

# LE ORGANIZZAZIONI ALLA PROVA DEL FUTURO: RAPPRESENTAZIONI, COSTRUZIONI, DISTRUZIONI, RIMOZIONI

Grazia Gacci e Cinzia D'Agostino

Le organizzazioni di lavoro, come sappiamo, costituiscono un ambito di vita in cui quotidianamente si attualizzano e si compongono modelli di comportamento e di pensiero che interagiscono con quelli ricorrenti nella società, assorbendoli e influenzandoli. In questo senso pensiamo che il tentativo di mettere a fuoco il rapporto delle organizzazioni di lavoro con il proprio futuro possa creare un interessante materiale di confronto anche per leggere quanto vediamo, sentiamo sul futuro della nostra società (occidentale) e dei singoli individui che la compongono.

Per fare questo abbiamo cercato di affrontare due ambiti di questioni:

- quando le organizzazioni pensano al futuro, in che modi lo fanno, da quali rappresentazioni partono, in che forme traducono e comunicano pensieri o preoccupazioni sul futuro;
- chi, all'interno delle organizzazioni, si occupa di pensare al futuro, chi lo fa attualmente e chi potrebbe farlo in futuro, e quali sono gli impatti e le conseguenze possibili.

Gli spunti di riflessione che cerchiamo di proporre in questo articolo sono stati rintracciati e rielaborati principalmente partendo da esperienze sul campo: attività di consulenza e formazione, incontri e interviste realizzate per la preparazione delle Giornate di Studio del 2006, osservazioni ed interventi espressi nel corso delle stesse Giornate di Studio<sup>1</sup>.

Evidentemente i materiali a cui si fa riferimento, e che sono stati usati per sviluppare analisi e per elaborare alcune ipotesi,

(1) Ricordiamo il titolo delle Giornate di Studio 2006 "Immaginare un futuro per le nostre organizzazioni: desideri, riconoscimenti, riappropriazioni".

Le esperienze cui si farà riferimento riguardano diverse tipologie di organizzazioni: aziende industriali e di servizi, pubbliche amministrazioni, aziende ospedaliere, organizzazioni no profit. Abbiamo coinvolto diverse persone appartenenti a queste organizzazioni principalmente attraverso la realizzazione di focus group. I partecipanti ai focus group hanno assicurato una rappresentatività varia in termini di ruoli organizzativi: amministratori delegati, dirigenti, consiglieri interni, funzionari.

hanno essenzialmente un valore indiziario. Questo accostamento più diretto a come nelle organizzazioni si vive il futuro non è stato un lavoro semplice perché abbiamo vissuto direttamente le fatiche legate alla oscurità percepita del contesto e il peso di immaginari sul futuro, più pessimisti, confusi e distruttivi, che sembrano accomunare molti di quelli che ritengono di avere tra le proprie responsabilità il pensiero e la costruzione del futuro della propria organizzazione.

D'altra parte questa fatica, che abbiamo provato a raccogliere ed elaborare all'interno del Gruppo di lavoro<sup>2</sup> che si è occupato di organizzare le Giornate di Studio, è stata per noi una interessante fonte di conoscenza che ci sembra utile rimettere in circolo anche in queste pagine.

Una delle prime, parziali, scoperte è che la parola futuro viene, di fatto, poco utilizzata nelle organizzazioni (mascherata e dispersa in altre forme parlando di piani, programmi, progetti). Sembra che oggi sia più difficile pensare al futuro (qualcosa che viene dopo) ed ancora di più pensare al futuro in termini di cambiamento (qualcosa che si modifica) e di miglioramento (qualcosa che si modifica in meglio).

Il futuro, dunque, sembra aver perso il suo potenziale evocativo, creativo, progettuale e appare poco richiamato nelle organizzazioni. Allora forse uno degli obiettivi di chi scrive è anche di aiutare a riconoscere l'importanza di nominare maggiormente il lavoro sul futuro delle organizzazioni per quello che è: una forma necessaria per sviluppare strategie di adattamento o, auspicabilmente, di trattamento dei cambiamenti.

Diventa così interessante capire come si possano produrre azioni organizzative volte a costruire propensione ed interesse nei confronti del futuro e a favorire posizioni di minore sudditanza delle e nelle organizzazioni rispetto a letture e indicazioni di tipo economico, politico e sociale che acquistano un potere forte nell'orientare o forse, nel momento attuale, potremmo dire paralizzare scelte, strategie, modificazioni.

La rilettura e rielaborazione delle esperienze su cui abbiamo lavorato, pensando al rapporto tra organizzazioni e futuro, ruota attorno ad alcune domande che ci hanno guidato nel lavoro e

(2) Il gruppo, interno allo Studio APS, che ha lavorato per la progettazione delle Giornate di Studio 2006 era composto da: Fiorella Capasso, Cinzia D'Agostino, Francesco d'Angella, Grazia Gacci, Rossella Elisio, Matteo Lo Schiavo, Nicoletta Maritan, Achille Orsenigo, Monica Savio, Valter Tarchini.

che pensiamo possano avere anche per il lettore un valore indicativo per aiutare a pensare, formulare ipotesi, recuperare aspetti magari meno emergenti attorno cui interrogarsi per muovere le nostre visioni dei problemi.

Sono domande emerse da quello che abbiamo visto, rilevato dalla esperienza e che cercheremo di descrivere proponendo anche alcune ipotesi integrative ed interpretative.

