

ATTRAVERSARE SITUAZIONI E CONFINI: L'INDIVIDUO NELLE ORGANIZZAZIONI IN CRISI

Daniela Ghidini¹

Mi è stato chiesto di scrivere alcune riflessioni su momenti lavorativi nei quali ho sperimentato la trasformazione di situazioni di sofferenza, personale, organizzativa e di sistema, attraverso l'attivazione di risorse, sia mie che delle comunità professionali in cui sono inserita, ed ho pensato fosse una buona occasione per apprendere riflettendo.

Sono entrata nell'organizzazione pubblica piuttosto giovane, avevo 29 anni, alcune interessanti esperienze lavorative alle spalle come educatrice di territorio e di comunità, ma brevi e non in posizione di responsabilità. Nell'ente pubblico sono entrata invece immediatamente con funzione di responsabile e coordinatrice di un circolo didattico, formato allora da un nido e tre scuole dell'infanzia e oggi da cinque strutture, di cui tre subentrate in un secondo tempo. Mi sono ritrovata allora, e ancora quasi del tutto oggi, a lavorare con persone con più anzianità di servizio di me, così come i miei superiori. Eppure credo d'aver visto e sperimentato modi di stare nella professione e nell'organizzazione spesso infantili ed infantilizzanti.

Questa almeno è l'interpretazione che mi sono data negli ultimi anni, da quando ho sentito avvenire in me e nell'organizzazione stessa dei passaggi importanti, di crescita, con visuali nuove. Ciò mi ha portata a rileggere nella storia dell'organizzazione quanto evidenziato da Chris Argyris rispetto al conflitto tra individuo e organizzazione: il modo di lavorare nelle grandi organizzazioni formali, strutturate secondo i principi classici del management, impedisce lo sviluppo della maturità degli individui, costringendoli ad uno stato psicologico regredito e infantile².

Provo a spiegare più concretamente cosa intendo.

Ricordo quando entrai per la prima volta in un collegio docenti di una delle scuole d'infanzia da me coordinate, e mi portarono il "problema della frutta": alcune insegnanti ritenevano meglio proporla al mattino, altre preferivano continuare a proporla dopo pranzo e non introdurre una colazione. Chiesero a me di decidere.

¹ Responsabile di un Circolo Didattico dei Servizi Educativi del Comune di Torino.

² Cfr. G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli 2008, p. 102-105.

Istintivamente mi sottrassi a questa delega, perché mi sembrava assurdo che delle insegnanti, presenti in quel collegio da 10, 20, 30 anni, chiedessero all'ultima arrivata di decidere su una questione forse piccola, ma che riguardava strettamente la loro organizzazione didattica. Mi limitai a restituire quanto vedevo io, che ci potesse essere un falso problema e si potessero adottare entrambe le ipotesi, differenziando le scelte, se sentivano di avere motivazioni sufficientemente valide.

Con i superiori, una situazione in qualche modo speculare: riunioni plenarie dove ascoltare informazioni, decisioni assunte, novità, senza che si fossero costruiti dei percorsi per arrivarci, senza che le persone condividessero rappresentazioni degli oggetti di lavoro e motivazioni delle scelte. Il setting era sempre dalla cattedra alla platea, molte persone non intervenivano mai e spesso gli interventi che venivano portati erano di contrarietà, come fossero riunioni tra controparti, copioni ormai consolidati, dove gli apporti costruttivi non si capiva che fine potessero fare.

L'interpretazione del nostro ruolo era molto individuale: ricordo bene a questo proposito come fosse emersa in maniera molto massiccia, in un incontro di formazione a due anni dal mio ingresso, la segnalazione di malessere per la solitudine in cui si svolgeva la propria funzione.

