



desideri di cambiamento

La generatività dentro le organizzazioni

**Come influenzare
il destino dei nostri servizi**

Testo di
Achille Orsenigo

Quella in corso non è una crisi ciclica né temporanea. Resistere dunque non basta. Neanche la resilienza è sufficiente. Quando una crisi è epocale, serve generare qualcosa di diverso, alimentare evoluzioni, lasciare mondi e abitudini per cercare nuovi equilibri.



La vita, la bellezza nonostante tutto.

In queste pagine mi propongo d'individuare e ricostruire alcuni dei processi attraverso cui si sviluppano cambiamenti evolutivi nelle organizzazioni, pur in situazioni di crisi anche grave. In particolare vorrei mettere in luce quando e perché questi mutamenti si sviluppano; come la vita, la speranza, la bellezza possano essere coltivate, nonostante crisi, dimensioni mortifere, perdite di fiducia.

Sono riflessioni che derivano da ciò che si sta facendo d'interessante, innovativo, utile, bello, nelle nostre organizzazioni attraversate da grandi difficoltà e scompaginamenti. Proporrò indizi, suggestioni, che ci aiutino a comprendere questi processi, nell'ipotesi che – per muoverci nei diversi contesti di lavoro – sia più utile fornire spunti, elementi parziali e insaturi, anziché seguire manuali applicativi. L'essere autori o attori di processi generativi non si sposa necessariamente con pianificazioni, progettazioni, scelte strategiche più o meno complesse ⁽¹⁾.

II

1/ Nel preparare questo articolo, come spesso accade nelle narrazioni di eventi, ho rilevato una tendenza a disegnare i processi configurandoli con una certa linearità, a cercare l'autore dei cambiamenti. La struttura stessa del linguaggio ci sospinge in questa direzione: soggetto, verbo, oggetto, causa, effetto. I processi osservati e di cui siamo stati parte, però, sono ben più complessi, accidentati e pieni di sorprese di quanto forse tendiamo a rappresentarci e raccontare. Gli esiti, nella mia esperienza, solo in parte sono frutto di volontà e azioni precise. Sono innovazioni, evoluzioni solo in parte pensate nella forma in cui poi si realizzano.

Un tempo di fragilità e scompaginamenti

Numerosi articoli e pubblicazioni hanno descritto come in questi anni le nostre società, le organizzazioni, le istituzioni, i singoli soggetti, siano investiti e attraversati da profonde crisi, che suscitano ansie e interrogativi profondi. Gli equilibri trovati nel passato sono entrati in crisi. In molti ci si sente sperduti, disorientati, come incapaci di trovare un senso, una prospettiva, a fronte di ciò che ci capita.

La crisi è fuori e dentro

Le crisi ci mettono di fronte a contesti che paiono caratterizzati da incertezza, turbolenza, casualità, disordine: si fa più evidente la necessità di operare in base a probabilità piuttosto che certezze. Agiamo, decidiamo, in condizioni di opacità, in un mondo che in gran parte non vediamo o non comprendiamo. Logiche organizzative, mappe, tecniche sperimentate con successo nel passato sono inadeguate al nuovo. Ci si sente fragili.

Crisi finanziarie ed economiche s'intrecciano con crisi sociopolitiche, diventano crisi psichiche e queste a loro volta alimentano quelle economiche e sociopolitiche. La crisi è fuori e dentro: nella società, nelle menti, potremmo dire nei cuori. In un quadro così complesso si osservano spesso semplificazioni per

cui la crisi è dipinta come originata da debolezze individuali, oppure fragilità e inadeguatezze individuali vengono rappresentate come causate da assenza di lavoro, riduzione del reddito, istituzioni in crisi che non sono più in grado di organizzare e dar voce a malesseri diffusi.

È tempo di lasciare mondi e abitudini

D'altro canto è importante considerare che quelle che stiamo sperimentando non sono crisi cicliche, né crisi che temporaneamente ci allontanano da una situazione di equilibrio, ma abbiamo a che fare con qualcosa di più radicale. Resistere, dunque, non basta. La tanto richiamata *resilienza* non è sufficiente perché non appare realistico proteggersi in attesa del ritorno di uno *statu quo ante* che non tornerà. Quando le crisi sono epocali è necessario generare qualcosa di diverso, alimentare evoluzioni, lasciare forse mondi e abitudini.

È questo il tempo – un tempo di crisi e scompaginamento consistente – che oggi la sorte, qualche divinità (direbbero gli antichi greci), le istituzioni, altri, ci mettono a disposizione per decidere se generare evoluzioni o, più modestamente, opportunità d'evoluzione. È assumendo ciò che per sorte ci è dato, facendolo nostro, invece che maledirlo, che possiamo influenzare un destino di cui siamo per una parte autori.

Crisi e generatività: dimensioni comunicanti?

Se poniamo attenzione alle crisi, a ciò che suscitano anche in termini di emozioni e fantasie, possiamo osservare come siano un richiamo a volte simbolico, altre fattuale, alla precarietà, al limite, alla fine, al fatto che non siamo padroni né in casa nostra, né del mondo, né di noi stessi.

