

LA DIMENSIONE DEL BEN-ESSERE NEL LAVORO

FABIANA PALÙ

Riassunto

Traendo spunto da una ricerca condotta sul clima organizzativo in un'azienda di credito, l'articolo propone una chiave di lettura che consideri le affinità semantiche tra salute collettiva e clima organizzativo.

Condotta secondo un approccio narrativo, la ricerca si è svolta mediante la conduzione di interviste con alcuni dipendenti sulla tematica del clima organizzativo. Nell'articolo sono descritte le fasi della ricerca ed i dati che ne sono emersi. Il significato che, così, si è delineato risulta multiforme e complesso tanto da coinvolgere non solo l'ambito delle condizioni ambientali-organizzative, ma anche quello delle scelte gestionali e quello soggettivo-privato, portandoci a considerare una possibile,nuova definizione di organizzazione stessa.

Parole chiave: Clima organizzativo; Soggettività; Benessere; Solidarietà organizzativa.

Organizational climates: well-being-at-work dimension

Abstract

Basing on a research around organizational climate in a bank, the article suggests to consider semantic affinity between "collective health" and "organizational climate". The research, according to a narrative approach, analysed many interviews to employees about organizational climate. The article describes phases and data of the research.

The result was a complex and multi-dimensional meaning, involving both organizational and managerial setting and subjective sphere, leading to a new definition hypothesis for organization concept.

Key words: Organizational climate; Subjectivity; Well-being;
Organizational solidarity

1. Premessa

Le organizzazioni non sono fatte solo di norme e strutture:
esse sono fatte anche di stati d'animo, emozioni e climi:
sono cioè anche un fatto psicologico, soggettivo, composto da una
quantità di emozioni, percezioni, motivazioni, aspettative.

Organizations are not only made of rules and structures:
they are made of moods, emotions and climates.
Organizations are psychological facts, subjectives, made of many
emotions, perceptions, motivations, expectations.
(E. Spaltro, 1996: 266)

Per diversi decenni, le analisi delle organizzazioni sono state
indagini attente e minuziose di elementi costitutivi, di nessi causali,
correlazioni e ripercussioni produttive, che trovavano espressione in
grafici esemplificativi o statistiche predittive.

“ Tradizionalmente le organizzazioni sono state viste,
sostanzialmente come un fatto esclusivamente o (nel migliore dei
casi) prevalentemente strutturale, come cioè un insieme di
tecnologie, mezzi finanziari, strutture, forza-lavoro: l'efficacia
organizzativa, cioè il raggiungimento degli scopi dell'organizzazione,
in questa ottica risulta dalla più efficiente combinazione di questi
fattori, quella cioè che permette di ottimizzare il rapporto tra input e
output. Le organizzazioni sono così concepite come un fatto obiettivo,
strutturale, indipendenti dagli uomini che le compongono”. (Depolo,
1978: 219)

Eppure, vivere quotidianamente un'organizzazione ha ben poco
a che fare, nella personale esperienza di ciascuno, con il meccanico
funzionamento – ingegneristicamente concepito - di una *struttura*
aziendale.

È sufficiente ascoltare una qualsiasi persona mentre parla
liberamente del proprio lavoro per rendersi conto, immediatamente,
che siamo di fronte ad un *racconto* più che alla *spiegazione* di un
organigramma.

Il sociologo Y. Gabriel, nei suoi studi, si ispira ad una concezione
di organizzazione come iceberg, ovvero come luogo in cui a una
realtà manifesta rappresentata dalle attività dirette agli obiettivi di
produzione fa da contraltare una *realtà invisibile*, costituita dai
desideri e dai bisogni individuali, dalle dinamiche di relazione ed
influenza, dalle emozioni e dagli affetti, dalle ansie e dalle difese,
dalle ambivalenze e dalle contraddizioni.

Nell'intento di approfondire e, in certo senso, recuperare, tra le molteplici visioni totalizzanti della vita organizzativa, la problematica del *soggetto* ci siamo imbattuti nel concetto di clima organizzativo.

Se il fatto organizzativo, oltre che struttura, è insieme di sentimenti, atteggiamenti e percezioni, allora descriverne la *meteorologia*, i fenomeni atmosferico-sociali nel loro manifestarsi e nelle loro variazioni, significa affrontare la tematica delle relazioni che gli individui instaurano tra di loro e con l'ambiente che li circonda.

È nell'esperienza comune indicare una situazione sociale o di rapporti con indicatori *climatici* come il calore o la freddezza, la tempestività, la serenità e così via, senza per questo confondersi e, anzi, chiarendo per metafora ciò che si sente.

Ed è da una riflessione su quanto brevemente introdotto finora che è nata questo progetto di lavoro: leggere ed indagare i climi organizzativi attraverso quanto raccontato dai membri stessi.

Se clima organizzativo è innanzitutto *trasposizione metaforica* perché non studiarlo attraverso l'ascolto delle trame, del linguaggio e delle rappresentazioni di coloro che vivono l'organizzazione come luogo ed esperienza?

2. Persone che raccontano organizzazioni...

Storie. Episodi e casi, avvenimenti ed eventi, vicende e vicissitudini, accidenti ed incidenti: tessere infinite delle nostre vite organizzative, frammenti di vita vera, pezzi di vita vissuta che divengono narrazione, che si fanno, appunto, storia.

Ogni giorno ci troviamo a raccontare della nostra vita organizzativa.

A quanto pare, ne abbiamo un gran bisogno.

Abbiamo bisogno di raccontare perché ci sono dei momenti in cui solo così riusciamo a dare più forza alle nostre idee, più convincimento alle nostre tesi, più persuasività al nostro discorso.

Abbiamo bisogno di raccontare perché sappiamo bene che ciò di cui stiamo parlando ne guadagna in espressività e suggestione, in evocazione, in vicinanza ed in complicità.

Abbiamo bisogno di raccontare e di ascoltare racconti, in una suggestiva combinazione di discorsi, densi di intrecci e di trame, una sorta di tela sottile e sotterranea: una *tela* di racconti che "... invischia ancor più sottilmente uomini e donne nell'organizzazione, li intriga e li impegola quotidianamente, li trasforma tutti, senza che se ne accorgano...". (Quaglino, 1999: X)

Raccontare e raccontarsi, quindi, come bisogno e come *necessitas*.

Bisogno di comprendere i fatti che accadono, perché è paradossale accorgersi che "a ogni agente sfugge il significato del suo agire" (Arendt, 1989: 140) e che soltanto ascoltandone il racconto si acquista piena nozione del suo significato.

Ed, allo stesso tempo, *necessità esistenziale* nella consapevolezza che la realtà dell'esistenza è nel suo *mostrarsi*, nell'essere *fenomenon* agli occhi di qualcuno.

Ha quasi dell'imbarazzante pensare che "il *chi*, che appare in modo così chiaro e inconfondibile agli occhi degli altri, rimanga nascosto alla persona stessa, come il *daimon* della religione greca che accompagna ogni uomo per tutta la sua vita, sempre presente dietro le sue spalle e, quindi solo visibile a quelli con cui egli ha dei rapporti". (Arendt, 1989: 131)

Eppure è qui che si dà l'unicità dell'identità personale, nel suo carattere espositivo e relazionale, non nell'essere sostanza in sé e per sé.

