

# Quale identità per sopravvivere nell'Azienda del Nuovo Millennio?

Giovanni Di Stefano



## Organizzazioni ed individui nell'era della tecnica

## Training ARIELE Psicoterapia



Richard Hamilton (1956)  
Just what is it that makes today's homes so different, so appealing?  
(Kunsthalle Museum, Tübingen, Germania)

### Destini dell'identità nell'azienda post-moderna

Con il termine "globalizzazione" possiamo intendere, da un punto di vista psicologico-sociale «...una rete planetaria di interazione tra persone, tra organizzazioni, tra dispositivi automatizzati, e ciò che è più specifico e nuovo, di persone e organizzazioni con dispositivi automatizzati» (Stampa, 2006). Nel contesto delle istituzioni di lavoro, ciò che si sta globalizzando è il modello della cultura industriale: il mercato e le sue logiche, le cui derivate sono individuabili nel progressivo dominio della "ragione impersonale della tecnica" che ha smesso da tempo di essere semplice strumento diventando scopo a se stessa (Severino, 1998): l'uomo è diventato un "portatore di competenza", risorsa prestazionale, piuttosto che essere il fine in vista del quale tutte le scelte andrebbero operate.

L'istituzione, oltre alla sua *raison d'être* sociale e culturale, realizza molteplici funzioni psichiche: mobilita gli investimenti e le rappresentazioni che assicurano le basi dell'identificazione del soggetto nell'insieme sociale; costituisce lo sfondo della vita psichica nel quale possono essere contenuti e depositi i residui delle parti psichiche indifferenziate che caratterizzano i primi accenti di organizzazione psicologica (Bleger, 1989). L'identità dell'essere umano è costitutivamente partecipe di ognuno dei suoi gruppi di appartenenza (Kaës, 1988; Puget et al., 1994).

Se il disagio attuale, dal punto di vista istituzionale, si esprime nel perdere di vista il compito primario e nel determinare, di fatto, un fallimento culturale, dal punto di vista dei singoli si configura come una perdita di senso e di identità (Hirschhorn & Barnett, 1993). La società globale ci obbliga ad entrare ogni giorno in vari sistemi di relazioni e ruoli in cui vigono regole e stili diversi se non divergenti: ciò richiede un trasformismo incessante (Pagliarani, 1993). E' necessario chiedersi in che modo tale modello di cultura presente nel nostro tempo influenzi il senso dell'identità personale e quali strade siano percorribili per riuscire a cambiare forma senza perdersi.

### L'inconscio al lavoro

Seguendo la prospettiva fin qui delineata, la comprensione della vita istituzionale non può prescindere da un'analisi delle modalità secondo le quali si organizzano i significati e le rappresentazioni delle vicende e delle storie dei singoli individui, che sia in grado di coglierne anche la struttura ricorrente comune, quale dimensione inconscia (Quaglini, 1996).

Secondo la psicosociologia (PSOA), in particolare, è soprattutto la presenza di del compito primario dell'istituzione, unitamente alla tensione dell'attore organizzativo alla realizzazione di esso, che costituisce il polo di attivazione delle modalità transferali condivise dai singoli (Bortoloso Cassani, 1993). Benché il concetto di transfert nasca peculiarmente all'interno della relazione analitica, esso, in quanto processo proprio di qualsiasi relazione significativa, definisce in effetti la pervasiva presenza nella vita quotidiana di prototipi relazionali (e dei vissuti ad essi connessi) rappresentati in primo luogo dalle precoci esperienze di vita.

Riteniamo poco utile, se non fuorviante, richiamare i concetti di transfert e controtransfert classicamente intesi, così come la loro surrettizia applicazione in contesti storici ed epistemologici ben diversi da quelli entro cui ebbero origine (in questo senso concordiamo con quanto sostenuto da Jaques, 1995). In questa sede si propone di indicare con "campo co-transferale" l'insieme delle complesse interrelazioni visibili ed invisibili compresenti tra individui all'interno dell'istituzione e tra individui e l'istituzione stessa. Si intende delineare una prospettiva di comprensione più ampia, in cui eventi psichici e vissuti (controltransferali non sono una mera trasposizione dal passato al presente, ma hanno luogo anche in relazione agli eventi attuali e fanno riferimento anche a realtà contestuali, sociali ed organizzative, dalle quali gli individui sono attraversati. Campo quindi come contenitore trans-personale, stato mentale, ma anche sistema di sincronicità e interdipendenza (Neri, 2004).

### Case study 1: Elementi di contesto

Le considerazioni fin qui avanzate vogliono essere ulteriormente attraversate proponendo un'esperienza di intervento istituzionale avviata all'interno di una azienda di rilevanza nazionale nel settore dei trasporti, al cui interno operano, ad oggi, circa 95.000 lavoratori tra addetti, quadri e dirigenti.

