

VERSO UNA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI
UNA RIVISITAZIONE DEI CONCETTI DI SIMBIOSI*

*Bernd Schmid, Arnold Messmer***
Traduzione di Daniela Magnoni

Riassunto

Questo articolo analizza il fenomeno della responsabilità soprattutto nelle organizzazioni, soffermandosi sui diversi modi di attivare un dialogo sulla responsabilità intesa come elemento essenziale della cultura organizzativa. Individua le diverse dimensioni della responsabilità e spiega il concetto di sistema di responsabilità. Rivisita il concetto di simbiosi, delineandola come elemento di disturbo interno ai sistemi di responsabilità delle organizzazioni. Infine, propone il ricorso alla prevenzione e a confrontazioni correttive per gestire le relazioni simbiotiche e sviluppare una cultura della responsabilità.

* Il presente articolo è stato pubblicato originariamente sul «Transactional Analysis Journal», vol. 35, 4, 2005, pp. 324-32 con il titolo *On the way to a culture of responsibility in organizations. Concepts of symbiosis revisited*. Viene tradotto e ripubblicato con il permesso degli autori e dell'ITAA (International Transactional Analysis Association).

** Bernd Schmid, Phd, dirige dal 1984 l'Institut für Systemische Beratung a Wiesloch, Germania. Ha studiato Economia, Psicologia e Pedagogia e dal 1985 opera come didatta e supervisore TSTA (ITAA) in ambito clinico. Nel 1986 ha vinto il premio EATA per il lavoro *Breaking through the Dilemma Circle*. Ha un ruolo dirigenziale presso diverse associazioni che si occupano di psicoterapia, coaching, counseling sistemico. Ha all'attivo numerose pubblicazioni.

(e-mail: schmid@systemische-professionalitaet.de)

(sito web: www.systemische-professionalitaet.de)

Arnold Messmer, didatta e consulente dell'Institut für Systemische Beratung a Wiesloch, Germania, ha un proprio Istituto a Zurigo, Svizzera. Ha studiato Psicologia dell'educazione e Antropologia e ha lavorato per molti anni in una azienda svizzera. Ha scritto numerosi articoli sullo sviluppo organizzativo e sul coaching cooperativo.

Abstract

ON THE WAY TO A CULTURE OF RESPONSIBILITY IN ORGANIZATIONS: CONCEPTS OF SYMBIOSIS REVISITED

This article considers the phenomenon of responsibility, particularly in organizations, and focuses on ways to establish dialogues on responsibility as an essential part of organizational culture. Dimensions of responsibility are differentiated, and the idea of a system of responsibility is explained. The concept of symbiosis is revisited and described as a disturbance in responsibility systems in organizations. Finally, dealing with symbiotic relationships and developing a culture of responsibility through prevention and corrective confrontations is suggested.

Nessuno mette in dubbio l'importanza che la responsabilità riveste nelle organizzazioni, eppure spesso ci si limita a darla per scontata, salvo poi accusarsi a vicenda quando qualcosa va storto. Vista l'importanza che riveste nella vita organizzativa, è doveroso prestare una maggiore attenzione alla responsabilità in quanto è un aspetto della competenza professionale ed è un elemento essenziale della cultura organizzativa. Più complessa è un'organizzazione, meno si presta a essere microgestita o governata da un'autorità centrale. Le organizzazioni possono funzionare in maniera soddisfacente e svilupparsi in modo adeguato solo in presenza di una cultura comune e condivisa della responsabilità in cui i singoli membri provvedono al suo mantenimento attraverso l'autogestione e la collaborazione.

Responsabilità

I dizionari attribuiscono molte dimensioni all'accezione data alla parola "responsabilità" di cui si tratta in questo articolo. Per esempio, WordNet (2001) fornisce tre definizioni del sostantivo "responsabilità":

1. «La forza sociale che vincola l'individuo ai suoi obblighi e alle azioni richieste da tale forza.»

È una definizione utile perché delinea la responsabilità non solo a livello di contenuto, ma anche di legami sociali.

2. «La sfera che concerne lo specifico ambito e l'adeguatezza delle tue attività.» È una buona definizione perché incentrata sulle attività e sul come considerarle appropriate.

3. «Una forma di affidabilità; la caratteristica di essere tenuti a rispondere ad altri riguardo a qualcosa o di essere responsabili della propria condotta.» È una definizione utile poiché presenta la responsabilità come un aspetto legato alla personalità e all'autocollaborazione nell'ambito delle relazioni.

Dell'aggettivo (responsabile), l'*American Heritage Dictionary* (2004) offre otto definizioni che per la maggior parte riguardano aspetti rilevanti ai fini di questa discussione:

1. «Tenuto a rendere conto di qualcosa, per esempio delle proprie azioni o dell'adempimento di un dovere o un compito.»

