

INTERVISTA A CESARE KANEKLIN A CURA DI CLAUDIO G. CORTESE

LAVORARE INSIEME AGLI ALTRI

Come riscoprire il piacere di produrre insieme un cambiamento?

Come mai lavorare con gli altri sembra oggi più faticoso di vent'anni fa? Come mai le organizzazioni, per definizione potenti sistemi di difesa dall'ansia, sembrano oggi in difficoltà a svolgere questa funzione? E perché gli individui, nelle loro relazioni professionali, sperimentano più la sensazione di essere vincolati che non il piacere di produrre insieme un cambiamento? Porsi queste domande implica entrare in contatto con le trasformazioni che hanno sconvolto la società in questi anni. Ma significa anche fare un primo passo per riscoprire il senso e l'utilità del lavorare in gruppo.

Cesare Kaneklin mi guida per il dedalo di chiostrini in cui si sviluppa la sede milanese dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, conducendomi al Dipartimento di psicologia. È lì che si trova il suo ufficio di professore ordinario arrivato in Università dopo anni di lavoro in importanti aziende private, dove si è occupato di gestione delle risorse umane, formazione e sviluppo organizzativo.

È anche grazie a queste esperienze dirette, giocate sul campo, che la sua attività didattica e di ricerca ha saputo assumere in tutta la loro problematicità le esperienze degli uomini e delle donne che lavorano in organizzazione, evitando i rischi di quella «riduzione a uno» che talvolta abbaglia gli studiosi, convincendoli che l'*individuo*, il *lavoro* e l'*organizzazione* siano elementi analizzabili in se stessi e non come parte di un triangolo di relazioni che li rende inscindibili.

Uno dei tratti che qualificano la riflessione di Kaneklin è infatti la centratura sulla dimensione relazionale: non interessano l'individuo, il lavoro o l'organizzazione in quanto tali, ma l'*individuo al lavoro con altri individui nell'organizzazione*. Se l'individuo, il lavoro e l'organizzazione fossero i vertici di un triangolo, Kaneklin di quel triangolo studierebbe i

lati che li collegano. Al tempo stesso non interessa un «sapere» teorico, normativo, ottenuto osservando «con distacco» i fenomeni, bensì un sapere prodotto dall'azione: un sapere locale e situato, destinato al miglioramento della nostra capacità di intervenire per influenzare la realtà con cui ci confrontiamo.

Queste premesse guidano il tema del nostro colloquio: lavorare insieme agli altri, ovvero, per usare un'espressione del linguaggio comune, le *relazioni professionali*, «croce e delizia» di chi pratica il lavoro sociale. L'operatore sociale sperimenta infatti quotidianamente sia la sensazione di essere vincolato all'altro (al collega, al coordinatore, all'utente, alla famiglia dell'utente, al referente istituzionale, ecc.) e il limite delle proprie e altrui abilità relazionali, sia il piacere di produrre insieme un cambiamento, là dove il cambiamento ottenuto «da soli» sarebbe effimero, quando non del tutto inutile.

L'intervista si sviluppa in tre passaggi: il significato del lavorare con gli altri oggi, in contesti e organizzazioni che si trasformano rapidamente, il ruolo dei capi intermedi e il lavoro di gruppo, con richiami al tema della valutazione della qualità dei servizi e alla formazione.

La fatica di lavorare in organizzazione

Domanda. *Oggi da molti osservatori che monitorano il mondo del lavoro (stampa, cinema, consulenza, ecc.) giungono segnali che testimoniano un incremento della fatica del lavorare insieme. Persino la giurisprudenza ha identificato situazioni (come il mobbing o l'harassment) in cui si prefigura un «danno» di tipo relazionale. Possiamo sostenere che l'evoluzione dei modi di lavorare ha accentuato la fatica del lavorare con gli altri?*

Risposta. Partirei da qualche dato. Un primo dato è legato al fatto che *i gruppi di lavoro sono più instabili*, nel senso che ci sono contratti atipici (interinali, collaborazioni a progetto, part-time verticali, a tempo determinato, ecc.), borse di studio, stage, consulenze: tutte modalità che esulano dal rapporto contrattuale classico e sono molto diverse tra loro.

Se facciamo riferimento a un universo che fino a un paio di decenni fa era assolutamente stabile, come la *sanità*, non è insolito trovare un medico giovane che la mattina lavora in un centro diagnostico, il pomeriggio va in un'altra sede, nel mentre sta facendo la specializzazione, è docente in qualche corso di formazione, consulente di una casa farmaceutica, insomma ha appartenenze a diverse organizzazioni.

