

Achille Orsenigo

L'organizzazione, parte del sistema curante

Un'ipotesi ancora poco considerata nei Servizi

Qualunque Servizio (che sia per le dipendenze patologiche, di salute mentale, una comunità terapeutica...) svolge un'azione di cura non solo attraverso l'opera dei professionisti che vi lavorano, ma anche attraverso il modo in cui esso è organizzato. Esiste un vero e proprio sistema curante, composto dall'organizzazione del Servizio e dai singoli professionisti che ne fanno parte. I due aspetti vanno tenuti insieme. Operatori pur capaci che lavorino senza collegamenti tra loro con uno stesso paziente realizzano un'organizzazione frammentata o scissa che ha implicazioni negative sul processo terapeutico.

I contesti in cui viviamo influenzano i nostri comportamenti, i nostri pensieri, il nostro fisico, sia nei primi anni di vita che in età adulta. Essi modificano l'espressione genica. Il vivere, lavorare, essere allevati in un ambiente accogliente e ben integrato oppure in uno frammentato, caratterizzato da relazioni confuse e da laceranti conflitti, segna profondamente l'esistenza: il nostro presente, ma anche il futuro (nostro e di quanti ci circondano). Del resto, quando si sostiene che la famiglia, la scuola, le reti amicali, i luoghi di lavoro, la società in cui siamo cresciuti e viviamo hanno una forte valenza formativa si riconosce che i contesti contribuiscono a dare forma al nostro pensiero, alla nostra esistenza, al nostro sistema di relazioni mentali e sociali⁽¹⁾.

Ora, mentre la produzione di studi, riflessioni e teorie sull'influenza dei contesti (le relazioni con i *care giver*) nei *primi anni di vita* è ricchissima (sul versante psicologico, sociologico, educativo, neurobiologico e

1 | Per «relazioni mentali» possiamo intendere il sistema di collegamenti tra le varie dimensioni che vanno a costituire la specificità dei nostri pensieri, del nostro modo di conoscere, ricordare, mettere in rapporto stimoli esterni e interni, mappe e rappresentazioni, emozioni, fantasie, ragionamenti. Mentre per «relazioni sociali» possiamo intendere il sistema di scambi ineguali in cui siamo iscritti e che contribuiamo a generare. Scambi con e tra organizzazioni, istituzioni e gruppi che entrano nel nostro campo di vita e lo costituiscono. Sono gli elementi che danno forma al nostro mondo sociale.

antropologico), minore è il filone di studi che evidenzia l'importanza dei contesti (di vita, di lavoro, di cura) nell'*età adulta*.

Eppure tutti sappiamo, anche per esperienza personale, quanto il lavorare in un ambiente ostile, attraversato da forti dimensioni persecutorie o semplicemente brutto, rumoroso, non confortevole, renda più difficile fare un buon colloquio, ascoltare il paziente, mentre l'esercitare la propria professione in un contesto accogliente e stimolante costituisca per noi una base sicura, un sostegno, una premessa all'erogazione di servizi di qualità e gratificanti (per i clienti e per noi stessi).

Così pure abbiamo sperimentato, nelle condizioni di clienti del sistema sanitario o di altri Servizi, quanto sia importante o addirittura determinante l'ambiente, il contesto, l'organizzazione con cui entriamo in contatto e a cui chiediamo aiuto.

L'ipotesi: l'organizzazione è cruciale nella cura

Alla luce di questa premessa, propongo l'ipotesi che anche le forme organizzative assunte da un SERT influenzino significativamente (in genere inconsapevolmente) gli operatori, ma anche i clienti. Li influenzano nel loro modo di rappresentare la realtà e se stessi, nel loro modo di pensare e sentire, di mettere in relazione dimensioni diverse della propria personalità e della propria esistenza. Cercherò dunque di mostrare come l'organizzazione del Servizio sia un elemento significativo nel determinare la qualità delle cure e il modo di prendersi cura dei problemi, delle sofferenze, delle malattie che nei SERT trovano un punto di riferimento.