2. «Legato al rispondere personalmente o alla capacità di agire senza una guida o un'autorità superiore.»

3. «Essere un'origine o una causa.»

4. «In grado di prendere autonomamente decisioni morali o razionali e pertanto tenuto a rispondere del proprio comportamento.»

5. «Di cui ci si può fidare o da cui si può dipendere.»

6. «Basato su o caratterizzato da giudizio o ocularietà.»

7. «Dotato dei mezzi per pagare debiti o assolvere obblighi.»

8. «Suscettibile di giudizio o di sanzione.»

Dal punto di vista etimologico, responsabilità «deriva dal latino *responsus*» (Wikipedia, s.d.) e in questo senso ha una connotazione relazionale e interattiva: bisogna dare delle risposte la cui pertinenza e qualità dipende dalla bontà delle domande. Ne deriva che un dialogo animato e approfondito migliora il quadro di riferimento comune e condiviso del concetto di responsabilità e stimola gli individui a esercitarla.

In particolari situazioni, tuttavia, non si dispone di una defini-

zione a priori di ciò che è “adeguato” (vedi la seconda accezione di “responsabilità” fornita da WordNet). Cosa sia giusto per una determinata organizzazione in una determinata situazione deve essere definito dalle figure dei responsabili nell’ambito di quella situazione. Anche se il “cosa” è piuttosto chiaro, il “come” è fondamentale venga definito attraverso un dialogo tra le persone coinvolte.

Il dialogo sulla responsabilità nei sistemi di responsabilità

Come detto in precedenza, la parola “responsabilità” contiene la parola “risposta” (da *responsus*). Prendendo spunto da questa osservazione, la Figura 1 individua un sistema di responsabilità a quattro dimensioni.

Respons-abilità significa, in riferimento alla posizione lavorativa di una persona:

- *Voler rispondere (essere dediti al proprio lavoro)*. È l’aspetto che riguarda i valori. La persona è disposta a prendere atto della responsabilità che accompagna il proprio ruolo lavorativo? Il ruolo e la responsabilità che implica coincidono con i valori di chi lo svolge?

- *Essere in grado di rispondere*. È l’aspetto che riguarda il possesso dei requisiti per rispondere. La persona ha le qualifiche necessarie a dare la risposta richiesta? Ha una buona padronanza dei compiti assegnati? Conosce il proprio contesto lavorativo?

- *Avere le risorse per rispondere*. È l’aspetto che riguarda il possesso di un bagaglio sufficiente. Nella sua mansione lavorativa la persona ha accesso ai mezzi che consentono di rispondere adeguatamente? Ha accesso alle autorizzazioni e risorse necessarie? È stata dotata degli adeguati strumenti di potere da chi detiene il controllo?

- *Dover rispondere*. È l’aspetto che riguarda l’obbligo. A quali domande si deve rispondere, e a chi si devono fornire le risposte? Si è esentati dal rispondere alle domande? Che tipi di errori (o assenza di) hanno delle conseguenze e per chi? Quali conseguenze?

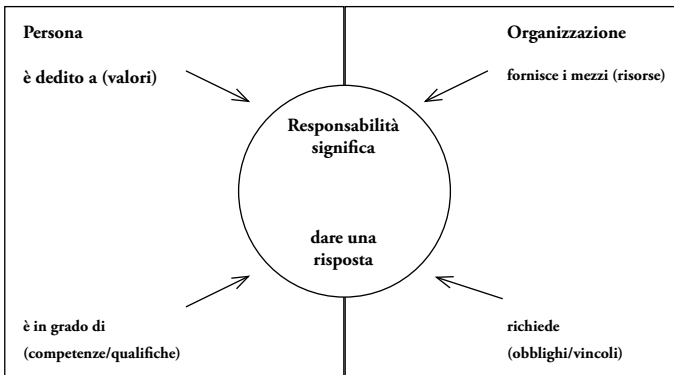


Figura 1

Le quattro dimensioni di un sistema di responsabilità
(Schmid, Messmer, 2004, p. 46)

Essere intenzionato a rispondere ed essere in grado di rispondere appartengono alla sfera della persona e qui l'identità e le competenze chiave giocano un ruolo importante.

Avere le risorse ed essere tenuti a rispondere, invece, attengono di più all'ambiente organizzativo. Il ruolo funzionale, inteso come un tassello della costruzione dell'organizzazione (in termini di processi chiave, ruoli e responsabilità), deve prevedere una dotazione di risorse adeguate.

E infine, l'organizzazione richiede ai suoi membri di assumersi la responsabilità dei loro obblighi (attraverso la leadership). Tutte e quattro le dimensioni della responsabilità devono essere intese come reciprocamente correlate, prestando attenzione a come si combinino insieme.

