

CAMBIARE CAMBIANDO

La Psicologia Strategica nello sviluppo delle organizzazioni: esperienze, protocolli, ambiti di intervento

“Abbiamo bisogno di un modo nuovo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare”

A. Einstein

Global Golf

In *Alice dietro lo Specchio* Lewis Carrol a un certo punto ci descrive una strana partita di golf: le mazze sono fenicotteri e le palline porcospini arrotolati su se stessi. La peculiarità del gioco consiste nel fatto che i fenicotteri si muovono in mano ai giocatori, così come i porcospini, a loro volta, si srotolano e se ne vanno a zonzo per il prato. Ora, lungi dall'essere solo un divertissement, questa strana modalità di giocare a golf è stata pensata da Lewis Carrol, che era un logico, un matematico e un teorico dei sistemi di segni, per darci un'idea del mondo, e rappresenta benissimo il nostro mondo aziendale. Sappiamo tutti, oggi, infatti, come i vecchi sistemi di pianificazione e organizzazione siano obsoleti. Il mondo si muove, l'innovazione deflagra, la complessità cresce con curve esponenziali in ogni settore... Insomma per dirla in altri termini, il mondo prevedibile della meccanica, quello con mazze e palline tradizionali è ormai tramontato, ed è sorto un nuovo mondo che trova le sue metafore nei sistemi biologici e sociali, in sistemi caotici e turbolenti come l'atmosfera terrestre, o addirittura nell'arte e nella creatività del gioco. Come dice John Kotter, forse il più osannato guru mondiale in materia di cambiamento organizzativo “nella nuova economia, che è in cambiamento molto rapido, è indispensabile saper inventare non solo nuove linee di prodotto, ma nuovi business e anche nuovi modelli economici e di organizzazione. Questo richiede una leadership che sappia mobilitare risorse intellettuali, fisiche e anche emozionali dentro l'azienda.” E dunque se, per usare il titolo dell'ultimo libro di John Kotter, *Il nostro iceberg si sta sciogliendo*, che cos'ha fatto finora la comunità di pinguini che vi abita sopra per raccogliere la sfida e risolvere i problemi posti da nuovo ordine delle cose che si sta prospettando?

Tentativi di soluzione

*“L’ortodossia della ragione
instupidisce più di qualsiasi
religione”*

G. Liechtenberg

Se volessimo fare un’archeologia di quello che possiamo chiamare “paradigma della complessità” potremmo risalire addirittura al taylorismo, perché la stessa necessità di un’organizzazione della produzione si poneva per scongiurare un caos foriero di inefficienza. Da allora molti modelli si sono succeduti nella storia dell’organizzazione aziendale: la Scuola delle Human Relations, le scuole delle Risorse Umane e quindi la vera svolta epistemologica costituita dalle scuole sistemiche. Il concetto di sistema – e in particolare di sistema complesso e aperto - appare nelle più varie scienze economiche e sociali, come già fisiche, matematiche e biologiche, per indicare un’entità organizzata dove vi è una grandissima interazione tra le variabili, tanto interne (come per esempio il personale) che esterne (come per esempio i costi delle materie prime) tale per cui è impossibile determinare una previsione completa degli andamenti futuri “a bocce ferme” (le mazze e le palline del vecchio golf). Ne consegue che qualunque intervento a livello strategico e di organizzazione aziendale deve tenere conto dei numerosissimi ed incalcolabili mutamenti interni e dei contesti di riferimento, che sono a loro volta in continua evoluzione. Le scuole sistemiche, (tra cui possiamo citare le scuole socio –tecniche del Tavistock, le teorie “Contingency” di Ansoff, Lawrence-Lorsch, Hemery-Trist, Katz-Kahn e gli approcci di intervento sviluppati da Beckard, Benni, Walton, Schein, Argyris) attingendo a un’ampia messe di contributi scientifici tra i quali la teoria delle strutture dissipative, la matematica del caos e la teoria delle catastrofi hanno tentato in molti modi di venire a capo della nuova maniera di giocare a golf con fenicotteri e porcospini. Ma non vi sono riuscite. Da una parte perché, in certi casi, tendevano a una eccessiva semplificazione, efficace solo sulla carta, dall’altra perché rendevano eccessivamente complessi gli strumenti di analisi e decisione, fino a renderli inservibili.