Effettivamente anche le nostre organizzazioni possono «morire», possono non farcela, può finire un certo nostro modo di lavorare, possiamo toccare con mano l'illusione di tante «certezze». Al di là delle nostre volontà ciò che ci circonda può finire e noi, almeno in parte, con lui.

Tante crisi sono inneschi di squilibri generativi

Ma in tanti casi le crisi, i malesseri, le sofferenze, gli incidenti, seppur dolorosamente, sono anche inneschi di squilibri generativi. Come scriveva

Le crisi sono un richiamo alla precarietà, al limite, alla fine. Anche le nostre organizzazioni possono «morire», non farcela. Ma in tanti casi le crisi, seppur dolorosamente, sono inneschi di squilibri generativi.

Ovidio: «*Ingenium mala saepe movent*». Le crisi a volte sono il passaggio indispensabile, lo strappo che permette di aprire lo spazio a opportunità evolutive ad altro, ad altri: organizzazioni e soggetti.

Sono tante le occasioni in cui l'abbiamo sperimentato e di cui in letteratura si parla. Rivoluzioni culturali o guerreggiate sono momenti di crisi drammatiche, portatrici di morte, ma dalle ceneri di un mondo che può disfarsi nascono spesso nuove aggregazioni, accordi, modi di vivere e lavorare assieme. Alcuni esempi:

- nel Rinascimento l'apertura dei mercati, la nascita delle prime banche ha messo in crisi un mondo ed è stato un elemento propulsivo per l'avvio di un altro;
- l'introduzione di telai automatici ha mandato in crisi drammaticamente un sistema produttivo e suscitato ribellioni (si pensi al movimento dei luddisti), ma ha aperto la strada alla produzione su grande scala;
- macchinari alimentati non più dalla forza idraulica, ma da macchine a vapore e poi elettriche hanno portato a costruire aziende in luoghi diversi, spostando ingenti ricchezze e popolazioni, non più vincolate dall'esistenza di corsi d'acqua;
- lo sviluppo industriale ha fatto migrare masse dalla campagna povera, verso nazioni, regioni, centri urbani in cui inventarsi una nuova vita: povertà e ricchezza si sono rimescolate, sono nati movimenti sindacali imponenti;
- la globalizzazione e lo sviluppo impetuoso di nuove tecnologie di questi anni hanno rimescolato ancora le carte. Nazioni povere sono cresciute enormemente, nazioni abituate a un benessere scontato sono state messe in crisi.

Quando il segno della fine s'intreccia con quello dell'apertura

Le crisi sono parte della storia delle nostre società, dell'evoluzione, eppure spesso ce le rappresentiamo come qualcosa d'imprevisto, «cattivo», ingiusto, che disturba drammaticamente la nostra visione del mondo, i nostri equilibri. Paradossalmente

anche chi si professa sostenitore del cambiamento, un tempo si sarebbe detto «rivoluzionario», tende a chiudersi a riccio di fronte a rivolgimenti a cui si fatica a dare una risposta, se li rappresenta solo nella loro dimensione distruttiva e non nelle opportunità che aprono o che contengono: forse aperture per altre vite.

Il caso dell'adolescenza

Anche se pensiamo alle vite private, non mancano gli esempi di crisi familiare, individuale che, per quanto drammatiche, aprono a nuove possibilità. Crisi matrimoniali, crisi evolutive come l'adolescenza, la morte dei genitori, la nascita di figli sono momenti di passaggio che intrecciano il segno della fine con quello dell'apertura.

Nasce un figlio ed è la fine di un rapporto a due, ma è la nascita (forse) di una famiglia. La figlia cresce e, da dolce bimba, diventa un soggetto che non riusciamo più a comprendere: non ci parla, piange, fugge, urla, si ravvicina teneramente. Due bravi genitori si trovano a scontrarsi ripetutamente: tutto sembra andare in crisi. Ma una crisi adolescenziale è anche il processo di riconfigurazione delle relazioni genitori-figli, adulti-bambino, padre-madre, uomo-donna. Con il loro affermarsi i figli «fanno il loro mestiere» mettendo in crisi

la generazione precedente, per prendere il loro posto (loro dei figli e a volte dei genitori).

Il fenomeno della «crescita posttraumatica» In questi anni, trattando delle sofferenze e delle patologie individuali, spesso si fa riferimento ai «disturbi post traumatici», evidenziando gli esiti pesanti, a volte drammatici, di traumi di diversa natura, connessi anche a crisi non adeguatamente gestite. Meno frequentemente viene richiamata la «crescita post traumatica», che pure è un fenomeno assai interessante ⁽²⁾.

In base alla nostra esperienza, non solo a livello individuale ma anche sociale e organizzativo, è possibile rilevare come crisi importanti, con risvolti traumatici, possano concorrere a generare nuove idee e stili di vita più adattativi. Forse, riprendendo quanto già scriveva Nietzsche, potremmo affermare che «ciò che non uccide fortifica».

II

2/ Post Traumatic Growth (PTG) è un termine introdotto nel 2004 da Lawrence Calhoun e Richard Tedeschi che, osservando persone vittime di traumi, si sono accorti di come queste avessero non solo mostrato di resistere alle circostanze, ma anche intrapreso un cambiamento psicologico positivo.