Il diagramma delle quattro dimensioni di un sistema di responsabilità esplicite e correlate tra di loro non è una inedita irrealistica rappresentazione ideale. La realtà ci pone immancabilmente di fronte a situazioni in cui non è possibile ottimizzare la responsabilità di un membro dell'organizzazione lungo tutte e quattro le dimensioni; per esempio quando qualcuno è sprovvisto di alcune delle qualifiche necessarie per svolgere il suo lavoro. Dal punto di

vista sistemico non è importante che il singolo soddisfi al 100% tutti e quattro i requisiti. È invece importante che, per esempio, le qualifiche mancanti vengano attivate altrove e integrate in maniera significativa nel sistema di responsabilità. Analogamente, può capitare che un certo ambito dell'organizzazione sia sprovvisto dell'autorizzazione necessaria per portare a termine determinate mansioni. In tal caso si potrà sviluppare un sistema di responsabilità funzionale inserendo nei processi interessati la persona autorizzata.

Le responsabilità intese come elementi complementari e correlati di un sistema complessivo di responsabilità

Sulla base delle osservazioni precedenti, risulta ovvio che non si può considerare la responsabilità solo in relazione ai singoli e al loro lavoro. Piuttosto, i ruoli di responsabilità devono essere intesi e impostati come elementi complementari e interconnessi del sistema nel suo complesso. Pertanto, si distingue tra (vedere la Figura 2):

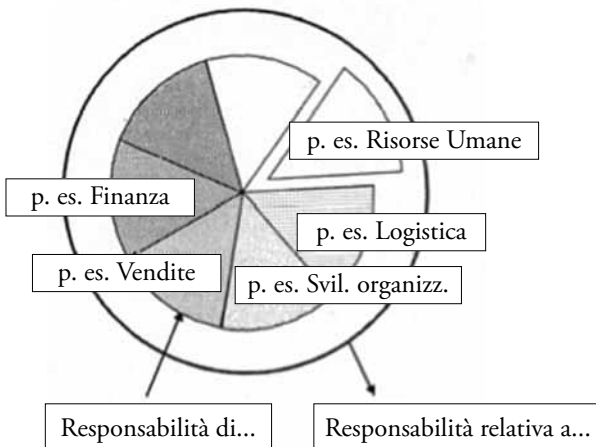


Figura 2
Il sistema di ruoli di responsabilità complementari e collegati
(Schmid, Messmer, 2004, p. 47)

- *Responsabilità di...* (per esempio, di un certo lavoro con i suoi compiti e la sua esecuzione). È una forma di responsabilità che comprende implicitamente l'obbligo formale che, se trascurato, può avere conseguenze sul piano legale.

- *Responsabilità relativa a...* una particolare collaborazione con "clienti" e "fornitori" (interni ed esterni) all'interno di processi di acquisizione di valore e di leadership. La "responsabilità relativa a" richiede anche lo sviluppo e la gestione di un'etica organizzativa e di un impegno (personale) a integrare le proprie azioni nel sistema complessivo.

Livelli di responsabilità

È ragionevole distinguere tra due ulteriori livelli di responsabilità:

- *Responsabilità relativa ai compiti:* il dipendente è responsabile di un certo insieme di compiti che deve assolvere. Per esempio, il responsabile della sicurezza di un'azienda chimica ha la responsabilità di garantire la sicurezza in materia di prodotti e processi produttivi.

- *Responsabilità relativa alla logica del sistema di responsabilità:* il dipendente è responsabile anche di configurare l'intero sistema di responsabilità in relazione al proprio ruolo lavorativo. Esempio: durante un processo di riorganizzazione durato diversi anni, la possibilità di controllare la sicurezza è andata progressivamente diminuendo e gli altri non hanno avuto abbastanza voglia di investire nella loro responsabilità in fatto di sicurezza. Giocoforza, i dipendenti hanno avviato un dialogo sulla responsabilità con altri membri dell'organizzazione. Se la persona responsabile della sicurezza non è più in grado di portare a termine adeguatamente il lavoro di cui è responsabile, è suo dovere avviare una discussione sulla responsabilità. Non facendolo, magari per timore di perdere il posto, mette a rischio se stessa e la vitalità dell'organizzazione.

La simbiosi come sostanziale disturbo nel sistema di responsabilità

Se all'interno di un sistema non viene riconosciuta la responsabilità, può instaurarsi quella che si definisce una simbiosi disfunzionale. La simbiosi è una forma relazionale naturale in cui degli

individui sono legati da uno scopo condiviso che comporta per entrambi un vantaggio. La simbiosi disfunzionale, invece, può andare a detrimento degli interessi dell'individuo e/o di chi fa parte dell'ambiente circostante. Alle persone coinvolte (solitamente senza che ne siano consapevoli) sembra un "buon affare", ma a lungo andare comporta una perdita di salute e benessere. Avere la capacità di riconoscere una simbiosi disfunzionale in atto tra sé e un altro individuo è un passo importante per poter vivere in una appropriata cultura della responsabilità.