Un altro dato è che comunque *le strutture organizzative hanno confini meno precisi*, nel senso che sono continuamente sfidate da problemi sempre nuovi che richiedono cambiamenti di struttura, oppure acquisizioni e *outsourcing*, o ancora fusioni e ristrutturazioni. Oggi è molto frequente l'utilizzo del termine «ri-organizzazione» per definire questi processi; ciò è legato all'esigenza di stare al passo della domanda dei mercati. E i confini sono anche più permeabili: è più facile che dall'esterno entrino dati, informazioni, domande, richieste e che per le risorse che lavorano si generi confusione.

Voglio richiamare l'ipotesi che faceva Jaques secondo cui le organizzazioni sono anche

sistemi di difesa rispetto alle ansie primarie di natura persecutoria e depressiva: effettivamente organizzazioni di questo tipo, con gruppi instabili e confini flessibili e permeabili, *funzionano meno bene come sistemi di difesa dall'ansia*.

Domanda. *E intanto le ragioni «oggettive» di ansia sono in crescita...*

Risposta. Oggi si sommano due ragioni esterne, oggettive, di maggiore ansia. La prima, come abbiamo detto, è legata alla *crescita del tasso di competizione* in ogni settore: non solo nell'industria, ma anche nei servizi, non solo nel privato, ma anche nel pubblico. Il dato più preoccupante è che le risposte a questo aumento di competizione che le organizzazioni devono fronteggiare – anche nel sociale – vanno sostanzialmente nella direzione della riduzione dei costi e degli organici, affermando dunque il prevalere del paradigma economicistico su tutti gli altri.

La seconda ragione deriva dal proprio lavoro quotidiano: una volta il lavoro era essenzialmente fatica fisica; oggi invece *il lavoro è pensiero*: lo porti a casa, non riesci mai a staccare per davvero e questo finisce per aumentare i livelli di stress. Senza considerare la pervasività delle comunicazioni via cellulare e e-mail, che ti rendono sempre e ovunque «connesso» agli altri, dunque anche ai processi di lavoro.

In sintesi, c'è una più elevata produzione esterna e interna di ansietà e diminuiscono le possibilità di «difesa» da quest'ansia che le organizzazioni possono offrire perché nel frattempo anche le organizzazioni sono cambiate. Naturalmente entrano in gioco, anche, le *differenze individuali*: chi ha meno risorse personali da indirizzare al contenimento dell'ansia soffre di più, chi ha più risorse riesce a finalizzare meglio o comunque a dare un senso a questi segnali interni.

Ciò spiega almeno in parte l'aumento della richiesta di supporto, consulenza, intervento degli psicologi e di vari tipi di *counselors* nei luoghi di lavoro.

Insostenibilità della vita lavorativa?

Domanda. *Solo le relazioni di lavoro si stanno deteriorando o anche le relazioni sociali, familiari, gruppalari?*

Risposta. Siamo in un periodo di *forte crisi sociale e delle relazioni*: una serie di cambiamenti che caratterizzano la vita del Paese, soprattutto sul piano sociale, stanno destabilizzando equilibri intrapsichici, organizzativi e relazionali preesistenti, rispetto ai quali non riusciamo a condividere nuovi significati. La crisi è in questa *incapacità di condividere dei significati* rispetto a quello che sta succedendo, a questo «nuovo» che irrompe quotidianamente nelle nostre dimensioni. Questo si può tradurre anche in sofferenze che sono individuali, come nel mobbing, ma *il problema di fondo è la sostenibilità e la qualità della vita lavorativa*. Vent'anni fa non c'era bisogno di parlare di sostenibilità, al di là di situazioni isolate, di fenomeni perversi che si trovavano all'interno di relazioni verticali o orizzontali con il collega e con il capo. Oggi il problema riguarda un po' tutti.

La sindrome sociale di difesa rispetto a questi cambiamenti di tipo strutturale assume oggi la forma di una tendenza a ritirarsi su dimensioni individualistiche, sul proprio privato. Privato è bello, pubblico, collettivo e sociale sono brutti.

Domanda. *Si può ipotizzare che le nuove generazioni non siano preparate a dare significato all'esperienza della relazione con gli altri, del «fare insieme»? In altri termini, che differenti fattori culturali e macroeconomici ci stiano portando verso un modo individualistico di vedere il lavoro e la propria vita?*

Risposta. Rispetto alla mia storia, se penso a quando ero studente universitario, il fatto di fare gruppi di progetto, di lavorare insieme, di impegnarsi in progetti di cambiamento sociale era una cosa molto eccitante perché ricercata e desiderata. Oggi gli studenti in Univer-

sità sono bravi e studiosi, ma hanno già interiorizzato la *modalità individualistica* di cui stiamo parlando anche nell'approccio allo studio e al modo di proporsi nella società.

