

FORMAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Franca Olivetti Manoukian

Perché ri-pubblicare un articolo scritto intorno al 1980? Perché mi pare meno vecchio di quello che si potrebbe immaginare e descrive situazioni, richieste, ambiguità e contraddizioni, difficoltà e opportunità che si incontrano ancora oggi.

Perché credo metta in luce attraverso quali processi di sperimentazione e di ripensamento, attraverso quali tentativi, quali iniziative e quali rielaborazioni, quali scelte e quali appassionati si è andata costruendo e consolidando l'attività di consulenza nello Studio e le competenze per realizzarla.

Perché i miei colleghi di quel periodo consideravano il mio lanciarmi in questo lavoro difficile e rischioso con varie perplessità e ammiccamenti: mi trovavo ad intervenire in un'azienda da sola, donna, relativamente giovane, in un mondo di uomini, pure loro giovani e prestanti, venditori/seduttori, prodighi di commenti sul mio aspetto e il mio abbigliamento... e rivedendo le cose a distanza mi sembra di aver osato, anche giocandomi con determinazione e con un certo piglio, con più slancio e forse anche con più sicurezza di quella che mi ritrovo oggi.

A chi legge - o rilegge - segnalo due punti che mi sembrano tuttora degni di attenzione, che erano già allora presenti e che oggi possono essere meglio compresi e concettualizzati: l'investimento nella individuazione dei problemi e la flessibilità nell'adattare lo svolgimento della consulenza alle vicende e agli intrecci che emergono nella vita organizzativa.

In più punti si insiste sulla ricerca, l'analisi, l'elaborazione dei problemi, quasi con ridondanza, probabilmente perché all'epoca mi pareva importante distinguere e differenziare questa parte del lavoro da quella che solitamente veniva indicata con la dizione "analisi della domanda". Mi sembrava cioè che si tendesse a rappresentarsi l'organizzazione entro una sorta di per-

sonificazione, come un'entità omogenea e compatta che prende l'iniziativa di chiedere per sapere e per ottenere e che si immaginasse di poter decodificare e interpretare il "reale" contenuto della richiesta iniziale per procedere e intervenire. I francesi, sottolineando che a volte la "demande" (domanda) viene dai consulenti assunta come una "commande" (ordine), segnalavano di porre attenzione agli impliciti giochi di potere in cui si può restare intrappolati, ma non si discostavano dall'idea di un rapporto interindividuale tra consulente e organizzazione-cliente. Nella situazione descritta - forse particolarmente attraversata da contraddizioni e incongruenze - mi ero trovata a sperimentare in corpore vivo quali faticosi processi di comunicazione e di riconoscimento fosse necessario sostenere per arrivare a toccare qualche problema assunto come tale all'interno dell'organizzazione e al tempo stesso quanto fosse ineludibile percorrere questa strada per permettere ai singoli e ai gruppi delle evoluzioni organizzative e operative.

La flessibilità nella realizzazione della consulenza è pure ricollegabile ad una rappresentazione dell'organizzazione come entità complessa e disordinata, che ha equilibri propri non immediatamente evidenti e che ha punti più aperti e più chiusi, più e meno sensibili a sollecitazioni e istanze di cambiamento. Per questo è opportuno muoversi con leggerezza, seguire con curiosità quello che accade - oggi diciamo "accompagnare" - perché non sappiamo bene dove si collocano i vincoli e dove le risorse. Lo scopriamo a poco a poco. A me viene sempre in mente l'immagine del trovarsi immersi in una matassa aggrovigliata in cui si vedono dei capi di filo che si possono prendere, ma non si sa quale sia quello buono per dipanare. Si tratta di essere vigili, accorti ma anche risoluti nello sbrogliare il nodo su cui ci si è bloccati o nel lasciarlo perdere per acchiappare un altro filo, sapendo comunque che sempre e di nuovo si formeranno nuovi grovigli...

PREMESSA

Nella realizzazione di attività di formazione ho potuto constatare che il riferimento concreto alla organizzazione in cui le persone lavorano è cruciale per diversi aspetti: soprattutto es-

so permette di collocare storicamente il processo di formazione nei suoi obiettivi e nei suoi esiti, lo qualifica nelle sue strategie e nei suoi metodi, lo preserva da quell'astrattezza e quella genericità che possono renderlo vano e gratuito.

L'aggancio al dato organizzativo è a mio avviso importante nelle situazioni formative in cui le persone sono presenti a titolo individuale, ma diventa fondamentale là dove iniziative formative sono rivolte a persone appartenenti tutte ad una medesima organizzazione: in questo caso la formazione intesa come comprensione attiva e specifica della realtà in cui si opera, come maggiore consapevolezza e capacità di analisi dei problemi, entra necessariamente in modo assai pregnante nella organizzazione, diviene una sede importante di verifica del funzionamento organizzativo, un luogo privilegiato per l'analisi di alcuni ricorrenti modelli di comportamento e di pensiero.

Questo stretto collegamento tra organizzazione e formazione non è privo di difficoltà e di problemi sia nella sua realizzazione, cioè nei suoi aspetti metodologici, che nei suoi esiti.

Da un lato infatti non mi sembra possibile allo stato attuale delle conoscenze far riferimento ad una strumentazione standardizzata ben codificabile a priori: ci si trova ad affrontare ogni volta situazioni sperimentali in cui hanno ancora notevole peso gli aspetti della esperienza e della sensibilità individuali di chi interviene.

D'altro lato un'approfondita analisi dei rapporti che persone e gruppi hanno con l'organizzazione in cui lavorano fa emergere e conoscere una raffigurazione delle varie situazioni organizzative realistica ma non necessariamente positiva e rassicurante; l'esplorazione e la comprensione delle contraddizioni e dei conflitti, delle strutture istituzionali più o meno inconse non è di per sé fonte di liberazione e di progresso; è accompagnata da ansietà, rifiuti, incertezze, angoscianti riconoscimenti delle proprie possibilità e dei propri limiti. Ma in questo travaglio i membri della organizzazione accedono alle possibilità di comprendere e di influenzare il corso degli eventi organizzativi. Nelle pagine che seguono mi propongo di sviluppare queste affermazioni presentando alcune riflessioni sui metodi e gli

obiettivi di un'attività di formazione all'interno di un'organizzazione, individuando le ipotesi interpretative della realtà organizzativa che la ispirano e la guidano.

Tenterò quindi di discutere l'utilità di un lavoro di questo genere e i significati che esso riveste per coloro che vi sono implicati.

Farò riferimento ad una esperienza di lavoro specifica, riguardante cioè una particolare organizzazione con cui ho lavorato per circa 3 anni, in modo che il collegamento con il dato empirico sia più diretto e circostanziato.

Poiché tuttavia il mio intento non è quello di presentare un caso in modo monografico, la descrizione dei vari momenti della realizzazione dell'attività formativa non sarà completa e sistematica, e non prenderò in considerazione molti episodi e informazioni pur degni di attenzione e di interesse. Cercherò piuttosto di segnalare, ripercorrendo, anche cronologicamente, i fatti, quei dati che mi paiono più significativi per illustrare alcuni aspetti di una prassi di formazione all'interno di un'organizzazione e per mostrarne le intenzionalità e i significati.

La prima richiesta di lavoro rivoltami dall'azienda a cui intendo qui fare riferimento, non riguarda in senso specifico l'attività di formazione, bensì una consulenza per la selezione e l'assunzione di nuovo personale: laureati e diplomati. È la persona responsabile di queste funzioni che, da poco tempo entrata in azienda, rileva varie difficoltà e raccoglie varie lamentele e vorrebbe «fare le cose meglio».

L'azienda

Le coordinate di massima che mi vengono fornite sull'azienda sono più o meno le seguenti: si tratta di una organizzazione di dimensioni medie, appartenente al gruppo Iri, e operante esclusivamente per la commercializzazione dei prodotti di diverse aziende con produzioni omogenee.

La struttura organizzativa formale è piuttosto lineare: è costituita da diverse divisioni di vendita (una per ciascuna azienda mandante), da una divisione amministrativa e da una divisione per i vari servizi di staff (come personale, organizzazione,

marketing, ecc.). Ognuna delle divisioni di vendita è suddivisa a sua volta in uffici, corrispondenti a diverse aree geografiche o a diversi prodotti. In ogni ufficio è presente personale che svolge compiti di corrispondenza, redazione e definizione degli ordini e personale che ha compiti di vendita vera e propria; l'ufficio è coordinato da un capo-ufficio e da un assistente. Ogni divisione di vendita ha poi un settore di servizi alla clientela che ha la funzione di fornire supporti a problemi di spedizione, consegne, reclami. Sono istituiti dei comitati di coordinamento interdivisionali a vari livelli. È frequente il ricorso alle riunioni e su temi di particolare interesse aziendale vengono costituiti gruppi di lavoro con dirigenti e quadri, con diverse competenze e provenienti da vari servizi.

Il personale è tutto di tipo impiegatizio; circa il 50% è personale femminile, che svolge prevalentemente mansioni d'ordine, e vi è un certo rigonfiamento nei livelli superiori dovuto ad un rapido ed abnorme sviluppo, nei primi anni di vita dell'azienda, dell'attività cui ha corrisposto una politica di accelerato sviluppo delle carriere.

La sindacalizzazione è generale: la partecipazione agli scioperi e alle assemblee è numerosa, e a seconda dei periodi e dei problemi in gioco è anche piuttosto vivace. La rappresentanza sindacale aziendale in alcune occasioni si è posta anche come stimolo per affrontare problemi di gestione del personale come ad esempio la definizione delle figure professionali o dei passaggi di livello.

La direzione è costituita oltre che dai capi divisione, da un direttore generale e da un amministratore delegato. Nel consiglio di amministrazione, oltre ai rappresentanti delle mandanti, sono presenti funzionari del Gruppo IRI.