La scuola del Cathexis Institute (Schiff *et al.*, 1975) nata nell'ambito dell'Analisi Transazionale ha elaborato il concetto di simbiosi disfunzionale nel contesto della psicoterapia dei disturbi mentali gravi. In questo ambito di riferimento, il terapeuta che "sa" cos'è la realtà rivendica l'autorità di confrontare un altro che abbia l'obiettivo di adattarsi a quella realtà.

In ambito organizzativo il quadro di riferimento è diverso. Non vi è una realtà "giusta" e neppure una "naturale" richiesta di doverla condividere. Esistono invece numerose opzioni e la necessità di scegliere tra queste. L'autorità di definire quali siano le opzioni preferibili si acquisisce attraverso la competenza e la posizione organizzativa. Tuttavia, anche queste strutture d'autorità periodicamente devono essere oggetto di discussione, soprattutto al fine di stabilire se siano ancora funzionali. È necessario convincere gli altri a integrare la realtà proposta e a impegnarsi agendo in modo autonomo e partecipando a un dialogo volto a migliorare i quadri di riferimento fin lì seguiti.

Io utilizzo molti dei preziosi concetti della scuola del Cathexis Institute, riformulandoli a uso delle organizzazioni. In altre pubblicazioni (Schmid, 1994, pp. 87-97; 2003, pp. 109-17) sono state proposte modifiche a vari altri concetti dell'Analisi Transazionale per renderli fruibili in ambiti diversi dalla psicoterapia; tra questi figurano anche i concetti elaborati al Cathexis. Per esempio, alla nozione di "svalutazione" (*discount*) è stata aggiunta per contrasto quella di "dar valore" (*account*), mentre per il concetto di "ridefinizione" (*redefining*) viene utilizzato come controparte quello di "definizione" (*defining*), dal momento che non vi è alcuna realtà

definita a priori, ma solo un processo di comunicazione interno ed esterno per dare fondamento alla realtà stessa.

Secondo Schiff e colleghi (Schiff *et al.*, 1975) si può immaginare la simbiosi come due o più individui che agiscono come una sola persona, e quindi senza fare uso di tutti i propri stati dell'Io. La simbiosi, dunque, è relativa al non agire autonomamente e svalutare capacità e aspetti della realtà che possono essere definiti da uno psicoterapeuta. Nelle organizzazioni, queste realtà fanno parte di una discussione che coinvolge professionisti con quadri di riferimento molto diversi che devono entrare in dialogo con gli altri secondo il ruolo che rivestono nell'organizzazione. E persino la natura di quei ruoli e di quelle relazioni può cambiare durante e attraverso tali dialoghi.

La relazione simbiotica

La mia definizione di relazione simbiotica si basa su due dimensioni complementari:

- La relazione simbiotica disfunzionale è una relazione in cui non ci si assume o si sposta su altri la responsabilità, oppure una relazione in cui il disagio derivante dalla mancata assunzione della propria responsabilità viene spostato altrove.
- La relazione simbiotica disfunzionale è, pertanto, una relazione che favorisce la mancata assunzione delle responsabilità o che sostiene uno sviluppo in questo senso.

Come si sviluppano e funzionano le relazioni simbiotiche

• *Non assunzione di responsabilità*: si instaura un processo simbiotico quando qualcuno (individuo A) non accetta le responsabilità legate al proprio ruolo professionale. Questo provoca di conseguenza malfunzionamento e disagio nel sistema. Un esempio: in un'azienda che ha attraversato un processo di riorganizzazione in seguito al quale sono emerse nuove opportunità e un calo delle risorse, sarebbe opportuno che le Risorse Umane (HR) assumessero una nuova posizione. Il capo, invece, scarica sui dipendenti la crescente pressione, senza occuparsi delle questioni strategiche fondamentali (che attengono alle sue responsabilità di dirigente). L'assottigliarsi

delle risorse provoca delle conflittualità nel team, e si comincia a litigare su quale sia il lavoro di competenza delle Risorse Umane.

- *Provocare disagio altrove*: il non assumersi le responsabilità da parte di qualcuno ne sposta le spiacevoli conseguenze in un altro punto del sistema. La persona responsabile (o le altre persone interessate) dovrebbero interpretare il loro crescente senso di disagio come un'opportunità di riflessione sulla propria responsabilità (magari in relazione agli altri). Se nessuno si assume quella responsabilità si forma una simbiosi, per cui altri individui all'interno del sistema si sentono in dovere di raccogliere "l'invito" da loro percepito e assumersi il disagio o la responsabilità che non è di loro competenza. Così facendo diventano parte di una simbiosi disfunzionale con la persona responsabile.