Anche una volta ambientatami e trovato un provvisorio modo d'interpretare il ruolo, vivevo e percepivo una diffusa sensazione di insoddisfazione tra i miei colleghi e un grande senso di distanza tra il personale e l'amministrazione. Credo che questo rispecchiasse un'organizzazione molto gerarchizzata, con poca trasparenza e scarsa valorizzazione delle risorse: livelli quadro, con grandi autonomie e responsabilità come noi, coordinatori e responsabili diretti di 60-80 dipendenti, di 4-5 edifici, con la gestione di un servizio rivolto a centinaia di famiglie, sentivamo generalmente lontane e scollegate dal servizio le scelte rilevanti e strategiche delle politiche educative della città, e spesso eravamo privi di elementi per comprenderle realmente.

Negli anni, però, ho capito che stare in quella situazione ha anche dei vantaggi: quello di potersi lamentare, poter criticare i detentori dei poteri decisionali per le loro scelte e non sentirsi responsabili, in fondo, di come va ciò che non piace.

Il prezzo da pagare, d'altro canto, è un grande senso di frustrazione, impotenza, solitudine, che genera rabbia e sofferenze.

Le giornate di studio APS del 2008 sulla responsabilità politica dell'agire nelle organizzazioni³ mi hanno toccata profondamente, perché si collocavano in una fase in cui il sistema lavorativo era stato rinnovato, dove la presenza di un nuovo dirigente orientato all'ascolto e ad un'idea di ruolo "a servizio del servizio" si era incontrata con il movimento messo in atto da tempo da alcuni di noi responsabili. Inseriti, infatti, in un significativo percorso formativo, avevamo avviato un maggior

³ Vedi n° 12 della rivista *Spunti*, Studio APS.

coordinamento, pratiche di scambio e condivisione non solo tra colleghi, ma anche tra le insegnanti da noi coordinate, attraverso la costruzione di percorsi auto-formativi e progettuali che mettevano in rete insegnanti di scuole e circoli diversi.

Anche a livello direzionale si erano attivate modalità di lavoro differenti. In particolare è stato interessante contribuire e partecipare ad un corposo lavoro con i nidi, che segnalavano per una serie di motivi (troppo lunghi e complessi da analizzare qui) un evidente distacco, in alcuni casi opposizione, rispetto all'amministrazione: si è avviato un processo di rivisitazione del progetto e del sistema attraverso l'attivazione ed il forte coinvolgimento di tutte le educatrici. Tale processo era orientato dall'idea, condivisa nel gruppo di lavoro dei responsabili con il dirigente, che la partecipazione potesse recuperare ed attivare saperi e conoscenze dalle quali era necessario partire per processi significativi e duraturi di innovazione e cambiamento, formazione e crescita⁴. Inoltre, pur consapevoli degli inevitabili tempi lunghi di un'operazione del genere, ci sembrava essenziale ricostruire un senso di appartenenza dei lavoratori all'organizzazione, come elemento fondamentale per il benessere degli operatori tutti, del servizio, e la conseguente "salute" dell'organizzazione.

Nel frattempo, mentre crescevo professionalmente nell'organizzazione a cui fornivo la mia spinta, la disponibilità a giocare e ad attivarmi, e che d'altro canto mi dava l'opportunità e lo spazio per farlo, ho iniziato a sentire necessario e urgente mettere mano nel mio circolo a modalità e organizzazioni del lavoro più includenti, responsabilizzanti e valorizzanti, che favorissero una crescita del personale, superando modalità di porsi asimmetriche ed infantili⁵.

Ho iniziato a lavorare su un'identità di circolo e non solo di singola istituzione, perché questo rendesse le persone consapevoli di non essere "isole" di un arcipelago poco esplorato ed esplorabile, ma parte di un'organizzazione più ampia, e ritengo che questo sia stato un passaggio importante anche per un senso di appartenenza maggiore all'Ente: come se l'aprirsi ed il confrontarsi, in un contesto organizzativo, non solo formativo, che imponeva di occuparsi di questioni non attinenti in maniera diretta alla propria quotidianità, abbia fatto sperimentare il "sentirsi organizzazione" e facilitato la rappresentazione del sistema più ampio in cui le persone sono collocate.

