

SGUARDI SULLA CONSULENZA ORGANIZZATIVA: IL PUNTO DI VISTA DEI CLIENTI

Marco Brunod, Giovanna Ferretti,
Giuseppe Nota, Achille Orsenigo

Nel giugno 2007 Marco Brunod ed Achille Orsenigo si sono incontrati con Giovanna Ferretti (Responsabile del Personale SIOTRA, Ospedale Pediatrico, Azienda Spedali Civili, Brescia) e Giuseppe Nota (dirigente del Comune di Torino) per raccogliere le loro impressioni sulle esperienze di consulenza realizzate dallo Studio APS nelle loro organizzazioni.

Ne è nata una riflessione in cui, in maniera molto libera ed aperta, si sono incrociati sguardi diversi su quattro questioni principali che hanno fatto da cornice all'intero incontro.

La prima questione ha portato a riflettere sul perché e sul come nasca una domanda di consulenza psicosociologica, ponendo particolare attenzione ai passaggi che portano alla definizione dei problemi oggetto dell'intervento consulenziale.

La seconda questione ha sollecitato delle considerazioni sui modi, i tempi e le condizioni che favoriscono la costruzione della relazione tra consulente e committente e quanto questa influenzi lo sviluppo dei processi di cambiamento organizzativo accompagnati dalla consulenza.

La terza questione ha permesso di approfondire il tema del senso e delle modalità di coinvolgimento di altre parti dell'organizzazione nello sviluppo di processi di co-costruzione del cambiamento.

La quarta ed ultima questione ha fornito sguardi sulla valutazione degli esiti, delle peculiarità, dei valori e dei limiti della consulenza organizzativa in una prospettiva psicosociologica.

Giuseppe Nota: mi piacerebbe partire con una prima considerazione. Nella mia esperienza professionale, soprattutto negli enti locali, l'ambiente in cui si lavora è spesso ostile alla consulenza, non aiuta ad immaginare che si possa o si debba essere aiutati per conseguire obiettivi di sviluppo organizzativo. Mi riferisco ad un'ostilità diffusa, da parte della committenza politica, così come di quella tecnica, nonché degli stessi dipendenti. Per motivazioni diverse credo che si guardi alla consulenza con sospetto. Tra le spiegazioni che mi sono dato penso che questo sospetto, ad esempio sul fronte dei dipendenti, si colleghi al fatto che quando un settore di un Ente Locale si rivolge ad un consulente di solito cerca una sorta di mago. Uno che ha le sue ricette, le sue formule e che in breve tempo, quasi miracolosamente, trova la soluzione, indica la strada, riorganizza il personale. Questo modo di fare innervosisce spesso i quadri ed i dipendenti, perché si vedono letteralmente "piombare" addosso qualcuno che non hanno mai visto e che, a volte in modo arrogante, viene a dire: "io so come si fa e quindi si fa così". Se ci penso mi vengono in mente diversi progetti realizzati con questa logica, ad esempio sulla misurazione dei carichi di lavoro. D'altra parte credo che sia importante riuscire a convincere le organizzazioni, un po' a tutti i livelli, che c'è bisogno di farsi aiutare.

Giovanna Ferretti: nella mia esperienza credo che il vissuto sulla consulenza sia di qualcuno che da fuori ti aiuta, molto genericamente. Peraltro, prima di ipotizzare il supporto della consulenza ho sempre dovuto fare i conti con due questioni, da una parte il senso di solitudine, cioè il bisogno di avere qualcuno dalla propria parte, rispetto ad un contesto che, quando non è ostile, è spesso quanto meno disinteressato; dall'altra il dover far riconoscere una mancanza interna, cioè la mancanza di risorse interne che ci permettano di fare da soli. Prima di andare a chiedere un finanziamento per un supporto esterno, infatti, sia io che i miei colleghi ci domandiamo se esistono delle risorse interne che possono fare quel lavoro.

La questione di fondo, comunque, è di riuscire a creare inte-

resse verso un progetto da parte di chi opera nell'organizzazione. In questo credo che l'approccio psicosociologico possa essere valido, mentre abbiamo anche fatto esperienze di altri approcci, sia di natura formativa che consulenziale, con un forte taglio tecnico, che portano alla produzione anche di bei documenti, ma che l'organizzazione dimentica velocemente nel tempo. Interventi che, almeno nella mia esperienza, non credo abbiano avuto un potere di trasformazione.

