

Stefano Verza

Le aziende in/VISIBILI

La Triennale di Milano ha ospitato la mostra “Le città in/visibili”, dedicata al testo di Italo Calvino a trent’anni dalla sua pubblicazione. L’intento di provare a visualizzare alcune città “invisibili”, ha prodotto come risultato undici installazioni, realizzate in ottica multidisciplinare da altrettanti artisti, che hanno rappresentato possibili interpretazioni delle città calviniane.

La visita della mostra mi ha fornito lo spunto per immaginarne una parallela intitolata “Le aziende in/visibili”. La mostra è divisa in sei sezioni ognuna dedicata ad un tipo particolare d’azienda.

Purtroppo è una mostra senza allestimenti e pertanto richiede uno sforzo immaginativo. Ma qui sta la sua peculiarità: molteplici e infinite sono le suggestioni che ogni persona può ricavare dalla “visita”, muovendosi liberamente col pensiero, alla ricerca del proprio “percorso mentale” unico e soggettivo. Di seguito propongo il mio.

Inizio del percorso

“Per vedere una città non basta tenere gli occhi aperti. Occorre per prima cosa scartare tutto ciò che impedisce di vederla, tutte le idee ricevute, le immagini precostituite che continuano a ingombrare il campo visivo e la capacità di comprendere” (1).

Quante persone soffrono il dover lavorare con altri e preferiscono fare da sé? “Hanno già tutto l’occorrente lassù”: la loro competenza e la loro esperienza. Ogni richiesta di collaborazione è vissuta come una violazione del proprio spazio individuale. Pertanto “si mostrano di rado”.

BAUCI

I sottili trampoli che s’alzano dal suolo a gran distanza l’uno dall’altro si perdono sopra le nubi che sostengono la città. Ci si sale con scalette. A terra gli abitanti si mostrano di rado: hanno già tutto l’occorrente lassù e preferiscono non scendere. Nulla della città tocca il suolo tranne quelle lunghe gambe da fenicottero a cui si appoggia e, nelle giornate luminose, un’ombra traforata e angolosa che si disegna sul fogliame. Tre ipotesi si danno sugli abitanti di Bauci: che odino la Terra; che la rispettino al punto d’evitare ogni contatto; che la amino com’era prima di loro e con cannocchiali e telescopi puntati in giù non si stanchino di passarla in rassegna, foglia a foglia, sasso a sasso, formica per formica, contemplando affascinati la propria assenza.

Quante persone salgono le loro “scalette” del potere, della gloria, del prestigio e dello status sociale e vivono “lassù” in tanti mondi abitati da immagini di sé onnipotenti e grandiose? Mondi da cui “preferiscono non scendere”, forse per meglio difendere la propria fragilità. Quante persone vivono un rapporto deteriorato con l’azienda? Quello che un tempo era un lavoro importante, ricco di significato e gratificante è diventato insoddisfacente e insignificante. Entusiasmo, dedizione e piacere sono svaniti, al loro posto è subentrata rabbia, ansia o depressione. E si sono ritirati “lassù” in una nicchia protetta che nulla ormai condivide con “una terra che odiano”. Quante persone auspicano cambiamenti (magari se ne fanno promotori) e quando sono implementati e non rispondono alle attese salgono le loro “sca-

(*) S. Verza, *psicologo del lavoro, consulente.*

(1) Uno dei pannelli introduttivi alla mostra tratto da “*Gli dei della città*”.

lette” e da lassù combattono con tutte le forze gli stessi cambiamenti poco prima auspicati? Mantengono in essere le procedure e i modi di operare consolidati, che siano ancora efficienti o meno. E “con cannocchiali e telescopi puntati in giù ... contemplan affascinati la propria assenza” da un’organizzazione nuova che magari si sta incamminando su una strada sbagliata, ma comunque opera compatta per superare le difficoltà che sono sopraggiunte.

CLOE

A Cloe, grande città, le persone che passano per le vie non si conoscono. Al vedersi immaginano mille cose uno dell’altro, gli incontri che potrebbero avvenire tra loro, le conversazioni, le sorprese, le carezze, i morsi. Ma nessuno saluta nessuno, gli sguardi s’incrociano per un secondo e poi si sfuggono, cercano altri sguardi, non si fermano. Qualcosa corre tra loro, uno scambiarsi di sguardi come linee che collegano una figura all’altra e disegnano frecce, stelle, triangoli, finché tutte le combinazioni in un attimo sono esaurite, e altri personaggi entrano in scena ... senza che ci si scambi una parola, senza che ci si sfiori con un dito, quasi senza alzare gli occhi.

