

---

## LE EMOZIONI NELLE ORGANIZZAZIONI

*Marco Cinquegrana\**

### ***Riassunto***

Conosciamo le emozioni per l'apporto che danno alle nostre capacità di agire, di attivare le risorse, affrontare gli ostacoli, in una parola per il rapporto con il potenziale umano.

In questo scritto mi chiedo con quali esiti le emozioni che le persone vivono sul luogo di lavoro e che sono "figlie legittime" dell'ordinario lavorativo, si intrecciano con la vita di un'azienda e con i suoi bisogni di sopravvivenza, di evoluzione, di stabilità, di crescita. E quali sono i costi per una organizzazione, quando frena la capacità di ascolto e accoglienza delle dimensioni emotive e creative che la attraversano.

L'articolo prende spunto da una esperienza di consulenza interna a una organizzazione, in cui viene trattata la sofferenza emotiva di un gruppo di lavoro a seguito della mancata elaborazione del lutto per un evento passato, finalizzato a restituire motivazione e capacità creative ai membri del gruppo e vitalizzare la loro partecipazione al ciclo produttivo.

### ***Abstract***

#### EMOTIONS INSIDE ORGANIZATIONS

We know emotions in relation to the role they play in activating our abilities, in engaging our resources, in facing obstacles, in a word on how they relate to human potential.

In this paper I look at what happens when the emotions pro-

---

\* Marco Cinquegrana, consulente pedagogico e formatore in ambito educativo e organizzativo, counsellor analista transazionale in formazione, responsabile risorse umane di una ONG.

(e-mail: m5grana@hotmail.com)

duced in everyday work inside companies intersect the company's needs of survival, evolution, stability and growth. I analyse what kind of costs can occur if a company isn't able or willing to listen to or accept the emotional and creative dimension that it develops internally.

This contribution focuses around an internal consultancy within an organization in which we faced the emotional suffering that a group was going through as a consequence of their failure to work through mourning over a past event. The aim of this consultation was to motivate the group and nourish their individual and group creativity as a resource in developing participation in the working cycle.

### *Breve viaggio nel "quotidiano organizzativo"*

"Alla fine la sensazione è quella di urlare al vento": così dicendo un collega appoggia sulla mia scrivania la sua lettera di dimissioni. Il dispiacere personale e il pensiero che sia una perdita secca per l'organizzazione sono le mie prime reazioni; per altri colleghi si tratta di un epilogo previsto e riassorbibile.

In questo caso, a mio parere, la questione rilevante non è misurare il grado di sostenibilità da parte dell'organizzazione per la perdita di competenze che avrebbe subito, quanto il rischio di vivere gli eventi interni, come il cambiamento dovuto alle dimissioni, da una prospettiva di mancata o ridotta elaborazione. Ovvero pensare quanto basta per assumere un nuovo assetto organizzativo e ripartire immediatamente, perché fermarsi non si può.

In questo modo spesso si disconnettono in una organizzazione i bisogni di ruolo, i bisogni dell'organizzazione e i bisogni delle persone, come se potessero davvero stare separati. Penso che la sfida attuale sia di interpretare gli eventi tenendo insieme questi tre ordini di bisogni (Salomone, 2001), dato che si tratta di bisogni reali che determinano le capacità produttive di una organizzazione: che siano o meno elaborati questi bisogni esistono e fanno parte della nostra esperienza di vita e di lavoro.

Il rischio più frequente è piuttosto privilegiare alternativamente

uno solo dei livelli di bisogno: i bisogni dell'organizzazione (ovvero come riguadagnare la competitività); i bisogni di ruolo (come cambia il lavoro con l'assenza di questo collega e del suo supporto professionale); oppure le esigenze delle persone (l'assenza del collega, dell'amico, dell'alleanza professionale costruita e consolidata, il senso di solitudine).

La tentazione è reagire da uno solo di questi punti di vista a seconda della posizione organizzativa che si ricopre: la direzione dell'azienda contempla il fatto con uno sguardo organizzativo, il capoufficio si preoccupa della dimensione produttiva, e il collega considera il rapporto personale; ne consegue una dispersione di vedute che depotenzia l'intero sistema. In termini di efficacia, motivazione e partecipazione rischia di frammentare i livelli di responsabilità.

Nel caso specifico, poi, è accaduto che, a seguito delle dimissioni, il direttore ha dato mandato al capoufficio di risolvere il problema produttivo, assolvendo dal suo punto di vista il mandato istituzionale; il capoufficio ha riorganizzato le mansioni interne e ha cercato una nuova risorsa dall'esterno, rispondendo in modo operativo. In qualche modo si è svalutata l'opportunità di riflettere su "cosa si perde e cosa rimane" del valore che può avere rappresentato questa persona per l'azienda.

Da ultimo, il collega si è "gestito da solo" lo scarto emotivo provocato dalla vicenda, in solitaria o in compagnia dei suoi pari. Uno scarto emotivo che ricade sul suo modo di stare dentro l'organizzazione, che lo interroga sul modo di valutare dei capi e sul funzionamento dell'azienda e riflette sul valore che l'organizzazione riconosce alle persone e quindi anche a lui, e così via. L'onda di sensazioni ed emozioni, costituita intorno al canovaccio della reazione al dispiacere (o al piacere) e alle paure e speranze correlate si riverbera sulla sua relazione con il lavoro e con il suo datore di lavoro.

In termini copionali l'individuo che non viene accompagnato nel dare un significato condiviso a un cambiamento imprevisto e a volte difficile, rischia di confermare alcune ipotesi autoreferenziali.

In termini di copione organizzativa una vicenda che tocca da

vicino l'organizzazione e "di cui non si può parlare" ci offre degli spunti per leggere come l'azienda affronta traumi e cambiamenti interni.

Questo caso specifico, a mio parere, ci racconta di quando nell'organizzazione uno stato dell'Io Genitore normativo si attiva per rispondere a un fatto che in qualche modo la mette in pericolo, e lo fa facendosi carico di formulare una risposta rapida ed efficiente al problema in termini organizzativi e ripristinare rapidamente l'equilibrio produttivo.