C'è poi la questione delle conoscenze personali e dei tempi con cui matura il contatto con l'approccio psicosociologico. Quindici anni fa ho fatto una esperienza con lo Studio APS partecipando ad un corso sulla conduzione dei gruppi, piano piano ho continuato ad entrare dentro questo approccio e la stessa gradualità l'ho cercata rispetto alla mia organizzazione, prima con esperienze più piccole, poi allargando progressivamente lo scenario.

Credo che il fatto di aver vissuto personalmente e positivamente questa esperienza di formazione mi abbia spinto a proporre questo approccio all'interno della mia organizzazione; con questo intendo dire che nella scelta della consulenza penso che un ruolo molto importante sia giocato dalla conoscenza e dalla relazione che crei con alcune persone che incontri, che ti danno fiducia rispetto all'approccio consulenziale che propongono.

Achille Orsenigo: in effetti anche noi pensiamo che per poter fare queste tipologie di interventi occorra trovarsi tra interlocutori che abbiano delle sintonie, o quanto meno delle reciproche curiosità. Anche perché, come dicevate entrambi, spesso gli avvii, i collegamenti agli inizi sono molto esili e si sviluppano nel tempo e nella relazione. Molte volte noi stessi scegliamo di non intervenire quando abbiamo richieste di realizzare interventi consistenti in situazioni organizzative che non conosciamo. Riteniamo che sia rischioso per i clienti e per noi stessi, perché pensiamo che la consulenza passa attraverso una conoscenza reciproca con le persone, i gruppi, le organizzazioni. Se posso aggiungere una ulteriore considerazione mi sembra

che, anche pensando ai progetti che abbiamo gestito insieme presso le vostre organizzazioni, un'altra sintonia che ci ha avvicinati è quella che definirei la predilezione per una sorta di understatement nella interpretazione dei reciproci ruoli, sia come consulenti che come committenti e che, personalmente, contrappongo anche all'immagine del consulente-mago che è stata richiamata prima.

Mi sembra che nel contratto tra lo Studio ed i clienti ci sia il riconoscimento che non si è portatori di pienezza. Noi consulenti non pretendiamo di sapere come si fa a risolvere alcune questioni, non pensiamo che noi saremmo bravi a fare il vostro mestiere, voi clienti ci chiedete un aiuto perché non sapete completamente come affrontare alcune situazioni. Direi una forma di collaborazione tra poteri e capacità che sono limitate, ma in cui le cose che sono fuori controllo più che essere segni di inefficienza o di incapacità mi sembra possano aprire a nuovi processi di conoscenza della stessa organizzazione.

Marco Brunod: io vorrei riprendere un po' l'esordio centrato sulla ostilità nei confronti della consulenza e sulle rappresentazioni, spesso ambivalenti ed oscillanti, che circolano nelle organizzazioni rispetto alla consulenza. Effettivamente credo che spesso si senta la critica al consulente visto come colui che porta qualcosa di pre-definito, o visto come la longa manus di qualcun altro, o di uno che la racconta un po' provando a far contenti tutti quanti.

D'altra parte credo che l'ostilità nei confronti della consulenza sia anche legata ad ambivalenze interne alle organizzazioni. Per cui da una parte ci può essere il desiderio di cambiare, di fare meglio, dall'altra c'è la resistenza a modificare i propri ruoli, comportamenti, routine.

Per tutto quello che abbiamo detto fino ad ora mi sembra che entrambi testimoniate che il superamento di queste ostilità e resistenze passi molto da esperienze e conoscenze personali pregresse che permettono di sviluppare fiducia rispetto alla consulenza, guardandola in maniera differente rispetto ad immaginari che, complessivamente, sembrano essere più negativi

che positivi. Mi sembra inoltre, se provo a ripensare ad alcuni progetti, come quelli sui carichi di lavoro che avete citato, che una delle differenze tra il supporto consulenziale di tipo psico-sociologico e questi esempi di interventi più specialistici è che una iniziativa di rilevazione dei carichi di lavoro parte solitamente dall'alto, mentre un intervento di supporto al cambiamento si muove sulla base di problemi concreti che partono direttamente da alcune persone.