In questo senso sostengo che sia *terapeuticamente significativa la forma dell'organizzazione del Servizio* (il sistema di relazioni che agisce al suo interno tra operatori, tra funzioni, con i diversi clienti). Di conseguenza, l'organizzazione del Servizio – per essere consapevolmente efficace – è necessario che sia funzionalmente collegata a un pensiero clinico, né ci si può illudere che il pensiero clinico e la relazione terapeutica siano indipendenti dalla forma organizzativa. Cercherò, per contro, di mettere in luce come singoli professionisti che lavorano senza collegamenti tra di loro con uno stesso paziente, di fatto realizzano un'organizzazione frammentata o scissa che ha implicazioni negative sul processo terapeutico.

In termini ancora più netti cercherò di sostenere l'idea che il SERT non sia solo un luogo in cui singoli professionisti più o meno capaci si prendono cura e curano i loro clienti, ma che l'organizzazione stessa possa prendersi cura, curare i soggetti che a essa si rivolgono ⁽²⁾.

Ma cosa sono le organizzazioni?

Trattando dell'organizzazione di un Servizio e delle sue possibili implicazioni terapeutiche è d'importanza cruciale cercare d'analizzare cosa possiamo intendere

2 | Le riflessioni che proporrò derivano, oltre che dalla letteratura, dall'esperienza pluridecennale, personale e della società di cui faccio parte: esperienza di consulenza, formazione e ricerca con servizi pubblici e privati di cura e in specifico

con quelli impegnati nel settore delle tossicodipendenze. È grazie a riflessioni e analisi condotte con gli operatori che siamo (i miei colleghi e io) riusciti a mettere a fuoco interrogativi, ipotesi e convinzioni.

con questo termine. Esistono differenti concezioni e definizioni di organizzazione lavorativa⁽³⁾. Anche tra gli studiosi e tra chi lavora nelle organizzazioni non è riscontrabile un accordo unanime su cosa esse siano. Le rappresentazioni rilevabili sono differenti, fortemente caratterizzate dalla formazione e dalle esperienze lavorative di chi le descrive.

Sistemi opachi che producono beni e servizi

Le organizzazioni lavorative sono normalmente sistemi opachi. Ossia insiemi sociali in cui le relazioni tra le parti spesso non sono immediatamente visibili, né interpretabili. Non tutto si vede, si sa e si comprende della vita di un'organizzazione. Le dichiarazioni esplicite relative a compiti, finalità, divisione e ricomposizione del lavoro, distribuzione del potere sono elementi significativi, ma non esaustivi nel descrivere un'organizzazione.

Quest'opacità è tanto più evidente in una specie particolare di organizzazione lavorativa: i Servizi, ossia sistemi sociali che producono servizi. La specificità di queste organizzazioni (quali sono appunto i SERT) è data dal fatto che i servizi sono prodotti attraverso la collaborazione tra operatori e clienti/utenti. A differenza di altre organizzazioni, nei Servizi è l'alleanza tra questi due soggetti che sola può generare un servizio⁽⁴⁾.

Ora, mentre in altri Servizi sanitari la collaborazione è data per scontata e quindi non viene neppure «vista», nei SERT è elemento cruciale del trattamento. La costruzione e la gestione della collaborazione, della dipendenza, della *compliance* nel soggetto che manifesta una dipendenza patologica è oggetto di conflitti, frustrazioni, investimenti, cure. Le ambivalenze dei clienti finiscono per suscitare forti emozioni, fastidi, reazioni e interrogativi. La caratterizzazione delle relazioni e dei legami

3 | Si vedano tra i tanti autori: Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A., *Dizionario di Psicosociologia*, Cortina, Milano 2005; Kaneklin C., Olivetti Manoukian F., *Conoscere l'organizzazione*, Carocci, Roma 1990; Gallino L., *Dizionario di Sociologia*, UTET, Torino 2004; Scott R. W., *Le organizzazioni*, il Mulino, Bologna 1994; March J., Simon H., *Teoria dell'organizzazione*, ETAS, Milano 2003; Mintzberg H., *Management. Mito e realtà*, Garzanti, Milano 1989; Buckley W., *Sociologia e teoria dei sistemi*, Rosenberg & Sellier, Torino 1976; Bergquist W., *L'organizzazione post-moderna*, Baldini Castoldi Dalai, Milano 1994; Alvesson M., Berg P. O., *L'organizzazione e i suoi simboli*, Cortina, Milano 1993; Kunda G., *L'ingegneria della cultura*, Edizioni di Comunità, Torino 2000; Morgan G., *Images*, FrancoAngeli, Milano 1997; Jaques E., *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Bollati Boringhieri, Torino 1990; Weick K. E., *Organizzare*, ISEDI, Torino 1993; Normann R., *Ridisegnare l'impresa*, ETAS, Milano 2002; Bacharach S. B., Gagliardi P., Mundell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Guerini e

