

Quando l'organizzazione è un sostegno

*Bussole per progettare
organizzazioni nel lavoro sociale*

INTERVISTA AD ACHILLE ORSENIGO A CURA DI R. CAMARLINGHI E F. D'ANGELLA

Nei racconti degli operatori sociali l'organizzazione è spesso bersaglio di critiche. Chi l'accusa di non essere un sostegno nel lavoro, chi di essere burocratica e dedita al controllo, chi di intralciare il dispiegarsi di un'azione di cambiamento. Può essere interessante leggere in filigrana queste critiche. Emerge l'ambivalenza di un rapporto, quello degli operatori con le dimensioni organizzative, fatto di antiche diffidenze ma anche di espliciti riconoscimenti della necessità di dotarsi di processi e assetti organizzativi per lavorare nel sociale.

Nel dipanarsi di racconti e riflessioni sulla questione «possiamo ancora cambiare?» (da mesi la rivista ospita contributi su questo interrogativo decisivo per chi lavora nel sociale) emerge un dato: gli operatori (tendenzialmente) non vivono l'organizzazione come sostegno al proprio lavoro.

C'è chi lamenta di trovarsi da solo a gestire situazioni difficili, a fronteggiare richieste pressanti, provenienti dalle persone in difficoltà. C'è chi dice che l'organizzazione, quando si manifesta, appare come un controllore dispotico, che esige il rispetto di adempimenti formali che è importante possano essere verificati e contabilizzati perché questo soddisferebbe esigenze di «razionalità gestionale».

Le organizzazioni paiono dunque in quest'epoca o *latitanti* o *persecutorie*, non un sostegno nella produzione di servizi delicati e complessi. Di rado riescono a essere quei dispositivi che aiutano a mettere in relazione ciò che l'esterno richiede con ciò che l'interno è in grado di fornire e inventare. Perché questa distanza tra organizzazione e operatori?

Una prima ipotesi chiama in causa le *culture organizzative*. Nonostante la consapevolezza dei limiti di approcci pianificatori,

nella realtà paiono ancora prevalenti modelli, per pensare e progettare assetti e processi organizzativi, centrati sulla pianificazione. «Paradossalmente – dichiara Orsenigo in quest'intervista – più aumenta l'incertezza, più cresce la ricerca di modelli organizzativi che riparinano da quest'incertezza».

Succede così che, a fronte delle rapide trasformazioni sociali, si diano direttive, disposizioni, prescrizioni, ma siano ben poco assunti e curati i processi di comunicazione e di elaborazione che permettono di raccogliere e accogliere ciò che viene richiesto e portato dall'esterno per poterlo tradurre in obiettivi, azioni e collaborazioni.

Una seconda ipotesi porta a ragionare sulla *cultura professionale* degli operatori.

Negli ambiti sociali, educativi, assistenziali, storicamente si è puntato molto sulla persona del singolo operatore, sul perfezionamento del suo «sapere, saper fare, saper essere». Più sullo sfondo è stata invece messa la centralità delle dimensioni organizzative per la realizzazione delle attività e per il funzionamento complessivo del lavoro di cura.

È evidente, afferma Orsenigo, che «se ho la rappresentazione che sono io che curo il singolo paziente, che senso ha che investa nella cura e progettazione di processi organizzativi?». Semmai, investirà nello sviluppo della mia professionalità e nell'acquisizione di tecniche di intervento.

Ad Achille Orsenigo, coautore di uno dei volumi più letti della collana «i Quaderni di Animazione e Formazione», quello sulla *Progettazione sociale*, abbiamo chiesto di accompagnarci in queste riflessioni sull'organizzazione. Quali bussole possono oggi aiutare a costruire assetti e processi organizzativi che siano un sostegno a un'azione di cambiamento?

Domanda. *Sono passati circa otto anni dalla pubblicazione de La progettazione sociale. In quel Quaderno si riconosceva la centralità delle dimensioni organizzative nel lavoro sociale. Eppure spesso l'organizzazione non è sentita dagli operatori come una dimensione in grado di apportare sostegni nel modo di lavorare o di migliorare la qualità degli interventi. Volendo oggi riprendere un ragionamento sull'organizzazione, da dove ripartire? Quali bussole possono aiutare a costruire organizzazioni capaci di sostenere l'azione degli operatori nell'affrontare problemi in costante trasformazione?*

Risposta. Una prima bussola, solo in apparenza ovvia, consiste nell'*assumere la profonda dinamicità dei contesti organizzativi*. Spesso ci rappresentiamo le persone con cui lavoriamo – siano esse i nostri colleghi, i soggetti che si rivolgono ai servizi, ma anche tutti gli interlocutori della nostra attività – come se fossero *ferme* e i contesti ambientali come se fossero *immobili*. In realtà le persone sono attraversate da desideri, aspettative, interessi che variano in continuazione. I sistemi di relazioni, i gruppi di lavoro in una certa misura mutano incessantemente e gli ambienti stessi sono fortemente dinamici e magmatici.

