

Fare o amare?

Come apprendere ad aiutare le organizzazioni e i suoi abitanti

di Mauro Tomé*

Cominciamo dalla conclusione: per imparare ad aiutare le organizzazioni e i suoi abitanti è necessario realizzare percorsi di formazione ed apprendimento che consentano di lavorare contemporaneamente sul *fare* e sull'*amare*.

Come noto per S. Freud *fare* ed *amare* sono i due verbi principali e, oserei dire, costitutivi dell'essere umano. Amare nel senso più ampio del termine, dall'affetto all'atto sessuale; fare inteso come ricerca e realizzazione produttiva concreta, frutto del proprio agire.

Il mondo accademico e professionale impegnato nella formazione e nello sviluppo delle organizzazioni, ben consapevoli di questo, ha lavorato e si è diviso intorno a tali focus. Infatti, alcuni dispiegano il proprio impegno orientandosi a considerare soprattutto aspetti inconsci, affettivi e relazionali; altri, al contrario, privilegiano contenuti e metodi più operativi, per giungere al "prodotto", ai risultati.

"Saper fare" e "saper essere" ben rappresentano questa polarità all'interno delle metodologie formative e costituiscono il tentativo di operare su entrambi, certi che tanto l'uno quanto l'altro sono necessari. Nascono così strutture formative e percorsi in cui si alternano sessioni di apprendimento centrati prima sull'uno e poi sull'altro; o, ancora, interventi in cui si tenta di lavorare sulle emozioni per ottenere dei cambiamenti nel fare. In qualsiasi caso, visto da una parte o dall'altra, ossia dal fare o dall'amare, prima l'uno o l'altro, sussiste l'orientamento a privilegiare uno dei due o, al massimo, a ragionare in termini sequenziali. Per esempio, prima si cerca di stabilire una buona relazione in un certo modo – amare - e poi si passa all'azione; oppure ci si adopera per portare a casa risultati concreti – fare – e ogni tanto, per facilitare il compito, si presta attenzione alle dinamiche relazionali sottese.

* Consulente di sviluppo organizzativo, counselor e formatore, membro del consiglio direttivo di Ariele e direttore della Scuola di Counseling e Sviluppo Organizzativo, è stato direttore del personale in grandi aziende e docente presso istituti di specializzazione in Servizi Sociali maurogiuseppe.tome@fastwebnet.it

La matrice di fondo poggia quindi su una visione sequenziale (prima una cosa e poi l'altra, secondo ordini diversi, ciascuno ha i suoi ...) e un po' deterministica (se ... allora). Anche i percorsi formativi più validi e completi non sfuggono a tale impostazione: prima seminario sulle dinamiche relazionali, poi incontri sugli strumenti e le conoscenze necessarie, contemporaneamente ...

Con il nostro contributo sosteniamo un'ipotesi diversa: sequenzialità o alternatività del *fare* e dell'*amare* devono essere sostituiti il più possibile dalla loro contemporaneità, soprattutto nei processi formativi rivolti a coloro che sono impegnati nel cambiamento e nello sviluppo delle organizzazioni. Per dare sostanza a questa traccia, in seguito porteremo alcune attenzioni e strumenti utili in tal senso.

Siamo in effetti convinti che negli ultimi anni, però, ci sono delle "novità" che ci conducono a sostenere con forza la necessità di promuovere insieme fare ed amare, non in sequenza. A dire la verità è sempre stato così; solo che le cose un tempo erano più semplici, ci si poteva permettere di scegliere da dove partire e cosa privilegiare. Il cambiamento del contesto sociale e dei processi produttivi hanno profondamente trasformato le organizzazioni. Chi vi lavora sempre più deve considerare entrambi; ancor di più chi lavora per aiutare le organizzazioni e i suoi abitanti (formatori, consulenti, counselor, etc.). E la formazione a questi rivolta è opportuno si comporti di conseguenza "allenando" a fare ed amare contemporaneamente.

E' un po' come montare un mobile Ikea. Magari sono particolarmente sfortunato ma non conosco nessuno che ne effettui il montaggio prima studiando bene le istruzioni contenute nelle confezioni e subito dopo cominciando a costruire. In realtà l'operazione mette alla prova le nostre competenze: si alterna continuamente la comprensione delle istruzioni e delle figure riportate con tentativi di montaggio; è un movimento perpetuo in cui le istruzioni a volte sono capite in seguito ad un'operazione o, in altre circostanze, viceversa. Non c'è sequenzialità: leggere, provare, studiare, verificare procedono in parallelo e a spirale; un passo avanti ed un altro indietro. Il successo è garantito se – governando frustrazioni, sentimenti di inadeguatezza, soddisfazioni e desiderio di riprodurre fedelmente processo e risultati indicati - leggo e faccio nello stesso tempo, dando senso all'uno partendo dall'altro e viceversa.

La crisi degli ultimi tempi ha accelerato un processo di distanziamento tra individuo ed organizzazione, tra persona e lavoro.

