

PREMESSE TEORICHE E SCELTE OPERATIVE PER UNA CONSULENZA PSICOSOCIOLOGICA

Achille Orsenigo

*Il problema principale
è la qualità della vita
che si è in grado di condurre*

A. Sen

Lo Studio APS da quasi quarant'anni svolge attività di formazione e di consulenza. Ha nel tempo cercato di definire con sempre maggiore chiarezza quali siano le ipotesi fondanti, gli elementi che vanno a costituire l'approccio che nel tempo ha messo a punto. Lo abbiamo fatto attraverso un costante lavoro di ricerca sul campo. Lavorando coi clienti e tra noi colleghi, confrontandoci con la produzione teorica in diverse branche delle scienze umane come la psicosociologia, la psicologia (psicoanalisi, sistemica e costruzionismo), la sociologia, l'antropologia, la filosofia e l'economia. Ma anche prendendo spunto dall'evolversi del pensiero nel campo delle cosiddette scienze naturali, in particolare la biologia, la paleontologia e la fisica¹. Una parte della testimonianza di questo percorso si ritrova nei numerosi scritti pubblicati dai membri dello Studio APS² ed ancor di più nel lavoro realizzato presso i nostri clienti. Si tratta di un percorso di ricerca dinamico in cui non possiamo certo dire di essere giunti ad un quadro definitivo. Alcuni elementi sufficientemente chiari e solidi si possono però considerare acquisiti. Si tratta di convincimenti ricavati dall'elaborazione della nostra esperienza e che riconosciamo come ipotesi portanti dei nostri interventi. Continuano ad essere oggetto di riflessioni, di aggiustamenti, ma nel loro insieme costituiscono una cornice per noi significativa per tracciare la nostra

(1) Maturana, Varela, Gould, teorie della complessità, teorie sul caos, la dinamica dei fluidi.

(2) Su www.studioaps.it è reperibile una raccolta bibliografica.

identità, organizzativa e professionale. Elementi di relativa stabilità in un insieme per noi certamente dinamico.

Nel numero 8 di *Spunti*³ ho focalizzato le caratteristiche distintive del nostro metodo formativo, qui vorrei concentrare l'attenzione sul nostro approccio alla consulenza. La continuità tra i due contributi è molto forte, come molto forte è la continuità tra formazione e consulenza, almeno nell'approccio che lo Studio APS adotta. Mentre facciamo consulenza pensiamo di realizzare un intervento con forti valenze formative e, allo stesso modo, mentre conduciamo un seminario di formazione esercitiamo anche una funzione di consulenza.

Mi sono quindi provato a sintetizzare in pochi punti gli elementi chiave del nostro approccio alla consulenza: ne ho individuati cinque. Nelle pagine seguenti cercherò quindi di svilupparli, seppure sinteticamente. Ciò con l'idea di fornire un contributo alla elaborazione delle esperienze a consulenti, clienti ed a quanti sono interessati a ripensare i processi di consulenza nel mondo del lavoro.

PARTE PRIMA: DEGLI ELEMENTI CHIAVE

1) COSA INTENDIAMO PER ORGANIZZAZIONE

Esistono differenti concezioni e definizioni di organizzazione⁴. Anche tra gli studiosi, tra chi lavora nelle organizzazioni non è riscontrabile un accordo su cosa esse siano. Le rappresentazioni possibili sono differenti, fortemente caratterizzate dalla formazione di chi le descrive e dalle esperienze lavorative.

Noi la rappresentiamo **come un sistema opaco che produce servizi, beni e legami o relazioni**. Ciò significa che per comprenderne il funzionamento è fondamentale individuare quali beni e servizi vengano erogati, con quali processi e tecnologie siano adottati, ma anche mettere a fuoco quali relazioni o legami siano richiesti e sviluppati nei processi lavorativi. Relazioni di potere, affettive, economiche, tra gruppi, tra funzioni ed individui. Si tratta di relazioni che segnano i processi produttivi, i rapporti coi colleghi ed i clienti, ma anche con gli oggetti di lavoro. Il cosa ed il come si produce influenza significativamente i legami. Si pensi alla diversità di relazioni che si sviluppano in un servizio che funziona con équipe sta-

(3) Achille Orsenigo, *Formazione, risorsa critica nella nostra società*, Spunti N. 8, 2005.

(4) Si vedano tra i tanti: J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Lévy, *Dizionario di Psicopsicologia*, Milano, Raffaello Cortina Editore; Cesare Kaneklin e Franca Olivetti Manoukian, *Conoscere le organizzazioni*, Roma, Carocci Editore; Gallino, *Dizionario di Sociologia*, UTET; Scott, *Le organizzazioni*, Bologna, il Mulino;

bili, rispetto ad uno che funziona con gruppi temporanei di progetto, un'organizzazione a matrice per rapporto ad una piramidale. La comprensione di un'organizzazione è allora molto più ricca e quindi il lavoro di consulenza più calibrato e fertile se si riesce a mettere a fuoco quale legame si sviluppa con gli oggetti di lavoro, coi clienti e coi colleghi, a dare a questi elementi un peso differenziato in quella specifica azienda od in quel particolare servizio.

Dalla nostra esperienza discende la convinzione che **il rapporto individui/organizzazione è elemento costitutivo delle concrete, reali organizzazioni** dotate di una storia (contrapposte alle organizzazioni astratte). Indubbiamente ha un peso importante la dimensione dell'architettura organizzativa, del disegno formale, sia dei processi produttivi che degli organigrammi. Questi però non sono sufficienti 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. Non le abitano, ma sono parte delle organizzazioni. Pensare un contesto di lavoro senza le specifiche persone che lo compongono è un'astrazione, così come il pensare a individui al lavoro senza organizzazione. 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. È, quindi, la relazione individui/organizzazione un elemento cruciale d'attenzione per comprendere l'organizzazione. Questo sistema di relazioni che definisce l'organizzazione specifica comprende anche i legami dei e coi clienti. Le organizzazioni sempre più sono fatte da sistemi di legami, scambi, relazioni tra individui che non sono nella e della organizzazione in senso stretto, ma che la costituiscono. Si pensi a quanto la forza delle organizzazioni dipenda dalla relazione di cooperazione coi clienti, quanto i legami con loro caratterizzino il valore anche di un'azienda produttrice di beni. A noi pare che il considerare il rapporto individui/organizzazione elemento costitutivo dell'organizzazione non significhi

J. March, H. Simon, *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino; H. Mintzberg, *Management: mito e realtà*, Milano, Garzanti; W. Buckley, *Sociologia e teoria dei sistemi*, Rosenberg & Sellier; W. Bergquist, *L'organizzazione postmoderna*, Baldini & Castoldi; M. Alvesson, P. O. Berg (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano, Raffaello Cortina Editore; G. Kunda, *L'ingegneria della cultura*, Edizioni di Comunità; G. Merton, *Images*, F. Angeli; E. Jaques, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Bollati Boringhieri; K. E. Weick, *Organizzare*, Torino, ISEDI; R. Normann, *Ridisegnare l'impresa*, Milano, ETAS; S. B. Bacharach, P. Gagliardi, B. Mundell (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati; A.F. De Toni, L. Comello *Prede o ragni*, Torino, UTET.

una nostra specifica attenzione alle dimensioni “umane”, alle cosiddette “relazioni umane” o “HR⁵”, ma rappresenta uno sforzo d’avere una visione più “realistica”, meno astratta ed ideologica delle situazioni di lavoro. Come possiamo vedere un’organizzazione se non vediamo il sistema di legami che gli individui ed i gruppi hanno con essa? Ancor di più, come possiamo vederla se non vediamo l’intreccio di relazioni che la costituiscono?

Ciò significa che nella consulenza, indipendentemente dall’oggetto specificatamente trattato, cerchiamo di mettere a fuoco le relazioni che si sviluppano tra l’organizzazione, le sue parti, gli individui ed i prodotti. Siamo interessati a ricercare come i diversi soggetti si rapportano ai problemi, all’organizzazione. Ciò significa che anche quando con dei dirigenti, con un consiglio d’amministrazione studiamo dei problemi organizzativi, forniamo una consulenza alla riprogettazione di un’azienda o di un Servizio, anche nei suoi aspetti di architettura formale, siamo impegnati coi clienti a cercare di comprendere od ipotizzare le implicazioni relazionali delle scelte. E d’altro canto nel progettare con i vertici di un’azienda o con i quadri di una cooperativa non possiamo non lavorare considerando i legami di questi attori con la loro organizzazione.

Attenzione a questi elementi significa tenere conto allora del desiderio di riconoscimento che gli individui hanno e che rivermano in una quota significativa nel rapporto con le organizzazioni lavorative. Se questi sono i luoghi dove investiamo gran parte della vita attiva nella nostra società, si può ben comprendere che peso possano avere per le persone. Si tratta per molti dei luoghi fondamentali di riconoscimento, di conferma, sviluppo, costruzione o minaccia della propria identità. Così i disagi, le ansie di chi ha rapporti lavorativi precari, non rimandano solo a questioni di tipo economico, ma di sicurezza sociale ed individuale di caratteri molto più profondi ed ampi. *“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 del-

(5) Nello slang delle aziende private HR sta per Risorse Umane.

le 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 per rapporto agli altri. Molte delle opposizioni a nuovi progetti organizzativi (ma anche delle spinte per i cambiamenti), molte delle richieste o rivendicazioni salariali (ma anche dei "riconoscimenti" retributivi) girano attorno, o sono fortemente segnate, da problemi di riconoscimento. Chiedo un aumento anche per misurare la stima che hanno di me. Posso vedere il riconoscimento dato al collega come un relativo mio disriconoscimento. La nuova organizzazione che è costruita o disegnata dalla dirigenza (ed io posso essere un dirigente) può essere vista come una minaccia al mio sistema di riconoscimenti o, per contro, una nuova opportunità. Se come consulente non entro in contatto con queste dimensioni come potrò comprendere ciò che si sviluppa nel contesto in cui sono impegnato?

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 vita, addirittura alla vita stessa. Il rinunciare a stare davanti alla televisione, oppure a giocare con i figli, l'investire, tempo, energie, passioni sul lavoro, sono scelte che rimandano al senso che hanno o diamo a queste azioni. Non è un senso che esiste in sé, ma che è costruito nei contesti di vita, quindi anche nei posti di lavoro: dovere, piacere, curiosità, necessità, strumentalità,... Perdere il nostro "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 *sense making*. Ciò significa che per meglio comprendere un'organizzazione è necessario prestare attenzione anche al senso che questa contribuisce a produrre tra i suoi membri e tra quanti con essa hanno relazioni, esplorare cosa significhi un processo lavorativo, un cambiamento anche in termini di

(6) K. E. Weick, (1997), *Senso e significato nelle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

sensu. “I miei uomini non stanno lavorando bene – mi diceva un dirigente qualche mese fa – perché non si capisce il senso di ciò che sta succedendo, delle scelte aziendali. Allora cosa fanno? Chi può si cerca un’altra sistemazione altrove. Altri lavorano anche a testa bassa, ma appunto senza vedere più in là dell’operazione che stanno facendo. Hanno lo sguardo corto, pensano solo al proprio pezzo. Qualcuno poi lo vedo in stand-by”. La criticità della comprensione dei processi di riconoscimento e produzione di senso è ancor più significativa per comprendere il funzionamento delle organizzazioni in questi ultimi anni, nel mondo postmoderno che viviamo, dove la sete di questi elementi è spesso disperata⁷. Il Servizio in cui intervengo consuma senso, lo corrode, lo produce, lo mette in discussione? Quale senso, quali sistemi di riconoscimento sono agiti? Porsi queste domande è d’importanza fondamentale per comprendere processi d’aggregazione, alleanze di lavoro, conflitti, spinte e resistenze ai cambiamenti, processi di coinvolgimento o di allontanamento, capacità di produrre.