È una cosa abbastanza forte e la collego molto all'*ambiguità dei messaggi* che durante la vita questi giovani ricevono. Da un lato, se pensiamo alla famiglia e alla scuola, mai si è insistito così tanto sul concetto di *autosufficienza*: tutti a ripetere loro che devono essere autonomi, devono avere un progetto di vita, devono essere imprenditori di se stessi, devono imparare a camminare con le proprie gambe, devono essere cittadini del mondo, è un messaggio continuo che va apparentemente nel senso del sostenere la loro emancipazione. Dall'altro lato, mi sembra che le *spinte al conformismo e all'allineamento* siano ancora più forti. E parlo di richieste di tipo esplicito, se penso alla televisione, alla pubblicità, all'importanza del denaro, e di tipo implicito se penso al fatto che i miei studenti sono tutti vestiti allo stesso modo: la mutanda firmata, le scarpe firmate, la camicia firmata...

Sono spinte antitetiche, tra originalità e conformismo.

Flessibili, elastici, lamentosi

Domanda. *È molto forte oggi anche l'aspettativa di «trovarsi bene» sempre, con tutti e ovunque... Questo viene indicato come un valore, premiato e sottolineato.*

Risposta. Ciò che si chiede agli individui è di essere agili, flessibili, elastici, di essere dei grilli salterini, e per essere ciò è necessario *non avere convinzioni molto profonde*. Si chiede di non essere portatori di un'idea forte, per poter lavorare con tutti, la mattina al centro diagnostico, il pomeriggio di là, poi magari domani si cambiano gli orientamenti organizzativi, si cambia l'organizzazione del lavoro, ecc. Quello che si chiede ai giovani, ma in genere alle persone che lavorano, è di non avere così grandi convinzioni ma anche di *non porsi troppi problemi di coscienza*. Per lavorare con venti

persone in cinque contesti diversi devi farlo con una certa indifferenza.

Su questo è nato un *regime individualistico*, in cui le esperienze emotivamente più ricercate sono spesso legate a dimensioni protettive, – la famiglia, il gruppo amicale – ma anche evasive – questo bisogno ad esempio di fare il weekend alle Maldive, come per ricaricarsi e poi ritornare – che si sperimentano da soli.

Questo implica *non incontrarsi emotivamente*, non mettersi nei panni degli altri; da qui nasce la tendenza ad avere rapporti strumentali: nel senso che tu per lavorare sei mesi qui – perché poi la tua agenzia di lavoro temporaneo ti trova sei mesi da un'altra parte – non devi attaccarti troppo alle situazioni e alle persone. Inoltre, in questo quadro gli individui vengono un po' lasciati soli. In assenza di un mediatore sociale, oggi l'individuo contratta direttamente con l'organizzazione. Per alcuni si aprono grandi possibilità, per altri tutto ciò è un problema.

Domanda. *Questa analisi vale per il nostro Paese o può essere estesa ad altri contesti?*

Risposta. In tutto il mondo occidentale mi sembra che quello che stiamo facendo è *difenderci da questa forte pressione al cambiamento*, ma ciò è sicuramente più accentuato in Italia. Ad esempio in Spagna – paese con cui collaboriamo su diversi fronti – vedo più spinta a costruire progetti sociali, più ricerca, più creazione di spazi di responsabilità per i giovani, più sforzo di *costruire un nuovo immaginario sociale* meno deprimente. In altre parole lì mi sembra di intravedere un po' più di costruzione di ideali e di progetti collettivi.

In Italia vedo la costruzione soprattutto di possibilità per lamentarsi, accompagnata da pochissimo investimento nel cambiamento, in progetti che siano in grado di influenzare la realtà. La lamentela senza spazio progettuale genera un circolo vizioso in cui le cose vanno (o le percepiamo andare) sempre peggio.

Domanda. *Lo spazio per lamentarsi è l'Ufficio relazioni con il pubblico?*

Risposta. Sì, istituzionalizziamo il fatto che la persona si lamenti: è una situazione in cui le persone vedono i problemi, si lamentano dei problemi, però *i lamentosi* stanno diventando una nuova categoria psicologica, nel senso di persone che si lamentano dei problemi, ma i problemi restano lì, non si sognano neanche di vedere se collegandosi, utilizzando l'aiuto degli altri, si può originare un cambiamento.

Si aspetta che a fare il cambiamento sia qualcun altro, mentre la speranza per cambiare davvero è cercare di inserirsi nei cambiamenti in atto per cercare come influenzarli collegandosi agli altri attori del contesto. Stiamo diventando lamentosi e apatici, non ci mettiamo il «sangue» nelle cose che facciamo, non cerchiamo di fare al meglio, siamo solo capaci di dire che se dipendesse da noi il mondo andrebbe in modo molto diverso e che è sempre colpa degli altri, ma è come se si aspettasse che qualcuno con la bacchetta magica risolva la situazione.

D'altra parte, su un piano più politico, noi sappiamo che consentire la lamentela, istituzionalizzarla, può essere la strategia per non cambiare. La persona che si è potuta lamentare si è sfogata e per un po' di tempo rimane tranquilla...