Questa modalità non contempla le risorse che è possibile attingere da altre parti; ne consegue una separazione interna in cui l'Io Bambino della organizzazione, subisce il contraccolpo per la perdita, non partecipa attivamente alla soluzione del problema, e non ha tempo né voce per condividere la sua reazione. In questa visione le emozioni non elaborate e accantonate, privano il contesto organizzativo di un apporto creativo e tengono bloccate le motivazioni, limitando la vita dell'organizzazione.

A proposito di minacce per l'organizzazione, Berne introduce il concetto di pericoli interni ed esterni con cui i gruppi devono confrontarsi:

Esistono due generi di fattori che possono minacciare la sopravvivenza di un gruppo: forze distruttive dall'esterno e forze disorganizzative dall'interno. Trattare questo genere di pericoli deve prendere la precedenza sopra ogni altra cosa, al fine di garantire la sopravvivenza del gruppo (Berne, 1963).

Dato che il primo obiettivo di ogni gruppo è di garantire la sua stessa sopravvivenza, possiamo pensare che di fronte a un pericolo anche l'organizzazione ritorna al proprio copione, ritraendosi istintivamente verso di esso per reagire con le modalità nelle quali si sente più sicura.

Berne propone di guardare all'interazione tra l'individuo e il gruppo in termini di *imago di gruppo*, che definisce come:

qualsiasi disegno mentale, conscio, preconcio o inconscio, di quello che un gruppo è o di come dovrebbe essere (Berne, 1963).

L'*imago* gruppale esiste a livello di struttura privata, ed è basata sull'esperienza passata dei suoi membri in relazione ai gruppi (a partire dall'esperienza del gruppo primario), e dei loro bisogni, emozioni e desideri. Ogni individuo porta con sé un'*imago* differente e unica, e il processo di aggiustamento dell'immagine del gruppo si sviluppa attraverso quelle che Berne definisce le fasi di sviluppo dei gruppi, percorrendo idealmente la strada che da un primo stadio dove l'*imago* è provvisoria e il gruppo è strutturato essenzialmente intorno a «un insieme provvisorio di aspettative basate sull'esperienza passata, in cui il compito del gruppo è quello di adeguare questi bisogni e aspettative alla realtà attuale» (Berne, 1963), porta verso quello che per lui è «lo scopo vero dei gruppi più dinamici [...]: chiarire le *imago* individuali dei membri del gruppo» (Berne, 1963), volendo indicare un funzionamento di successo dei gruppi in cui i membri partecipano in modo consapevole e integrato.

In un contesto organizzativo in cui la funzione manifesta del gruppo-organizzazione è produrre beni o servizi, mi pongo alcune domande sulla relazione tra la vita emotiva degli individui e la vita organizzativa della struttura: che fine fanno le emozioni non viste, non riconosciute e non accolte, all'interno dei contesti organizzativi? Come vengono pensati i gruppi di lavoro interni, che a loro volta producono transazioni e impattano, o riproducono, i copioni organizzativi? Le dinamiche organizzative sono esse stesse foriere di sofferenza? E come può un'organizzazione interpretare la responsabilità di "fare proprio", pensare e accogliere, i *depositi emotivi* che esitano dalle sue attività e dai suoi processi di lavoro?

Guarderò a questi interrogativi dal punto di vista dell'esperienza sviluppata all'interno di un'organizzazione che si occupa di cooperazione internazionale, nella quale da quattro anni ricopro il ruolo di responsabile delle Risorse umane. L'organizzazione è una ONG Onlus che sta attraversando una fase di cambiamento importante e che svolge la propria missione in un panorama internazionale a sua volta segnato da una forte concorrenza e da risorse economiche sempre più ridotte; è uno scenario che ha portato molte ONG

italiane a ridurre il numero di progetti, il numero dei collaboratori, o a riorientare le proprie prospettive di lavoro.

### *Un po' di storia*

Prima di questo incarico ho lavorato a lungo nei servizi alla persona e nei progetti educativi. Penso che la posizione attuale abbia rappresentato per me una sfida in un ruolo complesso e articolato, e forse è stata proprio questa complessità ad attirarmi. È una funzione che mi permette di partecipare alla vita dell'organizzazione da un punto di vista trasversale, che orienta il mio sguardo sull'intero sistema di vita dell'azienda. Ogni scelta messa in atto dall'organizzazione ha dei riflessi su tutti i reparti, come onde che si dipanano in tutte le direzioni: l'organizzazione è un piccolo mare in continuo movimento fatto di onde che si intrecciano e si accavallano agitando la superficie, e di correnti che confluiscono e si mescolano negli abissi, creando vortici e vita.

Il mio particolare osservatorio è tanto affascinante quanto, a volte, quasi paralizzante per la forza vitale delle relazioni umane che riempiono le dinamiche organizzative, le loro ambivalenze, da cui emergono pressanti i richiami all'azione, ognuna con un'urgenza differente e opposta.

Ricordo che una volta ho pensato al canto delle sirene di Ulisse, che richiamava la mia attenzione a ogni genere di bisogno, e oggi come allora cerco di distinguere tra gli interessi particolari e l'interesse generale.

In questo senso mi è tornata utile l'esperienza svolta nei servizi educativi, dove ho imparato l'esercizio di articolare l'urgenza di bisogni immediati con l'orizzonte di sviluppo e di crescita della persona e del servizio.

È così che ho voluto interpretare il mio incarico, cioè cercando di connettere continuamente le vicende dei gruppi di lavoro e delle singole persone alla prospettiva del sistema intero, di cogliere come il sistema impatta sulle sue parti, e viceversa: come il mare costruisce le sue sponde, nutre i pesci, leviga gli scogli, e come le sponde e i pesci e gli scogli determinano la qualità, le forme, gli odori del mare, il futuro del mare. In questo senso, capire la cultura

organizzativa e il suo copione costituisce elemento necessario di riferimento.

La mia posizione prevede di coadiuvare e accompagnare l'attuazione delle scelte organizzative, e allo stesso tempo mi mette in contatto diretto con gli effetti e le reazioni delle persone. È un ruolo che a volte mi porta a vivere una strana forma di strabismo: curare i bisogni di sviluppo e di stabilità dell'organizzazione, e allo stesso tempo avere consapevolezza degli umori, delle tensioni, e delle emozioni che attraversano le persone che qui impiegano tempo, energie e investono le proprie aspirazioni.