Contesti organizzativi perturbati

Per questo, nel momento in cui si progettano processi organizzativi – ad esempio, un diverso modo di organizzare l'accoglienza delle persone, l'introduzione di percorsi di trattamento più rispondenti alle attese dei clienti, una diversa ripartizione dei compiti, ecc. – è importante tener presente che ci muoviamo all'interno di contesti estremamente mutevoli e dinamici. Invece è ancora diffuso un modo di pensare i processi organizzativi centrato su *approcci pianificatori*, che presuppongono che persone e ambienti non mutino e che sia possibile pianificare a priori le azioni che le persone dovranno eseguire per raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Questa allora mi sembra una prima bussola per progettare l'organizzazione.

Per dare un'idea di che cosa sono i contesti organizzativi mi viene in mente il racconto *Alice nel paese delle meraviglie*. C'è un passaggio in cui Alice gioca una partita a cricket usando come mazza un trampoliere, mentre la palla è costituita da un riccio e gli archetti sono fatti da tante carte-soldati. Cosa succede? Che quando Alice dà un colpo con la mazza il collo del trampoliere alle volte si alza, perché vuole evitare di farsi male urtando il riccio; contemporaneamente il riccio, vedendo la mazza arrivare, si mette in moto già prima di ricevere il colpo; nel mentre, gli archetti, i soldati di carta, si scansano all'avvicinarsi del riccio...

A me sembra che uno scenario simile sia quello delle organizzazioni. Nel senso che una persona nell'organizzazione può voler «dare un colpo» per indirizzare un cambiamento, ma chi vede arrivare il colpo non necessariamente rimane fermo, magari si scansa oppure avanza nella direzione del colpo – «ho capito che vuoi andare da quella parte e mi porto avanti» – e intanto il campo da gioco ha mutato configurazione.

Credo che sia importante che i componenti di un'organizzazione si rappresentino di muoversi in una realtà simile: dinamica e largamente imprevedibile. Spesso invece le persone pensano che, una volta stabiliti gli obiettivi, assegnati i ruoli, definite le azioni, le cose vadano da sé. Ma non è così.

È molto diverso pensare l'organizzazione come qualcosa di stabile, di stabilizzato – quante volte c'è quest'idea dell'organizzazione come qualcosa di fisso – dal pensarla come qualcosa che è sempre dinamico, soggetto a continue perturbazioni (perché le persone modificano costantemente desideri e aspettative, i territori dove i servizi sono collocati sono soggetti a trasformazioni, i contesti legislativi mutano, le persone che si rivolgono ai servizi portano problemi sempre diversi).

Questa differenza è resa bene in inglese. L'inglese distingue tra *organization* e *organizing*. *Organization* è un sistema statico, è il fotogramma di una pellicola; con *organizing* si mette in evidenza invece il continuo divenire, è un filmato di cui non conosco i fotogrammi successivi, in cui il senso stesso sta nel divenire, non nella staticità della singola immagine.

Il limite delle pianificazioni

Domanda. *Nelle esperienze quotidiane questa instabilità e dinamicità dei contesti di lavoro è ben percepita, eppure sembra poi prevalere a livello organizzativo l'idea che basti «dare ordini», prescrivere alle persone che cosa devono fare, definire ruoli, modalità di lavoro, e questo consentirà di raggiungere gli obiettivi prestabiliti. E se ciò non avviene è perché le persone non sono state abbastanza adeguate o hanno disatteso il mandato...*

Risposta. Paradossalmente, più aumenta l'incertezza più cresce la ricerca di modelli organizzativi che mettano al riparo da quest'incertezza. In effetti questo è un mondo pieno di incertezze, dove le sicurezze sono molto basse per qualunque organizzazione.

Spesso chi lavora nel sociale ha una visione mitizzata del *mondo delle aziende*. In realtà in questi anni, avendo lavorato anche con imprese, mi sono reso conto che nemmeno in quei contesti, anche dove si fanno investimenti finanziari ingenti, i manager sanno bene su cosa stanno investendo. Nel senso che non sanno come andrà il mercato – per cui un industriale può comprare una grande acciaieria non sapendo se nel futuro, anche medio, l'acciaio continuerà a «tirare» come oggi. Quel che può fare sono ipotesi più o meno plausibili.

Anche il contesto che le grandi aziende vedono è insicuro e incerto. Prova ne è che le pianificazioni nelle aziende si sono sempre più ridotte; ormai i progetti vengono fatti a un anno, a sei mesi, il che dice che anche le organizzazioni profit al di là del breve termine non riescono a vedere qualcosa di stabile. Allora questo mito va messo in discussione, perché oggi qualsiasi organizzazione si misura con contesti mutevoli e incerti.