La domanda di occuparmi dei problemi delle nuove assunzioni appare molto legata alla persona che si rivolge a me, ai suoi desideri e alle sue esigenze: sulla base di una rielaborazione in questa chiave avvio in pratica una consulenza a questa persona e ad un suo collega, per verificare il loro operato in ordine alla selezione e alle assunzioni: criteri utilizzati per interpretare le esigenze della azienda e dei vari capi servizio, capacità di

considerare e valutare le potenzialità e i limiti dei candidati, per mediare i propri desideri e i propri obiettivi con quelli manifestati dalla direzione, strumentazione tecnica adeguata (colloqui di selezione, riunioni di gruppo, schede individuali, ecc.). Si realizza in sostanza una iniziativa di formazione per queste due persone in riferimento alla problematica delle assunzioni di alcuni neodiplomati e neolaureati. Nel corso di questa attività, ben definita nei suoi obiettivi e circoscritta ad un breve lasso di tempo, emergono comunque diverse indicazioni sulla struttura e sul funzionamento dell'organizzazione aziendale e in particolare sulla subordinazione degli enti di staff agli uffici di vendita, sull'esistenza di concezioni diverse e contraddittorie della attività commerciale, sulle posizioni e i gruppi a cui viene riconosciuto potere, sulla diversa fisionomia delle divisioni e degli uffici. Vengo a sapere che in quello stesso periodo si sta svolgendo in azienda una ricerca sulla organizzazione, commissionata dalla direzione a un Istituto di consulenza organizzativa.

La richiesta di formazione

Dopo alcuni mesi la stessa persona che mi aveva interpellato per la questione della selezione e che nel frattempo era divenuta responsabile del servizio addestramento, mi propone di realizzare un ampio programma di formazione per dirigenti e quadri, non definito nei contenuti e negli strumenti, ma deciso dalla direzione sulla base dei risultati della ricerca. Il rapporto di ricerca presentato alla direzione e dopo qualche settimana discusso in una assemblea con dirigenti e quadri, segnala infatti una serie di disfunzioni; in sintesi si afferma che l'organizzazione aziendale è caratterizzata da:

- insufficiente integrazione e comunicazione tra i vari enti aziendali;
- cultura aziendale particolarmente centrata sui valori dell'«individualismo» e dell'«aggressività» personale, che in parte contrasta con le esigenze di una organizzazione funzionale;
- difficoltà di sviluppare e realizzare efficaci attività di coordi-

- namento, con la conseguenza di accentramenti e di un utilizzo non razionale delle risorse organizzative a tutti i livelli;
- scarsa utilizzazione delle staff;
 - tendenza ad agire nel breve termine privilegiando interessi di tipo operativo ed immediato: di qui la mancanza di quella programmazione almeno a medio termine, che permetta di gestire e controllare su basi oggettive l'attività ai vari livelli dell'organizzazione;
 - esigenza di sviluppo e di perfezionamento di capacità e conoscenze tecniche che permettono di far fronte sia alle crescenti difficoltà presenti nel mercato mondiale, che ad una prospettiva di evoluzione dell'organizzazione.

Questi elementi segnalati nel rapporto di ricerca possono essere considerati una sorta di "diagnosi sull'organizzazione": l'indagine di base che individua le aree problematiche, logica premessa conoscitiva di ogni iniziativa di formazione o di riorganizzazione aziendale.

La ricerca viene subito usata dalla direzione per mobilitare energie e per attivare consensi, forse anche per illudersi e illudere che, definito il male, si può debellarlo.

In seguito all'assemblea dei dirigenti e quadri la direzione affida ad un gruppo di lavoro (denominato gruppo di lavoro «addestramento e formazione» e che, per brevità, indicherò come gruppo «AF») il compito di esaminare e mettere a punto un programma di formazione.

Entro quindi direttamente nel vivo della situazione partecipando ad una riunione in cui questo gruppo «AF» si proponeva di pervenire con i consulenti (coloro che avevano effettuato la ricerca e io) ad una formulazione del progetto di formazione.

Preparazione di un progetto di attività formativa

I consulenti che avevano svolto la ricerca presentavano una proposta di formazione articolata sulla realizzazione di un certo numero di seminari residenziali centrati sul ruolo del manager, sui temi «pianificazione, organizzazione, controllo», sul controllo di gestione, ecc., a cui avrebbero dovuto partecipare a turno, suddivisi in vari scaglioni, tutti i dirigenti e i quadri.

I seminari sarebbero stati gestiti con una metodologia attiva (lavoro di gruppo) da un team di consulenti organizzativi e secondo un programma dettagliato studiato col gruppo «AF».

La mia ipotesi era abbastanza diversa.

Avevo una conoscenza dell'organizzazione di questa azienda piuttosto limitata: dal rapporto di ricerca, di cui avevo preso visione, e dai contatti avuti sui problemi della selezione mi pareva che le disfunzioni denunciate avessero complesse radici. Ritenevo quindi che non fosse tanto necessario insegnare ai dirigenti le modalità corrette per un funzionamento aziendale ottimale: tra l'altro molte persone avevano partecipato individualmente a vari corsi e stages presso Istituti di formazione su queste tematiche e non sembravano aver utilizzato e valorizzato questa esperienza. Mi sembrava che l'obiettivo più pertinente, difficile, ma forse cruciale, fosse quello di realizzare una diffusa e condivisa comprensione delle ragioni per cui le strutture organizzative esistenti, le procedure, i ruoli, i comitati di coordinamento avevano un funzionamento così precario, risultavano così poco operanti nella prassi quotidiana.

L'azienda in effetti disponeva già di un tessuto organizzativo piuttosto articolato e aperto: basti pensare alla struttura divisionale e ai diversi comitati di coordinamento. Il problema centrale era, a mio avviso, comprendere perché questi apparati e queste opportunità non venivano utilizzati e le stesse risorse personali, che a livello di discussioni individuali e in gruppo, portavano ad osservazioni, diagnosi e proposte assai ricche e lucide, non trovavano traduzione pratica sul piano lavorativo.

Proponevo pertanto un'attività di formazione da svilupparsi in un arco di tempo piuttosto lungo (dieci-dodici mesi), fortemente integrata all'operatività quotidiana, in cui si desse spazio alla verifica e all'analisi di problemi aziendali particolari, così come erano giudicati e interpretati dai singoli. Su queste basi si sarebbero potute anche individuare le esigenze di apprendimenti specifici e si sarebbero potute fornire informazioni ad hoc.

Insistevvo inoltre affinché, proprio in funzione delle denunciate discontinuità e carenze nelle responsabilità direttive, l'attività di formazione coinvolgesse direttamente, con varie modalità, di-

versi settori e livelli dell'organizzazione in modo che non fosse un'ennesima iniziativa a latere, «delegata» ai consulenti esterni, al servizio addestramento o anche al gruppo di lavoro AF, ma che implicasse una puntuale responsabilizzazione sia sugli esiti della formazione che sulla gestione organizzativa.

Ad esempio uno dei problemi pratici più immediatamente segnalati dalla direzione, dai membri del gruppo di lavoro e dagli stessi autori della ricerca che l'avevano toccato con mano nel corso del loro lavoro, era quello del tempo: i dirigenti e i quadri erano imprendibili; avevano sempre i minuti contati, non potevano assentarsi dall'ufficio oppure dovevano partire improvvisamente, o erano convocati d'urgenza. I consulenti proprio per ovviare e risolvere questo problema consigliavano la formula residenziale, per cui le persone sarebbero state fisicamente sottratte all'operatività e costrette ad impegnarsi nella formazione.

Secondo me, invece era opportuno che si capisse perché c'era questa indisponibilità di tempo, che in fondo mi sembrava poco rilevante ai fini della formazione in quanto tale, ma cruciale per l'organizzazione generale perché denotava un perenne funzionamento in emergenza.

Proponevo quindi riunioni di una o mezza giornata ogni due o tre settimane sulla cui realizzazione però era necessario che si responsabilizzassero, oltre ai partecipanti veri e propri, anche i vari capi, dai capi divisione in giù.

Se infatti mancava questo collegamento era abbastanza evidente che nella stessa giornata della riunione di formazione avrebbero potuto essere programmate altre riunioni, viaggi, incontri con clienti e si sarebbe potuto continuamente attribuire ad altri l'impossibilità di realizzare il programma formativo. Era invece indispensabile capire se esistevano o meno sufficienti interessi e risorse per impegnarsi in una attività di esplorazione dei problemi e di modificazione delle situazioni esistenti e anche se esistevano delle priorità tra diversi impegni, se erano condivise, se erano collegate ad obiettivi produttivi o ad altro.

A fronte di queste due diverse impostazioni in quell'incontro e in altri che seguirono nei mesi successivi si sviluppò con il gruppo

di lavoro (ma anche in una fascia più ampia attraverso i contatti formali e informali che i membri di questo gruppo avevano con i loro colleghi e con i loro capi) un'esplorazione sulle attese nei confronti della formazione, sugli obiettivi e i significati che ciascuno attribuiva all'iniziativa e indirettamente sull'organizzazione «ideale» a cui ciascuno faceva riferimento. Attraverso varie analisi, chiarimenti, precisazioni, negoziazioni e riformulazioni, si consolidò (alcuni infatti erano fin dall'inizio su queste posizioni) un consenso sull'orientamento da me presentato.

Due modelli di approccio alla realtà organizzativa

Mi sembra impossibile identificare esattamente i fattori che nella situazione concreta determinarono la scelta tra l'uno e l'altro approccio, ma credo possa essere utile specificare il più possibile fin d'ora gli elementi che li caratterizzano e li distinguono.

Da un lato le situazioni organizzative vengono affrontate secondo uno schema logico che sostanzialmente si articola in tre momenti: rilevazione del quadro organizzativo così come è, prefigurazione di strutture e funzionamento ottimali, passaggio dallo stato attuale di inadeguatezza e di inefficienza, allo stato «sano», al modello corretto che è garanzia di miglioramento e di efficiente raggiungimento degli obiettivi.

Si tratta cioè di una strategia che prevede un momento diagnostico: un momento di raffronto tra le patologie individuate e l'assetto adeguato, e un momento di messa in atto di appositi interventi che realizzino l'evoluzione delle situazioni scorrette verso il funzionamento considerato ottimale.

Alla formazione viene attribuito uno specifico compito in questi processi di modificazione affinché promuova nei singoli e nei gruppi l'interiorizzazione di nuove prescrizioni di ruolo e di nuove procedure organizzative.

