

NEVROSI ORGANIZZATIVE: LA RISTRUTTURAZIONE

Mario Tancredi⁽¹⁾

Quando sono i "dipendenti" ad assegnare il lavoro ai "capi"

Anche le organizzazioni possono presentare sintomi nevrotici. Nessun sistema vivente e pensante ne è immune, per il solo fatto di pensare e di introdurre, con alta probabilità, distorsioni nel processo del pensare. In relazione alla sempre limitata conoscenza che si può avere di sé, degli altri, del contesto entro cui si opera, dei condizionamenti culturali e comportamentali etc.

La nevrosi si caratterizza per un qualcosa di ripetitivo che insegue continuamente la soluzione di un problema, più o meno coscientemente e chiaramente avvertito, senza mai raggiungerla.

Avete allora fatto caso a come si stia continuamente "ristrutturando"?? In azienda e nella società (anche le riforme istituzionali rientrano nella categoria).

Così, pure, a livello individuale. Per esemplificare, sarà capitato ad ognuno di trovarsi invischiato in estenuanti discussioni, quando non conflittuali colpevolizzazioni, con il proprio partner sul modo di "trovare una nuova struttura" da dare al "rapporto" per "stare meglio". Poi tutto continua come prima. Il problema di fondo rimane lo stesso. Massimo Troisi, nel suo film "Pensavo fosse amore, invece era un calesse", fa rilevare, attraverso uno dei suoi personaggi, come, quando le cose cominciano a non funzionare bene, i due partner decidono di fidanzarsi (inizia la ristrutturazione); poi, siccome ancora non va bene, decidono di sposarsi (continua la ristrutturazione), ma il malessere persiste e allora decidono di fare un figlio (ancora la ristrutturazione). Alla fine si odiano, ma si rassegnano ad aspettare insieme la morte, perché ormai sono "vecchi" (è la ristrutturazione dei pensieri ora, piuttosto che del modo).

Ma allora in tutto questo continuo voler ristrutturare, non ci sarà qualcosa di nevrotico?? Da dove proviene?? Cosa si sta cercando in realtà?? La ristrutturazione è una soluzione valida o solo apparente, utile a rimandare all'infinito la presa di coscienza del vero problema??

⁽¹⁾ *Mario Tancredi, ingegnere, è dirigente presso l'Enel, ove attualmente si occupa di comunicazione interna, dopo esperienze che si sono via via sviluppate dal campo tecnico a quelli del controllo di gestione, della formazione e della selezione del personale. negli ultimi articoli pubblicati, si è interessato della multidimensionalità dell'analisi organizzativa, affiancando all'approccio sistemico-funzionale quelli psico-dinamico e psico-sociale.*

QUALCHE CHIARIMENTO

Il bisogno di reificazione è forte in ognuno di noi. Quante volte ci siamo trovati ad esclamare "non ci credo nemmeno se lo vedo"!! Il bisogno, cioè, di "vedere" anche i pensieri, le idee etc., collegandoli ad oggetti fisici. Le statue, i monumenti in genere, sono esempi emblematici di sentimenti, ideali e quant'altro facente parte del non visibile, trasformato in oggetti fisici, visibili.

L'essere viene così collegato alla cosa, attorno alla quale tutti si possono raccogliere, ritrovare, anche se ognuno la pensa a modo suo.

Qui nasce forse una prima distorsione del pensiero: se l'essere corrisponde alla cosa, si può essere indotti a pensare, reciprocamente, che la cosa possa determinare l'essere. Ma sarebbe un errore: si sa che è la funzione a creare l'organo e non viceversa, così come è vero che l'abito non fa il monaco.

Sarebbe troppo semplicistico. Non basta certamente comprarsi dei libri (la cosa) per saperne di più (l'essere). Sarà necessario affrontare la fase più faticosa di leggerli e comprenderli. Cioè compiere l'operazione inversa di "mangiarsi le idee", trasformare la cosa (il libro) in essere.