Il mese scorso l'AD grandemente stimato di una grande impresa di successo, che incontravo prima che entrasse nella riunione col presidente dell'holding, mi diceva: «Vado a presentare il piano triennale». «Ah, complimenti! Come fate ad avere un quadro per un futuro così distante?». «Pensi, vorrebbero alcuni lì dentro quello quinquennale! Sa come facciamo? Semplice: me lo invento lo scenario e non ci credo. È una scemenza, ma il presidente lo vuole. E io lo faccio contento. Tanto se non raggiungo i risultati sono sufficientemente capace di trovare ragioni a posteriori che spieghino la cosa. Oppure si dimenticherà dei piani di tre anni fa. Ma sa quante cose succedono in azienda e fuori?! Scende o sale il dollaro, il prezzo del petrolio è soggetto a continue variazioni, gli Usa cambiano politica, l'acciaio sale ancora... Ma chi vuole che sappia che scenario ci sarà! E noi siamo un bruscolino con tutto il nostro fatturato. Ma noi gli diamo una bella pianificazione con tutti i numeri in ordine».

Consideriamo ora la situazione di un SERT con cui ho lavorato. Pensano di riorganizzarlo per abbassare la soglia di accesso delle persone al servizio, avviano la progettazione. Nel frattempo interviene la Regione, che stabilisce che bisogna accorpate i due SERT dell'ASL. Nel mentre il governo centrale, a fine legislatura, inasprisce la legge sulle tossicodipendenze, mettendo in discussione ipotesi di bassa soglia.

Seguono le votazioni e va al governo una maggioranza diversa che dichiara di voler modificare la legge. Io non considero più le prescrizioni della legge precedente, ma mi rendo conto, con un certo stupore, che la nuova maggioranza non cambia la legge o la cambia solo in alcune parti.

Questi esempi cosa ci dicono? Che siamo chiamati a progettare in contesti mutevoli e spesso opachi, contraddittori se non confusi, in cui si è costantemente costretti a riformulare il progetto e gli obiettivi.

Accettare di stare con la dinamicità

Domanda. *Assumere che i contesti organizzativi sono instabili e mutevoli significa che si è costantemente costretti a rivedere costantemente il progetto del servizio, a riformulare i ruoli e gli obiettivi in relazione a queste perturbazioni, a progettare delle organizzazioni dinamiche che stiano con la dinamicità dei contesti e delle persone. È così?*

Risposta. È evidente che se ci rappresentiamo contesti instabili e imprevedibili, non è possibile pensare l'organizzazione come qualcosa di predefinibile e disegnabile totalmente a priori. Quando noi progettiamo dei nuovi assetti e processi lavorativi è importante essere consapevoli che durante il percorso *gli obiettivi dovranno essere costantemente ridefiniti*, insieme al contesto e al senso di ciò che stiamo cercando di realizzare. E con essi gli esiti attesi, le ipotesi iniziali, i nostri ideali.

Questo evidentemente richiama un'idea di cambiamento che nel lavoro in campo sociale non è mai un processo lineare. Il problema è che molte volte nel lavoro sociale, di fronte a un problema – ad esempio una persona che non riesce a smettere di abusare di sostanze – ci si prefigura un'azione – si decide di offrirle una borsa lavoro – con l'aspettativa che presa la decisione questa vada a modificare la situazione. Questa prefigurazione ti porta necessariamente a vedere la realtà come statica. Cioè la persona quando la incontri ti sembra aver raggiunto la motivazione a cambiare, definisci con lei l'obiettivo, la congedi. Ma proprio quando pensi che tutto sia stato stabilito, quella persona chissà dov'è con i suoi pensieri e le sue fragilità. Questa idea della dinamicità della realtà è scarsamente assunta.

Da qui una seconda bussola per progettare organizzazioni maggiormente vicine alla dinamicità delle situazioni lavorative: *assumere la consapevolezza che i cambiamenti in contesti instabili e dinamici non seguono mai una linearità e non sono mai totalmente determinabili da noi a priori*. Nel senso che noi possiamo orientarli, dare loro un senso, ma non li possiamo determinare. Solo parzialmente possiamo prefigurare quello che potremo ottenere; il che non vuol dire che sia inutile prefigurarselo, anzi è indispensabile per poter comunque influenzare dei processi di cambiamento. L'importante è però riuscire anche a fare quell'azione di continua riformulazione.

Mi rendo conto che spesso nei servizi è presente, invece, una visione dei processi di cambiamento lineare, totalmente prevedibile e programmabile. È diffuso e viene diffuso nei Servizi un modello aziendalista nel senso deterioro del termine, un modello dove si ritiene che i risultati delle azioni progettate siano sempre, debbano essere, prevedibili e programmabili: sono nel punto A e attraverso una sequenza di azioni arriverò a B. E anche il *come* arrivarci penso di poterlo prestabilire.

C'è tutta una serie di programmi che vedo circolare anche nei servizi sanitari e sociali, dove è insegnato come si fa a programmare il cambiamento. Peccato che poi, da quello che raccontano operatori e dirigenti, le cose non funzionino così, nel senso che il cambiamento non è mai così lineare e programmabile. C'è tutta una serie di elementi endogeni ed esogeni all'organizzazione che la perturbano costantemente e introducono direzioni ai cambiamenti diverse da quelle auspiccate e progettate inizialmente.