Talenti a termine

Domanda. *Veniamo a un tema più strettamente organizzativo. Nei manuali universitari si parla del taylorismo e della gerarchia come di modelli appartenenti al passato. È davvero così o nelle nostre organizzazioni le modalità di lavoro e di relazione rimangono ispirate a questi paradigmi?*

Risposta. Sì, qualcosa è cambiato, nel senso che la relazione basata sulla forza bruta, ad esempio, è abbastanza scoraggiata nelle aziende a favore di una modalità apparentemente molto più simmetrica, amicale, coinvolgente: che però dura fino a che le persone sono considerate «talenti», perché il giorno in cui non lo sono più le cose tornano come prima.

Dunque credo che non ci sia stato alcun mutamento significativo di paradigma: siamo sempre *dentro al paradigma economicistico e organizzativistico* che ci ha accompagnato per tutto il '900. E questo vale anche, purtroppo, per il modo in cui vengono pensate le professioni rivolte al sociale.

Quando parlo di «paradigma economicistico» intendo dire che diamo per scontato che lo scopo ultimo del lavoro sia la produzione di ricchezza, il mercato, il bilancio, l'utile, mentre con «paradigma organizzativistico» sottolineo che il fondamento del potere rimane la regola, la norma, le procedure impersonali che richiedono obbedienza totale. In certe aziende questa modalità è più mascherata, più seduttiva, con affermazioni del tipo «tu fai parte dell'azienda e l'azienda ti fa la palestra o l'asilo», però valgono perché e finché tu sei un talento, una risorsa pregiata, ma non valgono per tutti. Questo paradigma economicistico e organizzativistico dà origine all'idea che *gli individui nella loro soggettività non contano*. Quello che conta è il ruolo professionale, le competenze, il potenziale, la produttività.

Paradossalmente mi sembra che in questo periodo il paradigma economicistico e organizzativistico si sia addirittura rinforzato: ancora più forte che in passato è l'idea che l'autorità deve avere come obiettivo lo sviluppo continuo della produzione e del consumo e che tu, lavoratore, devi essere *un produttore e consumatore di cose senza preoccuparti del loro significato*. È come se ci fosse una sorta di obbligo dentro questo paradigma, di incitamento continuo ad appropriarsi delle ricchezze con il fine ultimo di accrescere il proprio potere e consumare di più.

Domanda. *Quali potrebbero essere le alternative?*

Risposta. Un grosso equivoco in cui tutti cadiamo recita che, siccome un'azienda per durare nel tempo deve stare sul mercato, ciò equivale a dire che *la fonte dell'autorità è il mercato*, ovvero il gioco della domanda e dell'offerta. Ogni padre e ogni madre di famiglia

sanno che devono fare i conti con il bilancio economico, ma questa è cosa diversa dal dire che la famiglia ruota attorno a questo dio che si chiama denaro e che il denaro è al posto di comando!

L'alternativa è considerare il denaro una risorsa, ma non il fine ultimo. Come una delle vele che danno energia alla barca, ma non come il timone che guida la barca. Finché il principio di autorità sarà il denaro non si potranno mettere insieme le esigenze dell'organizzazione con le esigenze del soggetto, la sua libertà e la sua valorizzazione in quanto persona.

Investire affettivamente nei rapporti

Domanda. *Nell'ambito del lavoro sociale, del no-profit, tu vedi una possibilità in più per sfuggire da questo intreccio di paradigmi, oppure gli stessi si presentano, magari in modo mascherato, anche in questi contesti?*

Risposta. La scena che vedo quasi quotidianamente è che nelle organizzazioni di servizio, pubbliche o private, c'è un aumento di attenzione per la dimensione economica e di profitto, per cui cresce il grado di assunzione del paradigma economicistico e organizzativistico.

L'aziendalizzazione, termine molto equivoco se pensiamo alla sanità, da un lato può voler dire maggiore efficienza ed efficacia, dall'altro l'assunzione di questi paradigmi, secondo i quali le fonti dell'autorità sono necessariamente il denaro o le norme, e non ad esempio le persone con cui lavoro, gli utenti cui mi rivolgo... Le possibilità ci sono, ma *dipende molto da chi governa*, dai dirigenti, dai livelli intermedi, e dal fatto che ci siano le condizioni per fermarsi, sostare a interrogarsi sul senso delle cose che si fanno.

Va detto che è più probabile trovare persone che si disegnano un ruolo amministrativo e burocratico, inoltre non c'è neanche una forte pressione da parte degli utenti come c'era anni fa; abbiamo l'esempio degli studenti, oggi quando mai fanno pressione sull'Università per

la qualità dei servizi? È come se ci fossimo dimenticati che la società funziona se ciascuno di noi lavora, fa attivamente il produttore, il consumatore, *ma anche il cittadino*. Se ognuno però si mette nel proprio angolino, rimane passivo, la società non funziona più. In altre parole, se la realtà è quella che ci costruiamo, qualche possibilità di influenzarla ce l'avremo pure, dunque non rinunciamo a priori!