3/ Da *resilire* = rimbalzare. È la velocità con cui un soggetto, un sistema ritorna al suo stato iniziale dopo essere stato sottoposto a una perturbazione, a uno stress, che l'ha allontanato dalla condizione di equilibrio.

Crisi, generatività, conflitti, morte e vita non sono quindi dimensioni alternative, ma intrecciate, comunicanti.

Oggi non bastano resistenza e resilienza

Le crisi mettono in discussione equilibri interni ed esterni, organizzativi e soggettivi. La resistenza oppure la resilienza possono essere delle risposte, ma a mio avviso non sono sufficienti di questi tempi e, in diversi casi, risultano controproducenti, disadattanti.

Resistere infatti è un approccio a mutamenti del contesto orientato a contrastarli, difendere la propria condizione, non modificandola, spesso richiudendosi in un ambiente protetto, isolandosi, prendendo le distanze, ergendo barriere a fronte di ciò che ci minaccia. Il contesto che mette in crisi è sostanzialmente visto come avverso, nemico.

D'altro canto anche la *resilienza* ⁽³⁾ è più funzionale a sistemi che non debbono cambiare, ma rispondere – restando uguali – a cambiamenti anche catastrofici esterni.

L'ipotesi che sostengo in questo scritto è, da un lato, che di fronte alle crisi che stiamo affrontando sia necessario generare, in parte consistente, risposte innovative e non ripetitive. Dall'altro, che proprio la crisi, congiunta all'intima speranza di farcela e a una quota d'azzardo, possa essere alla base del generare azioni evolutive.

D'altro canto è importante osservare come la generatività stessa, il cambiamento evolutivo, possano generare a loro volta crisi. Infatti, se hanno successo, creano delle discontinuità, possono mettere in crisi ciò che c'è. È il caso, ad esempio, di un nuovo modo di trattare i problemi in psichiatria, di introdurre nuove modalità di rapporto coi clienti, di pensare diversamente il welfare. Cosa c'è, d'altro canto,

di più generativo dell'amore, della passione (per una donna, per un lavoro, per un'idea), ma anche di più gravido di elementi che possono essere catastrofici nel senso di portatori di rivoluzionamenti?

È tempo di generare evoluzioni e opportunità

Cosa possiamo intendere per generare evoluzioni e opportunità? Penso sia utile distinguere termini come «creare», «costruire», «generare». Spesso considerati sinonimi, rimandano a ben guardare a concetti significativamente diversi. Differenziarli permette una più accurata comprensione delle diverse risposte evolutive alle crisi e di come sostenere processi generativi organizzativi, di gruppo e individuali.

Generare non è creare

L'idea sottesa al creare è far nascere qualcosa dal nulla, autonomamente. Rimanda al dominio, spesso alla solitudine, alla genialità, al sublime; ha un che di divino, poco forse d'umano. È l'idea che si sostanzia, come Atena dalla testa di Giove. Il «creatore» per antonomasia è appunto Dio, che crea dal nulla, dà la scintilla della vita. Il creare è sostanzialmente istantaneo: si passa dal nulla all'oggetto finito. S'iscrive nel più ampio mondo delle fantasie di onnipotenza. Il creare è istantaneo più che processuale.

«Creativi» e «creatori» sono pensati come grandi narcisi, spesso avulsi dal mondo, soggetti eccezionali e anomali, forse un poco folli. È esclusa o messa decisamente in ombra la dimensione della collaborazione, del dialogo. La dimensione del gruppo, del sociale è sostanzialmente assente. Al più gli altri sono rappresentati come spettatori, testimoni, oppure esecutori, in posizione ancillare rispetto al genio ⁽⁴⁾.

Creare e genio vanno d'accordo perché rimandano entrambi a qualcosa di soprannaturale. In questa prospettiva, nella crisi ci si aspetta allora il «colpo di genio», qualcuno di geniale, che crei

in modo ispirato, istantaneo e sorprendente.

Generare non è neanche costruire

Il costruire è decisamente qualcosa di più umano. Ha a che fare con il mettere assieme, l'usare parti, pezzi noti. Diversamente dal creare, rimanda a una dimensione di lavoro e fatica, ha a che fare con la manualità; è qualcosa di più terreno e forse umile.

Nel costruire si ha la possibilità di pianificare o progettare, allineando oggetti, tempi, persone; rimanda prevalentemente a dimensioni razionali, al ragionamento. Se il creare non comporta generalmente un progettare, il costruire lo considera una dimensione essenziale. In tal senso il gap tra progetto e risultato dovrebbe essere tendenzialmente minimo.

Nel costruire è presente la dimensione della collaborazione: cantieri, laboratori, fabbriche sono gli spazi in cui si costruisce, in genere con altri o, comunque, utilizzando semilavorati prodotti da altri, forse altrove, anche per altri scopi.

II

4/ Genio è un termine che origina da *genius*. Indicava uno spirito, buono o cattivo, una entità a cui magicamente si attribuivano orientamenti, scelte, preferenze: che ispirava.

Allora cos'è generare?