Mi sembra sia interessante sottolineare come nel modello aziendalista sia inscritta una *visione delle persone un po'*, come dire, *economicistica*, ingenuamente iper-razionale.

C'è l'idea che se all'individuo spiego bene perché voglio attuare questo cambiamento e gli do un compenso adeguato – più soldi o una promozione di carriera, o promesse – lui accetterà di perseguire gli obiettivi prestabiliti.

Ma nella realtà non accade così, nel senso che i soggetti – individuali e collettivi – non sono dei soggetti così razionali e sempre prendibili e dipendenti: sembrano spesso delle variabili debolmente dipendenti. In più non sono così chiaramente guidati dalla dimensione del *vantaggio*. Le persone, i gruppi non cambiano solo nella direzione di ciò che è palesemente vantaggioso per loro. Alle volte è possibile vedere come i soggetti cambino in direzioni che non sono per loro così chiaramente fonti di «guadagno», costruttive; in altre parole le persone possono farsi anche del male.

Costruire il valore dell'esito raggiunto

Domanda. *Se i cambiamenti in contesti dinamici non sono mai totalmente prevedibili vuol dire che anche gli esiti delle nostre azioni alcune volte saranno esiti previsti e attesi, altre volte esiti inattesi e non progettati. La sensazione è che spesso questi esiti inattesi siano vissuti anche dagli operatori come qualcosa di negativo, come una frustrazione delle attese, come un allontanamento dagli obiettivi concordati e condivisi.*

Risposta. Quante volte arriviamo a un esito che non era quello prefigurato all'inizio del progetto. Se nei contesti organizzativi dinamici e mutevoli i cambiamenti non sono lineari, gli esiti delle nostre azioni non potranno essere mai completamente quelli progettati e pensati. A partire da questo modo di rappresentarsi il cambiamento diventa interessante *non considerare questi esiti come fallimenti* o un

allontanamento dagli obiettivi prestabiliti, mobilitando rabbie e frustrazioni, bensì esplorare, costruire il valore dell'esito ottenuto.

Ad esempio, se la mia organizzazione si trova nel punto A e vuole raggiungere un obiettivo B, il fatto che raggiunga un punto C viene di solito misurato come uno scostamento da ciò che si voleva raggiungere. In questo senso la distanza tra B e C è il «gap», il «deficit», lo «scarto» e ciò è valutato come un fatto negativo. Ma c'è un'altra visione possibile: io posso fare un piano e arrivare anche in questo caso a C, ma ciò non vuol dire che questo risultato sia a priori negativo. Non solo nel senso che C potrebbe essere meglio di B, ma soprattutto perché evidentemente in quel contesto *questo è ciò che si è riusciti a fare* e quindi non è da valutare con un meno.

In questa prospettiva ciò che diventa interessante è sviluppare un processo di valutazione degli esiti che porti a costruire il valore dell'obiettivo raggiunto. Con ciò non voglio dire che si possa andare da qualsiasi parte, ma che quello che è interessante in molte situazioni è cercare di capire *come mai* si è arrivati in quel posto, come mai in quell'organizzazione si è andati in quella direzione che è diversa da quella che ci si prefigurava all'inizio. Quello che è interessante è poter guardare a questi esiti, che non corrispondono a quelli attesi, non necessariamente come una delusione, ma come un *qualcosa di significativo*.

Faccio un esempio. Nella mia équipe che si occupa di adolescenti vorrei lavorare perché le persone riescano a condividere meglio le premesse teoriche del lavoro che stiamo facendo. Penso infatti che per lavorare con gli adolescenti sia importante che ogni operatore dell'équipe abbia una conoscenza delle caratteristiche dell'adolescente che sia condivisa da tutti. Allora penso: «Devo introdurre un cambiamento». E metto in atto azioni per formare le persone dell'équipe, coinvolgendole, cercando di far loro esprimere il proprio punto di vista, al fine di costruire un punto di vista comune sull'adolescenza e su come trattare le difficoltà di un adolescente.

Posso lavorarci per un anno e scoprire che nella mia équipe di 15 persone alcune non riescono ad arrivare dove io pensavo fosse possibile e necessario.

Questo esito lo posso sentire come una ferita, una mancanza, oppure posso pensare che effettivamente questo processo di cambiamento attivato mi ha permesso di vedere che il mio obiettivo era irrealistico, che quello che posso ottenere non è un'équipe dove tutti la pensano in modo simile attorno a un problema, ma è un universo di persone ognuna con le sue specificità e i suoi limiti.

Posso valorizzare il fatto che avendo condotto in questo periodo un processo di riflessione diffuso, i colleghi ora siano in grado di comprendersi meglio, di capire l'irriducibilità di alcune differenze e rigidità. Posso scoprire che il mio obiettivo non è omogeneizzare, ma rendere sostenibili delle differenze

Domanda. *Costruire il valore degli esiti è una terza bussola per progettare un'organizzazione che sostenga l'attività degli operatori sociali?*

Risposta. Sì. Mi sembra importante anche dire che la costruzione del valore dell'esito implica un *pensiero retrospettivo*. Un pensiero che ci aiuti a riconoscere se il risultato che abbiamo raggiunto è effettivamente il massimo che si poteva raggiungere in quelle specifiche condizioni.