L'azienda in questione, che da qualche anno ha traghettato un radicale cambiamento di ragione sociale, sta attualmente attraversando un'intensa ristrutturazione; i cambiamenti in corso interessano, da una parte, una mobilità di risorse dirigenziali e, dall'altra, la riorganizzazione dei processi produttivi.

All'interno di tale contesto, la Direzione Centrale delle Risorse Umane dell'azienda ha promosso, nel corso del 2005, un'indagine di clima organizzativo.

L'indagine, rivolta ad un campione statisticamente rappresentativo dei lavoratori (circa 5000 persone), si è posta come principale obiettivo di «...rilevare lo stato del clima e della soddisfazione delle Risorse Umane»; dal punto di vista del management, era finalizzata alla messa a punto, a partire dai risultati conseguiti, di dispositivi mirati di intervento.

La prima fase di analisi ha riguardato la somministrazione di un questionario strutturato, composto da 94 item in scala likert a 10 punti, attraverso cui si richiedeva di valutare importanza assegnata e percezioni in merito a sette dimensioni (Immagine dell'azienda, Ambiente fisico di lavoro, Organizzazione, Comunicazione, Rapporti gerarchici, Sviluppo professionale, Retribuzioni).

Chi scrive ha rivestito il ruolo di referente interno dell'indagine per il personale del nord Italia.

### Case study 2: Principali risultati e iniziative intraprese

I risultati hanno evidenziato (cfr. Grafico 1) un significativo disallineamento nell'area della Comunicazione interna, dei Servizi per il personale e, soprattutto, dello Sviluppo professionale. Quest'ultimo aspetto è parso legato alla percezione di seguire percorsi di carriera non correlati alle proprie capacità e al riconoscimento e valorizzazione delle proprie identità professionali.

Alla luce di tali prime indicazioni, chi scrive si è fatto promotore della progettazione e dell'avvio di alcuni "gruppi di miglioramento" (ognuno dei quali composto da 15-20 partecipanti) a cadenza quindicinale, rivolti al personale di *line* che, a fianco della condivisione di argomenti di interesse strategico, hanno previsto momenti di scambio e confronto sull'esperienza lavorativa.

Il progetto, avviato in via sperimentale alla fine del 2006 e tuttora in corso, ha visto finora, per grandi linee, lo svolgersi dei seguenti contenuti/processi:

- **Identità professionale e personale.** Le emozioni istituzionali emergenti, relative alla ristrutturazione aziendale in atto, sono state messe in relazione con l'inibizione delle possibilità di sviluppo del potenziale e delle capacità; esse stanno agendo retroattivamente sulla qualità dell'appartenenza aziendale e sullo smarrimento del senso d'identità (cfr. Bleger, 1989; Ronchi, 2006).
- **Autofradimento.** L'esperienza istituzionale è vissuta come minacciosa configurandosi come un "tradimento" delle proprie potenzialità di sviluppo.
- **Progettualità.** Va emergendo l'angoscia legata all'assunzione di responsabilità circa la realizzazione del proprio progetto lavorativo, fortemente sollecitata dall'evoluzione aziendale attuale (cfr. Pollina, 2006).

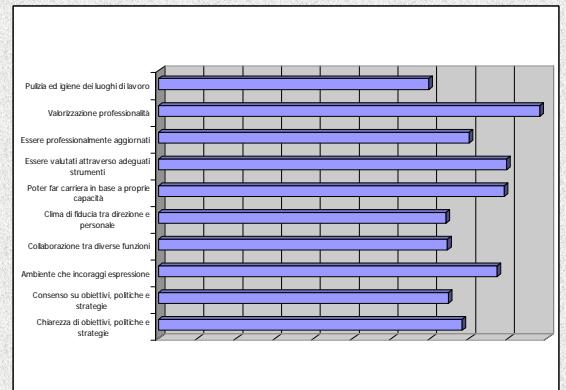


Grafico 1. Principali voci critiche emerse dall'analisi di clima organizzativo (le barre esprimono il gap esistente tra "importanza assegnata" e "soddisfazione percepita").

### Case study 3: Considerazioni teoriche

L'istituzione, secondo la PSOA, può essere intesa come una soggettualità vivente esito della dinamica cognitiva ed emotiva del sistema dei gruppi che la compongono. L'istituzione, come soggetto collettivo, comprende una parte visibile/manifesta, corrispondente alla sua dimensione organizzata e diretta a uno scopo; la sua parte latente è relativa alle ansie e le difese che si attivano nel perseguimento del compito primario (Jaques, 1955; Ronchi, 2006).