### *Il contesto*

Ci muoviamo in una organizzazione formata da circa sessanta dipendenti in sede e circa duecento persone che lavorano all'estero impiegate nella realizzazione dei progetti di aiuto umanitario. La struttura operativa è piramidale e trova nel suo vertice (il direttore generale) la centralizzazione del potere decisionale, accompagnata dal controllo sulla circolazione delle informazioni interne e sull'operatività dei reparti ai quali impartisce indicazioni vincolanti, e dalla poca condivisione delle riflessioni intorno alle scelte da fare. Queste ultime vengono comunicate al *board* a cui prendono parte i responsabili ufficio, e all'interno del quale non si è ancora sviluppata una cultura di partecipazione.

L'adesione da parte dei capiufficio alle decisioni del vertice avviene in un clima generale di condiscendenza e passività, e la ridotta partecipazione ai processi decisionali induce spesso i reparti ad avviare azioni isolate, così contribuendo a creare processi di lavoro frammentati. In generale negli scambi col vertice prevalgono carenze negative che mettono prevalentemente in luce le aree di mancanze e inadeguatezza.

Guardando dal punto di vista del copione organizzativo, seguendo la strada indicata da Rosa Krausz nel suo bell'articolo *Organizational Scripts* (1993) possiamo riconoscere due ingiunzioni prevalenti: "non essere" (quando le persone accettano incarichi di lavoro rischiosi e pesanti, e si ritrovano responsabili anche per errori altrui) e "non sentire" (quando il lavoro è difficile e partico-

larmente impegnativo, e le emozioni non vengono manifestate), e la controingunzione “sii forte”, ovvero non manifestare debolezze, non chiedere aiuto, realizza il lavoro senza interrogare il sistema. Questi aspetti copionali vengono ribaditi e rinforzati negli scambi interni e nella relazione con il vertice, e i dipendenti tendono a loro volta a non partecipare ai processi decisionali, accontentandosi di un ruolo passivo, ma infelice. L'energia dei dipendenti è spesso impegnata a elaborare strategie di sopravvivenza, perdendo in potenzialità di miglioramento (Santarelli, 2010). Emerge una svalutazione costante, percepita dai dipendenti e dalla direzione come Io+ Tu-, dove Io è il direttore e Tu sono i dipendenti. Tale atteggiamento probabilmente maschera anche una poca fiducia da parte della direzione verso di sé Io- Tu-, in quanto il direttore si spinge in uno sforzo continuo di presidio di tutti i processi e di tutti i contenuti, in cui vuole/“*deve*” dimostrare di essere competente in ogni settore, e in cui cerca di offrire un modellamento circa le modalità di lavoro occupandosi di tutto e restando in ufficio fino a sera inoltrata.

Anche in questo caso, come nella situazione presentata all'inizio dell'articolo, le transazioni più frequenti sono tra un Genitore normativo (posizione assunta dalla direzione) e un Bambino adattato (posizione assunta dai capiufficio e dai dipendenti), transazioni che favoriscono l'avvio di giochi in cui ogni parte ottiene il proprio tornaconto: i dipendenti confermano il proprio vissuto persecutorio e vittimistico in cui *sono condannati a essere impotenti*, mentre la direzione trova nel loro atteggiamento remissivo la conferma di un pregiudizio sulle loro presunte incompetenze e si sente *condannato a sostenere tutto da solo*. Ogni interazione a conferma di questo copione esita in una reciproca insoddisfazione.

Partecipare a questi processi e a queste modalità di lavoro ha sollecitato la mia riflessione sulla cultura organizzativa dominante, fortemente orientata all'operatività e alla realizzazione dei progetti. In apparenza non viene manifestata alcuna appartenenza ideologica come fonte di ispirazione o come orizzonte fideistico da perseguire; in realtà la dimensione ideologica è ben presente, è una forma di ideologia orientata al lavoro inteso come orientamento



al compito (*task-oriented work ideology*), come descritto da Rosa Krausz (1993). Questa dimensione culturale è rintracciabile in ogni reparto dell'organizzazione: non viene messa in discussione, non può essere confutata, e anche se non viene nominata ci si aspetta che venga applicata da tutti e ogni forma di divergenza viene guardata con diffidenza, dissuasiva, ed eventualmente emarginata.

### *L'esperienza*

Di recente, il responsabile di un ufficio interno mi consulta per pensare a un intervento formativo a sostegno del suo gruppo di lavoro. È un reparto della sede centrale i cui membri manifestano sofferenza per la situazione di incertezza e per le scelte istituzionali della ONG esprimendo apertamente malcontento, frustrazione e insicurezza sulle prospettive della propria area di lavoro con frasi come "non interessiamo a nessuno", o "vogliamo tagliarci, stanno disinvestendo".

In un primo momento questa sofferenza ci sembra legata alla crisi aziendale che ha investito l'organizzazione, a seguito della quale è stata aperta una fase di contrattazione con le parti sindacali, che si è conclusa con il ricorso alla cassa integrazione e la firma di un contratto di solidarietà per i dipendenti di sede. È uno strumento che permette di salvaguardare i posti di lavoro a fronte di una temporanea riduzione del monte ore lavorato e degli stipendi.

Insieme con il capoufficio definiamo un percorso formativo per il suo ufficio, condotto da me, orientato a lavorare su alcuni aspetti tecnici e al contempo a facilitare la discussione internamente al gruppo sulle vicende che hanno attraversato l'ufficio negli ultimi mesi. L'ipotesi di partenza è che il malessere sia legato alle fantasie ricorrenti a seguito della crisi aziendale, e al significato che i singoli e il gruppo hanno dato ad alcuni eventi che hanno riguardato nello specifico il loro ufficio, come ad esempio la graduale riduzione del numero dei collaboratori.