*Come viene visto il contesto in cui le organizzazioni collocano il proprio futuro? È possibile rintracciare nelle organizzazioni delle visioni del futuro più sponsorizzate, promosse, auspiccate rispetto ad altre?*

Dalle nostre rilevazioni sembra emergere con chiarezza e prevalenza la rappresentazione di un contesto carico di incertezze e di rischi, vissuti emotivamente come fonti di paura e di pericolo (in uno dei focus group l'amministratore delegato di un'azienda commerciale ha, nel giro di pochi minuti, detto due frasi in apparente contraddizione "il futuro fa paura" e "a livello commerciale abbiamo tutto il mondo davanti"). Si tratta, infatti, di un contesto in cui anche le opportunità, pur viste nel loro potenziale valore aggiunto, appaiono minacciose e spaventano; poterle sfruttare sembra troppo difficile e complesso o sottoposto a condizioni poco sostenibili dai singoli e dalle organizzazioni (frasi come "non avremo mai tutti i soldi che servono per..." oppure "con le persone che abbiamo non disporremo mai delle competenze necessarie per...", sono spesso utilizzate all'interno delle organizzazioni quasi a scoraggiare qualsiasi pensiero di cambiamento).

Il risultato finale è, quindi, un contesto contraddittorio e ambiguo, attraversato da aspetti distruttivi e possibilità di costruire, che chiede agli individui autonomia, ma anche sudditanza.

Questo contesto alimenta, in maniera prevalente, un futuro depressivo, confuso, precario, determinato da altri, in cui solo alcuni possono vincere-guadagnare mentre altri sono destinati a vivacchiare producendo sempre più velocemente o in condizioni sempre più sfavorevoli.

Le esperienze analizzate, così come i dibattiti aperti con i focus

## QUALE CONTESTO?

group realizzati per le giornate di studio, ci portano ad esplicitare, come fattori organizzativi alla base di questo futuro incerto e pauroso, una serie di elementi.

Molte organizzazioni del profit hanno citato in primo luogo i casi di cambiamenti organizzativi, ad esempio legati a processi di fusione/acquisizione o di innovazione tecnologica, che determinano un profondo clima di incertezza e di paura, anche quando la redditività aziendale è positiva, in quanto impattano profondamente sulla identità (o sulla perdita di identità) professionale dei singoli. In questo caso sembra che le aziende sottovalutino il fatto che quando le persone devono cambiare la propria identità professionale facendo nuove attività (o adottando modalità di lavoro molto diverse dal passato) si genera un profondo impatto emotivo che non può essere ignorato e che condiziona pesantemente la rappresentazione del futuro. Il funzionario di una grande società di assicurazioni ha usato nei focus questa espressione *“le persone sono utilizzate come le figurine della Panini”* e ci ha raccontato che, nella sua organizzazione, *“quelli che hanno paura del futuro sono quelli che cambiano mansioni, senza averlo chiesto”*. Questa situazione, in realtà, riguarda anche organizzazioni no profit. La responsabile del Settore Servizi Sociali di un grande comune del milanese ha raccontato di operatori, che intervengono nell’area della tutela dei minori, che si sono confrontati con un cambiamento del mandato di lavoro (da lavoro specialistico ed individuale a lavoro in gruppi multidisciplinari); tale cambiamento ha generato negli operatori grande incertezza sebbene *“vivano in un contesto in cui nessuno si sogna di essere licenziato”*.

Un altro elemento, molto citato sia dalle organizzazioni pubbliche che da quelle private, riguarda il frequente ricorso al lavoro temporaneo, come leva per il contenimento dei costi, che, di fatto, determina un azzeramento degli investimenti sullo sviluppo delle persone, un conseguente lento ed inesorabile abbassamento delle competenze ed il ritorno a frammentazioni delle attività operative che non favoriscono, anche in questo caso, la costruzione del senso dell’agire organizzativo, quotidiano e prospettico (in uno dei focus il responsabile di un’a-

zienda ospedaliera ha detto *“prima entravi in ospedale e ci restavi, oggi entri e non sai se tra sei mesi sarai rinnovato”*, ed il responsabile di una cooperativa *“dobbiamo partecipare a gare ogni due-tre anni per vendere i nostri servizi, oggi ci siamo, domani non lo sappiamo”*).

Anche la costante compressione dei tempi, schiacciati sul brevissimo periodo, impedisce la messa a fuoco sul futuro creando spesso un clima ansiogeno e concitato, in cui l'attività che è arrivata per ultima diventa la più importante, salvo dover ricominciare tutto nuovamente azzerando quanto fatto perché l'ansia e la velocità non hanno permesso le opportune comunicazioni o le necessarie verifiche di fattibilità.

Ultimo elemento, spesso citato, come causa di confusione ed incertezza sono le richieste, viste come fortemente contraddittorie, di rigidità e flessibilità. Pensiamo, ad esempio, a carte di servizi o codici etici che stanno proliferando nelle organizzazioni, cui rimandano analisi di processi, procedure, reportistiche, ruoli ed attività di controllo che dovrebbero essere rigidamente applicate, salvo poi esplicitare anche attese di flessibilità e di disponibilità a modificare attività, modalità, soluzioni in funzione di quello che accade nella quotidianità ed in nome di praticità, efficienza, rapidità.