3. Organizzazioni che si raccontano...

Come l'individuo, così, anche *l'organizzazione si racconta*. (Cortese, 1999) E, nella migliore tradizione dei giochi linguistici, *si racconta* in due sensi.

Anzitutto, "*l'organizzazione si racconta*" perché elabora ed esprime un *racconto di sé*. In qualunque ricerca si viene *investiti* da una molteplicità di narrazioni che provengono dalle fonti più disparate ed inattese: committenti e interlocutori istituzionali, soggetti della ricerca e colleghi incontrati casualmente, sorveglianti, addetti alla reception, vicini di tavolo nella mensa...

Un incessante flusso di narrazioni, che assume prevalentemente la forma di storie, si propone e "bussa" all'orecchio del ricercatore.

L'organizzazione, dunque, si racconta perché narra.

Ma "*l'organizzazione si racconta*" anche perché *può essere narrata*.

O'Connor ha descritto questa situazione di "doppio racconto" (ma in prospettiva di racconto "multiplo": nel momento in cui al racconto di restituzione del ricercatore ne dovesse seguire un altro dell'organizzazione, a sua volta *captato* dal ricercatore in una circolarità di rimandi) che attraversa le organizzazioni con parole semplici ed efficaci:

Per scoprire come le cose accadono nelle organizzazioni noi chiediamo alle persone di raccontarci storie. Per convincere gli altri che noi conosciamo qualcosa rispetto a come le cose accadono nelle organizzazioni, noi costruiamo e raccontiamo storie di storie. Gli altri reagiscono alle nostre storie attraverso il racconto di storie sulle storie che noi abbiamo raccontato. E così via". (O'Connor, 1997)

Accade così che la narrazione non sia più considerata solamente una *metafora di base* (Sarbin, 1996) con cui gli individui comprendono il mondo, bensì un *modo di esserci* con cui gli individui *si fanno presenti* a se stessi e agli altri.

A partire da un *valore epistemologico* si è giunti, in questi anni, ad attribuire alla narrazione un *valore ontologico*.

Così, nell'ultimo decennio, la narrazione sembra essersi affermata come modello anche per la ricerca organizzativa.

In differenti approcci allo studio delle organizzazioni (e in particolare all'interno del costruzionismo sociale, del simbolismo organizzativo e della teoria critica) la narrazione si è consolidata come vero e proprio *metodo di indagine*, capace di approfondire anche i fenomeni dell'organizzazione *non gestita*, gli aspetti sfuggenti del luogo in cui l'individuo incontra gruppi di individui ed in cui gruppi e individui si incontrano tra loro.

A livello di individuo, di gruppo e di organizzazione, attraverso le storie si recuperano ed esprimono vissuti, si rielaborano esperienze, confrontandosi e condividendole per costruire un senso comune, trasmettere regole, valori e soluzioni, portando alla luce conflitti organizzativi e stimolando il cambiamento.

In questo senso, le storie sono da considerarsi un "elemento di mediazione tra la dimensione soggettiva e la dimensione collettiva, uno spazio capace di accogliere e contenere al tempo stesso le immagini che animano la vicenda personale degli individui e la vicenda complessiva dell'organizzazione". (Cortese, 1999: 58).

4. Un approfondimento di ricerca sul concetto di clima organizzativo

La matrice originaria degli studi sui climi psico-organizzativi risale alla fine degli anni '30, quando fu introdotto il concetto di *clima sociale* o *atmosfera di gruppo* per interpretare i fenomeni prodotti da differenti *stili di leadership* nei gruppi e nei vissuti interpersonali.

Il punto di partenza – fin dall'inizio- fu rappresentato dal gruppo, come dimensione del *noi* contrapposta a quella dell'*io*, ovvero della personalità individuale. "L'occasione è rappresentata dalla problematica della leadership, ossia dall'esercizio di un'autorità "dura" o "morbida" (totalitaria o democratica). Il punto di arrivo coincide con ciò che l'esercizio della leadership produce in termini di condizioni di vita e di funzionamento del gruppo: condizioni, ovviamente, di tipo psicologico". (Quaglino, Mander, 1987: 14).

Di qui in poi si sono susseguiti gli approcci più disparati, in alternanza continua tra prospettive strutturali e percettive, mediate da approcci basati sull'interazione o il simbolismo.

Lo sforzo di delineare sempre più precisamente il clima ha contribuito a chiarirne, in tal modo, le differenze rispetto ad alcuni concetti, come ad esempio la soddisfazione lavorativa, ed ha stimolato l'interesse verso altri, ad esempio la cultura organizzativa. Il clima, tuttavia, non si è definito come un concetto unidimensionale collocabile lungo un continuum, ma come un composto di diversi fattori le cui configurazioni determinano varie tipologie climatiche entro collettivi più o meno strutturati, più o meno ampi.

Ciò nonostante, pur essendo un tema dalla storia frammentata e dispersa, caratterizzato da molteplici cambiamenti di paradigma più che da vere e proprie soluzioni, le potenzialità *metaforiche* del concetto di clima restano notevoli. Parlare di clima sembra, cioè, metterci in grado di cogliere e considerare, pur nelle difficoltà metodologiche spesso denunciate, l'altra faccia delle organizzazioni, cioè quegli elementi *soft* del sistema, inequivocabilmente pregnanti la vita degli individui nelle organizzazioni, tanto negli aspetti psicologici che in quelli sociologici o produttivi.

Ed è proprio per la funzione metaforica che svolge (N.d.A.: *la metafora agisce traslando termini laddove manchi un termine proprio o dove il termine traslato sia espressivamente migliore di quello proprio*) che non crediamo ad un modello di lettura rigido ed applicabile a tutte le situazioni organizzative.

Studiare il concetto di clima e metterlo in relazione con la struttura organizzativa permette di formulare una concezione climatica dell'organizzazione. (Spaltro, 1996: 266) e di dare maggiore chiarezza alla tendenza umana verso quel benessere a livello collettivo, che dovrebbe essere alla base di una nuova concezione post-moderna di lavoro.

4. La ricerca: realtà e metodologia

4.1 L'azienda

La ricerca cui ci riferiamo è stata condotta circa tre anni fa in un'azienda di credito, uno dei principali istituti bancari d'Italia, con oltre 1.000 agenzie e circa 11.000 dipendenti.

Ad una quota tradizionale di mercato italiano, il Gruppo associa un'ampia copertura nazionale, realizzata principalmente attraverso l'acquisizione di un'altra azienda creditizia di dimensione nazionale e di una serie di piccole realtà locali. Negli ultimi 5 anni sono state realizzate dall'Istituto 10 fusioni-acquisizioni aziendali.

L'espansione dell'azienda è stata dunque perseguita sia tramite l'apertura di nuove unità operative che, soprattutto, tramite l'acquisizione di agenzie appartenenti ad altri gruppi bancari e l'acquisizione sia di banche locali che di maggiori dimensioni, conglobando al proprio interno una serie di realtà composite e differenziate, secondo strategie che l'hanno resa un luogo di analisi particolarmente interessante.

All'epoca della ricerca, la struttura organizzativa era costituita fondamentalmente da Unità di Direzione, che rappresentavano il luogo di accentrimento dell'attività decisionale, ed Unità di Rete. Oltre agli sportelli aperti al pubblico - circa un migliaio - facevano parte della Rete anche alcune strutture di Direzione intermedia.

La struttura produttiva si articolava su base territoriale con suddivisione ulteriore in 12 *Aree* geografiche.