Mi colpisce che frequentemente gli studenti chiedano di fare meno fatica, non di avere un'occasione in più di apprendimento. Come se non avessero l'obiettivo dell'apprendimento, ma solo quello del massimo risultato con il minimo sforzo. Ma questo forse è ciò che la scuola ha loro insegnato.

Domanda. *Hai detto che la relazione gerarchica rischia oggi di essere spersonalizzante, con l'individuo assoggettato al paradigma economicistico e organizzativistico. Ma in molti casi risultano faticose anche quelle relazioni «orizzontali» con i colleghi che sembrerebbero invece rivestire una funzione di «protezione» dell'individuo, rappresentando un'«oasi di sicurezza» in cui trovare riparo e maggiori possibilità di espressione di sé... Perché questo avviene?*

Risposta. In generale ciò che osservo nei gruppi di lavoro è che c'è *manca* di investimento affettivo nei rapporti con gli altri, in quanto la tendenza a lavorare con l'ottica strumentale di cui abbiamo parlato rende più penosi e faticosi i rapporti con i colleghi. Questo lo ritrovo anche nel lavoro di consulenza. Le persone stanno male perché si scannano quotidianamente, ma se chiedi loro di investire per creare relazioni migliori ti dicono che è troppo faticoso, dunque spesso il mio lavoro di consulente è «tirarle fuori dal guscio», farle lavorare sul loro modo di relazionarsi le une con le altre.

In ogni caso oggi conta molto, più di ieri, la *qualità del capo*. A mio parere quello che alcuni psicologi chiamano il «contratto psicologico», ovvero il rapporto con il compito, il senso di impegno, l'identificazione, il legame affettivo nei confronti della propria organiz-

zazione, oggi difficilmente si instaura con l'azienda o il suo management, bensì con il capo. È dal capo che spesso dipende se mi rinnoveranno il contratto, se nel prossimo progetto mi chiameranno, fino a quando sarò considerato un talento.

Ci sono capi che si rendono conto di essere un po' nella stessa barca dei collaboratori (perché oggi anche i dirigenti rischiano di perdere il posto di lavoro), che si rendono conto che quanto più il gruppo produce, soprattutto in termini di apprendimento e capacità di lavorare insieme, tanto più anche loro hanno possibilità di sopravvivere nel tempo. Ma ci sono anche capi che hanno assimilato i paradigmi di cui parlavamo prima, sviluppando immagini di sé e modi di agire di tipo megalomane-narcisistico. Credo che questo secondo modello di capo sia oggi prevalente, mi sembra che non siano molti i dirigenti che utilizzano il potere per far crescere i propri collaboratori e dar loro una sufficiente tutela.

Un lavoro di sostegno ai capi

Domanda. *Come possiamo aiutare i capi a interpretare positivamente il loro ruolo?*

Risposta. Oggi in azienda investirei risorse per capire come fare un lavoro di sostegno, di *supporto dei dirigenti di secondo livello*, che si trovano in una situazione doppiamente critica. Da un lato è critica perché sono esposti a tutte le sollecitazioni legate al fatto che l'organizzazione deve continuamente cambiare, perché la riorganizzazione è il fattore competitivo dell'azienda, per cui gli arrivano ogni giorno sul tavolo delle richieste di realizzare dei cambiamenti, che talvolta non riescono neppure bene a comprendere, ma devono fare lo stesso secondo la logica del «anche se non capisco mi adeguo». Dall'altro è critica perché frequentemente hanno collaboratori in situazioni come quelle che provavamo a descrivere all'inizio, impegnati su più fronti, in diversi progetti, con professionalità spiccate, ma senza prospettive di stabilità occupazionale,

dunque con un atteggiamento strumentale e – almeno in partenza – mercenario.

Il capo si trova, pertanto, in una situazione molto delicata, sia per ruolo, ma anche perché i collaboratori ci tengono a conservare almeno una parte dell'immagine positiva di sé che desiderano avere.

Su questo livello sarebbe importante investire attraverso una formazione di accompagnamento e di sostegno ai capi intermedi, che dovrebbe essere *centrata sulla costruzione di relazioni*: relazioni *tra persone*, ovvero con i collaboratori e nel gruppo, e relazioni *con gli oggetti di lavoro*, ovvero con le cose da fare, intese come compiti e processi ma anche come cambiamenti nei compiti e nei processi.