Pur riconoscendo l'istituzione come un soggetto collettivo, e quindi in grado di esprimere una domanda di cura, che richiede un intervento a partire da un vertice clinico, ad ogni modo la sofferenza istituzionale va comunque trattata attraverso gli individui.

La finestra PSOA (cfr. Basili et al., 1990; vedere Figura 1) evidenzia, com'è noto, una mappa di riferimento per collocare il contesto dell'intervento clinico. Più che uno strumento di lavoro, può essere intesa come una lente di ingrandimento metaforica che per vedere selettivamente i diversi livelli di complessità presenti in ogni contesto e riassergli a diversi territori emotivi e cognitivi di competenza (Ronchi, 2006), ognuno dei quali richiede un inquadramento diverso, un progetto di lavoro diverso (Galletti, 2006).

Con l'esperienza di intervento organizzativo presentata, da collocare entro il territorio di "officina", si vuole sottolineare come l'affrontare il disagio istituzionale, nascosto tra i "meandri" del clima organizzativo, richiede l'attraversamento delle emozioni istituzionali ad esso sottese.

In tal senso, il campo istituzionale è risultato caratterizzato dall'infiltrazione delle di-

namiche di carattere transferale direttamente concernenti l'investimento emotivo-affettivo inconsapevole degli attori organizzativi nei confronti dell'istituzione di lavoro (cfr. Corrae, 1991): una «terza dimensione di cui non siamo consapevoli ma in cui siamo costretti ad agire al di fuori delle nostre possibilità di conoscenza» (cfr. Bortoloso Cassani, 1993).

Il promotore e/o riattivatore la "progettualità individuale e istituzionale nei suoi diversi contesti, da questo punto di vista, richiede lo svolgersi di un intervento che agisca contemporaneamente, da un lato, sul versante delle emozioni istituzionali emergenti, che richiedono un ascolto attivo e un riconoscimento da parte degli attori organizzativi e, dall'altro, sul versante del campo co-transferale, la cui analisi è finalizzata a restituire l'istituzione (e suoi abitanti) alla propria funzionalità realistica ("esame di realtà" e suo rispecchiamento tra gli attori organizzativi: Basili et al., 1990); questo è reso possibile ponendo il focus sulle modalità ripetitive e stereotipate che disarmonizzano l'equilibrio dinamico tra il *telos* (inteso come disposizione a perseguire il proprio progetto) e la *paura* del suo conseguimento (che da prudenza responsabile che alimenta la capacità di compiere l'"esame di realtà" diviene elemento mortifero e paralizzante) (vedere Figura 2).

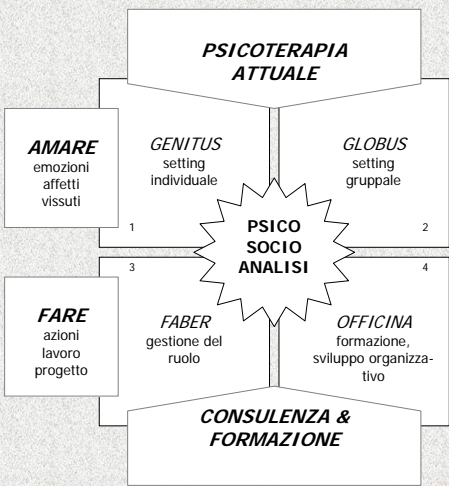


Figura 1. La finestra PSOA (tratta da Basili et al., 1990, con modifiche).

### Conclusioni. Nuovi progetti per nuovi compiti

Ci confrontiamo oggi con la difficoltà a pensare le istituzioni come dimensione sovrapersonale e di costruzione collettiva che funga da sostegno stabile per la progettualità individuale.

I sistemi di sviluppo delle "Risorse Umane" (selezione, formazione, gestione e sviluppo delle competenze, valutazione, carriera, etc.) sono in genere lo specchio coerente della cultura organizzativa. L'esistenza stessa di una funzione deputata allo sviluppo delle risorse testimonia del posto e del valore che l'azienda assegna ai fattori legati alle persone: in primo luogo se sono effettivamente risorse.

Diviene anche loro responsabilità, oggi, consentire all'istituzione e agli individui che la abitano di apprendere meglio e utilizzare progettualmente le emozioni istituzionali e culturali depositate nel contesto lavorativo. (Ronchi, 2006). Sentirli da percorrere con una "bussola psicoanalitica" per non smarrire la strada (cfr. De Polo, 2007).