La struttura direzionale era articolata con netta distinzione tra *line* e *staff*.

Dato il settore produttivo di appartenenza, i compiti svolti all'interno dell'azienda, sono, per lo più, molto specializzati e di routine, con procedure molto formalizzate nel nucleo operativo ed una proliferazione di regole, norme e comunicazioni altamente formalizzate in tutta l'organizzazione.

4.2 Metodologia

La ricerca, di tipo *esplorativo*, si è proposta innanzitutto individuare quali elementi gli intervistati identificassero come costitutivi del clima organizzativo ed il modo in cui li percepiscono, con l'intento di ottenere una *mappatura* del concetto che appartenga quanto più possibile a *quella specifica* organizzazione.

La finalità era di riuscire ad ottenere alcuni elementi retrospettivi del vissuto ed alcune meta-riflessioni, per identificare quali legami ed influenze vengono vissuti come migliorativi e / o peggiorativi rispetto alla valutazione e percezione del clima organizzativo.

Partendo dal presupposto che un approccio di tipo *qualitativo* si propone di campionare comportamenti, atteggiamenti ed esperienze anziché individui, il nostro campionamento è stato finalizzato al *theoretical sampling* anziché all'ottenimento di un campione statisticamente rappresentativo.

La *collocazione* degli intervistati, all'interno della piramide organizzativa, ha quindi rispettato tutti i livelli dell'organigramma e diversi ruoli di responsabilità.

Allo stesso modo, la scelta è intenzionalmente ricaduta su individui con anzianità lavorativa, anagrafica e i vissuti aziendali ampiamente eterogenei.

Lo strumento di rilevazione dei dati più adatto alle finalità dell'indagine è parso fin da subito l'intervista *semi-strutturata* di tipo discorsivo.

L'assenza di standardizzazione di domande e risposte ha consentito, infatti, di individuare di volta in volta l'area di interesse su cui incentrare l'intervista, offrendo, sia all'intervistatore che all'intervistato, l'opportunità di approfondire gli argomenti nel dettaglio.

Le interviste faccia-a-faccia hanno avuto durata variabile tra i 90 ed i 150 minuti, sono state registrate su supporto magnetico e successivamente trascritte integralmente.

La traccia utilizzata per le interviste era essenzialmente costituita di due parti: la prima mirata a comprendere che cosa gli intervistati intendessero per *clima organizzativo* ed una seconda consistente in un esercizio associativo sulle parole "clima" e "organizzazione", da cui potessero emergere aggettivi, immagini o metafore in grado di chiarire efficacemente contesti e situazioni.

4.3 *Analisi dei dati*

Il lavoro, in fase di analisi, è iniziato con una suddivisione in piccole unità di testo delle interviste integrali.

Tuttavia, essendo emersi numerosi ed interessanti episodi di vita lavorativa, si è ritenuto opportuno elaborarli anche separatamente, estrapolandone il testo, identificandone personaggi, parole chiave, *genere*, morale ed, eventualmente, valutando elementi di similitudine con altre storie o racconti.

Successivamente, le unità di testo sono state ordinate in alcune categorie di significato -potremmo dire, usando una metafora, "regioni di significati" - da cui poi sono emersi concetti di primo e secondo livello.

Poiché l'individuazione di concetti e categorie emergenti dai dati richiede un lavoro sistematico e rigoroso, ci si è serviti di un software per l'analisi del testo. Attraverso tale utilizzo, si è potuto creare un *albero di significati*, da cui è possibile capire quali siano stati gli argomenti discussi, riguardo il clima organizzativo, ed osservare l'esistenza di approfondimenti, tramite la lettura delle diverse sotto-categorie.

Durante la fase preparatoria, basandosi sulla letteratura riguardante la tematica indagata, si è creata anche una sorta di griglia con alcune aree tematiche identificate come rilevanti.

L'intento è stato quello di usufruire di un supporto che, durante il secondo livello di analisi, permettesse di riscontrare immediatamente le medesime aree all'interno dei discorsi degli intervistati, consentendo di evidenziare aree di corrispondenza tra teorie e dati raccolti e/o l'utilizzo di ulteriori e più sofisticate opzioni di analisi.

5. *Le tematiche emergenti*

L'analisi ha evidenziato quattro temi generali, direttamente riconducibili al concetto di *clima organizzativo*, articolati a loro volta in ulteriori sotto-temi, più o meno complessi.

▪La **reciprocità** è la categoria attraverso cui gli intervistati *raccontano* i rapporti con gli altri sul luogo di lavoro.

Il campo semantico della parola reciprocità si colloca nello spazio virtuale ed intermedio tra "io" ed un "altro io", o un insieme di "altri io".

La domanda sul clima organizzativo ha portato immediatamente gli intervistati a riferirsi al mondo delle loro relazioni, vissute, descritte, gioite o sofferte.

Sembrerebbe quasi che il clima, in quanto "concetto intermedio tra individuo e struttura"¹ non potesse che rimandare, a sua volta, ad una dinamica di tipo micro-macro, tra soggettività e pluralità, come se in questo modo si esprimesse la "doppia appartenenza" di chi sta in una organizzazione...² con tutte le contraddizioni e le conflittualità che essa porta inevitabilmente in sé.

La reciprocità come relazione esiste, per definizione, in dimensioni plurali : la coppia ed il gruppo, appunto.

Tuttavia, è la situazione del gruppo quella concretamente realistica in cui, di fatto, si considerano sia aspetti strutturali (pratiche e procedure di un sistema) che aspetti psicologici.

Allo stesso tempo "essendo il concetto di clima un concetto contraddittorio dialettico e conflittuale utilizza la situazione che, nello stadio attuale dell'organizzazione, appare essere quella più tipicamente contraddittoria, dialettica e conflittuale, quella cioè del piccolo gruppo"³.

Ciascuno, parlando di clima organizzativo, ha potuto così raccontare la storia del piccolo gruppo con cui, ogni giorno, condivide le ore di lavoro.

▪Entusiasmo

La parola greca *enthousiasmos* significa letteralmente "*pieno di theos*", cioè dio e per gli antichi indicava, appunto, la condizione dello spirito che si trovi sotto l'urgenza esaltante dell'ispirazione divina ed in questo senso, incarna perfettamente l'emotività degli intervistati.

Ricongiungendo il vocabolo con l'uso attuale del termine, hanno parlato di entusiasmo come di un modo di fare le cose, di lavorare – nel nostro caso – con pienezza, totalità, anima-corpo-mente-spirito-emozione-intelligenza-fantasia, mantenendo simultaneamente integrità della persona ed integrità del ruolo e ritrovando, in questa condizione, qualcosa di "divino".

Ciò che ci si aspetta dal proprio lavoro sembra essere, unanimemente, l'opportunità di liberare la propria espressività e le proprie potenzialità, per sentirsi rilevanti, autonomi, consapevoli di fare qualcosa di attinente alle proprie qualità e caratteristiche e coerente con le proprie conoscenze.

L'espressione individuale si configura come dimostrazione di sé, nel senso di manifestazione, rivelazione dell'interiorità e della pienezza attraverso l'atto.