Giovanna Ferretti: in effetti da noi ha funzionato molto il passaparola, "ascolto le persone di cui mi fido", con cui ho sperimentato dei legami.

Mi piacerebbe introdurre anche un'altra ambivalenza che si genera nel rapporto con la consulenza. Penso che da una parte ci sono delle persone nelle organizzazioni che attendono di avere risposte, che vorrebbero che il consulente desse delle risposte in quanto esperto, dall'altra questo "dipendere" dalle risposte del consulente esperto rischia di mettere chi è all'interno nella posizione di chi non è capace. Io credo che le consulenze che funzionano un po' di più sono quelle che riescono a confrontarsi ed a trattare questa ambivalenza. Interventi in cui si riesce a calibrare il fatto che il consulente dia alcune risposte, ma anche che possono maturare risposte e soluzioni interne.

Penso che questa sia una condizione che permette anche di allargare progressivamente a tutta l'organizzazione alcune questioni che, inizialmente, sembrano coinvolgere maggiormente il solo rapporto consulente-committente. Ad esempio, nella nostra esperienza, questi passaggi hanno permesso di costruire progressivamente degli interventi in cui erano presenti dei veri e propri gruppi interni di progetto, in questo ci vedo anche una maturazione importante a livello di presa in carico dei problemi organizzativi.

Per quanto riguarda gli avvisi, effettivamente uno dei progetti è partito dalla richiesta di aiuto di una caposala, ma implicava il mettere in rete medici ed infermieri in una situazione conflittuale che non mi sentivo di affrontare da sola. Allora ho pensato allo Studio anche per le conoscenze e le esperienze pregresse che avevo.

Giuseppe Nota: anche io posso testimoniare di questa evoluzione. Inizialmente avevamo aperto al nostro interno una attività di analisi organizzativa per riposizionare il nostro settore in funzione di una ridefinizione delle politiche e questo lavoro ha portato alla luce alcuni problemi organizzativi, anche di relazione tra le persone, che non era possibile affrontare da soli.

Ho pensato che fosse necessario avere l'intervento di una parte terza che riuscisse ad assumersi la responsabilità, anche muovendosi liberamente nella organizzazione, di ascoltare, cucire, mettere in luce, senza eccitare sentimenti di competizione distruttiva tra le persone, che sono molto probabili quando si squarcia il velo sulle organizzazioni.

La scelta di utilizzare un approccio psicosociologico non è stata consapevole, anche nel mio caso si è trattato di un suggerimento da parte di una collega che vi conosceva.

Mi sembra anche importante sottolineare che, nella mia esperienza, lo Studio è stato, prima di tutto, il mio consulente, aiutando ad orientarmi rispetto ai comportamenti organizzativi, a partire da quelli che io avevo nella mia struttura. Poi però gli interventi sono andati avanti e l'applicazione di un metodo fatto di colloqui, focus group, stesura e circolazione di documenti crea una situazione in cui potrei dire che il processo di sviluppo organizzativo assume una proprietà collettiva.

In quanto committente confesso che questa situazione genera anche delle paure, delle ambivalenze, ad esempio di non riuscire più ad avere il controllo del processo che si è messo in piedi. Ci sono dei pezzi di processo che passano in mano ad altri, come committente non posso essere presente in tutte le attività, in questo senso mi è sembrato di perdere un po' di potere che, mi sono reso conto, si era distribuito su altre parti dell'organizzazione che conoscevano alcune situazioni meglio di me, che hanno anche chiesto direttamente al consulente di sviluppare delle cose in modo autonomo. Comunque nei passaggi nodali, nei momenti di indirizzo, c'è poi l'attenzione ad una ricomposizione da parte di tutto il gruppo che consente ad ognuno di recuperare i pezzi che non ha visto direttamente.

Nel complesso l'esperienza che abbiamo vissuto ha permesso

a chi nell'organizzazione aveva un ruolo dipendente di scoprire uno spazio di possibile costruzione ed a chi aveva un ruolo di responsabilità di rendersi conto che non spettava solo a lui avere idee e il dover far tutto. Personalmente è stato un aiuto importante sia rispetto al senso di solitudine che all'ansia da prestazione.