Così si è costituito un gruppo di circolo con le figure amministrative e poi un gruppo organizzativo di circolo, con rappresentanza di tutte le figure professionali e le

⁴ La visione epistemologica a cui si fa riferimento è quella socio-costruttivista, secondo la quale la realtà non va considerata come un qualcosa di oggettivo, indipendente dal soggetto che ne fa esperienza e dal sistema di relazioni che intercorrono tra i diversi soggetti, poiché sono essi stessi che la creano, partecipando in maniera attiva alla sua costruzione.

⁵ Cfr. R. Likert, *Il fattore umano nell'organizzazione*, Isedi 1961. Likert considera i gruppi di lavoro come cellule organiche formate da membri dotati di un alto grado di lealtà verso il gruppo stesso, di effettive capacità di interazione e con obiettivi che richiedono un alto rendimento.

strutture, che ha iniziato a lavorare su tematiche comuni. Questo man mano ha provocato un diverso modo di intendere la professionalità, aiutando le persone a percepirsi come co-autori di un sistema, superando i comportamenti di chi si sente solo "pedina" della gerarchia (restando in rapporto ora di dipendenza - controdipendenza, ora di controparte dei superiori e dell'Ente), o anche di chi si sente "libero professionista", estraneo a logiche di collegialità e organizzazione.

Ho visto in molti dei componenti di questi gruppi di circolo crescita di motivazione, entusiasmo, iniziativa, che hanno portato anche ad attivazioni professionalizzanti, innescando desiderio e voglia di aggiornamento, formazione, ricerca e attenzione nuova alla comunicazione. Elemento quasi sempre presente, inoltre, è stata la maggior disponibilità a comprendere i ruoli, le modalità di funzionamento dell'amministrazione, e più in generale le necessità degli altri, che fossero le diverse figure professionali, le famiglie o l'amministrazione stessa.

Questo ha generato spesso circoli virtuosi anche dentro le singole istituzioni, sebbene con modalità diverse a seconda della maturità e della situazione dei gruppi di lavoro, con necessità di attenzioni sempre molto mirate: il trasferimento dell'entusiasmo e dell'attivazione di qualcuno è infatti una possibilità, ma non è per nulla automatico e non sempre può avvenire. Di questo sentivo di dover essere consapevole, ma senza che mi impedisse di individuare delle priorità di lavoro e dei passi da mettere in fila, tralasciando dunque in parte altri aspetti.

È nato da qui, sollecitato anche da altre opportunità sia dentro le scuole che nel Settore, un lavoro sulla partecipazione delle famiglie che ha avuto un riscontro molto positivo da parte delle stesse. In particolare in un nido e scuola del circolo, tra loro contigui, ha preso corpo un progetto partecipato con le famiglie per il miglioramento del giardino di nido e scuola, che sta portando risultati e risorse sorprendenti. Si sono attivate infatti collaborazioni con alcuni genitori professionisti, con altri soggetti pubblici ed esterni; si sono recuperate, con la partecipazione a bandi individuati dalle famiglie, risorse economiche ed umane significative, non tanto per la quantità quanto per il valore della cooperazione che evidenziano. Questo permette un confronto tra scuola e famiglie su un piano molto concreto, ma anche profondo ed interessante, sebbene a volte più faticoso, su questioni educative, culturali e quindi "politiche", e porta il valore aggiunto della co-costruzione di *comunità educanti* che si occupano insieme del bene comune, rimandando naturalmente a forme di "sviluppo di comunità" che creano capitale sociale: reti di relazioni, scambi di informazioni, esperienze di auto-mutuo aiuto, confronto di conoscenze e pratiche di cittadinanza attiva nella scuola, che si allargano un po' alla volta al territorio intorno.

