

Sara Angeleri

L'impresa familiare

*La costruzione dell'equilibrio tra
cultura, valori e vision aziendali-familiari e
bisogni e benessere organizzativo dei collaboratori*

L'impresa familiare

***La costruzione dell'equilibrio tra
cultura, valori e vision aziendali-familiari e
bisogni e benessere organizzativo dei collaboratori***

Indice

Prefazione	3
Introduzione.....	9
1. L'organizzazione non è la famiglia	15
1.1 Premessa	15
1.2 Il caso dell'organizzazione "famiglia"	19
1.3 La supervisione del caso	28
1.4 Conclusioni	49
2. Dallo studio alla scrivania del direttore: integrare la psicologia del lavoro e la managerialità secondo il modello sistemico relazionale nelle strutture socio-sanitarie	51
2.1 Premessa	51
2.2 Due mondi che si incontrano.....	52
2.3 Il <i>background</i> formativo: le fondamenta teoriche	53
2.4 L'Esperienza Manageriale: Teoria Applicata.....	54
2.5 I contributi reciproci: quando la pratica arricchisce la teoria.....	57
2.6 Riflessioni critiche e lezioni apprese.....	60
2.7 Conclusioni e prospettive future	62
3. Dalla scrivania del direttore al ruolo di consulente strategico: l'emergere del terzo livello nell'evoluzione della consulenza alle risorse umane	65

3.1 Premessa	65
3.2 Il terzo livello dell'evoluzione professionale	67
3.3 La “gestazione” del consulente strategico integrato	68
3.4 Le imprese familiari: laboratorio del terzo livello	70
3.5 Il <i>welfare</i> sistemico olistico: l'innovazione del terzo livello ...	74
3.6 La metodologia integrata del terzo livello.....	75
3.7 L'impatto del terzo livello: risultati e differenziali.....	77
3.8 Le frontiere future del terzo livello	79
3.9 Riflessioni critiche: limiti e sfide del terzo livello	81
3.10 Conclusioni: il terzo livello come evoluzione naturale	83
Bibliografia	85

Prefazione

a cura di Simone Deflorian

Il testo si presenta come un contributo originale allo sviluppo delle aziende familiari. Affronta e accompagna i cambiamenti generazionali, che spesso risultano un momento di sfida importante per le aziende di medie dimensioni il cui fondatore o i cui fondatori decidono di lasciare la *governance* dell'organizzazione alle generazioni successive, figli o nipoti.

Nel passaggio generazionale possono cambiare le *vision* e il sistema valoriale di riferimento oltre che il patrimonio di relazioni con i collaboratori, con i *partner*, con i clienti e con la comunità territoriale in cui l'azienda è inserita.

Il contributo sul campo di Sara Angeleri rappresenta una storia ricca di interventi professionali insieme ad imprese di tipo familiare che ha sostenuto attraverso la sua consulenza professionale.

Questa solida esperienza le assicura una competenza non accademica della materia e un'ampia casistica di sperimentazioni in situazioni e problematiche diverse che le

hanno consentito di modellizzare interventi, individuare strategie di *problem solving* e declinare approcci di sistema da applicare contesti anche complessi.

La sua esperienza in prima persona per diversi anni in qualità di *manager* è un valore nell'attività di consulenza che oggi svolge e il presente contributo evidenzia quanto nella consulenza aziendale alle imprese familiari sia essenziale che il consulente conosca difficoltà, problematiche e sfide che il *management* si trova ad affrontare nel governo dell'azienda, tra richieste del mercato, dinamiche tra e con i collaboratori, relazioni sindacali, rapporti con clienti e fornitori e, trattandosi di imprese familiari, anche di valori e visioni che affondano le proprie radici nella storia della propria famiglia.

Conoscere le dinamiche dall'esterno senza aver vissuto sulla propria pelle la complessità di queste situazioni reali, significa avvicinarsi alla consulenza aziendale con un approccio solo teorico che rischia di non poter conoscere appieno le situazioni che si incontrano.

L'essere stata per diversi anni a guidare un'azienda le consente di avere una sorta di strabismo nella consulenza aziendale, in cui con un occhio comprende le dinamiche, i processi e i funzionamenti organizzativi dall'interno, essendone stata parte in prima persona nella sua esperienza di *manager*, con l'altro li osserva con competenza professionale dall'esterno.

Il suo approccio sistemico-relazionale la porta a leggere l'azienda su due assi che si incrociano:



un asse dentro-fuori (di cui abbiamo parlato);



un secondo asse sopra-sotto.

Con questo secondo asse, è come se guardasse l'azienda dall'alto e ne rilevasse tutti i movimenti e le interazioni sia interne, tra gli "attori" del sistema-azienda, sia tra il sistema e i soggetti esterni in interazione con questo.

Il testo ci racconta dell'attenzione che Sara Angeleri pone nell'analizzare anche guardando dall'altro capo di questo secondo asse, cioè ponendo attenzione alla dimensione umana, personale, sociale, antropologica delle relazioni e dei bisogni che esprimono le persone che vivono il sistema azienda, che siano questi collaboratori, clienti, fornitori o la famiglia titolare dell'impresa.

Lo scritto è appassionato e in diversi tratti quasi autobiografico. Racconta di un trasporto, un innamoramento dell'autrice per le fasi di vita che attraversano le aziende familiari, che la portano ad essere oggi una delle professioniste di punta per la consulenza che riguarda le aziende familiari, soprattutto nei momenti in cui si avvicina il tempo del passaggio generazionale della proprietà.

Il testo è affrontato con coraggio, curiosità e passione che trasudano nelle pagine e in diverse parti il racconto è quasi descrittivo-narrativo che rende piacevole la lettura.

Avere un'esperienza da *manager* non è di per sé motivo sufficiente a saper portare una consulenza di valore ad un'azienda. L'esperienza diventa un valore se viene rielaborata, ripensata e si è avuto modo di farne apprendimento strutturato, cioè astraendo a modello quanto visto e sperimentato sul

campo, come successo all'autrice, che già durante il suo lavoro come *manager* aveva avuto modo di rileggere e comprendere i processi interni ed esterni dell'azienda che dirigeva.

L'approccio sistemico, consapevole della complessità delle realtà organizzative di oggi la porta nella consulenza ad aiutare il *management* dell'azienda a superare la logica deterministica, in cui ad un problema si cerca la sua soluzione e per cui ad ogni azione c'è una risposta. L'approccio alla complessità tipico della sistemica riconosce il fatto che situazioni complesse, come sono notoriamente quelle organizzative intrise di dimensioni umane, antropologiche, economiche, sociali, etiche, ecologiche, richiedono di pensare a risposte altrettanto complesse e multidimensionali, che sappiano tenere insieme *vision*, valori aziendali e familiari e qualità delle dinamiche e delle relazioni tra le persone che abitano l'azienda.

L'autrice dimostra nel testo come spesso i nodi all'interno di un'azienda si ritrovino attorno all'esercizio del potere e alla competizione verso questo.¹ I conflitti risultano un Giano bifronte. Se all'interno dell'azienda si riesce a comprendere che sono parte inevitabile del processo organizzativo, allora possono diventare motore trasformativo di innovazione di prodotto, di processo, di funzionamento e organizzativa nel suo complesso. Se li si evita, li si ignora, li si nasconde, li si banalizza o li si vive come un affronto personale, allora nel tempo mettono a rischio

¹ Deflorian S., *Gestione Dialogica del Potere. Modulare il ruolo professionale per mobilitare la responsabilità sociale delle imprese nei processi di prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro*, StudioKappa, Asti, 2018

l'esistenza stessa dell'azienda, come Sara Angeleri racconta nella prima parte di questo saggio.

L'attenzione e la sensibilità a queste situazioni potenzialmente generative è molto presente nel testo di Sara Angeleri e la lettura delle situazioni, in diverse parti trae spunto dalla Scuola di Palo Alto, considerando conflitti, escalation e simmetrie come parti delle modalità di contendere il potere decisionale utilizzando la comunicazione e le relazioni tra le persone del sistema-azienda.

Questo libro è una bella sfida anche culturale, perché apre molte riflessioni e aiuta a ripensare le aziende come architetture di sistemi in rete con altri sistemi, ciascuno con le sue interazioni, le sue dinamiche, i suoi equilibri determinati dalle punteggiature che si creano tra gli attori che ne fanno parte nelle diverse posizioni organizzative che abitano. La lettura saprà stimolare riflessioni e interrogativi nuovi a chi si pone di affrontare la materia della consulenza con le aziende familiari.

Simone Deflorian (*)

(*) Insegna "Esercizio Dialogico del Potere" presso il Dipartimento di Scienze della Sanità Pubblica e Pediatriche dell'Università di Torino; collabora con la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana nella formazione sull'"Attivazione dei processi partecipativi"; collabora con l'Accademia delle Scienze di Mosca (RU), relativamente agli interventi di Sviluppo di Comunità nelle periferie urbane della capitale russa.

Introduzione

I tre contributi raccolti in questo volume sono accomunati da una domanda che attraversa contesti, metodologie e biografie professionali diverse: come può il pensiero sistemico-relazionale orientare la comprensione e il cambiamento delle organizzazioni?

La risposta che emerge dalla lettura complessiva non è unica né definitiva, ma si costruisce per stratificazioni successive, ciascun capitolo aggiungendo una prospettiva che arricchisce le precedenti senza esaurirle. Il risultato non è un sistema chiuso, ma un dispositivo di pensiero aperto: uno strumento per osservare le organizzazioni e sé stessi dentro le organizzazioni.

Il primo contributo, *L'Organizzazione non è la Famiglia*, già pubblicato in *Riv. Mediazione Familiare Sistemica* n. 7/8/9 - 2008/2009, apre la riflessione con un caso emblematico: quello di un sistema organizzativo in cui i confini tra sfera personale e ruolo professionale si sfumano sino a scomparire, generando le dinamiche di quella che le autrici definiscono "L'organizzazione famiglia". Scritto in una fase anteriore rispetto agli altri due articoli, costituisce il fondamento teorico dell'intero volume:

introduce i concetti di differenziazione, conflitto e stallo organizzativo, e propone la griglia sistemica come strumento di osservazione e diagnosi. La supervisione in forma dialogata che ne costituisce il fulcro metodologico esemplifica già quella posizione meta - né dentro né fuori il sistema - che rappresenterà il filo conduttore degli articoli successivi.

L'analisi del caso rivela come la confusione tra identità personale e ruolo professionale non sia un semplice errore individuale, ma un fenomeno sistemico che si autoalimenta: là dove le regole implicite prevalgono su quelle esplicite, dove la lealtà personale viene scambiata per competenza organizzativa e dove il conflitto non può essere nominato senza diventare immediatamente una minaccia all'intero equilibrio del gruppo e qualsiasi tentativo di differenziazione viene percepito come tradimento.

Il secondo contributo, *Dallo Studio alla Scrivania del Direttore*, sposta il punto di osservazione verso l'interno: non si analizza più il sistema dall'esterno, ma lo si abita come direttrice di struttura socio-sanitaria. Il capitolo documenta come la formazione psicologica dell'indirizzo lavoro, insieme al modello sistemico-relazionale, conseguito durante la specializzazione, possa trasformarsi in prassi manageriale, e come il *management*,² a sua volta, arricchisca e concretizzi la competenza "psi".

La tensione tra ruolo e identità - centrale nell'analisi teorica del primo capitolo - diventa qui esperienza biografica

² *Management* può significare a seconda del contesto di riferimento: gestione, amministrazione, direzione e controllo.

diretta, elaborata con i medesimi strumenti concettuali. Non si tratta però di una semplice verifica empirica della teoria: l'esperienza manageriale introduce una complessità nuova, quella dell'osservatore che è anche, inevitabilmente, parte attiva del sistema che tenta di governare.

La responsabilità decisionale, la gestione del conflitto tra collaboratori, la pressione istituzionale, l'imprevisto della pandemia - tutto ciò costringe la teoria a misurarsi con la realtà nei suoi aspetti più refrattari alla sistematizzazione. Il contributo non vuole nascondere questa tensione, ma cerca di farne oggetto esplicito di riflessione: la fertilità dell'integrazione tra competenza psicologica e manageriale non deriva dall'assenza di contraddizioni, ma dalla capacità di tenerle aperte senza risolverle forzosamente.