- *Stabilizzazione della simbiosi*: la relazione simbiotica prosegue o perché non vi è consapevolezza del meccanismo e di cosa invece sarebbe opportuno fare, oppure perché non vi è la motivazione o il potere per modificarla. Se qualcuno si oppone alla situazione, ci si sottrae a un dialogo efficace sulla responsabilità per evitare la confrontazione e/o proteggere i "vantaggi" dei singoli. Esistono numerosi modi di evitare la confrontazione e con essa un dialogo che sfoci in interpretazioni condivise del sistema di responsabilità. Possiamo metterli a fuoco e discuterli attraverso un ragionamento che considera un meta-livello. Esempio: una dipendente delle Risorse Umane che già altre volte ha sollecitato una maggiore collaborazione riconosce la situazione di disagio e cerca di stimolare varie forme di dialogo strategico. Alla fine, in risposta alle sue pressioni, il supervisore nomina un consulente che incarica di lavorare sui temi strategici insieme al team. In un workshop di due giornate viene analizzata la situazione, si elaborano delle soluzioni immediate e si costituiscono dei gruppi di lavoro. Il tutto si svolge senza un impegno da parte del capo a fare la propria parte. Poiché il capo non contribuisce, non rappresenta, né si assume la responsabilità per gli scopi e le richieste del contesto organizzativo, e mostra scarso interesse a fare da guida a se stesso e al reparto, il lavoro dei gruppi non sortisce risultati efficaci. Un elemento aggravante è la scarsa propensione della maggior parte dei componenti del team a

contestare il capo, perché preferiscono non rinunciare alla libertà di svolgere il loro lavoro come desiderano anziché operare a favore di una soluzione strategica reciprocamente soddisfacente. Anche il consulente esterno può avere un ruolo simbiotico in questa situazione, se si fossilizza sui “miglioramenti” senza confrontare le relazioni simbiotiche.

Motivi di fondo dei processi simbiotici

Le relazioni simbiotiche si sviluppano e consolidano nelle seguenti situazioni:

- Spesso la simbiosi è dovuta semplicemente al fatto che le persone coinvolte non hanno una visione chiara delle aspettative nei loro confronti oppure al fatto che i modi consolidati di operare hanno perso validità in seguito all'emergere di nuove problematiche di cui non c'è consapevolezza.

- Spesso nelle prime fasi ci si astiene dal rivolgere critiche costruttive, procrastinandole. Tipico della nostra cultura è l'errore di evitare di criticare per non ferire l'altro. L'eccesso opposto consiste nel criticare gli altri in modo troppo pesante o offensivo, come spesso accade quando si raggiunge il colmo.

- Talvolta nei processi simbiotici è presente anche un comportamento opportunistico. Spesso il non assumersi la responsabilità o sopportare il disagio che ne deriva dà luogo a “patteggi” compensatori di tipo simbiotico. Il trascurare la propria responsabilità da parte di un individuo si ripercuote sui partner o su altre persone non coinvolte. Insieme, i partner simbiotici trascinano altre persone fino a che queste abdicano la propria responsabilità o subiscono le conseguenze della sua mancata assunzione. Esempio: «Io (tuo dipendente) non mi aspetto che tu (il mio capo) comunichi le tue priorità o chiarisca e pianifichi le tue strategie insieme ai tuoi responsabili, ecc. In cambio, tu non controllerai che la qualità del mio lavoro sia soddisfacente, e tollererai che io sfrutti la mancanza di chiare priorità come scusa per non organizzare il mio lavoro in maniera efficace. Insieme, noi due non affronteremo i problemi che gli altri si troveranno a dover affrontare come conseguenza del nostro comportamento».

- Anche da una forte dedizione può scaturire una simbiosi. Se, per esempio, i lavoratori non riescono a gestire un gran numero di cambiamenti nell'organizzazione e i lavori vengono portati a termine con delle lacune, accade di frequente che gli altri, trascinati dall'entusiasmo e dalla motivazione, cerchino di colmare quelle lacune. Esempio: l'assistente di un membro del consiglio di amministrazione può essere tentata di far valere una decisione contro un altro componente del consiglio perché il suo capo evita di entrare in conflitto con quel collega. La cosa può funzionare ed essere una soluzione se è pianificata e gestita in modo corretto nelle situazioni di conflitto. Tuttavia, diventa disfunzionale se l'assistente è mossa da una malintesa forma di lealtà e il consiglio di amministrazione non si rende conto della portata che avrà il lavoro conseguente alla decisione o si convince dell'utilità di soluzioni, qualifiche e responsabilità inadeguate. In genere, in una situazione di conflitto, è l'assistente che finisce per pagarne lo scotto (per esempio con il licenziamento).