Il gruppo sembra smarrito e fermo a un livello di sofferenza e di gioco nelle relazioni con il resto dell'organizzazione, in cui i componenti dell'ufficio assumono una posizione passiva e vittimistica. L'obiettivo: sviluppare la percezione di identità del gruppo,

aiutando le persone a riscoprire il valore delle loro competenze, attivando un processo creativo e motivazionale. Da parte loro è in atto un processo di svalutazione indirizzato sia alle relazioni interne sia verso l'esterno, e la mia attenzione sarà orientata a trasformare questo processo.

Insieme al cliente iniziale (Schein, 1987) pensiamo di lavorare sul rapporto dei membri dell'ufficio con i loro clienti esterni (i donatori privati) in modo da riorientare l'attenzione sull'importanza di riconoscere sé, e l'altro (il donatore) come soggetti interagenti, protagonisti di una relazione che i membri dell'ufficio hanno il compito di coltivare, curandone la dimensione di reciprocità, così che il donatore possa percepire l'importanza e l'unicità del suo gesto, e attraverso questo, il suo legame *con le persone dell'ufficio* oltre che con l'organizzazione nel suo insieme.

Sari Van Poelje parla della necessità di integrare in modo complementare l'IQ (il quoziente di intelligenza, inteso come le competenze tecniche) e l'EQ (il quoziente emotivo, ovvero la dimensione motivazionale) per sviluppare sistemi che abbiano possibilità di successo, specie in un contesto dove l'innovazione e la competizione sono i fattori esterni dominanti. In questo gruppo di lavoro dove la competenza tecnica è elevata, e dove i membri sembrano appiattiti nelle loro relazioni interne e poco creativi verso l'esterno, concentrati a manifestare demotivazione e recriminazione verso l'organizzazione, emerge la necessità di dare energia alla dimensione individuale della partecipazione.

Penso che sollecitare il gruppo a verbalizzare gli immaginari individuali, e aiutarli a riconoscere alcuni dati di realtà che sembrano svalutare, possa avviare un graduale processo di riattivazione delle loro energie motivazionali. Inoltre credo che lavorare in gruppo, dedicando tempo e spazio di pensiero su oggetti di lavoro concreti intorno ai quali tessere una tela di azione, possa permettere di condividere le loro paure e resistenze, e mi consenta di "dimostrare", agendola, la presenza da parte dell'organizzazione nei loro confronti. E saranno proprio gli aspetti di vulnerabilità che il gruppo mi mostrerà, più che il mio programma di lavoro, a suggerirmi la via per costruire, insieme, il percorso lungo il quale accompagnarli.

*Il progetto formativo*

Il percorso formativo ha visto nella cura dei contratti triangolari e multipli interni (English, 1992) la condizione necessaria e indispensabile per realizzare l'intervento. Si è trattato di un processo che ha coinvolto tutti i livelli aziendali (vedi figura 1), un vero e proprio cammino fatto anche di riformulazioni parziali dei contratti in corso d'opera, che mi hanno reso possibile focalizzare le tappe e i contenuti in modo adeguato sui reali bisogni del gruppo.

Nel diagramma descrivo i soggetti coinvolti nella realizzazione dell'intervento:

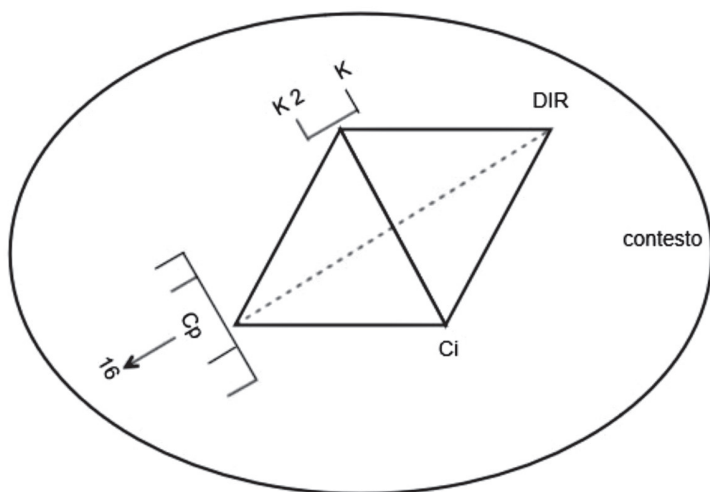


Figura 1

Con K e K2 indico il counsellor che svolge l'intervento e il collaboratore dell'area formazione, DIR è il direttore, Ci il cliente iniziale che ha richiesto l'intervento formativo e Cp è il cliente primario ovvero il personale dell'ufficio. L'ovale che circonda i due triangoli indica il contesto organizzativo (Hay, 2000) all'interno del quale si sviluppa il processo.

Il contesto descrive il limite entro il quale i contratti sono validi, intesi sia sul piano amministrativo (all'interno dell'organizzazio-

ne), sia a livello professionale (ognuno è chiamato a rispondere del proprio ruolo e funzione), sia a livello psicologico (la partecipazione che ognuno ha offerto nella definizione dei contratti e le responsabilità reciproche che di volta in volta vengono nominate). Il contesto descrive inoltre l'ambito culturale entro cui le parti funzionano, la cornice entro cui implicitamente ed esplicitamente il contratto è valido e a cui fa riferimento: la struttura organizzativa, il sistema di processi decisionali, ma anche in senso più ampio il settore della cooperazione internazionale e lo scenario attuale in cui l'organizzazione è inserita.

All'avvio del percorso ho presentato ai partecipanti la proposta formativa e il programma, ho chiesto loro la disponibilità a partecipare e ho esposto i passaggi che hanno portato a questa formulazione (la richiesta del loro capoufficio, la condivisione con la direzione, la progettazione intorno ad alcuni argomenti chiave), e ho anticipato le modalità di lavoro: un'alternanza tra approfondimenti tecnici e riflessioni legate alla loro esperienza come gruppo di lavoro. Rispondono con sorpresa per l'attenzione che viene loro data, alcuni esprimono un certo timore nel doversi esporre ma generalmente la reazione è positiva e curiosa. Concordiamo che la partecipazione preveda alcune "regole" di riservatezza a cui tutti ci vincoliamo, ovvero tutto ciò che viene espresso sarà patrimonio del gruppo che partecipa agli incontri e in un secondo momento decideremo insieme cosa condividere esternamente, e con chi.

