

# LA LINEA D'OMBRA

Cinzia D'Agostino

*“La linea d’ombra, la nebbia che io vedo a me davanti, per la prima volta nella vita mia mi trovo a sapere quello che lascio e non sapere immaginare quello che trovo, mi offrono un incarico di responsabilità, portare questa nave verso una rotta che nessuno sa, è la mia età a mezz’aria, in questa condizione di instabilità precaria...”<sup>(1)</sup>*

Questo era pressappoco il mio stato d’animo quando ho ricevuto la proposta di diventare Direttore dell’Organizzazione e delle Risorse Umane dell’azienda in cui stavo lavorando da tre anni come consulente organizzativo per l’Imprenditore del Gruppo.

Dopo tredici anni di esperienza lavorativa, tutta fondata a conquistare una seria identità professionale nella consulenza organizzativa, questa nuova opportunità mi ha sinceramente dato modo di avviare un diverso dialogo con me stessa ed ha smosso varie idee, fantasie, emozioni che inevitabilmente, ed oggi dico fortunatamente, stanno attraversando la mia vita lavorativa e personale.

Affido a queste righe il tentativo di raccontare qualcosa di questa mia esperienza sperando che altre persone, consulenti, dirigenti o aspiranti tali, possano trovarci qualche spunto di riflessione.

Innanzitutto la proposta: passare da consulente a dirigente nella stessa azienda in cui per tre anni avevo cercato di costruire e sperimentare operativamente progetti orientati a sensibili cambiamenti organizzativi.

Spostare il mio nome nell’organigramma aziendale da una casella gialla con i bordi tratteggiati ad una casella azzurra con i bordi continui. Passare da una posizione laterale ad una centrale.

(1) testo tratto da una canzone di Lorenzo “Jovanotti” Cherubini dal titolo *La linea d’ombra*.

Mi appariva una proposta interessante e gratificante sotto diversi punti di vista, alcuni immediatamente visibili ed altri solo vagamente intuibili o ammissibili.

La gratificazione per il riconoscimento professionale e di fiducia espressi chiaramente dall'Azienda per i tre anni passati insieme; la possibilità, che mi sembrava diventasse più forte, di poter attivare direttamente e più agevolmente dei cambiamenti organizzativi "eliminando" alcune resistenze diventando io il "decisore", la curiosità di vivere un ruolo che avevo sempre conosciuto dall'altra parte del tavolo e rispetto al quale sentivo delle distanze e delle differenze che anche un approccio di co-costruzione non era riuscito ad annullare.

E poi quegli aspetti seduttivi che, nonostante le mie resistenze, si presentavano un po' sfacciatamente: la sicurezza della formula contrattuale, la chiarezza dello status sociale, i benefit economici e dietro tutto questo i sogni dei miei genitori, l'orgoglio di mio padre e la possibilità per mia madre di capire e poter raccontare meglio quello che facevo. Sembra, infatti, che la dichiarazione "mia figlia è una consulente aziendale" generi nella maggioranza dei casi una espressione di mistero sia in chi la pronuncia che in chi l'ascolta, mentre "mia figlia è direttore del personale" produce automaticamente, ma per me altrettanto misteriosamente, chiarezza e sicurezza.

La proposta è arrivata poi in un momento della mia vita in cui stavo tentando, con fatica ma con grandissimo entusiasmo e convinzione, di costruirmi una identità forte come consulente organizzativo spostando anche il mio approccio in una direzione più chiaramente di tipo psicosociologico. Approccio che, tra i tanti meriti che gli riconosco, mi sembra dia anche una maggiore capacità e coraggio di leggere e leggersi proprio quelle ambivalenze e quelle fatiche che, nel momento delle decisioni importanti, rendono più difficili ma anche più consapevoli le scelte.