Il terzo contributo, *Dalla Scrivania del Direttore al Ruolo di Consulente Strategico*, chiude il percorso con la sintesi che chiamiamo "terzo livello": l'integrazione matura tra formazione psicologica, approccio psicoterapeutico sistemico relazionale e competenza manageriale diretta. Il contesto applicativo privilegiato - l'impresa familiare - non è casuale: come nell'"organizzazione famiglia" descritta nel primo capitolo, il confine tra sistema emotivo e sistema organizzativo è strutturalmente poroso, non sempre definito e definibile. Il cerchio si chiude: ciò che nel primo contributo era fonte di disfunzione vissuta diventa nel terzo capitolo oggetto di intervento specialistico consapevole e maturo.

La capacità di leggere un'impresa familiare in passaggio generazionale con lo sguardo simultaneo dello psicologo, del

terapeuta sistemico e del *manager* che ha abitato le stanze del potere non è una somma di competenze, ma una qualità nuova - quella che permette di nominare ciò che il sistema non riesce a dire da solo, e di progettare con i suoi membri percorsi di trasformazione che tengano conto sia della logica affettiva che di quella strategica.

A questo si affianca un'altra proposta che il contributo sviluppa con originalità: quella del *welfare* sistemico olistico, un approccio che supera la logica assistenziale e riparativa del *welfare* aziendale tradizionale per intervenire sulle strutture profonde che generano - o impediscono - il benessere nelle organizzazioni.

Non più servizi puntuali erogati a fronte di bisogni identificati, ma progettazione sistemica delle condizioni, affinché le persone possano lavorare bene: un'idea che richiede esattamente la tripla competenza del terzo livello, e che porta la riflessione oltre il confine dell'intervento consulenziale per toccare la qualità della vita lavorativa nel suo senso più ampio.

In questo senso, il terzo contributo non è solo una tappa biografica: è anche una proposta metodologica, un'indicazione su come la consulenza alle organizzazioni possa evolversi verso forme più integrate e più oneste rispetto alla complessità che si trova di fronte.

Il lettore è invitato a leggere i tre testi non solo come contributi indipendenti, ma come tappe di un percorso di vita e professionale che, attraverso l'analisi di un caso, l'autobiografia professionale e la riflessione teorica, propone un'idea coerente: le organizzazioni lavorative sono sistemi viventi, e

comprenderle richiede uno sguardo capace di tenere insieme complessità, circolarità e presenza dell'osservatore.

Un osservatore che non è mai neutro, mai del tutto esterno, e che proprio per questo - se impara a riconoscere la propria posizione nel campo che osserva - diventa risorsa preziosa del processo di cambiamento.

Sara Angeleri

1. L'organizzazione non è la famiglia³

1.1 Premessa

Come psicologa del lavoro e delle organizzazioni che opera in contesti eterogenei (enti pubblici, aziende private, scuole professionali, etc.), spesso la necessità è quella di poter attivare un processo diagnostico come avviene in ambito "clinico" per individuare le situazioni patologiche e di sofferenza, e progettare l'intervento come in ambito "psicoterapico". Tenendo bene a mente che la scommessa sta nell'effettuare uno spostamento di contesto: da quello psicoterapeutico a quello della consulenza organizzativa e/o della mediazione, là dove l'organizzazione non è la famiglia.

Il capitolo rappresenta il tentativo di operare un triplice passaggio con soluzione di continuità: dalla psicoterapia, alla consulenza, sino alla mediazione, adottando la comune

³ Contributo pubblicato in Riv. Mediazione Familiare Sistemica n. 7/8/9 - 2008/2009, a cura di Sara Angeleri, Psicologa lavoro e organizzazioni, psicoterapeuta, mediatore sistemico e Paola Stradoni, Presidente AIMS neuropsichiatria infantile, psicoterapeuta, mediatore sistemico, Didatta, Direttore Didattico del Centro Studi Eteropoiesi, Torino.

cornice sistemica.

Si illustra un caso organizzativo, nello specifico la realtà lavorativa in cui mi sono trovata ad operare e che, in un dato momento storico, ha generato situazioni di disagio emotivo e cognitivo sia nella sottoscritta che in alcuni collaboratori. Per scelta narrativa ho esposto in terza persona. Tale scelta ha consentito di adottare una posizione meno invischiata e invischiante durante la rielaborazione degli eventi e la descrizione.

Il caso è stato portato in supervisione in un momento successivo allo svolgersi degli eventi e in questa sede è stato possibile produrre alcune riflessioni.

Come si vedrà oltre, a questa realtà lavorativa si incrociano e sovrappongono altre realtà organizzative che hanno come punto di snodo la persona del fondatore. L'insieme di tali realtà genera un sistema, a cui ho dato il nome di "organizzazione famiglia", perché è molto simile ad una famiglia allargata, con sottosistemi, confini, relazioni più o meno funzionali, dove continua è la confusione fra identità personale e ruolo professionale.

In questo caso la maggiore difficoltà incontrata consiste nel descrivere l'organizzazione di cui sono parte. Come posso osservare me stessa quando sono pedina del sistema? Quanto sono dentro e quanto concorro alla situazione di disagio?

Il *focus* ruota intorno alle emozioni, aspetto fondante, ma spesso trascurato nelle analisi organizzative, e che costituiscono la lente attraverso cui l'osservatore si pone davanti alla realtà che osserva, interpretandola.

Osservare tale sistema significa assumere l'ottica della complessità:

-  compiere analisi a più livelli,
-  costruire strumenti che ci consentano di fare connessioni tra i vari livelli di analisi,
-  tenere presente che analisi e connessioni sono compiute da un osservatore.

Il modello di osservazione utilizzato, che sarà di seguito illustrato, mette insieme la griglia di osservazione, la mappa relazionale e la costruzione della soluzione.⁴

Si parlerà di conflitto, che insieme alla complessità è componente fisiologica dell'organizzazione, e di differenziazione. Come si vedrà, dove esiste scarsa differenziazione è più probabile che, in situazioni di tensione, si regredisca a comportamenti egoistici a scapito della collaborazione, mentre quanto più è differenziato il sé tanto più l'individuo riesce ad essere in contatto emotivo con il gruppo, senza funzionare a spese dell'altro.

È proprio nei sistemi scarsamente differenziati che avvengono i tentativi di contrastare il processo di differenziazione dell'individuo, nella famiglia al fine di mantenere l'omeostasi, nell'organizzazione il controllo.

È pur vero che può accadere che sia il sistema ad

⁴ Busso P., Stradoni S., *Come comunicare con gli altri. Visione binoculare e complessità*, Sonda, Torino, 1990.

espellere l'individuo, al fine di favorire la maturazione del legame.⁵ L'individuo che tenta di differenziarsi nell'organizzazione famiglia - organizzazione in cui aspetti emotivi trascendono di cornice, l'identità viene scambiata con il ruolo professionale e alcuni schemi comportamentali familiari vengono trasferiti a livello organizzativo - viene sottoposto a tentativi di espulsione là dove persegue le proprie finalità e trasformato in capro espiatorio.

Saranno quindi approfonditi temi fondanti la consulenza organizzativa, e che riguardano la *mission* e la *vision*⁶ dell'organizzazione, la cultura, lo stile di *leadership*,⁷ alla ricerca di quegli elementi che messi in relazione consentiranno la diagnosi dell'organizzazione in stallo e permettono l'individuazione delle leve promotrici di cambiamento, al fine di delineare una possibile ipotesi di intervento, verso l'organizzazione che apprende.⁸

⁵ Kerr E., Bowen M., *La valutazione della famiglia*, Astrolabio, Roma, 1988.

⁶ La costruzione di una *vision condivisa* deriva dalla capacità del *leader* di condividere e trasmettere *mission* e *vision*, leggendo gli individui attorno ad identità e scopi comuni. Non sempre la *visione* personale del *leader* si traduce in *visione* condivisa.

⁷ AA.VV., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2002; Depolo M., *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998; Schein E.H., *Le imprese come culture*, Petrini, Torino, 1986 [ed. orig.: Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985].

⁸ Senge P.M., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992.

1.2 Il caso dell'organizzazione "famiglia"

La realtà organizzativa in questione è riconducibile ad un *leader* fondatore, che chiameremo Azeglio Salvi. Intorno a lui gravitano numerose realtà lavorative, che da lui dipendono.

Nel 1989 Azeglio Salvi, non ancora trentenne, grazie alle relazioni create nell'ambiente lavorativo - Quotidiano Avvenire - diventa socio azionista di BRP Milano, una società di Relazioni Pubbliche e Istituzionali, fondata da Luigi Tasca. Gli attori sono accomunati da una cultura cattolica, da grande dedizione e Liberazione e da grande determinazione e intuito per gli affari.

Nel 1998 Azeglio Salvi fonda a Torino la BRP Associati, di cui Luigi Tasca detiene la maggioranza azionaria, mentre Azeglio Salvi, che detiene il 39%, coinvolge due soggetti che diventano soci di minoranza: Marco Rossi e Chiara Silvani (rispettivamente con il 10% e il 22%), con l'obiettivo di creare una coalizione che lo tuteli circa eventuali "scorrettezze" di Luigi Tasca. Tra i due infatti, malgrado il rapporto di stima, esiste una relazione di reciproca diffidenza.

La fase di *start up* della BRP Associati è molto faticosa, ma nel giro di poco più di un anno il pacchetto clienti diventa rilevante. Azeglio Salvi si dimostra un soggetto pieno di inventiva, assai lungimirante, con grande dedizione al lavoro e una *vision* molto chiara. Crea a Torino un'*équipe* di giovani laureati, tra cui Chiara Silvani, che forma e coinvolge su progetti e clienti. Come Amministratore Delegato e fondatore costruisce la società dal nulla.

L'orario di lavoro definito da Azeglio Salvi è di 9 ore e,

per chi entra nel gruppo in percorso prevede 3 mesi di *stage* non retribuiti a 400 euro, i 6 mesi successivi a 800 euro. Se il rapporto funziona, il futuro si decide insieme. Come dice Azeglio Salvi "Non dipende da me, ma dal mercato". In questo periodo è possibile misurare le proprie attitudini, i propri limiti, le proprie aspettative.

Nel 2000 fonda una sede nella città in cui risiede, per l'esigenza di avvicinarsi alla famiglia.

Azeglio Salvi apre un piccolo ufficio e coinvolge prima una giovane laureata, Maria Dominici, grazie a conoscenze sempre nell'ambito cattolico, che diventa da subito sua persona di fiducia e che vi resta come dipendente sino a settembre 2004, pur continuando a collaborare informalmente anche in seguito per il forte legame e la stima che la legano ad Azeglio Salvi. Poco dopo coinvolge altri due giovani figli di amici, Nino Ricci e Paolo Cavalli, che frequentano gli stessi ambienti religiosi di Azeglio Salvi e la cosiddetta Scuola di Don Giussani.

Azeglio Salvi importa l'impostazione della BRP Associati, ma con maggiore libertà d'azione per sé; i soci di minoranza sono rimasti a Torino ed è qui che Azeglio Salvi crea la sua "tana", dove l'attività ideativa sembra esplodere.

Nel giro infatti di un paio d'anni crea altre tre realtà: una società di grafica, editoria e pubblicità, Crodo, con legale rappresentante la sorella, Elisa Salvi, che da casalinga e mamma di tre figli si trasforma in grafica per l'occasione, in seguito ad una passione scoperta dal fratello. Azeglio Salvi fonda anche un'associazione culturale, Brear e una società in Calabria con il cognato, la DD.

La nuova filiale non è accolta favorevolmente dalla BRP Associati che, in questo modo, perde il motore della società. Luigi Tasca si disinteressa della questione, Marco Rossi e Chiara Silvani non hanno le caratteristiche propulsive di Azeglio Salvi.

In realtà, Azeglio Salvi coinvolge solo in parte Torino circa le sue decisioni e scelte, sentendo l'esigenza di perseguire in maggiore autonomia la propria *vision* che teme non essere del tutto condivisa dai soci. Tende alla flessibilità e alla ripetitività e i soci di Torino sembrano rallentarlo in questo.

Nel 2002 Azeglio Salvi sente l'esigenza di coinvolgere nella BRP srl uno psicologo, al fine di approfondire l'aspetto dell'analisi dei bisogni e della ricerca sociale.