Per restare nella metafora dei libri, il continuare a ristrutturare cercando di migliorare la funzione è come continuare a comprare libri con l'idea di saperne di più. E' evidente come la ricerca non porterà mai alla soluzione. Il risultato sarà una casa od un ufficio ingombro di libri che oltretutto ostacolano, più di prima, la flessibilità del fare.

Un altro esempio, sempre a livello individuale, di questa nevrosi da ristrutturazione, lo possiamo riscontrare in tante persone che continuano a cambiare partner con l'idea che quando incontreranno finalmente la persona "giusta" staranno bene, quando il vero problema sta nel 'manico' e cioè nel loro modo di essere, che non cambierà certo per il solo fatto di incontrare tizia/o piuttosto che caio/a.

Se il mal-essere è il problema, va allora considerato in termini di modifiche di funzionamento (l'essere) e non di struttura (il cosa), essendo esso un problema di fisiologia e non di anatomia. E' illusorio inseguire funzionamenti efficaci ed efficienti cambiando semplicemente abito, ovvero struttura organizzativa.

E' pur vero che la modifica di struttura potrebbe indurre un qualche turbamento dell'essere che potrebbe, a sua volta, innescare una sorta di autocoscienza e modifica di funzionamento, ma dal numero di condizionali usati si può intravedere come ciò non si possa affatto dare per scontato.

Il problema del malfunzionamento va affrontato dunque in termini di gestione e non tanto di struttura, se non per quello che può essere più funzionale alla gestione. In particolare e in modo rilevante se non c'è la gestione dell'"umanità", se non vengono cambiate le vecchie mentalità, se non c'è una seria selezione professionale del personale e così via, le "cose" non cambieranno di certo. Una sorta di impegno sociale, di disappunto per questa specie di cecità e la consapevolezza, maturata nella mia esperienza professionale e lavorativa, di quanto fortemente le variabili organizzative di tipo sociale condizionino il funzionamento aziendale e democratico, mi hanno spinto a scrivere un libro dal titolo inusuale per collane che si occupano di management: "Affettività e potere nell'organizzazione" (ed. Etaslibri). Un contributo per meglio orizzontarsi nell'area del

sociale organizzativo, guardando oltre che all'azienda, anche ad avvenimenti nazionali ed internazionali come, ad esempio, il tipo di consenso gestito in quella che ormai viene chiamata la prima Repubblica, la guerra del Golfo, la Perestrojka ed altri ancora.

I mezzi non vanno confusi con i fini. La ristrutturazione, come mezzo, non va confusa con il fine del buon funzionamento. A nessuno verrebbe in mente di "ristrutturare" il suo stomaco perché non digerisce bene.

Se la ristrutturazione diventa il fine è il trionfo della legge di Parkinson: la struttura che cresce su se stessa, in modo elefantiaco, solo per auto-mantenersi, senza o con modesti risultati produttivi. La creazione di "posti" da occupare diventa più importante del buon risultato e della selezione professionale delle persone che dovranno occupare quei posti.

IPOTESI DIAGNOSTICHE

Se pensiamo ad un altro sintomo che si accompagna, spesso, a quello della ristrutturazione, e cioè alla "ricerca dei colpevoli" del malfunzionamento, possiamo delineare qualche ipotesi diagnostica.

La ricerca del colpevole contiene, implicita, l'idea dell'onnipotenza. L'idea che qualcuno possa essere così intelligente, abile, previdente, ecc. ecc., tale da non sbagliare mai o quasi mai, nonostante le difficoltà, non importa quanto commisurate ai mezzi che ha a disposizione. Il mito è quello di Rambo che vince sempre, nonostante tutto.

E' il contesto organizzativo connotato da quella che, in termini accademici, si definisce cultura gerarchico-burocratica: "il capo sa tutto, non sbaglia mai, fa rigar dritto; bisogna osservare le regole e basta, ognuno deve stare al suo posto etc.".