Nel generare è inscritta l'idea del rapporto con l'altro, diverso da sé: è intrinsecamente intersoggettivo. Si genera in una relazione complementare, da soli è impossibile generare. E si può generare finché si mantiene l'interesse, la passione per la diversità. Per questo la generatività richiede desiderio dell'altro: se si è pieni di sé, delle proprie idee, non c'è spazio per generare, ma solo per il ripetere.

Il generare è caratterizzato dall'imprevisto, da quote elevate di accidentalità. Si mettono lì idee, spunti, si lanciano semi, abbozzi d'idee. È qualcosa di ben diverso dal costruire o dal creare. Generare non è dominare la realtà, programmare con certezza, ma è, in un certo senso, affidarsi ad altri; è un'apertura all'altrimenti, all'altrove, alla novità, all'imprevisto. Quindi attesa, ansia e speranza del compiersi della possibilità sono parti cruciali dell'atto generativo.

Nel generare è iscritto un gap tra idee, propositi, azioni e risultati. È possibile solo un parziale rispecchiarsi in ciò che si è generato con l'altro. Mentre si dà vita a una impresa, a un gruppo di lavoro, mentre si avvia una riorganizzazione, si è consapevoli che ciò che si sta generando non è totalmente sotto il nostro controllo, che più la nostra «creatura»

Si genera in una relazione, da soli è impossibile generare. E si può generare finché si mantiene l'interesse, la passione per la diversità. Per questo la generatività richiede desiderio dell'altro.

crescerà e più andrà per strade, almeno in parte, impreviste. L'imprevisto del generare non è inatteso, ma parte della sua natura.

L'immagine più efficace del generare mi sembra quella della riproduzione umana, ma anche di ogni altro essere vivente. Quando osservo situazioni in cui mi sembra siano state generate evoluzioni, vedo come determinante il prendersi cura, l'accompagnare l'evoluzione che non è istantanea, ma un processo complesso, disomogeneo e conflittuale. Un processo in cui un grande investimento è proprio indirizzato a prendersi cura dei collegamenti, delle relazioni tra le parti e sull'asse temporale.

Generare evoluzioni chiede di investire sulla conoscenza

Il generare evoluzioni organizzative consiste nell'impegnarsi attivamente con altri per modificare la realtà in direzione di una maggiore sostenibilità.

Vedere in modo meno stereotipato i problemi

La modalità più evidente per generare evolu-

zioni consiste nel metter mano all'organizzazione: ridisegnando processi di lavoro, costruendo gruppi di lavoro, task force, contratti, organigrammi.

Ma c'è un'altra via, meno palese, che procede tra le righe: è imperniata sul generare rappresentazioni diverse della realtà. Si tratta di riuscire a vedere in modo meno ripetitivo e stereotipato. Si tratta di seminare e coltivare letture originali, innovative degli accadimenti, delle relazioni in cui si è immersi, di se stessi, delle organizzazioni e dei contesti in cui si lavora. Consiste nell'alimentare con le persone coinvolte processi di conoscenza: andando oltre le coazioni a ripetere, le routine di cui sono costituite (piene) le organizzazioni, il sapere istituito, la dimensione «pigra» della nostra mente.

Non cercare solo sotto il lampione

Un simpatico esempio di cosa intendo col promuovere evoluzioni attraverso il generare rappresentazioni diverse della realtà, dei problemi che mettono in crisi le persone e le organizzazioni, è nato ascoltando una storiella che l'economista Jean-Paul Fitoussi riprendeva per rappresentare plasticamente la situazione di blocco, di ottusità in cui il mondo tende a muoversi a fronte della crisi economico-finanziaria.

“ Un signore camminando la notte, in una strada poco illuminata, vede una persona accovacciata per terra cercare qualcosa vicino ad un lampione. Si avvicina all'area illuminata e chiede:

- Sta cercando qualcosa? La posso aiutare?

L'altro risponde, in evidente stato d'ubriachezza:

- Sto cercando le chiavi di casa, ma non le trovo proprio.

Effettivamente anche il signore sobrio non trova nulla.

- Ma è sicuro d'averle perse qua?

- No.

- Ma allora perché le cerca qua?

- Che domanda! Perché qui è illuminato e ci vedo!! ”

Fitoussi commentava dicendo che anche noi ci stiamo muovendo così, cercando la soluzione ai nostri problemi là dove riusciamo a vedere con chiarezza, nelle zone illuminate dai nostri saperi,

sotto il lampione. Ma le soluzioni in questa crisi, per lui, sono da cercare altrove, in posti in ombra, là dove il nostro sapere non è in grado d'illuminare così chiaramente. Molte volte anche noi ci muoviamo un poco come ubriachi, pensando di cercare soluzioni nel modo più ovvio e infruttuoso.

Ascoltandolo ho pensato non fosse scontato che il problema del poveruomo ubriaco fossero le chiavi smarrite. Questo era ciò che lui diceva, come, in un altro contesto, si può dichiarare che il problema è la mancanza di risorse economiche per uscire dalla crisi di un sistema, di una organizzazione o di una persona. Ma se si riuscisse a generare una conoscenza capace di far evolvere la visione della situazione e dei problemi del poveruomo, o dell'organizzazione? Forse con qualche domanda si poteva avviare un processo generativo in una situazione di crisi anche con l'uomo ubriaco. La storiella la potrei proseguire così, visto che di chiavi non se ne trovavano.