- La simbiosi può anche essere determinata da certi tipi di dilemma. Un caso piuttosto comune nelle organizzazioni che prestano servizi è quello di un dipendente che vende o promette un risultato che in realtà i lavoratori dell'organizzazione non sono in grado di garantire. Se il dipendente non vuole chiarire la situazione o assumersi la responsabilità di ammettere l'impossibilità di un esito positivo, può nascere un dilemma (Schmid, Messmer, 2004), soprattutto se il processo è in una fase avanzata e ha già comportato costi ingenti, per cui un'ammissione diretta metterebbe in luce gli errori commessi fino a quel momento. Invece di arrendersi e cancellare l'investimento improduttivo, il dipendente vuole procedere a tutti i costi, con il risultato che le perdite aumentano e l'energia all'interno del sistema viene investita sempre di più in sforzi finalizzati a evitare di assumersi la responsabilità della situazione (e delle sue conseguenze) (Schmid, Jaeger, 1984, pp. 107-18).

- La simbiosi può essere legata a un evitamento tattico della responsabilità. A volte succede che invece di intraprendere da subito un dialogo sul rischio e la responsabilità si assesti fin dall'inizio

una mancanza di chiarezza nell'attribuzione delle responsabilità per tenere aperta una via di fuga. La mancanza di trasparenza in un processo causa comportamenti simbiotici, anche quando ci si aspetta una sicurezza da altri, che manca, e si evita di decidere quali responsabilità assumersi a causa dell'assenza di sicurezza.

Questi esempi non hanno scopo accusatorio o di individuare comportamenti dolosi. L'instaurarsi di relazioni simbiotiche è comprensibile, data la crescente complessità delle organizzazioni nella nostra epoca. Purtroppo, però, causano una compromissione e/o un impedimento dello sviluppo: ecco perché è fondamentale che le culture [organizzative] sviluppino un dialogo sulla responsabilità.

Tipologie di inviti simbiotici

Abbiamo individuato quattro tipi di invito a entrare in una simbiosi disfunzionale (sulla scorta di Schiff *et al.*, 1975). Invariabilmente, queste diverse forme di mancata assunzione di responsabilità hanno l'effetto di spingere altri ad assumersi una responsabilità impropria (Tabella 1).

Tabella 1 Tipi di inviti simbiotici (Schmid, Messmer, 2004, p. 48)	
Tipo	Impatto
<p>Non fare nulla Una persona che dovrebbe fare determinate cose e non fa nulla...</p>	<p>... invita gli altri ad assumersi le sue responsabilità sebbene non siano le loro.</p>
<p>Assumersi la responsabilità sbagliata Avere la sensazione spiacevole di dover fare qualcosa, ma invece di chiarire le proprie responsabilità la persona elabora delle fantasie adattandovi il proprio comportamento. Le sue azioni, inadeguate sebbene dimostrino la sua dedizione...</p>	<p>... sono un invito agli altri ad accettare un contributo che non vorrebbero, per sciogliere quella persona dalle sue responsabilità; oppure un invito ad adoperarsi per porre rimedio ai modi sbagliati con cui le assolve.</p>

<p>Agitazione In questo contesto, agitazione indica un turbiniio di attività non attinenti ai compiti che costituiscono (in quel momento) la priorità principale. Un comportamento agitato... (Con il termine “agitazione” si fa riferimento a varie forme di frenesia operativa, come lanciarsi a testa bassa nell’attività operativa e così evitare di prendere in considerazione le questioni strategiche. È un comportamento comune nelle situazioni di crisi).</p>	<p>... crea un’atmosfera di impegno febbrile che invita gli altri a sollevare la persona che attua tale comportamento dalle responsabilità che ha evitato e farle proprie, perché l’interessato sembra completamente assorbito da altre attività importanti.</p>
<p>Instaurare uno stato di emergenza Una persona mostra di trovarsi estremamente sotto pressione, al punto che tale condizione diventa una minaccia per lui/lei o per gli altri. Così facendo si instaura in lui/lei o nell’ambiente uno stato di emergenza che nasconde la mancanza di un comportamento responsabile. Attraverso questa emergenza...</p>	<p>... gli altri si sentono costretti ad assumersi quelle responsabilità per proteggere la persona, se stessi o altri.</p>

Creare un dialogo sulla responsabilità

Date le interrelazioni descritte in precedenza, risulta evidente che chiarire la responsabilità è un processo complicato. Per sviluppare in modo completo ed efficace relazioni di responsabilità all’interno di un sistema, è necessario avviare dialoghi sulla responsabilità, da attuare come processo continuo nel quale creare una cultura a sostegno delle discussioni sulla responsabilità.