Ho in mente interventi formativi di piccolo gruppo, non in un'aula «lontana» dal lavoro, ma nei luoghi di lavoro: ad esempio legati alla socializzazione delle informazioni, dove dobbiamo andare, cosa vogliamo fare, perché il gruppo di progetto si muove in quella direzione... Oppure una formazione individuale per il dirigente di secondo livello, per aiutarlo a imparare ad analizzare il mandato che gli viene affidato dalla direzione e tradurlo in azioni lavorative dei propri collaboratori. Ripeto: una formazione che punta alla costruzione delle relazioni e dell'oggetto di lavoro con i propri collaboratori.

Domanda. *Per introdurre un ulteriore elemento di diagnosi rispetto alla fatica del lavorare insieme agli altri può essere utile distinguere tra «comunicazione» e «informazione»: percepisci anche tu la presenza di una indebita confusione tra informazione e comunicazione?*

Risposta. Oggi più che in passato, quando lavoriamo nella nostra organizzazione facciamo fatica a sentirci davvero dentro un sistema che comunica: questo perché se la comunicazione si ferma al dato e non diventa condivisione con gli altri dei significati che attribuisco a quello che mi sta succedendo attorno, non è veramente comunicazione, ma rimane, appunto, informazione.

La proliferazione degli strumenti di co-

municazione (cellulari, palmari, computer) credo sia un bel sintomo rispetto al caos, allo stress, alla difficoltà nel «dare senso» che spesso le persone sperimentano. Vedo al tempo stesso sia tutti i vantaggi che ho da queste apparecchiature, sia il loro potere ansiogeno, che deriva dalla loro possibilità di «entrarti dentro» in ogni momento e in ogni dove. Allora se io questo sentirmi invaso non riesco a ricollocarlo dentro un senso, prevalgono le sensazioni negative. Inoltre, è vero che con la comunicazione continua mancano momenti di tranquillità, le nostre serate sono invase da questioni di lavoro, sia perché ce le portiamo a casa nella nostra testa, sia perché ce le portano in casa gli altri, con le loro mail o le loro telefonate. Il lavoro oggi non è più (solo) faticoso, è diventato stressante, perché rischia di non avere più confini.

Un gruppo «dove star bene insieme»

Domanda. *Come funzionano i gruppi di lavoro che incontri nella tua attività di ricerca e consulenza? Sono davvero considerati risorse?*

Risposta. Utilizzando il linguaggio di Bion potrei dire che oggi è più facile trovare gruppi che funzionano «in assunto di base», cioè in modo regressivo, che non gruppi veramente «di lavoro», capaci di fare un'adeguata analisi della realtà, fissare un obiettivo e darsi un metodo: oggi quando le persone dicono «gruppo» intendono spesso un luogo dove stare bene insieme, *non un luogo in cui lavorare, produrre*, raggiungere un risultato professionale insieme.

Inoltre, osservo che le organizzazioni continuano a definire i compiti in modo estremamente individualistico, come compiti «del singolo», quasi senza prevedere formalmente la possibilità di lavorare in gruppo, nonostante abbiano molto più bisogno dei gruppi di lavoro rispetto al passato, perché l'estrema divisione del lavoro cui ci ha condotto l'iper-specializzazione delle competenze rende oggi assolutamente necessari i momenti di integra-

zione in cui ciascun professionista socializza il proprio punto di vista e si prende una decisione insieme. Pensiamo a un'équipe dei servizi sociali o della sanità.

Inoltre, il gruppo di lavoro ha anche una risonanza emotiva. Se è vero – come abbiamo detto – che le strutture organizzative sono meno spesse, che è difficile che le organizzazioni siano progettate sulla base di un modello destinato a durare 10 anni, è anche vero che *i luoghi in cui si gioca il senso di appartenenza sono i gruppi di lavoro*. In altre parole oggi l'organizzazione è meno che in passato il luogo in cui riconoscersi come appartenenti a un sistema: spesso invece è il gruppo di lavoro, il microcosmo sociale di un ufficio o di un progetto, il luogo dove le persone riescono a percepirsi come appartenenti a uno stesso insieme.

È per questa ragione che oggi, quando si dice «gruppo», si intende un luogo dove stare bene insieme, scisso dall'obiettivo o dall'oggetto di lavoro, e sarà sempre più difficile costruire effettivamente dei gruppi di lavoro che «lavorino». Anche perché, come detto, le persone sono sempre meno disposte a esprimere la loro soggettività dentro le loro relazioni. Se io funziono a livello sociale sempre più come *individuo* e sempre meno come un *soggetto*, difficilmente mi metterò in relazione con altri per portare le mie idee, i miei modi di intendere, pensando che poi dagli altri mi venga un arricchimento e un beneficio. Molto spesso quando si fa un lavoro di comunità o di quartiere è una scoperta per le persone capire che nella relazione con gli altri c'è una risorsa.

Domanda. Hai degli esempi?