Scenari di futuro incerti, confusi, preoccupanti e preoccupati e tuttavia la maggior parte delle organizzazioni che si sono ritrovate in questa rappresentazione stanno andando bene, non presentano minacce manifeste di chiusure, accorpamenti, fallimenti. E allora nasce anche l'interrogativo di come queste organizzazioni possano essere performanti, stare sul mercato, continuare ad erogare servizi pur non avendo una visione progettuale, costruttiva del futuro. Interrogativo che vedremo di riprendere nel seguito.

D'altra parte, ci sembra anche che questa confusione, incertezza, paura che caratterizza le rappresentazioni del contesto futuro sia acuita dal mantenimento di un'equazione che vede il futuro come progresso, miglioramento, crescita, sviluppo<sup>3</sup>. Anche nelle esperienze che abbiamo accostato sembra che si leggiti un pensiero sul futuro solo se connesso a idee e azioni di miglioramento, di sviluppo incrementale. Se non si riesce,

(3) Sono numerosi gli autori ed i riferimenti bibliografici che trattano, con vari approcci, il tema della modernità e della razionalità strumentale a partire da M. Weber, *“Economia e società”*, Edizioni di Comunità, 1968 per arrivare a B. Latour *“Disinventare la modernità”*, edizione Elèuthera, 2008.

## QUANDO SI PENSA AL FUTURO

allora vuol dire che non si è capaci o che non è possibile pensare al futuro. Il futuro come contenimento, riduzione o chiusura di alcune cose, come rinnovamento a parità di dimensione non è visto come vero futuro.

*Quando le organizzazioni si occupano del futuro? In che circostanze, in che luoghi, in che condizioni si pensa al futuro?*

Per alcune organizzazioni potremmo dire che la risposta a questa domanda è: mai. La pensabilità del futuro richiede, infatti, come condizione essenziale, la volontà di riconoscerla ed assumerla come dimensione temporale distinta dal passato e dal presente. Questa condizione, in rappresentazioni che sembrano bloccate e confuse da paura ed incertezza, sembra oggi venir meno. La maggior parte delle organizzazioni con cui ci siamo confrontati denunciano uno schiacciamento sostanziale sulla dimensione del presente, con una scarsa prefigurazione di passaggi, esiti, impatti. *“Sappiamo che qualcosa accadrà, ma non sappiamo bene cosa”*. Ci si muove in un eterno presente, in un “qui e ora” che rischia di ridurre il contenuto comunicativo e lo scambio tra le persone entro spazi angusti (non possiamo dire nulla al di fuori di ciò che vediamo, sappiamo oggi) e di produrre azioni organizzative poco strategiche (non possiamo assumere responsabilità, e tanto meno rischi su ciò che non conosciamo). È come se il futuro diventasse un domani dai contorni molto vaghi e dunque poco rappresentabili, quasi che l’ansia per un futuro che non possiamo padroneggiare e con il quale dobbiamo, comunque, avere a che fare ci impedisse di pensarlo. Ci si difende non entrando emotivamente in contatto con il domani.

In altre situazioni e contesti, quando si riesce a superare questo schiacciamento sul presente, ci sembra diffusa una tendenza a considerare il futuro come evento, tappa, punto di arrivo più che come processo da prefigurare, gestire, accompagnare. In questo senso il futuro viene pensato in concomitanza con routine operative, spesso allo scadere di tempistiche lanciate per bilanci, budget, piani pluriennali. In questo caso il rischio che spesso si concretizza è che il futuro diventi una dichiara-

zione, delle righe di testo da scrivere in allegati di budget ed in prefazioni di piani, di cui ci si è già dimenticati il giorno dopo, più che una rotta da seguire. Spesso è un futuro ordinario, incorporato nell'agire quotidiano, di fatto un prolungamento ed una ripetizione del presente. Quindi un futuro come presente che si ripete più che come presente prospettico.

Ci sono, infine, situazioni in cui è necessario un pensare più radicale sul futuro perché legato a momenti di crisi endogene o esogene, a cambiamenti repentini degli scenari socio-politici competitivi, a passaggi intergenerazionali, a cambi di vertice. Allora si pensa al futuro quando ci si sente sotto minaccia. In questi casi sembra che il pensiero del futuro si sostanzia come contrapposizione, diversità e alterità rispetto al presente ed al passato. *"Occorre rivoluzionare tutto"*, e quindi si è tanto più bravi ed efficaci quanto più si riesce ad azzerare, rapidamente e completamente, il passato ed il presente. Un futuro per differenza da quello che c'è stato, piuttosto che per innovazione ed evoluzione rispetto a quello che si è fatto<sup>4</sup>.

Complessivamente sembra che nelle organizzazioni si pensi al futuro per lo più se costretti da fattori esogeni e con un orientamento prevalentemente difensivo (ristrutturazioni imminenti, innovazioni tecnologiche, gare cui partecipare, riduzioni e contenimento di spese e personale sono spesso il motore per pensare al futuro). Si tratta, peraltro, di fattori spesso poco condivisi, conosciuti, compresi all'interno dell'organizzazione. Si sa che alcune cose si devono fare, a volte neppure si comprendono molto. Si è come sospinti da una forza cogente che impone e detta più che proporre, indurre, suggerire (*"siamo in un mare in tempesta, in una corrente che trascina"*).

Peraltro dovendo rispondere ad input esterni spesso ci si attende che, trovata una risposta con un pensiero sul futuro, le cose si sistemino una volta per tutte e quando questo non avviene nasce un fastidio, una irritazione di fondo. *"Ancora...?!"*

*Quali elementi vengono utilizzati per pensare al futuro? Quali sono le modalità che vengono praticate? A quali modelli culturali si riferiscono?*

(4) Un interessante approfondimento dei concetti di innovazione ed evoluzione è contenuto nel testo di Edgar Morin *"Ou va le monde?"*, edizioni L'Herne, 2007. Testo richiamato anche nell'articolo *"Dove va il mondo e dove vanno le organizzazioni"* contenuto in questa stessa rivista.