Queste ed altre dimensioni organizzative, peraltro, non sono che **in quota ridotta consapevoli**⁸. È illusorio pensare che ciò che accade, la vita che scorre al lavoro e che l’anima siano solo prodotti di scelte consapevoli e razionali. I nostri pensieri, le nostre azioni, il nostro vedere sono solo in parte consapevoli. Le rappresentazioni che abbiamo della nostra od altrui organizzazione sono esse stesse in parte significativa inconsapevoli. Noi non agiamo solo sulla base di dati di realtà, ma orientandoci con rappresentazioni individuali o sociali delle organizzazioni. La complessità dei sistemi, la loro intangibilità, la scarsità o, paradossalmente, la sovrabbondanza di informazioni su ciò che accade, su come si muovono le diverse parti dei servizi o delle aziende in cui lavoriamo ci portano a selezionare ed organizzare, più o meno inconsapevolmente, in rappresentazioni il mondo in cui viviamo⁹. Queste mappe, queste idee che ciascuno adotta non sono le organizzazioni: “la mappa non è il territorio”¹⁰. La chiarificazione delle rappresentazioni e dei processi di conoscenza utilizzate dai soggetti è d’importanza critica per comprendere il senso dei loro comportamenti.

(7) Si vedano ad esempio i testi del prolifico Z. Bauman, *Il disagio della postmodernità*, B. Mondadori; *La società individualizzata*, il Mulino; *Dentro la globalizzazione*, Editori Laterza; *Modernità liquida*, Editori Laterza.

(8) Siegel (2001), *La mente relazionale*, Milano, Raffaello Cortina Editore. P. Fonagy, M. Target (2001), *Attaccamento e funzione riflessiva*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

(9) K. E. Weick, (1997).

(10) Korzybski e Bateson.

I soggetti che costituiscono servizi, cooperative ed aziende si muovono oscillando tra scelte razionali e consapevoli ed altre sostenute, alimentate da dimensioni inconsapevoli, spesso ad **alta valenza emotiva**. Nella mia esperienza professionale non riesco ad individuare operatori, dirigenti, amministratori, gruppi che abbiano preso decisioni anche e soprattutto importanti senza essere orientati, segnati da componenti emotive, da passioni, da sogni, da ansie o speranze, in parte significativa inconsapevoli. Possiamo affermare che i luoghi di lavoro non sono “il regno della razionalità”. Le dimensioni emotive sono inscindibilmente intrecciate al piano razionale nelle organizzazioni. Non potrebbe essere diversamente dato che sono costituite anche da persone e le nostre menti non funzionano scindendo dimensioni razionali da quelle emotive. Non esiste l’una senza l’altra: il nostro cervello non è una macchina di Turing¹¹, anche se molti lo fantasticano ed 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 di significato, di senso, la memorizzazione stessa passano attraverso dimensioni emotive in termini determinanti¹². Queste dimensioni affettive hanno nell’organizzazione valenze vitali, generative ed 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.

Le organizzazioni lavorative sono anche **luoghi in cui si costruisce e misura il potere**¹³. Il potere di costruire, generare, curare, allevare, formare, ma anche quello di dominare, distruggere, deformare, ammalare, eliminare, quello di collegare, quello di dividere e di scindere. Operazioni spesso simboliche, ma non solo. È un tema d’importanza cruciale nel cercare di comprendere i fenomeni organizzativi, sapendo, inoltre, che il potere è distribuito in modo ineguale in questi sistemi sociali. Con quali aggregazioni? Esplorare le alleanze di potere,

(11) La macchina di Turing è un congegno che esegue calcoli usando il linguaggio binario, si tratta di un concetto matematico astratto, potremmo dire 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, si-no.

(12) A questo proposito, oltre alla classica letteratura psicoanalitica (S. Freud, M. Klein, W. Bion...), suggerirei: J. R. Searle (2005), *La mente*, Milano, Raffaello Cortina Editore; D. J. Siegel (2001), *La mente relazionale*, Milano, Raffaello Cortina Editore; A. R. Damasio (2000), *Emozioni e coscienza*, Milano, Adelphi Edizioni; P. Fonagy, M. Target (2001), *Attaccamento e funzione riflessiva*, Milano, Raffaello Cortina Editore; G. Rizzolatti e C. Sinigaglia (2006), *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

(13) Tra gli altri si vedano: M. Weber, *Economia e società*, Milano, Edizioni Comunità; W. Bion, *Esperienze nei gruppi*, Roma Armando Armando; E. Jaques, *Autorità e partecipazione nell’azienda*, Milano, Franco Angeli Editore; E. Jaques, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Torino, Bollati Boringhieri; E. Friedberg, *Il potere e la regola*, Milano, ETAS; M. F. R. Kets De Vries, *Leader, giullari e impostori*, Milano, Raffaello Cortina Editore; J. Hillman, *Il potere*, Milano, Rizzoli; E. Enriquez, *Dal’orda allo stato*, Bologna, il Mulino; J.C. March, T. Weil (2007), *L’arte della leadership*, Bologna, il Mulino.

gli oggetti attorno a cui si esercita, il senso del suo esprimersi è una ricerca di grande interesse ed utilità nel processo di consulenza. L'interpretazione del potere ha un peso significativo nella ricerca di riconoscimenti e di senso. Come lo ha il riconoscere che le fantasie di potere non corrispondono alle reali possibilità di determinare, dominare le situazioni. L'uomo con Copernico ha scoperto che la Terra e lui stesso non sono al centro dell'universo, Darwin che l'uomo è un animale, S. Freud e la psicoanalisi che l'uomo non è padrone neppure in casa propria, nel senso che non domina la sua mente, i suoi pensieri, le sue emozioni. Possiamo ben dire che lo stesso accade nelle organizzazioni. Direttori Generali, Presidenti, Amministratori Delegati, 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 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 un'organizzazione lavorativa. Paradossalmente tanto più ci si trova su un vertice alto e 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 ed opachi.

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. 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 li vediamo più come sistemi omeodinamici, che omeostatici. Prendendo a prestito il "panta rei" di Eraclito, possiamo rappresentarci le organiza-

(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 *organization* (un nome, quindi uno stato).

zioni come oggetti in cui tutto scorre e si trasforma. Quindi non un insieme di persone, oggetti, norme 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. Differenti logiche e spinte attraversano e costituiscono le organizzazioni reali. Logiche economiche, di potere, amministrative, relazionali. Logiche di numerosi gruppi d'interesse, che possono avere una loro specifica e singolare razionalità.

Se pensiamo ad esempio ad un'azienda ospedaliera potremo 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. La risultante, la sincronizzazione di queste differenti logiche, spinte e resistenze è un qualcosa di difficilmente prevedibile, spesso comprensibile solo a posteriori¹⁵. 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 ad 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, ai protocolli, oppure alle descrizioni che i clienti ci fanno della loro cooperativa od azienda. È utile considerarli degli importanti orientamenti, piuttosto che fotografie, prescrizioni di un dover essere organizzativo, a volte impossibile o di desideri. A nostro avviso 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 da quelli

(15) Si veda tra i tanti R. Boudon, *Il posto del disordine*, il Mulino.

(16) Si vedano per un'ampia gamma di esempi anche: H. Mintzberg, *Management: mito e realtà*, Milano, Garzanti; J.G. March (1993) *Decisioni e organizzazioni*, Bologna, il Mulino; J.G. March (2002) *Prendere decisioni*, Bologna, il Mulino.

(17) Tra gli altri: Poincaré, Prigogine, von Foerster, Morin, Bateson.

in equilibrio che richiedono notevoli mutamenti ed hanno iscritta una tendenza a ritornare a forme organizzative precedenti.

Le organizzazioni lavorative sono sistemi caratterizzati da elevati livelli di ambivalenza. È un qualcosa che genera sofferenza, eppure appare strutturalmente iscritto in questi sistemi sociali. Operatori, clienti, pazienti, dirigenti manifestano spesso e inconsapevolmente richieste ed emozioni opposte e contemporanee. Osserviamo ripetutamente come vogliono 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. Chiedono a noi consulenti di affrontare questioni che per altri versi cercano poi d'evitare. Anche recentemente in un Ser.T. ho avuto modo di mettere in luce con gli operatori come chiedessero al dirigente responsabile decisioni: "Sei tu che devi dare un indirizzo, sei pagato per questo. Guarda siamo qui tutti ad aspettare finalmente che ci dica cosa fare per la somministrazione del metadone!". Nel corridoio poi due operatori mi fermavano dicendomi: "Guardi è proprio un bravo ragazzo, ma non ce la fa!". Due mesi dopo questo medico prese un'esplicita posizione, stabilendo pubblicamente delle regole di minima sulla somministrazione di quel farmaco. Nella stessa riunione, in diversi risposero (tra cui quelli che m'avevano parlato in separata sede): "Ah! Bel capo che sei. Questa non è democrazia! Semplice far così! Lui dice e noi facciamo?! Ma cosa pensi! Sei un autoritario."

Un ulteriore elemento cardine nella nostra concezione delle organizzazioni è che queste non sono solo dei sistemi esterni a noi, che possiamo sempre trattare come altro da noi. Esse ci attraversano, sono **interiorizzate** dai suoi membri, fino a diventare parte di noi, mentre ne siamo anche parte. Ciò significa che trattare questioni relative ad un'organizzazione, tendenzialmente significa andare a toccare anche dimensioni personali di chi ci lavora ed 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 “naturalisti”. Quelle mappe diventano allora la “realtà”. Frequentare con assiduità uno specifico aggregato di clienti, forma il personale. Andare a modificare gli assetti organizzativi, spostare persone da un reparto all’altro, riaggregare équipe, riconfigurare le relazioni coi clienti, può significare anche una messa in discussione di equilibri interni alle persone.

Fino ad ora ho fatto riferimento ad organizzazioni lavorative. Abbiamo visto come siano interiorizzate, diventino parte delle persone che ne fanno parte, nel senso che in una certa misura permeano gli individui. D’altro canto l’organizzazione sociale, il contesto in cui un Servizio od un’azienda opera si influenzano reciprocamente. Possiamo allora utilmente rappresentarci le organizzazioni su almeno tre piani: l’organizzazione lavorativa in senso stretto, quella sociale (l’articolazione della società in cui viviamo) e quella individuale (l’organizzazione della nostra vita). La nostra ipotesi è che ci sia una certa continuità, uno scambio tra questi differenti piani. Certo, organizzazione ed individui sono in una relazione di scambio asimmetrica col contesto. La capacità d’influenzamento di un ambiente sul singolo è generalmente maggiore del suo simmetrico, ma il singolo soggetto (individuo od organizzazione) non è ininfluente sul contesto.