Si riproponeva insomma la situazione emblematica per cui, una volta persa la strada nel bosco, o ci si ritrovava con una mappa rozza ed inutile, o si perdeva un sacco di tempo a cercare di fabbricarne una sempre più complicata e difficile, mentre intanto veniva il buio. Così, consapevoli che, come diceva Paul Watzlawick, un teorico a noi caro, “la mappa non è il territorio”, e mai lo sarà, ci si risolveva alla fine a incamminarsi nel bosco orientandosi a vista, sperando nella buona sorte.

L’analogia appena schizzata non è una caricatura, poiché l’esito principale della teoria dei sistemi, al livello di organizzazione aziendale, consiste in una sorta di non-modello che prevede l’apprendimento e l’adattamento continui senza riferimenti “forti” di sorta. Esito ben rappresentato da uno dei più noti e autorevoli testi di management e organizzazione aziendale degli ultimi anni, *La quinta disciplina* di

Peter Senge (1990), che approda all' ormai noto concetto di "learning organization". L'organizzazione si adatta, si modifica e si flessibilizza, apprende e cambia... certo. Ma in che direzione? Da che parte ci incamminiamo nel bosco? E come facciamo a sapere dove andare a ogni svolta? E, soprattutto, come facciamo a vedere le svolte?

Verso un metamodello.

*"Il conoscere e il sapere non
possono essere il risultato di un
ricevere passivo, ma nascono come
il risultato delle azioni di un
soggetto attivo"*

E. von Glaserfeld

Commentando sul periodico l'Impresa il sopracitato libro di Senge, Andrea Notarnicola, docente al MIB di Trieste osserva: "E' necessario gestire un contesto organizzativo che permetta all'organizzazione non solo di apprendere ma anche di generare un nuovo mondo. Senge direbbe che i due concetti sono in fondo la stessa cosa. Chi pensa che la "quinta disciplina" del nostro sia stata superata da un nuovo modello si faccia avanti". Bene, eccoci qua. Solo che il "modello" che presentiamo non è propriamente un modello, ma piuttosto un metamodello che nasce proprio dall'esigenza di "creare nuovi mondi". Si tratta della Psicologia Strategica per le organizzazioni.

La Psicologia Strategica per le organizzazioni nasce dagli studi di Gregory Bateson e quindi della Scuola di Palto, il cui più noto esponente è Paul Watzlawick. Raccoglie numerose suggestioni, tra cui gli studi del terapeuta Milton Erikson, la filosofia costruttivista di von Foerster e von Glaserfeld, alcuni costrutti teorici già scoperti dai sofisti greci, gli studi recenti sulle logiche non ordinarie (ovvero quelle che non prevedono un utilizzo stretto del principio di non contraddizione e di quello del terzo escluso) e l'arte dello stratagemma cinese che tanta popolarità ha avuto nel mondo del management con l'Arte della Guerra di Sun Tzu. Dopo la grande stagione di Palo Alto, questa linea di ricerca è stata proseguita in modo del tutto originale in Italia da Giorgio Nardone, principale allievo di Watzlawick, presso il Centro di Terapia Strategica di Arezzo, che è parte del MRI (Mental Research Institute) di Palo Alto.

La Psicologia Strategica per le organizzazioni si presenta come un vero e proprio "salto" rispetto a tutti gli approcci precedenti. Come dice il filosofo Bertrand Russel, si colloca su un tipo logico superiore, ovvero, per dirla altrimenti, in una cornice più ampia di quella che racchiude gli altri modelli. Mi spiego con un esempio, che spero ancora sconosciuto ai più. Prendete sei fiammiferi di uguale lunghezza e disponeteli sul piano del tavolo. Ora, con essi e solo con essi, costruite quattro triangoli equilateri il cui ciascun lato è costituito da uno dei sei fiammiferi... Se volete provarci, fatelo

adesso, perchè ora passo alla soluzione del problema. E' molto semplice: costruite un triangolo sul piano del tavolo con tre fiammiferi, quindi edificate con i restanti tre i lati di un tetraedro. Quattro facce, quattro triangoli. Visto? La cornice bloccante, di solito, in questo caso, è il piano bidimensionale del tavolo. E' solo pensando alle tre dimensioni (cornice di livello superiore) che si risolve il problema.