COME SI PENSA  
AL FUTURO?

Una prima sottolineatura che ci sembra emergere dalle esperienze analizzate riguarda la tipologia di dati e informazioni che vengono utilizzati per supportare e legittimare alcuni pensieri sul futuro. L'effetto combinato, di una logica prevalente di tipo difensivo e di una confusione e difficoltà di lettura della complessità dei contesti, determina il frequente ricorso ad analisi di contesto molto generali che hanno per le persone uno scarso collegamento con l'operatività.

Per sostenere la necessità di innovazioni e di cambiamenti ci si riferisce a letture che risultano spesso lontane e astratte. Ricorrente è, ad esempio, il riferirsi a dati citati da agenzie internazionali sull'andamento dei mercati italiani ed esteri, sui flussi delle domande, sulla valutazione delle risorse, su confronti internazionali sulla spesa sanitaria, sull'uso dei farmaci, sulle migrazioni, sullo sviluppo di paesi asiatici, e così via. Probabilmente dati interessanti che, tuttavia, se non rielaborati e collegati a caratteristiche e specificità dei diversi contesti organizzativi, non rappresentano di per sé orientamenti utili ed efficaci per l'individuazione di obiettivi e di priorità e per la costruzione e comprensione del senso dei cambiamenti e dei progetti che si pensa di portare avanti nel futuro. Dati, comunque, utilizzati per dare ragione di decisioni pesanti. Il rischio presente è che le decisioni assunte arrivino alle persone come vincoli indiscutibili e cogenti riducendo capacità progettuali ed alimentando rivendicazioni e ritiri.

Dal punto di vista delle modalità con cui si pensa al futuro ci sembra utile proporre una segmentazione tra diversi orientamenti e livelli di propensione al futuro: c'è chi rimuove il futuro, chi lo attende, chi lo organizza, chi lo costruisce.

Pensiamo che questi orientamenti possano anche essere correlati a specifici modelli culturali ed anche ad alcune caratteristiche distintive (di natura istituzionale e temporale) che condizionano il modo in cui le organizzazioni pensano al futuro. In questo senso abbiamo rintracciato differenze tra organizzazioni: che hanno una dinamica dettata dalla posizione istituzionale; che sono appena nate; che si sentono minacciate dal contesto; che hanno imparato a vivere nelle turbolenze.



<b>Propensione al cambiamento</b>	alta	Organizzazioni appena nate (in start up)	Organizzazioni che hanno imparato a vivere nelle turbolenze
	bassa	Organizzazioni che vivono di rendita istituzionale	Organizzazioni che si sentono minacciate dal contesto
		<b>Apertura al mercato</b>	
			alta

*Quali contenuti vengono visti e privilegiati nelle rappresentazioni del futuro?*

La costruzione di contenuti di pensiero sul futuro ci sembra resa difficile dal peso dei dati emotivi a cui si è fatto riferimento (senso di paura, minaccia, incertezza...). Sembra presente, quindi, una sopravvalutazione delle emozioni e una sottovalutazione dei dati di realtà.

Il peso della dimensione emotiva finisce con il diventare un vero e proprio blocco che non permette in alcun modo di accostarsi ai contenuti per comprenderli, qualificarli, pesarli. Tutto sembra impossibile o inutile e si rischia il ripiegamento nella propria, parziale, realtà quotidiana fatta di attività che spesso hanno nella loro standardizzazione e ripetitività un potere tranquillizzante ed anestetizzante rispetto al futuro.

Questa tendenza può agire e nascondersi anche in forme diverse. Se da un lato si può manifestare un ripiegamento operativo, all'opposto vi può essere un investimento, spesso quasi ossessivo, nel costruire piani, programmi, progetti, delibere che diano la massima chiarezza su cosa fare e come farlo nel futuro.

Questa seconda modalità sembra rispondere molto direttamente ad una rappresentazione organizzativa fortemente idea-

**QUALI  
CONTENUTI?**

CHI HA LA  
RESPONSABILITÀ DI  
PENSARE  
AL FUTURO

lizzata in cui metodi di progettazione razionale portano a contenuti razionali ed in cui la finalità dei programmi è proprio quella di eliminare i problemi, le incertezze, le contraddizioni per arrivare ad una “macchina” esemplare.

Quello che spesso ci sembra di osservare è che questo porta a concentrarsi, rispetto ai contenuti, alternativamente o soltanto su quelli che potremmo definire strategici o su quelli che potremmo definire organizzativi.

Vale a dire o si punta ad avere delle “buone” idee su cui scrivere grandi progetti (che peraltro più sono diversi da quello che si sta facendo, più sembra siano validi e interessanti) senza pensare minimamente agli impatti organizzativi; o, al contrario, si parte da progetti di riorganizzazione (spostamenti di persone, creazione di nuovi ruoli, ampliamenti o riduzioni di organico) senza capire cosa si può e si deve fare.

In ogni caso ci sembra che i contenuti siano comunque sempre molto frammentati e che, in questo senso, rappresentino bene delle situazioni organizzative in cui sono spesso assenti degli obiettivi, delle responsabilità e dei luoghi di ricomposizione. Forse il motto “divide et impera” è molto più praticato di quanto non pensiamo ed in sistemi che diventano sempre più complessi questo stile gestionale sembra produrre confusione più che semplice parcellizzazione.