Anche il nostro pensiero ha una sua organizzazione: le relazioni che stabiliamo tra le esperienze, le impressioni, fantasie e realtà, le cornici di senso, le mappe che utilizziamo, i processi di conoscenza. Il lavorare in una specifica azienda ed in un particolare contesto segnano il nostro modo di pensare, lo formano. Ma anche in qualche misura il nostro conoscere influenza gli altri piani organizzativi. Cosicché ipotizziamo che intervenire sull’organizzazione comporti, in misura variabile, anche un influenzare l’organizzazione della conoscenza delle persone, il loro pensare, lo stabilire relazioni tra emozioni, fatti, osservazioni, propri ed altrui.

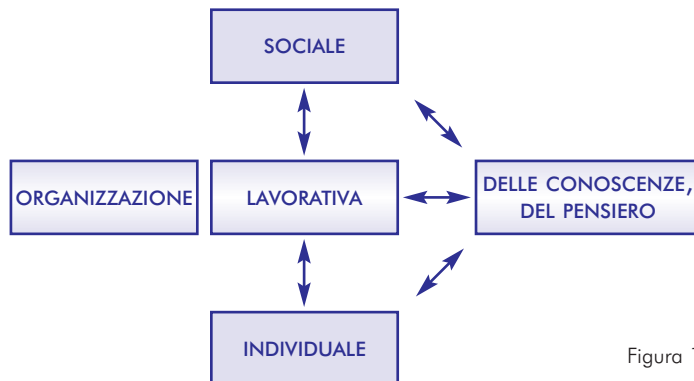


Figura 1

Un caso recente di consulenza in un Servizio sanitario nel sud Italia rende molto evidente questo sistema di “vasi comunicanti”. Nella fase di lavoro in cui poco alla volta sono messi in luce, esplorati i problemi del servizio emergono con evidenza: una situazione di macroscopica “disorganizzazione”, un funzionamento molto frammentato, individualistico, difficoltà a mettere a fuoco i risultati, un livello assai elevato di caoticità, un generalizzato e fortissimo disagio con conflittualità elevate anche tra colleghi. Tutti si lamentano, ma nel contempo sembrano non riuscire a trovare piste per uscire dalla situazione. Appaiono forti forme di collusività, sostenuta da un lamento generalizzato. Dalla riflessione condotta in gruppo emerge che la loro forma organizzativa non si discosta significativamente da quella del contesto: “...*ma cosa vuole?! Tutta l’ASL funziona così, è lei che se ne stupisce! Lei viene dal nord...!*”. I clienti stessi sono portatori di questa forma d’organizzazione o per lo meno la considerano “normale”, anche se fonte di disagio. Gli operatori descrivono situazioni di vita sociale (il quartiere, i rapporti con i politici locali, il traffico, la gestione dei rifiuti) che appaiono per molti aspetti speculari a quella del Servizio. Gli stessi spazi fisici (arredi, disposizione dei locali, sistemazioni delle carte, mura) sembrano permeati da questa logica, da questo modo di organizzarsi, dare ordine, rendere prevedibili i comportamenti e le emozioni. Inoltre sono riferiti anche tratti della vita casalinga degli operatori ridondanti con questa or-

ganizzazione. Alcuni in modo evidente espongono in gruppo pensieri, un modo di conoscere, di collegare fenomeni, un'organizzazione mentale speculare. La "sintonia" è tale per cui diventa difficile la differenziazione, la distinzione tra ambiti, il mantenimento di confini per proporre organizzazioni differenti. Una Capo Sala, con marito disoccupato, che in privato lamentava la situazione e l'impossibilità di scelte lavorative differenti dicendo: "Dottore, così stanno le cose, lei ha ragione, ma qui non c'è lavoro, questo bisogna prendere". Memore delle richieste di due direttori Sanitari, ho proposto l'opportunità di un trasferimento in un ospedale del Nord, e lei: "Ah, dottore, eccome faccio, ma così, la vita mia devo riorganizzare!".

2) IL CONTESTO

La nostra esperienza ci porta a ritenere che una consulenza efficace richiede una contestualizzazione. Dove per contesto intendiamo l'ambiente storico, culturale, economico ed organizzativo. Non esiste una forma di leadership comunque buona, una forma di comunicazione di per sé efficace, un modo di affrontare i conflitti giusto. Pensiamo, con Ashby, che non esista un modello organizzativo in sé buono, ma uno migliore in quello specifico contesto: "Non esiste la buona organizzazione in senso assoluto. È sempre una cosa relativa: un'organizzazione che è buona in un contesto o secondo un criterio potrebbe non esserlo affatto in un altro."¹⁸ Un contesto sanitario in cui prevale una forte cultura professionale medica ed un'accentuata dipendenza dei clienti è cosa ben diversa da una cooperativa sociale che si occupa di raccolta differenziata. Pensare all'organizzazione di una riunione a Bolzano è cosa diversa da una riunione a Roma. Una cooperativa del Canton Ticino è cosa diversa da uno stesso servizio di Ragusa. Realizzare una consulenza per il Consiglio d'Amministrazione di un'azienda leader nel "made in Italy" richiede delle specifiche attenzioni rispetto ad un intervento di consulenza per la Giunta di una città.

Da un lato, quindi, per comprendere un'organizzazione dobbiamo conoscere il contesto in cui ha sviluppato quella specifica forma. Ricerare quindi il senso, le radici della sua originale situa-

(18) W. R. Ashby, citato da R. W. Scott (1985), *Le organizzazioni*, Bologna, il Mulino.

zione, nel contesto, che la caratterizza. Diventa allora d'importanza cruciale raccogliere la storia o le storie di quell'organizzazione. Fornire una consulenza adeguata significa, in questa prospettiva, anche indagare l'ambito culturale in cui è inserita.

Dall'altro lato la consulenza, per essere efficace, è necessario sia contestualizzata. Il processo di riflessione che tende a mettere in campo, il setting, la scelta degli oggetti di lavoro, il linguaggio da adottare, gli strumenti da utilizzare (riunioni, interviste, documenti, presentazioni), vanno declinati con la specificità locale. Pena la proposizione di un materiale "indigeribile". La comprensione di fenomeni organizzativi, la rappresentazione che possiamo formulare, la significatività degli eventi, variano anche al variare dell'ampiezza e della profondità degli elementi di contesto considerati. Il tracciare stesso di un confine tra organizzazione ed il suo contesto diventa sempre più difficile ed opinabile. La pluralità delle forme contrattuali, la flessibilità, l'outsourcing, il coinvolgimento dei clienti, le organizzazioni temporanee, disegnano sistemi dai confini, dai perimetri di appartenenza porosi, instabili e opachi. In che misura e con che peso considereremo il sistema dei clienti nel definire un Servizio? Nel cercare di comprendere i conflitti ai vertici di un'azienda quanto estenderemo la nostra area d'indagine? Quanto esploreremo ad esempio i rapporti tra le due famiglie che la possiedono? Quali sono i confini della nostra ricerca sul funzionamento di un Dipartimento Ospedaliero? Solo l'azienda? Anche l'Università cui è collegata? Anche i legami dei diversi Dirigenti con forze politiche, religiose, culturali ed economiche? La definizione dell'ambito di riflessione non può essere predefinito formalmente: è parte del lavoro ed è una scelta assai significativa. Quanto più complessi saranno i parametri, gli elementi del sistema che vorremmo descrivere e tanto più complessa sarà la risultante.

3) LA RAPPRESENTAZIONE DEL CAMBIAMENTO

Il cambiamento è parte essenziale delle ragioni d'avvio d'una consulenza. Chi ci chiede questo tipo d'intervento, in forma più o meno esplicita, chiede, si attende un mutamento: di qualco-

sa, di qualcuno. La questione è quella del mettere a fuoco quale sia l'oggetto del mutamento. Può configurarsi come effettivamente un complesso d'iniziative per **risolvere uno o più problemi**, ma non consiste sempre e necessariamente nella soluzione dei problemi¹⁹, come si potrebbe semplicemente ipotizzare. Può essere, più utilmente e realisticamente anche **una diversa modalità, capacità di gestire problemi**. Problemi che spesso non sono risolvibili da quell'organizzazione, da quelle persone, nello specifico contesto. In questo senso un cambiamento significativo può consistere nella possibilità, ad esempio, per un manager di riscoprire il significato della sua funzione, che è appunto gestionale e non semplicemente risolutiva. Il mutamento, il miglioramento può consistere allora nel prendere contatto col fatto che il darsi l'obiettivo di risolvere tutti i problemi aziendali ha a che fare con fantasie infantili di onnipotenza, più che con una visione adulta, quindi anche depressiva. Questa prospettiva adulta considera una grande e preziosa capacità quella di stare vicini ai problemi, gestendoli, aiutandoli a gestire, consapevoli dei limiti propri e dell'organizzazione. Non è forse ciò che spesso sentiamo manchi nei contesti di lavoro ed in particolare nei capi?

Il cambiamento che ci rappresentiamo possibile con una consulenza può essere anche **una diversa rappresentazione del problema** oggetto dell'intervento. Attraverso il lavoro di riflessione e rielaborazione è possibile giungere a riconfigurare i problemi, a costruirne di nuovi. Problemi per i quali si è più potenti, si hanno maggiori possibilità d'intervento. Ciò significa non restare prigionieri di una predefinizione di questioni. Ciò in contesti dove, anche inconsapevolmente, si può essere messi alla prova con la proposta di problemi sfidanti ma fuorvianti. Serve allora una capacità di riorganizzare mentalmente gli elementi, per conoscere diversamente la situazione.

Il Presidente di una cooperativa chiedeva tempo fa una consulenza per riorganizzare la sua segreteria in relazione al malcontento della sua segretaria di direzione, memoria storica e d'importanza cruciale per quella società, che si dichiarava scontenta e sovraccarica, anche in relazione ad una sua re-

(19) Ho più estesamente affrontato la questione nell'articolo a cui rimando: *La costruzione dei problemi e gli oggetti di lavoro*, in: *Spunti*, N. 2, 1999.

cente maternità: “Mi dovrebbe aiutare ad alleggerirla d’impegni, ha famiglia, l’abbiamo sempre davvero caricata parecchio, da tempo dice di essere affaticata. Noi vogliamo trattare bene chi lo merita ora che abbiamo una situazione economicamente solida. Da un po’ ci stavamo provando a metterle sulle spalle un peso più decente. Siamo riusciti a ridistribuire il carico negli altri uffici e con le sue collaboratrici. Però non riusciamo a trovare la soluzione alle sue lamentele, anzi ora che l’abbiamo alleggerita è diventata anche nervosa, scontenta, tira i lavori per le lunghe. Una cosa incredibile per lei. Rischia anche di andarsene”. Gli incontri successivi permettevano di mettere in luce col Presidente una serie di indizi, che portavano a ipotizzare un problema ben diverso. La segretaria temeva piuttosto d’essere diventata meno importante, di non essere più riconosciuta come “il perno”, di essere accantonata. Gli sforzi di “alleggerirla” risultavano paradossalmente per lei conferme del disinvestimento della cooperativa e del Presidente in particolare. Questi con stupore scoprì che affidandole impegni significativi ed anche ansiogeni riusciva a renderla più soddisfatta, coinvolta e collaborativa e che il lamentarsi era una forma indiretta di richiesta di riconoscimento (non economico, nel caso). Si trattava piuttosto di condividere la fatica con quella persona che per altro trovava una gratificazione per lei fondamentale in un grande impegno lavorativo.