“ - Scusi, ha guardato bene in tasca? A volte le chiavi non si trovano al primo tentativo.

L'uomo le cerca, ma niente.

- Abita distante? Forse potrebbe suonare al campanello?

- Sì, bravo, così mia moglie mi fa correre...

- Nessun altro di reperibile ha le chiavi di casa? ”

Come si vede, nel dialogo con l'ubriaco è forse possibile generare nuove conoscenze, riconfigurare il problema (non sono necessariamente le chiavi il problema, ma forse la relazione con la moglie, o altro ancora) e non solo focalizzarsi sulla soluzione di un problema dato. Ma è un percorso incerto e non è detto che sia fertile.

Come mobilitare generatività dentro le organizzazioni?

Nelle organizzazioni in crisi o minacciate da un mondo in crisi, con persone disorientate, più che costruire/creare cambiamenti strutturali, possiamo più modestamente generare opportunità d'evoluzioni, *condizioni* che possono favorirle.

Sono forse piccole cose, spunti che innescano processi sociali e di pensiero, come il fare domande, l'aprire a possibilità, l'andare oltre limiti e confini predefiniti (l'illuminazione del lampione, la definizione del problema). In questi casi sembrerebbe proprio, come scriveva Dante nel Paradiso, che: «*Parva scintilla gran fiamma seconda*».

Iniziative che perturbino la vita organizzativa

Si tratta allora di costruire quelli che chiamo «attrattori deboli» o «piani inclinati», ossia iniziative delimitate che rappresentino delle discontinuità, delle perturbazioni rispetto al normale fluire della vita organizzativa. Capaci appunto di attrarre, di facilitare delle deviazioni e delle aggregazioni. Forse, paradossalmente, sono ulteriori elementi di crisi, perché nei fatti possono mettere in discussione reazioni routinarie.

Mettono in scena un clima, delle relazioni, degli incontri differenti, forse un poco spiazzanti, senza essere situazioni totalmente altre, totalmente diverse da quelle lavorative, come invece mi pare risultino tante esperienze pur interessanti di outdoor.

Penso a iniziative, non eclatanti, ma che attraggono energie, voglia di fare, persone, gruppi, su problemi, modi di vedere le questioni e di lavorare. Possono essere gruppi di lavoro innovativi, a debole valenza istituzionale, iniziative formative, gruppi di studio, particolari task-force anche su piccoli progetti. Si configurano quindi come organizzazioni temporanee, che mettono insieme soggetti diversi, in condizioni differenti, senza essere l'esito di un disegno saturo.

Non si tratta di definire un piano di cambiamento organizzativo, ma di mettere in campo condizioni favorevoli all'incontro tra parti diverse di una organizzazione, costruire piccoli momenti di scambio tra parti in conflitto.

In aziende e servizi, ma anche con singoli soggetti ho sperimentato la notevole efficacia del costruire e prendermi cura di spazi in cui le diversità potessero avvicinarsi, prendere fiducia, sostenendo la generazione (che è anche proposta) di rappresentazioni differenti dei problemi, delle condizioni di contesto e di loro stessi.

I ricercatori americani parlano di «sloppiness»

Questa modalità più modesta di generare opportunità d'evoluzione organizzative mi pare abbia a che fare con quella che i membri del *Boston Change Process Study Group* chiamano «sloppi-

I processi generativi evolutivi s'innescano in situazioni caratterizzate da un certo disordine: il non permettere lo scambio tra culture, famiglie professionali, gruppi di lavoro, riduce sensibilmente la generatività evolutiva.

ness»⁽⁵⁾. È un concetto messo a punto osservando i processi di cambiamento di soggetti in trattamento dentro un setting psicoanalitico, ma che ho avuto modo di osservare anche nelle organizzazioni.

Anche nelle organizzazioni, infatti, le evoluzioni avvengono spesso in presenza di una *parziale comprensione degli accadimenti*: dirigenti, responsabili, *stakeholder* e *shareholder*, consulenti, nella mia esperienza non sono sempre ben informati, nelle condizioni di comprendere appieno cosa succeda o stia per accadere nel contesto, nel mercato e nella loro stessa azienda o servizio. Eppure generano evoluzioni anche assai significative.

La generatività si sviluppa, come già ho richiamato, con *ampi spazi di indeterminatezza circa i risultati*: all'inizio non si sa con precisione in cosa il processo generativo esiterà. I sistemi complessi, i sistemi viventi sono caratterizzati da elevate quote di imprevedibilità, in specifico quando s'innescano processi generativi, che hanno momenti di sviluppo assai accelerati e turbolenti: proprio come accade nel generare un figlio (la generazione non finisce con la nascita) o nelle storie d'amore.

I processi di *autorganizzazione* sono attivi nel formarsi del prodotto: possono essere in una certa

misura orientati, contrastati, ma non dominati. L'organizzazione a cui s'arriverà dopo due anni di lavoro e che assieme abbiamo generato, nel suo costituirsi ha preso vie solo parzialmente prefigurate. Forze interne ed esterne l'hanno plasmata in direzioni anche diverse da quelle prefigurate.