*All'interno delle organizzazioni ci si attende che qualcuno più di altri debba parlare del futuro, fare previsioni, dare orientamenti? Chi è legittimato ad occuparsi del futuro nelle organizzazioni? Chi se ne occupa realmente? Chi se ne potrebbe occupare? Quando si pensa al futuro a che livello lo si pensa: individuale, organizzativo, sociale?*

La risposta più immediata e prevalente a questa domanda è che debbano essere i capi ad occuparsi del futuro. L'idea dei singoli è che ci debba essere sempre un altro che è responsabile, che determina il futuro. Quasi sempre questo “altro” è l'autorità cui è demandato tanto il futuro organizzativo quanto quello individuale (il responsabile dei Servizi Sociali ha ben sintetizzato questa aspettativa dicendo: “gli operatori hanno

*l'aspettativa che sia l'azienda a risolvere i problemi e non il singolo. Chiedono all'azienda di gestire il proprio progetto professionale").*

All'interno, dunque, di un quadro che presenta gli aspetti di criticità che abbiamo delineato in precedenza, si chiede a chi esercita dei ruoli di autorità di tracciare la linea, di dare indicazioni. Il futuro appare fondamentalmente come una attività dei capi e questo anche nelle parole di chi occupa posizioni di responsabilità. Nei focus group i dirigenti presenti hanno tutti assunto questa posizione: *"il futuro è una responsabilità fondamentale dei capi... Tu devi fare la rotta... devi avere un sogno..."*. D'altra parte i capi ritengono che spetti poi all'organizzazione rendere verosimile il futuro indicato *"il direttore generale ha il sogno, la visione, deve diventare una preoccupazione dei suoi collaboratori come realizzarla"*. E su questa ultima aspettativa dei capi vedremo, invece, che sono rare le condivisioni con il resto dell'organizzazione, e per questo ci si ferma molto spesso a dichiarazioni programmatiche, slogan e visioni chiuse nei cassetti o affisse sui muri, che rimangono su questi bloccate e impolverate.

Sembra, peraltro, che questa attesa nei confronti dell'autorità di occuparsi del futuro vada ben oltre il campo degli oggetti di lavoro della organizzazione. Quello cui ci si affida riguarda anche il bisogno di sicurezza. Infondere sicurezza rispetto al futuro, chiudere gli spazi alle incertezze (e non aiutare a gestire le *"inevitabili e forse naturali"* insicurezze e paure), sembra essere una delle responsabilità principali dell'autorità. In un certo senso si chiede loro di provvedere al benessere collettivo e le autorità sembrano investite di attese rispetto a quelle che appaiono domande esistenziali profonde che non riguardano solo la vita lavorativa dei singoli.

D'altra parte, andando più a fondo, appare chiaramente che si tratta di aspettative dense di idealizzazioni a cui nessuno, né l'autorità né i collaboratori credono fino in fondo. Sono aspettative generiche che vengono riversate sul ruolo dell'autorità come tale, ma che perdono quasi sempre il loro potenziale nel momento in cui al ruolo viene associato un nome ed un co-

gnome, spesso sottoposto a pesanti valutazioni da parte degli stessi collaboratori<sup>5</sup>. Si crea, dunque, una sorta di perversione in cui si alimenta una idealizzazione per poterla immediatamente distruggere confermando, in questo modo, la difficoltà o impossibilità di migliorare la propria situazione e quella dell'organizzazione.

Ci sembra inoltre di rilevare che questo investire massicciamente l'autorità di attese salvifiche non permetta di far emergere o almeno attenui, copra, metta in secondo piano una serie di iniziative parziali e laterali, periferiche, ma vivaci e feconde che rischiano di non essere prese in adeguata considerazione in quanto non inserite nelle dichiarazioni formali e programmatiche emesse dall'autorità. Quello che si rischia di non coltivare, in questo modo, sono quelle che un nostro intervistato ha definito *"progettualità spontanee dei nostri soci che consentono continuamente di innovare i nostri servizi"*. La dinamica che spesso si rileva nel confronto con le esperienze è che in teoria si aderisce ad una specie di dover essere (bisognerebbe che il capo facesse così, l'autorità mi deve dire, dare...), in pratica esistono diverse iniziative che prendono i singoli e che si rivelano positive nel momento in cui vengono condivise con altri (alleanze con altri siano essi singoli, gruppi o organizzazioni), ma che vengono poco viste e valorizzate.

Da una parte, dunque, si potrebbe pensare che in questo clima incerto le persone cerchino qualcuno da cui dipendere, siano disponibili ad essere attori, meno autori<sup>6</sup>; dall'altra parte le persone attivano, comunque, delle iniziative che il contesto fatica a riconoscere e di cui talvolta gli stessi proponenti non riescono ad assumere il carattere innovativo. Si scoprono, in questo caso sovrapposizioni, duplicazioni, iniziative parallele non coordinate ed integrate.

Il rischio è di una scissione tra il sistema formale dei ruoli, sempre più compresso su risposte incalzanti da dare, e il sistema sociale che ripropone dinamiche spesso poco comprese e assunte dai vertici. Con una difficoltà generalizzata e diffusa a riconoscere e dare credito ad iniziative, progettualità, azioni che già producono risposte ai problemi, ma non diventano patrimonio.