E così altre parole della stessa canzone mi venivano in mente *"ma è la mia età dove si guarda come si era e non si sa dove si va, cosa si sarà, che responsabilità si hanno nei confronti degli esseri umani che ti vivono accanto e attraverso questo vetro*

*vedo il mondo come una scacchiera, dove ogni mossa che io faccio può cambiare la partita intera, ed ho paura di essere mangiato ed ho paura pure di mangiare”.*

Alla fine ho deciso di vivermi questa esperienza. È passato quasi un anno dall'inizio di questo mio nuovo percorso e ho trovato interessante provare a riflettere su cosa sia cambiato realmente nel mio lavoro, su quali siano le continuità e le discontinuità tra il ruolo di consulente e quello di dirigente con cui mi sto misurando, sulle cose che mi stanno piacendo e su quelle che mi stanno affaticando e su cosa tutto questo mi stia insegnando.

### **Miti e luoghi comuni**

In tredici anni di vita consulenziale mi sono spesso confrontata, o più spesso scontrata, con i miti ed i luoghi comuni relativi ai consulenti. Ovviamente ce ne sono altrettanti riferibili ai dirigenti e, tutti insieme, fanno dei bei crepacci in cui bisogna stare attenti a non cadere durante la salita.

Tra il serio ed il faceto il consulente viene visto spesso come colui o colei che: fa lavorare gli altri; rischia spesso di dire cose che sono difficilmente applicabili alle specifiche realtà aziendali o, quantomeno, non si misura con i reali problemi legati ai cambiamenti proposti lasciando gli altri a fare il lavoro “sporco”. Ha solo un potere di influenza, che peraltro a volte viene agito in maniera poco trasparente, ma di sicuro ha più potere che responsabilità dirette; tende a “compiacere” il proprio cliente; è pagato per dare delle risposte tecniche e tendenzialmente prescrittive, tante certezze e pochi dubbi.

Certo coesistono anche altre visioni della consulenza,<sup>2</sup> più aperte e meno aziendalizzate che portano a sottolineare gli aspetti positivi in termini di maggiore autonomia, neutralità e soprattutto in termini di possibilità (e forse di precisa responsabilità) per il consulente di introdurre delle discontinuità, di offrire visioni trasgressive rispetto alle routine organizzative aprendo nuovi punti di vista e prospettive insolite, di aiutare l'ascolto e la lettura di segnali deboli, di aprire agli interrogativi sul senso di quello che si sta costruendo e cambiando nelle orga-

(2) cfr. Olivetti Manoukian, “La consulenza organizzativa” da Spunti n. 2 - Studio APS.

nizzazioni, di sostenere le persone nella loro capacità di stare sui problemi e di co-costruire le soluzioni, spesso parziali, riconoscendo che non esistono ricette a priori.

In tutti i casi il consulente è sempre visto in una posizione laterale, precaria rispetto all'organizzazione e spesso questo rischia di tradursi in una distanza, reale o solo percepita all'interno delle organizzazioni. Distanza che, in entrambi i casi, ha un sicuro impatto sulla relazione consulenziale.

Anche i dirigenti fanno i conti con la loro bella parte di mitologia che, peraltro, la cultura aziendale mi sembra tenda ogni giorno di più ad enfatizzare.

I dirigenti, lo dice lo stesso vocabolario, sono coloro che guidano, che danno le direttive. Come tali l'aspettativa prevalente è che siano persone con le idee chiare, con la visione su dove andare e come andarci, capaci di risolvere problemi o meglio di prevenirli.

I dirigenti sono i leader, sono i centri di potere, sono i punti di riferimento visibili dell'organizzazione, sono coloro che devono trasferire sicurezze, certezze, sono quelli che devono preservare (o forse conservare) l'organizzazione, quelli che prendono le decisioni, apparentemente utilizzando competenze tecniche e razionalità superiori alla media, alla ricerca costante di un equilibrio, in realtà molto precario, tra autorevolezza e autorità.

Meno ricercate, esplorabili, visibili ed ammissibili sono le difficoltà, le incertezze, le ambivalenze, le emotività ed irrazionalità, le finalità a volte narcisistiche, individualistiche e contraddittorie rispetto agli interessi aziendali<sup>3</sup>.

E qui mi fermo a proposito di miti e luoghi comuni tralasciando quelli relativi agli imprenditori, anch'essi differenti, numerosi e significativi per leggere molte storie aziendali.