Dopo un paio di colloqui viene coinvolta una neolaurata in psicologia, Silvia Accorsero, a cui Azeglio Salvi propone il percorso di *stage* noto. Tale inserimento nell'*équipe* viene mal tollerato dalla sede di Torino che non condivide la scelta di Azeglio Salvi, ritenendola inutile.

Da qui la decisione di Azeglio Salvi di creare nuove condizioni che, al di là della BRP Associati, possano diventare opportunità economiche per Silvia Accorsero. La collaborazione sarà concordata di volta in volta sulla base dei progetti, il quadro è precario, caratterizzato da un lungo periodo di *stage* gratuito, ma per una neolaureata costituisce già un traguardo. Inoltre da subito Silvia Accorsero trova grande stima e ammirazione per Azeglio Salvi, e riconosce in quella realtà un'importante occasione di apprendimento.

All'inizio del 2003, in seguito ad un drammatico

incidente stradale, rimane ucciso un giovane collaboratore della BRP srl: Paolo Cavalli. L'evento coinvolge profondamente Azeglio Salvi, Maria Dominici e Nino Ricci, tutti profondamente legati a Paolo Cavalli.

Anche Silvia Accorsero, sebbene appena arrivata, ne rimane sconvolta. Dopo i primi giorni di confusione e dolore e dopo la quasi assoluzione dei responsabili della morte di Paolo Cavalli, Azeglio Salvi, in linea con il proprio carattere resiliente, lancia una petizione popolare per la sicurezza stradale e fonda, insieme a Maria Dominici, Nino Ricci, Silvia Accorsero, la madre di Paolo Cavalli e altri amici, l'Istituto Paolo Cavalli, che è un laboratorio dell'Associazione Nazionale dei Sociologi, a cui tutti sono iscritti grazie ad Azeglio Salvi.

Presidente Maria Dominici, direttore Silvia Accorsero, e presidente onorario Azeglio Salvi. In quel momento il supporto, a livello umano, donato reciprocamente diventa la leva che determinerà il successo delle iniziative messe in piedi da Azeglio Salvi.

L'Istituto diventa operativo e produttivo solo nel luglio 2005, grazie all'avvio di un importante progetto ministeriale sulla sicurezza stradale che si è sviluppato nell'arco di due anni.

Il pensiero creativo di Azeglio Salvi non si ferma. Tra il 2003 e il 2005 genera altre tre realtà lavorative: Etion, quotidiano on line, EMME Dvp, società di *marketing* territoriale, Osservatorio Sicurezza (osservatorio permanente sui temi della sicurezza stradale). Etion nasce in seno a Crodo. EMME Dvp in accordo con vecchi clienti di Azeglio Salvi e l'Osservatorio Sicurezza dal connubio tra l'Istituto Paolo Cavalli e l'Università

IULM di Milano (Relazioni Pubbliche). Tutte le realtà sono il risultato delle relazioni tessute da Azeglio Salvi, in campo lavorativo e personale.

Quando Azeglio Salvi riconosce un bisogno sul mercato risponde generando una realtà organizzativa *ad hoc*, attraverso professionisti che collaborano con lui.

Nell'arco di circa cinque anni dunque Azeglio Salvi sviluppa i seguenti settori: relazioni pubbliche e istituzionali, grafica e comunicazione visiva, cultura, ricerca e psicologia sociale, editoria on line e giornalismo, *marketing* territoriale.

La corsa di Azeglio Salvi viene osteggiata dalla BRP Associati: Azeglio Salvi è sempre più coinvolto sulle questioni alessandrine e comunque extra-torinesi e non trova più corrispondenza di *vision* nei soci.

L'anno 2003 segna una svolta, poiché, in seguito alla morte di Paolo Cavalli, Azeglio Salvi entra in una profonda crisi. I rapporti con i soci si tendono poiché Azeglio Salvi tende a non trovare comprensione né partecipazione, né tanto meno supporto in un momento per lui molto difficile – a causa della morte dello stretto collaboratore, e a causa dei problemi di depressione della moglie. La situazione degenera sino alla rottura nel 2005, poiché i soci di Torino chiedono di chiudere la BRP srl per mancanza di risorse economiche. Questi in realtà erano stati abbandonati da Azeglio Salvi, che vorrebbero più presente nella sede di Torino, e adottano un comportamento simmetrico che porta a tale epilogo.

Marco Rossi e Chiara Silvani diventano il "nemico",

ovvero si schierano, secondo Azeglio Salvi, dalla parte di Luigi Tasca. Dopo lunga riflessione decide dunque di dimettersi dal consiglio di amministrazione che lui stesso ha fondato, persuaso che ormai i rapporti siano definitivamente incrinati: non c'è più spazio né per il dialogo né per gli affari.

Non vende le quote e mantiene in vita i rapporti formali, profondamente deluso, a livello umano, dai soci.

Agli inizi del 2006 Azeglio Salvi fonda, sulle ceneri della BRP srl, la Azeglio Salvi Communication, la sua società di comunicazione intorno cui gravitano tutte le realtà che da lui hanno avuto origine e che in lui convergono. In questa realtà operano Irma, nuova persona di fiducia di Azeglio Salvi, che lavora con lui e per Crodo e un paio di altri stagisti.

Tra il novembre 2005 e l'aprile 2006, si creano alcune condizioni di stallo che generano un forte malessere nella realtà dell'Istituto Cavalli, e che coinvolgono direttamente il direttore, Silvia Accorsero.

A partire da maggio 2005 hanno inizio riunioni settimanali a Roma per organizzare tutte le attività relative alla 2ª campagna per la sicurezza stradale, promossa dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, a cui Silvia Accorsero partecipa a nome dell'Istituto in quanto direttore e responsabile delle attività. Il progetto proposto dall'Istituto è il prodotto del lavoro ideativo di Silvia Accorsero e di Maria Dominici, sull'onda delle brillanti idee di Azeglio Salvi. Sempre grazie ad Azeglio Salvi, che attiva le proprie conoscenze politiche. il progetto arriva a Roma senza passare da alcuni bando di concorso, contrariamente all'uso degli enti pubblici,

ma poi, proprio per questo motivo, ha inizio un faticoso iter burocratico per renderlo realizzabile (due anni).

A causa della gravidanza di Maria Dominici, legale rappresentante dell'Istituto e responsabile degli aspetti amministrativi, Silvia Accorsero è costretta a portare avanti anche la contrattazione economica.

Questo ruolo si rivela per lei assai difficoltoso per i seguenti motivi: a) difficoltà di gestione dei rapporti con il Ministero che mira a contenere i costi e che mal tollera la presenza dell'Istituto, presenza imposta da motivi politici dal Sottosegretario di Stato, ma non condivisa dagli altri *partner* della campagna, b) difficoltà di gestione delle richieste di Azeglio Salvi che mira al contrario ad assicurare un *budget* considerevole e a posizionare l'Istituto, c) in ultimo, ma non per ordine di importanza, per la scarsa esperienza e il carico di responsabilità percepiti da Silvia Accorsero.

Le riunioni che precedono l'inizio della campagna (novembre 2005) si svolgono dunque in un clima conflittuale e di aspra negoziazione, da cui Silvia Accorsero esce sempre sovraccarica, tenendo anche conto che è priva di incarico formale e stipendio.

Nel mese di dicembre uno degli eventi cui si articola la campagna si rivela un parziale fallimento a causa di alcuni contrattempi, fra i quali spicca l'inadeguatezza delle prestazioni della BRP Associati, incaricata dell'organizzazione degli eventi e dell'ufficio stampa.

Tale scelta voluta da Azeglio Salvi era finalizzata a

"riparare" i torti fatti ai soci di Torino, assicurando loro una parte del *budget* ministeriale. Questi però sembrano far di tutto per far naufragare l'iniziativa.

Forse il gruppo di Torino voleva comunicare qualcosa ad Azeglio Salvi - tu Azeglio Salvi pensi davvero di risolvere tutto (l'abbandono) con un contratto di qualche decina di migliaia di euro? Purtroppo in quel momento nessun messaggio può passare e il risultato è l'interruzione del contratto con la LET e il saldo del lavoro svolto.

Il Ministero, deluso per le prestazioni fornite, richiede ufficialmente all'Istituto di prendere visione della struttura operativa che realizza le attività della campagna.

La risposta dell'Istituto a queste sollecitazioni è di sfida. Azeglio Salvi, in accordo con Maria Dominici, adotta la strategia di negare il fallimento dell'evento producendo un copioso elenco di collaboratori e fornitori, in realtà esistenti solo sulla carta.

Nella riunione successiva la reazione del Ministero è assai negativa, spingendosi addirittura alla minaccia di risoluzione del contratto.

In seguito alle accorate richieste di sostegno di Silvia Accorsero, Azeglio Salvi incontra con lei i *partner* della campagna al fine di chiarire la posizione dell'Istituto, con il risultato di sollevarla parzialmente dal disagio accumulato. La riunione si svolge in un clima di conflitto acceso, dove tuttavia Azeglio Salvi sa muoversi a proprio agio.

Nonostante queste difficoltà interne all'Istituto,

peraltro percepite dal Ministero, ma costantemente negate da Azeglio Salvi, il gruppo di lavoro - Silvia Accorsero e due giovani collaboratori, acquista sempre maggiore confidenza e efficacia nello svolgimento dell'incarico, al punto da prendere in mano con ottimi risultati l'intera organizzazione degli eventi, in sostituzione alla BRP Associati.

Ma nell'aprile 2005 lo *stress* accumulato da Silvia Accorsero sfocia in un vero e proprio *burnout*, dovuto al carico di lavoro – insonnia, ansia, assenza di difese immunitarie.

Silvia Accorsero chiede una riunione straordinaria con Azeglio Salvi e Maria Dominici con l'obiettivo di risolvere la questione delle risorse umane, dei fornitori e dell'organizzazione del lavoro e di ridiscutere gli aspetti economici, alla luce delle nuove e impreviste condizioni.

L'incontro acquista subito toni accesi e sfocia in un conflitto tra Silvia Accorsero e Azeglio Salvi che non ha nessuna intenzione di assecondare quelle che considera futili lamentele. Silvia Accorsero risponde con un'*escalation* simmetrica esasperata da questa incomprensione, minacciando di andarsene. Solo i tentativi di mediazione di Maria Dominici sapranno sedare al momento il conflitto.

1.3 La supervisione del caso

Attraverso alcuni quesiti posti in supervisione è stato possibile produrre riflessioni e approfondimenti. La supervisione viene qui presentata sotto forma di dialogo, opportunamente rielaborato attraverso riferimenti teorici.

S. Non è stato possibile lavorare su questa situazione mentre la stavi vivendo? Cosa te lo ha impedito?

Nel momento in cui si sono manifestati i conflitti tra Silvia Accorsero e Azeglio Salvi la situazione presentava tutte le condizioni, indicate da Senge,⁹ dell'organizzazione in stallo. Silvia Accorsero si trovava a confondere ruolo e identità, riteneva che gli eventi fossero ingestibili e al di fuori della sua portata, concentrata sulla loro serialità e casualità. Sentiva le risorse esaurirsi, e sentiva che l'umore instabile e il sentimento di frustrazione condizionavano negativamente chi collaborava con lei. La sfera emotiva condizionava fortemente le capacità cognitive e valutative.

Azeglio Salvi si trovava in posizione di attacco rispetto al "nemico" - il Ministero - impegnato sugli eventi "là fuori" in atteggiamento proattivo, impossibilitato a vedere la complessità degli eventi al di là della loro spiegazione causa-effetto, incapace di far fronte al dubbio e all'incertezza

⁹ Senge P.M., 1992, op. cit.

attraverso il confronto, ma con l'esercizio del potere.¹⁰ Davanti ai problemi avallava una sorta di "incompetenza qualificata".¹¹

Stradoni afferma che i cambiamenti sono di solito origine di conflitto, poiché costringono gli attori a modificare abitudini, strategie, modalità di comunicazione.¹²

¹⁰ Deflorian S., *Generare Empowerment. Storie di vita diventano preziose ricchezze per comprendere un esercizio efficace del proprio potere*, Studio Kappa, Asti, 2021.

¹¹ "Io sono la mia posizione": l'incarico, la posizione lavorativa diventa l'identità. In questo modo viene meno la responsabilità individuale.