La nostra rappresentazione dei cambiamenti delle e nelle organizzazioni è naturalmente collegata strettamente alle ipotesi che formuliamo sulle organizzazioni stesse²⁰. Il cambiamento, quindi, come questi sistemi sociali, non è un fenomeno immediatamente ed “oggettivamente” osservabile, identificabile, richiede ipotesi, modelli e chiavi interpretative: organizziamo elementi, selezionandoli e sviluppandoli e formando una rappresentazione. Inoltre il cambiamento, come oggetto di ricerca e di consulenza, è fortemente segnato dal particolare fenomeno che su cui s’intende lavorare, dalla estensione temporale e sistemica delle nostre osservazioni. Osservare un mutamento considerando una scala temporale di un anno ci porta ad individuare criticità, cause, attori e spiegazioni che sarebbero di-

(20) Nel volume *La progettazione sociale*, a cura di F. d’Angella e A. Orsenigo (1999), Edizioni Gruppo Abele, due miei articoli tratteggiano alcuni degli elementi che qui riprendo brevemente: *Cambiamenti organizzativi e Il cambiamento nei servizi pubblici, tra mito e realtà*.

verse adottando una scala quinquennale o pluridecennale. Così come il definire i confini spaziali del cambiamento progettato: l'azienda, il reparto, la famiglia, lo specifico settore di mercato.

Vediamo il mutamento quindi come un **processo** e non come un evento puntuale. Un fenomeno dinamico che si caratterizza non solo per il punto d'arrivo e per gli elementi di partenza, ma per le specifiche forme ed effetti del suo divenire, le risonanze, gli inneschi di mutamenti laterali che influenza. Sono questi che contribuiscono in modo determinante a caratterizzarlo. Un processo **non lineare e solo parzialmente prevedibile**, perché non tracciabile necessariamente su una traiettoria predefinita. Esso è l'esito del sincronizzarsi, del confliggere di differenti processi sociali ed individuali. È quindi prodotto dalle interazioni di desideri ed ansie, fantasie e progetti razionali. I cambiamenti organizzativi non sono, quindi, solo la risultante di scelte razionali e l'esito di forti volontà. Parrà forse una visione un tantino depressiva, ma a me pare che spesso questi fenomeni non siano spiegabili a priori come cambiamenti di stato nella fisica o nella chimica. Essi sono spesso spiegabili a posteriori, nel senso che dopo è possibile, retrospettivamente trovare, selezionare relazioni, anche causali, tra fenomeni, fatti, decisioni e trovare o dare un senso.

I cambiamenti organizzativi si svolgono in scenari e riguardano sistemi così complessi e distanti dai fenomeni di laboratorio che non sono riconducibili, se non per quelli di limitata entità o relativi a poche variabili, a modelli di eterodeterminazione. Noi possiamo generalmente influenzare questi processi di trasformazione, a volte anche in maniera significativa, ma assai raramente li possiamo determinare. Possiamo orientare l'evoluzione dell'équipe che coordiniamo, lo sviluppo della cultura della nostra organizzazione, ma non determinarla²¹.

In questo senso un concetto come quello delle **"biforcazioni assistite"** di Prigogine e Stengers, rielaborato anche da Gould, appare estremamente interessante²². Lo potremmo riformulare nel nostro campo ipotizzando che esistano fasi in cui l'andamento di un processo organizzativo è sostanzialmente determi-

(21) M. Cini (1994), *Un paradiso perduto*, Milano, Feltrinelli; F. Cramer (1994), *Caos e ordine*, Torino, Bollati Boringhieri.

(22) I. Prigogine (1997), *La fine delle certezze*, Torino, Bollati Boringhieri. S.J. Gould (1984), *Quando i cavalli avevano le dita*, Milano, Feltrinelli; (1990) *La vita meravigliosa*, Milano, Feltrinelli.

nistico e fasi in cui prevale un'evoluzione probabilistica. Nel primo caso l'organizzazione è come viaggiare su dei binari. In questi momenti spostarla o scendere richiede grandi sforzi, investimenti di energie. Il rischio di fare danni (deragliamenti e cadute disastrose) è particolarmente elevato. Nel momento della biforcazione, prevale la dimensione delle probabilità. È come se ci si trovasse in prossimità di scambi, oppure ad una stazione in cui gruppi di viaggiatori possono scendere e prendere altri mezzi e vie, oppure lo sciatore si trova su un crinale e con un minimo sforzo può velocemente scendere in una valle o nell'altra. Lì è possibile trovare delle forme per agire, far agire, esaminare la possibilità di agire sugli scambi e mobilità. È evidente che servono investimenti di energie molto minori ed i rischi di far danni potrebbero diminuire (dipende da cosa troveremo dopo lo scambio o fuori della stazione o giù per il pendio, oltre il bosco). Per le organizzazioni con cui lavoriamo è spesso impossibile prevedere quale direzione prenderanno, anche quando sono conosciute tutte le condizioni (ipotesi assolutamente teorica). I cambiamenti a volte sono repentini, improvvisi e quindi ben si adatta il termine che i matematici adottano in alternativa a "biforcazioni": "**punti di folgorazione**". Le biforcazioni possono anche essere "**assistite**" poiché s'ipotezza che l'avvistamento, l'accesso e forse le biforcazioni stesse non sono solo accidentali, ma possono essere attivamente ricercate e costruite da soggetti organizzativi e da consulenti. Insomma ci si può attrezzare per favorire occasioni di cambiamento.

Un ulteriore, originale, spunto che utilizzo con profitto nel rappresentare e progettare processi di cambiamento è quello degli **attrattori**. Ossia una modalità di organizzarsi, di pensare od agire che ha sviluppato una sua consistenza, stabilità, in altri contesti od aree organizzative, può, in determinate condizioni, svolgere una funzione attrattiva, mobilitante. Può far scoprire capacità impreviste ad altre parti dell'organizzazione. La consulenza può mettere in campo degli attrattori, far sperimentare, stimolare forme di lavoro assieme, processi decisionali, riflessioni, gestioni dei conflitti. Le organizzazioni tempo-

ranee che sono costruite per realizzare, ad esempio, un intervento formativo, possono avere una funzione di attrattori. D'altro canto la consulenza può visibilizzare prassi aziendali e contribuire a svilupparne la capacità attrattiva. In termini di organizzazione mentale un esempio evidente può essere quello della incapacità di ricordare la nostra prima classe elementare, che si può trasformare in ricordi vividi se ritorniamo sul luogo, qualcuno ci dice qualcosa di particolare, sentiamo un certo specifico odore. Oppure la nostra capacità di riattivare l'uso di una lingua straniera quando rimessi in uno specifico contesto²³.

È illusorio pensare che nelle organizzazioni le persone siano semplicemente variabili dipendenti (da una volontà o da disegni altri). Gli individui, ma anche i gruppi sono piuttosto variabili, solo in parte prevedibili ed eterodeterminabili. Ciò significa che le organizzazioni di fatto non si modificano, se non per aspetti formali, esterni, se le persone che le compongono non cambiano il loro modo di vedere l'organizzazione stessa ed i problemi.

Così come per il mondo nel suo complesso non pare realistico adottare un unico modello interpretativo dei cambiamenti, anche a fronte di mutamenti organizzativi assai differenti, pensiamo non esista un unico ed efficace modello teorico per la loro schematizzazione e comprensione. È necessario disporre di differenti ipotesi e scegliere, costruire quella che meglio ci fa entrare in contatto, analizzare e agire nella specifica situazione²⁴, quella che ci dà più potere. "Le rivoluzioni politiche mirano a mutare le istituzioni politiche in forme che sono proibite da quelle stesse istituzioni. Il loro successo richiede perciò l'abbandono parziale di un insieme di istituzioni a favore di altre [...]. Analogamente alla scelta fra istituzioni politiche contrastanti, la scelta fra paradigmi contrastanti dimostra di essere una scelta fra forme incompatibili di vita sociale. Poiché ha questo carattere, la scelta non è, e non può essere determinata esclusivamente dai procedimenti di valutazione propri della scienza normale, poiché questi dipendono in parte da un paradigma, e questo paradigma è ciò che viene messo in discus-

(23) D.J. Siegel (2001), *La mente relazionale*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

(24) R. Boudon (1985), *Il posto del disordine*, Bologna, il Mulino; P. Greco (1999), *Evoluzioni. Dal Big Bang a Wall Street, la sintesi impossibile*, Napoli, CUEN.

(25) T. S. Kuhn (1969),

(26) Il numero 8 del 2005 di *Spunti* ha trattato in particolare il tema della formazione alla conoscenza ed un mio articolo ha cercato di fissare una serie di elementi di cornice che non è qui il caso di riprendere nel dettaglio ed a cui quindi rimando: A. Orsenigo, *Formazione, risorsa critica nella nostra società*.

(27) È di grande interesse rilevare come ipotesi, esperienze, ricerche in differenti branche mettano in rilievo collegamenti, consonanze. È stato da poco pubblicato l'esito di una serie di ricerche italiane che hanno avuto un'ampia eco internazionale, per le notevoli scoperte che ne sono derivate e che fanno intravedere interessanti collegamenti con quanto sosteniamo. Tra l'altro gli autori hanno messo in luce come la tradizionale concezione di un'unica mappa spaziale disponibile per i diversi usi (occhi, testa, tronco, braccia,...) e codificata a livello corticale nel nostro cervello sia da mettere in discussione in favore di una pluralità di sistemi di riferimento centrati su diverse parti del corpo. La nostra mente quindi, un po' come nelle organizzazioni, deve cercare modalità di collegamento, scelta, coordinamento di queste diverse mappe (G. Rizzolatti e C. Sinigaglia (2006), *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Milano, Raffaello Cortina Editore).