Il pensiero retrospettivo non è un pensiero giustificazionista – come dire, qualunque cosa va bene – ma è un pensiero che aiuta a dare un valore all'obiettivo raggiunto. Permette di dire ai membri dell'équipe: «Effettivamente siamo stati bravi anche ad arrivare qui» e non: «Per colpa vostra non siamo riusciti a raggiungere l'obiettivo prefissato».

Adoperare un pensiero retrospettivo consente di riconoscere che le cose fatte, anche se hanno deviato dal cammino tracciato, hanno comunque un senso e un valore. L'esito inatteso, se da un lato ci ha consentito di vedere che nella nostra équipe non è possibile, almeno per il momento, pensare di avere una visione unanime su alcune questioni, dall'altro ci porta a dire che comunque adesso tutta una serie di cose riusciamo a dividerle molto di più.

E anche il mio stato d'animo non sarà solo di rabbia o di delusione per le attese non soddisfatte, ma potrà essere attraversato da un *sentimento di gratitudine*: in fondo il mio gruppo mi ha aiutato a riconfigurare alcune attese, mi ha aiutato a essere più realistico. Questo è un punto molto importante: non è necessariamente un fallimento se non raggiungiamo il risultato desiderato.

Perché non si vede l'organizzazione?

Domanda. *Le bussole che propongono chiedono agli operatori una disponibilità a investire nella cura e progettazione di condizioni organizzative. Spesso invece si preferisce investire nello sviluppo della propria professionalità e nell'acquisizione di tecniche di intervento più che nella costruzione del processo organizzativo. Come se ci fosse un'invisibilità dell'organizzazione come dispositivo necessario per poter lavorare.*

Risposta. Penso che la spinta all'individualismo, molto forte oggi, porti i singoli professionisti a mettere in ombra o rimuovere le dimensioni organizzative del lavoro. Ha ragione Enriquez quando dice che «le persone oggi non vogliono vedere l'organizzazione» o comunque fanno molta fatica.

Crede sia molto importante riflettere sul perché le persone hanno difficoltà a investire sulla progettazione dei processi organizzativi. Personalmente, penso che la difficoltà sia collegata all'*ipotesi che gli operatori fanno su come possono esercitare la funzione di cura*. Mi sono reso conto, in questi anni, che è andata diffondendosi, anche in campo sociale, l'idea che «è il singolo che cura».

Da questo punto di vista si capisce perché le persone preferiscano investire nella cura della propria professionalità. Mentre l'ipotesi che sempre di più propongo nei miei interventi è che non è un sin-

golo che cura ma «è l'organizzazione che cura». In questa prospettiva l'investimento sull'organizzazione diventa la condizione per poter svolgere il proprio lavoro.

Penso possa essere interessante esplorare *quali visioni* (ma in alcuni casi sono non-visioni...) *dell'organizzazione* a me paiono circolanti nei servizi sociali e sanitari. Proverò sommariamente a delinearle.

Ve n'è una prima che porta a rappresentarsi l'organizzazione come *qualcosa che non esiste*. Ci sono solo io, oppure vedo me con il «mio paziente», il «mio assistito»: intorno la nebbia, l'indifferenziato. Non vedo un esterno organizzato, vedo dei personaggi e delle cose: un direttore generale, uno psichiatra, degli infermieri, dei letti... Non vedo un sistema che è interconnesso, non percepisco interdipendenze tra i soggetti. Vedo soggetti in movimento, senza relazione alcuna con il mio lavoro.

Una seconda visione si rappresenta l'organizzazione come *qualcosa che mi impedisce di essere come vorrei*: «Se potessi fare le cose a modo mio, tutto funzionerebbe meglio; purtroppo ci sono gli altri». C'è qui l'idea che sarei un medico o un assistente sociale molto più efficiente se intorno a me non avessi tutti questi burocrati e tutti questi lacci: controlli di qualità, carte da compilare, turni da concordare... «Se solo mi lasciassero fare quello che so fare!». In questo caso l'organizzazione diventa un *persecutore*. Non c'è l'idea che posso essere un professionista bravo perché attorno ho una organizzazione, che non sarà quella ideale, ma comunque mi dà la possibilità di esercitare la mia professione. Se non ci fosse l'infermiera che prepara la sala operatoria, io medico non potrei eseguire il mio intervento; se non ci fosse una segreteria organizzativa, io assistente sociale non potrei gestire gli appuntamenti con gli utenti, e così via.