Quante volte l’azienda rimane un luogo di incontri effimeri? Un luogo in cui ci si cerca e si fugge senza interazione effettiva, trascinati dalla mancanza di tempo e dai carichi di lavoro. Il coinvolgimento personale è minimo. Le persone non interagiscono come individui, ma come esecutori di determinati ruoli prescritti e rigidamente definiti.

Nell’organizzazione CLOE le persone non arrivano a formarsi una propria identità. L’identità di una persona si sviluppa grazie ai giudizi e ai feedback che provengono dagli altri, in riferimento ai comportamenti messi in atto all’interno dello specifico contesto in cui si svolge l’interazione. Pertanto le persone, a CLOE, hanno poca conoscenza di se stesse e questo impedisce loro non solo di comprendere come relazionarsi con gli altri, ma anche di riconoscere le reazioni che i loro comportamenti provocano negli altri. Tutto ciò produce fraintendimenti e favorisce il sorgere di con-

flitti. I conflitti sono un’interruzione nella comunicazione. Spesso nella vita lavorativa non c’è un conflitto da risolvere, quanto un equivoco da chiarire. Ci si può trovare d’accordo su un tema (ridurre i costi) e avere tuttavia idee completamente diverse su ciò che si vuole (ad esempio attenzione agli sprechi piuttosto che tagli del personale). Se si da per scontato, se non si comunica, se non ci si confronta, se non si approfondisce, ognuno va per la sua strada, “...altri personaggi entrano in scena ... senza che ci si scambi una parola, senza che ci si sfiori con un dito, quasi senza alzare gli occhi”. E si lascia irrisolto l’equivoco.

Quante volte si evita una maggiore conoscenza reciproca perché, per dirla con Simone Weil, “la scoperta di una vita diversa dalla nostra ci causa un brivido da cui è difficile riprenderci”? Ci porta a dover riflettere su quello che siamo e su quello vorremmo essere, su ciò che abbiamo ottenuto e su ciò che avremmo voluto ottenere, su ciò che hanno raggiunto gli altri e su ciò che non abbiamo raggiunto noi. In sostanza ci porta a pensare se possiamo considerarci soddisfatti della nostra vita.

ERSILIA

A Ersilia, per stabilire i rapporti che reggono la vita della città, gli abitanti tendono dei fili tra gli spigoli delle case, bianchi o neri o grigi o bianco-e-neri a seconda se segnano relazioni di parentela, scambio, autorità, rappresentanza. Quando i fili sono tanti che non ci si può più passare in mezzo, gli abitanti vanno via: le case vengono smontate; restano solo i fili e i sostegni dei fili.

Dalla costa d’un monte, accampati con le masserizie, i profughi di Ersilia guardano l’intrico di fili tesi e pali che s’innalza nella pianura. E’ quello ancora la città di Ersilia, e loro sono niente. Riedificano Ersilia altrove. Tessono con i fili una figura simile che vorrebbero più complicata e insieme più regolare dell’altra. Poi l’abbandonano e trasportano ancora più lontano sé e le case. Così viaggiando nel territorio di Ersilia incontri le rovine della città abbandonate, senza le mura che non durano, senza le ossa dei morti che il vento fa rotolare: ragnatele di rapporti intricati che cercano una forma.

Tutte “le relazioni sono composte di eventi che sono effimeri e che scompaiono non appena sono prodotti. Ciò significa che le relazioni per mantenere la propria stabilità, devono continuamente essere riprodotte, in un processo ricorsivo di interazione con

altri soggetti" (2). Forse per questo a ERSILIA si cerca di tenere traccia. Una sorta di memoria storica delle interazioni che consenta di consolidare i rapporti.

E se anche in azienda le persone tendessero dei fili e fossero visibili "ragnatele di rapporti intricati"? Quante organizzazioni sarebbero visibili come "un'arena politica o un mercato nel quale si scambiano comportamenti e si perseguono singole strategie di potere... in sostanza... un contesto d'azione in cui si intrecciano e si gestiscono rapporti di cooperazione, di scambio e di conflitto tra attori aventi interessi divergenti"? (3)

Quanti intrecci di potere sarebbero visibili? Cioè quanti "scambi di comportamenti negoziati, strutturati in maniera tale per cui ogni partecipante ne ricava qualcosa e contemporaneamente uno (o più) di essi riesce a ricavarne più degli altri" (4).