¹ Depolo.M., *Diagnosi e climi organizzativi*, in: AA.VV., *Elementi di psicologia dell'organizzazione*, Bologna, Coop. Libreria Universitaria, 1978, pp.236

² Spaltro E., *Il check-up organizzativo*, Milano, ISEDI, 1977, p.27

³ Ibidem, p.26

E' ancora una volta, l'evolversi della dimensione lavorativa in dimensione soggettiva e non solo di crescita professionale, cognitiva e di carriera.

È in questa prospettiva che la dimensione creativa, intesa come facoltà, possibilità o capacità di produrre qualcosa "mettendoci del proprio", riconduce alla distinzione qualitativa del fare, implicita dimensione poetica dell'entusiasmo.

W. A. Kahn, occupandosi di ciò che chiama "presenza psicologica", afferma : *"Mi soffermo su cosa significa essere pienamente presenti come persona che occupa un particolare ruolo nell'organizzazione in modo tale che i pensieri, i sentimenti e le credenze di ciascuno siano facilmente riconoscibili entro il contesto delle prestazioni lavorative. Definisco ed illustro quattro dimensioni di presenza psicologica: le persone si sentono e sono attente, in comunicazione, integrate e concentrate sulle loro prestazioni lavorative. Queste dimensioni collettivamente definiscono cosa significhi per le persone essere vivi, là nel luogo di lavoro, nel senso più completo, con la possibilità di riconoscersi nel ruolo lavorativo che è stato assegnato. Il risultato è un personale avvicinamento al lavoro (in termini di contribuzione di idee e sforzi), agli altri (nel senso di essere aperti ed empatici), e a se stessi (in termini di crescita ed apprendimento). Tale presenza si manifesta in comportamenti di impegno in prima persona..."*

Attraverso la critica a qualsiasi studio o disciplina abbia deciso di occuparsi delle "motivazioni al lavoro" – l'autore sostiene che si tratti di un persistente omaggio al Taylorismo, dal momento che si occupano dell'individuo come "erogatore di energie in riserva" da sfruttare per il raggiungimento dei fini aziendali – Kahn giunge a parlare, a questo proposito, di autenticità.

"Le persone non sono semplicemente motivate bensì autentiche al lavoro. (...) l'autenticità è l'espressione di sentimenti esperiti, pensieri e credenze (...) cosicché gli individui imparano e crescono..."

E' di questo che i nostri intervistati ci hanno parlato.

▪Leadership

I discorsi riguardo la leadership si sono articolati, principalmente, lungo tre direttrici, tracciando un profilo descrittivo che complessivamente risponde alle domande:

- che funzioni ha la leadership
- che caratteristiche ha il leader nella visione degli intervistati
- la dimensione micro del "mio capo"

esprimendo considerazioni sia a livello *micro* (quello cioè dell'unità organizzativa di appartenenza) che a quello *macro*, riferito all'azienda.

L'elemento senza dubbio più interessante emerso a questo proposito è stato il continuo riferirsi, nei racconti degli intervistati, alla figura del vecchio Direttore Generale, venuto a mancare da poco.

"Ti dico, la banca io l' ho sempre identificata con il vecchio Direttore Generale... quando sono stata assunta c'era lui...lui l' ha portata a certi livelli e, perdendo lui, mi sembra che abbiamo perso qualcosa...però è un'impressione mia, che sono l'ultima ruota del carro..."

Già Weber⁴ aveva messo in luce la figura del capo carismatico, che è colui che può affrontare i tempi di crisi, ed è capace di rompere, quando necessario, i vecchi schemi, e innovare arditamente. Egli è caratterizzato dalla "passione" che costituisce l'intima chiamata al comando, che è l'essenza della leadership.

E proprio a questa figura si deve la fondazione, l'ideazione e la realizzazione dell'Istituto, così come ora si presenta.

Il senso di cosa significhi essere leader si ritrova nelle parole di quanti lo ricordano: il riconoscimento della figura carismatica e della sua audacia imprenditoriale.

"il vecchio direttore generale aveva le capacità manageriali, ma le esercitava personalmente..."

"...perché era un capo e ad un capo si obbedisce... Però era carismatico..."

Ciò che rimane dopo di lui è un gran vuoto; si sente ora – fortemente- la mancanza di un punto di riferimento, in termini di competenza manageriale ed in termini di carisma.

Rimane, dunque, il *mito* del fondatore.

▪Continuità

Il termine *continuità* sta ad indicare un'estensione, sia spaziale che temporale, non interrotta.

Dal momento che il senso della "rottura" deve necessariamente essere preceduto da quello di un'unità (almeno presunta), "continuità" individua anche l'assenza di mutamenti sostanziali.

Se, analizzando la continuità nella dimensione dello spazio, sentiamo parlare della "configurazione spaziale" dell'azienda, ossia della *struttura*, considerare la continuità nella dimensione temporale significa, invece, parlare di *cambiamento*.

Nelle descrizioni che ne fanno, gli intervistati costruiscono discorsi in "prima persona plurale", utilizzando il "noi" piuttosto che riferendosi ad un oggetto terzo, l'organizzazione nel suo complesso.

⁴ Weber M., *Economia e società*, Milano, Edizioni di Comunità, 1995

Questo a testimonianza del fatto che la tematica del cambiamento investe in maniera emotivamente rilevante il vissuto di coloro che sono parte di un'azienda.

"L'insieme di scambi che interessano, coinvolgono, costituiscono l'organizzazione tanto sul versante interno che su quello esterno rappresenta, almeno potenzialmente, altrettante spinte al cambiamento. Se è vero che l'organizzazione al di là di ogni altra considerazione è sempre e comunque un'arena politica nella quale si confrontano e si scontrano strategie, risorse, valori, idee, poteri degli attori organizzativi e se è altrettanto vero che il reticolo interorganizzativo è anch'esso un'arena politica nella quale, in questo caso, il confronto avviene tra organizzazioni, allora è facile accettare il fatto che tutte le organizzazioni siano caratterizzate da una forte dinamicità e che non possa esistere, quasi per definizione, un'organizzazione statica⁵".

Tuttavia, ascoltando i diretti interessati, sembra che il cambiamento non sia percepito come un fenomeno naturale. Al contrario, si ha l'impressione che gli eventi-cause di cambiamento siano sostanzialmente degli "accidenti", a prescindere dai quali tutto sarebbe rimasto uguale ed immutato.

6. L'organizzazione come luogo di confluenza delle interiorità degli individui.

6.1 Racconti e metafore

Nel suo *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Polkinghorne (1988) sottolinea come l'esperienza umana agisca profondamente nel "regno della mente" evidenziando le implicazioni ed i coinvolgimenti tra *esperienza* e *significati* personali. È dai nostri contatti - diretti o indiretti - e dalle interazioni con ciò che appartiene all'universo materiale e concreto dell'esistenza umana che derivano i significati che attribuiamo alle cose.

Conseguentemente, l'autore sostiene che ogni tentativo di comprendere il *perché* di un'esperienza umana - cioè la spiegazione degli eventi o degli esiti delle azioni - richiede necessariamente un *focus* sui significati personali e quindi un'analisi che si addentri anche nel "regno mentale degli esseri umani".