Associati, Milano 1995; de Toni A. F., Comello L., *Prede o ragni*, UTET, Torino 2005.

4 | Mentre un tavolo può essere prodotto indipendentemente dal contributo del futuro acquirente, è solo grazie alla collaborazione tra servizio e cliente che una cura può essere realizzata. La prescrizione in sé è del tutto inefficace, se il cliente non l'assume nelle modalità definite. Un medico non può fare una diagnosi corretta se il cliente/paziente non riferisce correttamente disturbi, elementi di contesto, la propria storia. In sostanza, se non c'è collaborazione.

Questa caratteristica vale per qualunque Servizio. Un *call center* di una compagnia telefonica può fornire un utile supporto solo se i diversi soggetti che interagiscono riescono a collaborare efficacemente (cliente, compagnia e telefonista). Un consulente può giungere a un buon intervento se il cliente riesce a collaborare con lui nell'inquadrare i problemi e nel trattarli: è illusorio che il consulente, per quanto competente, possa integralmente sostituirsi a chi nell'organizzazione lavora.

che vengono proposti e costruiti nei SERT alimenta l'opacità dell'organizzazione. Tale caratterizzazione non è casuale né il prodotto delle «cattive abitudini», della «maleducazione» dei clienti, ma una specifica forma di manifestazione dei problemi di cui sono portatori e che, in parte, li caratterizzano.

Sistemi di relazioni e legami tra individui e con l'organizzazione stessa

Le organizzazioni concrete dotate di una storia (differentemente da quelle astratte) sono costituite da sistemi di relazioni tra individui specifici e con l'organizzazione stessa. La dimensione dell'architettura organizzativa, del disegno formale (sia dei processi produttivi che degli organigrammi) ha certamente un peso importante. Ma non è sufficiente a descrivere i reali processi lavorativi, l'intrecciarsi delle relazioni, le comunicazioni, la dinamicità delle situazioni e la loro ridotta prevedibilità. Le organizzazioni non sono solo popolate da donne e uomini, ma sono da loro costituite attraverso i tipi di legami che sviluppano. Pensare un contesto di lavoro senza le specifiche persone che lo compongono è un'astrazione, così come lo è il pensare a individui al lavoro senza organizzazione, senza un tessuto di relazioni.

Una scuola materna ha certo un suo disegno formale, ma la scuola materna «Pinocchio» muta sostanzialmente se tutti gli individui che con essa hanno legami mutano (educatrici, bambini, genitori, personale ausiliario). Questo sistema di relazioni che definisce l'organizzazione specifica comprende dunque anche i legami dei e coi clienti, che come abbiamo visto sono parte del processo. Le organizzazioni sempre più sono fatte da *network* di legami, scambi, relazioni tra soggetti che non sono nella e della organizzazione in senso stretto, ma che la costituiscono. Si pensi appunto alle collaborazioni dei clienti, oppure a quanto la forza lavorativa dei Servizi dipenda da soggetti (cooperative sociali, singoli, altri Servizi) con relazioni temporanee, parziali, incerte, a volte precarie, che spesso non ne sono membri in senso stretto. S'intrecciano sistemi di relazioni rigidi e strutturati con altri liquidi o anche gassosi: nuvole che vengono e vanno e che continuamente si modificano.