### *Il gruppo protagonista*

Nel corso dei primi incontri, nei momenti informali i membri del gruppo si esprimono attraverso espressioni lamentose e ricorrendo a termini generici nei quali non specificano gli indici referenziali, come ad es. "loro non sanno fare il proprio lavoro", "non arriveremo mai da nessuna parte, poi è ovvio che del nostro ufficio non gli importa nulla". Esprimono un senso di distanza ed emarginazione dall'organizzazione, sono contrari alle scelte fatte dalla dirigenza e le confutano con elementi generici e svalutanti ("dovevano saperlo prima, c'è poca serietà"). Strutturano il tempo degli incontri con lamentosi passatempi e critiche generiche: formulo l'ipotesi che il

gruppo si sia “avvitato” su un dialogo interno tra un GN svalutante e un BA spaventato e sfiduciato:

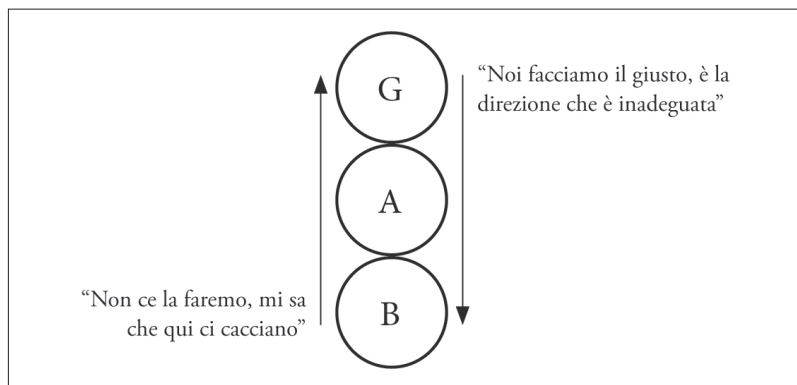


Figura 2

Da questi scambi ripetuti emerge un malessere diffuso molto marcato che mi sorprende, e mi pare sovradimensionato al contesto e alle vicende organizzative. Sono particolarmente colpito dalla forza e dalla uniformità con la quale vengono espressi concetti di tristezza e senso di abbandono, verso “un qualcuno” non immediatamente identificato. Parlano come se non avessero un leader, che invece c'è (il loro capo). Ne parlo con lei, ipotizzando che ci sia un malessere che parte da lontano, e che di volta in volta “investe” un problema contingente, ma l'emarginazione e la solitudine che il gruppo esprime richiamano qualcosa di più profondo.

Formulo una diagnosi storica sugli eventi che il gruppo ha attraversato negli ultimi anni, e mi rendo conto di non avere valutato adeguatamente l'impatto sul gruppo di un episodio avvenuto oltre un anno prima, ovvero le dimissioni del leader precedente. Qualche anno prima, il gruppo, guidato dal precedente capo è cresciuto rapidamente da tre a diciotto persone selezionate e formate da lui, che è stato capace di creare una forte amalgama intorno a sé realizzando una solida appartenenza al gruppo e formulando gli obiettivi dell'ufficio. Questa fase costitutiva del gruppo ha facilitato, a mio parere, l'attivazione di transazioni dal B del gruppo

verso il leader percepito come G protettivo e normativo, in una dinamica in cui è lui, il capoufficio, a fornire risposte ai bisogni del gruppo intese in termini di fame di stimoli, di struttura e di riconoscimenti. Intorno al capoufficio si è così costruita una solida relazione di fiducia.

La cultura del gruppo in termini di stati dell'Io era centrata sul leader e sul rapporto con lui: dalla strutturazione del tempo (come salutarsi, come rapportarsi internamente e come relazionarsi con il capo) e alla definizione dei confini del compito (quale obiettivo dell'ufficio e quale organizzazione collettiva interna). In questa fase emerge una posizione Io-Tu+, dove "Io" sono i membri del gruppo e "Tu" è il leader, che catalizza su di sé le aspettative e i desideri dei membri. In questa fase il gruppo e il leader rispondono soprattutto al bisogno biologico di stimoli e al bisogno psicologico di struttura (Berne, 1964). Ciascuno si muove alla ricerca di una propria dimensione di sicurezza e stabilità, alla ricerca di soddisfazione dei propri desideri profondi; l'impegno è teso al mantenimento del gruppo stesso e alla difesa da ciò che dall'esterno o dall'interno può portare alla distruzione del gruppo (Ranci, 1998).

A seguito delle dimissioni del capo (che ha lasciato l'organizzazione per un'altra proposta di lavoro), il gruppo, orfano del suo leader, attraversa una fase di alcuni mesi, in cui si autosostiene ripetendo le stesse dinamiche precedenti pur in assenza di un nuovo capo. Quando dopo tre mesi "vacanti" viene incaricato un nuovo capoufficio, è in corso un graduale processo di riduzione della forza-lavoro del gruppo a seguito di alcune dimissioni volontarie.

Il gruppo sembra trovarsi ora nella fase in cui l'*imago* gruppale è prevalentemente adattato. Il processo relazionale privilegiato ha cambiato direzione e il gruppo ha assunto una posizione di G verso i singoli membri del gruppo e verso il nuovo capo, percepito come B inaffidabile e inadeguato. Considerando che il nuovo capoufficio ha portato una modalità operativa diversa che spinge verso una maggiore responsabilizzazione individuale e una diversa aspettativa nella dinamica di dipendenza/autonomia, ipotizzo che il gruppo, ancora disorientato per l'abbandono del leader precedente, reagisca con quello che per i meccanismi di difesa di Bion

è l'assunto di base dell'attacco e fuga. Ovvero da un lato chiede al capo di esserci ("per realizzare questo compito ho bisogno del tuo supporto", "meno male che ci sei tu"), dall'altro la svaluta direttamente oppure attacca e svaluta i capi esterni al gruppo ("non sono chiare le nostre responsabilità", "la direzione non ci permette di lavorare come possiamo" etc.). Si moltiplicano fantasie e paure persecutorie che qualcosa e qualcuno possa minacciare il gruppo e la sua sopravvivenza, attaccando verbalmente altre parti dell'organizzazione, e accennando a movimenti di fuga: complessivamente questo insieme di comportamenti comunicativi riverberano nel quotidiano, dove si verifica una bassa partecipazione attiva al lavoro nel suo complesso. Spesso questi movimenti sono diretti alla direzione dell'organizzazione, oppure al capoufficio che catalizza l'attività mentale del gruppo. Sono, a mio parere, meccanismi di difesa agiti per evitare di essere sopraffatti dalle ansie primitive di abbandono e di annullamento, che la stessa partecipazione al gruppo evoca in ciascuno (Ranci, 1998).

