

**INCOMPRESIBILITA' DEI CONTESTI,  
IRRAZIONALITA' E PERVERSIONI ORGANIZZATIVE**

**Giornate di Studio**

17.18 ottobre 2007

Palazzo delle Stelline, Corso Magenta n. 61, Milano

Ogni anno le questioni che vengono affrontate nelle Giornate di Studio sono individuate a partire da dati ricorrenti, da criticità e “emergenze” che incontriamo nel nostro lavoro quotidiano di formazione e consulenza in molteplici e differenti organizzazioni.

Nel pensare alle Giornate di Studio del prossimo ottobre abbiamo così preso spunto, ascoltato, dato retta alle nostre esperienze e agli interrogativi che hanno suscitato in noi, come professionisti e come cittadini che cercano di vivere nel loro tempo.

I tre sostantivi richiamati nel titolo – *incomprensibilità, irrazionalità, perversione* – probabilmente esprimono anche in modo evocativo il disorientamento, lo sgomento e la reazione affannosa con cui ci troviamo ad incontrare tante, forse troppe situazioni.

Mettendo un po' da parte facili deplorazioni, tentazioni di appiattimento conformistico entro analisi generali, compiacimenti allarmistici o anche accanite ricerche di positività, vorremo ancora una volta provare a capire.

- *Incomprensibilità dei contesti*: analisi che da più parti vengono proposte e ribadite, segnalano come si vada moltiplicando nella nostra società occidentale e globale una inevitabile frammentazione non solo di ambiti operativi, di risorse e carenze, di problemi da affrontare e gestire ma anche di modi di vedere e giudicare, di valutare e intervenire, di quadri di riferimento e valori.

Ci si trova a disporre di una grande ricchezza di saperi e orientamenti, di esperienze e conoscenze: è anche tuttavia difficile distinguere e scegliere tra visioni e azioni che si contraddicono e si contrappongono, a volte elidendosi e altre volte introducendo ulteriori complessità e confusioni. Anche, e proprio perché si assume come dato positivo e ineliminabile la compresenza di una pluralità di razionalità differenti, diversamente collocate e sostenute, diversamente configurate e dichiarate, si è chiamati a letture articolate, provvisorie e parziali, che comunque non rassicurano, né orientano solidamente.

I contesti in cui ci muoviamo restano pertanto oscuri, oggetti “recalcitranti” (Latour) rispetto alle nostre ansie di spiegarli e padroneggiarli, molto più fonti di minacce incombenti, che di opportunità promettenti e piacevoli.

- *Irrazionalità organizzative*: all'interno delle organizzazioni ci si trova a fare i conti con rappresentazioni, elaborazioni conoscitive, definizioni di obiettivi e scelte operative, iniziative e strategie che non solo non appaiono congruenti con impostazioni razionali, ma sembrerebbero anche in contrasto con ragionevolezza immaginabili. Sembra crescere l'area dell'insensatezza perché probabilmente ci ritiriamo entro schemi troppo semplificati: arretriamo di fronte a nuovi e ulteriori investimenti conoscitivi perché non riusciamo a staccarci dai percorsi più collaudati o perché è troppo angosciante e rischioso misurarsi con sguardi che si affacciano sugli abissi (Castoriadis).

Siamo paralizzati dalle nostre diffidenze e dalle paure di ritorni disconfermanti sulle nostre capacità e competenze.

- *Perversioni delle e nelle organizzazioni*: meno si riesce a capire, meno si investe nella ricerca di capire, meno si osa avventurarsi e più ci si rinchiede nelle proprie convinzioni e nelle più ripetitive strategie d'azione entro circoli viziosi che si avviano e erigono barriere. Gli oggetti, gli altri, i contenuti del lavoro non possono essere investiti affettivamente e predomina una autocentratura che porta a rendere se stessi strumenti di soddisfazione di istanze generali, sovrane perché impersonali, dominanti perché incontrastate, diffuse perché sottilmente infiltrate nel quieto vivere a cui ciascuno aspira (Enriquez).

L'approfondimento delle questioni relative all'*incomprensibilità dei contesti, irrazionalità e perversioni organizzative* avverrà attraverso:

- La presentazione di alcuni contributi teorici che da diverse prospettive di analisi ci consentiranno di esplorare con sguardi inusuali i fenomeni sociali e organizzativi osservati nei propri contesti di lavoro;
- Il confronto-dibattito a partire anche dall'analisi di alcune "vicende" organizzative ci offriranno l'opportunità di capire come i diversi soggetti si posizionano di fronte alla difficoltà di costruire un senso alle proprie esperienze;
- La costruzione di alcune ipotesi/orientamenti per poter ancora mobilitare interessi e investimenti affettivi nella costruzione di un oggetto di lavoro condiviso e la costruzione di un legame possibile con l'organizzazione.

