

**ARIELE**  
**Gruppo di Ricerca e Intervento nelle**  
**Organizzazioni**

## Il Gruppo

Il gruppo di ricerca e intervento si è costituito in ARIELE al fine di ri-pensare gli interventi psicosocioanalitici nelle organizzazioni sulla base di una conoscenza più puntuale e aggiornata delle dinamiche organizzative. Ciò in particolare a fronte dei mutamenti che rendono le moderne organizzazioni e i contesti in cui operano, molto più destrutturati di quelli osservati dagli iniziatori del nostro approccio metodologico.

Per tale ragione l'ambizione del gruppo è quella di intervenire nelle organizzazioni in una logica di co-apprendimento, con l'intento di:

- supportare le organizzazioni e gli attori organizzativi nel dare un significato al proprio disagio e nel ricercare possibili sbocchi di evoluzione e di crescita, nel rispetto delle storie individuali e collettive che ne costituiscono l'elemento vitale;
- rapportarsi ai vari contesti con l'idea che essi siano attraversati da una irriducibile diversità e che ogni nuovo intervento implica uno sguardo diverso e un'espansione delle conoscenze.

Per il gruppo quindi i due obiettivi istituzionali di ricerca e di intervento si intrecciano continuamente, con modalità ricorsive, e sono ambedue presenti sia nei momenti di riflessione interna che nei momenti di intervento presso le organizzazioni.

Il gruppo intende perseguire i propri obiettivi istituzionali ispirandosi alle teorie ed alla metodologie della psicosocioanalisi e del gruppo operativo, che implicano:

- la comprensione della relazione complessa che lega i gruppi ed gli individui durante i processi di cambiamento/apprendimento;
- una competenza distintiva rispetto alla gestione degli stessi processi sia per quanto riguarda il lavoro interno al gruppo, che il lavoro presso le organizzazioni clienti.

## La Ricerca

La ricerca di ARIELE si colloca in un percorso di *riscoverta* del rapporto *individuo-organizzazione* dopo le trasformazioni che hanno determinato una progressiva de-strutturazione delle organizzazioni, che risultano sempre più lontane dalla solidità auspicata agli albori *dell'organizzazione scientifica del lavoro*.

Organizzazioni non più in grado di *contenere* le ansie delle persone, ma che sempre di più ricercano rispetto alla incalzante imprevedibilità dell'ambiente una crescente flessibilità, rispetto alla quale ogni struttura risulta provvisoria e inaffidabile.

In particolare, risente di questo stato di precarietà l'esercizio della leadership, a fronte di sempre più diffuse situazioni di incertezza e la necessità di una continua attribuzione di significato a fatti nuovi che emergono in un contesto mutevole e cangiante.

La stessa configurazione delle aziende globali, multiculturali e multietniche, rende ardua, data la pluralità e l'irriducibilità dei punti di vista, l'individuazione di percorsi possibili e condivisi.

La costruzione di una vision comune, coniugata con la capacità reale di *attraversare* i processi di cambiamento, senza rifugiarsi in illusorie soluzioni precostituite o in sogni inattuabili, sembra essere la sfida delle moderne organizzazioni.

Ciò implica per gli individui che operano all'interno delle organizzazioni la necessità di sviluppare una sofisticata *competenza relazionale*, intesa come la capacità utilizzare le emozioni con un intento conoscitivo finalizzato a comprendere il presente e progettare il futuro.

Sembra infatti che oggi, il rapporto individuo-organizzazione tenda a fondarsi, più che sull'appartenenza, su una ricerca di coerenza fra progetto individuale e vision organizzativa; ricerca implicante fra l'altro la consapevolezza degli elementi emozionali in gioco.

## Interventi nelle Organizzazioni

Nell'ottica di Ariele la ricerca è strettamente coniugata con gli interventi nelle organizzazioni. Il metodo di intervento è fondato su una consulenza di processo in grado di *attivare* gli interlocutori istituzionali lungo un percorso conoscitivo che, ri-attraendosi gli stereotipi che limitano la capacità di pensiero, apre la strada a soluzioni fortemente ancorate alla storia e allo *specifico* delle organizzazioni clienti.

A partire dall'ipotesi che le organizzazioni si trovino oggi a fronteggiare il *cambiamento continuo*, l'obiettivo dell'intervento è quello di aiutare le organizzazioni stesse a *costruire dei contesti* all'interno dei quali sia realmente possibile pensare il cambiamento senza esserne travolti, anzi giovandosene al fine di sviluppare apprendimento e innovazione.