Questa impostazione ricerca un collegamento specifico tra formazione e organizzazione. A differenza cioè di altri orientamenti, per cui qualsiasi esperienza può essere utilizzata a scopi formativi oppure può essere formato il manager o il capo intermedio per qualsiasi tipo di azienda, qui viene espressa una

concreta attenzione al contesto particolare. La traduzione pratica di questo schema logico può essere a volte rozza, può ridursi a operazioni in sequenza formale¹, ma può anche, per l'ampiezza dei mezzi e per la competenza professionale di chi la conduce, essere molto interessante e soprattutto può apportare attraverso la ricerca un materiale assai ricco e prezioso per la conoscenza più generale del funzionamento delle organizzazioni². In ogni caso mi sembra sia ricorrente il riferimento teorico ad una concezione dell'organizzazione come entità unitaria, come un tutto, un organismo coerente che si sviluppa verso i suoi obiettivi³ e che sia sottovalutata, se non inesistente, l'ipotesi che l'organizzazione sia un luogo di mediazione dei conflitti sociali e che i confini dell'organizzazione siano del tutto convenzionali.

Per quanto riguarda più particolarmente la formazione in questa prospettiva mi sembra che le si attribuisca una funzione preminente di adattamento del singolo all'organizzazione e che la si identifichi con dei processi di persuasione, di erogazione di modelli, di riempimento, per così dire, o compensazione delle carenze e delle incapacità degli individui. In realtà tutti coloro che sono coinvolti nella situazione, formatori consulenti, formatori aziendali, direzione, partecipanti ai corsi, sanno in modo più o meno chiaro che questi obiettivi, in assenza di forti identificazioni e di tensioni ideali, sono di fatto irraggiungibili. Tutti sono più o meno lucidamente consapevoli che il passaggio dal peccato alla grazia, la metanoia è impossibile; in effetti però si opera come se questa fosse altamente probabile, forse anche perché i fini realmente perseguiti non sono solo quelli formalmente desiderati e prescritti, ma anche altri, come lo sfogo delle tensioni, l'integrazione interpersonale, l'evasione legittimata, ecc., messi in luce da numerose ricerche⁴.

Il modello da me proposto può sembrare meno lineare e dotato di minor efficacia operativa. Proprio per questo appare meno rassicurante, meno vendibile. Esso si caratterizza per una analisi della situazione organizzativa non condotta a priori ma sviluppata attraverso approssimazioni successive a partire dalle diagnosi più o meno semplificate che i membri dell'organiz-

(1) Spesso, ad esempio, nei dépliant illustrativi dell'attività degli istituti di consulenza, si propone il «check-up» organizzativo la ricerca-intervento, etc., come una prassi di consulenza.

(2) Cfr. ad esempio quanto viene proposto da M. Crozier, 1976.

(3) Questa concezione, molto diffusa è alla base di molta letteratura sociologica sulla organizzazione, soprattutto di quella, come ricorda D. De Masi (1973) che è centrata sul funzionamento interno dell'organizzazione. A titolo esemplificativo si veda l'antologia tradotta in italiano di M. Haire (1980).

(4) Si veda per tutti B. Maggi (1977).

zazione propongono. L'attività formativa si svolge in riferimento a questa analisi e con spazi e strumenti che vengono via via definiti. Il ruolo del consulente non si esaurisce quindi nella docenza e nella animazione di gruppo.

L'obiettivo dell'analisi e quindi della attività formativa non è tanto identificabile col raggiungimento di uno standard di funzionamento predefinito, ma piuttosto col riconoscimento e l'individuazione delle dimensioni reali dell'organizzazione: strutture e livelli dei conflitti, luoghi di identificazione, pluralità degli obiettivi e sistemi di interessi, ecc. E la formazione non è rivolta a colmare i vuoti e a eliminare le debolezze bensì ad aprire degli interrogativi, a complessificare le visioni stereotipate, a esplorare e reinterpretare i problemi, ad aiutare le persone ad accostarli anche nei loro aspetti istituzionali o personali; non promette e non garantisce quindi cambiamenti predefinitibili; piuttosto cerca di fare in modo che gli individui e i gruppi si appropriino in maggiore misura dell'organizzazione in cui lavorano e possano quindi essere realizzate modifiche e miglioramenti anche strutturali.

Nelle pagine che seguono cercherò di precisare ulteriormente i vari aspetti di questo modello e di esplicitarne i riferimenti teorici.

La definizione del quadro strutturale

La scelta di impostare un programma di formazione aperto e finalizzato a stimolare una maggior consapevolezza organizzativa trova un primo riscontro, una prima concreta verifica nella definizione dei tempi, dei luoghi, dei modi, del quadro entro cui si potrà realizzare l'attività formativa.

Questa strutturazione, che corrisponde ad una esigenza fondamentale per l'attuazione di qualsivoglia processo formativo, dà le coordinate di base per lo sviluppo dell'analisi: essa è cruciale proprio in quanto gli obiettivi evolutivi non sono predeterminanti e si dà largo spazio al possibile.

L'individuazione delle strutture di formazione (*setting*) è particolarmente complessa e carica di contraddizioni quando si tratta di operare all'interno di una organizzazione. È necessario infatti stabilire un quadro chiaro e solido, sufficientemente distin-

to e autonomo rispetto al normale funzionamento organizzativo, ma al tempo stesso la sua validità e la sua efficacia sono strettamente connesse alla sua prossimità, alla cultura specifica dell'organizzazione e alla sua sincronia con i ritmi della vita organizzativa.

Si incorre pertanto in rischi di due tipi. Da un lato per mantenere un'aderenza alla realtà organizzativa si definisce un setting troppo fluttuante o labile che porta a delle situazioni di «fagocitazione» tra i membri dell'organizzazione e il consulente. Chi riesce ad avere più potere fa fare all'altro quello che vuole. Ad ogni incontro si gioca una partita e l'analisi è impossibile. D'altro lato se si propone un setting rigido (sia questo il seminario residenziale o la seduta di un'ora e mezza alla settimana) si rischia di alimentare una scissione tra attività formativa e agire nell'organizzazione. Più che essere predisposto in funzione dei problemi delle persone e dell'organizzazione il setting appare suggerito allora dalla necessità di applicare dei metodi. La formazione diventa una sorta di rituale, in sé anche molto suggestivo, ma staccato completamente da quel che si produce e si decide.

Nella situazione aziendale che ho più sopra illustrato furono impiegati circa tre mesi e diversi incontri (con il già menzionato gruppo di lavoro, ma anche con il responsabile dell'addestramento, con il capo divisione dei servizi di staff, con i consulenti che avevano realizzato la ricerca...) per verificare l'adesione al progetto che si andava costruendo e per ricercare le modalità più idonee di strutturazione dell'attività formativa nel suo complesso. Non si raggiunse certo una condivisione chiara e cristallina. Nei vari incontri si manifestavano con vivacità i problemi indicati nella ricerca e in particolare forti dimensioni di competizione tra i singoli e di dipendenza dalle persone dotate di potere, una notevole incongruenza tra affermazioni verbali e comportamenti, una separazione tra situazioni formali e informali. Gli stessi membri del gruppo di lavoro AF erano interessati alla ricerca prima e poi alla formazione per una pluralità di motivi in cui comunque erano dominanti da un lato il perseguimento di obiettivi personali (ad esempio il far prevale-

re una propria posizione ideologica, l'occuparsi di problemi più fondamentali rispetto alla routine quotidiana, il farsi un'esperienza da spendere altrove) dall'altro, e forse soprattutto, l'essere in un giro di potere: tant'è che vi erano persino delle fluttuazioni nelle presenze alle riunioni a seconda che, attraverso affermazioni e mezze parole, si potesse supporre una disapprovazione o piuttosto un sostegno dell'iniziativa da parte di colui o di coloro che erano considerati i reali depositari del potere in azienda.

Si pervenne comunque ad una riunione in cui formalmente il gruppo di lavoro AF, con i consulenti, presentava alla direzione (amministratore delegato, direttore generale e capi divisione) un programma, illustrato in un documento scritto, che precisava obiettivi⁵ e metodi generali, ma indicava anche gli aspetti concreti, riguardanti i tempi, i criteri per la composizione dei gruppi di formazione, i problemi da cui avrebbe potuto prendere avvio l'analisi, l'articolazione tra il lavoro di ciascun gruppo e l'insieme del progetto formativo. I punti su cui vi era stata e vi fu, anche nell'incontro con la direzione, maggiore discussione erano quelli che toccavano più esplicitamente la realtà organizzativa: la composizione dei gruppi di formazione da un lato e la delimitazione dei problemi sui quali i gruppi avrebbero lavorato. La partecipazione ai gruppi di formazione di persone eterogenee rispetto al settore di lavoro (uffici di vendita, servizi di vendita, servizi amministrativi, servizi generali di staff) e alla qualifica (dirigenti, 6°, 7°, 8° livelli) era rispondente alla esigenza di avviare un'esplorazione, di costituire delle possibilità di scambio e di confronto tra modi di pensare e di agire molto diversi, poco o nulla compresi e riconosciuti e costantemente utilizzati per sostenere contrapposizioni, comportamenti autarchici e rifiuti di comunicazione. Al contempo però l'idea di ritrovarsi in un gruppo eterogeneo scatenava fantasie di dover forse essere gomito a gomito con colleghi ritenuti incapaci, poco apprezzati o persino odiosi. La scelta dei nomi - con la direzione si arrivò infatti a stabilire l'elenco dei partecipanti ai primi gruppi di formazione - manifestò in modo chiaro l'ambivalenza diffusa: a seconda che si optasse per una persona sti-

(5) Nel documento interno gli obiettivi erano espressi nella seguente formulazione: «acquisire una più ampia e articolata consapevolezza dei problemi che via via emergevano nelle attività di lavoro; verificare i modi in cui vengono affrontate e giudicate le situazioni aziendali; far emergere e sviluppare le risorse aziendali individuali verso la realizzazione di una organizzazione più integrata». L'impostazione dell'attività si qualificava quindi «per un continuo e diretto collegamento con le situazioni ed i concreti problemi del lavoro, in modo cioè che sia possibile un processo formativo non astratto e staccato dalla realtà aziendale; per le verifiche, i controlli e le eventuali tarature dell'intervento formativo nel corso stesso della sua realizzazione; per l'interdipendenza tra momento di esame dei problemi e momento di elaborazione e realizzazione di eventuali soluzioni».

mata capace o per una poco considerata sembrava che si decidesse se l'attività di formazione era una possibilità, un riconoscimento o un onore, o se invece era una sorta di classe di ripetenti, di classe speciale, in cui si ritrovavano handicappati e irrecuperabili a cui si faceva formazione perché erano inabili al lavoro. Di fatto si costituirono dei gruppi che rispettavano i criteri formali di composizione e che erano anche abbastanza equilibrati rispetto alla considerazione goduta dai singoli. In tal modo rimase completamente aperto l'interrogativo su «che cosa fossero realmente i gruppi di formazione».