Il miglior modo per raggiungere la comprensione di ciò che pensano le persone su alcuni specifici avvenimenti - ad esempio, il

⁵ Ferrante M., Zan S., *Il fenomeno organizzativo*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1984, p.215

perché accade qualcosa - è avvicinarsi attraverso un resoconto narrativo. Suscitando un racconto stiamo , infatti, chiedendo alle persone

...di mettere ordine (retrospettivamente) tra la moltitudine di eventi e decisioni, identificando quelli che sono connessi con l'argomento in questione...di selezionare quelli che sono significativi (per loro)... e di tracciare un quadro d'insieme di vari episodi ed azioni in una storia che si snodi attraverso una sequenza di eventi per giungere ad una fine. (p.70)

In questo modo le storie, sottolineando il significato di particolari decisioni, eventi, e azioni, ne spiegano implicitamente anche il ruolo, considerandoli in una prospettiva complessa e finalizzata.

In questo lavoro l'intervista narrativa è stata utilizzata per comprendere e chiarire quali siano i fattori che influenzano ciò che gli intervistati intendono come *clima organizzativo*.

Sostanzialmente concordi nel collocare il concetto di *clima organizzativo* all'interno di una prospettiva gruppale, gli intervistati, nei loro racconti, hanno ricostruito le proprie esperienze di *climi organizzativi*, ricordando con intensità le migliori e le peggiori e descrivendo gli elementi che vi hanno contribuito.

Durante la conduzione delle interviste, sono emerse, inoltre, numerose metafore, alcune delle quali suscitate dall'intervistatore stesso, altre spontaneamente utilizzate dagli intervistati per chiarire concetti particolarmente rilevanti o difficoltosi da comunicare.

Modi di dire ed espressioni metaforiche hanno così riempito il "vuoto concettuale" di chi, non sapendo dell'argomento in termini tecnici (ma sapendone molto in termini esperienziali) sarebbe stato destinato all'imbarazzo, al silenzio o all'incomprensione, riportando l'attenzione verso quel senso comune che fa comprendere a tutti il significato del discorso.

Per sua stessa natura, la metafora esprime significati, nessi e similitudini che, altrimenti, la parola nudamente descrittiva rischierebbe, spesso, di trascurare.

L'utilizzo di immagini mentali e di metafore che le descrivevano verbalmente ha permesso, in questo modo, tutta una serie di esperienze associative che ne hanno portato alla luce le potenzialità esplicative.

Come è già stato esplicitato, lo scopo principale delle interviste era quello di raccogliere le impressioni, i significati e le emozioni degli intervistati, mentre parlavano liberamente di clima organizzativo nell'azienda in cui lavorano.

Quella che segue non è altro che la narrazione, attraverso le parole degli intervistati [*le citazioni in corsivo sono "stringhe" di testo tratte dalle interviste: N.d.A.*] di alcune delle tematiche emerse.

6.2 " Siamo come una famiglia..."

La famiglia è, tradizionalmente, il luogo dell'affettività.

Nella famiglia – quella di origine – l'affettività si sperimenta per la prima volta, si impara, si sviluppa, si conserva.

Ed, in un'altra famiglia, essa stessa si evolve, matura, costruendo e ri-costruendo se stessi.

La famiglia è essenzialmente un gruppo sociale i cui membri siano accomunati da rapporti di parentela e, dunque, non esiste per uno scopo dichiarato ma trova nella qualità delle proprie relazioni la sua ragion d'essere.

Le dimensioni che, quindi, trovano espressione nella metafora della famiglia sono, appunto, quelle emotivo-affettive, quelle che rimandano alla gratuità dei rapporti, all'intimità della condivisione e della comprensione, all'attaccamento ed all'accettazione.

È in questa misura che l'azienda come "*grande famiglia*" si disegna come situazione ideale, in cui il calore umano rassicura ed infonde fiducia, con i suoi slanci sinceri di altruismo.

Tuttavia la dimensione mitica – o mitizzata ? – resta sullo sfondo, lasciando spazio a similitudini più realistiche tra vita familiare e vita di comunità perché, appunto, parlando di un'organizzazione, parliamo più o meno coscientemente, di una comunità.

Come esprime semplicemente una delle intervistate "...ci prendiamo le ferie.. (...) ...poi è ovvio che ci si ruba il ponte con i colleghi... "L'anno scorso si andato tu...quest'anno tocca a me..." - "No, ma io ho fatto a Natale..."...questo è ovvio...è la vita della comunità...anche in famiglia con due bagni, se si è in cinque bisogna fare i turni...la stessa cosa vale nel mondo del lavoro..."

E' la tematica della *mediazione* quella che emerge, intesa come processo sociale che conduce ed accompagna l'entrata nella cultura del *noi*

È il *fil rouge* che, ancora una volta, riporta alla gestione dell'ambiguità di essere soggetto singolare e collettivo.

6.3 " Il gruppo di lavoro è come una squadra"

L'azienda – o, meglio, il gruppo – in cui si lavora è anche *squadra*, luogo di divertimento e, allo stesso tempo, di competizione e sfida. Chiunque si trovi a leggere la parola la decodifica assumendo come ovvio ed immediato che si tratta di gareggiare e vincere qualcosa.

"La competizione ha come obiettivo l'affermazione di qualcuno, che primeggia su qualcun altro. La strategia della competizione ha come obiettivo la vittoria. (...)

Nello sport la vittoria consiste nell'arrivare per primi sul traguardo o nel fare più punti dell'avversario. Nella produzione di beni e servizi la vittoria consiste nell'arrivare per primi sul mercato, nell'eccellere per la qualità, nel conquistare una fetta di mercato...". (Varvelli, Varvelli, 1997: 158)

La metafora della squadra, dunque, pone l'accento sull'esistenza di un obiettivo.

Gli obiettivi di una squadra che compete sono sempre al limite e puntati verso il meglio.

"*L'importante è partecipare*". Certo. Ma – ricordiamolo- si gioca anche e soprattutto per provare a vincere.

"Nella squadra ogni decisione presa deve essere condivisa senza riserve e realizzata in tempi brevi senza tentennamenti e dubbi, in maniera quasi automatica. Nella squadra esistono ruoli ben precisi e non facilmente sostituibili a rotazione; chi eccelle in un ruolo, raramente eccelle in un altro. Il ruolo fondamentale, più ancora di quello del caposquadra, è quello dell'allenatore. Egli non entrerà mai in campo poiché il suo contributo è preparare i suoi uomini a vincere qualunque sfida; li deve trascinare nei momenti difficili e deve frenarli nelle occasioni di successo; deve accettare di essere considerato il responsabile nel caso di insuccesso ma deve restituire e condividere con tutti i meriti della vittoria". (Varvelli, Varvelli, 1997: 159)

Ecco che rileggiamo tutti gli elementi che distinguono un gruppo di lavoro.

Della squadra "*ci si sente parte*", la si è scelta – o vi si è capitati perché si voleva/doveva giocare/lavorare – ed i conflitti, le competizioni sono solamente quelle con altre squadre.

La collaborazione "*ciascuno con il proprio ruolo*", implica partecipazione sostanziale per il raggiungimento della vittoria e la partita sarà, quindi, l'espressione del complesso insieme di interazioni del gruppo di lavoro considerato.

Tuttavia – ci raccontano gli intervistati - ci sono momenti in cui ci si sente semplici *numeri*, metafora peculiarmente individuale più che collettiva, che esprime la mancanza di rapporti, la percezione di una dimensione spersonalizzata in cui svolgere il proprio lavoro "*come se fossi un automa*" e non una persona.

Altri ancora parlano di sé come di *isole, arcipelaghi* o dell'azienda identificandola ora con un *animale* dalle grosse dimensioni ora con una *vecchia stanca* che ha preso il posto di un *bambino* entusiasta e coraggioso.