In questo contesto non si parla tanto di errori di gestione quanto di colpe. L'attenzione è puntata al singolo evento risoltosi male. Non si fa un bilancio degli errori per dire che, ad esempio, un dirigente ha deciso bene, nel 90 % dei casi, e dunque fa pochi errori, ma si dirà che "quella volta" ha sbagliato, si è reso colpevole di qualcosa che ha determinato un esito negativo.

Un esempio emblematico di un tal tipo di cultura, a livello nazionale, è la sentenza della corte di Cassazione con cui ha stabilito che se un medico sbaglia la diagnosi ne risponderà penalmente. L'errore, magari il singolo errore in una vita professionale, diventa colpa!! Appare la "visione ciecamente, direi disperatamente burocratica dei diritti civili"(Saverio Vertone,Corriere della Sera,7-2-1992,p.1).

Da un tal tipo di cultura discendono due conseguenze, una diretta ed una indiretta.

Quella diretta riguarda il "meglio non fare, meglio non esporsi" per non incappare nella colpevolizzazione punitiva. L'iniziativa, l'imprenditorialità, anche la semplice autonomia realizzativa restano chimere, auspiccate a parole, sterilizzate nei fatti. Ciò comporta una rilevante quota di inefficienza che si può considerare congenita in un tal tipo di cultura.

La cultura gerarchico-burocratica coltiva, infatti, la dipendenza in cui, per ogni singolo atto operativo, il "dipendente" deve chiedere sempre il benessere al "capo". E' evidente l'inefficienza che si crea, al di là della mancanza di imprenditorialità, semplicemente per il 'collo di bottiglia' che si ha in corrispondenza del capo che, nella realtà, non è onnipotente. Dispone, come tutti, di una giornata che può essere di sole 24 ore e non può essere presente dappertutto ed occuparsi di tutto, con rapidi tempi di risposta. Così molti "dipendenti", alla fine, restano inattivi, in attesa della risposta del "capo".

Tra l'altro, si può leggere un paradossale ribaltamento dei ruoli che può far sorridere: il capo è impegnato da ciò di cui si dovrebbero occupare i dipendenti, con un costo del lavoro più alto, e, in ultima analisi, sono questi ultimi ad assegnare il lavoro al capo. Viene in mente la storiella dei topolini nel laboratorio di condizionamento: lo sperimentatore pensava "se dò loro il formaggio gli faccio fare il percorso"; i topolini si dicevano "se facciamo il percorso gli facciamo sganciare il formaggio".

Nell'ottica della ricerca delle colpe bisogna anche notare la diversa connotazione che assumono l'errore di prima e seconda specie nel processo decisionale. L'errore di prima specie, si ricorderà, corrisponde a prendere per falso ciò che in realtà è buono. Quello di seconda specie corrisponde al contrario, prendere per buono ciò che, in realtà, è falso. Nella pratica i due tipi di errore si differenziano per essere il secondo immediatamente visibile, rispetto al primo che richiede un processo di analisi. Se, ad esempio, si compra una partita di rame che perde poi di valore, l'errore è immediatamente riscontrabile e "punibile". Ma se non si compra una partita di rame che poi aumenta di valore, nessuno, probabilmente, dirà nulla a meno di una analisi di gestione che prenda in conto anche le opportunità non sfruttate. Un tal tipo di analisi è però estraneo alla cultura gerarchico-burocratica, in cui il controllo di gestione avviene per singoli atti, piuttosto che per obiettivi o risultati di gestione budgettaria. Ne discende, in modo diretto, che la dirigenza tenderà ad attestarsi, nel suo processo decisionale, sugli errori di prima specie che non appaiono immediatamente. Tenderà, cioè, a non prendere iniziative, a "non decidere", rimandando continuamente.

Appare, dunque, come l'inefficienza derivi sostanzialmente dal modo di essere dell'organizzazione più che dalla sua struttura.