(5) Sul tema della autorità si rimanda alla lettura della voce contenuta nel "Dizionario di psicosociologia", Raffaello Cortina Editore, 2005.

(6) Su questo tema si suggerisce la lettura di E. Enriquez che in "Clinique du pouvoir", ha approfondito l'analisi di quella che lui ha definito "servitude volontaire".

Allora questa analisi suggerisce di affrontare diversamente la questione del ruolo dell'autorità nel costruire il futuro, ma anche di riprendere il tema della costruzione di livelli di corresponsabilità (frasi tratte dai focus group: *"La responsabilità individuale sembra un elemento distintivo, ma troppo spesso è lasciata a singole iniziative, è poco assunta, valorizzata"...* *"C'è bisogno di iniziative personali congruenti con gli obiettivi aziendali"*). Avanza, dunque, l'esigenza di capire come riconoscere e sviluppare alleanze su visioni dei problemi e sulle azioni per affrontarli; come alimentare fiducia sapendo che si tratta di un percorso progressivo in cui occorre essere disponibili ad accostare anche le faticosità; come sostenere riconoscimenti, contrastare banalizzazioni, supportare prese di iniziative e legittimazioni.

Questa questione apre, inoltre, al rapporto tra il futuro collettivo/organizzativo ed il futuro individuale/professionale.

Per quanto riguarda il tema dell'autorità le testimonianze raccolte ci hanno suggerito una rappresentazione di differenti tipologie di "capi" in relazione a modi diversi di rapportarsi con il futuro e dunque di influenzare la pensabilità del futuro nelle organizzazioni. In questo senso possiamo distinguere tra:

- maledetti: di fatto sono i capi che non hanno visione del futuro così come del presente in quanto non vogliono essere nella posizione in cui si trovano e sviluppano sentimenti di indifferenza che però possono portare anche ad orientamenti più distruttivi;
- custodi: di fatto non hanno visione del futuro, puntano ad accudire quello che c'è, a ripetere il presente o perché pensano che sia la cosa migliore o perché non vedono o vogliono vedere altri possibili cambiamenti;
- predatori: hanno una visione del futuro come orizzonte molto limitato, arrivano in un'organizzazione e ci stanno per massimizzare i risultati nel breve periodo con progetti possibilmente ad alto impatto comunicativo;
- generatori: hanno una visione del futuro come dimensione progettuale più che realizzativa, amano attivare progetti anche se non è detto che poi vogliano o siano in grado di coltivarli;

- costruttori: hanno una visione del futuro come spazio da costruire partendo da ipotesi nuove o riconfigurate e sono disponibili a stare nel processo in una logica di co-costruzione. Queste tipologie di “capi” sembrano avere anche un diverso potere di influenzamento in funzione della dimensione dell’organizzazione che governano. Dimensione che incide notevolmente anche sui legami che si generano tra futuro individuale e futuro organizzativo, sia in termini di preoccupazioni/paure che di assunzioni di responsabilità.

Le paure sul futuro individuale e su quello collettivo possono coesistere o possono essere alternative.

Partendo dai focus group e dialogando con organizzazioni di diversa dimensione, ci sembra di poter dire che nella piccola dimensione può essere più facile che l’individuo senta di poter contare di più, di poter incidere sulla propria organizzazione e quindi tenda anche a collegare il proprio futuro con quello della organizzazione; nella grande dimensione il potere di influenzamento è più limitato e questo alimenta maggiori scissioni tra futuro individuale e futuro collettivo, nel bene e nel male.

Resta, comunque, molto aperto, e denso di ambivalenze, il tema di quanto potere si prendano/si riconoscano le persone, che si trovano in una posizione distante dalla direzione, nel riscrivere, rileggere, interpretare gli obiettivi aziendali che altrimenti rischiano di essere assunti come dati di contesto su cui difficilmente si può influire (nei focus group alcune di queste ambivalenze sono uscite fuori con frasi come *“la responsabilità individuale sembra un elemento distintivo, ma troppo spesso è lasciata a singole iniziative e poco assunta-valorizzata dall’organizzazione”*... *“c’è bisogno che le iniziative personali siano congruenti con gli obiettivi aziendali e organizzativi riducendo in questo modo la possibilità di essere trasgressivi”*).

Ci piacerebbe, a questo punto, provare a riprendere alcune delle questioni su cui abbiamo aperto degli interrogativi per cercare di presentare alcune parziali ipotesi interpretative in chiave di nuove, possibili condizioni che possono sostenere i singoli e le organizzazioni per pensare al futuro.

ALCUNE  
CONDIZIONI PER  
PENSARE  
AL FUTURO

In relazione al tema del contesto l'ipotesi da cui siamo partiti è che una rappresentazione minacciosa ed imminente del futuro rischia di produrre difese poco efficaci e regressive; sarebbe più interessante e utile provare a immaginare quali siano alcune condizioni nuove, diverse che possano sostenere un pensiero sul futuro.

Una prima condizione ci sembra riguardi proprio il rapporto con l'incertezza e la paura, come dimensioni non tanto da rimuovere quanto da comprendere, assumere, gestire, sentire anche come dato di realtà. Si tratta di sostenere, quindi, una rappresentazione più realistica del futuro come territorio di necessarie incertezze, ansie, paure, perdite che vanno nominate e gestite anziché rimosse. In questo senso un obiettivo più realistico per chi ha un ruolo di autorità potrebbe essere di aiutare ad accettare e gestire la paura dell'incertezza, a riconoscere la dimensione del rischio, a convivere con una quota di paura. D'altra parte, infatti, la dimensione della paura, della difficoltà può determinare anche delle spinte generative. In tale senso si potrebbe parlare quasi di una sorta di paura sostenibile e funzionale al pensiero del futuro.