Pur con questi miti in testa ho cercato di cominciare questa nuova esperienza provando ad avere l'umiltà, anche se non credo di esserci completamente riuscita, di accettare di ricominciare da zero, di darmi un tempo nuovo per capire, per rileggere e ri-costruire una realtà che sicuramente mi era solo parzialmente nota. Di riconoscere che quanto appreso sulla

(3) cfr. Kets de Vries, "Leader, Giullari e Impostori", Raffaello Cortina Editore.

stessa azienda nella mia posizione di consulente potesse essermi utile per il nuovo incarico ma che non fosse sicuramente sufficiente, non tanto o non solo per il fatto che c'erano diverse attività e routine a me completamente sconosciute, ma quanto perché la rappresentazione che mi ero fatta dell'azienda era sempre stata costruita con le lenti del consulente, quindi partendo da un'altra prospettiva e da un altro vissuto emozionale nei confronti dell'azienda.

Credo che questo esercizio sia molto importante anche se difficile e faticoso. Avere la disponibilità e la capacità di scoprire o ri-scoprire la stessa realtà aziendale, apparentemente già nota, senza pre-giudizi e senza automatismi. Lasciare aperti degli spazi, delle possibilità e riuscire anche a trasmettere agli altri che è importante ri-spiegare le cose, i fatti, i problemi perché la persona che hanno davanti non è comunque la stessa che hanno conosciuto come consulente.

E poi c'era la sfida, la curiosità, la voglia di tentare di approfittare di questa nuova esperienza per cercare di trovare una strada un po' originale, personale di assumere il nuovo ruolo al di là dei miti, dei luoghi comuni, delle prefigurazioni altrui e dei modelli già presenti in azienda.

### **Le discontinuità con il ruolo di consulente: visibilità, autorità, routine**

Nel passaggio da consulente a dirigente sono state tante le discontinuità ma altrettante le continuità ed il cercare di tenere insieme le une e le altre mi sembra abbia reso possibile il tentativo di interpretare il mio nuovo ruolo in una maniera per me, per certi versi, inaspettata o quantomeno di cui riesco ad esserne consapevole solo adesso non avendola progettata in partenza.

Indubbiamente diventare dirigente mi ha messo, innanzi tutto, di fronte al tema, per me nuovo, della visibilità, peraltro amplificata per il fatto di essere diventata la prima donna dirigente in un contesto aziendale fortemente maschile.

Una improvvisa notorietà nel piccolo micro-cosmo aziendale, molti occhi puntati, spesso curiosi, a volte dubbiosi, tutti mi so-

no sembrati comunque in attesa di una risposta, di un'azione sicura, di un messaggio chiaro, di una presenza, di un semplice saluto che è sempre una forma di riconoscimento. Ed ho provato sulla mia pelle cosa significa avere la responsabilità di tanti sguardi diversi, un misto di piacere, di soddisfazione, ma anche di paura verso i giudizi o le più semplici aspettative altrui, di consapevolezza che si è spesso visti e percepiti in maniera molto diversa da come ci si sente dentro e che occorre accettare anche questa distanza di percezioni ed imparare a convivervi.

Avere tanti occhi puntati mi ha dato però lo stimolo per cercare di sviluppare le mie capacità di leggere gli sguardi altrui, di farne materia di riflessione continua per il mio lavoro, per capire cosa le persone mi stanno dicendo o mi possono dire. Imparando però anche a non farmene eccessivamente influenzare, quantomeno nell'immediato, a non pretendere da me stessa di dover essere capace di dare sempre risposta a tutti gli sguardi, ad adeguarmi a tutte le aspettative.

In fondo ho pensato che il tema della visibilità andasse in qualche modo affrontato e non temuto e che questa maggiore esposizione agli sguardi altrui potesse essermi utile per entrare realmente nelle relazioni proprio a partire dalla volontà e dalla bellezza di poter guardare le persone negli occhi, o di salutarle con una mano e spesso con un sorriso più interiore che in questi mesi sto cercando di rendere anche sempre più esteriore<sup>4</sup>.

Mi sembra di poter dire oggi che la visibilità ha un ruolo importante nel lavoro di chi occupa posizioni di responsabilità all'interno delle organizzazioni.