Per quanto relativo alle conseguenze indirette provocate dalla cultura gerarchico-burocratica, va notato che, per effetto della principale attenzione rivolta all'esito dei singoli atti ed alle colpe piuttosto che ai risultati di gestione complessiva, si introducono ulteriori distorsioni nella lotta per il potere, di per sè naturale. Il potere viene considerato come un fine - per esercitare maggiore discrezionalità e non essere coinvolti, con maggiore probabilità, nei processi di colpevolizzazione - piuttosto che un mezzo per raggiungere determinati risultati gestionali. A ciò contribuisce anche l'idea sottostante dell'onnipotenza del capo, di cui si è detto, per cui l'importante diventa come conquistare più potere per esorcizzare i naturali, possibili sensi di impotenza.

Nella scheda riquadrata sono riportate le notazioni di vita vissuta in una organizzazione con un tal tipo di essere, da parte di un dirigente con cui ho conversato durante un viaggio in treno e che lascio, su sua richiesta, nell'anonimato. Perché le sue considerazioni potrebbero essere considerate 'anomale' nell'ambito della sua organizzazione. Lo chiamerò Erasmo. Non viene da Rotterdam.

INTERVISTA AD ERASMO

D: da voi si ristruttura?

R: certamente! Ci possono essere cambiamenti nel vertice aziendale con radicali mutamenti di struttura, ma, più spesso, ci sono significative alternanze di attribuzioni funzionali e mutamenti di incarichi e di persone. Si ridefiniscono le "regole del gioco".

D: lei ha parlato di regole del gioco che mi sembrano far parte più del funzionamento che della struttura, cioè della fisiologia piuttosto che dell'anatomia.

R: in qualche modo, più o meno consapevolmente ed organicamente, si cerca anche di incidere sul funzionamento, cercando, di volta in volta in relazione alle situazioni-problemi, di accordarsi su certe regole del gioco esplicite o, in molti casi, implicite. Tuttavia la struttura sembra essere il principale strumento a disposizione della Direzione per il cambiamento.

D: mi piacerebbe sapere qualcosa di più sul processo di definizione o ridefinizione delle regole del gioco.

R: non è necessario aver trascorso molto tempo in azienda per comprendere che l'istituzione di "regole del gioco" dirette a potenziare una certa funzione aziendale si traduce nell'egemonia dei suoi rappresentanti all'interno della struttura. Così l'imposizione o la soppressione di un semplice atto di controllo, anche formale, si traduce in un'acquisizione o in una perdita di potere. Ancor più importante può essere il far parte di un Comitato di nuova istituzione (o il non farne parte), specialmente se al Comitato sono demandati poteri decisionali importanti. Per converso, l'istituzione di un Comitato che abbia compiti puramente onorari può avere lo scopo di neutralizzare, o almeno ridurre, l'impatto di determinati elementi aziendali di protesta (che potremmo definire di "fronda aziendale"). Sarà facile, infatti, per i promotori del Comitato sostenere che ai potenziali avversari è pur stata data la possibilità di dissentire e di fare proposte. Proposte che poi, guarda caso, non verranno mai accolte o lo saranno dopo un periodo di riflessione che potrà servire a separare completamente la proposta dal suo proponente, per attribuirne la paternità a tutt'altro inventore.

D: sta parlando di pure lotte di potere fine a se stesse e non per fare meglio?

R: forse, in qualche caso, qualcosa diventa anche "meglio", ma spesso il meglio può essere usato come pretesto per accrescere l'importanza della propria funzione. Si vanno così delineando i "vincenti" ed i "perdenti" nel processo di ristrutturazione. E' evidente che i vincenti avranno la possibilità di farsi interpreti della politica aziendale, di assumere i ruoli di maggior potere, mentre i perdenti risulteranno ridimensionati e si troveranno a lottare, anzitutto, con una disinformazione di fondo, accuratamente programmata attraverso una precisa impostazione procedurale, che tenderà ad escluderli dai più importanti momenti decisionali.

