

# Introduzione. La Convivenza organizzativa: rilevanza del tema

Caterina Gozzoli



## Narrare i gruppi

*Etnografia dell'interazione quotidiana*

*Prospettive cliniche e sociali*, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014

ISSN: 2281-8960

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo

**Introduzione. La convivenza organizzativa: rilevanza del tema**

Autore

**Caterina Gozzoli**

Ente di appartenenza

*Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Brescia*

To cite this article:

**Gozzoli C.**, (2014), *Introduzione. La convivenza organizzativa: rilevanza del tema*, in *Narrare i Gruppi*, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014, pp. 147-150 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato.

Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## introduzione

### Introduzione. La convivenza organizzativa: rilevanza del tema

Caterina Gozzoli

Il convivere (*cum-vivere* -vivere insieme-) nelle organizzazioni è da sempre una sfida complessa. Nelle organizzazioni, infatti, le persone interagiscono, sviluppano relazioni, producono, condividono spazi e tempi senza avere, nella maggior parte dei casi, la possibilità di scegliersi; e differenti sono anche le storie e le professionalità che si intrecciano evidenziando l'irriducibilità dell'Altro al Sé.

Entro lo scenario attuale il tema acquisisce, inoltre, una forza e un'urgenza particolare: da un lato i processi di globalizzazione dei mercati e l'aumento di fenomeni migratori comportano un incontro con una diversità culturale che si è fatta sempre più evidente anche nei luoghi di lavoro, sia che si tratti di colleghi, sia di clienti/utenti<sup>1</sup>; dall'altro la crisi economica porta le organizzazioni a rivedere pratiche consolidate, a vivere fusioni e acquisizioni, cambiamenti repentini e obbligati ponendo culture professionali, ruoli e logiche organizzative ad un confronto (che spesso si fa scontro) assai rapido.

La necessità di gestire la differenza nelle sue molteplici accezioni e contemporaneamente la necessità di produrre al meglio per essere competitivi, sono così da considerarsi oggi due istanze cruciali per le organizzazioni.

Se la convivenza organizzativa si sostanzia, dunque, in una dimensione di vincolo, di costrizione (ci si trova, non ci si sceglie, si è obbligati a...), non va trascurato però che è anche risorsa e opportunità (ci si lega e si sta insieme). Il rimando è ad un '*legare*' nell'accezione di imprigionare, di vincolare e, allo stesso tempo, di rendere uniti, e rinforzare<sup>2</sup>.

È grazie al rapporto con l'alterità che noi cresciamo, che è possibile innovare servizi e prodotti, dare vita a processi creativi, gestire sfide complesse. Una buona convivenza può essere dunque un valore e un vantaggio per le persone che vivono e fanno parte dell'organizzazione, ma anche per la produttività dell'organizzazione medesima.

Risulta pertanto evidente l'utilità di approfondire il tema, sia se si guarda al vertice delle persone e del loro benessere, sia se si guarda al vertice della produttività e della innovazione organizzativa.

Prima di entrare nella presentazione dei contributi qui riuniti credo utile, in fase introduttiva, evidenziare due aspetti.

---

<sup>1</sup> Gozzoli C., Regalia C., (2005), *Famiglie migranti: percorsi, legami e interventi psicosociali*, Il Mulino, Bologna; Sennet R., (2012), *Insieme*, Feltrinelli, Milano.

<sup>2</sup> Cigoli V., (1997), *Intrecci familiari*, Raffaello Cortina, Milano.

Poiché la convivenza si genera nelle relazioni tra persone, possiamo innanzitutto affermare che la sua analisi acquisisce senso solo nel momento in cui ci rifacciamo a una concezione di organizzazione come sistema sociale cioè *“come insieme di persone e di gruppi associati per risolvere problemi comuni e per sviluppare progettualità comune con l'esigenza di stabilire relazioni di collaborazione”* (Lévi, 2005: 212)<sup>3</sup>. Questa concezione di organizzazione rimanda, infatti, alla dimensioni di soggettività e intersoggettività, in cui vengono considerate logiche di tipo affettivo e relazionale, differenziandosi dalla concezione di organizzazione come esclusivo sistema di azione, cioè come puro *“insieme di mezzi (tecnici, materiali, umani) congegnati al fine di realizzare degli obiettivi di produzione nel modo più efficace possibile”* (Lévi, 2005: 212).