6.4 " Come eravamo... "

All'interno di una lettura dell'organizzazione che consideri il cambiamento come prospettiva, la descrizione del passato assume importanza fondamentale, in quanto punto di riferimento a partire dal quale è possibile parlare o meno di cambiamento, appunto.

La metafora della “famiglia d’appartenenza” è metafora al passato, “*prima delle fusioni*” che richiama alla mente un sentimento nostalgico nei confronti di una sorta di “paradiso perduto”.

Lo stesso tipo di sentimento che anima il ricordo del vecchio Direttore Generale:

“...Finché c’è stato il Direttore generale che l’ha creata, la Banca è una sua creatura, l’ha gestita da padre-padrone..”

“...Ma la banca manca di una classe manageriale.. Non l’ha mai avuta..Prima avevamo un unico manager, che era un vero manager...”

“...finché lui comandava e aveva un grosso ascendente su di loro, tutti correvano per lui, proprio quasi personalmente... Il dott. D – per esempio - si faceva in quattro per raggiungere i risultati perché rispondeva al direttore generale... Quando a Natale andava alla cena con lui...(…), per lui era il massimo...Adesso che non c’è più il direttore generale, il dott. D non ha più interesse, motivazioni...”

Ora esiste solo una grande “famiglia allargata”, di cui non ci si sente parte ed in cui non ci si riconosce.

C’è da costruire una nuova identità.

6.5 “Come siamo...”

La descrizione dello stato presente, difficilmente ha riportato delle affermazioni, ma ha assunto più facilmente termini nostalgici e comparativi nei confronti del passato, utilizzando di continuo espressioni come “*...una volta...ora non siamo più...*”.

“La banca è cresciuta in fretta, la politica era di premiare i dipendenti - è sempre stata quella- ...adesso stiamo assumendo dall'esterno...quel personale del quale non disponiamo...ci sono state anche tante uscite di gente che aveva un minimo di preparazione e se n’è andata...”

“...Poi noi nasciamo da due fusioni forti...(…)... ancora adesso, specie qua, c’è una differenza enorme...(…)....eravamo due mentalità completamente diverse, due modi di ragionare diversi...banche equivalenti, stesse dimensioni, ma”

“...La banca è diventata troppo grande, troppo velocemente..quindi secondo me, questo tipo di crisi è strutturale...”

“...Che capacità manageriali...(…) ...Quindi: noi siamo una banca a livello nazionale, ma abbiamo dei manager locali...che vanno bene per gestire una filiale, ma non di più... e infatti, gestiscono la banca così...”

"...essendoci uno meno carismatico, meno preparato anche quei problemi che prima rimanevano sotto la superficie dell'acqua, ora vengono fuori tutti...Non c'è più nessuno che sopperisce...Invece, adesso, stanno esplodendo perché non c'è un capo che interviene..."

"... Adesso è tutto sulla difensiva...prima eravamo aggressivi rispetto alla concorrenza, adesso siamo sulla difensiva..."

Quale identità senza persistenza della cultura organizzativa?

Se questa, da parte sua, non implica la ripetitività e l'immutabilità dell'azione organizzativa, è pur vero che "ogni organizzazione ha una strategia primaria" (Gagliardi, 1986: 427) il cui scopo è il mantenimento della propria identità culturale.

"La strategia primaria, che non è di solito formulata esplicitamente, è collegata con i valori di base dell'organizzazione ed è tanto più coerentemente perseguita quanto più distintiva è la cultura - e dunque la competenza - dell'organizzazione⁶".

Ed il nucleo della questione è, in realtà, tutto qui: nella distintività della cultura organizzativa.

Ciò che emerge, pur non venendo mai reso in maniera esplicita, è proprio la mancanza di una cultura organizzativa che sia "propria".

In seguito alla realizzazione strategica delle numerose fusioni ed acquisizioni degli ultimi anni, si è creata una situazione che ricorda un agglomerato di sottoculture piuttosto che un'unica cultura di base.

"Nella misura in cui un'acquisizione o una fusione lascia intatto il precedente ordine con la sua più o meno consolidata strutturazione in gruppi, nuove sottoculture si aggiungeranno semplicemente all'organizzazione ora allargata, con un processo che appare simile a quello della colonizzazione. Si può in effetti sostenere che il colonizzato riesce a mantenere il senso della propria separata identità all'interno di un ambiente più eterogeneo perché è probabile che in un contesto di prescrizioni normative estranee la consapevolezza della differenza si rafforzi⁷".

Ci troviamo, quindi, di fronte ad un insieme di differenti sistemi interpretativi da un lato, e dall'altro di fronte ad una cultura originaria (quella dell'azienda che ha effettuato le acquisizioni) comunque obsoleta rispetto ai mutamenti intervenuti.

Considerato, inoltre, che la formazione di una o più sottoculture "getta i semi di un potenziale conflitto, che resta generalmente sopito finché non è attivato da uno specifico corso degli eventi⁸" e che "la prima condizione del cambiamento è l'esistenza di una leadership (...) che conduca l'organizzazione verso territori inesplorati dove sia possibile ricostruire la competenza e ridefinire l'identità⁹" appare

⁶ Ibidem

⁷ Van Maanen J., Barley S.R., *L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria*, IN: Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Torino, ISEDI, 1986, p.164

⁸ Ibidem, p.173

piuttosto naturale ciò che gli intervistati dicono a proposito del loro futuro.

6.6 "Come saremo..."

Contrariamente a quanto avvenuto per il passato ed il presente - le due dimensioni essenziali che ci consentono di parlare di *cambiamento* - solamente la minoranza degli intervistati parla spontaneamente di futuro.

Le uniche prospettive descritte non riportano, tuttavia, né a sentimenti di fiduciosa speranza, né a reali progettualità.

Prima tra tutte una visione di lavoro sempre più spersonalizzato:

"...che è poi il nostro lavoro...perché, andando avanti, l'impiegato esisterà per poche cose...adesso è tutto telematico...il ruolo nostro sarà sempre più quello di consulenza al cliente o come privato o come azienda... Le grandi banche sono già impostate in questo modo...non so quando arriveremo noi ma, prima o dopo, sì...di conseguenza, quello che fa la differenza, è la qualità professionale che tu hai...sennò sei un numero che un po' alla volta sarà relegato a lavori marginali..."

"...Stiamo diventando, anzi siamo diventati una banca troppo grande e andiamo verso i destino che hanno le banche troppo grandi...cioè la spersonalizzazione del nostro lavoro...Finiremo come...(...)...magari il cliente parlava sempre con te e non potrà più farlo..."

L'altra voce, servendosi di una metafora, parla invece, della banca attuale come di *"... una vecchia stanca o comunque un mendicante vero - diciamo - che non ha possibilità ma non ha neanche più lo spirito di fare quello che prima faceva... Destinata - secondo me- o alla morte o alla paralisi. Perché ormai siamo anche molto grandi, capito?... O uno ci compra - e quindi alla morte di fatto della banca - oppure rimaniamo alla paralisi... Per un'azienda è comunque come la morte....Resta bloccata per un po' di tempo, però ha uno sbocco questa paralisi, inevitabilmente..."*

La differenza con ciò che era prima - *"un bambino che non ha possibilità...però pieno di iniziative.. E' sempre contento, qualsiasi cosa gli succede... la affronta...È uno che non ha strumenti, ma che con l'entusiasmo con la voglia di fare, la volontà fa e riesce a fare comunque cose inimmaginabili rispetto alla sua condizione..."*: è lo spirito del "modello originario" che sembra ineluttabilmente perduto.