Ciascuno di noi è cresciuto sul fatto che le organizzazioni hanno un compito. Ognuno è necessario che si rapporti con esso, che se ne faccia carico per quanto gli compete, e che riceva la “giusta” dose di riconoscimento. Le strategie interne e motivazionali delle organizzazioni sono state tese a facilitare questa saldatura e a gestire gli effetti nefasti di matrimoni poco riusciti. La formazione, in questo senso, ha sempre assunto un ruolo chiave per avvicinare i soggetti in modo funzionale¹.

Ora non è più così. I fenomeni che tutti conosciamo (globalizzazione, rarefazione dei confini organizzativi, terziarizzazione dei processi, etc.) portano in carico all’individuo uno sforzo elevatissimo: dare esso stesso, in prima persona, senso a ciò che fa, a un’organizzazione che fatica a contenerlo, che gli chiede impegno, non solo di tempo, ma anche coinvolgimento, ingaggio, fiducia. Ecco che allora, come lucidamente sostiene G. Varchetta², il compito primario delle organizzazioni si è “espanso”; l’individuo si deve far carico anche delle relazioni, della costruzione delle relazioni, si deve continuamente reinventare, cercando se stesso e le motivazioni per proseguire e costruire un proprio progetto. Concetti come ambiguità, incertezza, capacità negativa diventano rilevanti.

L’esperienza organizzativa pone le donne e gli uomini di fronte a una inusitata difficoltà della realtà; i sentimenti che si originano sono del tutto nuovi, inaspettati, e conducono, talvolta inconsapevolmente, a una percezione nuova della realtà, in sé perturbante.

Siamo così costretti a superare la dicotomia tra *fare* ed *amare* - come dire che c’è il momento di amare e quello del fare - per avvicinarsi alla consapevolezza che occorre *amare* e *fare* nello stesso momento. Si tratta, quindi, di trascendere la logica dell’*aut ... aut* per abbracciare quella dell’*et ... et* come negli ultimi anni ha sottolineato U. Beck³ e prima ancora G. Pagliarani sosteneva con vigore.

Il concetto stesso di “costellazione organizzativa” di E. Wagner⁴ è un’interessante immagine: la *costellazione* è un raggruppamento di oggetti che se anche non sono particolarmente vicini sono percepiti come tali. Ciascuno vive in uno spazio infinito ma all’interno di una dimensione tratteggiata sottilmente che consente identificazione e

¹ A questo proposito si veda l’interessante contributo di D. Lipari, *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini, Milano 2002

² G. Varchetta, *L’ambiguità organizzativa*, Guerini, Milano 2007

³ U. Beck, 2004, *Lo sguardo cosmopolita*, Carocci, Roma 2005

⁴ E. Wagner 1998, *Comunità di pratica*, Cortina, Milano 2006

immaginazione, creazione di significato, pratiche comuni. Essa non è definita “d’ufficio” va trovata, individuata e vissuta ...

Se tutto ciò da un lato diviene fonte di possibile disagio, dall’altro ci porta a pensare che la possibilità del fare è, per esempio, strettamente connessa alla generazione di relazioni, dove non è chiaro se viene prima l’uno e poi l’altro. Riesco a produrre se sono in grado di attivare relazioni utili ma nello stesso tempo, facendo costruisco relazioni è do senso al mio esserci. Ma, nello stesso tempo, dando senso al mio fare devo condurre un duro lavoro su di me e sulle mie aspettative, sulla mia progettualità. I sentimenti prodotti non sono allora un residuo, delle scorie da smaltire evitando danni all’ambiente, ma fonte di conoscenza e d’apprendimento che, nella loro immediatezza, danno senso a ciò che si fa o si potrebbe fare.

E’ allora evidente che anche l’apprendimento e, in particolare, la formazione di coloro che si occupano di intervenire a favore delle organizzazioni e dei suoi abitanti, è necessario sia assolutamente coerente con questo.

L’esperienza formativa che come Ariele-Associazione Italiana di Psicosocioanalisi, nella formazione di esperti in consulenza al ruolo e di sviluppo organizzativo⁵, da alcuni anni conduciamo cerca di superare tale visione dicotomica. A nostro modo di vedere questo si concretizza soprattutto con quattro *practice* formative e metodologiche: gli strumenti artigianali della *bottega* formativa esperienziale, il supporto psicoterapeutico con funzione di rispecchiamento, l’impiego del metodo del “gruppo operativo” di Pichon-Riviere, lo stile.

Nel medioevo e nel rinascimento la *bottega* era il luogo in cui si imparava. Condotti da un maestro, gli allievi apprendevano l’uso delle tecniche ma nello stesso tempo assaporavano il piacere del fare, il confronto con i propri limiti e le proprie aspirazioni. Tecnica, sentimenti e visione degli effetti del proprio lavoro. Un bel compendio, un’ottima fusione tra il fare e l’amare.