La discussione sui problemi che i gruppi di formazione avrebbero trattato era legata alla preoccupazione che l'attività di formazione non fosse un esercizio astratto ma che potesse tendere «a tradursi direttamente in apporti concreti per la gestione dell'azienda», come si diceva nel documento di presentazione del progetto. Non era quindi realistico che i gruppi abordassero un tema qualsiasi perché si sarebbero scontrati con vincoli esterni e interni all'azienda che avrebbero di fatto sia reso difficile o impossibile la conoscenza e l'analisi, sia vanificata ogni proposta di modificazione. Vennero quindi qualificati e circoscritti i problemi:

- problemi che interessino a livello trasversale i diversi settori dell'azienda;
- problemi che il gruppo di formazione sia motivato ed interessato ad elaborare;
- problemi su cui i partecipanti abbiano concrete possibilità di proporre soluzioni ed operare conseguentemente⁶.

Ma si arrivò anche a fissare un elenco di otto temi concreti, su cui la direzione si impegnava ad esaminare e a valorizzare i risultati dei gruppi di formazione. Questi vincoli alla scelta dei problemi, a cui si vollero anche aggiungere delle indicazioni per lo sviluppo dell'analisi⁷, costituirono un ulteriore elemento di definizione del setting, una prescrizione di confine che per molti aspetti delimita le partecipazioni individuali, perché le confina entro ambiti prescritti, ma d'altro canto le sostiene, garantendo anticipatamente una *audience*, un seguito⁸.

Un altro aspetto qualificante l'impostazione del programma di

(6) Dal documento interno di presentazione del progetto.

(7) Sempre nello stesso documento si precisava in proposito che «lo sviluppo del lavoro di ciascun gruppo di formazione dovrebbe logicamente articolarsi in 4 fasi: - fase di analisi del problema (es. reperimento e selezione di informazioni, confronto tra esperienze diverse, ecc...); - fase di diagnosi e di interpretazione (es.: sintesi delle informazioni raccolte entro categorie più generali, collocazione del problema nel quadro dei vincoli e degli obiettivi aziendali, ecc...);

- fase di individuazione di soluzioni (es. elaborazione di ipotesi e proposte concretamente operative, anche dal punto di vista della considerazione della fattibilità, ecc...); - fase di progettazione ed eventuale sperimentazione delle soluzioni proposte.

(8) Cfr. in proposito L. Frontoni, 1980, pp. 266-285, che sviluppa le osservazioni e le analisi fatte su questo tema da E. Jaques con puntuale riferimento ad una casistica concreta.

(9) Nel documento così si formalizzava questo aspetto: «La gestione ed il controllo consisterà in particolare nel seguire la concreta attuazione del programma stesso, verificando periodicamente lo stato di avanzamento e nel valutare l'opportunità di apportare eventuali modifiche.

In questo senso sono previsti degli appositi incontri (almeno 2/3 nell'arco dei 6 mesi) tra il gruppo AF ed ogni gruppo di formazione. Le soluzioni prospettate da ciascun gruppo di formazione saranno discusse con il gruppo AF il quale, se ne constaterà l'opportunità e la applicabilità, avrà cura di promuoverne presso gli enti competenti, la concreta realizzazione, totale o parziale. Il responsabile del servizio formazione, che fa parte del gruppo AF, ha il compito di coordinare le attività sia sotto l'aspetto organizzativo che sotto l'aspetto tecnico; con questa funzione parteciperà a tutti gli incontri di ciascun gruppo di formazione.

Il gruppo AF diviene pertanto il tramite tra ciascun gruppo di formazione, la direzione aziendale e gli enti interessati ai problemi affrontati dal gruppo di formazione».

formazione era quello della verifica dello svolgimento dell'attività, prevista come momento intrinsecamente connesso al processo formativo e su cui era direttamente e formalmente impegnato il gruppo di lavoro AF: questo garantiva il coinvolgimento concreto di questo gruppo nella analisi del funzionamento organizzativo in riferimento alla attività di formazione e consentiva di «accompagnare» la realizzazione del progetto con eventuali altre iniziative, con precisazioni, con aggiustamenti⁹. Riassumendo il programma prevedeva:

- riunioni periodiche (ad intervalli di circa un mese e mezzo) della durata di 1 giornata con il gruppo di lavoro AF;
- riunioni periodiche (ad intervalli di circa un mese) della durata di 1 giornata, con due gruppi di formazione; quando un gruppo di formazione giunse ad una elaborazione dei problemi, giudicata sufficiente (dai membri del gruppo, dal consulente e dal gruppo AF) si dette l'avvio ad un terzo gruppo di formazione;
- colloqui periodici con il responsabile del servizio formazione.

Il responsabile del servizio formazione ed io partecipavamo a tutte le riunioni.

Il rapporto con il consulente

Dal momento in cui venne presa formalmente la decisione sul programma di formazione al momento in cui essa poté effettivamente avere inizio trascorsero un paio di mesi, durante i quali parve che tutto dovesse essere rimesso in discussione. Parve che dovesse verificarsi un'importante modificazione nella direzione (sarebbe dovuto arrivare dall'esterno un nuovo direttore commerciale), si mobilitarono varie voci sulle operazioni di presa di potere che la formazione mascherava, singole persone presero iniziative varie per evitare di essere inserite in gruppi di formazione... Anche in questo periodo continuarono comunque incontri e colloqui in cui si andava sempre più precisando l'esplorazione e l'analisi dei modi in cui ciascuno trattava le informazioni e le utilizzava, delle rappresentazioni della direzione e del suo operato, di alcune strutture di rapporti che

si andavano sempre più delineando. Ma già diventava difficile mantenere il setting e cioè il quadro metodologico che era stato apparentemente stabilito in modo così chiaro e con tanto consenso. Riunioni fissate per il gruppo di lavoro furono sospese, l'amministratore delegato chiese di vedermi a titolo personale, il capo divisione dei servizi di staff volle avere uno scambio per chiarire meglio alcuni aspetti del progetto, il responsabile del servizio formazione cercava appoggio e rassicurazione.

Tutte queste contraddizioni, questa confusione di elementi e di informazioni è il terreno su cui ci si muove quando si dà inizio ad un'attività formativa. Essa costituisce comunque un avvenimento all'interno dell'organizzazione, nei confronti del quale l'organizzazione reagisce secondo le modalità consolidate negli individui e nei gruppi, utilizzando i processi e i modelli decisionali che le sono abituali, esprimendo interessi e conflitti secondo le linee stabilizzate del tessuto organizzativo formale e informale.

Ed è proprio qui che emerge la crucialità di un elemento del setting che mi sembra importante considerare con particolare attenzione: il rapporto con il consulente. Nel documento di presentazione del progetto esso era delineato in modo specifico, anche se non ne erano esplicitate le molteplici articolazioni che in pratica viene ad assumere¹⁰.

Al di là comunque delle formulazioni scritte, vari membri dell'organizzazione, e in particolare il gruppo di lavoro AF e la direzione, avevano già sperimentato, non certo senza contestazioni e rifiuti anche vivaci, la modalità di consulenza di cui ero portatrice. Nel corso degli approcci preliminari e del lavoro di preparazione del programma era stata di fatto riconosciuta e accettata una struttura di rapporto con me-consulente, che nei momenti di maggiore tensione e disorientamento diventava quasi un riferimento costante¹¹, l'unico dato fisso, pur essendo essa stessa carica di difficoltà e di ambivalenze.

Nel rapporto con il consulente si apre una nuova diversa possibilità di approccio ai problemi di sempre: il consulente non si presta al gioco ripetitivo del lamento abituale sui problemi,

(10) «Il ruolo dei consulenti sarà quello di garantire il raggiungimento degli obiettivi di formazione, sia attraverso la messa a fuoco e l'analisi dei modi in cui il gruppo lavora, sia attraverso la ricerca e l'apporto di informazioni che via via si rendessero utili e necessarie. Inoltre potrà avvalersi di esperti interni ed esterni per problemi specifici» (dal documento di presentazione del progetto di formazione).

(11) Credo che non sia certo casuale se quando fu messo in discussione tutto l'avvio del progetto, varie persone del gruppo di lavoro AF, capi divisione e amministratore delegato vollero incontrarsi e confrontarsi con me personalmente e se fu proprio da questo momento che i consulenti con cui era stata realizzata la ricerca e che erano stati inseriti a pieno titolo nella realizzazione della formazione, cominciarono a diradare la loro presenza.

della oggettivazione e della ricerca dei colpevoli esterni, né alla cesura col passato per identificarsi in un modello tutto nuovo di cui egli sarebbe testimone e depositario, ma con fermezza e fatica propone un'analisi diretta e concreta in cui ciascuna persona e ciascun gruppo può riconoscersi e trovare una comprensione meno semplificata dei fatti.

D'altro lato le offerte di collusione con l'organizzazione e con alcune sue parti sono innumerevoli; nella situazione che ho descritto assumevano quasi la configurazione di profferte seduttive nei miei confronti: dalla proposta di darmi del tu, alla ricerca di essere sostenuti nei confronti della direzione che fa fallire tutto, agli avvertimenti di fare attenzione a coloro che sotto sotto sabotano il progetto di formazione e l'organizzazione aziendale. Ciascuno vorrebbe il consulente per sé e un consulente che dà ragione, conferma, rassicura, rafforza. Se entra in questa trappola, tale è appunto questa insaziabile richiesta di maternage, il consulente si ritrova nella più completa impotenza, finisce per diventare uno dei tanti inutili puntelli dell'organizzazione traballante, una sorta di pozione calmante per le sofferenze dei singoli e dei gruppi. A seconda delle proprie preferenze ideologiche si può scegliere di prestare la propria opera lenitiva alla direzione aziendale, alle rappresentanze sindacali, a un gruppo di potere informale.