Marco Brunod: mi sembra che questo suo dire ci permetta di sottolineare il fatto che l'avvio di un rapporto consulenziale, innanzitutto quello che riguarda il consulente ed il committente, che ha generalmente una funzione di autorità all'interno della struttura, richieda di tollerare l'introduzione dentro l'organizzazione di un'altra autorità, quella rappresentata dal consulente. Ed occorre anche essere consapevoli che questa nuova, diversa, provvisoria autorità gioca un ruolo rispetto alle dinamiche organizzative interne e genera delle fantasie. Allora credo che per poter avviare un supporto consulenziale di questo tipo si richiede al committente di sopportare la presenza di un'altra autorità che non è posizionata né in termini sovraordinati né subordinati. Un'autorità che porta una prospettiva di osservazione diversa, meno condizionata dai vincoli istituzionali interni, focalizzata sui funzionamenti organizzativi allargati e che porta, effettivamente, l'autorità istituzionale interna a riconoscere l'impossibilità di controllare tutto al cento per cento.

Proprio queste dinamiche e questi riconoscimenti mi sembra che rendano centrale il tema della costruzione di un rapporto di reciproca fiducia tra consulente e committente. In assenza di fiducia l'azione consulenziale rischia di essere fortemente inibita perché l'autorità non riesce a tollerare di non avere il controllo di tutti gli ambiti di intervento.

Giuseppe Nota: prima ho sottolineato il tema dell'allargamento progressivo del processo ad altre parti dell'organizzazione perché ho imparato dalla consulenza psicosociologica che, per ottenere un cambiamento, bisogna investire sui comportamenti organizzativi delle diverse persone attivando un processo che definirei di tipo partecipativo. Vorrei anche soffermarmi pro-

prio sul tema del processo. Per me il fatto di pensare al cambiamento come a una meta che si raggiunge e non a una cosa che si chiede è qualcosa direi di rivoluzionario rispetto alla cultura che si respira nei nostri ambienti di lavoro. Cultura che porta le persone a formulare direttamente, ed oserei dire semplicemente, delle richieste rispetto a quello che vogliono, se le richieste vengono soddisfatte va tutto bene, altrimenti si protesta. Spesso manca la visione processuale ed il riconoscimento e la volontà di lavorare insieme a costruire una meta.

Marco Brunod: la visione processuale di cui parla credo costringa un po' le persone a mettersi maggiormente in gioco sulla comprensione ed il trattamento dei problemi, delle situazioni, invece di attendersi soluzioni e risultati immediati. Credo che la disponibilità delle persone a stare sui e nei problemi richieda anche una tolleranza adulta rispetto alle imperfezioni del mondo.

Giovanna Ferretti: penso che il tema della tolleranza adulta riguardi sia le imperfezioni che i limiti che caratterizzano il contesto organizzativo in cui ci muoviamo. Ad esempio nella mia esperienza è stato faticoso attivare una consulenza organizzativa, e quindi fare un investimento, non per produrre qualcosa di nuovo o di più grande, ma per mantenere o forse ridimensionare le cose. Nella cultura prevalente gli investimenti devono portare solo a dei miglioramenti, a delle crescite, ad acquistare cose, strumenti. In questa nostra difficoltà ci leggo la fatica a confrontarsi con i limiti di un contesto, quello sanitario in particolare, dove uno dei temi è quello della riduzione di servizi, di risorse, e così via, più che della crescita.

Achille Orsenigo: effettivamente la questione ora richiamata ci porta al problema di come le persone, i gruppi possano riuscire ad assumere una posizione più adulta, cioè più consapevole del mondo in cui vivono e delle loro limitate possibilità, senza cadere nel senso di impotenza o nelle rivendicazioni di tipo ideologico.

Giuseppe Nota: vorrei però tornare sul tema della partecipazione perché se da un lato è fondamentale il coinvolgimento delle persone, dall'altro ho dovuto misurarmi anche con la questione della manipolazione. Mi è capitato che alcuni mi hanno dichiarato il loro timore di sentirsi manipolati ed è una questione che, peraltro, ho voluto trattare apertamente, generando, in questo anche diversi spiazzamenti perché parlarne è stato quasi come infrangere un tabù organizzativo. A questo aggiungo anche un altro rischio, che ci sia una eccessiva identificazione tra lo stile organizzativo interno al settore e lo stile del consulente. Trovo che questo possa essere un pericolo e che sia importante riuscire a mantenere una propria identità indipendentemente dal consulente che ha sempre una presenza parziale e provvisoria. Credo che lo stile del consulente non possa essere totalizzante.