Analogamente la Psicologia Strategica per le organizzazioni non si preoccupa di descrivere le organizzazioni (prima cornice), ma di modificarle (cornice superiore). Abbandona la tradizionale impostazione per passare a un approccio già descritto dallo psicologo Kurt Lewin come "ricerca intervento", secondo l'assioma del già citato von Foerster "se vuoi vedere impara ad agire". Invece di costruire mappe, costruisce realtà. Invece di analizzare i problemi ne scopre la configurazione mediante le soluzioni. Non si tratta più dunque di farsi un modello, ma di reperire strumenti, operazioni e protocolli per modificare le organizzazioni. Verso quale modello? Qualunque. O meglio, quello più funzionale al caso e agli obiettivi. Può essere un modello a matrice, a piatto di spaghetti (esiste pure quello, descritto da Ridderstråle e Nodrström in *Funky Business*), o anche tradizionalmente funzionalista e gerarchico. Le "regole" sono spostate su un altro piano, un po' come è accaduto alla chimica tradizionale una volta scoperta la composizione atomica delle molecole (il paragone è un po' forzato perchè resta riduzionista, per chi sa qualcosa di scienza bisogna includervi anche il principio di indeterminazione di Heisenberg, quark e neutrini).

E' impossibile in questa sede spiegare ogni dettaglio della Psicologia Strategica per le organizzazioni, e mi riservo in seguito, tra breve, di mostrane l'operatività mediante l'esposizione di casi reali. Per darne una descrizione preliminare, orientativa, possiamo dire che si basa essenzialmente su un modello di problem solving e su un processo di comunicazione persuasoria atta a modificare la percezione della realtà (cioè a "creare un nuovo mondo"). Si basa inoltre su un fondamentale costrutto teorico che agisce come riduttore della complessità, perché solo riducendo la complessità è possibile operarvi con successo, così come fece Alessandro Magno con il celebre nodo di Gordio. Tale costrutto, prodotto dalla Scuola di Palo Alto e perfezionato da Giorgio Nardone e Paul Watzlawick, prende il nome di "tentata soluzione" (da cui il titolo del paragrafo precedente). La tentata soluzione altro non è che il tentativo, reiterato e spesso sclerotizzato, di risolvere il problema mediante interventi inefficaci (per esempio, rimproverare aspramente i collaboratori pigri, o investire sempre di più per guadagnare insignificanti quote di mercato, oppure... costruire modelli sempre più complicati delle organizzazioni). Secondo la Psicologia Strategica la tentata soluzione è parte del problema, spesso *il* problema. Ne consegue che per il problem solver strategico il primo obiettivo sarà interrompere l'abitudine alla tentata soluzione per indurre il sistema a un altro livello di autoorganizzazione (spesso imprevedibile). Per farlo utilizzerà una serie di manovre che contemplano tra l'altro paradossi apparentemente illogici e piccoli passi che sembrano insignificanti, suggestioni, metafore, narrazioni, contraddizioni e autoinganni (ovvero altri modi di vedere le cose). In questo procedere è inoltre vincolata ad alcuni fondamentali principi, che vengono così espressi in uno dei testi fondamentali sull'argomento: *La*

terapia dell'azienda malata, di Giorgio Nardone e altri suoi collaboratori (Mariotti, Milanese, Fiorenza).