La strada della distanza e del non schieramento con i poteri e i contropoteri costituiti non equivale a porsi in situazione acritica e asettica, ricercatore e analista «puro», «al di sopra» delle parti. Essa corrisponde invece ad un approccio metodologico sperimentale che non dà nulla per scontato e che continuamente propone e ripropone la ricerca e l'analisi dei problemi che si presentano, anche nei loro aspetti strutturali e personali: vari gruppi e varie persone operanti nell'organizzazione si trovano coinvolti in un processo di verifica degli obiettivi, delle risorse, delle percezioni e rappresentazioni reciproche e il consulente ne diventa in un certo senso garante, perché egli stesso è sperimentato e sperimenta su di sé un'«interrogazione» «sui suoi aspetti e pulsioni, nel suo contro-transfert e sulla trappola in cui può attirare i clienti e cadere egli stesso, diventando un ele-

mento di morte, non di vita» (Enriquez, 1980, p. 130).

Con l'avvio della attività di formazione si avvia anche un gioco delle parti, in cui per usare le suggestive analisi di Fornari (1977, p. 173), si instaurano immediatamente delle relazioni coinemiche che guidano «alleanze e coalizioni, che presiedono al conflitto tra codici e alla definizione dei giudizi che a loro volta portano alle decisioni». Il formatore-consulente può ritrovarsi nella coalizione madre-bambino contro il padre-ambiente esterno o direzione o nella coalizione padre-madre contro il bambino cattivo-dipendenti. In quanto però si fa promotore e garante di un apprendimento, di acquisizione di capacità, è piuttosto strutturalmente portatore di un codice paterno. Strutturalmente si pone in una posizione di solitudine. Le reazioni all'ansia che ne deriva¹² possono essere quella della diserzione («non sono responsabile di nulla, fatti loro, le responsabilità dell'azienda sono loro, ecc.») o dell'autoritarismo (si ordina ciò che si deve fare oppure ci si fa portatori degli ordini impartiti da qualcuno, dalla direzione o dal consiglio di fabbrica) oppure si sacralizza la norma, che nel nostro caso è il metodo o il processo di formazione in quanto tale, che viene rigidamente mantenuto e idealizzato.

La capacità di tollerare la solitudine, di essere separato dall'organizzazione come luogo di appartenenza e al tempo stesso di ricercare delle solidarietà fattuali e convenienti, è forse l'elemento fondamentale della condizione professionale del formatore-consulente.

In riferimento alla definizione del quadro strutturale entro cui si realizza la formazione segnalo da ultimo che di ogni riunione veniva steso un verbale dal responsabile del servizio formazione o, a volte, da me stessa. Questo accorgimento metodologico venne introdotto sin dall'inizio come parte integrante del *setting*: di fronte ad un funzionamento strutturale tutto fondato sull'estemporaneità, la discontinuità, la trasmissione orale, sembrava importante sottolineare la caratterizzazione della formazione, come processo continuativo, che ha una storia, che può essere almeno in parte documentato, che non è gratuito. Di fatto, nei primi tempi, i verbali risultarono utili soprattutto

(12) Cfr. Fornari, 1977 p. 170-171.

per la loro funzione di dato abbastanza fisso con cui confrontarsi: erano un materiale molto concreto e ugualmente disponibile per tutti.

Modifiche del progetto iniziale e iniziativa del consulente

Il programma di formazione prese infine avvio secondo le modalità concordate e stabilite ma nel corso della sua realizzazione furono apportate alcune modifiche che andavano nel senso di consentire un'elaborazione dei problemi sempre più diretta e circostanziata: da un lato furono ad esempio utilizzati strumenti più differenziati come colloqui individuali e le riunioni in sottogruppi e dall'altro lato furono coinvolte nell'attività formativa, con apposite iniziative, persone e gruppi con i quali inizialmente non era stato previsto di lavorare. Furono così realizzati colloqui periodici con i membri della direzione, colloqui con i responsabili dei vari uffici in cui lavorano i partecipanti ai gruppi di formazione, riunioni in sottogruppo per la rilevazione e la preparazione di dati, fu anche realizzato un seminario con i membri dell'ufficio gestione personale e dell'ufficio organizzazione per aiutarli a confrontare e ad analizzare i modelli che gli uni e gli altri proponevano alle aree operative.

Tutto questo può far pensare ad un grande ampliamento dell'attività. In realtà più che di un aumento quantitativo di tempo e di risorse dedicate alla formazione, si trattò di una utilizzazione più consistente sul piano qualitativo. Le giornate di consulenza prestate nell'azienda si mantennero su un numero medio di 20-25 nell'arco di un anno.

La modificazione del setting, l'introduzione di nuovi strumenti, il coinvolgimento di altre persone e gruppi nell'attività formativa pone comunque il problema dell'iniziativa del consulente, del come e quando è opportuno proporre attivamente dei modi di procedere. Come è noto su questo aspetto si è molto discusso e riflettuto e mi sembra che si possa far riferimento ad una ampia gamma di posizioni che vanno da quella del "manager temporaneo" che assume un ruolo assai attivo e operativo e al limite si sostituisce ai responsabili dell'organizzazione, a quella dell'«analista puro» che rimane impassibile di fronte a

tutto ciò che accade intorno a lui, disinteressato alle conseguenze immediate dei vari comportamenti e rivolto solo e soltanto ad analizzare il materiale che gli viene portato. Queste posizioni estreme mi sembrano ambedue insostenibili: la prima perché nessuna organizzazione può essere «salvata» dall'esterno, da un intervento taumaturgico di qualsivoglia esperto; la seconda perché sull'organizzazione è operante una realtà storica che non può essere - neppure provvisoriamente - svaloriata e messa da parte.

Le difficoltà dell'iniziativa del consulente sono difficoltà di gestione del suo potere, di quello che ha, che vuole prendersi, che non vuol perdere, di cui è più o meno in grado di servirsi per fini che non siano solo i suoi privati ma anche quelli dell'organizzazione con cui lavora. È proprio per questo che a mio avviso, in ogni caso l'iniziativa non può che essere metodologica, legata cioè strettamente ai modi di procedere per la realizzazione degli obiettivi della attività formativa¹³.

Compito ed obiettivo centrale della attività di formazione è la realizzazione di un'analisi dell'organizzazione. Questo concetto è però di così diffuso e generico impiego da richiedere una puntuale specificazione sia sul piano pratico sia nei riferimenti teorici.

L'esplorazione dell'esperienza organizzativa

I membri dell'organizzazione possiedono e normalmente usano, per lo più implicitamente, una molteplicità di informazioni. giudizi e interpretazioni sull'organizzazione, non solo nei discorsi ma anche, e soprattutto, nelle decisioni che prendono e non prendono, nei comportamenti tra capi e dipendenti. nelle comunicazioni tra diversi. settori aziendali, nell'organizzazione del lavoro. L'esplorazione della realtà organizzativa si fonda pertanto su una rilevazione paziente e accurata di elementi concreti offerti dai discorsi delle persone e ancora di più da ciò che le persone fanno e da ciò che accade nell'organizzazione. Questo non allo scopo di pervenire ad una classificazione dell'azienda e dei suoi mali entro un quadro sistematico ed esauriente.

DECIFRARE
L'ORGANIZZAZIONE

(13) Fornari mette in luce il potere dell'analista (nel nostro caso del consulente) può diventare enorme ed egli non potrebbe evitare di essere vissuto come persecutore. «L'unica soluzione che sembra aprirsi a una ricerca psicoanalitica nel sociale è quella di far in modo che la verità non dipenda da un esperto, ma da una procedura che evidenzi la natura e la forma dei codici in conflitto...» (1977, p. 28).

stivo, quanto piuttosto per mettere in luce degli indizi, dei sintomi su cui sia possibile cominciare a ricostruire dei percorsi, la «storia» della organizzazione e dei gruppi che in essa operano, dei nessi che aprano ad ipotesi interpretative articolate e dinamiche della realtà organizzativa¹⁴.

In questo la cosiddetta «indagine preliminare per l'individuazione dei bisogni di formazione» risulta alquanto ridimensionata ed è difficile distinguere ciò che è preliminare da ciò che costituisce già realizzazione di un processo formativo. D'altro canto l'analisi non può mai essere esaurita completamente, conclusa una volta per tutte: se non mira ad una «diagnosi», ad una conoscenza fotografica e intellettuale dei fenomeni ma è volta a riconoscere e a distinguere le diverse sfaccettature e i diversi livelli in cui i problemi sono vissuti e agiti essa non finisce entro un tempo determinato. Anzi, se la formazione raggiunge i suoi obiettivi, può divenire una sorta di approccio alla realtà organizzativa cui persone e gruppi possono far riferimento in determinati momenti anche quando non sono più in atto iniziative formative vere e proprie.

Questo tipo di analisi organizzativa è fatta con le persone e dalle persone, nel senso che non si propongono diagnosi globali ed esaustive ma passo passo vengono indicate alle persone le contraddizioni tra ciò che affermano e ciò che fanno (in un gruppo, ad esempio, gridano tutti insieme tra loro che non esistono tensioni competitive), i sistemi di riferimento alla luce dei quali interpretano ogni fatto (ad esempio l'attività di formazione è senz'altro un'ennesima diavoleria escogitata dalla direzione che, poiché è fondamentalmente debole e inadeguata, cerca dei mezzi indiretti per cercare di riprendere in mano le cose), le modalità stereotipate e ripetitive con cui gestiscono vari rapporti e vari momenti della vita aziendale (ad esempio la partecipazione estemporanea e in clima di emergenza con cui si va indifferentemente ad una trattativa di vendita, ad un incontro per definire un piano di vendite annuali con la mandante, a una riunione di formazione, ad un comitato di direzione, ecc.).

È un'analisi che non investe il singolo in quanto tale ma tenta

(14) Questo approccio alla conoscenza della realtà organizzativa è per molti aspetti piuttosto simile e complementare a quello della «ricerca-intervento», così come è illustrata da Butera, 1980, pp. 47-77.

di mettere in luce nell'esperienza di ciascuno gli aspetti collettivamente condivisi e pregnanti all'interno della organizzazione. Non è rivolta ad esempio a far elaborare all'individuo il suo vendersi come angoscia sulla sua virilità..., ha piuttosto come obiettivo una verifica di questa modalità generalizzata di rapporto in funzione di altre esigenze presenti e importanti nell'organizzazione.