Poi c'è una terza visione dell'organizzazione, dove l'organizzazione dovrebbe essere *al mio servizio*. Ci sono io assistente sociale, educatore, medico, psicologo. L'organizzazione deve girare intorno a me per permettermi di fornire servizi al cliente. Mi vengono in mente i film di una volta, dove il chirurgo protendeva le mani, arrivava l'infermiera che gli infilava camice e guanti, e tutto era pronto. Lui doveva solo essere messo nella condizione di poter compiere il suo atto operatorio, la sua prestazione eccellente, avendo intorno a sé questo meccanismo perfetto. In questi casi la fantasia del professionista è che gli altri vengano al servizio perché ci sono io, e quindi mi debbano assistere. Non avete idea di che diffusione questa visione ha negli ospedali con cui lavoro! Occuparsi di organizzazione è allora uno spreco di competenze e di tempo.

Infine, c'è una quarta visione dell'organizzazione, difficile da adottare ma comunque diffusa in chi svolge una professione sociale o sanitaria. In essa ci si rappresenta che è *l'organizzazione*, non il singolo operatore, *che si prende cura delle persone e dei loro problemi*. Non sono io chirurgo che curo il malato, ma è l'organizzazione «sistema sanitario». Non sono io assistente sociale che faccio l'assistenza, ma è il servizio in cui sono che fa l'assistenza.

Pensare la relazione con il mio paziente come una relazione a due

è una falsificazione. Non lo sto ricevendo a casa mia, lo sto ricevendo dentro un'organizzazione. È evidente che, se ho questa rappresentazione dell'organizzazione, investirò nelle dimensioni organizzative. Sarò grato nei confronti di chi le tutela e le cura. Non considererò l'organizzazione un impiccio o qualcosa che non mi compete. Curare l'organizzazione diventa parte del curare il nostro cliente.

Se è l'organizzazione che cura

Domanda. *Puoi fare un esempio di quest'ultima visione?*

Risposta. Porto l'esempio di un SERT con cui abbiamo sviluppato in un lavoro di consulenza quest'ipotesi. Lì abbiamo messo a fuoco come la cura del tossicodipendente non sia compito solo del medico o dello psicologo. Essa comincia nel momento stesso in cui la persona si presenta fisicamente al servizio o telefona. Da quel momento in poi *tutto ha una significazione che può essere terapeutica*. Gli operatori questo lo hanno evidenziato e sperimentato.

Sono diventati consapevoli che il rispondere in un modo anziché in un altro, il compilare la scheda in un modo o in un altro, il fissare gli appuntamenti in un modo o in un altro, sono tutti atti che hanno una profonda valenza simbolica, clinica. Per questo ritengono importante dedicare tempo a scambiarsi informazioni sui pazienti, a condividere una impostazione del lavoro. Ciò non serve solo a creare una cultura del servizio, ma anche a mettere in pratica un processo d'integrazione di cui spesso il paziente non è capace. I clienti vedono e sentono che gli operatori scambiano informazioni, si parlano, dialogano, cercano d'integrare pensieri diversi. La loro organizzazione del lavoro e mentale (il loro modo di pensare) è qualcosa di più del singolo o della somma dei singoli.

Certo questa è una *visione evoluta*. Perché io posso anche pensare, come dicevo, che il lavoro clinico sia quello fatto dal medico o dalla psicologa, che il lavoro sociale sia quello fatto dall'assistente sociale, e l'organizzazione debba essere al loro servizio (visione tre) oppure non debba intralciarli (visione due).

Queste visioni comportano scenari organizzativi molto differenti. Vedo che nei SERT che usano la terza ipotesi la segreteria organizzativa è rappresentata come un servizio utile, che serve per fare il lavoro ma non è apprezzata in termini professionali. Altri invece (visione quattro) dicono: «No, la segreteria è parte costituente del nostro servizio clinico», la sua gestione verso l'esterno e verso l'interno ha significative valenze cliniche.

Con i SERT queste differenze si colgono bene. È interessante osservare come, a volte, chi svaluta la segreteria in realtà ha paura a stare nella posizione di segreteria. Suscita in lui ansia trattare una situazione precaria, dove non si è capito la persona che arriva chi è, cosa vuole, che cosa possiamo offrirle. Si tratta di gestire una situazione fuori dal setting professionale, declinare le proprie competenze cliniche in un'organizzazione del lavoro inusuale, non stereotipata.

Operatori, non liberi professionisti

Domanda. *Enriquez ha parlato addirittura di «scomparsa dell'organizzazione». C'è oggi una spinta culturale a fare da soli, che orienta anche il modo in cui gli stessi operatori interpretano il loro essere professionisti. Ci si vede come liberi professionisti. L'organizzazione mi deve dare gli strumenti per fare bene il mio lavoro, se non me li dà la sento persecutoria...*

Risposta. Sì, nella sua visione più diffusa l'organizzazione è strumentale a me che sono il centro. In questa visione c'è l'idea che è un sistema che rende possibile la mia azione. Ma sono ancora sempre solo *io* che curo. Non c'è ancora l'idea che la cura della persona è data dall'organizzazione di cui io – psicologo o assistente sociale – sono una parte e che quindi il trattamento di una famiglia problematica è fatto da un'organizzazione più complessa di me singolo professionista. Potremmo dire che «vedo» solo in parte l'organizzazione, ne ho una rappresentazione più povera, meno potente.