Quante cordate testimonierebbero l'esistenza di tante aziende nell'azienda? Quante cricche che si inscono in segreto con un comune intento, magari quello di "muoversi" per ottenere una promozione? Quanti manager circondati da "spie", amici abbastanza fedeli, che tastano il polso dell'azienda e li informano su quanto sta succedendo?

Quante relazioni informali ci testimonierebbero l'esistenza di gruppi spontanei che hanno dato origine a norme proprie e hanno stabilito da sé gli scopi che intendono raggiungere?

Immaginate IRENE rappresentata da enormi casse acustiche a forma di torre, ognuna delle quali riproduce il suono di una delle sei partiture in cui è stato scomposto un brano musicale. L'intera composizione musicale si ascolta solo fuori dal cerchio virtuale delle torri. Se ci si avvicina ad una torre non si sente più la musica, ma solo la specifica partitura riprodotta da quella torre. "Una città di suoni è da lontano un insieme armonico con un solo carattere. Più ci si avvicina, però più si perde il concetto di unità. I musicisti e/o le diverse fonti sonore, i "quartieri", musicalmente comunicanti ma distanti ed indipendenti fra loro nello spazio vengono percepiti nella propria individualità come caratteri unici della città e vivendo di vita propria prendono, durante il percorso, via via l'uno il sopravvento sull'altro" (Manuel Agnelli degli Afterhours).

Un grosso motivo di ansia che può emergere all'interno di un gruppo riguarda la presenza di persone che in qualche misura sembrano agire in modo individualista, assumendo atteggiamenti poco conformi alle attese degli altri e adottando posizioni o comportamenti devianti che ne minacciano l'integrità. Spesso, pertanto, il gruppo a sua protezione adotta "la difesa decisamente più primitiva e regressiva nei confronti dell'ansia legata ai temi dell'appartenenza e dell'estraneità" (5): una palese assenza di differenziazione tra sé e gli altri. In questo modo viene automaticamente impedito che qualcuno possa distinguersi ed essere riconosciuto come leader.

"Gli assunti condivisi, che costituiscono una cultura, identificano anche chi è dentro e chi è fuori dal gruppo. Nello sviluppare nuovi modi di pensare, si diventa devianti rispetto al gruppo e si può essere rifiutati o anche subirne l'ostracismo. Per evitare di perdere l'appartenenza al gruppo, ci si conforma" (6).

Queste dinamiche preservano modelli di comportamento che danno un'impronta alle azioni delle persone che la compongono, indipendentemente dalla loro personalità e dal loro ruolo.

IRENE credo sia la metafora dell'azienda alla ricerca di un equilibrio efficace e dinamico tra uniformità (orchestra) e differenziazione (solisti). Un equilibrio che non disperda l'immenso patrimonio costituito dalle molteplici e uniche soggettività che possono essere

- (2) Salvatore Vicari, *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991, pag. 75
 (3) Erhard Friedberg, *Il potere e la regola*, Etas, Milano, 1994, pag. 46
 (4) Ibidem, pag. 46
 (5) Gian Piero Quaglino, *Psicodinamica della vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1996, pag. 123
 (6) Ibidem, pag. 73

IRENE

Irene è la città che si vede a sporgersi dal ciglio dell'altipiano. I viaggiatori dell'altipiano, i pastori che transumano gli armenti, gli uccellatori che sorvegliano le reti, gli eremiti che colgono radicchi, tutti guardano in basso e parlano di Irene.

A questo punto Kublai Kan s'aspetta che Marco parli d'Irene com'è vista da dentro. E Marco non può farlo: quale sia la città che quelli dell'altipiano chiamano Irene non è riuscito a saperlo; d'altronde poco importa: a vederla standoci in mezzo sarebbe un'altra città; Irene è un nome di città da lontano, e se ci si avvicina cambia.

La città per chi passa senza entrarci è una, e un'altra per chi ne è preso e non ne esce; una è la città in cui s'arriva la prima volta, un'altra quella che si lascia per non tornare; ognuna merita un nome diverso; forse di Irene ho già parlato sotto altri nomi; forse non ho parlato che di Irene.

esprese dalle persone. IRENE suggerisce ai veri leader di costruire “una partitura nuova” o effettuare delle variazioni su quella “originaria”, attraverso la gestione personalizzata dei singoli e la valorizzazione delle loro caratteristiche peculiari, dello stile unico con il quale ogni persona interpreta il proprio ruolo. Suggerisce anche di fare in modo che il collaboratore non si innamori del suo strumento, ma della possibilità di trarne suoni, accordi e armonia; in modo tale da consentire alle persone di esprimere tutto il valore che possono avere. Solo così “i musicisti e/o le diverse fonti sonore ... musicalmente comunicanti ma distanti ed indipendenti fra loro ... vengono percepiti nella propria individualità come caratteri unici” che vivono di vita propria, ma non prendono “via via l’uno il sopravvento sull’altro”. Allora si IRENE “a vederla standoci in mezzo” potrebbe essere un’altra azienda. Un’azienda concepita per adattarsi alle persone sulla base di strutture organizzative flessibili e reattive che si possono modellare su tutte le competenze disponibili.