Costituite da relazioni con gli oggetti di lavoro

L'organizzazione è costituita anche da relazioni con gli oggetti di lavoro. Questi possono essere amati, curati, idealizzati, disprezzati, con loro ci si può identificare. Attraverso la loro trasformazione possiamo ottenere riconoscimenti, conferme o disconferme delle nostre capacità, della nostra potenza. Sono oggetti che, date le caratteristiche proprie dei Servizi, sono in parte consistente intangibili⁽⁵⁾. Essi sono

5 | Oltre alla principale caratteristica già richiamata (l'essere prodotti tramite la collaborazione tra operatori e clienti/utenti), i servizi hanno una seconda specificità: l'essere in gran parte intangibili. Si veda il caso di una cura: essa solo in parte è fatta da elementi tangibili, come medicine o documenti scritti; in parte preponderante è costituita da tutta una serie di elementi determinanti

che la rendono una buona o cattiva cura (capacità di ascolto, dialogo, intuito, focalizzazione dei problemi, ecc.). Rimando al già citato Richard Normann per quanto riguarda l'intangibilità e a Orsenigo A., d'Angella F. (a cura di), *La progettazione sociale*, supplemento ad «Animazione Sociale», 3, 2008, per un'analisi della definizione dei problemi e degli oggetti di lavoro.

i problemi che vengono assunti, presi in carico per essere trattati, trasformati, risolti e non vanno confusi con i clienti o pazienti. Il tipo di relazioni che si instaurano con questi oggetti costituisce parte significativa dell'organizzazione. Nei SERT ciò significa che la relazione che si ha con i problemi delle dipendenze patologiche, con le fantasie ed emozioni che suscita l'atteggiamento dei pazienti, sono parte costitutiva dell'organizzazione e non una semplice coloritura. Il tipo di relazione che la cultura organizzativa ha alimentato con gli oggetti di lavoro segna l'organizzazione e il suo immaginario.

Luoghi di riconoscimenti

L'essere luoghi di relazioni fa riversare sulle organizzazioni stesse significative e spesso inconsapevoli *richieste di riconoscimento*. Le organizzazioni sono nella nostra società luoghi dove investiamo, o aspiriamo a investire, gran parte della nostra vita attiva; quindi si può ben comprendere quale consistente significatività possano avere per le persone (gli operatori, ma spesso anche i clienti). Si tratta per molti di luoghi fondamentali di riconoscimento, di conferma, sviluppo, costruzione o minaccia della propria identità e forse della propria esistenza in senso più generale. Così i disagi, le ansie di chi ha rapporti lavorativi precari non rimandano solo a questioni di tipo economico, ma di sicurezza sociale e identitaria ben più profonde e ampie.

(Se non vogliono stabilire un rapporto stabile con me, con un contratto duraturo, probabilmente valgo poco per loro! Ma cosa valgo? Come, dove lo posso vedere?)

Abbiamo bisogno di rispecchiarci negli altri e nei prodotti delle nostre fatiche e dei nostri desideri. Ma se non riusciamo a vedere i nostri prodotti? Se non siamo riconosciuti? Molte delle richieste, delle difficoltà, delle tensioni e delle soddisfazioni nelle organizzazioni sono fortemente segnate da questioni riguardanti il riconoscimento di sé e di sé in rapporto agli altri. Molte delle opposizioni a nuovi progetti organizzativi (ma anche delle spinte per i cambiamenti), molte delle richieste o rivendicazioni girano attorno, o sono fortemente segnate, da problemi di riconoscimento. Si chiedono, si attendono incarichi anche per misurare la stima che gli altri, i capi, l'organizzazione hanno nei propri confronti. E il riconoscimento dato al collega può essere visto come un relativo disconoscimento di sé.

Luoghi di produzione di senso

Le organizzazioni sono sistemi che hanno anche a che fare con la *produzione di senso*⁽⁶⁾. Si tratta in effetti di luoghi che possono contribuire a dare senso alle nostre azioni, ai nostri investimenti, alle priorità della nostra vita, addirittura alla vita stessa. Le organizzazioni servono quindi anche a trovare risposte di senso e per contro lo possono minacciare. La fatica allora può trasformarsi in sofferenza, in un lavorare alienante, senza un senso riconoscibile.

6 | Weick K. E., *Senso e significato nelle organizzazioni*, Cortina, Milano 1997.