"Il nemico è là fuori": ovvero io non ho colpa se..., ciò che accade è al di fuori della mia portata. Là fuori è qui dentro (rispetto all'organizzazione) è l'incapacità di apprendere la circolarità degli effetti delle nostre azioni.

L'illusione del farsi carico di qualcosa, in altre parole essere "proattivi": aggredire il nemico là fuori, in modo reattivo, senza un reale interesse a capire in che modo si contribuisce a creare i problemi.

L'ossessione di concentrazione sugli eventi: è la tendenza a vedere gli eventi in serie, attribuendo ad ognuno di loro una causa. In questo modo perdiamo di vista i lenti e gradualmente processi che davvero possono produrre condizionamenti, impegnati nelle dinamiche che ci delimitano.

La parabola della rana bollita: la reattività agli eventi macro, di solito improvvisi ed evidenti, non permette di osservare gli aspetti sottili, gradualmente, lenti, propri dei cambiamenti rilevanti.

L'illusione di apprendere dall'esperienza: nel momento in cui le nostre azioni danno luogo a conseguenze, che vanno oltre la nostra capacità di apprendere, non è possibile imparare dall'esperienza diretta.

Il mito del *management team* che cosa fa pensare che gruppi di dirigenti siano in grado di superare l'incapacità ad apprendere? Spesso i gruppi inibiti dall'incertezza vengono mascherati dalla capacità di risolvere ripetutamente problemi, danno origine ad una sorta di "incompetenza qualificata".

¹² Stradoni P., *Conflitti organizzativi, come si strutturano e come si possono mediare*, Mediazione Familiare Sistemica, Rivista AIMS, n. 1, p. 210, 2010.

Tuttavia, va tenuto in conto che il conflitto, insieme alla complessità, sono caratteristiche interne all'organizzazione. Introdurre il concetto di retroazione e punteggiatura permette di osservare il conflitto secondo una prospettiva differente, quella della contemporaneità: chi ha iniziato, chi definisce chi, chiedendosi cosa ognuno può fare per tenere in piedi il conflitto.

Riguardo il conflitto tra Silvia Accorsero e Azeglio Salvi, esso è tenuto in piedi dalla dinamica del controllo, che ha come esito la frattura. Il conflitto qui non è percepito come evento relazionale, ma come evento lineare in cui ogni membro delle relazioni incolpa l'altro di essere la causa del conflitto stesso. Ciò che accade riguarda entrambi gli attori, che hanno assunto la reciproca posizione di rifiuto dell'altro all'interno della relazione stessa.

Il conflitto viene così alimentato da un errore epistemologico, ovvero che le conseguenze sperimentate sul piano emotivo e personale sono attribuibili alle caratteristiche personali dell'altro (e l'altro ad essere irragionevole, rigido, ottuso, etc...).

Quando gli attori non "si accordano" sul tenere distinte le cornici del dono e del dovere, la contrapposizione diventa inevitabile, poiché l'aspettativa diventa diritto, pretesa. Il sé e il ruolo coincidono e ogni comportamento dell'altro che mette in discussione il ruolo acquista il senso della violazione di un diritto.

È soprattutto il ruolo decisionale la posta in gioco che

può scatenare conflitti distruttivi.¹³

Questo è ciò che accade nell'organizzazione famiglia. A dirla con Cronen ciò che si genera è un circuito riflessivo bizzarro, dove prevale la confusione di livelli che rende la situazione indecifrabile e indecidibile per gli attori coinvolti.¹⁴ Confusione sulla *mission*, sulla *vision*, sui ruoli, sulle aspettative.

Al fine di depersonalizzare il conflitto sarebbe stato utile analizzare gli eventi che lo hanno generato in una cornice più ampia, al di là dell'orizzonte individuo, attraverso l'analisi delle interazioni, rendendo gli scenari e i contesti più chiari. Ogni organizzazione è un sistema, una trama di azioni interconnesse, ma per chi è inserito in questo sistema non è facile intravedere i cambiamenti in atto.¹⁵

Ciò che ha impedito di lavorare sulla situazione durante il suo svolgersi si sintetizza nell'incapacità degli attori di raggiungere la posizione meta, posizione in cui il soggetto non è né dentro né fuori dal sistema che osserva, ma riesce ad oscillare tra le due posizioni al fine di osservare le dinamiche in cui egli stesso è coinvolto. Questa posizione inoltre consente di non essere soverchiato dalle emozioni e dai sentimenti negativi, al fine di individuare comportamenti alternativi.

¹³ Busso P., *Lotta e Cooperazione. Percorsi per un'evoluzione ecologica del conflitto*, Armando Editore, Roma, 2004.

¹⁴ Cronen V.E., Johnson K.M., Lannamann J.W., *Paradoxes, double binds, and reflexive loops: An alternative theoretical perspective*, Family Process, n. 21 (1): 101-112, 1982.

¹⁵ Senge P.M., 1992, op. cit.

S. In termini relazionali quali ipotesi è possibile fare? Cosa ha reso così inevitabile l'escalation simmetrica?

Dietro i contenuti è sicuramente possibile riconoscere alcuni eventi relazionali.

In primis la frustrazione di Silvia Accorsero nei confronti di Azeglio Salvi, accresciuta lentamente nell'arco di un anno - mancato riconoscimento professionale, mancato riconoscimento economico, disinteresse e distacco dimostrato da Azeglio Salvi rispetto all'andamento negativo dell'iniziativa - cela la percepita svalutazione del valore personale, là dove ancora una volta ruolo e identità coincidono.

È anche in gioco la lotta per il potere. A partire dalla conduzione dell'iniziativa aziendale, Silvia Accorsero viene caricata di un pesante fardello che in breve tempo trasforma in bagaglio di fiducia, esperienza e conoscenze che non è più disposta a "svendere" ad Azeglio Salvi. La posta in gioco si alza e da posizione complementare *down-up* si eleva a posizione più paritaria, alimentando quindi l'*escalation* simmetrica e il conflitto.

Le richieste di maggior compenso economico sono in realtà richieste di risarcimento identitario.¹⁶

Tali sentimenti negativi vengono trasmessi anche nell'attuale di lavoro, e si vengono a creare sottoculture rispetto a quella dominante, e non più condivisa. Infatti per la giovane *équipe* iniziano a dipanarsi le nebbie - ovvero i favolosi scenari prospettati da Azeglio Salvi - che lasciano apparire difficoltà,

¹⁶ Busso P., 2004, op. cit.

improvvisazione, lotte per la sopravvivenza. Azeglio Salvi dal canto suo percepisce un attacco al potere, che non può tollerare e si contrappone adottando l'autorità.

La perpetuata incapacità di pensare ai processi e di individuare la punteggiatura hanno portato dall'*escalation* simmetrica alla frattura a fine progetto.

S. Dopo la narrazione, quali punti critici ti sarebbe piaciuto avvicinare-affrontare, approfondire in modo diverso?

A questo proposito mi vengono in aiuto alcuni strumenti di osservazione adottati dai teorici sistemici.

Attraverso l'utilizzo della mappa relazionale e della griglia di osservazione è stato possibile rielaborare l'esperienza e individuare soluzioni alternative.

La mappa consente di mettere in luce attori e relazioni, categorie d'azione come simmetria e complementarietà, alleanze o coalizioni. Permette di individuare, circoscrivere e organizzare il sistema significativo.¹⁷

Si risponde alla domanda "per chi è il problema?", si individuano le persone che vi ruotano attorno, il modo in cui si organizzano in sottosistemi, quale spiegazione si danno del problema e come interagiscono tra di loro.

Osservando la mappa dell'organizzazione famiglia, notiamo come i legami più forti siano diventati delle fratture

¹⁷ Busso P., Stradoni S., 1990, op.cit.

(come con la BRP Associati), e che le relazioni di accordo esistenti coincidono con quelle realtà in cui è presente almeno un parente di Azeglio Salvi o là dove Azeglio Salvi ha il controllo diretto (in questo caso c'è una totale condivisione di *vision* e di cultura e una comune matrice religiosa o politica).

Le relazioni conflittuali sorgono in realtà dove almeno un membro ha messo in atto tentativi di differenziazione riducendo il potere di Azeglio Salvi e generando quindi contrapposizioni.

La mappa tuttavia fornisce una fotografia. Per vedere le interazioni e approfondire dunque l'analisi è necessario entrare nel merito del "come", dei processi.

Utilizzando la griglia di osservazione dei processi è possibile analizzare la situazione di stallo con lo scopo di rielaborare un nuovo modello organizzativo del tipo *learning organization*.¹⁸

La griglia tiene conto dei limiti dell'osservatore che osserva al sistema, limiti dovuti alle emozioni e alle sensazioni di disagio relative allo stallo, e che è parte del processo di osservazione, come in questo caso; consente inoltre di chiarificare la propria posizione rispetto al sistema e di produrre correlazioni tra fatti e giochi relazionali.

Ogni organizzazione è governata da regole. Sono le regole che guidano i giochi nelle organizzazioni e le condotte degli individui, regole che possono essere esplicite o implicite: "è irrilevante che i comunicanti siano perfettamente

¹⁸ *Learning organization* è un sistema aperto che assume informazioni dall'esterno (contesto sociale, mercato, concorrenza, ecc.), dall'interno e le mette in comune ai vari livelli per formare forme di interpretazioni condivise.

consapevoli delle regole oppure non ne abbiano nessuna consapevolezza è invece estremamente importante che tali regole sia possibile fare delle asserzioni di metacomunicazione dotate tutte di significato".¹⁹

Le regole implicite sono essenziali nell'organizzazione famiglia. Chi non le acquisisce e non impara a muoversi in esse rimane escluso dalle principali dinamiche. Ad esempio, la regola esplicita è che "Azeglio Salvi non è il capo di nessuno e chi comanda è il mercato", ma la regola implicita è che Azeglio Salvi è il capo di tutti.

Secondo Busso & Stradoni per orientarsi nelle organizzazioni è importante individuare tali regole, osservando i seguenti aspetti:

1. riconoscere le ridondanze, quei comportamenti che si ripetono fino a diventare vere e proprie regole;
2. seguire i percorsi delle informazioni scambiate nell'organizzazione (chi informa chi, secondo quale gerarchia, con quanti e quali contenuti, dopo quanto tempo, in modo formale od informale, etc). Chi possiede l'informazione possiede la *leadership* di fatto;
3. osservare le alleanze e le rivalità tra i membri dell'organizzazione: chi appoggia chi e per quale obiettivo, con quale frequenza e in quale circostanza, chi osteggia chi, avendo cura degli aspetti verbali e non verbali della comunicazione, al fine di individuare le incongruenze;

¹⁹ Busso P., Stradoni S., 1990, op.cit.

4. individuare le congruenze e le incongruenze dei processi osservati.

Le dimensioni della griglia sulla complessità proposta da Busso & Stradoni sono le seguenti:²⁰



analisi dei comportamenti e delle relazioni: percorso delle informazioni, gestione del *know how*; modalità di prendere decisioni e trovare soluzioni, modalità di affrontare le emergenze;



analisi dei modelli mentali:²¹ atteggiamenti verso le criticità, colleghi e collaboratori.

Vediamo i primi punti, utili ad individuare le alleanze o le coalizioni e le incongruenze nell'organizzazione famiglia. Ad esempio, il percorso delle informazioni può rivelare coalizioni sotterranee, come nel caso seguente. Maria Dominici e Silvia Accorsero sono quasi coetanee ed è naturale, dunque, che si facciano confidenze, si sfoghino nei momenti di tensione e delusione, così come godere dei momenti felici. Accade però che Maria Dominici tenda a non rispettare i livelli gerarchici dell'informazione, che prevedono che sia Silvia Accorsero ad informare direttamente Azeglio Salvi, con il quale peraltro c'è sempre stato dialogo, ma minori occasioni di incontro.

²⁰ Busso P., Stradoni S., 1990, op.cit.

²¹ I modelli mentali sono le nostre rappresentazioni del mondo, molto profonde e radicate, che condizionano il nostro comportamento. Le opinioni e gli atteggiamenti non sempre consapevoli. Lavorare con i modelli mentali significa diventare consapevoli del loro effetto, sino al raggiungimento del controllo di pensieri.