- I modelli di intervento vengono costruiti sul base degli obiettivi da raggiungere piuttosto che sulle indicazioni di una forte teoria a priori.
- La logica utilizzata nella costruzione delle strategie è di tipo costitutivo-deduttivo piuttosto che ipotetico-deduttivo, in modo da adattare la soluzione al problema ed evitare che sia questo ad adattarsi alle soluzioni.
- Invece di orientare gli interventi a partire da un'indagine sulle cause dei fenomeni, si induce il cambiamento ricorrendo a una filosofia dello stratagemma.
- Il modello di intervento è sottoposto a un costante processo di autocorrezione ed evita di perseverare con tentativi di soluzione che non producono esiti positivi, che spesso esacerbano il problema che dovrebbero risolvere.

Come si vede, il modo di procedere della Psicologia Strategica è non aprioristico, empirista e profondamente scientifico, giacchè testa le soluzioni possibili in modo sperimentale, allo scopo di verificarne i risultati, per eventualmente affinare le azioni o correggere il tiro. Ciò comporta pochi rischi di errori di vasta portata (problema spesso riscontrato in approcci più forti e massivi), il che costituisce un enorme vantaggio per l'organizzazione, conseguito anche mediante un'ulteriore regola quasi sempre attuata dalla Psicologia Strategica, vale a dire il privilegio accordato alle applicazioni delle soluzioni da verificare su porzioni minime del campo di intervento: un eventuale errore ha necessariamente, pertanto, conseguenze negative di poco conto. Nel caso invece l'esito sia positivo, si implementa la procedura di successo.

Infine una piccola nota sull'uso dello stratagemma. Di regola viene utilizzato per effettuare i salti logici indispensabili a riconfigurare i problemi su cornici di livello superiore. Per fare un esempio, in un'organizzazione dove una funzione ne ostacola un'altra con continue richieste di precisazioni, modifiche, rapporti, si può a volte prescrivere (con adeguati stratagemmi, diversi per ogni caso) alla funzione "vessata" di chiedere a propria volta continuamente consigli e direttive, fino al punto di esasperare la funzione "vessante" e condurla a sospendere l'attività disfunzionale riscontrata. Questo stratagemma prende il nome (cinese) di "spegnere il fuoco aggiungendo la legna". Come si vede un'azione paradossale, ma spesso molto efficace.

4 casi

“Se vuoi sapere come una cosa funziona cambia il suo funzionamento”

K. Lewin

Riorganizzare un'azienda che funziona. Il caso è tratto da ***La terapia dell'azienda malata*** e lo riassumo assumendomi tutte le responsabilità relative. Il soggetto è un'azienda padronale di distribuzione nel campo della moda, gestita in modo patriarcale da tre fratelli. Il problema consisteva nell'inserimento degli undici figli, quasi tutti laureati e con master svolti all'estero, ovvero con una formazione molto più “alta” dei genitori. L'azienda si era dapprima rivolta a una società di consulenza la quale aveva stabilito che il modello gerarchico-patriarcale in atto, e di successo, andava rinnovato, e quindi proposto di fare dipendere ogni figlio da uno degli zii, insieme a un intenso intervento di formazione per tutti (padri, figli, dirigenti). Il risultato di tale intervento fu una forte squalifica dei tre “padri” e dei dirigenti anziani che con loro avevano condotto l'azienda, e una forte valorizzazione dei figli, che condividevano con i formatori competenze e cultura. Ne conseguì una situazione disfunzionale, per cui i figli si sentivano più “forti”, generando simmetrie competitive con padri, zii e dirigenti. A seguito di ciò, le divisioni interne portarono a dissapori tra i tre patriarchi, che presero ad agire senza più consultarsi con gli altri. Di fronte a questo disastro i problem solver strategici chiesero ai tre soci anziani, in una riunione comune, quale avrebbe potuto essere la situazione se per miracolo tutti i problemi fossero stati risolti. Tutti e tre risposero che l'ideale sarebbe stato tornare come prima, con un bel clima aziendale di collaborazione. La seconda manovra fu chiedere come avrebbero potuto volontariamente peggiorare ancora la situazione e la risposta unanime fu “continuando così”. Stabilito in tal modo il consenso sull'inutilità di quanto fatto sotto la consulenza (esperta... ma inefficace) precedente, i problem solver strategici procedettero suggerendo tre manovre. 1) Ogni padre si sarebbe ripreso la responsabilità dei propri figli, sapendo di dovere programmaticamente rendere conto ai fratelli dei progressi e delle mancanze di ognuno. 2) Venne organizzata una cena coi dirigenti (ovvero senza i figli), dove i tre fratelli li lodarono e chiesero loro di dare una mano ai figli, bravi ma un po' arroganti, magari anche un po' irrispettosi... ma soltanto con il loro aiuto li si sarebbe potuti ben guidare. I dirigenti si sentirono investiti della responsabilità di fare da “zii” ai ragazzi e accettarono di buon grado. 3) In un'altra cena, coi figli, i tre fratelli, prodigandosi in lodi, chiesero a loro volta aiuto per supportare i dirigenti, bravi ed esperti, ma forse un po' irrigiditi per via dell'età... insomma bisognava farli sentire importanti. Anche in questo caso i figli accettarono di buon grado le “direttive”. Il risultato fu un immediato miglioramento del clima aziendale. Ogni padre guidava severamente i propri figli. Gli anziani dirigenti si sentirono di nuovo importanti e presero a collaborare con i figli, che a loro volta “aiutando” i dirigenti si ritrovarono di fatto a