Un po' di disordine non guasta

I processi generativi evolutivi s'innescano spesso in situazioni caratterizzate da *un certo disordine*: il viaggiare sempre sui binari, il mantenere ciascuno al suo posto, il non permettere lo scambio tra culture, famiglie professionali, gruppi di lavoro, organizzazioni diverse riduce sensibilmente la generatività evolutiva.

Il generare opportunità evolutive, essendo aperto alla possibilità, non dà esiti garantiti: può esporre al dolore della situazione infelicemente sfuggita di mano. Ma apre all'originalità, alla differenziazione, alla sorpresa della vita, della possibilità non pensata.

II

5/ Sloppiness è difficile da tradurre, data la ricchezza dei suoi significati. Rimanda a: mancanza di cura, di organizzazione, a casualità, eccessiva acquisità, mancanza di rigore, confini non chiari. *Sloppy models* in fisica sono modelli impiegati per lo studio di fenomeni con elevato numero di variabili. Sono definiti modelli «poco vincolati» o «mal condizionati».

Le relazioni sono alla base della generatività

Il generare, differentemente dal creare, è possibile solo nella relazione, come già accennavo, e nel contempo genera relazioni. Nei processi generativi vengono messe in gioco relazioni su piani diversi: a livello intersoggettivo, a livello organizzativo e di gruppo e sul piano intrapsichico. Sono dimensioni che s'influenzano reciprocamente.

L'ingrediente della fiducia tra colleghi

Il tipo di *relazioni con l'altro* può alimentare o bloccare la fertilità dei soggetti coinvolti. Possiamo esser parte di collaborazioni con diversi livelli di generatività. Possiamo affiancare clienti, colleghi, capi, fornitori essendo parte di una relazione povera oppure ricca di scambi, aperti alla possibilità di generare qualcosa di nuovo. Assumendo una prospettiva generativa, il prodotto della collaborazione tra personale, tra capi e collaboratori, tra consulenti e clienti, ad esempio un report intermedio, non sarà semplicemente dei consulenti, del capo, ma sarà «figlio» di un processo intersoggettivo. Sarà «nostro».

Nella mia esperienza la dimensione generativa comporta anche, forse soprattutto, quando riesce a diventare più consistente, un generare sentimenti, emozioni. Si possono osservare evoluzioni che vanno nella direzione di un accrescimento della fiducia, della disponibilità, anche del piacere dell'avventura gestita assieme, del progetto rischioso, ma bello: «Non sappiamo bene dove ci porterà quest'idea che abbiamo avuto, ma è bella, ci piace» (detto da due fratelli imprenditori, precedentemente in contrapposizione, scontenti l'uno dell'altro).

Questo generare assieme un prodotto evolutivo, a sua volta e non di rado, innesca la generazione di nuove relazioni, ne fa evolvere le caratteristiche.

Rimescolare le «famiglie professionali»

D'altro canto la generatività evolutiva non è solo condizionata da elementi intersoggettivi. I contesti possono stimolarla o deprimerla, se non inibirla.

Alcune situazioni lavorative risultano sterili o francamente castranti: divisioni in compartimenti stagni, staticità, autoreferenzialità, distanza emotiva... Non di rado è possibile riacquistare una capacità generativa avviando un processo esogamico. Mettendo assieme nell'impresa, nel servizio, soggetti provenienti da gruppi diversi, rimescolando le «tribù», le «famiglie professionali», lavorando in ambiti poco istituzionali, i gruppi, le organizzazioni, i soggetti riscoprono capacità generative notevoli.

Sono situazioni in cui le persone riescono più facilmente a differenziarsi da routine operative e cognitive, a rimettere in circolo una certa vitalità. L'incontro con la cultura altra può essere disturbante, ma anche alimentare la curiosità, l'interrogativo, il dialogo (come vedremo, a certe condizioni).

Far dialogare emozioni, affetti, razionalità

Da ultimo vorrei richiamare la significatività del *rapporto* che ciascuno ha *con se stesso* nell'in-

fluenzare le proprie capacità generative.

Anche nella nostra mente diverse parti, emozioni, pensieri s'incontrano e scontrano, possono dialogare o isolarsi. Possono porsi in una relazione generativa dimensioni razionali ed emotive, ruoli famigliari e lavorativi, parti della nostra storia personale e professionale. La nostra stessa identità può essere pensata come un insieme di parti, di percorsi che dialogano tra loro in modo più o meno fertile.

Ciò mette a contatto con contraddizioni, conflitti interiori, ma anche alimenta dimensioni generative che seguono percorsi spesso inconsapevoli, non preordinati, disordinati. Anche in questa dimensione più intima il generare processi evolutivi di fronte alle crisi è fortemente correlato col tipo di relazioni (in questo caso intrapsichiche) che siamo in grado di sviluppare, con gli avvicinamenti tra le parti emotive, affettive e razionali che possiamo reggere.

La filosofia, la psicoanalisi, la psicologia moderna con autori come Daniel Kahneman (Nobel per l'economia nel 2002), le neuroscienze⁽⁶⁾, hanno messo in luce come solo una piccola parte delle nostre azioni sia consapevole e

guidata da modelli «razionali». Pensare che la produzione di evoluzioni e opportunità sia un processo sostanzialmente razionale, ben pianificabile, dimenticando le dimensioni emotive e inconsapevoli è cosa paradossalmente molto poco razionale.