(28) Queste riflessioni hanno trovato conferma anche in una ricerca: A. Orsenigo S. Tassinari, *Identità in dialogo*, pubblicata in *Animazione Sociale*, N. 2, 2006.

sione. Quando i paradigmi entrano, come necessariamente devono entrare in un dibattito sulla scelta di paradigmi, il loro ruolo è necessariamente circolare. Ciascun gruppo usa il proprio paradigma per argomentare in difesa di quel paradigma."²⁵

4) QUALE CONOSCENZA E APPRENDIMENTO

Il lavorare per un mutamento, il fornire una consulenza implicano, più o meno consapevolmente, anche azioni formative. Supponiamo, infatti, che attraverso questo intervento l'organizzazione apprenda. È allora interessante, se non indispensabile, che il consulente abbia messo a fuoco quali siano le premesse teoriche che lo sostengono anche in questa componente del suo intervento professionale. La consulenza psicosociologica va intesa come un processo di conoscenza²⁶, solo marginalmente consiste in un trasferimento di saperi consolidati o prodotti dai consulenti ed in particolare di *know-how*. La conoscenza è intesa nella nostra prospettiva come un processo dinamico e dialogico. Ossia un discorso, un confronto sviluppato tra più soggetti, parti dell'organizzazione, orientato alla costruzione e decostruzione dei problemi, dei contesti e, in una certa misura, di sé e degli altri. Nel processo di conoscenza sono messi in discussione non solo i problemi, le ipotetiche soluzioni, ma anche il modo di lavorare, di avvicinarli o di evitarli nostro e degli altri. Ciò può appunto significare una più ampia riflessione su di sé, sul proprio modo di conoscere e d'agire. Processo questo potenzialmente generativo, interessante, anche eccitante, ma a volte doloroso. La conoscenza, come accennavo anche nel mio articolo citato in nota, si sviluppa in un dialogo sociale, col mondo esterno, ma anche interno all'individuo. Nella nostra mente sono compresenti, prospettive e mappe differenti²⁷. La questione critica è che relazione ciascuno sviluppa tra queste parti e nel contempo col mondo esterno²⁸, quindi anche con le mappe degli altri. Quale reticolo di legami, relazioni, dialoghi, riescono a far funzionare ciascuno ed un sistema sociale nel suo complesso? I processi di conoscenza, in questa prospettiva, sono intesi come processi orga-

nizzativi, quindi di legame tra soggetti, saperi, visioni. Si tratta di processi ad alta valenza emotiva. Le dimensioni affettive intervengono nel dialogo con gli altri, con se stessi e con i problemi, gli oggetti di lavoro. Le emozioni che suscita la nostra relazione con una questione organizzativa, con una determinata visione della situazione, con il consulente, col cliente influenzano significativamente ciò che apprendiamo. Le relazioni che si sviluppano nella nostra mente tra fatti ed emozioni diverse, il come diventano memoria, il come poniamo in relazione ciò che proviamo e vediamo, con quello che probabilmente provano e vedono gli altri e con la "realtà", quindi l'organizzazione della nostra mente, sono strettamente correlate con le nostre esperienze di relazioni umane, quindi anche organizzative²⁹ (vedi anche Figura 1).

Nella nostra prospettiva la conoscenza non è un elemento che si sviluppa o dovrebbe essere consolidata prima d'agire. Le due dimensioni sono intese come intrecciate, collegate in un processo circolare, in cui l'una può stimolare l'altra. Non si tratta quindi di sapere o conoscere per agire, ma anche agire per poter conoscere. Molte volte è agendo nell'organizzazione che ne comprendiamo le caratteristiche. Ma è anche vedendoci, sentendo noi stessi in azione sul campo che conosciamo noi stessi. L'azione può quindi avere una funzione analitica: essa può portare alla luce elementi critici dei processi organizzativi. Come già all'inizio del secolo scorso scriveva G. H. Mead: "Vediamo perchè agiamo, e possiamo agire proprio perchè vediamo"³¹.

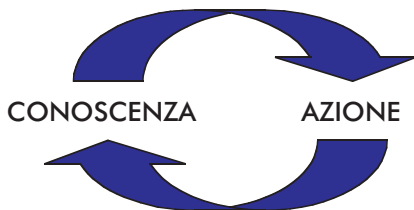


Figura 2

(29) Il già citato testo di D. J. Siegel (2001) è di grande interesse a questo proposito, come pure: P. Fonagy, M. Target (2001), *Attaccamento e funzione riflessiva*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

(30) G. Bateson (1976), *Verso una ecologia della mente*, Milano, Adelphi; K.E. Weick (1997), *Senso e significato nelle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

(31) G.H. Mead (1966), *Mente, sé e società*, Firenze, Universitaria G. Barbera.

5) LA CONSULENZA COME PROCESSO

Alla luce di quanto fino ad ora proposto risulta evidente come noi pensiamo che la consulenza si sviluppi in un processo³². Un processo che vediamo come orientato al raggiungimento di risultati concordati coi clienti, senza essere preordinato secondo un itinerario rigidamente strutturato, lungo una traiettoria lineare. Lo intendiamo quindi come un processo di conoscenza condivisa coi clienti. Un percorso in cui sviluppiamo un'alleanza di lavoro con l'organizzazione, o con sue parti per realizzare una ricerca dialogica sui problemi, sul contesto in cui si sviluppano. È attraverso questi itinerari d'esplorazione che possiamo trovare nuove rappresentazioni dei problemi, ricercare e proporre gestioni differenti delle questioni in campo o trovare soluzioni innovative. Non si tratta dunque di un intervento tecnico, esperto, sul modello "medico", volto a guarire un'organizzazione malata, o "meccanico", volto ad aggiustare un sistema bloccato o rotto. Al contrario pensiamo che le forme di funzionamento che ogni organizzazione ha nel tempo adottato meritino il massimo rispetto, per quanto ci possano sembrare bizzarre, disfunzionali, antieconomiche o patologiche. Esse sono il meglio che quello specifico sistema sociale, quei soggetti sono riusciti a produrre. La nostra consulenza non è quindi orientata ad estirpare ciò che non va, a far piazza pulita dei problemi e tanto meno si propone di allineare un'organizzazione su direttrici definite dai consulenti. Pensiamo che solo la comprensione delle buone ragioni che hanno fino a quel momento sostenuto uno specifico funzionamento e quelle che (non necessariamente più buone) sostengono la necessità di trovare forme organizzative differenti, possa permettere di avvicinare proficuamente le situazioni lavorative. Ciò richiede capacità di "compassione", ossia letteralmente capacità di patire e provare passione con chi ci propone obiettivi, difficoltà, problemi, interrogativi e sfide. Se siamo troppo presi dai nostri desideri di "mettere le cose apposto", di farle funzionare od anche di "non far star così male" le persone (dirigenti, operatori, i loro clienti,...) che vediamo o che ci immaginiamo nello scenario organizzativo, non potremo fornire un servizio sufficiente-

(32) Un testo storico sul tema della consulenza come processo, nel quale però non ci riconosciamo che in parte, è: E.H. Schein (1992), *Lezioni di consulenza*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

mente buono. Per questa via, proietteremo sugli altri, inconsapevolmente, le nostre fantasie di guida, di comando, le nostre fantasie d'onnipotenze. Invaderemo coi nostri desideri di dominazione o salvifici la vita degli altri. Così la consulenza rischia paradossalmente di accrescere la distruttività, mentre la vorremmo capace di ridurla. La consulenza psicosociologica, come cerchiamo di praticarla, si sviluppa così attraverso la valorizzazione dell'esistente. Si tratta di lavorare coi clienti per cercare di apprezzare ciò che è stato fatto ed è fatto. Mentre, nel contempo, si cercano con loro prospettive, rappresentazioni alternative, in modo da offrire una gamma di possibilità maggiore. Cerchiamo quindi di dare ai nostri clienti maggiore potere. Ciò avviene non solo attraverso la possibilità di vedere le alternative, ma anche attraverso la possibilità di allentare i legami con forme organizzative e conoscenze che, i sistemi sociali tendono a ripetere, riprodurre in modo stereotipato o coattivo. Si tratta quindi di esplorare la possibilità di allargare i livelli di complessità, di rendere visibili o costruire "biforcuzioni" che, come abbiamo visto, sono spazi di possibilità. Rendere visibili, perché a volte le organizzazioni hanno in sé, nella loro storia soluzioni possibili o processi gestionali differenti. La questione è dunque autorizzare, legittimare la possibilità di ripensare, mettere in scena esperienze individuabili nel patrimonio aziendale o del servizio. Uso non a caso il termine costruire poiché intendo sottolineare la capacità non solo d'immaginare qualcosa di nuovo, ma di utilizzare pezzi di ciò che esiste nell'organizzazione e nel suo contesto, valorizzarlo dunque, per metter in piedi, collegando in modo originale, ipotesi differenti, percorsi che il Servizio o l'azienda potranno imboccare. Questo è un processo non solo di apertura, ma anche di complessificazione. Avere soluzioni predefinite, definizioni chiare, dati certi, opzioni ben definite, routine è molto più rassicurante, spesso auspicabile, ma assai ristretto e meno vitale. È il restringimento della complessificazione dei processi adattativi, il prevalere delle continuità sulle discontinuità ad impoverire l'organizzazione, a renderla sempre meno potente e capace. La nostra consulenza può essere vista come il sostegno allo svi-

luppo dell'organizzazione inteso, appunto, come un movimento dalla semplicità del ripetere, alla complessità del generare. Cerchiamo di accrescere le capacità dell'organizzazione di **rispondere, invece che reagire** alle differenti situazioni, compatibilmente con quelle che ci paiono essere le sue potenzialità. Intendendo la reazione come l'azione, il sentire, l'emozione che segue immediatamente ad uno stimolo, una proposizione, un evento (esterni od interni). Una capacità diffusamente apprezzata per l'elevato livello velocità e di automazione in essa iscritte: "voglio un gruppo reattivo", "gli manca reattività!". La risposta può essere invece intesa come un processo che prevede una fase di latenza, un distanziamento tra lo stimolo e l'azione, riempito dal pensiero. È un tempo in cui, in parte consapevolmente, dialoghiamo con varie possibilità, prospettive, modi di vedere. La risposta può essere lenta o veloce, ma non è immediata³³, perché comporta appunto un qualcosa di intermedio, latente.

La costruzione di queste possibilità avviene attraverso il dialogo tra clienti, consulenti, problemi, in uno specifico contesto (vedi Figura 3). La specificità del punto di vista dei consulenti, la loro collocazione in contesti differenti, in sostanza la loro diversità, l'essere "terzi", ma non neutrali, è elemento cruciale nella consulenza. Può essere un'alterità anche sociale, perché il consulente è membro di un'altra organizzazione (ad esempio lo Studio APS), oppure, più faticosamente, questa posizione terza tra organizzazione e problemi può essere assunta da soggetti membri della stessa organizzazione (funzioni di consulenza interna)³⁴.

(33) Immediato: "che segue, precede, si unisce senza interruzione o interposizione di altro". Etimologicamente deriva dal latino immediatu "non (in-) mediato (mediatu)" (Cortellazzo – Zolli, Dizionario etimologico della lingua italiana, Zanichelli).

(34) Non è il caso di sviluppare in questo contesto una riflessione in tal senso. Vorrei solo richiamare il fatto che anche un capo, un dirigente può interpretare assai utilmente, in diverse situazioni, una posizione consulenziale, dialogica, invece che prescrittiva o di comando.