collaborare. A distanza di anni i figli hanno preso il comando dell'azienda, continuando a gestirla nel modo tradizionale, con successo.

Il capo che comanda ma non troppo. La sede italiana di una multinazionale di servizi complessi all'impresa ci ha chiesto di intervenire a partire da un problema così formulato: “i margini decrescono, il fatturato pure e ci pare che ci sia qualcosa che non funziona. In particolare riteniamo che si debba introdurre in azienda un sistema di controllo di obiettivi e performance più fine di quello, artigianale, che usiamo ora”. Come spesso accade, il cliente si presenta al consulente col problema e la relativa soluzione, sperando in cuor suo che lo si aiuti a realizzarla. Il problem solver strategico sa che questa è una trappola in cui non bisogna cadere. Abbiamo indagato sulle tentate soluzioni, scoprendo fin dalle prime interviste che sistemi di controllo erano già stati introdotti, ma non utilizzati al meglio. L'impresa, insomma, resisteva al cambiamento. Con alcune prime riunioni abbiamo portato il capo e il top management a convenire che valeva la pena di trovare altre strade, ovvero di fabbricare in proprio soluzioni per piccoli passi (invece di installare soluzioni calate dall'alto). Abbiamo pertanto istituito due linee di lavoro, una col top management e il capo, con lo scopo di trovare sistemi per migliorare margini e fatturato (azione sui ricavi), l'altra con dei cantieri verticali su singole unità di business, allo scopo di incrementare la loro efficienza (azione sui costi). Nel corso del lavoro sono emerse disfunzionalità profonde, legate a una cultura d'impresa molto idiosincratca, che in pratica si sostanziano nell'eccessiva autonomia del top management e in un atteggiamento del capo che consisteva in una sorta di falsa delega, per cui fissando compiti precisi ai manager, si ritrovava poi suo malgrado a supportarli per aiutarli a raggiungere i risultati. Riassumendo: da una parte una certa libertà dei manager, dall'altra un eccesso di controllo “paternalistico” da parte del capo. Il quale favoleggiava spesso di potersi “mettere da parte” e di vedere l'azienda funzionare bene senza di lui. Il vero risultato del lavoro fu non tanto il raggiungimento dei risultati immediati programmati (fintamente programmati, per noi consulenti), quanto di fare emergere in modo evidente le disfunzionalità del sistema. La ristrutturazione della percezione delle cose da parte tanto di alcuni manager quanto del capo ha permesso un cambiamento sostanziale: il capo, abbandonando i suoi sogni, si è messo a fare di più il capo, ovvero ad assegnare (finalmente) obiettivi e indicatori di performance, e a pretenderne in modo rigoroso il rispetto, esplicitando in certi casi conflitti con i manager fino a quel momento rimasti coperti o sotto traccia. Ne è conseguita una profonda revisione della struttura organizzativa che dopo qualche mese ha dato i primi frutti.