Nel lavoro educativo, sociale, sanitario il codice dell'azione è spesso di tipo libero-professionale. Esso rischia di permeare la *formamentis* degli operatori. Se uso questo codice dirò «io prendo in carico il signor Mario», oppure «non posso fare il lavoro come vorrei perché l'organizzazione me lo impedisce», oppure «posso occuparmi di Mario perché c'è una segreteria che mi prende gli appuntamenti».

La quarta visione, quella che sarebbe interessante promuovere, porta invece a dire che l'esito della cura rispetto a Mario dipende dall'organizzazione. E Mario stesso è parte dell'organizzazione. Non è solo uno spettatore, più o meno «paziente», ma può essere attore del processo organizzativo e anche autore. Operatori e clienti si possono vedere non come semplici attori organizzativi, ma come responsabili, autori dei processi di produzione dei servizi.

Domanda. *Questa visione, per cui non è solo il singolo professionista che cura ma è un'organizzazione, presuppone un'accettazione delle interdipendenze e delle vincolarietà reciproche tra i diversi soggetti che lavorano in un servizio. Forse è qui la ragione di molte resistenze?*

Risposta. Effettivamente sono anch'io convinto che nelle organizzazioni di lavoro ci sia oggi una gravissima *difficoltà ad accettare delle sane dipendenze*. Cioè accettare che io sono parzialmente dipendente dagli altri nel realizzare il mio lavoro, e che se sono riuscito a fare qualcosa lo devo anche al loro contributo.

Riprendiamo le diverse visioni dell'organizzazione.

Nella prima l'altro in una relazione organizzativa non lo vedo proprio. Vedo un universo frammentato, una somma di singolarità, ma non vedo né relazioni né legami tra i soggetti che lo abitano. Mi immagino come un professionista, che lavora nel suo studio privato; le persone vi entrano e tutto quello che c'è fuori è come se non esistesse. Non c'è l'idea che in fondo, anche per ricevere privatamente, occorre essere all'interno del sistema sanitario. La cosa è negata o rimossa.

Nella seconda gli altri ci sono, ma sono vissuti come un ostacolo alle mie azioni, soprattutto quando sono collegati tra loro e con me. Vedo le connessioni, mi vedo parte di un sistema, in rapporto con altri, ma questo rappresenta un impedimento. Ci sono operatori che dicono «quando andrò in pensione finalmente potrò fare il mio lavoro bene!». Il legame viene assunto come sostanzialmente dannoso. Salvo quello di dipendenza nella relazione diadica col paziente. Qui l'organizzazione è vissuta come persecutoria.

La terza visione è un po' più evoluta: vedo l'organizzazione come ciò che mi consente di lavorare bene, riconosco l'importanza che vi sia qualcuno che se ne prenda cura per farla funzionare, ma questa deve essere funzionale a me, altrimenti è un disturbo, qualcosa di malevolo perché *contro* di me. Alcuni, ad esempio tra i medici, dicono: «Guardi, io non sono adatto a gestire, io faccio ricerca», oppure «io faccio bene le radiografie, ma non mi faccia fare il gestore». Che è già un pensiero evoluto, anche con tonalità depressive. Dopo di che queste vengono immediatamente compensate dicendo: «Sì, però il vero medico fa la clinica, poi ci sono i medici falliti che fanno i direttori sanitari, i manager».

Nella quarta visione, mi rappresento come parte dell'organizzazione ed è questa che cura, e io ne sono parte. *Io curo in quanto parte dell'organizzazione* e quindi per poter curare devo avere presente che *il mio atto clinico non esiste isolato* se non facendo delle scissioni, rimuovendo la mia bravura tecnica, ma anche come è organizzato il mio ambulatorio, come è organizzata la mia agenda, il fatto che dia o meno appuntamenti sensati, come si risponde al telefono, il fatto che ci sia un'infermiera che accoglie le persone in un certo modo piuttosto che in un altro, fanno parte della cura, non sono accessori al mio atto o catene di atti a sé stanti.

In quest'ultima visione dell'organizzazione, possiamo accettare il rapporto di dipendenza dagli altri come più benefico (nel senso che genera qualcosa di buono), accettare cioè che siamo *parzialmente dipendenti* da qualcun altro nel fare il nostro lavoro. Oggi una sfida interessante è proprio riuscire a costruire nelle organizzazioni situazioni dove sia possibile per le persone accettare situazioni di dipendenza. Situazioni in cui le libertà degli individui possono essere anche limitate in funzione della generazione di un prodotto, di un servizio sufficientemente buoni. Il problema è che non siano e non siano sentite come schiacciati. Perché se ci si sente schiacciati, difficilmente si riesce ad accettarle. Molte volte, quando le organizzazioni sono sentite come persecutorie, è perché vi sono elementi che non consentono alle persone di accettare queste dipendenze.