Ho individuato due punti di partenza per avviare i dialoghi sulla responsabilità:

1. Cura preventiva del sistema di responsabilità
2. Correzioni attraverso la confrontazione quando si registrano discontinuità/crisi nella responsabilità.

Cura preventiva del sistema di responsabilità

Finché tutto procede bene, è naturale assumersi delle responsabilità. Nei casi in cui le strutture normali vengono meno e al posto loro se ne sviluppino di nuove (come quando in un'organizzazione sono in atto importanti cambiamenti) ha senso aspettarsi che all'inizio non ci sarà una buona armonizzazione delle responsabilità e sarà necessario chiarirle. Ecco dunque alcuni esempi di cura preventiva in situazioni di quel genere:

- Chi riveste un ruolo chiave nella cultura dell'organizzazione obbliga se stesso e gli altri a interagire in modo serio e attivo sulla responsabilità. Durante la fase di apprendimento della cultura della responsabilità è consentito commettere errori. Il modo migliore di favorire l'apprendimento è fornire un buon esempio e commentare insieme gli esempi non soddisfacenti.

- Durante il dialogo sulla responsabilità vengono sviluppate "routine" da attivare durante i periodi di cambiamento (per esempio dopo nuove assunzioni, durante i processi di cambiamento e successivamente all'assegnazione di nuovi compiti), ricordando le responsabilità in modo attento, non solo allo scopo di ottimizzare le quattro dimensioni della responsabilità, ma anche tenendo conto delle complementarità e della loro integrazione nel sistema complessivo.

- L'attivazione di interventi di consulenza può aiutare le figure coinvolte ad avviare un confronto sulle dimensioni della responsabilità, mutuando esempi dal processo attuale.

- Attraverso workshop le persone possono misurarsi con la propria conoscenza della cultura della responsabilità e con la propria competenza nel partecipare al dialogo sulla responsabilità. L'apprendimento tramite il dialogo sulla responsabilità e la confrontazione, entro ruoli e contesti idonei, acquista ancor maggiore importanza.

Correzioni attraverso la confrontazione quando si registrano discontinuità/crisi nella responsabilità

Per correggere le discontinuità/crisi nella responsabilità è necessario confrontarle in maniera concreta. Confrontare significa imparare ad articolare le proprie sensazioni, conciliando interesse personale, rispetto e a volte coraggio per trovare un modo costruttivo di gestire le differenze. Confrontare significa portare avanti una comunicazione aperta sui [diversi] quadri di riferimento e trarre conclusioni al riguardo. Per chi abbia un ruolo di autorità nell'organizzazione, confrontare può anche significare forzare l'altro ad accettare un certo quadro di riferimento legato al ruolo specifico. Per dare vita a una comunità vigorosa e a una collaborazione efficace è necessario scambiare impressioni e discutere delle proprie aspettative verso gli altri e delle rispettive responsabilità.

La simbiosi in genere va di pari passo con la svalutazione (vale a dire, non prestare attenzione ai dati oggettivi provenienti dall'esterno o a giudizi o sensazioni intuitive). A volte può esservi un senso diffuso o forte di disagio, non attribuibile a una questione di responsabilità: in situazioni di questo tipo può rendersi necessario avviare dialoghi o fare qualcosa per cambiare la situazione.

La checklist alla Tabella 2 suggerisce spunti per migliorare la consapevolezza e proporre azioni evolutive.

Lavorare per una cultura della responsabilità

All'interno di un'organizzazione è necessario sviluppare competenze che promuovono la responsabilità attraverso una comunicazione adeguata. Spesso i dipendenti sopportano a lungo situazioni che li mettono a disagio per poi confrontare le autorità in modo prepotente inducendole così a rifiutare il confronto anziché rispondere a quella che di fatto è un'implicita esortazione ad avviare una discussione sulla responsabilità. Inoltre, una certa gradualità nel cercare il confronto può stemperare l'impatto del confronto stesso, evitando di danneggiare se stessi e di prevaricare gli altri in modo gratuito.