Ipotizzo quindi che le dimissioni del leader costitutivo rappresentino un evento "traumatico" per il gruppo, un evento di cui io per primo, in quanto interno all'organizzazione, fino a quel momento non avevo saputo riconoscere e cogliere il valore, e segna in modo doloroso il gruppo.

A questo vissuto abbandonico e alla mancata elaborazione del lutto per la perdita del capo, si accompagna anche l'angoscia per un ridimensionamento dei compiti e della portata dell'ufficio dovuti alla crisi aziendale, alimentando fantasie su tagli del personale o sulla chiusura dell'intero reparto. Il lutto per l'abbandono e l'angoscia legata alle fantasie di ridimensionamento e di tagli non hanno trovato ad oggi un contesto facilitante per potere essere esplicitate, attraversate ed elaborate dal gruppo. Il malessere dei membri del gruppo ha trovato così modo di esprimersi tramite alcuni comportamenti passivi, agiti a partire da una serie di svalutazioni, prima tra tutte la svalutazione dell'esistenza stessa del problema legato all'abbandono del leader, e la possibilità che esistano opzioni praticabili, quali, ad esempio, riconoscere nel gruppo esistente ora una nuova identità e nuove possibilità di lavoro. All'interno del

gruppo numerosi sono i tentativi di ridefinizione della realtà; il gruppo nega il peso della perdita subita, colpevolizza la direzione e la crisi aziendale per ogni genere di malessere e di difficoltà, ricorre a pregiudizi per semplificare una realtà complessa e dolorosa, e in fantasie catastrofiche per esorcizzare il dolore sociale emergente (Landaiche, 2009).

A partire da questi elementi formulo l'ipotesi che il dialogo interno sia funzionale a sostenere l'equilibrio psichico del gruppo, basato su una doppia contaminazione dell'Adulto del gruppo:

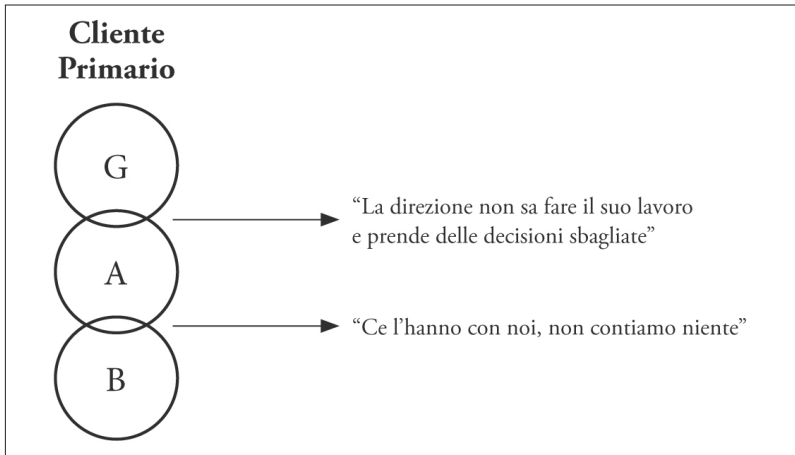


Figura 3

È a questo punto che valuto la necessità di ripensare i contenuti del contratto formativo con il gruppo di lavoro e di riformulare insieme a tutto il gruppo il percorso che stiamo affrontando. Esplicito questa ipotesi diagnostica all'interno del gruppo e con gli altri attori coinvolti con l'obiettivo di ricontrattare l'intervento consulenziale, affinché possa meglio rispondere ai bisogni emersi nel gruppo e all'obiettivo di cambiamento che ritengo raggiungibile attraverso la decontaminazione dell'Adulto del gruppo.

Penso che i membri del gruppo hanno messo in luce un'area di vulnerabilità riconducibile al bisogno di essere accompagnati nel



corso di questa transizione: nel passaggio cioè da una leadership piuttosto accentratrice del passato a un nuovo modo di stare in un gruppo di lavoro che preveda una leadership partecipata e solleciti corresponsabilità tra tutti i membri del gruppo.

A mio parere questo tema parla del copione organizzativo e del modello culturale prevalente dell'organizzazione per cui *ci si aspetta* che di fronte a un cambiamento tutti si adattino e si ricollochino automaticamente, senza manifestare bisogni, senza esprimere confusione o ferite.

Il tema della vulnerabilità reciproca come area da ascoltare e come risorsa che permette di capire che cosa sta accadendo, all'interno di una dinamica di gioco, è una suggestione offerta da William Cornell nel corso del suo seminario sulla Teoria dei giochi (Milano, Centro di Psicologia e Analisi Transazionale e Terrenuove, 23 gennaio 2015) e che mi permette ora, a distanza di tempo, di nominare meglio cosa è avvenuto e che mi ha permesso, ascoltando le parole e i gesti di sofferenza del gruppo, di proporre un nuovo contratto con loro e di riorientare il percorso formativo. In qualche modo è stato solo ascoltando le loro voci e interrogandomi su quale fosse l'aspetto che più mi colpiva, in parte anche cosa mi irritava di queste voci e in che modo mi chiamavano in causa, che ho incontrato la loro esperienza. È stato lì che ho capito come aiutarli a capire, e come costruire attraverso una nuova contrattazione la strada condivisa per evolvere il problema.