Responsabili, non padri capricciosi

Domanda. *Ricapitolando, l'ipotesi che fai sulla progettazione organizzativa è che i contesti organizzativi siano attraversati da una continua dinamicità. Anche gli attori non sono mai prevedibili nei*

loro movimenti. Il problema è come ci si posiziona rispetto a questa dinamicità. Se penso che le mie azioni in questi contesti possano avere la direzione da me prefigurata rischierò di rimanere deluso e bloccato. Se invece immagino che le direzioni e gli esiti delle mie azioni all'interno di contesti mutevoli prenderanno traiettorie imprevedibili, allora la progettazione organizzativa si configurerà come un continuo interloquire con situazioni estremamente mutevoli. Come accompagnare questi processi dentro le organizzazioni?

Risposta. Mi sembra che a volte le persone che hanno responsabilità elevate nelle organizzazioni adottino un tipo di pensiero un po' infantile: «Io dico qual è l'obiettivo del cambiamento ai miei collaboratori, loro devono raggiungerlo». Non entro in contatto con i problemi che suscitano i processi di cambiamento, mi limito ad assegnare gli obiettivi. Poi presento questo come un modello di management molto evoluto: efficiente, moderno e furbo. Non mi interessano i problemi che avrai, ti assegno l'obiettivo.

Questo atteggiamento a me pare molto simile al pensiero del bambino che scrive la lettera a Babbo Natale o a Gesù bambino, dopo di che come arrivano i regali non gli importa. Qualcosa di magico accade da parte di un essere particolarmente buono e che premia la mia bontà. Non si rappresenta la fatica del trovare, impacchettare il regalo, i bisogni di gratitudine: tutto è dovuto. Se i regali non arrivano allora qualcuno è stato cattivo. Questo mi sembra porti a *uno scollamento molto forte* nell'organizzazione tra chi assegna gli obiettivi e chi dovrebbe cercare di raggiungerli.

Un modo di gestire più avveduto, che darebbe risultati più confortanti, sarebbe quello di un responsabile che riesce a stare *un po' vicino* al processo del cambiamento e che non rimanga chiuso nella dimensione del desiderio, come un padre capriccioso che dice «se non fai quel che ti dico, ti punisco» o a un bambino che piange, pesta i piedi e rompe l'oggetto che lo delude. Atteggiamento regressivo, forse dovuto al fatto che non si vogliono, o non si possono, reggere le fatiche connesse al processo di cambiamento.

La fantasia di poter determinare i cambiamenti, attraverso il semplice comando, spinge gli altri in una posizione di meri esecutori, alimentando in loro una visione persecutoria dell'organizzazione. La questione critica che mi rimandano a volte le persone è: come comportarsi a fronte di decisioni che non si capiscono o non si condividono? Perché se uno è in una posizione di dipendenza, che cosa fa se gli viene richiesto di fare qualcosa che non condivide? O si mette in una condizione di subire quello che viene deciso dall'alto e quindi in una posizione un po' di vittima, a volte collusiva con i cambiamenti che non si condividono e che sembrano distruttivi. Oppure in una posizione di attesa: attesa che può essere passiva, ma anche attiva nel senso di opporre resistenza. Le organizzazioni a volte non consentono agli individui e ai gruppi di assumere una posizione di «attori del cambiamento».

Mi sembra che quanto più le persone si sentono vittime tanto meno hanno il desiderio di partecipare al cambiamento richiesto. Io

penso che sia importante sentirsi almeno parzialmente autori dei cambiamenti che si intendono attivare nell'organizzazione.

Desiderare insieme

Molte volte però nelle organizzazioni le persone non desiderano per non doversi confrontare con la frustrazione e la delusione. C'è l'idea che se mi risparmio il desiderio, mi assicuro dal non essere deluso. Uno dei modi di affrontare i cambiamenti richiesti è quello di ritirarsi, di restare, come dire, in attesa, aspettando che qualcuno venga a desiderare per noi o a rifornirci di desiderio. Sono persone che hanno perso la speranza.

Invece quello che mi sembra molto importante in un'organizzazione – ed è una funzione critica per chi ha una posizione d'autorità – è cercare continuamente di infondere speranza, vedere in cosa si può sperare per il futuro e quindi prospettare un possibile investimento che sia sentito, anche dalle persone, come un qualcosa che vale la pena di essere vissuto.

Questo poi rimanda, diversamente dall'ipotesi aziendalista, a una visione un po' più raffinata dell'organizzazione e dei processi di cambiamento, che porta a pensare che le persone investono sul cambiamento non solo per ragioni di tipo razionale, ma anche di tipo affettivo. E qui c'è tutto il problema della mobilitazione affettiva delle persone nei processi di cambiamento organizzativo.

Quanto siamo in grado di desiderare, sognare assieme un'organizzazione, un servizio e spenderci per costruirlo, rischiare per un'organizzazione di cui possiamo essere orgogliosi?