Ciò avviene sommessamente. Esiste un sottile di accordo tacito, o piuttosto fedeltà, secondo cui Maria Dominici riferisce ad Azeglio Salvi e grazie all'osservazione dell'aspetto verbale e analogico, più volte è stato possibile rilevare incongruenze. Azeglio Salvi possedeva informazioni che Silvia Accorsero ancora non gli aveva fornito e spesso la anticipava in richieste o quesiti, o, peggio, si mostrava contrariato nei suoi confronti senza motivo.

Questa modalità generava equivoci e tensioni. Questo sentimento di velata diffidenza e la percezione di coalizione sotterranea hanno innescato una diminuzione della fiducia e uno stato di allerta da parte di Silvia Accorsero, ma anche da parte di Azeglio Salvi e Maria Dominici, con conseguente ulteriore rafforzamento della coalizione esistente, con un terzo fuori dal gioco, perché non rispettoso delle regole implicite. Questo è tra i meccanismi che stanno alla base dei disagi che hanno portato alla situazione di stallo.

La gestione del sapere e del *know how* è caratterizzata dalla condivisione. Tutte le figure che collaborano con Azeglio Salvi hanno conoscenze e competenze differenti a modalità consiste nel mettere in comune i progetti e le esperienze, al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali. In questo caso, dunque, l'apprendimento è patrimonio condiviso.

Le modalità di affrontare le emergenze lavorative, hanno generato in alcuni momenti storici i comportamenti all'insegna dell'"ognuno per sé", là dove l'emergenza viene considerata rischio personale da cui difendersi.

Il messaggio veicolato a livello esplicito è "Siamo una

grande famiglia", tuttavia davanti all'emergenza passa il messaggio che "Ognuno è solo" - "Si salvi chi può".

Questi messaggi riportano al concetto di "incompetenza qualificata" di cui parla Senge.²²

L'analisi dei modelli mentali permette di osservare i comportamenti degli attori davanti a successi e insuccessi e le spiegazioni che si danno. L'atteggiamento positivo verso le criticità consiste nella capacità di non confondere ruolo e identità, senza farsi sovrastare dalle situazioni caotiche e complesse, accettando l'incertezza e l'indeterminatezza.

Nell'organizzazione famiglia avviene esattamente l'opposto. L'insuccesso è attribuito al proprio disvalore, dimenticando di porre attenzione a tutte le interazioni che generano la difficoltà.

L'atteggiamento tra colleghi e collaboratori è all'insegna della confidenza e dell'amicizia, in un clima "familiare" appunto, che determina però in alcune situazioni critiche una continua definizione e ri-definizione di ruoli e relazioni, a causa della corrispondenza tra ruolo e identità. Questa sovrapposizione di livelli, in condizioni di ritmo lavorativo incalzante, si rivela controproducente.

Inizia ad apparire evidente cosa accade quando l'organizzazione non è la famiglia, ma si comporta come se lo fosse, all'interno di una cornice - lavorativa - che non le corrisponde.

Qui sta il grande equivoco del sistema. A questo punto

²² Senge P.M., 1992, op. cit.

l'osservatore avrà ottenuto un quadro d'insieme tale da rispondere alla domanda "a quale gioco giochiamo?", ma come si vedrà oltre, è necessario uscire dal gioco per poter esaminare le proprie mosse e quelle degli altri e individuare le strategie idonee.

Come si è visto non è stato possibile meta-comunicare il conflitto durante il suo svolgersi a causa dell'invischiamento emotivo e della confusione di cornici. Assente la figura di un "terzo" che consentisse di individuare le implicazioni e le possibili alternative alla rottura - forse comunque inevitabile.

S. Come si sarebbe potuto favorire il passaggio dallo stallo alla learning organization?

Senge riconosce nel pensiero sistemico il fattore unificante dei diversi elementi fondanti la *learning organization*.

Per pensiero sistemico si intende uno schema concettuale, un corpo di conoscenze e di strumenti, elaborato per rendere più comprensibile la completezza dei modelli e per aiutarci a scoprire come cambiarli in modo efficace.

Secondo Senge «più il mondo diventa interconnesso e più le aziende diventano complesse e dinamiche, più il lavoro deve diventare "ricco di apprendimento"» portando ad una radicale distinzione le *learning* dalle organizzazioni autoritarie tradizionali.

La trasformazione di un'organizzazione tradizionale in una *learning organization* è possibile, sempre secondo Senge,

quando coesistono, strettamente interconnesse tra loro, cinque fattori critici di successo, pietre angolari o cinque discipline: modelli mentali, visioni condivise, *personal mastery*, gruppo e pensiero sistemico appunto.²³

La quinta disciplina è il pensiero sistemico stesso, che integra modelli mentali, visioni condivise, padronanza personale,²⁴ apprendimento di gruppo,²⁵ creando una sinfonia di teoria e pratica.

Nell'organizzazione famiglia la padronanza personale è il più delle volte contrastata dagli alti livelli di ansia e di tensione, dai ritmi di lavoro frenetici e si esercita solo in condizioni ambientali più che favorevoli. Non sempre gli attori hanno consapevolezza dei propri modelli mentali, confondendo la propria rappresentazione della realtà con la realtà stessa. La visione del *leader* è per lo più condivisa ma, quando non lo è, genera scontri e conflitti. L'apprendimento di gruppo è di solito incoraggiato e favorito,

²³ Senge P.M., 1992, op. cit.

²⁴ La padronanza personale è quella capacità continuativa di approfondire e chiarire la nostra *visione* delle cose, di esercitare la pazienza e l'obiettività. È una sorta di fondamento spirituale, là dove l'apprendimento organizzativo non può prescindere dall'apprendimento dei singoli. Poche sono le organizzazioni che incoraggiano l'apprendimento e la crescita personale nei loro membri e molti sono gli adulti che non riescono ad esercitare la propria padronanza personale.

²⁵ L'apprendimento di gruppo si fonda sulla capacità dei suoi membri di dialogare, di produrre ipotesi comuni, significati comuni. Se non esiste un gruppo che apprende neppure l'organizzazione sarà in grado di farlo. Imparare una disciplina significa apprendimento continuo, là dove ogni disciplina è costituita da abilità e competenze. L'organizzazione dunque può trarre vantaggio dalla disciplina.

poiché riconosciuto come produttivo e arricchente.

In conclusione, il pensiero sistemico dona la visione della complessità. Esso ci consente di vedere la circolarità degli eventi. Alla base di un'organizzazione che apprende sta la consapevolezza che le nostre azioni generano i problemi che tanto ci assillano. Promuovere l'apprendimento organizzativo significa utilizzare la metanoia, che significa cambiamento di mentalità; l'individuo come co-creatore della realtà deve diventare attore di cambiamento.

Nell'organizzazione famiglia ogni tentativo di produrre cambiamento è contrastato, poiché mina l'omeostasi del sistema e limita il controllo.

S. Cosa significa attribuire il termine carismatico ad un capo?

Lo stile di *leadership* di un capo è intriso della *mission* e della *vision* che imprime alla sua organizzazione, e della cultura organizzativa che tramanda.

Mission e *vision* trovano la loro origine nei valori e nelle idee dei fondatori dell'istituzione, che rappresentano i modelli di riferimento e ne diventano gli ispiratori. Non è raro vedere imprese fondate proprio per realizzare sogni e desideri.

Essere imprenditori significa in qualche modo essere visionari, significa saper individuare le opportunità di successo e di profitto, mettere in gioco immaginazione e creatività, intuito

ed esplorazione, capacità di rispondere a rischi e imprevisti.²⁶

Per individuare *mission* e *vision* è necessario chiedersi cosa fa l'organizzazione e perché.

La *mission* tramandata da Azeglio Salvi può essere sintetizzata nella frase: "Siamo una grande famiglia", frase che è solito ripetere.

I rapporti che Azeglio Salvi tesse con i propri collaboratori sono piuttosto intimi, ci si dà del tu, si conoscono mogli, mariti, fidanzati, familiari, ci si frequenta anche al di fuori del lavoro, si condividono interessi e temi comuni, come la pratica religiosa.

Non è raro che Azeglio Salvi diventi punto di riferimento anche valoriale per le persone che lavorano con lui e che gli venga chiesto aiuto o consiglio per scelte di vita anche rilevanti.

I valori che il fondatore ha impresso in questa organizzazione si esprimono anche nelle scelte a livello di risorse umane. Almeno a partire dalla realtà della BRP srl, Azeglio Salvi sceglie di coinvolgere parenti e amici fidati nelle società che fonda. Usando le parole di Azeglio Salvi, ciò che conta è "l'aspetto umano".

Per cultura organizzativa si intende l'insieme dei valori e delle norme, le modalità e gli stili direzionali, la struttura organizzativa e gli obiettivi, in sintesi: il modo in cui l'individuo si colloca nell'organizzazione e ne interpreta i valori.

²⁶ AA.VV., 2002, op. cit.

La cultura è intrisa della *vision* dell'organizzazione e deriva dai valori e dagli ideali dei fondatori, condizionandone fortemente l'operato.²⁷

La cultura che permea il sistema organizzativo generato da Azeglio Salvi è in linea con la *vision* con la *mission* dichiarate, che da essa scaturiscono e traggono significato: siamo una famiglia e perseguiamo di obiettivi definiti del *leader*, o "padre". Le regole di massima sono definite da Azeglio Salvi secondo le modalità di gestione dell'ufficio, degli orari, dell'abbigliamento da tenere, dall'atteggiamento con i clienti, del comportamento con i colleghi. Queste sono solitamente accettate di buon grado dai collaboratori.

Nell'organizzazione famiglia si è dentro o fuori, si è amici o nemici. Il *leader* è netto negli schieramenti, o con me o contro di me e fa della lealtà il parametro di misura del grado di intimità e fiducia raggiungibile. Il "tradimento" - inteso come differenziazione tra il pensiero dominante - non è tollerato - pena la "scomunica" (come per i soci della BRP Associati). Azeglio Salvi è un uomo generoso, capace di donare a livello lavorativo e personale, ma chiede "fede" incondizionata in cambio.

La trasmissione della cultura organizzativa avviene attraverso meccanismi primari (espliciti) e secondari (impliciti) e influenza necessariamente lo stile di *management* e di *leadership*.

Nel momento in cui i meccanismi espliciti e quelli informali di trasmissione della cultura non coincidono possono generare forme di disagio nei membri dell'organizzazione. Di

²⁷ Schein E.H., 1986, op. cit.

seguito si capisce come.

Se osserviamo l'organizzazione famiglia secondo la metafora dei sistemi culturali di Morgan, appare evidente quanto la cultura sia fondante, così come *mission* e *vision* del *leader*.²⁸ Già si è visto come i valori e gli ideali del *leader* costituiscano il collante del sistema e il motore propulsore. "Siamo una grande famiglia" sintetizza il desiderio di unificare, tenere insieme, di condividere, ma anche di nascondere le differenze e i conflitti, che mai sono tollerati. Questo clima, che di solito si rivela molto funzionale, genera in alcuni momenti sottoculture o addirittura controculture, fonti di conflitto.

Il tema dei conflitti porta alla metafora del sistema di governo o politico, là dove l'organizzazione diventa il campo delle lotte di potere. Riconoscere che l'organizzazione funziona come sistema politico significa che gli individui perseguono fini propri piuttosto che della collettività e, quando gli interessi - obiettivi, valori, desideri, aspettative del singolo - si trovano in contrapposizione, generano conflitti. Questi possono essere personali o interpersonali, tra gruppi o coalizioni. Ogni membro chiede e dà qualcosa alla coalizione per farne parte.²⁹

I conflitti possono essere risolti attraverso l'applicazione del potere, inteso come indurre l'altro a fare ciò che altrimenti non farebbe, o attraverso la negoziazione del conflitto.

Nella realtà di riferimento prevale la prima modalità, con

²⁸ Morgan G., 1993, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano [ed. orig.: Morgan G., 1986, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills].

²⁹ Morgan G., 1993, op. cit.

il risultato di generare spesso fratture e contrapposizioni.

Nel momento in cui l'organizzazione famiglia ha effettuato un brusco passaggio da sistema culturale a sistema politico, da "Siamo una grande famiglia" (che esprime il desiderio di unificare) a "Ognuno è solo" (che esprime la divergenza di interessi) -, in alcuni sottosistemi si sono generati divergenze, conflitti e anche sintomi.