Tabella 2	
Auto-valutazione per chiarire discontinuità/crisi nella responsabilità	
1. <i>Acquisire consapevolezza del disagio</i>	Ho una sensazione di chiarezza e fiducia riguardo a un determinato piano o assetto? Se non è così, come si manifesta il disagio e in quali situazioni? Quali parole o immagini userei per descriverlo?
2. <i>Individuare il disagio</i>	Dove e quando nasce il disagio? In quali relazioni si rende evidente? Quali cambiamenti lo farebbero scomparire? Ha a che vedere con una mancanza di responsabilità?
3. <i>Stabilire una connessione con le responsabilità</i>	Chi è responsabile di ciò che sta causando il disagio? Bisogna trasformare il disagio in una definizione di responsabilità. Quali dimensioni della responsabilità sono rilevanti?
4. <i>Riflessione sui motivi</i>	Quali sono le possibili ragioni dell'evitamento della responsabilità? Quali le potenziali soluzioni? Di quali aspetti bisogna discutere, e con chi?
5. <i>Sollevare la questione</i>	Qual è la situazione adatta per sollevare la questione? Come posso rivolgermi agli altri nel rispetto del loro ruolo all'interno dell'organizzazione e assecondando il loro stile personale? Quali alternative e quale autorità corrispondono al mio ruolo in questa organizzazione?
6. <i>Definizione di strategie di auto-aiuto</i>	All'occorrenza, è necessario intraprendere azioni unilaterali per proteggere se stessi. Esistono possibilità in tal senso? Quali sono le potenziali conseguenze e i costi? Se attualmente non sono possibili cambiamenti, come ridurre la sofferenza al minimo?
7. <i>Spostare il disagio sulla persona responsabile</i>	Suona un po' presuntuoso, soprattutto se si tratta di una persona difficilmente raggiungibile e che detiene molto più potere. Tuttavia, è importante almeno imparare come procedere in questa direzione.

In molti casi è utile adoperarsi per chiarire un contratto poco chiaro; per esempio, se un partner non ha svolto un compito nel modo adeguato, verificare quali ritiene che siano i suoi obblighi.

Il modo in cui stimolare efficacemente l'altro all'assunzione della responsabilità dipende dal tipo di invito simbiotico e anche dal rapporto che esiste tra gli interessati. In che modo invece avviare l'assunzione e il trasferimento della responsabilità dipende dal tipo di relazione organizzativa. Il dialogo sulla responsabilità non deve avvenire necessariamente tra individui di pari livello, ma può anche coinvolgere un capo e un suo dipendente. Qui la situazione è diversa, perché il capo ha il diritto e il dovere di formulare una definizione e di assumersene la responsabilità. Non si tratta in questo caso di un confronto di idee alla pari, ma del controllo, da parte del capo, del suo dipendente, nonché della sua protezione, da conseguenze delle quali non può e non vuole assumersi la responsabilità. Infine, il supervisore ha il diritto di sollevare un dipendente da una responsabilità e da un certo ruolo lavorativo qualora il dipendente non riesca ad aderire all'idea di responsabilità del supervisore.

Conclusione

Non si può costringere un'organizzazione ad adottare una cultura della responsabilità. Tutte le iniziative utili a stimolare un'organizzazione in questa direzione devono presupporre un atteggiamento di umiltà, riconoscimento degli altri e la propensione a cercare risorse e soluzioni (per es. concentrandosi sulle problematiche che si è in grado di gestire in modo positivo e cercando soluzioni anziché convogliare l'attenzione su ciò che manca e sugli aspetti problematici). È particolarmente importante per un consulente avere a mente queste dimensioni, nel promuovere una cultura organizzativa della responsabilità.

BIBLIOGRAFIA

- American heritage dictionary of the English Language*, (2004), [versione elettronica, consultata il 10 settembre 2005 all'indirizzo <http://www.answers.com/library/Dictionary-cid-230418767>], Houghton-Mifflin Company, 4^a ed.
- SCHIFF J.L. *ET AL.*, (1975), trad. it. *Analisi transazionale e cura delle psicosi*, Astrolabio, Roma 2001
- SCHMID B., *Wo ist der Wind, wenn es nicht weht? Professionalität un Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht*, Junfermann, Paderborn, Germania 1994
- SCHMID B., *Systemische Professionalität und transaktionsanalyse*, Edition Humanistische Psychologie (EHP), Bergisch Gladbach, Germania 2003
- SCHMID B., JAEGER K., *Breaking through the dilemma circle*, in STERN E. (Ed.), *TA, the state of the art: a European contribution*, Foris Publications, Dordrecht, Paesi Bassi 1984, pp. 107-18
- SCHMID B., MESSMER A., *Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen*, in «LO - Lernende Organisation Zeitschrift fuer Systemisches Management und Organisation», n. 18, 2004, pp. 44-50
- Wikipedia, (n.d.), *Responsibility*, voce consultata il 10 settembre 2005 all'indirizzo <http://www.answers.com/library/Wikipedia-cid-213575759>
- WordNet (versione 1.7.1), (2001), *Information about responsibility*, voce consultata il 10 settembre 2005 all'indirizzo <http://www.answers.com/library/WordNet-cid-213575759>, Princeton University