Essere presenti, visibili, è forse uno dei punti da cui parte proprio l'assunzione di responsabilità, a condizione che sia una presenza di chi ricerca un contatto, uno scambio, anche emotivo o emozionale, con gli altri, ed è una delle prime aspettative che le persone che fanno parte delle organizzazioni credo abbiano nei confronti dei capi con tutte le implicazioni di quello che uno sguardo, i gesti, i movimenti comunicano nel bene e nel male.

In questo senso credo che la visibilità possa essere uno degli sti-

(4) C'è una bella poesia di W. Szyborska dal titolo *Sorrisi* che inizia così:  
*"il mondo vuol vedere la speranza sul viso.  
Per gli statisti diventa d'obbligo il sorriso.  
Sorridere vuol dire non darsi allo sconforto.  
Anche se il gioco è complesso, l'esito incerto,  
gli interessi contrastanti – è sempre consolante  
che la dentatura sia bianca e ben smagliante".*

moli più importanti per sviluppare un senso di appartenenza e di solidarietà molto più forte e molto più riconoscibile dagli altri. La diversa visibilità rispetto al ruolo di consulente è stato, però, solo il trampolino di lancio per un altro tema molto rilevante in questo mio nuovo percorso: il significato ed il rapporto con il potere.

Indubbiamente il dirigente ha un rapporto con il suo potere molto più diretto, apparentemente o inizialmente forse anche più chiaro rispetto a quello che si vive il consulente. Ci sono procure formali che chiariscono il livello delle deleghe e ci sono attese storicamente interiorizzate da parte dell'organizzazione. Se ripenso ai miti di cui ho parlato prima mi sembra che spesso valga l'equazione, o forse la semplificazione, Dirigente = Responsabile e forse Consulente = non Responsabile (cioè irresponsabile?).

E la responsabilità cerca, consapevolmente o meno, il potere. Parola per me complessa, densa di ambivalenze, di contraddizioni ma anche di possibilità, di libertà, di energie.

Parola che, a sua volta, ne richiama un'altra altrettanto complessa, perché ricca di significati e di immagini spesso stereotipate: l'autorità.

Responsabilità, potere, autorità. Per la prima volta ho sentito chiaro il problema di come tenerle insieme in una formula realmente costruttiva e coerente anche con il mio sistema di valori. Se il rapporto con la responsabilità, o meglio con il senso di responsabilità, è stato una costante faticosa ma utilissima della mia vita, i problemi sono sorti rispetto al potere ed alla autorità. Molti dei miti che ho citato prima a proposito dei dirigenti convergono su queste due parole così come molte delle mie paure e delle mie preoccupazioni. Credo che in assoluto misurarsi con questo tema sia una delle vere prove dell'essere adulto. Il riuscire ad avere un rapporto maturo con l'autorità che, sin dall'infanzia e dai nostri genitori, rappresenta un nodo che influisce enormemente sul nostro sviluppo.

Non posso dire di essere riuscita a costruire una costellazione completamente chiara su tutto quello che ruota attorno al mio nuovo potere ed alla mia nuova autorità ma qualcosa mi sem-

bra di averlo iniziato a vivere.

Ho vissuto la sensazione che si prova nel vedere altre persone aspettare una decisione altrui ed agire in conformità alla stessa decisione anche se non ne hanno capito il senso o non sono d'accordo ed in questi casi la capacità di leggere gli sguardi altrui mi ha un po' aiutato.

D'altra parte ho vissuto anche la tentazione di semplificare certe discussioni provando a dire "decido io".

Ho ricercato l'autorevolezza ma mi sono anche imbattuta nella forza di immaginari altrui che, a volte in maniera provocatoria, sollecitano comportamenti autoritari o prove di forza.

Ho sentito la soddisfazione per il nuovo ruolo ma anche il rischio di una posizione solitaria che, in nome della responsabilità, porta a sentirsi tali di fronte alle decisioni critiche.

Ho letto tanto in questi ultimi tempi sul tema del potere, della leadership, della autorità. Ma spesso, quando il rapporto con una parola mi sembra complesso, provo a fare una cosa molto più semplice. Prendo il vocabolario e cerco aiuto a partire dal significato. Se lo si fa con la parola potere si leggono molte cose interessanti che provo ad elencare così come le ho trovate.