D: insomma l'importanza della risorsa umana nel funzionamento aziendale. Nel bene o, come mi arriva da quel che dice, nel male.

R: viene alla mente un detto del Guicciardini, che cito a memoria e quindi con imprecisione: "pregate Dio di non trovarvi dove si perde, perché allora, per quanti sforzi facciate, non riuscirete mai ad avere la meglio". Nelle cose del mondo, però, tutto muta: non resta che aspettare la prossima ristrutturazione...

SPERANZE TERAPEUTICHE

Qualche possibilità di miglioramento funzionale può essere intravista, se il tipo di diagnosi fatta è corretto, introducendo elementi organizzativi che siano 'turbativi' rispetto al modo di essere descritto, tali da creare una destabilizzazione, funzionale ad un processo di riflessione ed autocoscienza. Elementi mirati al modo di funzionare, più che al tipo di struttura. Le ristrutturazioni, in questa situazione, non incidono, sostanzialmente, sul modo di essere e non fanno che accrescere i costi, in una rincorsa nevrotica senza fine dietro ai sintomi, piuttosto che affrontare il male alla radice.

Si potrà notare che nel modo di essere del tipo di organizzazione descritto continua a persistere, nonostante i 'proclami' contrari della "nuova" Repubblica, "quell'aura di garantismo che, ab antiquo, ha ispirato e ispira il principio della carriera automatica,...il diritto all'avanzamento, all'immobilità,...sganciati dal merito"(Saverio Vertone,Corriere della Sera,7-2-1992,p.1).

Si può anche capire e giustificare questa ricerca garantista, come giusto ed inconscio riparo dalle possibili sopraffazioni derivanti dal culto del potere e dalla ricerca delle colpe, in precedenza descritti.

Un piccolo-grande elemento turbativo che si può, allora, introdurre nel funzionamento organizzativo, per farlo lentamente deviare verso nuovi modi, è quello della selezione professionale e meritocratica. Non è certo una novità. Da più parti, di volta in volta, viene richiesta, all'interno della protesta contro gli scandali, le lottizzazioni etc. Anche le tanto discusse "privatizzazioni" dichiarano di volersi muovere in tale direzione.

Quel che può essere cambiamento è, però, la presa di coscienza della sua centralità ed una reale prassi in tal senso, al di là delle parole e delle dichiarazioni di intenti, subito riassorbite e metabolizzate dalla cultura gerarchico-burocratica che torna rapidamente ad essere se stessa. Per dirla con una battuta di A. Bloch(Il terzo libro di Murphy,1990,p.30): "Ogni burocrazia riorganizzata per ottenere una maggiore efficienza diventa immediatamente identica alla precedente".

L'attenzione deve essere sistemica e guardare non solo alla meritocrazia ma anche a tutto il contesto, per far sì che il seme fruttifichi. Ad esempio introdurre una meritocrazia lasciando la più ampia discrezionalità ad un capo gerarchico- burocratico significherebbe premiare i migliori in termini di fedeltà, ubbidienza, prontezza esecutiva, quando non abilità nel procurare "affari". I migliori, in termini di capacità gestionale, motivazione dei collaboratori per l'efficacia e l'efficienza operativa, continuerebbero ad essere i 'diversi', disturbatori, da tenere alla larga.

Piccoli, modesti interventi per cominciare. Certamente poco nel quadro delineato da Erasmo, ma la speranza terapeutica è di creare qualche 'turbativa', di mettere in moto nuovi meccanismi culturali, di aggregare le forze vitali dei 'diversi' che guardano al meglio aziendale da cui, solo, può discendere il meglio personale, sul medio-lungo termine.

Per concludere non resta che augurarci e lavorare perché la nevrosi della ristrutturazione lasci posto per una più approfondita autocoscienza e conoscenza dei meccanismi di funzionamento, con interventi più mirati ad una reale crescita di efficacia ed efficienza nell'azienda e nella società. In uno con la crescita della democrazia.