Una seconda condizione ci sembra indicare che la riappropriazione del futuro passi anche dal riconoscimento di importanti differenze tra sorte e destino, per passare dal dovere di una strada tracciata alla libertà di poterla scegliere o costruire. Per sorte siamo nati in uno specifico contesto e in una specifica epoca, la sorte ci fa incontrare eventi e persone particolari. La sorte va a coincidere con il caso<sup>7</sup>. Ma possiamo nel contempo pensare ad un destino che non è inscritto, dato, che del destino siamo coautori. Diventa allora critica la dimensione del cosa vogliamo, possiamo essere, di quale futuro siamo noi stessi autori e non solo pazienti o bellicosi interpreti. La costruzione di un progetto può essere uno degli strumenti per realizzare destini non necessariamente iscritti nella sorte.

In questo senso è un processo di riappropriazione che può partire da riflessioni su:

- dove siamo: per pensare al futuro, per poterlo costruire, un passo fondamentale è quello di riuscire a mettere a fuoco

(7) Sul tema della differenza tra sorte e destino si suggerisce la lettura di A. Orsenigo, "Progettare: alcuni nodi critici" ne "La progettazione sociale", Quaderni di Animazione e Formazione, Edizioni Gruppo Abele, 1999.

una rappresentazione della situazione presente sufficientemente capace di dare un senso a ciò che accade a noi ed alla nostra organizzazione e che sia costruita cercando una condivisione delle diverse rappresentazioni che hanno i singoli, ognuno dalla propria prospettiva e sulla base della propria storia;

- dove stiamo andando: in un mondo dinamico, turbolento, possiamo rappresentarci ogni organizzazione come in movimento. Volenti o nolenti da qualche parte si sta andando, indubbiamente sia per propria iniziativa che per spinte del contesto, e diventa importante aumentare la consapevolezza su questi movimenti e su quali traiettorie, raramente lineari, si stanno portando avanti;
- dove dobbiamo/vogliamo andare: qui subentra il campo dei desideri, degli obiettivi, delle dimensioni più sognanti, ma anche di quelle più istituzionali e sarebbe opportuna un'analisi comparata tra quello verso cui ci si sta spingendo sulla base di storia, obiettivi, scelte del passato e quello che sta emergendo in termini di nuovi obiettivi, nuovi desideri, nuove spinte;
- dove possiamo andare: in questa fase è possibile un confronto di sostenibilità tra i dati di realtà e quelli di possibilità per riuscire a costruire un percorso realmente possibile, che non vuol dire immediatamente e facilmente realizzabile, ma vuol dire sostenibile in termini di investimenti, competenze, progettualità.

Una terza condizione pensiamo interessi il modo in cui si pongono in dialogo le dimensioni temporali di passato, presente e futuro. La pensabilità e le rappresentazioni del futuro sono, infatti, influenzate dal modo in cui ci si rapporta anche al passato ed al presente e dal tipo di relazioni che si ri-conoscono e si ri-costruiscono tra le tre dimensioni temporali.

Possono essere proposti diversi rapporti:

- scissione: passato, presente e futuro come dimensioni a se stanti. Le scissioni rischiano di alimentare idealizzazioni sbilanciate in favore di una delle tre dimensioni, fu-



ghe nel passato, nel presente o nel futuro (in questa situazione c'è il rischio di soggetti che diventano vittime del tempo)

**PASSATO** | **PRESENTE** | **FUTURO**

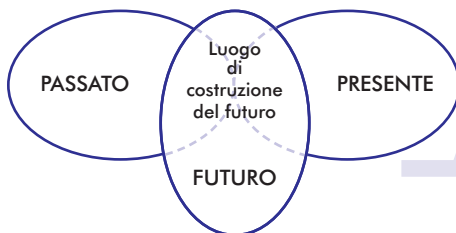
- linearità: passato, presente e futuro inseriti in un percorso lineare, progressivo, migliorativo

**PASSATO** → **PRESENTE** → **FUTURO**

- circolarità: passato, presente e futuro si ricostruiscono continuamente attraverso rapporti di influenza reciproca

**PASSATO** →  → **PRESENTE** →  → **FUTURO**

- contestualità: passato, presente e futuro esistono come tali solo nella zona di congiunzione e di sovrapposizione di cui attiviamo forme di consapevolezza ed in cui sviluppiamo processi di apprendimento dall'esperienza



Una quarta condizione riguarda la costruzione di spazi, fisici e mentali, di pensiero. La pensabilità del futuro sembra connessa all'aver spazio mentale, per non restringere la realtà in rappresentazioni troppo anguste e dunque un po' scontate dei

problemi, e tempo per pensare, per non produrre comportamenti solo reattivi, un tempo da ripensare, da attraversare, da interrogare, da allestire, da abitare.