Le passioni, motori della generatività

Osservando ciò che accade nelle organizzazioni che generano evoluzioni, rileviamo che le passioni, i sogni, i desideri sono non solo elementi cruciali, ma motori della generatività e dell'evoluzione. Le passioni sono alla base del generare, soprattutto in situazione di crisi, quando tanti sarebbero tentati dal dire: «Ma chi me lo fa fare di investire in questa situazione?!».

La passione non rende depressivo il contatto con il limite

In aziende, in servizi pubblici e privati, in consigli d'amministrazione, nei più diversi gruppi di lavoro con cui ho avuto la possibilità di collaborare, la dimensione della passione ha avuto un peso tante volte determinante.

L'appassionarsi implica la capacità di vedere le mancanze non in termini persecutori o depressivi. Potremmo dire che alla base della generatività, del mobilitarsi per l'evoluzione della propria organizzazione, stiano il limite e la sublimazione, che a loro volta possono alimentare le passioni. Il contatto con la finitezza può alimentare il desiderio di andare oltre, il sogno di qualcos'altro, il desiderio di mettere al mondo qualcosa, qualcuno che vada avanti, che continui, che faccia ciò che non siamo stati in grado o non ci hanno permesso di realizzare.

Appassionarsi significa coltivare il coraggio di

II

6 / Cito tre testi tra i più recenti: Damasio A., *Lo strano ordine delle cose*, Adelphi, Milano 2018; Panksepp J., Biven L., *Archeologia della mente*, Raffaello Cortina, Milano 2014; Kahneman D., *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano 2012.

Generare innovazioni evolutive nelle organizzazioni richiede sempre la presenza del contatto emotivo con l'altro: partner, prodotto e contesto. Non basta un soggetto appassionato, è necessario un certo calore emotivo.

generare nonostante le situazioni di crisi, perché si vuole sostenere, alimentare ciò che ha valore per noi. Si possono generare figli in carne e ossa, ma anche figli in termini metaforici: progetti, prodotti, organizzazioni, idee, relazioni. Ciò significa attestare la propria presenza nel mondo, nelle organizzazioni: «Ci sono anch'io, ci siamo anche noi con le nostre capacità di generare». Nonostante le avversità, possiamo generare qualcosa di bello.

Ma attenzione a non appassionarsi troppo

L'arrabbiarsi, l'esser disposti al conflitto, lo spendersi per sostenere i propri (del gruppo, dell'organizzazione) valori, sono elementi della passione che portano a generare evoluzioni in situazioni di crisi, anche laddove la posizione del proprio gruppo di lavoro appaia minoritaria.

Ma attenzione: rabbia e controdipendenza possono essere attrattori troppo forti. In tal caso le dimensioni distruttive possono prendere il sopravvento. Si potrà allora forse fecondare, abusare, violentare in termini simbolici. Ma il prodotto di questa generazione porterà i segni della violenza,

della forzatura, della mancanza di cura.

Il generare innovazioni evolutive nelle organizzazioni richiede sempre la presenza del *contatto emotivo* con l'altro: partner, prodotto e contesto. La capacità di compatire, di fermarsi. Non basta un soggetto appassionato, è necessario un certo calore emotivo, un ambiente trasformativo mentale e sociale. È necessaria una condivisione del calore emotivo.

Alimentare il desiderio

Le situazioni di crisi, come ho cercato di mettere in luce, ci mettono di fronte a minacce, ma anche a possibilità. Le paure possono alimentare componenti fortemente distruttive: è cruciale saperle comprendere, senza far-sene pervadere.

Tutelare il desiderio nelle organizzazioni

Il desiderio generativo va tutelato dalle dimensioni mortifere alimentate dalle paure e angosce di quanti non riescono a rielaborare l'incontro con la fine di un modo di lavorare, di ipotesi cliniche, di interessi, di ruoli. Nel contempo ritengo essenziale alimentare i desideri di generare, il piacere di provare a «mettere al mondo» qualcosa di

bello e costruire condizioni che lo favoriscano.

Ho verificato in diversi interventi come sia possibile in situazioni di crisi richiamare le dimensioni di desiderio non mortifere ⁽⁷⁾. È il desiderio di generare qualcosa di buono, di bello, dotato di affettività, contro il male del fare senza contatto emotivo, senza sentirci e sentire l'altro. È il desiderio della soddisfazione di contribuire a generare senso, in un mondo in cui spesso le persone si sentono smarrite, con la fiducia di poterlo produrre assieme, nonostante tutto. L'opportunità evolutiva di cui disponiamo è di riuscire a fare qualcosa di buono di quello che ci è dato.

Tante volte il generare evoluzioni lo vedo alimentato dal desiderio di «porre rimedio». Porre rimedio alla mediocrità, al ripiegamento su se stessi dolenti, all'omologarsi: spinte alla rassegnazione, a un adattamento passivo, che annullano la specificità, la consistenza di desideri, sogni

II

7/ Tra i desideri mortiferi di cui ho potuto registrare i racconti o gli effetti posso indicare: il costruire visioni semplicistiche di nemici, il ridurre le diversità, il rinchiudersi in visioni autoreferenziali, il non coltivare relazioni generative con i diversi, il disprezzare ciò che le nuove generazioni portano, l'attaccare l'organizzazione a sé (identificazioni totalizzanti).

e ansie. In tal senso la spinta a generare evoluzioni deriva anche dal non rassegnarsi a una sterile sofferenza.