umane (che viene riproposta tendenzialmente alla stessa clientela) dev’essere modificata di volta in volta. È abbastanza evidente che nel momento in cui si entra nella linea del nuovo prodotto da vendere perché il vecchio non lo ricompra più nessuno - qui la responsabilità è condivisa tra il venditore e l’acquirente - si salta a piè pari tutto ciò che sta nel contenuto di ciò che si propone e si imbecca allegramente la strada delle copie, delle compilation, delle cover band, degli slogan, dei prodotti semplicemente inventati o truffaldinamente ammantati da un nuovo package” (7).

Ma LEONIA è nome anche per aziende spesso interessate solo a seguire la moda, a “cavalcare” il tema del momento e a stare al passo coi tempi in termini di attenzione alle persone. E così richiedono interventi per valorizzare le risorse umane che non hanno seguito e vengono presto caricati sul “carro dello spazzaturaio”. Per concentrarsi sulla gestione del capitale umano, a cui presto tocca la stessa sor-

LEONIA

La città di Leonia rifà se stessa tutti i giorni: ogni mattina la popolazione si risveglia tra lenzuola fresche, si lava con sapolette appena sgusciate dall’involucro, indossa vestaglie nuove fiammanti, estrae dal più perfezionato frigorifero barattoli di latta ancora intonsi, ascoltando le ultime filastrocche dall’ultimo modello d’apparecchio.

Sui marciapiedi, avviluppati in tersi sacchi di plastica, i resti della Leonia di ieri aspettano il carro dello spazzaturaio ... l’opulenza di Leonia si misura dalle cose che ogni giorno vengono buttate via per far posto alle nuove. Tanto che ci si chiede se la vera passione di Leonia sia davvero come dicono il godere delle cose nuove e diverse, o non piuttosto l’espellere, l’allontanare da sé, il mondarsi d’una ricorrente impurità. Il risultato è questo: che più Leonia espelle roba più ne accumula; le squame del suo passato si saldano in una corazza che non si può togliere; rinnovandosi ogni giorno la città conserva tutta se stessa nella sola forma definitiva: quella delle spazzature d’ieri che s’ammucchiano sulle spazzature dell’altroieri e di tutti i suoi giorni e anni e lustri.

LEONIA è il nome per società di consulenza particolarmente caratterizzate dalla “tendenza a vedere i servizi che si propongono e che si vogliono vendere alla stessa stregua di prodotti che devono essere periodicamente - ed anzi abbastanza spesso - rinnovati; proprio come una linea di vestiario o un modello di calzature non possono essere riproposti tali e quali l’anno successivo alla stessa clientela, così la consulenza di gestione e sviluppo di risorse

te, perché adesso occorre pensare in termini di people strategy. L’azienda “conserva tutta se stessa nella sola forma definitiva: quella delle spazzature d’ieri che s’ammucchiano sulle spazzature dell’altroieri e di tutti i suoi giorni e anni e lustri”.

“L’opulenza di Leonia si misura dalle cose che ogni giorno vengono buttate via per far posto alle nuove”, ma sulle persone non è mai effettuato un sincero, convinto e reale investimento.

(7) Andrea Castiello D’Antonio, *Psicopatologia del management*, Franco Angeli, Milano, 2001

TEODORA

Invasioni ricorrenti travagliarono la città di Teodora nei secoli della sua storia; a ogni nemico sgominato un altro prendeva forza e minacciava la sopravvivenza degli abitanti. Sgombrato il cielo dai condor si dovette fronteggiare la crescita dei serpenti; lo sterminio dei ragni lasciò le mosche moltiplicarsi e nereggiare; la vittoria sulle termiti consegnò la città in balia dei tarli. A una a una le specie inconciliabili con la città dovettero soccombere e si estinsero.

Ma prima, per lunghi anni, restò incerto se la vittoria finale non sarebbe stata dell'ultima specie rimasta a contendere agli uomini il possesso della città: i topi.

Finalmente, con un'estrema ecatombe, l'ingegno micidiale e versatile degli uomini l'ebbe vinta sulle soverchianti attitudini vitali dei nemici.