Figura 3



Lo sviluppo di questo dialogo richiede che nella consulenza sia dedicata particolare attenzione alle relazioni coi clienti, nello staff dello Studio APS, con l'organizzazione e con gli oggetti di lavoro. La cura di queste relazioni è sviluppata perché sono costitutive dell'organizzazione stessa e non in alternativa ad essa, in una prospettiva individualistica. La cura di queste dimensioni è correlata all'ipotizzata connessione tra i diversi piani delle relazioni e organizzativi, cui ho fatto più volte riferimento. Il consulente si confronta con un'organizzazione del lavoro e della conoscenza, quindi a sistemi di relazioni, che per qualche ragione sono presentati come problematici, insoddisfacenti. Ci rappresentiamo allora che i consulenti abbiano il compito di costruire un contesto, un'organizzazione temporanea³⁵, emotivamente accogliente e nel contempo stimolante, in cui i clienti possano sviluppare relazioni diverse. Ciò passa attraverso lo sviluppo nell'organizzazione di una maggiore capacità di fare affidamento su di sé. Sé come organizzazione e sé come individui. È, infatti, questo un elemento critico per esplorare possibilità, rappresentazioni, soluzioni, strumenti diversi. La nostra ipotesi è che un processo di consulenza sufficientemente buono possa permettere l'interiorizzazione di modalità di relazioni differenti, di *pattern* più complessi e articolati. Ma anche, in una certa misura, una diversa rappresentazione di sé. L'affrontare assieme i problemi, il costruire organizzazioni temporanee per esplorarli e gestirli, lo sviluppare strumenti contestualizzati, sono da noi intesi non solo come utili in sé (*"Ho, abbiamo trovato la soluzione alla gestione dei conflitti, alla valutazione delle prestazioni, alla distribuzione dei compiti, abbiamo riprogettato il Servizio"*), ma anche e soprattutto come palestra di organizzazione del lavoro e della conoscenza differenti, come occasione d'evoluzione per l'organizzazione cliente e per la rappresentazione di sé. È l'occasione per arrivare allo stupore per le sperimentate capacità maggiori: *"Ma com'è che in queste situazioni riusciamo a lavorare bene assieme?!"*. È l'occasione per sperimentare la dimensione depressiva, i limiti senza per questo sentirsi inadeguati.

A questa prospettiva di consulenza meglio si addice la proget-

(35) Per organizzazione temporanea intendiamo un'organizzazione *ad hoc*. Costruita per affrontare specifici problemi individuati nella consulenza. Essa prevede obiettivi, ruoli, una distribuzione di potere e responsabilità, processi di lavoro, una metodologia con gradi di originalità che possono essere elevati, perché appunto messi in campo per specifici obiettivi connessi alla consulenza e in un'organizzazione temporanea. Ciò può permettere di sperimentare più facilmente novità, trasgressioni, che altrimenti le tendenze a ripetere dei sistemi sociali bloccherebbero.

tazione dialogica piuttosto che la pianificazione³⁶. Ossia un apparato concettuale ed operativo che permetta di attrezzarsi per il futuro, predisponendo obiettivi e mezzi senza doverlo massicciamente preordinare. Servono strumenti che orientino, coerentemente con le nostre ipotesi sui processi di cambiamento, senza pensare di poter, ingenuamente, determinare l'organizzazione su una specifica linea. In gran parte delle situazioni lo sviluppare pianificazioni, che richiede una rappresentazione chiara e una prevedibilità elevata se non massiccia, quindi variabili ben dominabili, ci pare in scarsamente realistico. La pianificazione, come dice la parola stessa, pensa di poter rendere "piano" ciò che è generalmente pieno di pieghe se non anche contorto, contraddittorio, carico di ambivalenze. Mentre la progettazione dialogica è costruita in una relazione dialettica con situazioni organizzative e di contesto mobili, sfuggenti e non dominabili, costituite da soggetti generalmente ambivalenti nei confronti delle situazioni e dei cambiamenti. Prefigura un procedere in cui mano a mano si agisce, si ipotizzano percorsi e obiettivi, si realizzano interventi, si sviluppano nuove conoscenze, compaiono punti di vista e quindi si rende necessario ripensare ad obiettivi, alleanze, azioni. I problemi stessi che erano alla base dell'avvio della consulenza, possono nel tempo essere riconfigurati dai professionisti e dai clienti, attraverso, appunto, dialoghi e riformulazioni del progetto.

(36) Abbiamo trattato la questione nei diversi articoli presenti in: F. d'Angella, A. Orsenigo.

(37) F. Manoukian., F. d'Angella., G. Mazzoli (2004) *Cose (mai) viste*, Roma, Carocci.

(38) A. Orsenigo (1999), *La costruzione dei problemi e gli oggetti di lavoro*, in: *Spunti*, N. 2.

(39) Gli articoli di Claudia Marabini e Barbara di Tommaso in questo numero di *Spunti* mettono ben in luce sia il processo nel suo insieme sia in particolare quest'ultima fase.

La consulenza realizzata dallo Studio APS si sviluppa in un percorso che potremmo rappresentarci come articolato in quattro momenti:

1. dal disagio alla costruzione dei problemi³⁷,
2. dai problemi agli oggetti di lavoro³⁸,
3. dai problemi all'immaginazione di situazioni differenti,
4. dall'immaginarle al lavorare per realizzarle³⁹.

Come ho cercato di schematizzare nella figura seguente, si tratta di focalizzazioni ricorrenti durante un percorso di consulenza non lineare, ma ricorsivo, a volte contorto ed in cui la sequenza teorica non sempre si riscontra nella realtà.



Figura 4

È un percorso interessante, ma a volte fonte di sconforti. Si riescono a fare dei passi avanti, il Servizio acquista fiducia, reinveste sul lavoro, riesce a focalizzare i nodi sui quali è necessario intervenire. Dopo poco ritornano smarrimenti, il senso del lavoro diventa nebuloso, si tornano a chiedere al consulente illuminazioni. Obiettivi che parevano desiderabili paiono inutili, incursioni del mondo esterno sembrano svuotare il lavoro, pare di ricominciare daccapo. Si costruiscono ipotesi di riorganizzazione della Biblioteca Universitaria, itinerari di coinvolgimento del personale, ma poi il Rettore sceglie una diversa, più interessante soluzione tecnica che richiede notevoli investimenti economici. La scadenza improrogabile per il trasferimento dei libri è per l'estate, poi tutto viene sospeso fino a dicembre, ma senza una comunicazione ufficiale, ...il problema era il coinvolgimento, diventa l'evitamento dello smarrimento, poi la ricerca delle informazioni, poi il costruire un senso al Limbo in cui si finisce... Nel percorso di consulenza che doveva essere semplicemente di formazione le persone, in mezzo a tanti imprevisti, rovesci e impreviste possibilità, scoprono di essere un gruppo di lavoro, di riuscire a "prendere in mano", a far fronte situazioni confuse, a far rotta. Scoprono addirittura che il Direttore ascolta e usa le indicazioni, che sta alle indicazioni del

PARTE SECONDA:
DEI RISULTATI E DEL
SENSO DELLA
CONSULENZA
PSICOSOCIOLOGICA,
A LIVELLO
ORGANIZZATIVO E
SOCIALE.

gruppo e le difende, che rovesci organizzativi possono essere gestiti e, a volte, rilanciati in progetti.

In tutto questo processo è per noi fondamentale non tanto che il consulente abbia le idee chiare a fronte della confusione altrui, ma che alimenti in sé e coi clienti spazi in cui riflettere, ricercare, provare, dove poter sognare, ma anche confrontarsi col lutto di un mondo che non è, appunto, quello dei sogni.

Sostanzialmente la consulenza psicosociologica che cerchiamo di realizzare è orientata a sviluppare le capacità di affrontare i problemi, sviluppare nell'organizzazione capacità di assumere responsabilità, accrescere il capitale sociale⁴⁰, contribuire all'evoluzione delle organizzazioni secondo criteri di *viability*, *capability* e sostenibilità. Questi sono gli elementi che ci orientano nella valutazione dei lavori realizzati.

Sul primo punto mi sono già soffermato nelle pagine precedenti. In questa parte conclusiva vorrei focalizzare l'attenzione sugli altri risultati cui miriamo.

1) RICONOSCERE E SVILUPPARE RESPONSABILITÀ

In sistemi sociali come le organizzazioni lavorative, in cui il potere è distribuito in modo ineguale ed in cui quindi sono differenti le possibilità di soddisfare i desideri, cerchiamo di costruire coi clienti condizioni per cui i differenti soggetti sviluppino capacità d'assunzione di responsabilità dei problemi. Assumerne la responsabilità per poterne fare qualcosa. Riuscire a rappresentarsi in questo modo non significa essere la causa del problema, né tanto meno dichiararsi colpevole. Al contrario responsabile sta per "chi risponde della situazione", ossia chi attivamente si assume l'onere, ma anche il piacere di esplorare una condizione, formulare ipotesi, immaginarsi situazioni diverse ed attivare risorse per affrontarla. Fino a che ci si rappresenta il problema solo come una sventura, causa di fastidi, minaccia per la propria esistenza lavorativa, è ben difficile individuare anche una dimensione di piacere, salvo complicazioni masochistiche o sadiche. Perché non vederli allora anche come occasione di apprendimento, di ricerca, di valorizzazione?

(40) Si veda più avanti una presentazione del concetto che non è inteso qui in termini meramente economici.

La rappresentazione che dei problemi i soggetti⁴¹ si fanno è uno degli elementi che orientano il modo di porsi nelle situazioni lavorative. Progetti, cambiamenti, difficoltà e appunto problemi ci costringono inevitabilmente ad una qualche forma di reazione o risposta. Potremmo sintetizzarle in quattro tipi prevalenti. Le **vittime**: i soggetti che si collocano o sono collocati come oggetti che subiscono le situazioni, i cambiamenti. Si descrivono come sostanzialmente impotenti o con forze inadeguate a qualsiasi azione significativa nello scenario organizzativo: subiscono la volontà, le decisioni altrui. Si sentono o sono dipinti come totalmente irresponsabili di ciò che accade: attorno a loro e a loro stessi. Nella realtà ben raramente un soggetto è solamente oggetto, variabile dipendente dalle decisioni altrui. In forme certamente differenti, ogni "vittima"⁴² svolge un ruolo significativo (di accondiscendenza, di opposizione più o meno passiva, anche di semplice lamentela, di mobilitazione di contro-dipendenze e di fantasie persecutorie) che certamente influenzano le situazioni. Ogni padrone ha bisogno di servi, così come i sudditi cercano sovrani.

Accanto alle vittime possiamo incontrare gli **spettatori**. Soggetti che non si dipingono come perseguitati o ingiustamente colpiti da eventi organizzativi, ma come parti laterali, al di fuori della mischia, fuori della stanza dei bottoni. *"Cosa vuole dottore, noi non contiamo niente, la direzione dispone in base a input della Regione. Hanno le loro ragioni, non le condivido, ma cosa vuol fare... Qui l'importante è aspettare che passi la tempesta di questi mesi. Ce ne stiamo da parte e poi riprendiamo il nostro tran-tran"*. Sono soggetti con aspettative a volte deboli, ma anche consistenti. Si attendono che altri (i capi, i responsabili, l'altra parte dell'azienda) producano i risultati, appunto, attesi. *"Non sono io il responsabile..."*. Un giovane (ma non sembrava tale) dirigente tre anni fa mi diceva: *"Guardi lei ha tante belle idee, ma in questa azienda l'importante è starsene buoni, non dar fastidio: intanto le cose non cambiano"*⁴³. Vittime e spettatori in sostanza non si riconoscono responsabilità per la situazione in cui lavorano.