Potere:

- Possibilità concreta di fare qualcosa
- Attitudine o capacità di influenzare in modo determinante persone o situazioni
- Balia, possesso, potestà
- Facoltà di operare oppure no, a propria discrezione, secondo la propria volontà
- Autorità suprema nell'ambito di una comunità o di uno stato
- Proprietà
- Possibilità, capacità

Di queste definizioni ho deciso di prenderne qualcuna e di provare a farne una traduzione ulteriore. Mi piace, in particolare, il significato di capacità, di possibilità concreta di fare qualcosa.

La traduzione con cui sto cercando di misurarmi è di potere come un dare energia, ritmo, fiducia. Potere come possibilità di chiedere, inaspettatamente, aiuto inteso come alleanza, come



integrazione di saperi e punti di vista diversi. Potere come capacità di mantenere la propria identità professionale e la propria autorevolezza anche osando pensieri trasgressivi o provocatori. Potere come capacità di parlare chiaramente, di potersi permettere trasparenza. Potere come possibilità di attivare integrazioni, riconoscimenti, aggregazioni tra persone diverse.

Il rapporto con le routine è la terza discontinuità con cui è stato interessante confrontarsi nel nuovo ruolo.

Il consulente fa un lavoro che sembra avere poco a che fare con le routine. Ogni giorno progetti diversi, clienti diversi, problemi diversi, luoghi fisici diversi.

Il dirigente sembra fare un lavoro che ha proprio la finalità di creare, sviluppare, applicare, controllare routine.

Per certi versi routine vuol dire sicurezza, quella che ti viene dalla prevedibilità delle ripetizioni, dalla chiarezza delle regole. Nel mio immaginario routine, proprio per gli stessi elementi, voleva dire noia che rischia di indebolire la passione per il lavoro.

Oggi credo di essermi sbagliata nel giudicare così severamente le routine ed inizio ad apprezzarne il valore, soprattutto in termini di potere conoscitivo che hanno sulla organizzazione e sulle persone che la compongono.

Per il mio ruolo le routine si traducono simbolicamente ma anche praticamente in tante firme che mi si chiede di apporre. Dietro ogni firma c'è un adempimento, una regola, una procedura che impegna il lavoro di altre persone.

Da consulente ho fatto spesso lavori di analisi che richiedevano di mappare le procedure e le prassi organizzative, di ricostruirne il flusso, di individuarne le criticità. Come metodo di lavoro c'era spesso l'intervista, a volte l'osservazione e la lettura di documenti.

Da dirigente ho scoperto cosa vuol dire viverle quelle routine che da consulente potevo solo intravedere. Solo vivendole scopri il loro potere rassicurante ma anche quello ipnotico che rischia di intrappolare le persone in giochi ripetitivi di cui si è perso progressivamente il senso.

In ogni caso è bello, perché interessante, farci i conti ogni gior-

no, sapere che contano tanto perché rendono significativo il lavoro di molte persone e che, per questo, meritano uno sguardo attento e non uno automatico, uno sguardo riflessivo e partecipe anche se si è solo la persona che appone la firma finale. Ad un occhio curioso e attento le routine diventano quelle metafore, quei simboli che raccontano tanto di un'organizzazione così come rappresentano la vera sfida per riuscire a dare forma alla conoscenza, alle idee, alle rappresentazioni in azioni concrete.

### **Le continuità con il ruolo del consulente: passione, relazione, sperimentazione**

Se visibilità, potere, routine hanno rappresentato delle discontinuità rispetto al ruolo del consulente mi sembra che possano essere rintracciate altrettante ed utili continuità e comunanze. Quelle che più chiaramente fino ad oggi mi appaiono riguardano il tema della passione per il lavoro, quello dell'essere nelle relazioni e quello del lavorare per progetti promuovendo sperimentazioni ed a volte innovazioni.

Non credo di riuscire ad esprimere l'importanza e la centralità che per me ha la passione per il lavoro. Non so quanto possa apparire banale e scontato dire che la passione è fondamentale per lavorare bene ma so che per me non è assolutamente scontato riconoscerla, sentirla ogni giorno dentro di me, nonostante i momenti di difficoltà, di incertezza, di fatica, ed essere capace di utilizzarne il potere in termini di forza e di energia.