Nel percorso formativo si cerca di riprodurre questo modello. Gli autocasi che gli allievi portano nei laboratori psisocioanalitici sono “riprogettati” nel gruppo – quindi si produce un risultato operativo - alla luce delle relazioni che si instaurano all’interno del gruppo stesso. Come sostiene A. Ferro (si veda a questo proposito A. Ferro, *Vivere le emozioni, evitare le emozioni*, Cortina, Milano 2007) anche nel colloquio

⁵ Ci riferiamo al Master Triennale in “Counseling e sviluppo organizzativo” di Ariele, diretto da M. Tomè e G. Varchetta

psicoterapeutico la realtà e le possibilità di cambiamento “là e allora” vengono costruite nell’*hic et nunc* della relazione tra paziente e psicoterapeuta. Le emozioni e le relazioni che circolano consentono di definire e costruire la realtà. Altre tecniche e strumenti agiscono similmente all’interno dello spazio definito come bottega, in cui *fare* e *amare* sono quasi simbioticamente in azione.

La tecnica del *gruppo operativo* di Pichon-Riviere⁶ meglio di qualsiasi altra sintetizza questo orientamento. Il gruppo di partecipanti ha un compito assegnato o auto-commissionato, normalmente di ricerca. Un coordinatore, facilita il suo raggiungimento, accompagnando il gruppo ad affrontare il tema e ad attraversare gli ostacoli che ad esso si frappongono. Ostacoli di comprensione, epistemologici, ma anche relazionali. Si genera un percorso in cui le dimensioni affettive e relazionali aiutano a realizzare il compito, a comprendere l’oggetto, a disegnarne la crescita; ma nello stesso tempo esse sono tonificate e rese adulte dalla possibilità di realizzare e produrre. Non c’è separatezza, ma attraversamento simultaneo di entrambe le dimensioni.

I *colloqui individuali di rispecchiamento* condotti dallo psicoterapeuta sono un ulteriore importante tassello. L’allievo ha a disposizione alcune ore di incontri e un setting con uno psicoterapeuta che lo supporta, pur senza scendere nel profondo della ristrutturazione della personalità, a mettere a fuoco problematiche e criticità soggettive che si palesano nel confronto con la dimensione lavorativa ed oggettuale. Non un percorso di analisi, ma un’occasione, strutturata, per meglio mettere a fuoco aspetti, criticità, preoccupazioni in qualche modo mosse ed attivate dal percorso formativo corrente e che vanno a leggere nel profondo dell’individuo. Dimensioni, per lo più annidate nella sfera dell’amare, che vincolano l’apprendimento e il fare. Fenomeni che l’occasione del percorso formativo fa emergere. E’ un importante impegno, che con i colleghi psicoterapeuti stiamo sperimentando e affinando in questi anni, ma di cui ci accorgiamo sempre più del valore. Accorgersi delle evocazioni sprigionate da un tema lavorativo e nello stesso tempo delle opportunità che queste offrono, una volta comprese, per il raggiungimento del compito costituisce un bene prezioso. Bene che favorisce lo sviluppo di una consuetudine e amichevolezza nel trattare le dimensioni affettive ed emozionali nel momento in cui si affrontano tematiche di lavoro.

⁶ A questo proposito si vede l’ottima sintesi curata di G. Pollina, *I gruppi operativi: aspetti teorici e metodologici*, in AAVV, La comune organizzazione, Guerini, Milano 2002

Infine, lo *stile* dei docenti. Cosa significa lo stile? Vuol dire che il docente si impegna costantemente per toccare, anche quando sviluppa temi apparentemente lontani dall'uno o dall'altro, corde di entrambe le sfere, dell'amare e del fare. Allorchè si conducono temi molto astratti e un po' "freddi", lo stile deve portare a toccare le corde dell'emozione, del sentimento. Deve procedere verso l'esperienzialità e l'utilità per il partecipante.

Questo significa anche sforzarsi per avvicinarsi all'allievo, portare la sua storia, il suo fare e il suo amare nella formazione.

Sono solo dei cenni. Molto si dovrebbe dire a proposito di queste *practice*. Pur riservandoci tale intenzione per altri momenti, tuttavia intendiamo di nuovo ribadire che l'apprendimento nella nostra modernità, la seconda modernità, per essere efficace deve superare il più possibile questa dicotomia tra *fare* ed *amare*, la loro sequenzialità, il subordine l'una all'altra, a seconda delle scuole. Le organizzazioni attuali, in preda alle difficoltà generate dal cambiamento e dalla crisi, richiedono soggetti in grado di accedere a fondo al bagaglio delle proprie risorse emozionali. L'incapacità endemica delle strutture di contenere obiettivi e preoccupazioni dei suoi abitanti offre occasioni di sviluppo a coloro – e solo ad essi – dotati di risorse nella sfera dell'amare e non solo del fare.

Perchè, per riprendere un'efficace e nota metafora di G. Bateson, "la mappa non è il territorio"; è necessario essere pronti per affrontare ciò che s'incontra con meno certezze di prima e maggiore consapevolezza dei propri mezzi e delle qualità necessarie a leggere, interpretare e dare senso al territorio che si attraversa, alle sorprese e all'inaspettato, partendo da ciò che si sente e si avvede negli altri. Inaspettato che a volte scopriamo essere anche dentro di noi.