Non lo fanno? E noi li rincorriamo! Una grossa cooperativa sociale dedicata all'assistenza di soggetti marginalizzati ci ha chiesto di intervenire per risolvere alcuni problemi legati ai rapporti tra diverse funzioni. In particolare tra amministrativi e “produttori” (educatori, coordinatori di comunità ecc.). Dalle prime interviste risultò che il problema più sentito era quello del mancato inserimento nel sistema software da parte dei produttori di tutto ciò che doveva essere processato

dagli amministrativi per definire i pagamenti: ore lavorate, fatture di spese sostenute ecc. Proponemmo all'azienda di svolgere un lavoro sugli amministrativi da una parte, e su amministrativi e "produttori" insieme dall'altra. In ambedue i casi si trattava di lavorare per trovare soluzioni. Venne fuori chiaramente che la "tentata soluzione" all'ignavia dei produttori era, da parte degli amministrativi, il sollecito continuo: telefonate, richiami, e-mail, richieste ecc. Come al solito bloccammo la tentata soluzione: mostrammo come continuando così si sarebbe in realtà peggiorato sempre più e suggerimmo la possibilità di fermarsi, non fare nulla, e, nel caso le inadempienze non fossero cessate, portare la divisione amministrativa a non potere pagare gli stipendi. Ciò non allo scopo di farlo davvero, ma di mutare il comportamento degli amministrativi. Parallelamente impiantammo un cantiere di lavoro con produttori e amministrativi, dove a seguito di usuali manovre di induzione alla richiesta di aiuto reciproco riuscimmo a costruire un clima di collaborazione. A seguito di una certa pigrizia da parte del gruppo di lavoro a produrre soluzioni reali e praticabili, minacciammo la restituzione del mandato, cui seguì un pronto e alacre impegno da parte di tutti. In breve il gruppo produsse nuove procedure, più snelle, un programma di escalation di sanzioni per gli inadempienti e la proposta di organizzare dei gruppi di diffusione delle novità costituiti da un produttore e da un amministrativo. Va detto, inoltre, che nel corso del processo, vi furono diversi momenti di counseling e coaching che portarono molti a comprendere la disfunzionalità di un atteggiamento all' "aiuto" che faceva parte della cultura d'impresa: abituati ad aiutare persone "incapaci", e a supportarle invece di costringerle a sopportare le conseguenze delle proprie mancanze, le persone della cooperativa si comportavano allo stesso modo anche tra loro.... Il risultato dell'intervento è stato di successo: i gruppi di diffusione hanno lavorato e l'interruzione della tentata soluzione "ti aiuto a fare quello che dovresti" si sta disseminando a più livelli dell'azienda.

E' ghiotta ma pericolosa... Il caso ha per protagonista il giovane capo di una microazienda da lui stesso fondata che, a seguito di avere inaugurato una linea di business (linea 1) di notevole successo, si ritrova davanti la possibilità di inaugurarne un'altra, diversa, peraltro già seguita in passato (linea 2). Si tratta dunque di decidere la strategia di business: ci concentriamo sulla strada già presa, innovativa, nuova e in teoria, si immagina, scalabile in modo ampio, o accettiamo di ritornare sui nostri passi e di buttarci su questa "ghiotta occasione", tradizionale, conosciuta e più limitata, ma dai redditi certi? La questione è complicata dal fatto che la linea che si potrebbe aggiungere, la linea 2, implica relazioni personali storiche per il giovane capo, che pertanto da una parte si sente "obbligato" a perseguirla, dall'altra, pur ritenendola interessante, la sente oggi al di fuori delle proprie corde e della propria sensibilità. A seguito della "tentata soluzione" per cui bisognava "decidere subito" ho proceduto invece con una strategia di dilazione. Esagerando i rischi della linea 1, ho orientato il giovane capo a concedersi un "tempo di prova" per testare la tenuta nel tempo, con vantaggi e svantaggi, delle diverse linee. E contemporaneamente, facendo leva sul suo "disgusto" per la linea 2, ho suggerito di inserire una diversa funzione dirigenziale ad essa dedicata, per "sollevarlo dal troppo lavoro" e liberarlo dalla

sgradita incombenza di trattare con persone con cui non si trovava. La consulenza ha avuto successo, tant'è che allo stato attuale è stata creata una nuova società dedicata alla linea 2, dove il giovane capo ha un ruolo di fatto trainante, ma dal di fuori, prestando opera e servizi come fornitore e consulente talmente critico da mantenere di fatto il controllo. Siamo così riusciti a fare ciò che in fondo il giovane capo chiedeva, ovvero salvare capra e cavoli, cioè diversificare la strategia di business scongiurando i rischi, le minacce e le trappole che tale scelta comportava.