Possiamo poi incontrare gli **attori**, quanti pensano d'aver rice-

(41) I soggetti possono essere intesi come individuali o collettivi: gruppi, aree organizzative, enti e dipartimenti. Non sono quindi solo i singoli individui, ma le organizzazioni stesse e le differenti articolazioni che assumono posizioni differenti rispetto alla responsabilità.

(42) La letteratura psicoanalitica e sistemico relazionale hanno esplorato queste posizioni.

(43) È stato interessante rincontrarlo recentemente in un percorso formativo per dirigenti e scoprire che da spettatore era diventato autore, vederlo vivace, come ringiovanito, pieno d'iniziativa, disposto a prendersi dei rischi.

vuto un compito, una parte che debbono recitare. La direzione stessa si può rappresentare l'organizzazione nel suo insieme come costituita da **attori organizzativi**. Si tratta allora d'imparare o insegnare, formare ad una corretta, elevata interpretazione della propria parte. *"Il mio ruolo in questa fase è quello che la Direzione m'ha assegnato: devo realizzare la fusione tra questi due Servizi"*. È così implicitamente rappresentato uno scenario in cui appare "naturale" far la propria parte ed altrettanto "naturale" che sia assegnata da qualcun altro e che qualcuno faccia magari il regista⁴⁴. In questo caso la responsabilità è intesa come relativa alla rappresentazione (far la propria parte, dare una buona interpretazione) e secondariamente alla decisione o meno di assumere quel ruolo. *"Sono il Direttore Generale, non mi muovo su obiettivi miei! Non è che possa farmi delle domande di tipo etico. Come si dice: business is business"*. Oppure come mi diceva un giovane manager di un'importante azienda ospedaliera privata: *"Non la capisco: se il mio AD mi dice di fare una cosa la devo fare e gli altri la devono fare. Io sto ad ascoltare, ma per far fare ai primari quello che devono, per smontargli la posizione. Io porto ragioni, loro opinioni. Ma che cos'è questo chiedersi delle loro ragioni, del loro punto di vista?! Viene fuori una confusione, si perde tempo. Noi siamo i tecnici della logistica, a loro mica dico come tagliare e cucire in sala operatoria, ma chi e quando ci deve andare!"*. O come diceva il Presidente di un'Associazione nazionale: *"Noi dobbiamo essere un'orchestra ed io ho il compito di dirigerla, ognuno deve suonare il proprio pezzo."* L'attore dunque può essere un buon esecutore, ma anche un soggetto che non si assume responsabilità per lo spartito, per la parte che "gli fanno" recitare. Mi diceva uno dei massimi responsabili di un grande gruppo industriale: *"Cosa vuoi, qui si fanno cose confuse. Devo realizzare progetti senza senso che poi verranno dimenticati. Io faccio senza crederci, all'azienda non serve, anzi crea casini, ma devo pur lavorare!"*.

I componenti dell'organizzazione possono anche essere visti e rappresentarsi come **autori**. Soggetti quindi che in misura diversa contribuiscono alla scrittura dell'organizzazione, del suo

(44) Un testo della fine anni '80 dà una interessante lettura delle organizzazioni come teatro: I. L. Mangham, M. A. Overington (1993), *Organizzazione come teatro*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

funzionamento, dei problemi, del cambiamento. Sono autori e non solo interpreti delle loro azioni organizzative. In questo senso ne sono responsabili (e se lo riconoscono) o se ne prendono la responsabilità. Ciò li mette in una condizione di maggiore possibilità, di maggiore potere. Chi è collocato o si pone nelle posizioni di vittima o spettatore mira all'evitamento delle responsabilità non ha la forza per reggerla. La causa, l'origine del problema, della situazione è altrove o vanno scaricate. L'attore si assume una parziale responsabilità per come interpreta, ma ha anche sempre l'*escamotage* del regista, del coach che "non mi hanno messo nel giusto ruolo", "che mi fanno fare un gioco che non funziona". Per gli autori c'è invece il desiderio, in qualche misura il piacere di assumere responsabilità, del rischio che comporta. Ciascun soggetto può essere, nel tempo e nello spazio, nelle condizioni di essere l'una e/o l'altra cosa. Condizioni di contesto, personali, paure e desideri possono orientare ad assumere e riconoscersi livelli di responsabilità differenti.

La consulenza psicosociologica realizzata dallo Studio APS si propone di sviluppare nelle diverse componenti organizzative la capacità di riconoscere, ma anche di assumere responsabilità, in particolare la responsabilità dei problemi. Perché i differenti soggetti li possano avvicinare, prendere in mano per farne qualcosa, invece che evitarli, allontanarli da sé. Durante l'intervento cerchiamo di comprendere, sperimentare quali livelli di responsabilità i differenti soggetti possano assumere in quel contesto specifico. Non tutti, e comunque, hanno le stesse possibilità. Si tratta di condurre, da parte dei consulenti, un lavoro di ricerca e di elaborazione delle difficoltà e non di prescrizione. È questa un'azione di significativa validità soprattutto in contesti di servizi od aziendali in cui non sono efficaci schiere di esecutori/attori, gruppi di vittime, ma servono soggetti attivi, capaci anche d'essere coautori delle soluzioni organizzative, della gestione dei problemi, delle relazioni coi clienti. Dove serve un dialogo vitale, dove non è sufficiente l'esecuzione di uno spartito da altri composto.

Poiché l'azione stessa dei consulenti, l'organizzazione tempo-

ranea costruita per quest'azione è una palestra di conoscenza, cerchiamo di far sperimentare ai soggetti la possibilità, le difficoltà d'essere coautori delle nuove forme di gestione dei problemi, delle soluzioni e non esecutori delle prescrizioni dei consulenti. In effetti, anche la consulenza nel suo svolgersi può orientare i soggetti verso queste quattro posizioni. Come si pongono i clienti nei confronti del consulente? Che relazione assieme strutturiamo? In che misura sono spettatori dei fuochi pirotecnici del consulente? Appaiono fedeli esecutori dei bei progetti che noi immaginiamo? Quanto riescono a sperimentarsi come coautori?

2) SVILUPPARE CAPITALE SOCIALE

Uno degli indicatori di valore di un'organizzazione è il suo capitale sociale⁴⁵. Lo possiamo intendere come composto di tre elementi: la comprensione reciproca, la capacità di lavorare assieme e il livello di fiducia. La consulenza che realizziamo è un investimento per lo sviluppo di queste dimensioni.

Cerchiamo di accrescere la **comprensione reciproca** innanzitutto nel senso di una disponibilità a far spazio a punti di vista differenti dai propri. Valorizziamo le diverse rappresentazioni senza impegnarci in un processo di scelta o di valutazione accelerata della migliore prospettiva. Cerchiamo, nell'ambito dei vincoli organizzativi, di sollecitare i gruppi con cui lavoriamo a sospendere temporaneamente i giudizi, le decisioni. Sollecitiamo risposte, invece che reazioni a quanto è proposto sul tavolo di lavoro dai diversi soggetti, quindi una comprensione che è alimentata ed alimenta il processo di conoscenza. Essa non va confusa con la giustificazione di qualsiasi punto di vista, con il relativismo, con un certo "buonismo". Fa riferimento invece alla curiosità, allo spirito di ricerca, alla consapevolezza delle inevitabili parzialità, alla disponibilità ad avvicinare e all'essere avvicinati, al gusto per il confronto e il dialogo. La consulenza stessa quindi è praticata in questi termini, non come prescrizione, ma come ricerca di una maggiore comprensione delle posizioni organizzative e di proposta delle proprie (comprese quelle dei consulenti).

(45) Su questo tema ho incontrato studi che riguardano sistemi sociali ampi come regioni, territori, comuni e non organizzazioni. Si vedano: A. Bagnasco (1999), *Tracce di comunità*, Bologna, il Mulino; F. Fukuyama (1996), *Fiducia*, Milano, Rizzoli.

La capacità di comprendersi reciprocamente è in stretta relazione con la **capacità di lavorare assieme**. Con questa caratteristica intendiamo l'abilità nel mantenere e costruire scambi ed alleanze di lavoro tra differenti soggetti nello specifico contesto organizzativo. Si tratta, in effetti, non solo di conoscere le logiche di un altro reparto con cui è necessario integrarsi, ma anche di saper mettere in atto forme di dialogo, di gestione degli inevitabili conflitti che si traducano in operatività. Non intendiamo tanto prescrivere come si debba lavorare assieme (riducendo così i clienti quantomeno ad attori), ma coltivarne la capacità, mettere a fuoco i problemi, le difficoltà che impediscono di andare verso un obiettivo che in genere esplicitamente tutti dichiarano positivo e desiderato. La consulenza stessa è pensata come occasione in cui sono messe in scena, rese visibili possibilità di cooperazione nello staff dello Studio APS, con i clienti e tra clienti. L'organizzazione temporanea che è costruita per realizzare la consulenza è, in questo senso, come ho già segnalato nelle pagine precedenti, un'opportunità particolarmente interessante.

Il terzo punto d'attenzione nello sviluppo del capitale sociale è il **livello di fiducia**. La fiducia nell'organizzazione, nei colleghi e nel contesto. Fiducia che si articola su piani e per oggetti differenti: le potenzialità, gli obiettivi, le capacità del gruppo dirigente, degli operatori, delle maestranze, dei clienti e dei fornitori. Il lavorare assieme, la comprensione richiedono fiducia reciproca e per converso la possono alimentare. La fiducia è qui intesa come sempre parziale, attenta, prudente, riflessiva. Cosa ben diversa dall'affidarsi, ossia dal fidarsi totalizzante, dal mettersi nelle mani d'altri, rinunciando allo spirito critico ed in ultima istanza al pensare. Anche in questo caso è d'importanza cruciale l'individuazione e la riflessione sugli elementi che ne riducono lo sviluppo, di quelli che stimolano attacchi, distruttività e sfiducia. Infatti, proporre suggerimenti, tentare avvicinamenti quando non si siano comprese le ragioni della sfiducia rischia d'essere assai poco efficace. Il consulente col suo lavoro, con l'agire può proporre una modalità interessante d'interpretare relazioni di fiducia. Quindi non solo dichiara-

re, ma soprattutto agire ciò che intende per sviluppo di rapporti di fiducia.

Lo sviluppo del capitale sociale che perseguiamo è costituito dall'interazione tra comprensione, capacità di lavorare assieme e fiducia. È proprietà del network relazionale e non di singoli soggetti, anche se le caratteristiche dei singoli certamente hanno un peso nel capitale sociale. Da qui, ancora una volta, la nostra cura per le due dimensioni: organizzativa e individuale.