Achille Orsenigo: intervengo su quello che sta dicendo solo per evidenziare che effettivamente in parte i processi di apprendimento avvengono attraverso meccanismi che sono di identificazione e anche di idealizzazione. Credo che questi meccanismi possano riguardare sia la relazione consulente-committente che quella capo-collaboratore. Per noi consulenti questa questione rimanda anche all'interrogativo di quanto rimanga all'interno della organizzazione al termine di un intervento di consulenza. Cosa resta del lavoro che abbiamo fatto insieme?

Marco Brunod: per quanto mi riguarda credo che la questione della manipolazione sia un tema importante sia nel lavoro consulenziale che in quello dirigenziale e vorrei proporvi il mio punto di vista. Per me manipolare vuol dire non dichiarare l'obiettivo che perseguo facendo fare a delle persone delle cose di cui non sono consapevoli. Mi sembra, invece, che spesso si è attaccati come manipolatori anche quando sono stati esplicitati gli obiettivi, le ipotesi interpretative dei problemi che si trattano, le prefigurazioni di cambiamento che si vuole provare a sperimentare. In questo caso mi sembra che l'accusa di mani-

polazione nasconda in realtà una pratica un po' difensiva che manifesta una vera e propria resistenza al cambiamento. Per questo collego il tema della manipolazione a quello della partecipazione di cui parlavamo prima ed alla distribuzione del potere rispetto ai processi di cambiamento, nonché al modo in cui l'autorità esercita il suo potere. Credo che sbilanciamenti sul fronte della manipolazione siano legati anche alla non attivazione, alla non sufficiente responsabilizzazione dei gruppi interni di lavoro.

Giuseppe Nota: mi viene da collegare quello che lei ha ripreso rispetto alla attivazione ed alla responsabilizzazione pensando ad un'altra questione che attiene al rapporto che si vive nelle nostre organizzazioni tra la cultura specialistica e la cultura organizzativa. Mi sembra che le persone chiedano prevalentemente una formazione specialistica mentre c'è una discreta sottovalutazione delle competenze organizzative, quindi sul come si lavora insieme, su come si lavora in gruppo, su come si organizza un incontro.

Provo a raccontarvi un episodio, semplice, ma forse indicativo, che mi è successo proprio nella organizzazione di un incontro. Ero appena arrivato nel mio nuovo settore ed ho convocato un incontro cui avrebbero partecipato circa quaranta responsabili. Nella sala tutte le sedie erano state disposte in fila, allora mi sono messo con altre due persone a spostare le sedie e metterle in cerchio affinché tutti potessero guardarsi. I partecipanti sono rimasti stupefatti, credo che sia un piccolo gesto concreto che parla della cultura organizzativa.

Giovanna Ferretti: anche nel mio caso la cultura dominante è quella specialistica, l'altra è molto svalutata e se non si dà un forte riconoscimento a quella specialistica tanti progetti, tante proposte comunque non passano.

Certo anche da noi l'organizzazione, in alcuni casi, di un diverso setting di lavoro è stata utile. Ad esempio nella nostra cultura la puntualità non è né prevista né richiesta. Tutti devono essere sempre raggiungibili, nessuno immagina di poter di-

re che per un'ora di riunione non debba essere disturbato. Invece, in alcuni incontri con la consulenza, quando abbiamo fatto la mappatura di un settore, le persone hanno sperimentato che era possibile trovarsi tutti insieme e partecipare alle riunioni per il tempo previsto. Anche questo è un segno.

Achille Orsenigo: sentendovi parlare mi sembra che una questione molto importante che riguarda tanto noi consulenti quanto voi committenti sia di valutare cosa rimane dopo l'intervento di un consulente o di un dirigente. Penso che il cosa resta sia molto legato alla memoria organizzativa.

In realtà noi investiamo sulla capacità dell'organizzazione di sopravvivere agli individui, provando a rendere le persone consapevoli che l'organizzazione va oltre gli individui.