Alcune regolarità...

“Ogni problema profana un mistero ed è a sua volta profanato dalla sua soluzione”

E. Cioran

Come si sarà visto, nelle esposizioni precedenti abbiamo trattato di ambiti e situazioni molto differenti tra di loro. Si tratta solo di esempi, a cui si potrebbero aggiungere altre decine di casi di consulenza realizzati con questa metodologia da coloro che ruotano intorno alla divisione organizzativa del Centro di Terapia Strategica di Arezzo, per limitarci alla sola Italia. E a cui si debbono aggiungere le numerose esperienze di formazione (da segnalare quella con l'Esercito Italiano) svolte per numerosissime aziende (per limitare la comunicazione al solo sottoscritto negli ultimi due anni, un paio di medie banche, una multinazionale industriale, un paio di medie imprese di servizi finanziari, una media impresa tessile, una multinazionale dell'energia). Segnalo l'attività di formazione in quanto non è svolta in modo tradizionale, perché attraverso l'analisi di casi reali, vira nella direzione del counseling e del coaching (le persone vengono portate in soluzione già in aula, mediante il principio “imparo facendo”). Da tutta questa esperienza è sorto un sapere che in una prima articolazione si può attestare a livello della “tipologia delle problematiche”, che è uno dei tanti riduttori di complessità, peraltro costruito a partire dalle soluzioni, che si può rilevare efficace. Eccone, a solo scopo orientativo, un parziale elenco, in cui spero alcuni di voi riconosceranno situazioni note, tenendo presente come unica accortezza che spesso le persone possono essere anche soggetti collettivi (strutture, linee, funzioni, intere aziende) e viceversa: il manager ipercontrollante, il capo che interviene a sostegno in modo intermittente, continuo supporto alla mancanza altrui, manager troppo disponibile (buon samaritano), scatti di rabbia (anche tra strutture, per esempio attraverso un repentino e momentaneo mutamento di atteggiamento), il capo tiranno a cui non va mai bene niente, le reiterate richieste inevase, il capo che ostacola la crescita del collaboratore, devo decidere ma non riesco a decidere, vorrei farli lavorare meglio e di più ma non so come fare, i miei partner/collaboratori o il mio contesto/lavoro non mi piacciono,

nessuno fa il primo passo, rinnoviamo a forza anche se tutto funziona, la continua innovazione proposta inchioda l'azienda, la formazione è inefficace ma dobbiamo farla, i soci operativi ostacolano il cambiamento a partire dalle loro stesse funzioni, la successione arriverà ma per ora non ci pensiamo, devo incrementare le vendite della rete o dei punti di vendita ma non ho leve per farlo... Come si vede *mutatis mutandis* sono questioni che si possono ritrovare nei più diversi contesti aziendali, dal marketing strategico allo sviluppo risorse umane, dal front office commerciale alle strategie di business, dall'innovazione alla diversificazione... La cosa più interessante è che le diverse tipologie di problemi elencati hanno dei protocolli di trattamento, overossia delle modalità standard e sperimentate per arrivare a una soluzione. Non ci è possibile qui elencarle, lo spazio manca, anche perché ciascuna tipologia di problema ha a sua volta varianti di trattamento in funzione del contesto in cui avviene e della modalità di venire percepito dagli attori, senza contare che, come già detto, la Psicologia Strategica per le Organizzazioni non si chiude in teorie forti, e quindi in una qualche misura inventa sempre nuove soluzioni. Ed è proprio in questa oscillazione continua tra regolarità e invenzione che sta il suo segreto, non tanto esclusivo peraltro, giacché già Antonio Vivaldi lo aveva teorizzato ed espresso nello stesso titolo dell'opera sua più famosa: Il cimento dell'armonia con l'invenzione.