Trasformare la sorte in destino

Il processo generativo, a mio avviso, è strettamente correlato all'idea che si possa distinguere la sorte dal destino: intendendo per *sorte* la condizione in cui siamo capitati e per *destino* il dove arriveremo.

Se per sorte viviamo in una crisi globale in Italia, in questo nostro, specifico, servizio che ci sembra paralizzato da scarsità di risorse e da conflitti interni, *non è detto che il nostro destino sia di sopravvivere*, adattandoci all'esistente. Riconoscere la sorte e avere il desiderio di influenzare il destino proprio e dell'organizzazione, in cui e con cui si lavora, è un'opportunità che possiamo giocare.

Si tratta della possibilità di generare uno scarto tra la linea del procedere abituale della nostra azienda, del nostro team e una minima deviazione possibile. Non sono sempre necessarie e possibili brusche o importanti deviazioni, tante volte è sufficiente fare come nella navigazione, dove basta riuscire a mantenere una minima deviazione dalla rotta prefissata, anche di un solo grado, perché dopo ore o giorni di viaggio si sbarchi in un luogo assai distante da quello a cui si sembrava destinati.

Cinque elementi alla radice dei cambiamenti evolutivi

Concludendo, vorrei proporre cinque elementi che mi sembrano alla base dei cambiamenti evolutivi, della generatività di cui ho qui scritto. Mi pare di vederli agire in forme diverse e in una miscela variabile.

- È necessario un *ambiente mentale emotivamente caldo*. Servono soggetti, non necessariamente tutti, che siano in contatto con i problemi, con le persone, con le risorse, con i vincoli: soggetti in grado di vedere e sentire la realtà. Sono necessarie relazioni emotivamente consistenti, sufficientemente calde,

il che non significa solo piacevoli. Nel condurre interventi a sostegno di cambiamenti evolutivi grande attenzione va data alla cura di questa dimensione. L'azione del consulente può essere un elemento di generazione di calore, ma anche di raffreddamento, se non di congelamento.

- La presenza di *sogetti desideranti* è l'altra condizione alla base di movimenti generativi nelle organizzazioni. Il soggetto desiderante può essere il singolo responsabile, un dirigente, uno dei proprietari dell'azienda, ma anche un operatore o un gruppo di lavoro. L'influenza del soggetto desiderante nel processo generativo è certamente segnata dalla posizione di potere che ha nell'organizzazione. Il consulente stesso può svolgere questa funzione, cercando di dar voce a parti sopite nel gruppo ⁽⁸⁾. La possibilità di sostenere processi generativi evolutivi è strettamente legata alla presenza di più di un soggetto desiderante e alla possibilità che questi riescano a innescare processi generativi.
- *Condizioni di crisi anche laceranti*, per quanto dolorose, sono un elemento significativo per avvia-

re cambiamenti evolutivi nelle organizzazioni. A volte appaiono addirittura la via per ritrovare capacità generative. Nei sistemi sociali la forza delle spinte omeostatiche, intese come spinte entropiche, è tale per cui, a volte, sembrano orientare le organizzazioni a morire piuttosto che cambiare. Sembra si preferisca la sofferenza del restare infelici dove e come si è, piuttosto che affrontare le fatiche e i piaceri del generare mutamenti significativi. Il riuscire ad andare in crisi è a volte la premessa per una evoluzione.

- Perché la crisi non terrorizzi, e il cambiamento evolutivo possa essere accolto, ho sperimentato come sia cruciale la *costruzione di una nicchia organizzativa accogliente*, un delimitato ambiente sociale, in cui la *specificità novità sia sperimentata come adattativa*. Si tratta di costruire anche organizzazioni temporanee (gruppi di progetto, gruppi di ricerca, gruppi formativi...) in cui il cambiamento non sia troppo minaccioso, in cui sia possibile rischiare la generazione più «tranquillamente», in cui le persone possano temporaneamente allontanarsi dalle routine, per poi poterci tornare.
- Potrà sembrare poco professionale, ma uno degli elementi che nelle situazioni di lavoro rilevo significativo nella generazione di cambiamenti evolutivi è il *caso*. Il caso *coniugato con la disponibilità* ad accogliere quest'ospite inatteso. Da un lato si tratta di permettergli d'essistere: può agire se non è totalmente imbrigliato dalla necessità, da tecniche, tecnologie e procedure. Dall'altro l'atteggiamento dei soggetti e dell'organizzazione a fronte del caso ha un peso determinante nel favorire o bloccare la generatività.

II

8 / Alimenterà invece dipendenze massicce e delusioni il consulente che riversi i suoi desideri sull'organizzazione, invece di coltivare quelli dei soggetti con cui lavora.

i)

Achille Orsenigo, psicosociologo e consulente organizzativo, è socio dello Studio APS (Analisi PsicoSociologica) di Milano: orsenigo@studioaps.it