Riferimento a una concezione conflittuale dell'organizzazione

Questa analisi organizzativa si richiama ad una concezione della organizzazione come complesso sistema di interessi contrapposti che ha una pluralità di fini solo in parte espliciti e conosciuti e che è intrinsecamente collegato alle strutture della società in cui è inserito e alle strutture delle persone che in esso lavorano¹⁵. È una concezione quindi che si discosta dagli schemi funzionalisti che considerano l'organizzazione come un tutto - un meccanismo o un organismo - rispondente a scopi di produzione di beni e servizi e quindi necessariamente modellato in vista del più efficace raggiungimento di questi scopi.

È orientata piuttosto a considerare l'organizzazione sotto diversi punti di vista (organizzazione informale, formale, reale) e a decodificarne gli interessi e le contraddizioni.

L'analisi organizzativa che si attua nel processo formativo porta quindi le persone e i gruppi ad individuare in se stessi e negli altri dei dati ricorrenti nel funzionamento organizzativo.

Nell'azienda a cui ho fatto fin qui riferimento fin dalle prime riunioni e dai primi colloqui, nella fase di preparazione del programma di formazione, si era toccato con mano che lo scambio delle informazioni tra i vari ruoli aziendali, tra direzione e dirigenti a livelli intermedi, tra capi divisione e capi servizio, si sviluppava ben più che nelle sedi formalmente predisposte (riunioni, comitati e gruppi di lavoro) nei corridoi, negli incontri casuali, attraverso accenni e allusioni, parole dette e non dette, affermazioni che potevano prestarsi a diverse decodifiche. Tutte le informazioni circolanti risultavano pertanto altamente incontrollabili e miranti a obiettivi diversi da quelli per cui

(15) Per una presentazione sintetica di questo orientamento e una sua esemplificazione concreta in riferimento ai problemi dell'istruzione e dell'educazione cfr. l'introduzione di M. Barbagli al volume *Istruzione, legittimazione e conflitto*, da lui curato (1978, pp. 7-30). In rapporto all'interpretazione dei fenomeni organizzativi generali questo orientamento è presente in tutta l'opera di A. Touraine ed in particolare è illustrato nel suo testo *Sociologia dell'azione* (1977).

avrebbero dovuto essere effettivamente scambiate. Ad esempio in una riunione del gruppo di lavoro AF qualcuno affermava che nessuno credeva alla formazione e che nessuno avrebbe voluto partecipare ai gruppi: da un lato la direzione prendeva una decisione che sembrava andare nel senso di investire nelle potenzialità dell'azienda e dall'altro si presentava nelle riunioni commerciali completamente asservita agli interessi spiccioli delle mandanti: la direzione da che parte stava?

Questo discorso poteva essere letto come un tentativo di forzare la situazione per vedere chi, all'interno della direzione, in quel momento, aveva più potere, per controllare se i rapporti tra i due capi divisione ritenuti più influenti (uno dei quali era il capo divisione di tutti i servizi di staff e quindi il promotore della formazione) erano lisci o se c'era sotto un'iniziativa di potere dell'uno che l'altro tentava di contrastare; per verificare di quale sostegno e quali legittimazioni i vari membri della direzione godevano presso le maggiori mandanti. Contemporaneamente si verificano gli schieramenti interni ma non nei confronti della formazione in quanto tale, bensì in rapporto alla utilizzazione che si pensava potesse fare l'uno o l'altro dei capi col loro seguito.

Il criterio che fondamentalmente presiedeva alla circolazione delle informazioni diventava quindi quello del mantenimento di un rapporto privilegiato tra alcuni capi dotati di potere, al di là delle posizioni formali, e i loro uomini: rapporto caratterizzato da una strumentalizzazione reciproca in forza della quale il capo riceve dai suoi dipendenti continue prove sulle sue capacità di influire, di essere amato, temuto e apprezzato e corrispondentemente i dipendenti si sottomettono acquistando protezione e assicurazione sulla propria collocazione organizzativa e professionale.

A questo si accompagnavano due fatti. L'interesse per la produzione concreta nell'organizzazione era relativo: come era discontinuo e incerto l'investimento nella realizzazione della attività formativa, così l'attività di vendita dei prodotti sembrava non essere perseguita prevalentemente come obiettivo in sé ma come mezzo per provare potere e capacità da parte dei

singoli. L'operazione di vendita era concepita essenzialmente come essere riuscito a piazzare un certo numero di tonnellate di prodotto.

Quanto più si saliva nella gerarchia aziendale tanto più aumentava il numero delle tonnellate.

D'altro lato i legami di tipo orizzontale - le comunicazioni, le alleanze, le solidarietà - apparivano inconcepibili, in quanto ognuno era un potenziale nemico, un rivale minaccioso nella predilezione e nella approvazione del capo, un ostacolo nella affermazione di sé.

A poco a poco, a pezzi e bocconi, si ricostruirono le origini dell'organizzazione: l'azienda era sorta per far defluire verso l'estero un surplus di produzione che il mercato nazionale non era in grado di assorbire; era stata costituita da diverse aziende, probabilmente senza precisi accordi reciproci e senza progetti di sviluppo per l'azienda; di fatto essa, nella definizione della propria attività, era stata sempre strettamente subordinata alle mandanti e il fatto stesso che funzionasse a rimborso spese e non a bilancio stava ad indicare un progetto politico di non dare vita ad una impresa, quanto piuttosto di avere a disposizione una struttura coordinata di venditori. Nei primi tempi (1967-73) tutto ciò sembrava aver posto principalmente problemi di conflitti: conflitti personali anche molto intensi nel gruppo dirigente che infatti aveva subito continui mutamenti in quanto ogni nuova leadership emergente spazzava via quella esistente. In seguito dal punto di vista gestionale ed operativo i problemi cominciarono a farsi più pressanti anche quando in funzione della crisi più forte del mercato interno, il mercato esterno acquistò maggiore importanza e l'azienda si ritrovò con un notevole incremento nel volume di prodotto da esportare, che richiese un abnorme incremento di organici, la creazione e il consolidamento di unità stabilmente residenti all'estero, una organizzazione delle varie operazioni connesse alla vendita, ecc.

Le strutture di base

In vari momenti e in varie sedi, per approssimazioni successive, a volte in modo chiaro, altre in modo più sofferto, con risenti-

menti e rifiuti di qualsiasi elaborazione, con accuse e contrapposizioni, emergevano delle strutture di base, nel senso che su di esse erano fondate l'organizzazione del lavoro, le prese di decisione, l'operatività professionale, i rapporti tra colleghi e tra capi e dipendenti, e nel senso che esse erano interiorizzate senza che le persone ne fossero specificatamente consapevoli. Alcune di queste strutture, quelle di cui si riconosceva più facilmente e con più serenità l'esistenza, erano quelle che ricalcavano delle strutture di rapporto operanti anche in molte altre aziende e forse in generale nella società italiana. Una di quelle più immediatamente messa in evidenza era la *divisione tra uomini e donne secondo una precisa gerarchia* di subordinazione delle une agli altri e secondo una netta specializzazione di ruoli.

Come si è detto oltre il 50% del personale dell'azienda era femminile, ma nessuna donna era nella direzione, nessuna nel gruppo di lavoro AF e nessuna fu inclusa nei primi due gruppi di formazione... Questo elemento non lo cito per segnalare una situazione di disuguaglianza ma perché esso era alla base di numerose difficoltà nella gestione del personale. Poiché le donne per contratto sindacale avevano lo stesso iter di carriera degli uomini e poiché era considerato «naturale» che ad esse non fosse richiesto di viaggiare e di occuparsi di trattative di vendite, ci si trovava con una grossa fetta di personale nei 5°, 6°, 7° livelli praticamente immobilizzato e sottoutilizzato e al contempo fortemente radicato all'azienda. Mentre gli uomini infatti ricercavano e avevano anche possibilità di spostamenti in altre aziende e in altri settori, le donne, da brave casalinghe, avevano una mobilità minima: anche se erano state assunte in minor numero costituivano una parte sempre più consistente del personale, parte per cui era alquanto problematico gestire gli iter di carriera, l'addestramento professionale e la mobilità, e che condizionava pesantemente l'organizzazione del lavoro e la sua flessibilità in funzione dell'andamento del mercato.

Un'altra struttura inscritta e fortemente radicata nei rapporti e nei giudizi era la *rappresentazione della realtà aziendale in termini gerarchici semplificati*: chi sta in alto è più e chi sta in bas-

so è meno in tutti i sensi.

Nei confronti del «superiore» venivano sottolineate differenze non solo di tipo funzionale.

Quando alle riunioni era presente un membro della direzione, ad esempio, le forme e i contenuti delle comunicazioni erano inibiti.

Alcune persone - anche dirigenti - non parlavano oppure apportavano sensibili modificazioni a ciò che avevano in precedenza dichiarato e si ponevano automaticamente nel ruolo di postulanti.

Parallelamente da parte di coloro che occupavano posizioni gerarchiche elevate, ad esempio, la direzione, era costante la preoccupazione, prima e durante le riunioni, di dare delle «risposte». Anche se le riunioni avevano obiettivi informativi ed esplorativi (con i vari comitati e gruppi di lavoro creati in azienda frequentemente dal punto di vista funzionale le riunioni erano di questo tipo) immediatamente si riproponeva lo schema alto/basso, sopra/sotto, risposta/domanda. Questa struttura sosteneva anche la tendenza ricorrente a giudicare in modo univoco il «superiore» in ogni suo comportamento (il «superiore» in ogni comportamento deve essere «superiore» in tutto) per cui di fatto era perennemente considerato inadeguato, ma comunque oggetto di un certo «timore reverenziale», come alcuni dicevano.

Si può ben comprendere come sul piano pratico questa concezione dei rapporti favorisse varie difficoltà organizzative: dall'accentramento delle decisioni alla staticità e burocratizzazione, alle discontinuità, ecc. Essa era tuttavia ampiamente negata - esorcizzata in un certo senso - da rapporti interpersonali apparentemente assai cordiali, sottolineati dall'uso generalizzato del «tu» anche con i capi.