Una seconda riflessione utile in premessa è che la convivenza rappresenta un'interessante *chiave di lettura relazionale* della vita organizzativa. È una possibilità, un modo di guardare all'organizzazione, che ci consente di coglierne alcuni elementi salienti, di delineare ipotesi per intervenire in essa, entro un'ottica relazionale che troppo spesso viene sacrificata per prediligere uno sguardo meccanicistico dell'organizzazione che la frammenta in singoli parti/attori. Il gruppo di lavoro, come unità intermedia (livello *meso*) tra individuo e contesto macro (organizzazione, società), costituisce, in tal senso, l'entità privilegiata cui guardare e assume un ruolo cruciale nella conoscenza, nello svelamento e nel cambiamento della vita organizzativa.

Ecco allora che variabili che ci parlano del rapporto tra i diversi interlocutori organizzativi (in termini di appartenenza, di attribuzione di valore o disvalore all'altro diverso da me, della presenza o meno di fiducia, delle culture della diversità, di come vengono o meno assunti gli oggetti di lavoro, di processi partecipativi o di esclusione), sono indicatori preziosi che ci aiutano a conoscere quale forma di convivenza si genera entro una specifica organizzazione, pur consapevoli che molteplici sono i fattori che possono determinare e influenzare lo stile e le forme del convivere e che la forma della convivenza non è data una volta per tutte, ma è dinamica e va mutando nel tempo.

Il numero che vi presento nasce dall'idea di valorizzare questo tema che appare oggi di estrema rilevanza, raccogliendo riflessioni ed esperienze di un gruppo di psicologi del Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica che da diverse prospettive (organizzativa-sociale, clinica, dinamica) se ne stanno occupando da anni.

Si parte da una ricognizione dei significati attribuiti nella letteratura alla convivenza organizzativa, giungendo a delineare una proposta teorica e una tipologia delle forme del convivere organizzativo a partire da esperienze di ricerca e consulenza con molteplici realtà organizzative. Si veda in proposito il primo contributo proposto da Gozzoli dal titolo *“Tracce e forme del convivere organizzativo”*.

A seguire il costrutto viene proposto come lente di ingrandimento per provare a comprendere meglio la complessa vita organizzativa, per poi farsi anche metodo e leva per attivare processi trasformativi entro di essa, per giungere, in taluni casi, ad intrecciarsi con la vita comunitaria. In tal senso troviamo il lavoro proposto da Tamanza *et al* dal titolo *“Lo svelamento della differenza: tra mediazione del conflitto e applicazione della “Legge”* che evidenzia come il costrutto della convivenza organizzativa sia stato un importante snodo concettuale e metodologico per migliorare la proposta di un Servizio di mediazione penale minorile.

---

<sup>3</sup> Lévy A., (2012), voce: Organizzazione, in (a cura di) Barus-Michel J., Enriquez E., Levy A., *Dizionario di Psicosociologia*, Raffaello Cortina ed., Milano.

Il contributo di Saita *et altri* dal titolo “*Prerequisiti della Convivenza entro i contesti di promozione e tutela della salute. Lo screening mammografico al Nord e al Sud d'Italia*”, esplora come la dimensione della fiducia verso le strutture sanitarie sia prerequisito per l’instaurarsi di una relazione stabile tra soggetti e istituzioni e, quindi, fondamento della possibilità di una forma generativa di convivenza e di efficacia in situazioni di cura.

Marta *et altri*, in “*Quando la buona convivenza organizzativa si trasforma in convivenza sociale. Il caso del Circolo dei Talenti*”, evidenzia come l’accompagnare e sostenere i processi di convivenza entro un piccolo spazio commerciale gestito da una cooperativa sociale in una zona periferica di una grande città, sia stata occasione e strumento anche per lo sviluppo di comunità locale e di buona convivenza sociale.

Il numero si chiude con la presentazione di alcuni strumenti e dispositivi che nella ricerca sul campo si sono dimostrati preziosi per attivare e sostenere processi di convivenza generativa: la scheda etno-narrativa, proposta da Gorli *et altri* nel contributo dal titolo “*Cambiamento e management di servizi complessi: la scheda etno-narrativa per sostenere buoni processi di convivenza*”; la formazione entro l’approccio psico-sociologico, proposta da Frascaroli e Gozzoli in “*Quando la formazione è leva per una convivenza generativa nell’organizzazione*” mettendo in luce il processo di evoluzione di due *equipe* (una di operatori in ambito socio-sanitario e una di allenatori di squadre giovanili) durante il percorso formativo e le ricadute in termini di forme del convivere organizzativo.

Come spesso accade al termine di un lavoro risultano ora più chiari i possibili rilanci e approfondimenti sia a livello concettuale, sia a livello di ricerca empirica sul tema.

Certamente, però, lo *Special Issue* proposto ha provato a rendere in modo fedele uno spaccato della complessità relazionale dei mondi organizzativi, dei gruppi e delle persone incontrate e a proporre una prospettiva e un metodo rispettosi di tanta ricchezza.