Di seguito abbiamo iniziato a parlare apertamente dei sentimenti in relazione a episodi accaduti in passato o contingenti, condividendo pubblicamente nello spazio privilegiato dell'aula, aspirazioni e fatiche che riguardavano non solo l'esterno ma anche i colleghi, le loro azioni, e le reazioni. Ho chiesto loro di raccontare la propria esperienza individuale all'interno del gruppo, circa come lo vedono ora e come *si sentono* in relazione agli altri. Coltivare un tessuto di rispetto in cui le parole sono dicibili e ascoltabili, parole differenziate all'interno del gruppo, ha permesso di avviare un graduale riconoscimento e accettazione da parte dei componenti,

di quella identità di gruppo che nel tempo stava cambiando, stava crescendo, e che forse non stava diventando “quella gemma che pensavamo di diventare” (cit. di un membro), ma cominciava ad avere una visibilità, a essere una presenza.

Le persone hanno espresso con coraggio alcune sofferenze individuali legate ai comportamenti e alle loro modalità di collaborare, hanno saputo esplicitare la delusione per alcune aspettative che non si sono realizzate, e infine hanno anche condiviso aspetti legati alle paure contingenti.

In chiusura del percorso ho chiesto di formulare delle richieste operative al proprio gruppo, da realizzare nel breve termine (“di cosa avete bisogno per lavorare meglio”) e successivamente di evocare un’immagine o un’idea che per ciascuno di loro rappresentava questo gruppo.

In questi ultimi passaggi ho sentito fisicamente, e ho visto nei loro occhi e nelle loro parole, un senso di alleggerimento, di apertura verso il futuro. Nel tentativo di trovare parole per parlare di sé individualmente (“io ho bisogno che mi includiate nella vostra programmazione, se per esempio pensate di avere bisogno della pubblicazione di una notizia per l’avvio di una campagna; vi chiedo di gestire le richieste in modo diverso rispetto a prima”), ho colto uno scatto evolutivo e di crescita del gruppo, in cui i membri hanno iniziato a riconoscersi come individui e non solo per appartenenza istituzionale. Nelle parole che hanno utilizzato per descrivere l’intreccio delle relazioni e di alcuni eventi (“quando è emersa la notizia delle dimissioni di G., io mi sono sentita emarginata e colpevolizzata, come se fosse per causa mia, e questo mi ha fatto molto male; lo capisco, e l’ho digerito, però ora ho la possibilità di restituirvelo e condividere con voi questo peso per chiudere definitivamente la vicenda”) hanno mostrato di sapere dare valore alle proprie emozioni, e fiducia nella capacità di ascolto da parte degli altri.

Nelle immagini che hanno portato (“siamo un pulcino appena nato, non è perfetto, è sporco di albume e di guscio...”, “una matryoska particolare in cui ogni pezzo si incastra ma è anche diverso, e risponde a una funzione differente”) hanno voluto esprimere

un'idea di gruppo nascente, hanno attinto alla risorsa di creatività individuale attivando un processo di riconoscimento del gruppo in termini evolutivi. L'incrocio di restituzioni ha attivato una carica nella fiducia reciproca e nelle competenze del gruppo che ha facilitato l'appropriazione di un nuovo processo di lavoro all'interno dell'ufficio.

I membri del gruppo si sono resi protagonisti negli scambi attivando sia le capacità di ascolto, sia la capacità di esprimere e valutare le proprie individuali esigenze ed emozioni. Hanno offerto competenza nel sostenere frustrazioni, fatiche, delusioni collocandole nel contesto attuale. Hanno espresso la disponibilità, e il desiderio, di farsi carico di alcune nuove responsabilità di cambiamento, definendo anche dei contratti trasversali, tra di loro.

### *Conclusioni*

Il tema del cambiamento all'interno delle organizzazioni, specie per quanto riguarda la fuoriuscita di dipendenti, è stato da Berne rappresentato in termini di fantasmi nelle organizzazioni:

un fantasma rimane ogni volta che un membro ben differenziato lascia un gruppo, e persiste fino a quando il processo di lutto è completato, sempre che ciò avvenga (Berne, 1963).

Da questo concetto si evince la necessità di agire per gestire e accompagnare i momenti di cambiamento di un gruppo in termini costruttivi, in quanto possono rappresentare delle fasi conflittuali per dipendenti e collaboratori e diventare per loro motivo di sofferenza, confusione, disorientamento e demotivazione. Per l'organizzazione o per il consulente, significa riconoscere il valore dell'evento all'interno della dinamica organizzativa. Significa inoltre riconoscere che un'azione di supporto e accompagnamento può incidere in modo significativo sulle risorse dei dipendenti e dei collaboratori agendo in un'ottica di prevenzione (quando possibile) o di cura delle ferite e delle ansie che possono legittimamente conseguire a seguito del cambiamento o della perdita.

La formazione di questi fantasmi è una minaccia reale e frequente, capace di depotenziare la vitalità delle persone e di bloccare le

loro capacità di contribuire ai processi di lavoro. Nell'organizzazione il fantasma si presenta a seguito di un evento forte, traumatico per le persone coinvolte, e che viene vissuto a livello non consapevole come un lutto non elaborato:

I fantasmi sono presenze, e in alcuni casi permangono nelle organizzazioni quando un dipendente viene licenziato o un collaboratore allontanato (Mazzetti, 2010).

Questo concetto che vale anche nel caso di dimissioni volontarie, rinforza l'idea che la capacità dell'organizzazione di riconoscere la rilevanza del "fantasma" e di gestire con trasparenza l'evento, diventa determinante per garantire la sua stessa sopravvivenza: sia a livello psicologico, che fisico, che funzionale. Ancora una volta Berne ci offre due indicatori per comprendere il fenomeno del "fantasma" e per misurarne la forza disturbatrice:

1. A seconda di quanto la persona ha avuto un ruolo importante nel gruppo, quanto è "*ben differenziato*" ovvero quanto agiva un ruolo di leader nel gruppo sia a livello psicologico (es. una persona carismatica, la guida di un'organizzazione), sia come leader responsabile (es. una persona che ha rappresentato l'azienda verso l'esterno), sia a livello funzionale (chi in concreto realizza il lavoro).

2. A seconda di quanto la sparizione della persona è stata traumatica per il resto del gruppo, in termini di rapidità di sparizione e di chiarezza delle cause.