A livello di clima infatti il malessere è riconducibile alla mancata corrispondenza tra i meccanismi primari e secondari di trasmissione della cultura – “Siamo una grande famiglia” vs “Ognuno è solo” - e alla presenza di coalizioni sotterranee.

Infine, per quanto riguarda lo stile di *leadership*, inteso come l'insieme di caratteristiche naturali e acquisite da un capo, tali per cui guida e conduce, è possibile riconoscere in Azeglio Salvi il tentativo ideale di produrre uno stile autorevole, cadendo però puntualmente nella lotta di potere ed esercitando una *leadership* autoritaria, là dove non esiste uniformità di pensiero.

Azeglio Salvi ha una naturale capacità di generare entusiasmo nelle persone, in quanto disegna scenari futuri ricchi di successo professionale e personale. Tuttavia, il confronto con il principio di realtà, che spesso fa naufragare tali disegni, e in cui quando accade subentra da parte del *leader* il principio di negazione della responsabilità personale, genera nei *followers* più reattivi, delusione e sfiducia. È come se carisma, determinatezza e perseveranza calassero paura e inadeguatezza.

Volendo spendere due parole sui concetti di ansia e differenziazione, si può affermare che Azeglio Salvi ha un livello di ansia cronica elevata, accompagnata da marcata reattività emotiva, che lo induce a creare relazioni di forte dipendenza, e a contrastare il percorso di crescita dei collaboratori, specie se questo li induce ad affermarsi come individui nel gruppo, promuovendo altresì la coesione esasperata di pensiero e la produzione di alleanze.³⁰

S. Quali opportunità si sarebbero potute cogliere?

Come già evidenziato è mancata la figura di un terzo neutrale ed estraneo al conflitto, tuttavia, come detto, la capacità degli interlocutori di adottare la posizione meta e guardare al conflitto come ad un evento relazionale e non solo personale avrebbe comunque consentito di "co-creare la soluzione".

Tuttavia, come affermano Busso e Stradoni, questo passo da solo non basta a produrre un cambiamento. È importante saper proporre, facendoci guidare dall'altro, una punteggiatura alternativa. Nella misura in cui questa viene costruita insieme diventa una "punteggiatura condivisa".³¹

I passi indicati, per garantire consenso e condivisione, finalizzati a costruire obiettivi condivisi, sono i seguenti:



chiarire le posizioni in contrasto senza prendere posizione a favore dell'una o dell'altra, quindi aiutare l'interlocutore

³⁰ Kerr E., Bowen M., 1988, op. cit.

³¹ Busso P., Stradoni S., 1990, op.cit.

a comprendere tutti i conflitti in cui è coinvolto e le persone che vi partecipano;

-  trovare una cornice all'interno della quale i contrasti possano trasformarsi in collaborazione. Comprendere come vengono interpretati i dati, comprendere la diversità delle posizioni, quali sono i significati attribuiti alle esperienze aiuta a superare le contrapposizioni tra le parti;
-  trasformare le obiezioni, sia quelle dell'interlocutore che quelle dell'operatore in risorse; le obiezioni rappresentano una preziosa fonte di informazioni sulle relazioni;
-  costruire una rappresentazione sensorialmente basata e concreta della soluzione, in quanto la previsione sul futuro consente di rappresentare il nuovo comportamento prima di metterlo in atto;
-  la prova sul campo: poiché sperimentare ciò che è stato acquisito consente di misurarsi e fare aggiustamenti;
-  eventuale ritorno ai punti precedenti, a seconda dei risultati.³²

Gli autori ammettono che il percorso non è affatto semplice: se chi descrive il sistema è interno ad esso, il metodo di osservazione e l'ipotesi di intervento contengono sicuramente dei limiti che possono diventare risorsa per il consulente che è interno al sistema:

-  la trappola: consiste nelle autolimitazioni, ovvero quando le proprie premesse e i propri criteri diventano gli unici veri

³² Busso P., Stradoni S., 1990, op.cit.

e possibili. Ciò rende difficile prendere in considerazione altri punti di vista, alla ricerca della soluzione condivisa;



l'autoreferenza: le nostre premesse influenzano la nostra punteggiatura e quindi anche la modalità con cui osserviamo e selezioniamo alcuni dati, escludendone altri. I nostri criteri e i nostri presupposti rappresentano i filtri con cui osserviamo l'esperienza;



le cornici: attraverso l'analisi delle proprie cornici di riferimento possiamo conoscere i nostri presupposti. Selezioniamo e organizziamo i dati dell'esperienza sulla base della nostra cultura di appartenenza, che condiziona l'apprendimento. Le nostre cornici si rivelano nelle scelte che compiamo, nel modo di vivere il nostro ruolo professionale, nella teoria che ci guida nell'intervento. Il rischio è di affezionarsi alla teoria che ci guida, rinunciando alla duttilità che ci consente di vedere le premesse e le cornici del nostro interlocutore;



l'autoverifica: anche l'immedesimazione nell'interlocutore può condurre ad una trappola, quella di farsi risucchiare delle sue premesse. Per evitarlo è importante distinguere due momenti:

- a) l'immedesimazione, che ci consente l'avvicinamento e la condivisione;
- b) l'astrazione che ci consente di raggiungere la posizione meta che facilita l'intervento.

1.4 Conclusioni

A questo punto vorrei riprendere alcune riflessioni poste in partenza e in particolare fare il punto sul processo di diagnosi. La tentazione è quella di compiere una duplice diagnosi: sul piano dell'organizzazione e sul piano della famiglia.

Sul piano dell'organizzazione abbiamo parlato dello stallo, del processo di differenziazione e dei conflitti, delle tematiche di controllo e del potere. Si sono delineate anche opportunità e soluzioni alternative finalizzate a trasformare l'organizzazione in stallo in organizzazione che apprende.

Se si fosse trattato di una famiglia, che famiglia sarebbe stata? Traccerei solo alcune ipotesi, che sono rimaste sullo sfondo, ovvero un *leader* che è padre "padrone", che genera figli quasi in "autoriproduzione" - per clonazione? - là dove il femminile è rappresentato da valide collaboratrici che però possono essere solo figlie e mai madri, il cui processo di differenziazione è ostacolato.

Da un punto di vista sistemico questa famiglia adotta modelli di comportamento disfunzionali:³³ i suoi membri possono essere solo invischiati o disimpegnati, ma mai congiunti o separati; la scelta è tra omologazione o taglio/espulsione rispetto al sistema.

³³ Olson D.H., Sprenkle D.H., Russell C.S., *Circumplex model of marital and family systems: cohesion and adaptability dimensions, family types, and clinical applications*, Family Process, 18(1): 3-28, 1979.

2. Dallo studio alla scrivania del direttore: integrare la psicologia del lavoro e la managerialità secondo il modello sistemico relazionale nelle strutture socio-sanitarie

2.1 Premessa

Il presente capitolo esplora l'integrazione tra competenze psicologiche sistemico-relazionali e pratica manageriale, attraverso l'analisi di un'esperienza professionale diretta di direzione di struttura socio-sanitaria nel periodo 2016-2020. La riflessione evidenzia come la formazione in psicologia del lavoro e delle organizzazioni, unita all'approccio sistemico-relazionale, possa costituire un *framework* teorico-pratico innovativo per la *leadership* nel settore sanitario. L'esperienza dimostra la fertilità dell'incontro tra teoria psicologica e pratica manageriale, generando benefici reciproci sia per l'efficacia organizzativa che per l'arricchimento della competenza psicologica.

2.2 Due mondi che si incontrano

Quando si parla di psicologia e *management*, spesso si evocano immagini di mondi distanti, quasi contrapposti: da un lato il *setting* psicologico, caratterizzato dall'intimità del colloquio, dalla paziente elaborazione dei processi emotivi e dalla delicatezza della relazione d'aiuto; dall'altro l'ambiente manageriale, percepito come dominato da logiche di efficienza, obiettivi quantitativi e decisioni rapide sotto pressione. Eppure, la mia esperienza professionale ha dimostrato che questi due universi non solo possono coesistere, ma possono integrarsi in modo sorprendentemente fecondo.

Ho ricoperto per alcuni anni il ruolo di direttore di struttura socio-sanitaria, un'esperienza che ha rappresentato un laboratorio vivente dove teoria e pratica si sono continuamente alimentate a vicenda, generando *insight* inaspettati e competenze integrate che hanno arricchito profondamente entrambi i miei ruoli professionali.

Questa riflessione nasce dalla constatazione che la letteratura scientifica raramente esplora in modo sistematico l'esperienza di professionisti che hanno attraversato entrambi i mondi, perdendo così l'opportunità di comprendere come competenze apparentemente diverse possano generare sinergie innovative. L'obiettivo di questo contributo è quindi duplice: da un lato, sistematizzare le conoscenze emerse da questa esperienza di integrazione; dall'altro, offrire spunti per ripensare la formazione e lo sviluppo professionale degli psicologi che operano in contesti organizzativi complessi.

2.3 Il *background* formativo: le fondamenta teoriche

La mia formazione in psicologia del lavoro e delle organizzazioni ha rappresentato, sin dall'inizio, un ponte naturale tra la dimensione individuale e quella collettiva. Questa disciplina, per sua natura, fornisce strumenti teorici per comprendere come le dinamiche psicologiche individuali si intreccino con quelle organizzative in configurazioni complesse e spesso imprevedibili.

L'approccio sistemico-relazionale ha ulteriormente arricchito questa prospettiva, introducendo una visione circolare dei processi che ha rivoluzionato il mio modo di concepire sia le relazioni psicologiche che quelle organizzative. La teoria dei sistemi, con i suoi concetti di omeostasi, *feedback*, confini e gerarchie, si è rivelata un *framework* interpretativo potentissimo per leggere le dinamiche aziendali. La famiglia e l'organizzazione, in questa ottica, condividono molte caratteristiche strutturali: entrambe sono sistemi complessi dove il comportamento di ciascun elemento influenza e viene influenzato dal comportamento di tutti gli altri elementi.

La formazione in mediazione sistemica ha completato questo quadro teorico, fornendomi strumenti concreti per gestire i conflitti non attraverso la loro risoluzione unilaterale, ma attraverso la trasformazione delle dinamiche relazionali che li generano. Questi elementi formativi hanno costituito il bagaglio teorico che ho portato con me nell'esperienza manageriale, senza immaginare quanto si sarebbero rivelati non solo utili, ma essenziali.

2.4 L'Esperienza Manageriale: Teoria Applicata

2.4.1 La gestione del personale attraverso la lente sistemica

Il passaggio dal ruolo di psicologo a quello di direttore di struttura ha richiesto innanzitutto una riconfigurazione del mio posizionamento nei sistemi relazionali. Se nel *setting* psicologico il mio ruolo era quello di facilitare i processi di cambiamento dall'esterno del sistema familiare, in ambito manageriale mi sono trovata a essere parte integrante del sistema organizzativo, con la responsabilità di influenzare i processi dall'interno.

Questa transizione ha immediatamente evidenziato la potenza dell'approccio sistemico nella gestione del personale. Aniché concepire le problematiche dei collaboratori come questioni individuali da risolvere attraverso interventi diretti, ho iniziato a leggerle come sintomi di dinamiche sistemiche più complesse. Un operatore demotivato, ad esempio, non era semplicemente un "caso" da gestire, ma spesso il portatore di un disagio che attraversava l'intero reparto, espressione di equilibri disfunzionali che richiedevano interventi sistemici.

La comunicazione circolare, principio cardine dell'approccio sistemico-relazionale, si è rivelata particolarmente efficace nel superare le logiche gerarchiche tradizionali. Aniché limitarmi a impartire direttive dall'alto, ho imparato a creare spazi di dialogo dove le informazioni potessero fluire in tutte le direzioni, permettendo ai diversi livelli organizzativi di contribuire attivamente alla definizione delle soluzioni. Questo approccio non solo ha migliorato il clima lavorativo, ma ha anche incrementato significativamente

l'efficacia degli interventi, poiché le soluzioni emergevano dal sistema stesso piuttosto che essere imposte dall'esterno.