Strettamente collegata alla visione gerarchica semplificata, emergeva anche - e con maggiore chiarezza nei momenti critici, ad esempio quando si acuivano delle situazioni conflittuali con le aziende mandanti, o quando doveva essere nominato un capo ad alto livello - una *struttura di rapporto duale*, in un certo senso assimilabile al rapporto clientelare.

Sulla base di una scissione più o meno consapevolmente accettata e legittimata tra luoghi di decisione formali e luoghi reali si sviluppa una rete di rapporti interpersonali intorno ad alcune persone ritenute, a vario titolo, potenti e di cui veniva ricercato e coltivato l'appoggio e il favore. Mi sembra particolarmente interessante ricordare che solo in rari casi questo rapporto poteva essere considerato in termini di vero e proprio clientelismo¹⁶ e cioè di scambio di favori: i capi, i boss erano relativamente potenti, gli spazi di manovra sulle carriere e le remunerazioni molto limitati, le «fedeltà» e i consensi poco utilizzabili per ottenere legittimazioni e consolidamenti di potere.

Si trattava cioè di un rapporto duale asimmetrico fondato su uno scambio di favori prevalentemente di tipo psicologico, favori immaginati, forse, proposti in modo allusivo; anche se in gran parte svuotata del suo specifico contenuto funzionale questa struttura di rapporto era solidamente acquisita ed era più che mai evidente nelle sue conseguenze. Molti comportamenti organizzativi infatti avevano qui la loro origine e la loro spiegazione: nella ricerca e nell'esercizio dell'influenza personale era molto importante essere e non essere fisicamente presenti al momento giusto; impossibilità quindi di definire e mantenere un programma di presenze e ampia utilizzazione dello strumento «viaggio» per intervenire o per sottrarsi alle situazioni.

Come ben illustra Graziano il rapporto clientelare fondato sullo scambio diretto ha soprattutto come conseguenza di impedire che si sviluppino aspettative e azioni comuni e di ostacolare l'istituzionalizzazione dell'autorità e la solidità della organizzazione. Tra i quadri e i dirigenti aziendali i rapporti di solidarietà a livello orizzontale erano estremamente fragili; emergevano solo di tanto in tanto, come dichiarazioni e per lo più solo su fatti riguardanti indirettamente l'attività lavorativa vera e propria (ad esempio pronunciamenti dell'assemblea dei dirigenti); non si era mai realizzato un progetto, risolto un problema, attraverso l'iniziativa attiva e solidale di più persone appartenenti ad un ente o a diversi enti, anche se questo fatto era deplorato e lamentato.

Le prestazioni lavorative erano quindi fornite in termini essen-

(16) Per un'analisi del clientelismo e del rapporto clientelare cfr. Graziano, 1980.

zialmente individualistici quasi a prescindere dalla esistenza di una organizzazione. Il controllo sull'attività di routine e sulla messa in atto delle decisioni prese era pressoché impossibile perché, essendo formale e precaria la definizione e l'accettazione di criteri e norme collettive, diventava intrusione arbitraria, rischiosa per chi la subiva ma anche per chi la faceva, che si attirava impopolarità e critiche.

Credo che tale struttura di rapporti, analizzata in questo contesto aziendale, sia comune a molte situazioni e forse in questo caso essa era rafforzata dalla appartenenza dell'azienda, al settore delle partecipazioni statali particolarmente coinvolto nei processi di colonizzazione e di controllo della società civile, da parte dei partiti politici al potere, che caratterizzano - secondo Graziano (1980, p. 67-68) - il clientelismo oggi in Italia.

Alcuni elementi istituzionali

Riflettendo a posteriori sull'articolazione delle diverse strutture interiorizzate su cui poggiavano molti problemi organizzativi cruciali, mi è parso possibile ipotizzare che il rapporto duale, «clientelare», fosse strettamente connesso anche a più specifici elementi istituzionali, ad elementi cioè «istituiti» nella storia e nell'attività dell'azienda.

Uno dei più significativi era la *rappresentazione di una ineliminabile precarietà dell'esistenza dell'azienda*: essa era continuamente riproposta nel discorso quotidiano attraverso costanti riferimenti per attività di routine o per questioni anche di scarso rilievo e non solo riguardanti la vendita, ad indicazioni e decisioni delle aziende produttrici che con i loro funzionari a vari livelli erano di fatto presenti e incumbenti su ogni movimento, su ogni fatto. Il personale delle varie divisioni spesso finiva per identificarsi più che con l'azienda in cui lavorava con le aziende di cui si commercializzavano i prodotti. I confini stessi dell'azienda erano quindi molto labili e tra i dirigenti erano frequenti le discussioni sull'opportunità di mantenere in vita l'azienda e le etichettature dei singoli come uomini dell'azienda, o come uomini X e Y a seconda che sembrassero difendere l'esistenza o piuttosto sentirsi appartenenti alle aziende produttrici.

La precarietà trovava un appiglio realistico (apparentemente) nel fatto che l'azienda funzionava a rimborso spese: questo era interpretato come il segno più o meno tangibile che le aziende produttrici volevano mantenere un controllo totale, che si era assolutamente asserviti, assolutamente in balia, proprio in quanto l'obiettivo di queste aziende non era tanto l'ottimizzazione delle vendite dei loro prodotti. ma il mantenimento di una sorta di bacino di compensazione delle vendite che esse non riuscivano direttamente a realizzare.

Ricordo che l'azienda era costituita da circa vent'anni e che sicuramente (anche se non ho potuto fare un'indagine minuziosa su questi fatti perché i ricordi e le testimonianze erano scarsissime - altro sintomo di precarietà!) la sua nascita era stata carica di contraddizioni, di strumentalizzazioni, di obiettivi impliciti, ecc. È interessante però che col passare degli anni e con lo sviluppo nel numero degli addetti, nel volume degli affari¹⁷, nell'assetto organizzativo, l'esistenza dell'azienda non si era consolidata e si perpetuavano gli elementi di precarietà che avevano presieduto alla sua istituzione.

Con essi si coniugavano altre due strutture ben radicate: una *sistematica sottovalutazione della professionalità e una passiva costante attesa di sollecitazioni e soluzioni provenienti dall'esterno*. Fino al momento in cui presi i primi contatti con l'azienda, nell'addestramento professionale specifico era stato investito pochissimo e anche durante l'elaborazione del progetto di formazione risultò difficilissimo mettere a punto un programma articolato e ben congegnato di addestramento anche per i livelli bassi. Molti dirigenti si ritrovavano con una preparazione così approssimativa che non erano nemmeno in grado di delineare dei programmi per i loro collaboratori: o minimizzavano il problema adducendo perdite di tempo o ipotizzavano iter amplissimi e omnicomprensivi. Più volte ho avuto ed ho espresso il sospetto che la conoscenza dei prodotti, dei mercati, degli accordi internazionali, dei problemi valutari, ecc. fosse sotto sotto considerata irrilevante rispetto alla capacità di vendere nel senso più primitivo, cioè di fare colpo, di imporsi, di essere notati e prescelti, di sedurre e fare l'affare.

(17) Prendendo in considerazione ad esempio i cinque anni precedenti si constatava un raddoppio di volume di affari e un incremento del 30% circa nel numero degli addetti.

E in fondo queste del mettersi in mostra, del farsi notare erano le principali iniziative che si riusciva ad esprimere: iniziative quindi non tanto rivolte a costruire e a produrre quanto piuttosto finalizzate a ottenere successi e consensi, a vendersi, ancor più che a vendere. E qui è appunto la passività.

È stato più volte messo in luce che nella tecnologia e nell'organizzazione del lavoro sono istituite delle strutture di rapporto. Si può ipotizzare che anche nella attività di vendita sia inscrito questo rapporto seduttivo-passivo.

La realizzazione di attività formative secondo le modalità che ho tentato di illustrare sviluppa nell'organizzazione dei processi di chiarificazione che con varia lucidità e trasparenza riguardano almeno tre aspetti: il modo di porre e di elaborare i problemi; i ruoli, le funzioni e le responsabilità organizzative; le capacità e le risorse delle persone.

Un più chiaro approccio ai problemi

All'inizio i problemi sono posti in termini di sfogo, di lamentela, di accusa, in una costante e generalizzata confusione di piani e di livelli: ciò appare - forse - riconducibile ad una continua utilizzazione di scambi o emissioni di informazioni di tipo tecnico e organizzativo con obiettivi e significati che sono di tipo affettivo. È come se i problemi non fossero enunciati nei loro dati concreti, ma si presentassero, si ponessero e contrapponessero le rappresentazioni, i desideri, i timori delle persone implicate o interpellate. È evidente che è impossibile di fronte ad ogni problema, in tempi relativamente brevi, arrivare ad una impostazione limpida dei vari aspetti in gioco, ma è anche vero che spesso, quando si accosta una situazione organizzativa, si ha l'impressione che le dimensioni logico razionali siano messe del tutto in secondo piano e che sia dominante l'espressione confusa di tutto ciò che il problema suscita nei singoli e nei gruppi.

Ad esempio, nella situazione aziendale che ho più volte ricordato, problemi quali l'assegnazione delle quote di materiale da vendere o i passaggi di livello dei dipendenti erano discus-

IL RICONOSCIMENTO
DELL'ORGANIZZAZIONE

si in riunioni tra dirigenti sulla base di scarsissimi dati tecnici e di informazioni disparate e approssimative: l'elaborazione del problema appariva assolutamente bloccata dal continuo confondere il dato verificato con l'interpretazione soggettiva, in una sorta di gara a chi gridava più forte la propria verità. Questi comportamenti trovano giustificazione nella ricerca, che ciascuno fa nell'organizzazione, di rafforzare e difendere la propria identità, difesa che diventa tanto più insistente e cieca, aprioristica, quanto più ci si sente minacciati nella propria immagine professionale (e sociale) da dati concreti contraddittori, di difficile reperimento, complessi e leggibili alla luce di una molteplicità di variabili.