Risposta. L'ultima esperienza mi è capitata in un gruppo di discussione di imprenditori della Brianza, chiamati per fare un *focus group* in cui dovevano parlare delle questioni generazionali. Dopo due-tre ore di lavoro con loro, cui partecipavano con pieno coinvolgimento, uno di loro ha osservato che i problemi che aveva con i figli non erano così diversi da quelli che avevano gli altri... E poi il passaggio interessante è stato che un altro ha chiesto: «Ma

allora perché l'associazione industriali non cambia il suo ruolo, nel senso di fornirci occasioni di incontro e di approfondimento?». In sintesi, a partire da una posizione in cui erano molto più centrati sulla dimensione privata e individuale, sono passati a una posizione in cui era chiaro che lo stesso problema ce l'aveva anche il proprietario dello stabilimento di fianco.

Da un lato *c'è molto bisogno di questa associatività*, dall'altro mi sembra che le persone non siano facilmente disposte a crearla, ma debbano essere aiutate a farlo. Perché l'individuo è di per sé una categoria dividente, ognuno nel proprio box. Anche qui in Università, quando si dice che bisognerebbe mettersi d'accordo per trovare obiettivi che non siano individuali rispetto al corso universitario, ma che siano comuni rispetto a tre, quattro corsi in modo da fare una cosa integrata a quella degli altri in termini di contenuto o di dispositivo formativo, concettualmente sono tutti d'accordo, però poi nella realtà non succede, o è molto faticoso farlo succedere.

Un po' a causa della *fatica*, perché se devo lavorare con gli studenti o lavorare con i colleghi è più faticoso che fare lezione in modo tradizionale. Ma non solo per la fatica: anche per quella che chiamo *sfiducia di tipo relazionale*, che porta a pensare che lavorare con i colleghi mi complica la vita, è una rottura di scatole, poi mi chiedono di fare delle cose, ed è una complicazione che per di più non produce grandi risultati perché senz'altro non sono bravi come me, per cui è meglio lavorare da soli. Per garantire un buon livello di coordinamento si sa che si dovrebbero fare dieci riunioni, ma in realtà se ne fanno due perché nessuno ha voglia in quanto in definitiva è scettico sulla loro utilità.

Per usare un concetto alla McClelland, le persone oggi esprimono contemporaneamente una certa *dipendenza* e una certa *passività*. Mettersi insieme a costruire necessita di un dispositivo organizzativo che ti aiuti, un'organizzazione temporanea di accompagnamento, un luogo per pensare, per trattare dati e informazioni.

Accompagnare a diventare gruppo

Domanda. *Oggi in molti contesti lavorativi, anche pubblici, si sta introducendo l'idea di «produttività», che però è quasi sempre del singolo e quasi mai del gruppo. Al limite si intende come produttività di gruppo la somma delle produttività dei singoli e in questo modo non viene premiato il fatto di produrre insieme all'altro, ma al massimo la rincorsa a produrre più dell'altro...*

Risposta. Sì, è così. Anche nelle aziende raramente ho visto che venisse premiato quello che si fa in termini di *risultato di gruppo*. Una modalità che rende difficile far capire ai giovani quanto è importante produrre insieme alle altre parti del sistema. È problematico far capire alle persone brave sul piano individuale che il loro profilo professionale viene valutato anche per la capacità di produrre insieme con gli altri, di produrre integrazione.

Domanda. *Quale formazione è utile per i gruppi?*

Risposta. Non credo sia una formazione d'aula che aiuta il gruppo a funzionare meglio. Caso mai aiuta i singoli individui perché sviluppa una certa capacità di lettura. Però pensando ai gruppi di lavoro reali, mi sembra serva più un lavoro di accompagnamento, di consulenza, di ricerca sul campo, di analisi psicosociologica del contesto e dei problemi da fronteggiare.

La formazione che preferisco è quella che mi consente di lavorare insieme con le persone, sui loro problemi, sui loro casi: penso a metodi quali il *counselling*, l'*action learning* e gli autocasi. Se questa formazione non è possibile, se bisogna rimanere più teorici, almeno occorre costruire una sorta di «area di sosta» in cui presentare e discutere categorie di analisi della realtà che li aiutino a vedere cosa stanno facendo, come si stanno organizzando.

Ho visto fare lavori di ricerca insieme ai componenti di un gruppo per capire le loro

modalità di funzionamento e poi pensare, sempre insieme, a come intervenire rispetto alle criticità. Questo è una sorta di *action learning*. Ho anche esempi di gruppi di lavoro che si incontrano per conto loro e poi producono una rendicontazione del lavoro che fanno, poi ci si vede una, due o tre giornate per riflettere su quello che hanno fatto e che hanno scritto.

Domanda. *Come si avvia un percorso formativo per un gruppo?*

Risposta. La grossa differenza che noto, rispetto al passato, è che una volta c'era un lavoro minimo per mettersi d'accordo, si cominciava abbastanza alla garibaldina, erano sufficienti condizioni minime di intesa per fare il lavoro. Oggi, viceversa, sentiamo molto di più l'esigenza di stare a lungo sulla costruzione della committenza, nel senso di costruire pieno accordo sul «facciamo questo pezzo di strada insieme, partiamo dalle vostre pratiche e da quel che già sapete, dalle vostre rappresentazioni».