3) EVOLVERE SECONDO CRITERI DI SOSTENIBILITÀ

Nel nostro approccio alla consulenza il concetto di sostenibilità⁴⁶ è cruciale. Con ciò intendiamo il riuscire a costruire forme organizzative che tengano conto delle capacità e quindi anche dei limiti, delle opacità dei soggetti e del sistema produttivo nel suo complesso. Da un lato si tratta di produrre coi clienti pensieri, ipotesi, soluzioni che siano adeguate al contesto, che comportino la ricerca di equilibri diversi ma praticabili da quegli specifici soggetti, integrabili con la storia di quell'organizzazione e delle persone che la compongono. Facendo, quindi, riferimento ad una "sostenibilità interna". Si tratta di pensare a progetti, azioni sostenibili perché capace di avere futuro con quegli specifici clienti. Dall'altro lato facciamo riferimento ad una "sostenibilità sistemica". In questo caso si tratta di individuare, costruire rappresentazioni, soluzioni organizzative che permettano al sistema cliente di continuare ad esistere, anche in un futuro delimitato, in una relazione di scambio reciprocamente vantaggiosa col contesto. *Conditio sine qua non* perché ciò avvenga è che siano generati prodotti e servizi apprezzati dal contesto⁴⁷, diversamente verrebbe meno la sua ragion d'essere. La nostra consulenza è dunque orientata allo sviluppo della vitalità dell'organizzazione, ossia la sua capacità di sopravvivere, di funzionare in quel contesto. La nostra consulenza non è tanto orientata a sviluppare capacità d'adattamento (concetto in un certo senso che rimanda ad una subordinazione passiva) delle organizzazioni e delle persone che la compongono, ma a far crescere la *capability*⁴⁸. Dove *capability* sta per competenza, capacità, possibilità d'individuare, immaginarsi e raggiungere

(46) Il dibattito sulla sostenibilità e sullo sviluppo sostenibile nella nostra società è assai ampio ed interessante. Ci colleghiamo a quelle discussioni riferendoci però a contesti assai più limitati: le organizzazioni ed il loro *task environment*. Ciò nell'ipotesi che le idee di sviluppo, di crescita o di maturazione di individui e organizzazioni si inscrivano ed influenzino quello più complessivo.

(47) Come abbiamo visto la questione non è semplice, perché anche la definizione del *primary task* (il compito che ne giustifica l'esistenza) non è necessariamente esplicito e chiaro nelle organizzazioni. Per lo specifico settore dei servizi alle tossicodipendenze è interessante la lettura di: F. Olivetti Manoukian, F. d'Angella, G. Mazzoli (2004) *Cose (mai) viste*, Roma, Carocci.

(48) Concetto introdotto da A. Sen, prestigioso economista indiano e premio Nobel nel 1998.

le risorse che permettono di vivere. Si tratta di una forma attiva di relazione col contesto, di una libertà positiva⁴⁹. Significa orientare i soggetti, individuali e collettivi, ad individuare e costruire le condizioni per realizzare iniziative che inizialmente non erano in grado di fare. Quindi offrire loro la possibilità di essere, appunto, più liberi, più potenti, d'esercitare le libertà potenziali di pensare, affrontare i problemi, immaginare soluzioni e forme diverse di gestione. Ciò comporta una relazione attiva dell'organizzazione col suo contesto e dei suoi membri verso l'organizzazione stessa. Non si tratta quindi d'adattarsi a contesti dati (economici, sociali, organizzativi), ma di rappresentarseli, almeno in parte, come prodotti delle nostre azioni e dei nostri modi di sentire, come sistemi da interrogare, con cui stabilire relazioni attive. Perché ciò avvenga è necessario, oltre a quanto fino ad ora proposto, sviluppare rappresentazioni più vitali e potenti del contesto, dell'organizzazione e dei soggetti che la compongono (individui e gruppi).

Questi elementi non sono sviluppati solo nel momento della consulenza ed in funzione della sua realizzazione, ma col nostro lavoro investiamo perché si sviluppi la capacità di generarli nel tempo. Cosicché il sistema sociale con cui abbiamo lavorato continui anche nel futuro a coltivare questa abilità. Sviluppiamo quindi coi nostri clienti progetti generalmente non di breve periodo, seppure delimitati nel tempo, che non hanno solo obiettivi contingenti, tattici.

La nostra è una consulenza orientata a contesti dinamici, dove serve capacità di costruire risposte, piuttosto che applicare meccanicamente soluzioni preordinate. Dove non è utile, desiderata, sufficiente la reattività, l'automatismo, la linearità. È specificatamente adatta per sviluppare capacità sociali e quindi anche individuali di affrontare problemi in evoluzione, in situazioni ad elevati tassi d'incertezza, dove le risorse, i vincoli non appaiono come dati statici. Organizzazioni e situazioni in cui sono necessarie da un lato margini di autonomia ed autororganizzazione e dall'altro capacità di tenere legami e costruire relazioni, alleanze di lavoro e dialoghi. Dove la fiducia è altamente necessaria, ma non è scontata: va costruita e coltivata.

(49) Libertà negativa è definita dall'assenza di coercizioni. La libertà positiva consiste nella capacità di fare ed essere.

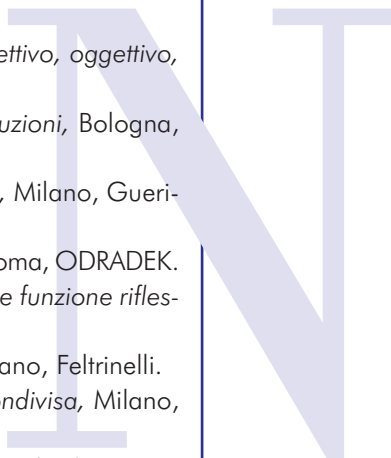
Siamo convinti che una consulenza orientata a sviluppare organizzazioni con queste caratteristiche contribuisca a renderle più vitali, capaci di generare ricchezza, di avere e dare prospettive, quindi di pensare ad un futuro sensato, un futuro che meriti d'essere vissuto e per cui valga la pena di lavorarci. Non pensiamo, infatti, sia necessario manipolare, strumentalizzare od anche maltrattare cose e persone per produrre valore e ricchezza. Le organizzazioni lavorative possono essere, e molte volte lo sono, soggetti che erodono capitale sociale, corrodono le possibilità di un futuro sensato e la sostenibilità, disperdono il senso di responsabilità e riducono la capacità, il piacere di affrontare problemi e sfide. Esse sono dannose e non necessarie. Dannose per se stesse, per la società e per gli individui. Esse minano senza necessità la nostra società, il mondo in cui viviamo. Realizzano uno sviluppo non sostenibile, perché indirizzato a produrre ricchezze economiche corrodendo, appunto, il capitale sociale.

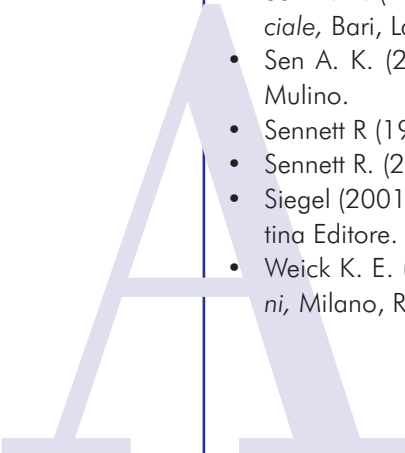
Sperimentiamo col nostro lavoro come l'organizzarsi delle relazioni intersoggettive, abbia effetti significativi sui processi integrativi degli individui, nei loro contesti di vita e nelle loro menti. Soggetti che possono vivere le esperienze lavorative solo con scissioni, tenendole separate, negando le conseguenze del proprio agire, svuotandole di senso, isolandole, negandone le dimensioni distruttive, sviluppano identità, alimentano strutture del Sé compromesse nel loro grado di complessità e d'integrità. Per contro chi riesce a partecipare alla costruzione di contesti integrati, svolge, spesso inconsapevolmente, un lavoro che sviluppa capitale sociale non solo nella sua organizzazione, ma anche nel contesto esterno e contribuisce allo sviluppo delle menti altrui e della propria. Le organizzazioni in cui lavoriamo saranno tanto più ricche e dotate di *capability*, quanto più saranno complesse, invece che semplici e lineari. Quale il livello di complessità che le organizzazioni lavorative e quelle mentali sono in grado di reggere, di vivere? Il malesere di cui i soggetti sono parte è spesso il prodotto di semplificazioni, allineamenti forzosi orientati a proteggerli da una complessità che non sono in grado di reggere.

Come consulenti abbiamo l'opportunità e la fortuna di fare un lavoro in cui impariamo coi nostri clienti, mentre da loro siamo pagati. Penso sia un buon modo di ripagarli il coinvolgerli in questo processo di riflessione e condividere con loro il piacere dell'apprendere dalle fatiche dell'esperienza, piuttosto che cercare di sopravvivere in un contesto logorante e mortifero.

- Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A. (2005), *Dizionario di Psicopsicologia*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Bateson G. (1976), *Verso una ecologia della mente*, Milano, Adelphi.
- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Bari, Laterza.
- Beck U. (2001), *La società del rischio*, Roma, Carocci.
- Castoriadis C. (1995), *L'istituzione immaginaria della società*, Torino Bollati Boringhieri.
- Damasio A. R. (2000), *Emozione e coscienza*, Milano, Adelphi.
- Davidson D. (2003), *Soggettivo, intersoggettivo, oggettivo*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Douglas M. (1990), *Come pensano le istituzioni*, Bologna, il Mulino.
- Fabbri D. (1990), *La memoria della Regina*, Milano, Guerini e Associati.
- Foerster H. von (2001), *Come ci si inventa*, Roma, ODRADEK.
- Fonagy P., Target M. (2001), *Attaccamento e funzione riflessiva*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Galimberti U. (1999), *Psiche e Techne*, Milano, Feltrinelli.
- Gargani A. G. (1994), *L'organizzazione condivisa*, Milano, Guerini e Associati.
- Glaserfeld E. von (1998), *Il costruttivismo radicale*, Roma, Società Stampa Sportiva.
- Hillman J. (2002), *Il potere*, Milano, Rizzoli.
- Hillman J. (2001), *Il piacere di pensare*, Milano, Rizzoli.
- Kaneklin C., Manoukian F. (1990), *Conoscere l'organizzazione*, Roma, Carocci.
- Kunda G. (2000), *L'ingegneria della cultura*, Torino, Edizioni di Comunità.

BIBLIOGRAFIA



- 
- March J. C. (1993), *Decisioni e organizzazioni*, Bologna, il Mulino.
 - Morin E. (2000), *La testa ben fatta*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
 - Morin E. (2001), *I sette saperi necessari all'educazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
 - Normann R. (2002), *Ridisegnare l'impresa*, ETAS.
 - Olivetti Manoukian F., d'Angella F., Mazzoli G. (2004), *Cose (mai) viste*, Carocci.
 - Orsenigo A. (1999a), *La costruzione dell'oggetto di lavoro e il modo di trattarlo nella progettazione*, in: *Animazione Sociale - Inserto "Quattro passaggi critici nella progettazione"*, N. 11, (1999), Torino.
 - Orsenigo A. (1999b), *La costruzione dei problemi e gli oggetti di lavoro*, in: *"Spunti"*, N. 2, (1999), Milano.
 - Sen A. K. (1997), *La libertà individuale come impegno sociale*, Bari, Laterza.
 - Sen A. K. (2000), *La ricchezza della ragione*, Bologna, il Mulino.
 - Sennett R (1999), *L'uomo flessibile*, Milano, Feltrinelli.
 - Sennett R. (2005), *Rispetto*, Milano, Feltrinelli.
 - Siegel (2001), *La mente relazionale*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
 - Weick K. E. (1997), *Senso e significato nelle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina Editore.