Sono anche avvenuti dei riconoscimenti del lavoro in atto, da parte di dirigenti, politici e altri soggetti: il più sorprendente per me è quanto avvenuto rispetto ad un intervento di manutenzione straordinaria che l'Edilizia scolastica avrebbe dovuto fare. Questo avrebbe comportato un intervento di messa a norma della recinzione

del giardino, toccando il lavoro delle famiglie che avevano iniziato a ritinteggiarla sulla base del progetto elaborato nella primavera precedente da una mamma architetto, la quale aveva raccolto esigenze e riflessioni sia nella scuola che tra le famiglie e che era stato approvato dagli organi competenti. I tecnici dell'edilizia inizialmente sembravano entrare come sempre senza molte possibilità di considerare le esigenze specifiche degli "abitanti" della struttura, mentre dopo aver analizzato il progetto, la parte già realizzata, visto il coinvolgimento intenso delle famiglie, hanno assunto il progetto di scuola e famiglie, modificando il loro, e lo hanno portato alla ditta appaltatrice perché ne completasse la realizzazione.

Ora è giunto questo anno di "lacrime e sangue", un anno profondamente difficile per l'Ente, come per tutti gli Enti Locali, in realtà preannunciato da tempo, ma senza che si sia riusciti, a mio parere, né dal punto di vista politico né da quello tecnico, a prepararsi come si sarebbe potuto fare, a prevenire alcuni scenari che già si conoscevano o si potevano intravedere.

In pochi mesi l'organizzazione è stata sottoposta ad un fremito molto forte, con avvisaglie di criticità enormi, tenute però in un magma opaco, con lacune e distorsioni di informazione e comunicazione, probabilmente per le grosse difficoltà di una politica impreparata a tale scenario, che, specularmente a quanto avviene a livello nazionale, sembra non riuscire a ristrutturarsi, a riconoscere e assumere un ruolo attivo nel momento di crisi. Così, mentre ciascuno si dibatte dentro fatiche politiche e gestionali, mi pare di cogliere alcuni segnali preoccupanti:

- il sistema sembra regredire in ritirata e chiusura, quasi una reazione istintiva, atavica, di fronte alla crisi: una giunta da poco insediata, poche informazioni diffuse, dirigenti molto impegnati a immaginare come gestire l'onda d'urto e che però faticano a coinvolgere i quadri e la base, incalzati dalle urgenze e condizionati in maniera diretta e forte dai timori politici;
- si evidenziano le rigidità di un apparato molto grande, poco flessibile, e riemergono a grande velocità tra i livelli intermedi ed il personale mentalità e modalità di immobilismo, paura ad esporsi, diffidenza e sfiducia nelle proprie possibilità di incidere sui processi decisionali, ma anche nelle reali possibilità dei livelli di vertice e politici di poter decidere qualcosa di "buono". Una delle espressioni che da quando sono entrata nell'Ente Pubblico ho sentito in maniera più ricorrente, "E' pericoloso", negli ultimi anni era diminuita, mentre ora torna spesso di fronte alle sollecitazioni che talvolta vengono, da alcuni di noi, per tentare di avere un ruolo più attivo e propositivo.

Qualcuno, però, avverte al contrario che questo è un momento particolare e potrebbe essere una grande occasione per spingere non al ribasso, ma verso mete di rinnovata qualità, che si possono costruire solo con l'apertura e la disponibilità ad esplorare strade nuove, per sé e per i servizi, mettendo in conto dei sacrifici, ma "per

qualcosa per cui valga la pena", come diceva A. Orsenigo nella sua intensa relazione nella giornata di studio del novembre scorso.⁶

Serve anche un processo di lavoro inedito, che sappia uscire dall'autoreferenzialità, includendo e ascoltando altri e nuovi soggetti come titolari di pensiero, proposte, progetti, apporti: il privato sociale, il privato, le famiglie, le associazioni, le imprese. A partire sempre dai lavoratori che desiderano partecipare costruttivamente, che mettono a disposizione la loro esperienza ed i loro saperi non per difendere modelli cristallizzati, ma per partire da "chi siamo", per potersi modificare. In una situazione di così grande ed estesa crisi, il crinale per scelte di sviluppo mi sembra sia: se sappiamo che ci sono degli scenari probabili ovvero certi, quali scenari possibili possiamo invece cercare di immaginare, descrivere, ricercare, progettare, che orientino verso orizzonti che riteniamo più interessanti e di qualità?