«Le profonde trasformazioni della società contemporanea richiede agli individui disponibilità e capacità di apprendere e disapprendere in continuazione: la PSOA, ponendo al centro l'individuo nella dimensione di *puer*, di vettore di progettualità permanente, propone una sistemica "riflessività" circa i rischi della perdita di senso e della desistenza nei confronti della sostenibilità del perseguimento del proprio *telos*» (Forti, 2006).

### Riferimenti bibliografici

Basili, A., Barbi, A., Ferrara, C., Giacobbi, S., Pagliarani, L., Pescari, R., & Sorrentino, L. (1990). *Giornario di psicoterapia progettuale*. Milano: Guerini.

Bleger, J. (1989). *Psicogene e psicologia istituzionale: il colloquio psicologico e contributi per una psicopatologia psicoanalitica*. Loreto (AN): Lausana.

Bortoloso Cassani, M. (Ed.) (1993). *L'inconscio organizzativo: Analisi del controtransfert istituzionale*. Milano: Guerini.

Corrae, A. (1991). *Il campo istituzionale*. Roma: Boringhieri.

De Polo, R. (2007). *La bussola psicoanalitica tra individuo, gruppo e società*. Milano: Angeli.

Forti, D. (2006). *La via della psicosociologia: Evoluzione e prospettive di ricerca*. In F. Nalli & M. Tomè (Eds.), *Il progetto della bellezza* (pp. 171-178). Milano: Guerini.

Galletti, A. (2006). *L'incontro tra psicosociologia italiana e gruppo operativo. Area 3. Quaderns de Tomàs Capolupo e istituzioni*. Milano: Guerini.

Hirschhorn, L. & Barnett, C. K. (Eds.) (1993). *The psychodynamics of organizations*. Philadelphia: Temple.

Jaques, E. (1955). *Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva*. In M. Klein, P. Hillmann, & R. Money-Kyrle (Eds.), *Alcove vie della psicoanalisi* (pp. 609-633). Trad. it. Milano: Il Saggiatore, 1966.

Jaques, E. (1995). *Why the psychoanalytical approach to understanding organizations is dysfunctional*. *Human Relations*, 48, 343-349.

Kaës, R., et al. (1988). *L'istituzione et les institutions: Etudes psychanalytiques*. Paris: Bordas. [Trad. it. *L'istituzione e le istituzioni: Studi psicoanalitici*. Roma: Boringhieri, 1991].

Neri, C. (2004). *Gruppo Roma*. Boringhieri.

Pagliarani, L. (1993). *Psicofazione*. In M. Bortoloso Cassani (Ed.), *L'inconscio organizzativo: Analisi del controtransfert istituzionale* (pp. 15-23). Milano: Guerini.

Pollina, G. (2006). *Quale amore per chi che si fa? Quanto amore per chi che si fa?*. In F. Nalli & M. Tomè (Eds.), *Il progetto della bellezza* (pp. 68-78). Milano: Guerini.

Puget, J., Bernardi, M., Games Chavez, G., & Romano, E. (1994). *Il gruppo e sue configurazioni*. [Trad. it. *Il gruppo e le sue configurazioni*. Roma: Boringhieri, 1996].

Quaglini, G. P. (1996). *Psicodinamica della vita organizzativa: Competizione, difesa, ambivalenza nelle relazioni di lavoro*. Milano: Corfina.

Severino, E. (1998). *Il destino della tecnica*. Milano: Rizzoli.

Stampa, P. (2006). *Il pie-veloce Achille ha sorpassato la tartaruga?* *Rivista di Psicologia Clinica*, 2-3, 190-202.

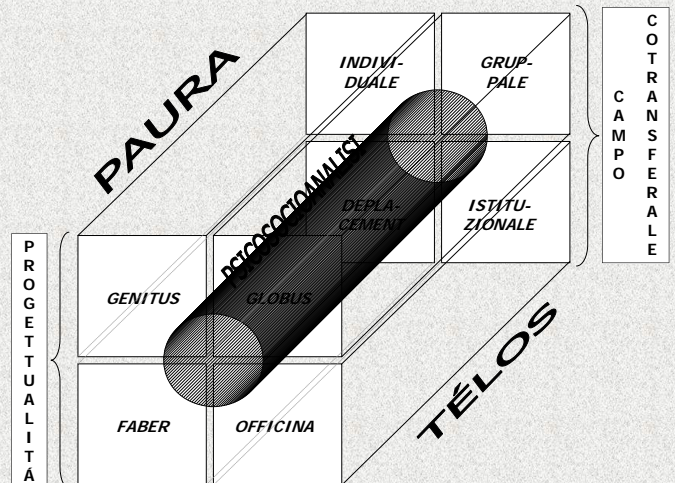


Figura 2. La finestra PSOA in prospettiva.