... E vantaggi

“Il miglior modo per preveder il futuro è inventarlo”

F. Ford Coppola

Posto che la Psicologia Strategica per le Organizzazioni opera spesso come modello di mentoring, coaching, counselling, ovvero a partire dal lavoro sulle persone, e pertanto esprime di fatto il suo meglio nei processi di cambiamento e sviluppo organizzativo, selezione formativa e formazione del personale, sviluppo talenti e più in generale questioni di problem solving e decision making (a loro volte legati al sentire e al vedere delle persone) a ogni livello della struttura, possiamo infine tentare di elencare i suoi più significativi vantaggi:

- assenza di visione preconcepita del problema e quindi “ascolto” effettivo della situazione
- capacità di identificare il problema in modo immediato, preciso, efficace
- nei momenti formativi o “analitici” lavoro preferenziale sui casi reali (empirismo)
- seria e strutturale sperimentazione per piccoli passi, con conseguente limitazione dei rischi

- capacità autocorrettive insite nel funzionamento stesso del modello di intervento
- strategie di soluzione spesso basate sul superamento dei limiti “percettivi” in cui ci si trova
- attivazione di effetto “butterfly” o “domino”, ovvero di contaminazione contagiosa dei risultati
- applicabilità a ogni situazione (anche personale) e diffondibilità a ogni livello

Un’ultimo breve commento all’ultimo punto: il (meta)modello di problem solving e comunicazione della Psicologia Strategica per le Organizzazioni può diventare un vero e proprio “linguaggio comune” a tutta un’azienda, con la possibilità di aumentarne la compattezza, la capacità di comunicazione interna e quindi le performance. A quando il primo esperimento, che spero avvenga in Italia, visto che per una volta l’eccellenza costituita dall’elaborazione del modello si è manifestata (o meglio, ha sede) nel nostro paese? Non penso a una grande azienda, ma chissà, forse una micro o una piccola sono già all’orizzonte...

Per (non) concludere...

In conclusione a questo breve excursus sulla Psicologia Strategica per le Organizzazioni vorrei focalizzarmi su quella che, come già accennato, è una delle caratteristiche chiave di questo “metamodello” per operare nelle organizzazioni. Si tratta della sua assoluta scientificità. Non dei contenuti, ma del procedere – ed è questa la differenza principale rispetto agli altri approcci, teoria sistemica classica compresa. Come dice il grande filosofo della scienza Popper “Noi risolviamo i nostri problemi cercando di proporre varie ipotesi in competizione, come palloni sonda, per così dire, e sottomettendo tali ipotesi alla revisione critica frutto delle prove empiriche, allo scopo di eliminare l’errore”. Allo stesso modo la Psicologia Strategica opera per prove ed errori, ed è per questo che è scientifica in modo, come ho detto con un po’ di esagerazione filosofica, assoluto. Proprio perché, sempre rifacendosi a Popper, si espone all’errore. Certo, per produrre una soluzione, in altri termini una procedura di successo legata a una teoria che la rende in linea di principio replicabile, bisogna essere in grado di partire per così dire da quello che c’è e come dei bravi investigatori definire su quali aspetti focalizzare l’attenzione. Come dice Sherlock Holmes: “La cosa più importante è il sapere distinguere in un cumulo di fatti, quelli che sono accidentali e quelli che invece sono essenziali”, cosa che richiede capacità creative, o se vogliamo il... caro vecchio fiuto. Per cui ne consegue lo strano costrutto per cui per essere veramente scienziati bisogna essere un poco anche artisti. Perché, come dice il padre fondatore di quella che poi sarà la Scuola di Palo Alto, Gregory Bateson “Il rigore da solo è morte per asfissia, la creatività da sola è pura follia”. Come dicevamo prima: un po’ di armonia razionale e d’invenzione, per creare nuovi mondi che stiano bene in piedi e... conducano al successo.