Le giornate saranno articolate in tre momenti:

1. la mattina del primo giorno sarà dedicata alla presentazione del tema problema e alla proposta di alcune ampie ipotesi interpretative; si prevedono tre contributi: il primo finalizzato a introdurre una lettura descrittiva dei fenomeni che ci toccano e ci colpiscono; il secondo, in un'ottica storico-sociologica punterà l'attenzione sulle diverse razionalità dei processi organizzativi; il terzo cercherà di esplorare le perversioni messe in atto dalle e nelle organizzazioni;
2. il pomeriggio è previsto un lavoro in tre sottogruppi costituiti da partecipanti che si riuniranno intono alla esposizione di alcune situazioni organizzative, ritenute emblematiche: per ogni situazione saranno messi in rilievo interrogativi e approcci con cui si sono affrontate le incomprendibilità dei contesti entro cui le organizzazioni operano, saranno analizzate irrazionalità e perversioni che si sono manifestate e che sono state sperimentate dai singoli; anche attraverso un coinvolgimento degli attori organizzativi saranno in particolare confrontate e discusse le modalità con cui tutto questo è stato trattato;

3. nella mattina del secondo giorno è prevista una tavola rotonda in cui alcuni direttori, coordinatori e responsabili, collocati in diverse organizzazioni, si confrontano sulle difficoltà che incontrano nell'affrontare incomprendibilità, irrazionalità, perversioni, sulle letture che tendono a darne e sulle iniziative che prendono o non prendono per trattarle, ignorarle e negarle, sopportarle e farle sopportare.

## **Programma Giornate di Studio 2007**

***Mercoledì 17 ottobre***

### **Mattino**

ore 9,30 - 11,15

Presentazione e accompagnamento dei lavori

*a cura di: Francesco d'Angella (Studio APS)*

- Incomprendibilità, irrazionalità e perversioni organizzative: questioni che si aprono e sfide che incombono.

*Marco Brunod (Studio APS)*

- Dolore e felicità nelle organizzazioni.

*Giulio Sapelli (Professore Ordinario Università di Milano,  
Fondazione Enrico Mattei)*

ore 11,45 – 13,00

- Le perversioni nelle organizzazioni e la loro seducente prepotenza.

*Eugène Enriquez (Professore Emerito Università di Parigi, CIRFIP)*

### **Pomeriggio**

ore 14,30 - 17,00

Approfondimenti in tre gruppi a partire dalle esperienze organizzative presentate da alcuni testimoni:

- Gruppo di approfondimento sulle incomprendibilità organizzative

*Testimonianze a cura di: Rossano Cambrosio (Direttore della Fondazione "La Fonte" di Lugano); Domenico Costantino (Direttore del Consultorio Familiare di Napoli dell'Istituto Toniolo).*

*Conduzione a cura di: Marco Brunod*

- Gruppo di approfondimento sulle irrazionalità organizzative

*Testimonianze a cura di: Marina Panzeri (Direttore Settore Politiche Sociali e Sostegno alla Famiglia del Comune di Lecco); Michele Testolina (Responsabile dell'Osservatorio delle Politiche Sociali del Comune di Venezia).*

*Conduzione a cura di: Francesco d'Angella*

- Gruppo di approfondimento sulle perversioni organizzative

*Testimonianze a cura di: Costantino Girardengo (Direttore del Dipartimento delle Dipendenze di Alessandria); Paolo Bertagni (Direttore del Dipartimento di Salute Mentale di Gorizia e Monfalcone); Franco Perazza (Responsabile del Centro di Salute Mentale di Gorizia).*

*Conduzione a cura di: Franca Olivetti Manoukian*

### **Giovedì 18 ottobre**

#### **Mattino**

ore 9,30 – 13,00

#### **Tavola rotonda:**

“Interrogativi, pensieri e azioni tra irrazionalità e perversioni organizzative”.

#### **Partecipano:**

- Emanuele Bignamini (Direttore Unità Operativa Patologie da Dipendenza dell'ASL 3 di Torino)
- Chiarella Gariboldi (Presidente della Fondazione Stefania di Lissone, Milano)
- Agopik Manoukian (Presidente della Lechler S.p.A., Como)
- Maria Sergio (Direttore Settore Urbanistica del Comune di Reggio Emilia)

#### **Conduce:**

Francesco d'Angella

**Conclusioni a cura di Eugène Enriquez**