La formazione aiuta ad individuare questi meccanismi difensivi in se stessi e negli altri e a vedere i problemi in gioco entro dimensioni più reali, a chiamarli col loro nome, a distinguerli e a distinguerne gli aspetti: attraverso queste lente chiarificazioni alcuni problemi scompaiono o si ridimensionano; spesso però se ne aprono altri che erano del tutto negati e coperti dalla confusione.

Ad esempio il problema della mobilità del personale all'estero era ricorrente, continua fonte di inefficienze, di risultati mancati, nonché di accuse e di invettive: quando si arrivò ad elaborazioni più articolate ci si accorse che il problema non era tanto imputabile all'esistenza di feudi personali o di ingerenze dall'esterno delle aziende produttrici o di rigidità sindacali. Ci si scontrava piuttosto con la carenza oggettiva di personale preparato e addestrato in modo adeguato, con i mancati investimenti nell'addestramento dei livelli intermedi e quindi con difficoltà non di tipo operativo e gestionale ma attinenti le strutture di base del funzionamento aziendale.

Chiarificazione di ruoli e responsabilità

Un secondo processo di chiarificazione riguarda i ruoli e le responsabilità organizzative: l'analisi organizzativa realizzata nell'attività di formazione mette in luce la confusione tra i ruoli, le incongruenze all'interno di un ruolo, le sovrapposizioni di funzioni e i vuoti di controllo... Nel caso della azienda a cui

faccio riferimento da una percezione della organizzazione in cui praticamente tutto era ricondotto allo schema capo-dipendente (a seconda della posizione da cui era considerato tutte le responsabilità erano attribuite o al capo o al dipendente) si fece lentamente strada una percezione più differenziata e articolata, si ruppero alcune coppie tra i dipendenti che costituivano dei costanti cortocircuiti informali per varie decisioni e informazioni; le gerarchie tra i vari enti aziendali si attenuarono; si cominciarono a ricercare delle caratterizzazioni più precise di alcuni ruoli, in particolare quello dell'assistente nelle aree di vendita, particolarmente ambiguo, proprio perché strutturato come il capo in seconda. Una delle parole che più si diffusero dopo alcuni mesi, fu la parola "controllo": controllo della professionalità, controllo dell'attività, controllo dei costi, controllo delle decisioni...

Dal punto di vista pratico, in seguito si istituì un gruppo di lavoro sulla definizione dei compiti delle figure professionali nelle aree di vendita e un gruppo di lavoro sulla definizione dei criteri e delle modalità di valutazione per i passaggi di livello. Questa lenta individuazione di compiti e responsabilità può apparire molto banale. Molte iniziative di consulenza organizzativa prendono avvio proprio da operazioni di questo genere: mi preme segnalare però che ritengo sostanzialmente differente dal punto di vista delle strutture di base della organizzazione, una razionalizzazione organizzativa che viene apportata dall'esterno e modellata su criteri generali da una ricerca effettuata dall'interno con una saldatura tra prescrizioni formali e informali, e una ridefinizione più soddisfacente e più accettata della distribuzione delle varie funzioni e mansioni¹⁸.

Una terza area di chiarificazione riguarda le persone e cioè la lettura dei comportamenti, i giudizi sulle capacità professionali, le percezioni dei progetti e degli interessi dei singoli. Spesso nelle organizzazioni aziendali circolano sulle singole persone dei giudizi stereotipati, di segno sia positivo che negativo, derivanti da generalizzazioni e assolutizzazioni di atteggiamenti o opinioni espresse in qualche episodio particolare o addirittura da interpretazioni quanto mai parziali di abitudini e modi di

(18) La complessità e l'utilità di un processo di chiarificazione di questo tipo è stata del resto messa in luce dallo stesso Jaques: si veda in particolare Jaques, 1975, pp. 341-344.

porsi, di parlare o di vestirsi. Nell'azienda presa in esame le persone erano per lo più giudicate in riferimento al possesso o meno di una certa «grinta», identificata soprattutto con la capacità di prendere la parola in ogni situazione, di intervenire anche al di là dei propri compiti e della propria posizione per sbloccare problemi e casi di emergenza e anche di farsi portavoce di esigenze, malumori o progetti.

Se in alcuni casi questi giudizi corrispondevano in qualche modo alla presenza di doti di iniziativa e di imprenditorialità, in altri erano collegati ad atteggiamenti superficiali e costruiti. Nel corso della attività di formazione persone che erano considerate «stelle emergenti», personalità brillanti e trainanti furono in un certo senso messe alla prova: i giudizi furono ridimensionati e si precisò la portata e il significato dei loro apporti. Altre persone ebbero modo di farsi conoscere per loro capacità solitamente poco valorizzate. Nel confronto concreto e nell'analisi dell'operato di ciascuno poterono essere direttamente scambiate e verificate informazioni e valutazioni e fu possibile pervenire a una considerazione più realistica e approfondita dei contributi degli uni e degli altri.

Questi processi di chiarificazione non riguardano soltanto aspetti particolari della realtà organizzativa ma portano ad una lettura più articolata e realistica dei fenomeni organizzativi, permettono alle persone e ai gruppi di identificare i diversi «strati» coesistenti di organizzazione, per usare la terminologia di Butera (1980, pp. 60-61), e le loro reciproche, complesse interrelazioni e contraddizioni: viene verificato in modo sempre più chiaro e tangibile che nell'operatività, nelle comunicazioni e nelle prese di decisione si «salta», per così dire, continuamente dal riferimento al modello formale di organizzazione, all'organizzazione informale, all'organizzazione percepita e che al tempo stesso l'organizzazione reale (o la cooperazione intrinseca) è carica di incertezze e di squilibri.

In altre parole si sviluppa una capacità di distinguere nella realtà organizzativa le diverse dimensioni compresenti e interagenti e la loro diversa influenza sulle situazioni pratiche: è possibile cioè riconoscere i modelli culturali dominanti, le strutture

interiorizzate ricorrenti, i dati personali, nonché gli elementi istituzionali (costitutivi e specifici) propri dell'organizzazione in cui si lavora.

La chiarificazione nasce dall'aver affrontato la confusione organizzativa: confusione che si può presentare sia come indifferenziazione di compiti, non specializzazione, intercambiabilità, egualitarismo, che come esasperata formalizzazione di funzioni e procedure, avulsa dalla pratica quotidiana¹⁹. Tale confusione è funzionale alla sopportazione di angosce e tensioni collegate a definizioni, valutazioni, congruenze tra aspettative soggettive e richieste organizzative, ma è al tempo stesso essa stessa fonte di ricorrenti ansietà risultanti dai vari indispensabili tentativi di singoli o di gruppi di potere per tenersi a galla e dalla inefficienza operativa con cui inevitabilmente, prima o poi, i membri della organizzazione finiscono per dover fare i conti. Il riconoscimento dei vari aspetti, delle diverse dimensioni, e dei diversi strati dell'organizzazione non è di per sé soddisfacente e carico di positività. Tutt'altro.

Alla chiarificazione è intrinseca una sorta di demistificazione, di de-illusione riguardante le complesse idealizzazioni di cui persone e gruppi avevano investito l'organizzazione nel suo complesso, i prodotti, alcuni ruoli, le immagini di sé, ecc.

Questo riconoscersi, anche se per certi versi consente di scoprire o svelare risorse e modelli inutilizzati, è per lo più vissuto come ridimensionamento, come perdita, come crisi, come momento doloroso e depressivo. E può essere non sopportabile: il che si manifesta attraverso denegazioni e espulsioni tradotte in interruzioni brusche dell'attività di formazione o in un suo progressivo isolamento dall'operatività; e anche scissioni tra sé e l'organizzazione che giungono persino alle dimissioni e alla ricerca di un posto di lavoro in un'altra organizzazione.

Per queste ragioni gli esiti di una attività formativa del tipo di quella che ho descritto sono scarsamente prevedibili a priori. Il prodotto è incerto perché è legato alle risorse intrinseche e alle capacità esistenti all'interno dell'organizzazione di sopportare dei processi di analisi e di ridimensionamento delle identificazioni ideali.

(19) Nell'uno e nell'altro caso si è di fronte ad una ipostatizzazione dei modelli formali.

Spesso i membri dell'organizzazione si trovano dinanzi a conflitti ineluttabili e senza via d'uscita di fronte ai quali non possono che verificare la propria impotenza.

Ma è proprio questa verifica che permette anche di collocarsi e di collocare la propria azione nel corso della storia e di trovare in questo il senso e, in un certo senso, il dominio del proprio destino.

È la conoscenza dell'organizzazione forse la possibilità più concreta e diretta per coloro che ne fanno parte di appropriarsi delle strutture e dei processi in cui operano; la garanzia di non essere «agiti», ma di essere, comunque, attori.

BIBLIOGRAFIA

- Barbagli M. (a cura di), *Istruzione, legittimazione e conflitto*. Il Mulino, Bologna, 1978.
- Butera F., *La ricerca intervento*, in: Bontadini P. e Gasparini G. (a cura di), *Teoria della organizzazione e realtà italiana*, Angeli, Milano, 1980.
- Crozier M., *Attore e sistema*, Etas Kompass, Milano, 1976.
- De Masi D., *Sociologia dell'azienda*, Il Mulino, Bologna, 1973.
- Enriquez E., *Ulisse. Edipo e la Sfinge. Il formatore tra Scilla e Cariddi*, in Speciale Bagliacca R. (a cura di), *Formazione e percezione psicoanalitica*, Feltrinelli, Milano, 1980.
- Fornari F., *Il Minotauro. Psicoanalisi dell'ideologia*, Rizzoli, Milano, 1977.
- Frontori L., *La prescrizione: contenitore di angosce e fattore di promozione delle capacità*, in Speciale Bagliacca R. (a cura di), *Formazione e percezione psicoanalitica*, Feltrinelli, Milano, 1980.
- Graziano L., *Clientelismo e sistema politico. Il caso dell'Italia*, Angeli, Milano, 1980.
- Jaques E., *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Angeli, Milano, 1975.
- Haire M. (a cura di), *La moderna teoria dell'organizzazione*, Angeli, Milano, 1980.
- Maggi B., *Organizzazione, teoria e metodo*, Angeli, Milano, 1977.

- Rouchy J.C., «Pédagogie et formation», *Archivio di psicologia, neurologia e psichiatria*, 1, 1976.
- Touraine A., *Sociologia dell'azione*, Etas libri, Milano, 1977.