Perdere il «posto» nell'organizzazione, uscirne, riconfigurare la propria presenza, significa anche mettere in discussione il senso della propria esistenza. Quanto maggiore è stato il nostro investimento e quanto più esclusivo, tanto più elevata sarà la minaccia al nostro lavoro di costruzione e mantenimento di senso. È questa una funzione critica in questi ultimi anni, nel mondo postmoderno che viviamo, dove la sete di questi elementi è spesso disperata⁽⁷⁾. Un'organizzazione può consumare senso, corroderlo, produrlo, metterlo in discussione.

Luoghi dove le dimensioni inconsapevoli sono elevate

Queste e altre dimensioni organizzative, peraltro, solo in quota ridotta sono consapevoli. È illusorio pensare che ciò che accade, la vita che scorre al lavoro e che lo anima siano solo prodotti di scelte consapevoli e razionali. I nostri pensieri, le nostre azioni, il nostro vedere sono solamente in parte consapevoli. Noi non agiamo solo sulla base di dati di realtà, ma orientandoci con rappresentazioni delle organizzazioni individuali e sociali. La complessità dei sistemi, la loro intangibilità, la scarsità o, paradossalmente, la sovrabbondanza di informazioni su ciò che accade a noi, su come si muovono le diverse parti dei Servizi in cui lavoriamo, ci portano a selezionare e organizzare in rappresentazioni, più o meno inconsapevolmente, il mondo in cui viviamo⁽⁸⁾. Queste mappe, queste idee che ciascuno adotta non sono le organizzazioni: «La mappa non è il territorio», ci ricorda Gregory Bateson. Ciò dunque significa che non è per nulla scontato che quanti (operatori e clienti) si muovono in un SERT vedano la stessa organizzazione, usino le stesse mappe e gli stessi sistemi di orientamento.

I soggetti che costituiscono Servizi, cooperative e aziende si muovono oscillando tra scelte razionali e consapevoli e altre sostenute da dimensioni inconsapevoli, spesso ad alta valenza emotiva. Nella mia esperienza professionale non riesco a individuare operatori, dirigenti, amministratori, gruppi che abbiano preso decisioni anche importanti senza essere orientati da componenti emotive, da passioni, da sogni, da ansie o speranze, in parte significativa inconsapevoli. Possiamo dunque affermare che i luoghi di lavoro non sono «il regno della razionalità». Le dimensioni emotive sono inscindibilmente intrecciate al piano razionale. E non potrebbe essere diversamente, dato che le organizzazioni sono costituite da persone e le nostre menti non funzionano scindendo dimensioni razionali da quelle emotive. Il nostro cervello non è una macchina di Turing⁽⁹⁾, anche se molti lo fantasticano e usano modelli di questo tipo. Noi, esseri umani, non solo manipoliamo simboli, in modo meno veloce e perfetto di un computer, ma ai simboli attribuiamo un significato, cosa che i computer non sono per nulla in grado di fare. L'attribuzione

7 | Si vedano, ad esempio, i testi di Zygmunt Bauman: *Il disagio della postmodernità*, Bruno Mondadori, Milano 2007; *La società individualizzata*, il Mulino, Bologna 2002; *Dentro la globalizzazione*, Laterza, Roma-Bari 1999; *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari 2002.

8 | Weick K. E., *Senso e significato nelle organiz-*

zazioni, op. cit.

9 | La macchina di Turing è un congegno che esegue calcoli usando il linguaggio binario. Si tratta, potremmo dire, di un computer perfetto. È in grado di scomporre le operazioni più complesse riducendole nelle più semplici di base, riconducibili alla logica binaria: 0-1, on-off, sì-no.

di significato, di senso, la memorizzazione stessa passano attraverso dimensioni emotive in termini determinanti⁽¹⁰⁾.

Queste dimensioni affettive hanno nell'organizzazione valenze vitali, ma anche mortifere. Sono alla base della costruzione di relazioni, della generatività di soggetti individuali e collettivi, alimentano i desideri e le passioni. Ma alimentano anche conflitti, spinte distruttive, invidie, operazioni auto ed eterodistruttive da cui nessuna organizzazione è esente.