Le ricerche sin qui effettuate hanno determinato in ARIELE la costruzione di modelli che individuano, nell'ambito dei processi di cambiamento, alcuni snodi (o vertici di osservazione) ritenuti fondamentali sia al fine della comprensione del disagio organizzativo che alla costituzione di linee di intervento. Tali snodi sono:

1. **La vision organizzativa**
2. **La leadership dell'incertezza**
3. **L'emozione intelligente**
4. **La progettualità degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni.**

Nell'approccio proposto questi vertici di osservazione e di lavoro sono essenziali al fine di costruire *contesti agibili*, dove è data la possibilità agli uomini ed alle donne di *ritrovare a pensare*, apprendendo dalle *discontinuità* al fine di alimentare la progettualità che connette gli individui, i gruppi e le organizzazioni.

## Vision organizzativa

L'assenza o la presenza di una visione condivisa in un'organizzazione può essere un elemento di rilievo rispetto alla capacità dell'organizzazione stessa di *pensare* il cambiamento. La vision sposta radicalmente la prospettiva stessa del cambiamento: non più l'allontanamento faticoso ma necessario da un equilibrio raggiunto nel passato, ma l'avvicinamento alla meta, al *sogno*, alla prospettiva futura.

"Alla manifestazione palese della *vision* e alla sua messa in comune tra tutti i membri dell'organizzazione, viene attribuita la funzione essenziale di **dare significato agli sforzi della comunità**: è la meta da raggiungere, il senso completo dell'attività organizzativa. Per questo motivo gli sforzi organizzativi mirati a rendere nota e palese la *vision* sono sempre più rilevanti" (D'Incerti, Santoro, Varchetta 2002).

La vision condivisa è per un verso l'elemento di coesione fra i membri dell'organizzazione, l'elemento aggregante; dall'altro si costituisce come sogno collettivo rispetto a un rapporto auspicato con l'ambiente. Un sogno che dà senso alle strategie ed alle azioni organizzative di oggi rimanendo collocato nel futuro; irraggiungibile ed attuale nello stesso momento.

La presenza o l'assenza di una vision condivisa è cruciale per l'organizzazione, sia rispetto al mantenimento della coesione a fronte delle turbolenze ambientali, sia rispetto alla capacità di rendere queste ultime significanti rispetto ad un progetto comune.

La *messa in crisi* delle appartenenze forti, ristruttura i rapporti fra l'individuo e l'organizzazione, cambiandone i presupposti che sembrano sempre più fondarsi sull'adesione a un progetto e sull'espressione delle capacità autonome dei soggetti.

## La leadership dell'incertezza

Nella misura in cui i cambiamenti ambientali sono frequenti ed *imprevedibili*, e le organizzazioni da solide diventano liquide (Z.Bauman - 2002), la funzione principale della leadership è quella di contenere l'incertezza al fine di salvaguardare la capacità di pensiero.

La leadership dell'incertezza è fondata sulla capacità del leader di collocare nel futuro incognito, in uno spazio che sfugge alla verifica dei sensi, la *visione* di un rapporto possibile con l'ambiente che abbia il fascino di un sogno *che si può realizzare*. Parallelamente la leadership deve tollerare la *mancanza* di una mappa che segni il percorso verso la meta stabilita, tenendo uniti gli individui ed i gruppi nella ricerca quotidiana di percorsi agibili.

Il "*Tollerare l'ignoto* è la capacità "visionaria" "uscita da sé" che vince l'inerzia, o l'agio, di un sapere autoappagante". (F.Di Paola 1995). Il sogno realizzabile si colloca in una via mediana, come Dedalo raccomandava ad Icaro, tra il delirio narcisistico (l'avvicinarsi troppo al sole) e la paura di volare (rimanere troppo vicini al mare... o alla terra).

La visione, *lo sguardo dal futuro* (F. Di Paola 1995), una volta condivisa, diventa lo strumento della leadership che supporta la capacità di costruire significati condivisi rispetto alle turbolenze esterne. Le turbolenze dell'ambiente, allora, sono suscettibili di divenire per l'organizzazione momenti vitali dentro un processo di apprendimento

La leadership dell'incertezza è fondata sulla capacità di supportare l'organizzazione nel tollerare la "mancanza" sia rispetto alla *intangibilità* dell'obiettivo futuro, sia rispetto all'accettazione degli eventi attuali come eventi sempre nuovi, "frammenti" suscettibili di assumere significato solo attraverso una continua attività del pensiero.