Forse una delle cose che più mi aveva spaventata nell'assumere questo nuovo incarico era proprio di perdere, anche solo un po', di quella passione che mi ha sempre aiutato e sostenuto come consulente. Non davo per scontato che mi sarebbe piaciuto il mio nuovo incarico e temevo che questo potesse indebolire la mia passione per il lavoro e so che, senza di questa, per me è impossibile lavorare e cercare di fare bene.

Per fortuna tutto questo non è successo e forse, anche grazie alla nuova visibilità, ho potuto apprezzare con una nuova sfumatura come la passione sia fondamentale non solo per sentire e riconoscere il piacere rispetto al proprio lavoro ma anche

per riuscire ad attivare un diverso canale di comunicazione essenziale per entrare in relazione con gli altri.

La relazione è un'altra delle continuità o delle eredità del ruolo di consulente che credo mi sia stata utilissima in questi mesi.

Per relazione intendo la voglia di entrare in contatto con gli altri riconoscendoli come soggetti attivi, di vivere ed imparare dalla esperienza che nasce dal dialogo con gli altri, dalla curiosità di assumere temporaneamente prospettive altrui.

Una relazione non strumentale, non politica, nel senso più proprio della cultura aziendale, bensì un essere nella relazione cercando di fare un investimento insieme ad altri su problemi, su oggetti di lavoro rispetto ai quali definire degli spazi, delle priorità, delle vedute.

Una simile relazione ha bisogno di reciprocità, di simmetrie, di vicinanza, di capacità di ascolto, di curiosità che ritengo non siano facili da attivare sia come consulente che come dirigente.

Da consulente uno dei problemi principali da affrontare nella relazione è la distanza, reale o percepita, che sentono i clienti. Distanza che parte dalla diversità, spesso sottolineata da entrambe le parti, e che rischia di rendere difficile il lavorare insieme.

Da dirigente il problema si trasferisce sul tema del potere e della autorità.

È difficile riuscire a far percepire che il posizionamento che nella maggior parte dei casi cerco di assumere nella relazione non è quello gerarchico ma è quello di chi vuole capire, vuole lavorare insieme, di chi non crede di essere sempre dal lato della ragione solo per il fatto di essere in un ruolo di autorità, di chi si sente solo responsabile di dire delle cose, di fare delle proposte ma che queste sono solo materie grezze su cui tutti possono lavorare e metterci la propria firma.

Pur con queste difficoltà sono convinta che, sia come consulente che come dirigente, la relazione sia essenziale per poter costruire concretamente rappresentazioni e soluzioni possibili in risposta ai problemi o alle opportunità che animano il mondo delle organizzazioni.

Una terza continuità che mi appare chiara rispetto al ruolo del

consulente riguarda il lavorare per progetti e per sperimentazioni. Metto insieme le due parole perché il solo lavoro per progetti è da tempo uno dei miti organizzativi con cui tutte le persone che lavorano, indipendentemente dagli specifici ruoli, si sono confrontate e scontrate. Per essere moderne le aziende devono lavorare per progetti; i progetti sembrano essere diventati l'unica forma per materializzare le idee; essere responsabile o solo appartenere ad un gruppo di progetto sembra essere diventato fondamentale per dare lustro alla propria identità professionale, per rafforzare la riconoscibilità aziendale.

Da queste parole, e da quanto detto sul tema delle routine, penso sia chiaro che non sono una fan di questa cultura dei progetti nonostante il passato consulenziale.

L'interesse principale che io ho verso i progetti è la loro natura sperimentale. La possibilità che ho, attraverso i progetti, di creare degli spazi, dei cantieri che diventano luoghi di nuove possibilità, di incertezze, di scoperte. Luoghi in cui è importante sostare (più che scappare o correre in nome di un rigido rispetto della pianificazione che, nella cultura aziendalista, sembra essere uno dei principali indicatori di un buon project management). Luoghi in cui poter ammettere pensieri trasgressivi e dare loro possibilità di assumere una forma che li renda visibili e come tali valutabili attraverso lo sviluppo di un agito.