⁹ Gagliardi P., *Creazione e cambiamento delle culture organizzative*, IN Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Torino, ISEDI, 1986, p.433

Fin dall'inizio della vita di un'organizzazione "si definisce non solo "il chi fa cosa", ma anche il "come lo si fa", "perché", e "per chi". È sorprendente la pregnanza, la pervasività, l'incidenza, la rilevanza dei primi momenti di vita di qualsiasi organizzazione¹⁰".

Il momento di avvio "dell'organizzazione definisce una sorta di vero e proprio *imprinting* che tende a perdurare nel tempo perché identifica con molta precisione un sistema di coerenze all'interno del quale si intrecciano tutte le dimensioni più rilevanti dell'agire organizzativo¹¹".

Il dato importante e suggestivo, perché ricorrente in molti casi è che "al crollo di un'istituzione non fa mai seguito la sostituzione di un'altra istituzione, bensì il caos, il disordine che può durare anche assai a lungo. Perché questo? (...) Le forze che fanno crollare l'istituzione non sono un insieme coerente e coordinato né di idee né di poteri. (...) Prevale in latenza il progressivo rifiuto di ciò che è, ma non è certo la sostituzione razionale, ordinata e condivisa di un nuovo ordine locale al vecchio.¹²"

Ed è in questa situazione di caos che si guarda nuovamente alla leadership, alla ricerca di stabilità e sicurezza, e di un'idea, un progetto in grado di fondare ed istituzionalizzare una nuova identità culturale, ancora da costruire.

6.7 "To be fully"

Immagini, queste e molte altre, ricca ognuna di suggestioni emotive e di significati che, in questa sede, diventerebbe troppo lungo enumerare e descrivere.

Cercando di compiere un'analisi efficace di quanto ascoltato, abbiamo osservato come, sollecitati a raccontare del proprio ambiente di lavoro, gli intervistati si siano espressi attorno a nuclei concettualmente rilevanti, come la dimensione della soggettività e quella della *reciprocità* delle relazioni, nelle forme caratterizzanti dell'*entusiasmo* e del coinvolgimento.

La domanda sul clima organizzativo ha portato immediatamente gli intervistati a riferirsi, oltre che a se stessi, anche e soprattutto al mondo delle proprie relazioni, vissute, descritte, gioite o sofferte.

Sembrerebbe quasi che il clima, in quanto "concetto intermedio tra individuo e struttura" (Depolo, 1978: 236) non potesse che rimandare, a sua volta, ad una dinamica di tipo micro-macro, tra soggettività e pluralità.

La reciprocità è la categoria attraverso cui gli intervistati *raccontano* i rapporti con gli altri sul luogo di lavoro.

¹⁰ Ferrante M., Zan S., *Il fenomeno organizzativo*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1984, p.218

¹¹ *Ibidem*, p.219

¹² *Ibidem*, p.222

“*Reciproco*” significa infatti “relativo ai rapporti tra due soggetti” e, volendo riprenderne il significato etimologico “che va avanti e indietro; scambievole”.

Il campo semantico della parola reciprocità si colloca, pertanto, in quello spazio virtuale ed intermedio tra “io” ed un “altro io”, o un insieme di “altri io”.

Dalla dimensione dello “*stare insieme nello stesso luogo*” a quella del *lavorare insieme*, del sentirsi parte di un progetto come della *comunicazione*, scaturiscono le categorie della sintonia, dell’ascolto e della soddisfazione così come quelle dei conflitti, della competizione e della responsabilità, in un denso intreccio di implicazioni emotive ed affettive.

Si percepisce, netta, la distinzione tra il trovarsi insieme in modo asettico e le sfumature che, invece, compongono l’emotività della partecipazione e del coinvolgimento, rimandando alla dimensione del collettivo, nel senso di attaccamento che lega al contesto in cui si lavora.

Ci troviamo di fronte alle connotazioni che Casagrande e Quaglino descrivono parlando dell’evoluzione dei *gruppi in gruppi di lavoro*. (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992)

L’*essere gruppo* è la rappresentazione mentale dei membri che lo identificano come nuovo soggetto, con bisogni originali, diversi da quelli dei singoli, con manifestazioni diverse da quelle di ciascuno e, allo stesso tempo luogo-opportunità per la soddisfazione anche dei propri bisogni.

È questa la dimensione in cui ci si trova a parlare utilizzando il “noi”, in virtù di quanto è stato raggiunto e costruito insieme, alimentando una nuova, ulteriore affettività.

Da un lato, quindi, “la *soggettività* si rivela metafora complessa capace cioè di fornire una rappresentazione dialogica e uniduale dell’organizzazione e dunque di prefigurarla e concepirla come *unità molteplice* , come pluralità di soggetti e come soggetto plurale, come produttrice di soggettività (che è sempre meno sottoprodotto) ma nondimeno prodotto di soggettività molteplici”. (Spaltro *in* Cesaro, Intorcia, 1994: 65)

Dall’altro “*pluralità* significa molteplicità di obiettivi, di razionalità, di professionalità, di libertà, di culture del lavoro significa anche disordine, conflitto, vincoli, antagonismo tra queste culture e razionalità.

Questa pluralità costituisce un problema di gestione – per l’individuo la complessità organizzativa e per l’organizzazione la complessità individuale - dunque uno spazio per configurare nuove relazioni tra questi due soggetti”. (Cesaro, Intorcia, 1994: 65-83)

Nonostante lo snodo tra individuo e gruppo, struttura e processo, tradizionalmente rappresentato dalla *leadership*, si rende così necessaria l’ipotesi di un nuovo soggetto. O, meglio, di una nuova relazione circolare e complessa con il contesto organizzativo, che potremmo immaginare come una nuova modalità di *partecipazione*.

Pensare, dunque, il soggetto come lo sperimentatore di un progetto lavorativo ed organizzativo "ecologico" dove l'*identità di attore* è connotata dalla capacità stessa di progettazione, come qualcosa che il soggetto è impegnato a *fare*, una sua costruzione sociale, cognitiva e nondimeno culturale e temporale (esserc-ci).

Ripensare la relazione organizzativa come relazione *conversativa*, capace di produrre l'identità di un soggetto che organizza il mondo organizzando se stesso.

In quest'ottica il lavoro è un concetto spartiacque di immensa importanza.

"La trasformazione era stata già vista da Marx quando aveva preconizzato la trasformazione dell'*Arbeit* in *Taetigkeit*, che un po'era la trasformazione del lavoro obiettivo in quello soggettivo, cioè attività". (Spaltro, 1995: 41)

È la dimensione del "*to be fully*" - essere completamente-dell'*effectiveness* (vocabolo traducibile poco fedelmente con l'italiano "effettività").

L'esatto opposto della visione di lavoro alienato che, per secoli, ha dominato nell'immaginario collettivo.

7. *Riflessioni conclusive*

In questi ultimi anni, l'Organizzazione Mondiale della Sanità sta proponendo una nuova concezione di *salute*, proposta piuttosto sorprendente in un ambito teorico che sembrava aver raggiunto da tempo innumerevole una sua stabile ed indiscussa maturità.