La gestione dei conflitti ha rappresentato forse l'ambito dove l'integrazione tra competenze psicologiche e manageriali è stata più evidente. I conflitti interpersonali, che nel settore socio-sanitario assumono spesso particolare intensità a causa del carico emotivo del lavoro, sono stati affrontati non come problemi da eliminare, ma come opportunità di crescita sistemica, pur con la difficoltà di rivestire un ruolo spesso controverso: il direttore, che di frequente catalizza frustrazioni e sentimenti ostili.

Non sempre è stato facile mantenere una posizione “neutrale”, ma utilizzando le tecniche di mediazione familiare adattate al contesto lavorativo, sono riuscita a trasformare molte situazioni conflittuali in occasioni di miglioramento delle dinamiche relazionali e dei processi organizzativi.

Ho imparato a "leggere" l'organizzazione come uno psicoterapeuta familiare legge una famiglia: osservando i *pattern* comunicativi, i rituali, i miti organizzativi, le alleanze e le coalizioni implicite. Questa capacità di lettura sistemica mi ha permesso di intervenire in modo mirato sui nodi critici che influenzavano il benessere lavorativo, spesso anticipando problematiche che sarebbero emerse solo successivamente attraverso indicatori più tradizionali.

La prevenzione del *burnout*, fenomeno particolarmente rilevante nel settore socio-sanitario, è stata affrontata attraverso un approccio sistemico che andava oltre la semplice gestione dello *stress* individuale. Ho sviluppato interventi che

consideravano il *burnout* come sintomo di squilibri sistemici: sovraccarico di ruoli, confusione nei confini professionali, comunicazione disfunzionale, mancanza di supporto sociale.

Gli interventi, di conseguenza, non si limitavano al sostegno psicologico individuale, ma includevano riorganizzazioni strutturali, ridefinizione di ruoli e responsabilità, implementazione di sistemi di *feedback* e supporto reciproco, nonché interventi formativi. Certo non sempre è stato possibile assicurare il successo di queste iniziative, specie durante la gestione della pandemia Covid 19, che ha trasformato le pratiche e le *routine* di successo in gestione emergenziale imprevedibile.

2.4.2 La comunicazione istituzionale: competenze trasversali

L'esperienza ventennale nella comunicazione istituzionale e nelle relazioni pubbliche ha trovato nell'approccio sistemico una nuova dimensione di efficacia. La comunicazione organizzativa non è stata più concepita come semplice trasmissione di informazioni, ma come processo relazionale complesso che contribuisce a co-costruire la realtà organizzativa.

Le competenze acquisite nella conduzione dei colloqui psicologici - ascolto attivo, riformulazione, gestione delle pause, calibrazione dell'intervento - si sono rivelate straordinariamente utili nella comunicazione con *stakeholder* interni ed esterni. La capacità di creare alleanze psicologiche si è tradotta nella capacità di costruire relazioni di fiducia con collaboratori, ospiti, familiari e istituzioni. L'abilità nel gestire la resistenza al cambiamento, competenza centrale in psicologia, è diventata

uno strumento prezioso per accompagnare l'organizzazione attraverso i processi di trasformazione.

Particolarmente significativa è stata l'applicazione del principio di trasparenza relazionale, elemento fondamentale nell'approccio sistemico. Anziché nascondere le difficoltà organizzative dietro comunicazioni formali e rassicuranti, ho scelto di condividere con i collaboratori le sfide reali che la struttura stava affrontando, coinvolgendoli attivamente nella ricerca di soluzioni. Questo approccio, inizialmente percepito come rischioso, ha generato un livello di coinvolgimento e responsabilizzazione che ha superato ogni aspettativa.

2.5 I contributi reciproci: quando la pratica arricchisce la teoria

2.5.1 Come l'esperienza manageriale ha modificato l'approccio psicologico

L'esperienza di direzione ha profondamente trasformato il mio modo di fare psicoterapia arricchendolo di dimensioni che difficilmente avrei potuto acquisire rimanendo esclusivamente nell'ambito clinico. La comprensione diretta delle dinamiche organizzative mi ha permesso di sviluppare una maggiore consapevolezza.

Spesso, nel lavoro psicologico con adulti, emergono problematiche che hanno radici nelle dinamiche lavorative:

conflitti con superiori o colleghi, difficoltà nell'adattamento a cambiamenti organizzativi, *stress* da sovraccarico o da sottoutilizzo delle competenze, difficoltà nel bilanciamento vita-lavoro. L'esperienza manageriale mi ha fornito una comprensione "dall'interno" di questi fenomeni, permettendomi di accompagnare gli ospiti con maggiore competenza ed empatia.

Inoltre, ho iniziato a integrare più sistematicamente la prospettiva lavorativa nell'*assessment* e nel trattamento. La storia lavorativa di una persona non è più solo un elemento del *background*, ma una dimensione centrale dell'identità che può fornire chiavi di lettura importanti per comprendere *pattern* relazionali, meccanismi di adattamento, risorse e vulnerabilità.

Le competenze di *leadership* sviluppate in ambito manageriale hanno anche modificato il mio stile di conduzione psicologica. Sono diventata più attenta alla dimensione del potere nella relazione psicologica, più capace di utilizzare la mia autorevolezza in modo costruttivo, più abile nel motivare gli ospiti verso il cambiamento senza cadere nell'autoritarismo o nella manipolazione.

Mi sono quindi focalizzata sulle problematiche lavorative, sullo *stress* da lavoro, sulle scelte professionali.

2.5.2 L'evoluzione del psicologo-manager

L'integrazione di competenze manageriali e psicologiche ha generato quello che potremmo definire un nuovo profilo

professionale: lo psicologo-*manager*. Questa figura ibrida non è semplicemente la somma delle due competenze, ma rappresenta una sintesi qualitativa che genera capacità inedite, che ho poi saputo coniugare nel ruolo di consulente.

La metacognizione, abilità centrale nel lavoro psicologico, si è rivelata uno strumento prezioso anche in ambito manageriale. La capacità di osservare i propri processi mentali, di riconoscere i propri *pattern* emotivi e reattivi, di mantenere una posizione di curiosità anziché di giudizio, ha migliorato significativamente la mia efficacia decisionale e relazionale come *manager*.

Parallelamente, l'esperienza manageriale ha arricchito le mie competenze psicologiche introducendo una maggiore attenzione agli aspetti pragmatici e orientati al risultato. Ho imparato a bilanciare meglio l'esplorazione dei processi con la necessità di raggiungere obiettivi concreti, sviluppando una maggiore capacità di sintesi e di focalizzazione.

La gestione dell'etica professionale nei due ruoli ha richiesto una riflessione approfondita sui confini e sulle sovrapposizioni. Ho dovuto sviluppare una chiara separazione tra i due ambiti di competenza, evitando sia di "psicologizzare" eccessivamente le problematiche organizzative, sia di applicare logiche manageriali al *setting* psicologico. Questa doppia appartenenza ha però arricchito entrambi i ruoli di una prospettiva più complessa e sfumata.

2.6 Riflessioni critiche e lezioni apprese

2.6.1 Le sfide dell'integrazione

L'integrazione tra competenze psicologiche e manageriali non è stata priva di difficoltà e momenti di tensione. Una delle sfide principali è stata la gestione dei confini professionali. In alcuni momenti, la tentazione di utilizzare competenze psicologiche per "aggiustare" collaboratori in difficoltà era forte, ma chiaramente inappropriata dal punto di vista etico e professionale.

Ho dovuto imparare a distinguere chiaramente quando un problema richiedeva un intervento manageriale (riorganizzazione, formazione, chiarimento di ruoli) e quando invece necessitava di un supporto psicologico che doveva essere fornito da professionisti esterni. Questa distinzione, apparentemente semplice in teoria, si è rivelata spesso complessa nella pratica, soprattutto in un settore come quello socio-sanitario dove le dimensioni personali e professionali si intrecciano inevitabilmente.

Un'altra sfida significativa è stata la gestione delle aspettative. Alcuni collaboratori, sapendo della mia formazione psicologica, si aspettavano che io avessi soluzioni "magiche" per tutti i problemi relazionali o motivazionali. Al contrario, altri erano inizialmente diffidenti, temendo di essere "analizzati" o manipolati. Ho dovuto lavorare molto per costruire un'immagine professionale equilibrata che integrasse le diverse competenze senza generare confusione di ruoli.

La gestione del tempo e dell'energia è stata un'altra

criticità. Entrambi i ruoli richiedono un investimento emotivo significativo, e trovare il giusto equilibrio per evitare il mio *burnout* ha richiesto una continua ridefinizione delle priorità e dei confini personali.

2.6.2 Implicazioni per la formazione e lo sviluppo professionale

Questa esperienza ha importanti implicazioni per ripensare la formazione degli psicologi che intendono operare in contesti organizzativi. La tradizionale divisione tra psicologia clinica e psicologia del lavoro appare sempre più artificiale in un mondo dove le organizzazioni riconoscono l'importanza del benessere psicologico e dove le competenze relazionali diventano centrali per l'efficacia manageriale.

La formazione dovrebbe integrare maggiormente competenze cliniche e organizzative, fornendo agli psicologi strumenti per navigare fluidamente tra i diversi contesti di intervento. Sarebbe auspicabile includere nei percorsi formativi esperienze pratiche di gestione e *leadership*, appena accennate nei percorsi di tirocinio *post lauream*, così come *stage* in contesti organizzativi complessi.

Parallelamente, la formazione manageriale nel settore socio-sanitario dovrebbe includere maggiori competenze psicologiche e relazionali. I *manager* di strutture che si occupano di persone non possono prescindere da una comprensione approfondita delle dinamiche psicologiche individuali e di gruppo.

L'emergenza Covid 19 ha evidenziato ancora di più l'importanza di questa integrazione. La gestione di situazioni di crisi richiede competenze che vanno ben oltre la pianificazione logistica e organizzativa, includendo la capacità di sostenere psicologicamente il personale, gestire l'ansia e l'incertezza, mantenere la coesione del gruppo in condizioni di forte *stress*.³⁴

2.7 Conclusioni e prospettive future

L'esperienza di integrazione tra competenze psicologiche sistemico-relazionali e pratica manageriale ha dimostrato la fertilità dell'incontro tra teoria psicologica e pratica organizzativa. Lunghi dall'essere ambiti separati e incompatibili, questi due mondi possono alimentarsi reciprocamente, generando approcci innovativi e risultati superiori rispetto a quelli ottenibili attraverso competenze settoriali.

L'approccio sistemico-relazionale si è rivelato particolarmente adatto per questa integrazione, fornendo un *framework* teorico sufficientemente flessibile per essere applicato sia in contesti psicologici che organizzativi. La *visione* circolare dei processi, l'attenzione alle dinamiche relazionali, la capacità di leggere i sintomi come espressioni di squilibri sistemici sono competenze che arricchiscono

³⁴ Leso C., D'Ingiullo R., *La Pianificazione. Impara a dare una direzione alle tue azioni per raggiungere i tuoi obiettivi*, Area51 Publishing, Bologna, 2018.

significativamente l'efficacia manageriale.

Tuttavia, questa integrazione richiede una riflessione continua sui confini etici e professionali, oltre che un investimento significativo in termini di formazione e sviluppo personale. Non tutti gli psicologi sono adatti a ricoprire ruoli manageriali, così come non tutti i *manager* possono beneficiare di competenze psicologiche avanzate.

Questa sintesi tra teoria e pratica, tra competenza psicologica e esperienza manageriale, rappresenta oggi il mio tratto distintivo come consulente alle risorse umane. La capacità di leggere le organizzazioni con occhi di psicologo e di intervenire con la concretezza di chi ha vissuto dall'interno le sfide del *management* costituisce un valore aggiunto che riconosco come elemento qualificante della mia professionalità. È proprio questa doppia prospettiva che permette di intervenire nelle organizzazioni con un approccio integrato, capace di coniugare l'attenzione al benessere delle persone con l'efficacia dei risultati.

Le prospettive future sono promettenti. Il mondo del lavoro sta evolvendo verso una maggiore attenzione al benessere psicologico, alla qualità delle relazioni, alla sostenibilità emotiva delle organizzazioni. In questo contesto, professionisti capaci di integrare competenze psicologiche e manageriali avranno un ruolo sempre più strategico.

La ricerca futura dovrebbe approfondire questi temi attraverso studi longitudinali che analizzino l'efficacia di approcci integrati in diversi contesti organizzativi. Sarebbe inoltre utile sviluppare strumenti di *assessment* specifici per

valutare l'impatto di interventi che integrano dimensioni psicologiche e manageriali.