## L'emozione intelligente

Nel suo libro *Il coraggio di Venere*, G.Pagliarani parla di "Rivoluzione della bellezza" intendendo per rivoluzione della bellezza ***"la capacità di uscire dal nostro modo anestetico di vivere, cioè di rifiutare, rimuovere, appianare le emozioni e di vivere invece fino in fondo le emozioni con tutta la sofferenza che le emozioni comportano; "* (G. Pagliarani 1986)**

Nel suo libro "Senso e significato nell'organizzazione" Karl E. Weick sostiene, supportando il suo pensiero con la citazioni riferite a una serie di studiosi americani, che "l'emozione è ciò che si verifica tra il momento in cui una sequenza organizzativa viene interrotta e il momento in cui l'interruzione è rimossa..." "L'interruzione è un segnale che sono avvenuti cambiamenti importanti nell'ambiente, quindi un evento chiave per l'emozione "è l'interruzione di un'aspettativa". E' molto sensato dal punto di vista evolutivo costruire un organismo che reagisce significativamente quando il mondo non è più com'era".(Weick 1997)

I cambiamenti "imprevedibili" indotti dalla seconda modernità, costringono continuamente le persone, dentro e fuori le organizzazioni, a misurarsi con le interruzioni brusche di "sequenze organizzate" (e con la smitizzazione progressiva della "organizzazione scientifica del lavoro), dove la capacità di apprendere dall'esperienza ( e quindi la capacità di tollerare le emozioni "negative" determinate da continue situazioni di mancanza) diventa l'unico modo di "ripristinare la sequenza interrotta".

**L'attenzione sul mondo delle emozioni sembra risvegliarsi, nelle organizzazioni, nel momento del superamento dell'organizzazione Tayloristica, dove l'intellettualizzazione, il distanziamento emotivo, la burocratizzazione, sembravano costituire delle barriere invalicabili rispetto al caos ed alla perdita di senso (Forti, Varchetta 2001) .**

## **Progettualità**

Le organizzazioni, con strutture sempre più labili e sempre più focalizzate sui processi, stanno perdendo, per effetto dei cambiamenti, quelle proprietà di contenitori stabili, che costituivano delle opportunità difensive e dei "depositi affidabili" per le parti meno risolte delle personalità individuali (Jaques, Bleger), e rimandano agli individui organizzativi la corresponsabilità circa la costruzione di "contesti" che permettano attività di pensiero creativo (capacità di apprendere dall'esperienza).

La progressiva *liquefazione delle strutture forti* viene vissuta depressivamente come abbandono dagli uomini e le donne dell'organizzazione. Si rende necessaria quindi l'attivazione di un processo che permetta ai soggetti di elaborare il lutto ri-costituendo un progetto e un'identità professionale che li affranchi evolutivamente dalle figure di riferimento (reali e fantasmatiche).

Per la psicosocioanalisi il momento progettuale non significa soltanto l'elaborazione del distacco ma è soprattutto l'attraversamento dell' *angoscia della bellezza*, che è la riscoperta di sé e delle proprie possibilità inesprese; la riscoperta del proprio mondo emozionale e dei propri desideri.

Il ruolo della leadership è quello di supportare questo processo strutturando un contesto che renda *pensabili* per un verso la relazione individuo-organizzazione da riformulare su nuove basi e dall'altro i bruschi cambiamenti ambientali, contenendo e stimolando la costruzione di significati condivisi.

**L'individuo organizzativo che si responsabilizza insieme ad altri nella costruzione di significati, è un individuo con una capacità progettuale autonoma , in grado di aderire ad una vision comune e nello stesso tempo di vivere, con il linguaggio dell'effettività, i processi attuali di cambiamento.**

"Lo sviluppo organizzativo a orientamento psicosocioanalitico - così ricollocato e caratterizzato nella sua specificità - propone un insieme di traguardi alle attività dello sviluppo dell'organizzazione tra loro collegati che, considerati ricorsivamente e analizzati retrospettivamente, possono proporre anche un'idea di significato dell'esperienza organizzativa contemporanea.

Tale insieme di traguardi propone:

- Una *possibilità di pensabilità* del cambiamento da parte e del "committente" e dell'insieme dei "clienti", sia individuali che collettivi;
- L'opportunità di una *differenziazione* delle donne e degli uomini che rappresentano gli attori delle varie fasi di un intervento di sviluppo organizzativo;
- Una chiamata allo *sviluppo dei "possibili"*, degli individui e delle organizzazioni clienti.

Questo insieme di traguardi costituisce un processo, insieme sequenziale e ricorsivo che, attivando continuamente domande da parte dei vari attori implicati - committenti, clienti consulenti - rende non predefinibili in sé gli obiettivi degli interventi, ma sempre aperti e riutilizzabili." (D.Forti - G.Varchetta)

Rispetto al processo di sviluppo organizzativo psicosocioanaliticamente orientato, alla luce dei cambiamenti che le organizzazioni stanno attraversando, vengono proposti dei punti di osservazione *privilegiati* (Vision, leadership dell'incertezza, emozione intelligente, progettualità) sulla base di una riflessione finalizzata ad individuare quanto auspicabile coerentemente con le trasformazioni in atto

## Lo sviluppo organizzativo psicosocioanalitico