Se, guardando alla *salute* come stato di completo ben-essere fisico, mentale e sociale, volessimo considerarla non più come stato diagnosticato nel rispetto di canoni medico-sanitari ma come "percezione soggettiva che un individuo ha della propria posizione nella vita, nel contesto di una cultura e di un insieme di valori nei quali egli vive, anche in relazione ai propri obiettivi, aspettative, preoccupazioni" (Gill, Feinstein) , non potremmo negare le forti analogie con la dimensione percettiva di clima organizzativo, all'interno di un contesto, di valori (la cultura organizzativa e le relazioni), in rapporto con la propria intima soggettività.

In tal modo, riusciremmo a staccarci dalla dualità tra approcci strutturali e percettivi, considerando che sia l'esigenza di una conoscenza generale, sia il culto dell'individualità unica finiscono con il confondersi di fronte alla contestualità della conoscenza, laddove contestualizzazione significhi relazione tra soggetto e *ambiente*.

Il tema della salute e dei suoi significati soggettivi implica, necessariamente, il rapporto tra percezione, coscienza, conoscenza ed emozione.

Conoscenza e coscienza soggettive implicano, infatti, la combinazione di fattori cognitivi ed emozionali, inseparabilmente, cosicché percepire e prendere coscienza del proprio stato di salute non possono essere separati da una condizione emotiva.

“In concreto, non possiamo prendere coscienza e dare quindi una valutazione del nostro stato di salute se non in termini soggettivi e per questo emozionali.” (Gill, Feinstein: 80)

È così che servirsi concettualmente di simboli e/o metafore consente di superare la frammentazione dell’esperienza, della conoscenza, della coscienza e, quindi, dell’espressione, rivelandosi come perfettamente adeguato nella comunicazione dei significati soggettivi della salute.

È lo stesso Tibaldi a ricordarci che “*benessere*” allude al “*vivere bene*”, inteso non soltanto come *stare bene*, ma anche come avere stili di vita adatti a garantire una condizione di *globale* benessere quindi, nel nostro caso, *organizzativo*.

In questo modo, ridefinendo i climi organizzativi come costrutti mentali che si costruiscono e de-costruiscono continuamente, potremmo considerarli concetti dinamici ed astratti da utilizzare per migliorare il benessere dei loro utenti.

Del resto, se il vero senso della ricerca è da ritrovarsi nella sua possibilità di essere motivo di sviluppo, uno dei compiti fondamentali per la ricerca organizzativa dovrà necessariamente essere la cura e l’accrescimento della sensibilità verso le crucialità dell’ambiente interno.

Dall’altro lato, la *nuova organizzazione*, impegnata nell’implementazione delle condizioni di flessibilità, di qualità totale, di gestione delle reti, dell’idea di servizio troverà, in questo modo, nel soggetto organizzativo un attivatore ed un referente valoriale ed interpretativo imprescindibile.

Ciò significa incominciare a vedere in un modo nuovo la relazione che va dal “*macro livello dell’individuo come risorsa organizzativa (la gestione della risorsa umana) al macro livello dell’organizzazione come risorsa individuale (la realizzazione del proprio sé, del proprio progetto personale)*”.(Quaglino, Varchetta, 1986: 17-29)

Questa nuova relazione, definita anche “*solidarietà organizzativa*” è anche un modo di pensare l’organizzazione come *comune sentire*, come emozione collettiva, dunque, come spazio negoziale tra individuo e collettivo ovvero come *clima organizzativo*.

Bibliografia

- Alvesson M., Berg P.O., 1993, *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano: Raffaello Cortina.
- H.Arendt, 1989, *Vita activa*, Milano: Bompiani.
- Atkinson R., 2002, *L'intervista narrativa*, Milano: Raffaello Cortina.
- Bruner J., 1992, *La ricerca del significato*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Cesaro M., Intorcchia M., 1994, *I climi psico-organizzativi. L'altra faccia delle organizzazioni*, Quaderni del Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Università di Salerno, 1/2
- Cortese C., 1999, *L'organizzazione si racconta*, Milano: Guerini ed Associati.
- Czarniawska B., 2000, *Narrare l'organizzazione*, Torino: Ed.di Comunità.
- De Vito Piscicelli, 1984, *La diagnosi organizzativa*, Milano: Franco Angeli.
- Depolo M., *Diagnosi e climi organizzativi*, in: AA.VV, *Elementi di psicologia dell'organizzazione*, 1978, Bologna : Coop. Libreria Universitaria.
- Gagliardi P., 1986, *Le imprese come culture*, Torino: ISEDI.
- Goffman E., 1969, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna: Il Mulino.
- Judge A.J.N., Tibaldi G., 1984, *Valori umani*, Bologna: Cisalpino.
- Kahn W.A., 1992, *To Be Fully There: Psychological Presence at Work*, Human Relations, n.4, 321-349.
- Lakoff G., Johnson M., 1992, *Metafora e vita quotidiana*, Milano: Bompiani.
- Lewin K., 1972, *I conflitti sociali*, Milano: Franco Angeli.
- Licari G. (a cura di), 2000, *Esperienze di gruppo e conoscenza*, Padova: Ed. Sapere.
- Mander M., Quaglino G.P., 1987, *I climi organizzativi*, Bologna: Il Mulino.
- M.Mander, G.P.Quaglino, *Le indagini sui climi organizzativi*, in AAVV (a cura di G.Costa), 1992, *Manuale di gestione del personale*, Torino: UTET.
- Marhaba S. (a cura di), 1999, *Salute, ben-essere e soggettività*, Milano: Mc Graw Hill.
- Morin E., 1988, *Il pensiero ecologico*, Firenze: Hopeful Monster.
- Morgan G., 1997, *IMAGES: le metafore dell'organizzazione*, Milano: Franco Angeli.
- Piccardo C., Benozzo A., 1996, *Etnografia organizzativa*, Milano: Raffaello Cortina.
- O'Connor E., 1997, *Telling decisions: the role of narrative in organizational decision making*, in Z. Shapira, *Organizational decision making*, Cambridge University Press, New York

Narrare i gruppi. Prospettive cliniche e sociali. Anno 1, Vol.2, Luglio 2006

- Pirsig R., 1990, *Lo zen e l'arte di manutenzione della motocicletta*, Milano: Adelphi.
- Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., 1992, *Gruppo di lavoro. Lavoro di gruppo*, Milano: Raffaello Cortina.
- Quaglino G.P., Varchetta G., 1986, *Complessità e organizzazione*, Sviluppo e Organizzazione, 95, 17-29
- Sarbin T.R., 1986, *Emotion ad act: roles and rethoric*, in R.Harrè, R.Finlay Jones, *The social construction of emotions*, Blackwell, Oxford
- Sclavi M., 2000, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Pescara : Le Vespe.
- Spaltro E., 1977, *Il check up organizzativo*, Milano : ISEDI.
- Spaltro E., 1996, *Il buon lavoro*, Roma : ed. Lavoro.
- Spaltro E., 1985, *Qualità*, Bologna: Patron editore.
- Varvelli R., Varvelli M.L., 1997, *Lavorare positivo*, Milano: Il Sole 24 ore Libri.
- Zaccuri G., 1993, *L'organizzazione invisibile: il caso della Prima Guerra Mondiale*, Milano: Il Sole 24 ore Libri.