Sistemi caratterizzati da elevati livelli di ambivalenza

L'ambivalenza appare strutturalmente inscritta nelle organizzazioni lavorative. Operatori, clienti, pazienti, dirigenti manifestano spesso e inconsapevolmente richieste ed emozioni opposte e contemporanee. Osserviamo ripetutamente come gli operatori sanitari appaiano orientati a prendersi cura dei malati e nel contempo li accolgano in un ambiente respingente. I clienti vogliono essere curati, mettersi finalmente in una posizione di dipendenza protettiva dal loro medico e contemporaneamente non seguono le prescrizioni. Manifestano gratitudine e dimenticano di pagare. E così via.

Anche recentemente in un SERT ho avuto modo di mettere in luce con gli operatori come chiedessero in modo fortemente ambivalente al dirigente responsabile del Servizio di prendere decisioni: «Sei tu che devi dare un indirizzo, sei pagato per questo. Siamo qui tutti ad aspettare che tu ci dica cosa fare per la somministrazione del metadone!». Nel corridoio poi due operatori mi fermavano dicendomi: «Guardi, è una brava persona, ma non ce la fa!». Due mesi dopo questo medico prese un'esplicita posizione, stabilendo pubblicamente regole di minima sulla somministrazione di quel farmaco. Nella stessa riunione, in diversi risposero (tra cui quelli che mi avevano parlato in separata sede): «Ah! Bel capo che sei. Questa non è democrazia! Tu decidi e noi facciamo! Sei un autoritario».

Luoghi d'intreccio e conflitto di logiche e culture diverse

Differenti logiche e spinte attraversano e costituiscono le organizzazioni reali. Logiche sanitarie, economiche, di potere, amministrative, relazionali. Logiche di numerosi gruppi d'interesse, che possono avere una loro specifica e singolare razionalità. Se pensiamo, ad esempio, a un'azienda ospedaliera possiamo vedere intrecciarsi, in modo spesso poco prevedibile, le logiche amministrative, quelle politiche, le esigenze sanitarie, quelle del personale, quelle sindacali, le logiche dei differenti gruppi di cittadini/clienti, quelle dei vari gruppi professionali e delle differenti aree organizzative: ambulatori, laboratori, sale operatorie. S'intrecciano,

10 | A questo proposito, oltre alla classica letteratura psicoanalitica (Sigmund Freud, Melanie Klein, Wilfred Bion), suggerirei: Searle J. R., *La mente*, Cortina, Milano 2005; Siegel D. J., *La mente relazionale*, Cortina, Milano 2001; Damasio A. R., *Emozioni e coscienza*, Adelphi,

Milano 2000; Fonagy P., Target M., *Attaccamento e funzione riflessiva*, Cortina, Milano 2001; Rizzolatti G., Sinigaglia C., *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Cortina, Milano 2006; Cozzolino L., *Il cervello sociale*, Cortina, Milano 2008.

si collegano, confliggono tra loro differenti finalità e visioni della malattia, della sofferenza, delle dipendenze. Passioni, valori e paure diverse sono presenti sulla scena organizzativa. Si misurano, s'ignorano e sono oggetto di conflitti per la loro affermazione e coniugazione. Si tratta di dimensioni che, come dicevo poco sopra, restano spesso a livello inconsapevole o implicito.

La risultante di queste differenti logiche, spinte e resistenze è un qualcosa di difficilmente prevedibile, spesso comprensibile solo a posteriori⁽¹¹⁾. Si tratta di una complessità e di un disordine (non necessariamente patologico) spesso non riducibili. I disegni organizzativi formali, le presentazioni, i racconti sono necessariamente delle semplificazioni: fino a essere, in una certa quota, delle falsificazioni della realtà. Si pensi ai tanti disegni formali, agli organigrammi, ai diagrammi di flusso, agli algoritmi che descrivono le prassi decisionali⁽¹²⁾, ai protocolli. È utile considerarli come importanti orientamenti, semplificazioni, mappe, che però non coincidono con ciò che vogliono rappresentare. Possono configurarsi come disegni astratti, prescrizioni di un dover essere organizzativo, a volte impossibile da realizzare.