L'essere compagni di strada non lo costruisci strada facendo, ma ci vuole un grande lavoro preliminare. Una difficoltà è che quasi sempre questo lavoro preliminare non è pagato per nessuno, dunque è possibile che venga sottostimato o ritenuto superfluo. Però se non lo si fa in modo appropriato il livello di entusiasmo e di fiducia decrescono molto rapidamente, le persone si stufano, si perde subito spinta progettuale. Se non c'è una costruzione iniziale molto forte, anche in termini di investimento emotivo, sarà improbabile arrivare alla fine.

Mentre in passato potevi pensare di costruire la committenza in itinere, adesso devi cautelarti all'inizio per quel che è possibile, poi devi continuamente alimentarla, monitorarla. È fluttuante.

Valutare con altri

Domanda. *È possibile valutare l'efficacia del lavoro sociale? È corretto distinguere tra effi-*

cacia di risultato, tipica del paradigma economicistico cui facevi riferimento prima, ed efficacia di processo, che tiene conto anche del «come» si lavora, non ultimo del benessere di chi lavora?

Risposta. È corretto, ma introdurrei una ulteriore dimensione di valutazione per il lavoro sociale, che fa riferimento al suo *contributo alla comprensione dei fenomeni e dei problemi sociali*. Ad esempio, un conto è trattare un caso di maternità di una minore che viene da un certo quartiere, un conto è utilizzare quel caso per comprendere che cosa sta succedendo in quel quartiere in cui posso anche scoprire, magari, che nell'ultimo anno di maternità di minori ne sono arrivate otto. Usare il caso (o gli otto casi) per capire qualcosa sul quartiere.

Ho in mente un esempio preciso, quello di un quartiere di Milano in cui c'è un picco di maternità di minorenni; allora in prima istanza l'efficacia, o il valore del lavoro, è la qualità dell'assistenza, ma poi c'è un lavoro da fare col quartiere di comprensione delle problematiche e di cambiamento sociale. Mi colpisce che in questo periodo si riduca quasi tutto al primo momento, quello dell'assistenza, *come se non esistesse la produzione di conoscenza*. Poi per risparmiare si chiudono i consultori e nessuno a livello di comunità locale, di quartiere, reagisce, protesta, si oppone. Vuol dire che questi consultori non è che producessero cose così visibili.

Domanda. *A chi la responsabilità della valutazione?*

Risposta. Si deve smettere di pensare a una valutazione autoreferenziale, occorre arrivare a una *valutazione anche da parte di utenti e d'interlocutori significativi* a livello di comunità locale, di quartiere...

Condivido anche l'idea che proponi, cioè che ci sia una qualità di modi di lavorare che si riverbera sulla soddisfazione, sul benessere di chi lavora, e che è molto importante per gli esiti del lavoro, oltre che per la vita personale

del singolo operatore. La qualità delle relazioni tra operatori del lavoro sociale è molto importante perché da un lato spesso si traduce in qualità del servizio che si offre, ma anche perché dall'altro la risorsa relazionale è la vera risorsa nella produzione dei servizi.

Per tutti i servizi, non solo per quelli destinati al sociale, o di tipo scolastico o ancora di tipo sanitario, ma anche per quelli sul mercato (compagnie aeree, banche, poste), la capacità, il desiderio, la disponibilità delle persone che erogano il servizio di relazionarsi tra loro contribuisce in modo decisivo al risultato. Se un impiegato non sa una cosa e chiede alla collega, magari risolve il mio problema; se non chiede alla collega, non è in grado di aiutarmi e mi lascia con il mio problema.

Domanda. *In ogni caso, dicevi, non una valutazione autoreferenziale...*

Risposta. No, perché sarebbe come dire che c'è solo una metà del mondo, quella che produce l'offerta, e non l'altra metà, gli utenti che ricevono i servizi.

Credo anche che nemmeno la valutazione debba essere condotta da soli. Se io operatore voglio valutare la mia offerta è bene che lo faccia con i miei colleghi. Allo stesso modo se chiedo la valutazione degli utenti è bene che non la chieda al singolo utente, perché avrei un prodotto individuale, ma piuttosto alla comunità. Se il senso del lavoro sociale è quello di rispondere anche a problemi sociali, allora devo preoccuparmi di *costruire con i gruppi, con le comunità, con le collettività la loro percezione del valore del servizio*, senza limitarmi a farlo solo con chi lo utilizza direttamente.

Cesare Kaneklin - Dipartimento di psicologia - Università Cattolica di Milano - e-mail: cesare.kaneklin@unicatt.it