Non è la strada più semplice per lavorare in azienda ma è forse una strada utile per costruire cose nuove superando, anche in questo caso, lo stupore e la difficoltà di tanti che vanno alla ricerca di certezze più che di spazi aperti ed in movimento.

### **La linea d'ombra**

Vivendo le organizzazioni e incontrando tante persone in questi anni di vita professionale ho maturato la convinzione che sia possibile ed auspicabile una evoluzione tanto del ruolo del consulente quanto di quello del dirigente. Credo che questa evoluzione possa passare proprio da un diverso dialogo tra questi due ruoli.

Alla fine, questo primo bilancio personale, pur nella sua parzialità mi porta a credere che una strada interessante ed evolu-

tiva sia proprio di riuscire a tenere insieme i due ruoli, quello di consulente e quello di dirigente, pur riconoscendone ed apprezzandone le diversità. Una sorta di yin e yang per costruire un nuovo ruolo professionale.

Credo che questo possa aiutare a formare una identità professionale, apparentemente più precaria e incerta, sicuramente più inquieta ma per questo più mobile, più riflessiva, più agile nel cambiamento.

Una identità per vivere sulla propria pelle il rapporto dialettico tra conoscenza ed azione, rapporto che i dirigenti non possono frazionare o delegare ad altri, ad esempio ai consulenti (quantomeno per la parte della conoscenza), ma che può essere interessante condividere con altri.

Questo è il modo con cui sto cercando di interpretare il mio nuovo ruolo.

Passare dal lato del consulente mi permette di decentrarmi, mi aiuta a ricercare altre prospettive, mi autorizza alle trasgressioni; ritornare al lato del dirigente mi permette di provare a tradurre passione e conoscenza in azioni. Azioni che posso vivere con una diversa partecipazione, con un senso di appartenenza e di solidarietà più forte, cercando di utilizzare al meglio il potere, ma anche la libertà e l'energia che mi sono concessi.

Questo è quello che mi sta appassionando di questa esperienza pur con la presenza di indubbie fatiche ed incertezze.

La mia linea d'ombra è questa qui e mi sembra che sia il mio sostegno principale in questo percorso perché mi permette di attivare una dialettica continua con il mio lavoro.

È in fondo il mio modo per cercare di sviluppare la riflessività su quello che faccio e su quello che sento.

Provare ad attraversare ogni giorno i due ruoli e vivermi l'ombra che apparentemente li separa come un luogo di chiaro-scuro in cui sostare nelle emozioni e nelle ambivalenze.

Un luogo che va comunque vissuto e attraversato e che mi aiuta a riconoscere i limiti, la precarietà e la parzialità delle mie azioni ma che mi lascia anche il senso continuo per la ricerca, la consapevolezza di quanto siano naturali e spesso utili le re-

gressioni e di quanto conti sapere riconoscere anche le proprie paure per poi avere il coraggio di superarle, la serenità, fragilmente conquistata, che c'è tutto un mondo possibile da costruire insieme ad altri.

Non so quale sarà il mio futuro, se continuerò come consulente o come dirigente; non sono ancora capace di dire cosa sto perdendo o cosa sarò disposta a perdere in questo percorso di crescita o di cambiamento, ma sento che questa esperienza mi sarà utilissima per i miei prossimi viaggi.

*"... mi offrono un incarico di responsabilità*

*non so cos'è il coraggio, se prendere e mollare tutto, se scegliere la fuga o affrontare questa realtà difficile da interpretare ma bella da esplorare,*

*provare ad immaginare come sarò quando avrò attraversato il mare, portato questo carico importante a destinazione, dove sarò al riparo dal prossimo monzone,*

*mi offrono un incarico di responsabilità, domani andrò giù al porto e gli dirò che sono pronto per partire, e getterò i bagagli in mare e studierò le carte e aspetterò di sapere per dove si parte, quando si parte e quando passerà il monzone dirò levate l'ancora, dritta avanti tutta, questa è la rotta, questa è la direzione, questa è la decisione."<sup>5</sup>*

(5) testo tratto da una canzone di Lorenzo "Jovanotti" Cherubini dal titolo *La linea d'ombra*.