Spazi in cui si misura e costruisce il potere

Le organizzazioni lavorative sono anche luoghi in cui si costruisce e misura il potere⁽¹³⁾. Il potere di curare, costruire, generare, guarire, allevare, formare, ma anche quello di dominare, distruggere, deformare, ammalare, eliminare; il potere di collegare, ma anche quello di dividere e di scindere. Si tratta di operazioni spesso simboliche, ma non solo. Ciò a fronte di un potere distribuito in modo strutturalmente ineguale.

L'interpretazione del potere ha un peso significativo nella ricerca di riconoscimenti e di senso: può dare conferme, può aiutare a trovare o direttamente fornire significato al mondo in cui viviamo, alle decisioni che si prendono, ma anche lasciare le persone nell'ansia, nella sofferenza di compiti di cui non si comprende il senso. Le organizzazioni sono anche lo spazio in cui, riconoscendo che le fantasie di potere non corrispondono alle reali possibilità di determinare e dominare le situazioni, si lavora per costruire, alimentare e curare un'organizzazione del lavoro che ci permetta di avere un po' più di possibilità di influenzare la realtà.

Con Copernico l'uomo ha scoperto che la Terra (e lui stesso) non sono al centro dell'universo, con Darwin che l'uomo è un animale, con Freud e la psicoanalisi che l'uomo non è padrone neppure in casa propria, nel senso che non domina la

11 | Si veda Boudon R., *Il posto del disordine*, il Mulino, Bologna 2009.

12 | Per un'ampia gamma di esempi rimando a: Mintzberg H., *Management: mito e realtà*, Garzanti, Milano 1991; March J. G., *Decisioni e organizzazioni*, il Mulino, Bologna 1993; March J. G., *Prendere decisioni*, il Mulino, Bologna 2002.

13 | Tra gli altri si vedano: Weber M., *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano 1961; Bion W., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 2000;

Jaques E., *Autorità e partecipazione nell'azienda*, FrancoAngeli, Milano 1975; Jaques E., *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Bollati Boringhieri, Torino 1990; Friedberg E., *Il potere e la regola*, ETAS, Milano 1994; Kets de Vries M., *Leader, giullari e impostori*, Cortina, Milano 1994; Hillman J., *Il potere*, Rizzoli, Milano 2003; Enriquez E., *Dall'orda allo stato*, il Mulino, Bologna 1986; March J. G., Weil T., *L'arte della leadership*, il Mulino, Bologna 2007.

propria mente, i propri pensieri, le proprie emozioni. Possiamo ben dire che lo stesso accade nelle organizzazioni.

Direttori generali, presidenti, primari, capi ai vari livelli e gli stessi proprietari non sono in grado di esercitare un potere tale da determinare gli eventi, da dominare quei sistemi complessi che sono le loro organizzazioni. Il potere è distribuito in modo ineguale, ma è distribuito, e segue percorsi non lineari. L'ipotesi di centri di potere deterministici pare spesso un residuo di fantasie narcisistiche e di modelli ingenui. Certo c'è possibilità di influenzare, ma altra cosa è il determinare l'andamento di una organizzazione lavorativa. Paradossalmente, tanto più ci si trova su un vertice alto di una grande organizzazione, tanto meno si è in grado di determinare, ma anche semplicemente di conoscere ciò che sta accadendo in questi sistemi complessi e opachi.

Sistemi dinamici piuttosto che statici

Le organizzazioni lavorative sono meglio comprensibili, soprattutto in questi decenni, se viste come *organizing*, piuttosto che come *organization*⁽¹⁴⁾. Ossia come sistemi dinamici in cui la forma, la struttura raggiunta è da rappresentarsi sempre in divenire.

Si tratta di una rappresentazione che considera l'organizzazione un sistema relativamente stabile, prodotto di processi dinamici di regolazione, di aggiustamento rispetto a sollecitazioni interne ed esterne al mutamento, alla trasformazione. L'organizzazione è vista quindi come un processo, un flusso di parti, di logiche, di storie in cui si formano ordini, stabilità più o meno durature.