Pensare al futuro significa anche avere voglia e disponibilità di costruire luoghi, contenitori che aiutino a pensare, che proteggano, che contengano l'ansia per cercare di evitare blocchi creativi. Una delle possibili forme può essere la costruzione di organizzazioni temporanee da far diventare spazi per sperimentare modalità diverse, per sostenere processi di cambiamento. Dall'altra parte pensiamo importante rimettere nuovamente a tema il ruolo dei gruppi di lavoro. Il gruppo è un dispositivo prezioso di cui riappropriarsi<sup>8</sup>. Oggi i gruppi di lavoro sono luoghi più sofferti, spesso disertati o poco investiti, mentre in altri anni sono stati luoghi dove era ricercato e coltivato una spazio costante di confronto. Se non si vede in questi momenti di intersoggettività la possibilità di realizzare anche solo una parte del desiderio individuale questi luoghi restano vuoti, non investiti fino a diventare luoghi di castrazioni, fatiche, limitazioni.

Questa condizione ci sembra apra anche al tema delle identificazioni, questione difficile e spinosa. Spesso, infatti, nel rapporto individuo/organizzazione vediamo persone più impegnate in contrapposizioni che in costruzioni di significati comuni. D'altra parte ci sembra anche di constatare che più il livello di identificazione con l'organizzazione è alto, più ci si legittima ad occuparsene. Ma è anche vero che identificazione non vuol dire adesione acritica, anzi, a volte implica anche la capacità di tenere la giusta e lucida distanza con i problemi, le questioni, le altre persone. Vi sono, infatti, oscillazioni a volte laceranti tra distanza che genera estraneità e vicinanza che blocca.

È come se fosse richiesto, per vedere e riconoscere, di allontanarsi parzialmente per poter stare in contatto. È una posizione nei confronti dell'organizzazione vicina ma non adesiva. Diventa allora interessante comprendere che tipo di appartenenza chiedono le organizzazioni. A volte il rischio è di confondere appartenenza e fusionalità (*"Le crisi vengono spesso utilizza-*

(8) Sui gruppi di lavoro si rimanda a C. Kaneklin, "Lavorare in gruppo oggi", in "Spunti", rivista semestrale a cura dello Studio APS Srl, n. 4, Milano, febbraio 2001, pp. 27-48; A. Riccio, "Conflitto e identità nei gruppi di lavoro", in "Spunti", n. 9, Milano, marzo 2007, pp. 45-60.

*te per richiedere compattezza su valori buoni in sé”).*

Si apre a questo livello un interrogativo che comporta anche un passaggio di tipo culturale: di chi sono le organizzazioni in cui lavoriamo?

C'è forse da chiedersi come favorire riappropriazioni riconoscendoci innanzitutto un'esistenza reciproca all'interno delle organizzazioni: siamo in tanti e con tante diversità!

Si pone allora il problema di come pensiamo al futuro, se in termini individuali o collettivi, e di quanto riconosciamo che l'organizzazione ha un futuro che è diverso e va oltre il singolo futuro individuale.

Una quinta condizione riguarda quindi la disponibilità ad investire nel trattare il rapporto tra futuro individuale e futuro organizzativo cercando di favorire lo sviluppo di legami costruttivi tra le due dimensioni.

Futuro individuale e futuro collettivo/organizzativo sono inevitabilmente connessi ed il tipo di connessioni che si attivano impatta anche sul livello di riappropriazione e di responsabilizzazione. Pensare al futuro vuol dire, comunque, pensare all'identità dell'individuo e dell'organizzazione. Se ci si rappresenta di aver avuto "accesso" ad una determinata identità allora l'obiettivo è di conservarla e lo scorrere del tempo è visto come una minaccia, se ci si rappresenta che l'identità si modifica tanto più si è disponibili a costruirla nel tempo allora il futuro è visto come un'opportunità.

Dai focus group emerge abbastanza chiaramente che sebbene si pensi che la responsabilità di pensare il futuro spetti all'autorità si avverte una certa curiosità, disponibilità, opportunità verso un'ipotesi di costruzione del futuro più sociale, condivisa anche ai diversi livelli. Una rappresentazione più collettiva viene vista anche come un potenziale elemento in grado di abbassare l'incertezza rispetto al futuro e di avvicinare e rendere più chiaro, realistico e sostenibile il confronto tra le attese dei singoli e quelle dell'organizzazione.

È emerso inoltre dai focus che le rappresentazioni, previsioni, decisioni che le autorità organizzative assumono dipendono anche da una produzione sociale, spesso inconsapevole, costi-

tuita da comportamenti, attese, resistenze, mobilitazioni che i singoli portano all'interno dell'organizzazione.

Riconoscere quanto questi aspetti influenzano e condizionano, più o meno direttamente, la vita organizzativa potrebbe aiutare nella direzione della riappropriazione di una responsabilità sociale di costruzione del futuro.

Certo il futuro che ciascuno di noi può costruire è forse piccola cosa rispetto a quello che va disegnandosi attorno a noi. Al contempo se riusciamo a costruire alleanze significative, legami sufficientemente forti abbiamo qualche possibilità in più di incidere. Incidere nel senso appunto dello scrivere cosa sarà di noi, di chi e di cosa ci interessa.

È anche vero che le organizzazioni vivono il futuro, sempre e comunque, perché tutte le azioni che compiono determinano il futuro. Non si tratta di costruire o meno il futuro, perché questo accade comunque, si può però pensare o no al futuro, ed il pensarlo implica la disponibilità e la capacità di tenere insieme visione, consapevolezza, sperimentazione, coraggio, incertezza, rischio, paura, diversità, provvisorietà.

*Nel guardare al passato cerco di usare la stessa curiosità e la stessa tensione che dedico al futuro. E nel progettare il futuro cerco di avere lo stesso rispetto che dedico alle opere del passato.*

(Renzo Piano, architetto)