Leggere il fenomeno in termini di fantasmi aiuta a comprendere quali possono essere gli effetti che scaturiscono sui membri del gruppo, così come sono stati analizzati da Mazzetti (2010, 2013). Può accadere che nelle persone si alimenti un senso di precarietà e di timore per il futuro, le persone che rimangono e che non hanno una chiara spiegazione di ciò che è accaduto né perché è avvenuto, non hanno la possibilità o gli strumenti per creare un senso comune intorno all'evento. Di conseguenza si produce un senso di ansia che coinvolge tutti i membri del gruppo, e questo tende a diminuire i comportamenti proattivi delle persone e aumentare la loro passività, che nella maggior parte dei casi si traduce in un atteggiamento di fuga o di congelamento. Questi comportamenti

possono anche scaturire in una iperattivazione, che però si verifica con la modalità passiva dell'iperadattamento: ovvero, ad esempio, le persone usano tutte le loro energie per cercare di capire come piacere al capo e non venire licenziati. Oppure si agitano, fanno tantissime cose, in un modo poco finalistico e poco coordinato per dare l'impressione di essere molto impegnate e dedite al lavoro. Infine ultimo effetto dei fantasmi nelle organizzazioni è la perdita di fedeltà e lealtà aziendale da parte dei dipendenti e collaboratori (vedi Mazzetti al convegno *L'Analisi Transazionale e i cambiamenti nelle organizzazioni*, Milano 15 febbraio 2013).

Questi concetti rappresentano un punto di riferimento per intervenire nelle organizzazioni, e per prendersi cura degli eventi che comportano cambiamenti ai gruppi di lavoro, in modo da supportare adeguatamente lo sviluppo delle capacità del gruppo nell'attraversare questi eventi.

Aprire spazi di dialogo e confronto, per nominare ciò che minaccia la stabilità e alimenta paure e ansia, può essere un approccio potente per restituire ai membri di un gruppo e di un'azienda un senso di prospettiva necessario per partecipare in modo attivo e motivato ai processi di lavoro.

Per intervenire su questo genere di temi all'interno delle organizzazioni è necessaria la costruzione di un *setting* ben definito e protetto, in cui i contratti a tutti i livelli sono espliciti e condivisi e sono tenuti vivi attraverso un processo che comprende la possibilità di riformularli a seconda di come si realizza il percorso o l'intervento di consulenza. In questo senso si esprime molto chiaramente Edgar Schein:

Molti modelli di consulenza sottolineano con fermezza la necessità di stipulare preliminarmente contratti molto dettagliati e completi e questo sia per esigenze legali sia per motivi psicologici. [...] A mio avviso un modello migliore consiste nella condivisione reciproca delle aspettative lungo tutto lo svolgimento del progetto e con ogni cliente che vi si incontra; così che la «stipulazione del contratto» diventa un'entità in continua evoluzione (Schein, 1987).

Nel caso del fantasma evocato dalla fuoriuscita di una persona,

diventa necessario permettere ai membri del gruppo di parlare della persona che è andata, con delicatezza e riservatezza, aiutandoli a lenire le ferite per l'abbandono e a dare un posto ai pensieri e sentimenti che altrimenti rischiano di trasformarsi in agiti passivi. Offrire loro un posto da protagonisti nella formulazione / riformulazione del contratto e quindi di determinare il corso degli eventi rappresenta una leva importante anche per uscire dalla spirale svalutativa alimentata dal loro dialogo interno e dalla sofferenza emotiva. Questo tipo di intervento consente ai membri di venire visti in modo individuale e venire come tale riconosciuti, e attraverso il percorso di condivisione permette di costruire un significato condiviso intorno all'evento, che sia rappresentativo del gruppo e che gli restituisce la competenza di affrontare le difficoltà e tollerare la sofferenza che le accompagnano. Sostenere il gruppo con ottica evolutiva in questa fase e facilitare la messa in circolo di nuove risorse, significa costruire insieme il significato di quello che quel gruppo vuole essere nel presente e ciò che vuole essere nel futuro.

Da parte di un'organizzazione, riuscire a contenere (nel senso di *con-tenere*, tenere dentro) il piano delle emozioni che circolano intorno agli eventi che ne attraversano la vita, significa non solo prendersi cura delle persone in maniera responsabile, ma anche poter accedere a un ricco bacino di risorse tramite un'azione di riconoscimento e di accoglienza degli aspetti di fatica, sofferenza e ambivalenza che possono essere suscitate in loro. Risorse che rappresentano nuove possibilità evolutive e creative per l'organizzazione stessa.

Differentemente, l'organizzazione si espone a dinamiche interne che possono metterne in pericolo la sopravvivenza, e che richiedono almeno altrettanto investimento di energie e risorse riparatorie.

## BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., (1963), *The structure and dynamics of organizations and groups*, Lippincott, Philadelphia 1963
- BERNE E., (1964), trad. it. *A che gioco giochiamo?*, Bompiani, Milano 1984
- BERNE E., (1966), trad. it. *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, Roma 1986
- CLARKSON P., trad. it. *Imago gruppale e stadi di sviluppo del gruppo*, in «Neopsiche», n. 16, 1991
- ENGLISH F., (1992), *Essere terapeuta*, La Vita Felice, Milano 1998
- HAY J., (2010), trad. it. *L'Analisi Transazionale nelle organizzazioni. Idee e opinioni*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 54, 2010
- KRAUSZ R., (1993), *Organizational Scripts*, in «Transactional Analysis Journal», vol. 23, n. 2, 1993
- LANDAICHE III N.M., (2009), trad. it. *Le dinamiche del dolore sociale nei rapporti umani*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 53, 2010
- MAZZETTI M., (2010), *Fantasmi nelle organizzazioni*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 54, 2010
- RANCI D., *Gruppo, individuo e società: il contributo dell'Analisi Transazionale*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 23, 1998
- SALOMONE I., *Bisogni di governo*, Franco Angeli, Milano 2001
- SANTARELLI G., (2010), *Coaching e analisi transazionale, una proposta*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», n. 54, 2010
- SCHEIN E., (1987), trad. it. *Lezioni di Consulenza*, Cortina Raffaello, Milano 1992
- SCHMID B., MESSMER A., (2005), *On the way to a culture of responsibility in organizations: concepts of symbiosis revisited*, in «Transactional Analysis Journal», vol. 35, n. 4