Marco Brunod: l'esperienza consulenziale di tipo psicosociologico si propone, essenzialmente, di far vivere all'organizzazione l'esperienza di un processo di costruzione di risultati. E' un po' come dire che l'aspetto più interessante è il viaggio più che il luogo dove si arriva, perché quello che si apprende è stare dentro questo percorso di costruzione che può diventare una sorta di riferimento, di modello di lavoro che poi è replicabile in autonomia, in circostanze diverse. Quindi una pratica che può diventare patrimonio dell'organizzazione. Per questo nell'approccio psicosociologico è molto importante l'investimento sulla cura del processo, anche se questo può rischiare di essere un limite perché a volte genera un allungamento dei tempi rispetto al raggiungimento dei risultati. Alcuni lo apprezzano perché riescono ad avere il tempo per trovare uno spazio di coinvolgimento e di ridefinizione di sé al lavoro, altri possono percepire questo allungamento dei tempi come qualcosa di fastidioso, perché le risposte sono meno rapide e quindi il lavoro è meno rassicurante.

Giuseppe Nota: la questione riguarda anche i tempi del processo ed i tempi in cui prendere delle decisioni. Effettivamente anche io ho percepito il rischio che più si entra nel processo,

più si “scoperchiano” cose, più ti vengono mille dubbi. Ad un certo punto io per primo ho sentito l’esigenza di chiudere, di decidere, pur nella consapevolezza che non avevamo tutte le conoscenze possibili, ma che era possibile prendere una decisione con quello che eravamo riusciti a raccogliere lungo il cammino. In quel caso alcuni mi hanno rimproverato di aver accelerato la chiusura del progetto anche se penso che qualcuno possa avere l’illusione di poter vivere nel limbo del processo decisionale.

Giovanna Ferretti: nella mia esperienza non ho avuto il problema di sentire la pressione di dover prendere una decisione. Al contrario mi sembra di aver vissuto prevalentemente l’esperienza opposta, con una tendenza ad aspettare il più possibile, a prendersi tutto il tempo se non si è costretti. Forse anche per questo motivo mi viene da pensare che l’esito del processo di cambiamento io non lo vedo tanto nella decisione quanto nella capacità di tenere le persone nelle situazioni. Credo che per noi il risultato principale sia stato che una serie di persone, coordinatori, responsabili di settore, operatori abbiano aumentato la loro capacità di vivere dentro le situazioni, di portare avanti le cose nel tempo senza semplificare il detto-fatto, cioè mettendo uno spazio di pensiero tra il problema e l’azione.

Giuseppe Nota: se penso agli esiti mi sembra importante partire da quelli che ho vissuto in prima persona come committente. A me questa esperienza ha fatto scoprire il desiderio di costruire un’organizzazione e la voglia e l’abitudine di trattare con le persone, di attivare una partecipazione, anche se mi rendo conto che questo approccio smuove diverse cose nelle organizzazioni che possono anche disturbare.

Giovanna Ferretti: anche io concordo che la valutazione degli esiti riguardi sia il fronte personale, mio, ma anche degli altri che hanno partecipato al progetto, che il fronte organizzativo. Ribadisco che per me l’esito principale è il fatto di aver sperimentato l’attivazione di diverse persone che, ad esempio,

hanno deciso di dare più corpo alla struttura organizzativa di un settore. Penso, inoltre, che gli esiti vadano valutati anche rispetto alle modifiche che si è riusciti ad ottenere rispetto ai clienti o ai pazienti, come nel nostro caso, e credo che questa valutazione passi anche dalla attivazione di sistemi di misurazione, come potrebbero essere degli indicatori sulla qualità del servizio di Pronto Soccorso.

Giuseppe Nota: d'altra parte ritengo che il pregio, ma anche il limite, di questo metodo di lavoro è che investe molto le persone e credo che per valutare gli esiti occorra dare anche il tempo alle persone di assumere nuovi comportamenti organizzativi, di metabolizzarli, per sviluppare un proprio patrimonio di competenze organizzative.

Marco Brunod: proverei a concludere dicendo che effettivamente i processi consulenziali che noi conduciamo sono sempre contraddistinti da un significativo coinvolgimento delle persone impegnate nell'organizzazione che in questo modo riescono ad arricchire il loro patrimonio di competenze organizzative. La particolarità di queste esperienze di consulenza è però anche espressa dal fatto che questa attenzione rivolta alle persone e alle problematiche che si configurano come oggetto dell'intervento di consulenza, non è mai disgiunta da quei fattori e da quelle condizioni ambientali che possono permettere ad una organizzazione di persistere ed evolvere nel tempo.