello che accade a livello complessivo, nell'insieme dell'organizzazione e tra interno e esterno. Tende ad utilizzare criteri di lettura e di giudizio semplificati, perché ancorati a delle idee fisse, che tuttavia hanno perso di pregnanza e di significato e non permettono di interagire con ciò che irrompe nell'organizzazione. In una visione chiusa e rinchiusa si persegue la stazionarietà dei sottosistemi organizzativi, per cui i vincoli sono sempre superiori alle risorse e le risorse sono sempre insufficienti: nella scarsità si accende la competizione per accaparrarsi quel poco che c'è, lasciandosi andare a sopraffazioni e manovre distruttive di alleanze e legami indispensabili per la vita e il funzionamento. Ogni movimento diventa sconvolgente sommovimento deturpante e demolitore, che va osteggiato e respinto, ribadendo l'inutilità e l'inopportunità di ogni modificazione che non vada nel senso di rafforzare l'esistente. E, quasi automaticamente, chi si fa portatore e interprete, in modo più o meno simpatico, di richieste di nuovi o diversi prodotti e servizi, di attivazioni di nuovi o diversi clienti e mercati, viene percepito come una minaccia, come un persecutore contro cui barricarsi, contro cui chiudere porte e finestre che se potessero invece essere aperte agli eventi sociali e tecnici che trasformano l'ambiente esterno, potrebbero anche illuminare e motivare riposizionamenti e ridefinizioni auspicabili all'interno.

Inoltre ricollocarsi nel contesto permette di far riferimento nella lettura di disfunzioni e situazioni problematiche e nell'individuazione di problemi a saperi e conoscenze plurime e plurali che possono suggerire confronti e prospettive per analisi e comprensioni meglio approssimate e dettagliate e che promuovono assunzioni di responsabilità più consapevoli, rispetto agli allineamenti deferenti e taciti alle disposizioni delle gerarchie superiori.

Per costruire problemi è ineludibile disporre di ipotesi, teoricamente fondate, sulla realtà organizzativa, economica e socio-culturale entro cui si opera e anche sulle questioni attinenti ai prodotti e ai servizi che l'organizzazione realizza. Ogni percorso o processo di conoscenza non parte da una tabula rasa. Il conoscere da parte dei singoli è sostenuto da premesse e strumentazioni che sono messe in campo in modo quasi automatico, ovvero vengono attivate in modo scontato,

senza precise scelte, quasi ritrovandosi implicitamente nei binari e nei copioni già scritti, prescritti e interiorizzati, anche senza esserne del tutto consapevoli. Soprattutto negli ultimi anni, a fronte delle grandi trasformazioni che stanno scuotendo gli assetti della nostra vita sociale, si sono moltiplicate le analisi, gli studi e le ricerche, che molti scienziati sociali hanno messo a disposizione per comprendere i diversi fenomeni e anche per offrire indicazioni sulle metodologie da adottare per gestirli. Nella quotidianità lavorativa continuano però a circolare sentenze e profezie, giudizi e pregiudizi che non hanno collegamenti con le acquisizioni dei ricercatori sociali. È come se si fosse cristallizzata una sorta di divaricazione tra ciò che viene via via confermato e scoperto a livello di comprensione scientifica e ciò che viene di fatto messo in circolo nella conoscenza praticata nella quotidianità. Si fa tuttora riferimento ad esempio all'esistenza di un contesto sociale stabile, modificabile anche radicalmente attraverso prescrizioni e direttive, quando il famoso pamphlet di Crozier (intitolato "On ne change pas la société par décret")<sup>4</sup> o il libretto di Giddens (1994) da anni rimbalzano da un convegno all'altro, da una conferenza all'altra. Si pensa implicitamente all'organizzazione come a un costrutto razionale che "purtroppo" deve avvalersi anche di personale, di uomini e di donne, come se non si fossero mai letti i libri per esempio di R. Norman o di M. Kets de Vries, di Mintzberg o di Schein o di Touraine che pure sono ormai da tempo tradotti in italiano, citati e commentati o anche i testi di autori italiani come Bonazzi e Quaglino, Zan e Varchetta.<sup>5</sup> Soprattutto là dove si producono servizi che sono attinenti o collegati a nuove configurazioni che vanno assumendo delle questioni sociali, sembrerebbe centrale disporre, per poter assumere delle strategie organizzative e impostare modalità operative, di ipotesi elaborate e sostanziose sui fenomeni e sulle effettive possibilità di lavorarci. Pensiamo soltanto a tutti i servizi che in vari modi interagiscono con le famiglie: a quali ipotesi si rifanno per individuare i problemi là dove vengano segnalate disfunzioni più o meno gravi riguardanti la cura dei bambini o dove si tratta di realizzare un'adozione o anche un'assistenza domiciliare, o di occuparsi di anziani dementi o di malati cronici? Prendiamo anche i vari servizi per la prevenzione o semplicemente quelli che si occupano dell'applicazione delle norme di sicurezza: a quali ipotesi ci si riferisce per individuare i problemi collegati alla non osservanza di regole