Sulla base di questi pensieri, sentendo il dolore che serpeggiava in alcune insegnanti ed educatrici del mio circolo - le quali, dalla lettura dei giornali e dalle informazioni sindacali (i detentori dell'informazione sembrano essere in questi momenti infatti solo loro), sentivano alimentare paure crescenti, in una situazione di grande buio, dove nulla di significativo ufficialmente e apertamente veniva comunicato - ho provato a lanciare la possibilità di lavorare insieme per capire se avevamo qualcosa da dire: sia con dirigenza e assessorato (visto che ci avevano sollecitato in tal senso, senza però fornire le condizioni perché avvenisse), sia con i colleghi e il personale del mio circolo e con i rappresentanti genitori.

Mi sono sentita a quel punto profondamente sola: il disorientamento, in un momento in cui era quotidianamente evidente la mancanza di rotta, il non percepire spazi reali di ascolto e coinvolgimento in cui poter portare eventuali elaborazioni e contributi, mi inducevano a valutare che non ci fossero le condizioni per poter essere l'organizzatrice di un processo di attivazione e partecipazione, non solo mio, ma anche dei miei collaboratori, senza che venisse riconosciuto un mandato, senza avere una cornice, i dati, le informazioni e le conoscenze entro cui poterci muovere. Non mi sembrava utile, cioè, muovermi in solitudine senza che il sistema organizzasse o almeno legittimasse, sostenendo, un percorso del genere.

Ma la rete, il clima di collaborazione, il senso di appartenenza costruito e la collaborazione tra colleghi, sono tornati in soccorso e ora le famiglie si sono attivate per chiedere all'assessore un percorso strutturato che permetta di co-costruire delle idee e proposte, mentre con alcuni colleghi abbiamo condiviso l'urgenza di proporre un programma di lavoro breve, ma intenso e partecipato.

Anche qui vedo un passaggio di crescita: non sempre ci si deve muovere solo in linea verticale, coinvolgendo il personale che si coordina e i propri superiori e aspettando che tutto il sistema si muova in maniera coordinata e convinta. Forse in un momento

⁶ Vedi articolo di Achille Orsenigo in questo numero di *Spunti*.

di crisi così nuovo e differente, rompere questi schemi, uscire con modalità diverse da questi rami e lanciarsi ad esplorarne di nuovi è fondamentale, richiede l'assunzione del rischio di sbagliare, a me richiede di mettere da parte l'aspettativa che sia sempre l'apparato direzionale tutto (noi e dirigenti insieme) a creare le condizioni per progettare nuovi scenari, e prendersi invece in carico in proprio, ma non da soli, questa responsabilità.

Sicuramente già Sergio Manghi avvertiva sui rischi del rappresentarsi il potere sempre collocato all'esterno, operazione che svuota di valore il potere che ciascuno ha, nel proprio ambito, di influenzare buona parte dei processi attinenti alla quotidianità, di "fare politica" prendendosi responsabilità, *sostando nelle situazioni e nelle relazioni*⁷.

Ciò mi aveva mosso sin dall'inizio dell'anno scolastico a stare nell'Ente, in questo momento storico, con la volontà di non subire la situazione e di individuare gli spazi di azione possibili, sentendomi fortemente interpellata, nella mia responsabilità di professionista, a far sì che la crisi non significasse solo recessione, ma spinta all'innovazione, alla giusta revisione di sistemi rigidi e a volte appiattiti sulle difese di diritti dei lavoratori e di *status quo*, con sguardi poco lungimiranti sulla qualità del servizio e sui corrispondenti doveri di ciascuno, ancor più dei dipendenti pubblici, di preoccuparsi del bene comune e delle forme che lo rendano non solo esigibile ma anche sostenibile.