In una prospettiva psicosociologica vediamo le organizzazioni più come sistemi omeodinamici che omeostatici. Prendendo a prestito il «panta rei» di Eraclito, possiamo rappresentarci le organizzazioni come oggetti in cui tutto scorre e si trasforma. Quindi non un insieme di persone, oggetti, norme, obiettivi ben definiti, ma di azioni, relazioni, intrecci, storie. Ciò ci porta a considerarle appunto come sistemi complessi, con dimensioni di disordine inevitabili, invece che come insiemi ben ordinati, meccanismi guidati da logiche chiare e lineari.

È più interessante considerare questi sistemi sociali come sistemi tendenzialmente lontani dallo stato d'equilibrio, in movimento tra ordine e caos. Dove le oscillazioni tra queste dimensioni possono essere occasione di sviluppo, segni di vitalità, ma anche fonti di disorientamento e d'ansia.

Sistemi lontani dall'equilibrio perché caratterizzati dal fatto che piccoli cambiamenti possono generare mutamenti di grandi dimensioni e irreversibili (differentemente dai sistemi in equilibrio, che richiedono notevoli investimenti per generare piccoli mutamenti e hanno inscritta una tendenza a ritornare a forme organizzative precedenti⁽¹⁵⁾).

14 | L'inglese permette di differenziare la dimensione dinamica da quella più statica, appunto con due espressioni differenti, rispettivamente *organizing* (un gerundio, quindi un'azione) e *organi-*

zation (un nome, quindi uno stato).

15 | Rinvio, per chi volesse approfondire, ai testi di Henri J. Poincaré, Ilya Prigogine, Heinz von Foerster, Edgar Morin, Gregory Bateson.

Sistemi interiorizzati

Infine le organizzazioni non sono solo dei sistemi esterni a noi, che possiamo sempre trattare come altro da noi. Esse invece ci attraversano, sono interiorizzate dai propri membri, fino a diventare parte di noi (mentre ne siamo parte). Ciò significa che trattare questioni relative a un'organizzazione, tendenzialmente, significa andare a toccare anche dimensioni personali di chi ci lavora e a volte di chi con quelle organizzazioni ha a che fare (clienti, fornitori, cittadini).

Lavorando per anni in un determinato contesto ciascuno assimila, generalmente in termini inconsapevoli, una serie di abitudini, saperi e modalità di conoscere o pensare. Essi diventano «naturalizzati». Quelle mappe diventano allora la «realtà». Frequentare con assiduità uno specifico aggregato di clienti forma il personale: occuparsi di bambini in scuola materna orienta un operatore nella sua visione del mondo diversamente che se si occupasse di carcerati o di malati terminali.

Proprio in virtù di questa interiorizzazione, andare a modificare gli assetti organizzativi, spostare persone da un reparto all'altro, riaggregare équipe, riconfigurare le relazioni con i clienti, può significare anche una messa in discussione di equilibri interni alle persone.

Un campo relazionale da valorizzare

Le riflessioni fin qui esposte mostrano come le organizzazioni possano essere viste come sistemi di relazioni. Relazioni con clienti/pazienti, tra operatori. Relazioni che passano attraverso sia le parole che le azioni. Relazioni dirette e indirette, mediate da altre parti dell'organizzazione. Consapevoli e razionali, ma anche guidate da emozioni e inconsapevoli. Relazioni che a volte ci orientano in modo contraddittorio, che sono spesso per loro natura opache e ambivalenti.

Le organizzazioni appaiono quindi un campo molto ricco di processi e di opportunità che solo in parte è valorizzato. Di questo campo relazionale è importante tenere conto perché influenza profondamente il modo di esercitare la cura nei Servizi. È infatti rilevabile una stretta interdipendenza tra l'organizzazione del SERT, la sua capacità di cura e l'organizzazione mentale e sociale degli operatori, del soggetto che manifesta una dipendenza patologica e più estesamente dei clienti che afferiscono al SERT.

Questa è l'ipotesi alla base di queste riflessioni: ossia che esiste un sistema curante composto dall'organizzazione del Servizio e dai singoli professionisti che ne fanno parte. Un'ipotesi che – se assunta – porta operatori e responsabili dei SERT a considerare il funzionamento organizzativo (ossia le relazioni che attraversano e costituiscono i processi di lavoro di un Servizio) parte del processo di cura e il suo costante monitoraggio un atto necessario