basilari e per predisporre e realizzare interventi per affrontarli?

Vorremmo provvisoriamente concludere queste riflessioni con una preghiera e un incoraggiamento. La preghiera è quella di raccogliere con tolleranza osservazioni e sottolineature che la brevità dello scritto e la foga dell'argomentazione possono aver reso troppo generalizzanti e affrettate. L'incoraggiamento è la constatazione che i dirigenti che si stanno sperimentando e impegnando nella costruzione dei problemi sono realmente sempre più in grado di dare senso al lavoro proprio e a quello dei propri collaboratori.

#### Note

<sup>3</sup> Un alto dirigente di un'azienda sanitaria tiene in bella mostra sulla propria scrivania, dinanzi alle persone che si siedono davanti a lui, una targhetta su cui c'è scritto: "Su questo tavolo non si portano problemi, ma soluzioni".

<sup>4</sup> Cfr. Crozier, Tilliette, 1996.

<sup>5</sup> Le specifiche citazioni di questi testi risulterebbero ridondanti in questa sede. Per chi comunque fosse interessato ad avere dei riferimenti bibliografici si rimanda all'ampissima bibliografia riportata da Quaglino (2004).

#### Bibliografia

- AA. VV., *La progettazione sociale*, Quaderni di Animazione e Formazione, EGA, Torino, 1999.
- Amado G., "Coinvolgimento/Implicazione", in Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A., *Dizionario di Psicosociologia*, Cortina, Milano, 2005.
- Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A., *Dizionario di psicosociologia*, Cortina, Milano, 2005.
- Benasayag M., Schmit G., *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano, 2004.
- Crozier M., Tilliette B., *La crisi dell'intelligenza*, Edizioni lavoro, Roma, 1996.
- Gargani A. G., *L'organizzazione condivisa*, Guerini, Milano, 1994.
- Giddens A., *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Gori C. (a cura di), *Politiche sociali di centrodestra*, Carocci, Roma, 2005.
- Kaneklin C., Olivetti Manoukian F., *Conoscere l'organizzazione*, Carocci, Roma, 1998.
- Norman R., *Ridisegnare l'impresa*, Etas Libri, Milano, 2002.
- Olivetti Manoukian F., *Re-immaginare il lavoro sociale*, Animazione Sociale, Torino, 2005.
- Quaglino G. P., *La vita organizzativa*, Cortina, Milano, 2004.

### APPUNTAMENTI

L'Ufficio Stranieri del Servizio Sociale del COMUNE DI MILANO, in collaborazione con alcune realtà del privato sociale, promuove il seminario:

**RICONGIUNGIMENTO FAMILIARE:  
UNA TESSITURA A PIÙ MANI**

5 ottobre 2006

Sala Cariplo, Via Romagnoli 27, Milano  
Ore 9-17

Per informazioni e iscrizioni :

Comune di Milano, Servizi sociali,  
Ufficio stranieri, tel. 02 88467581  
Terrenuove, coop. sociale,  
tel. 02 70127021