E mentre riflettevo su questi passaggi, già immaginando i contenuti di questo piccolo contributo per "Spunti", si è aperto un varco nella dirigenza ed è stato proposto un percorso di lavoro più strutturato, in cui siamo stati coinvolti come responsabili - se disponibili - per costruire un programma possibile. Sono così attivi tre gruppi di lavoro che cercano di istruire le questioni ritenute strategiche per una revisione dei servizi educativi dell'intera città, che riguardano essenzialmente i modelli di servizio, l'organizzazione del lavoro e la prospettiva di un sistema integrato che metta al centro modelli a rete e valorizzi e responsabilizzi tutti i soggetti del sistema nel perseguire l'interesse pubblico.

Non so ancora che esiti avrà questo lavoro e in questo mi sento profondamente vicina ad A. Orsenigo quando parla del rischio di osare, dell'importanza di uscire da pensieri pre-pensati *"accettando di non essere garantiti negli esiti delle proprie iniziative"*⁸.

Per ora so il prezzo che mi costa, in termini di impegno, di fatiche anche personali ed emotive intense e talvolta dolorose, ma non ho intravisto altre strade possibili per me, e il senso di libertà e autenticità è la posta in gioco a mio avviso impagabile.

⁷ Cfr. B. Di Tommaso (a cura di), *Se tutto litigherà con tutto... Conversazione con Sergio Manghi*, in *Spunti* n. 12, APS ottobre 2009.

⁸ A. Orsenigo, contributo alla giornata di studio APS, su *Paure, fatiche, sofferenze e illusioni: ipotesi d'intervento nelle situazioni di lavoro*, Milano - 18 novembre 2011

Credo che nemmeno si scelga del tutto cosa siamo e come stiamo nelle situazioni: ci si trova un proprio modo di stare al mondo, che si sente autentico e a cui non si può rinunciare, neanche forse volendo.

Credo ci siano comunque, a questo punto, ancora molte questioni aperte:

- Come si arriva a sentirsi parte dell'organizzazione e anche dei livelli e delle responsabilità decisionali e a rischiare quindi di esporsi? A quali condizioni ha senso farlo e come invece individuare il limite entro cui fermarsi, senza cadere in deliri di onnipotenza?
- Stare nella propria professione con passione e assumere la responsabilità ed il piacere di attivare processi in autonomia, ma non in maniera autarchica, fin dove è possibile, laddove l'organizzazione, in alcune parti o momenti, non lavora perché le conoscenze siano diffuse e il più possibile connesse ai processi decisionali?
E quindi: come si fa a riconoscere un significato concreto, condiviso, a dare gambe agli slanci, alle cose che si fanno e propongono, inseriti in un sistema più ampio che non è sintonico, che sembra avere grandi rigidità e muoversi con logiche di breve termine e poco trasparenti?
- Quando la rappresentanza politica eletta non riesce a svolgere una funzione di indirizzo, quando è schiacciata da una visione miope del "consenso" e non trova slanci perché "l'occhio salta il muro", con quali strategie è possibile per dei tecnici, disponibili ad assumere rischi e responsabilità, influenzare realmente le scelte?

Mi viene in mente *Invictus*⁹, il film dove il Presidente del Sud Africa Nelson Mandela, alla sua collaboratrice più stretta che lo implora di non mettere a rischio la possibilità di continuare ad essere il loro leader, risponde: *"Il giorno in cui avrò paura di rischiare, non sarò più adatto a fare il leader"*.

Penso che pur con tutti gli sforzi necessari, giusti e motivanti che sento di dover fare nella "mia" organizzazione, rimane il bisogno urgente di rappresentanti politici che sappiano rischiare nell'individuare ciò che si può generare, a fronte di paure e sofferenze, e di tecnici in grado di non temere, e anzi sostenere, presenze adulte e mature nelle proprie organizzazioni.

⁹ "Invictus – L'invincibile" è un film di Clint Eastwood del 2009.