L'uomo aveva finalmente ristabilito l'ordine del mondo da lui stesso sconvolto: nessun'altra specie vivente esisteva per rimetterlo in forse.

Così almeno gli abitanti di Teodora credevano, lontani dal supporre che una fauna dimenticata si stava risvegliando dal letargo. Le sfingi, i grifi, le chimere, i draghi, gli irrocervi, le arpie, le idre, i liocorni, i basilischi riprendevano possesso della loro città.

L'azienda TEODORA evidenzia il concetto psicologico di meccanismi di difesa; quei meccanismi inconsci che portano le persone ad allontanare da sé tutto ciò che le disturba, illudendole che non possa più far ritorno. Alcuni meccanismi abituali sono i seguenti.

● **Formazione reattiva:** "percepire come inaccettabili i propri comportamenti, pensieri o sentimenti e sostituirli con equivalenti diametralmente opposti" (8). Una persona che detesta un suo collega si comporta con lui in modo esageratamente cordiale e collaborativo.

● **Isolamento affettivo:** "l'incapacità di sperimentare contemporaneamente le componenti cognitiva e affettiva di un'esperienza, sottraendo alla coscienza la tonalità affettiva" (9). È il caso classico del manager famoso per essere un "tagliatore di teste" che viene chiamato proprio per questo compito scomodo.

Incontrare le persone da licenziare o scrivere lettere di licenziamento, per lui, è un'attività svolta meccanicamente "senza provare alcuna emozione". Le persone sono costi da ridurre o pratiche da archiviare.

● **Negazione:** "la persona rifiuta di riconoscere una certa forma di realtà e la sostituisce con idee fantastiche di segno opposto" (10). Una persona aspira ad un ruolo di responsabilità. Ha impostato l'ultimo periodo di tempo passato in azienda al fine di ottenere l'agognata

promozione. Non viene promosso e ai colleghi dice che non era poi così importante. E magari si convince lui stesso che, alla fine dei conti, non l'ha mai considerato importante.

● **Onnipotenza:** "comportarsi come se si fosse superiori agli altri o si possedessero particolari capacità" (11). Una persona con forte competenza specialistica si vanta con i colleghi che non c'è nulla del suo campo che non sappia alla perfezione.

● **Proiezione:** "attribuire ad altri, sentimenti, opinioni, finalità, tendenze e desideri che il soggetto non riconosce (non vuole/può riconoscere) in se stesso. Una persona estremamente incattivita e ostile al suo ambiente di lavoro può dapprima negare tale stato affettivo e poi proiettare sul suo capo o sui suoi colleghi la sua rabbia, percependo quindi tali figure esterne come ostili verso di lui: a questo punto si sentirà legittimato nel reagire a tali sentimenti negativi con altri meccanismi di difesa (disimpegnandosi sempre più nel lavoro e/o compiendo azioni che causano un danno alla comunità sociale). Richiesto di motivare il suo comportamento, l'interessato riferirà semplicemente di avvertire intorno a sé un ambiente ostile o che il capo lo ostacola e i colleghi si prendono gioco di lui" (12).

● **Razionalizzazione:** "inventare spiegazioni, circa il comportamento proprio o altrui, rassicuranti o funzionali a se stessi, ma non corrette" (13). Un venditore non ha preparato a dovere la prima visita con un cliente potenziale. La trattativa ha esito negativo. Il venditore riferisce all'Area Manager che il cliente era del tutto scettico e non interessato al prodotto offerto. Niente e nessuno avrebbe potuto convincerlo.

● **Svalutazione:** "attribuire ad altri (ma anche a sé) caratteristiche esageratamente negative" (14). Un manager che è sempre stato molto ammirato, viene improvvisamente criticato come un pessimo capo da un collaboratore che ha ricevuto una valutazione della prestazione negativa o inferiore alle sue attese.

Fine del percorso

"Ripensare la città... in termini di perfezione ideale, senza però dimenticare l'essere umano che con la sua presenza da sempre caratterizza il contesto urbano" (15).

(8) Vittorio Lingiardi, *La personalità e i suoi disturbi*, Il Saggiatore, Milano, 2001, pag. 128

(9) *Ibidem*, pag. 128

(10) *Ibidem*, pag. 128

(11) Castiello D'Antonio, *op. cit.*, pag. 283

(12) Vittorio Lingiardi, *op. cit.*, pag. 129

(13) Vittorio Lingiardi, *op. cit.*, pag. 129

(14) Gianfranco Dioguardi, *Ripensare la città*, Donzelli editore, Roma, 2001, pag. 10