In conclusione, l'esperienza dello psicologo che diventa *manager* - o del *manager* che integra competenze psicologiche - rappresenta non solo una possibilità di crescita professionale individuale, ma un contributo all'evoluzione delle organizzazioni verso modelli più umani, efficaci e sostenibili. In un mondo sempre più complesso e interconnesso, abbiamo bisogno di professionisti capaci di navigare fluidamente tra diversi ambiti di competenza, portando ovunque la ricchezza di una visione integrata dell'essere umano nelle sue dimensioni individuale, relazionale e sociale.

3. Dalla scrivania del direttore al ruolo di consulente strategico: l'emergere del terzo livello nell'evoluzione della consulenza alle risorse umane

3.1 Premessa

Il presente contributo prosegue l'analisi del percorso evolutivo professionale iniziata nel precedente capitolo, esaminando il passaggio da direttore di struttura socio-sanitaria a consulente strategico alle risorse umane come ulteriore tappa di un'evoluzione professionale continua.

Se l'esperienza descritta nel precedente capitolo aveva evidenziato la transizione dal ruolo intellettuale/strategico dello psicologo a quello operativo-gestionale del *manager*, questa seconda fase di trasformazione rivela l'emergere di un meta livello consulenziale: una sintesi matura che integra formazione psicologica, competenza psicoterapeutica ed esperienza manageriale diretta per generare un approccio consulenziale distintivo, caratterizzato da concretezza pragmatica e profondità teorica.

La riflessione si concentra sull'applicazione del modello sistemico-relazionale nelle imprese familiari durante i passaggi generazionali, contesto privilegiato dove l'integrazione tra dimensione emotivo-relazionale e gestionale-strategica rivela il suo massimo potenziale. L'analisi dimostra come questa tripla competenza - psicologica, psicoterapeutica e manageriale - consenta di decodificare la complessità sistemica delle organizzazioni familiari e di progettare interventi che agiscono simultaneamente sui livelli relazionale, organizzativo e strategico.

L'esperienza documenta che il consulente HR evoluto del futuro che padroneggia questa integrazione multidisciplinare può rispondere efficacemente alle sfide della complessità organizzativa contemporanea. La capacità di "parlare" simultaneamente il linguaggio della psicologia, della psicoterapia sistemica e del *management* operativo genera interventi consulenziali più mirati nella diagnosi, più realistici nella progettazione, più efficaci nell'implementazione.

Il contributo evidenzia come questa evoluzione professionale non rappresenti semplicemente un ampliamento delle competenze, ma la creazione di una nuova identità consulenziale capace di cogliere l'essenza della complessità organizzativa e di trasformarla in opportunità concrete di benessere autentico per persone e sistemi.

3.2 Il terzo livello dell'evoluzione professionale

Quando ho deciso di lasciare la direzione di struttura socio-sanitaria per tornare alla libera professione, non immaginavo di star compiendo il passo finale di un'evoluzione professionale che mi avrebbe portato a personificare quello che oggi riconosco come il "terzo livello" della consulenza alle risorse umane.

Se il primo livello era rappresentato dalla competenza psicologica teorica degli anni universitari e dalla professione di psicologo in studio, il secondo dall'integrazione con l'esperienza manageriale diretta descritta nel precedente capitolo, questo terzo livello emerge dalla sintesi matura tra tutte le dimensioni acquisite: la solidità della formazione psicologica, la profondità dell'approccio psicoterapeutico sistemico-relazionale, e la concretezza dell'esperienza gestionale vissuta.

Come sottolineato da Senge nella sua teoria dell'apprendimento organizzativo, la vera maestria professionale non deriva dalla semplice somma di competenze diverse, ma dalla loro integrazione sistemica in una nuova forma di sapere che trascende le parti originarie. Questa integrazione genera quello che l'autore definisce "pensiero sistemico" - la capacità di vedere le interconnessioni piuttosto che gli eventi isolati, i *pattern* di cambiamento piuttosto che le istantanee statiche.³⁵

La particolarità di questo terzo livello risiede nella capacità di operare una lettura simultaneamente profonda e pragmatica

³⁵ Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (ed. riv.), Doubleday, New York, 2006.

delle organizzazioni, unendo la comprensione psicologica dei comportamenti individuali, l'analisi sistemica delle dinamiche relazionali, e la valutazione realistica delle possibilità operative. Non si tratta più di applicare competenze diverse in momenti diversi, ma di padroneggiare un nuovo linguaggio consulenziale che integra organicamente tutte le dimensioni.

3.3 La “gestazione” del consulente strategico integrato

3.3.1 *Dal management alla metacompetenza consulenziale*

Il ritorno alla libera professione dopo l'esperienza manageriale non ha rappresentato semplicemente un cambio di ruolo, ma l'emergere di una nuova identità professionale che trascende le categorie tradizionali. Non sono più "solo" una psicologa che ha fatto esperienza manageriale, né un *ex-manager* che applica competenze psicologiche, ma utilizzo un modello consulenziale integrato che potremmo definire "strategico-sistemico".

Questa trasformazione rispecchia quanto teorizzato da Nonaka e Takeuchi nella loro analisi della creazione della conoscenza organizzativa: l'evoluzione dalla conoscenza esplicita (competenze teoriche acquisite) alla conoscenza tacita (saggezza pratica sviluppata), fino alla creazione di nuova conoscenza attraverso la spirale dell'apprendimento che integra

entrambe le dimensioni.³⁶

L'esperienza manageriale ha infatti generato quello che Polanyi definisce "conoscenza tacita" - un sapere incorporato che va oltre le competenze formali e si manifesta nella capacità di "sentire" le organizzazioni, di intuire le dinamiche nascoste, di percepire le resistenze prima che diventino manifeste. Questa conoscenza tacita, unita alla formazione psicologica esplicita, ha dato vita a una metacompetenza consulenziale unica.³⁷

3.3.2 L'architettura della tripla competenza

La struttura di questo terzo livello consulenziale si articola su tre pilastri fondamentali che si rafforzano reciprocamente.

Il pilastro psicologico fornisce la comprensione profonda dei meccanismi individuali: motivazioni, resistenze, processi di apprendimento, dinamiche cognitive ed emotive che influenzano i comportamenti lavorativi. Questa dimensione, arricchita dall'esperienza pratica, non si limita più alla conoscenza teorica dei processi psicologici, ma include la capacità di riconoscerli rapidamente nei contesti organizzativi e di progettare interventi mirati.

Il pilastro psicoterapeutico sistemico relazionale offre gli

³⁶ Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.

³⁷ Polanyi M., *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago, 1966.

strumenti per leggere le organizzazioni come sistemi complessi caratterizzati da *pattern* relazionali, dinamiche circolari, confini, gerarchie e processi omeostatici. L'approccio sistemico-relazionale, applicato ai contesti organizzativi, permette di identificare le strutture che connettono e di progettare interventi che agiscono sui *pattern* generativi piuttosto che sui sintomi manifesti.³⁸

Il pilastro manageriale apporta la comprensione delle dinamiche gestionali: pressioni economiche, vincoli operativi, logiche decisionali, resistenze implementative. Questa dimensione non è solo conoscenza teorica del *management*, ma saggezza operativa acquisita attraverso l'esperienza diretta di responsabilità, decisioni sotto pressione, gestione di crisi e implementazione di cambiamenti.

3.4 Le imprese familiari: laboratorio del terzo livello

3.4.1 La complessità sistemica famiglia impresa

Le imprese familiari rappresentano il contesto ideale per l'applicazione del terzo livello consulenziale, poiché incarnano una complessità sistemica che richiede esattamente questa integrazione multidimensionale di competenze. Come evidenziato dal modello dei tre sistemi di Tagiuri e Davis, queste

³⁸ Bateson G., *Mind and Nature: A Necessary Unity*, E.P. Dutton, New York, 1979.

organizzazioni sono caratterizzate dall'intersezione complessa tra famiglia, proprietà e gestione, ciascuna con le proprie logiche, dinamiche e obiettivi.³⁹

La peculiarità delle imprese familiari risiede nel fatto che le dinamiche emotive, relazionali e transgenerazionali si intrecciano inestricabilmente con quelle economiche, strategiche e operative.

Un conflitto tra fratelli non è "solo" una questione familiare, ma può paralizzare le decisioni aziendali.

Una successione generazionale non è "solo" un passaggio proprietario, ma un complesso processo di trasformazione identitaria che coinvolge valori, *visioni* e modelli operativi.

Il mio approccio al lavoro con le imprese familiari integra organicamente le tre dimensioni: la comprensione psicologica delle dinamiche individuali e relazionali, la lettura sistemica dei *pattern* familiari e organizzativi e la valutazione manageriale delle implicazioni operative e strategiche. Questa integrazione permette di progettare interventi che agiscono simultaneamente sui diversi livelli del sistema.

3.4.2 I passaggi generazionali: dove teoria e pratica si fondono

I passaggi generazionali rappresentano forse il momento più critico e affascinante nella vita delle imprese familiari, dove

³⁹ Tagiuri R., Davis J.A., *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Family Business Review, 9(2): 199-208, 1996.

la complessità sistemica raggiunge la sua massima espressione. Come documentato da Ward, solo il 30% delle imprese familiari sopravvive alla seconda generazione, e appena il 12% alla terza, principalmente a causa di dinamiche relazionali irrisolte piuttosto che per ragioni puramente economiche.⁴⁰

La mia esperienza ha evidenziato come i passaggi generazionali falliscano raramente per incompetenza tecnica o insufficienti risorse economiche, ma quasi sempre per l'incapacità di gestire l'intreccio tra dinamiche emotive e necessità operative.

Il *senior* che non riesce a lasciare il controllo, il *junior* che non trova il suo spazio, i fratelli che competono per l'attenzione del padre-fondatore, le mogli che si sentono escluse dalle decisioni: sono tutte dinamiche che richiedono un approccio simultaneamente psicologico, sistemico e manageriale.

Il terzo livello consulenziale permette di navigare fluidamente tra questi aspetti apparentemente contraddittori. Quando lavoro con una famiglia imprenditoriale in transizione generazionale, posso simultaneamente:

 comprendere le dinamiche psicologiche individuali (ad es. bisogno di riconoscimento, paura dell'abbandono, ansia da prestazione);

 leggere i *pattern* sistemici familiari (alleanze, triangolazioni,

⁴⁰ Ward J.L., *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership* (ed. riv.), Palgrave Macmillan, Londra, 2011.

miti transgenerazionali);



valutare le implicazioni manageriali (competenze necessarie, strutture organizzative, processi decisionali).

3.4.3 La governance come espressione della complessità sistemica

Un esempio concreto dell'applicazione del terzo livello riguarda la progettazione della *governance* familiare-aziendale. Questo aspetto richiede una comprensione sofisticata delle dinamiche psicologiche (come si sentono riconosciute e valorizzate le diverse persone), delle logiche sistemiche (come si distribuiscono potere e responsabilità nel sistema famiglia-impresa), e delle necessità operative (come si prendono effettivamente le decisioni e si implementano i cambiamenti).

La *governance* non è semplicemente una questione di organigrammi e procedure, ma l'architettura relazionale che permette al sistema di funzionare armoniosamente. La progettazione di Consigli di Famiglia, Assemblee dei Soci, Family Office richiede una comprensione profonda di come le persone si relazionano, di come il potere si distribuisce e si esercita e di come le decisioni possono essere prese efficacemente nel rispetto delle dinamiche familiari.

3.5 Il *welfare* sistemico olistico: l'innovazione del terzo livello

3.5.1 Oltre il *welfare* tradizionale

Una delle applicazioni più innovative del terzo livello consulenziale riguarda la trasformazione del *welfare* aziendale tradizionale in quello che ho definito "*welfare* sistemico olistico". Questa evoluzione nasce dalla constatazione che le tradizionali azioni di *welfare*, pur ben intenzionate, spesso si limitano ad agire sui sintomi senza affrontare le cause sistemiche del malessere organizzativo.

Il *welfare* tradizionale opera secondo una logica assistenziale-riparativa: identifica problemi specifici (*stress*, *work-life balance*, salute fisica) e offre soluzioni puntuali (palestre, convenzioni, servizi).

Il *welfare* sistemico olistico, al contrario, parte dall'analisi delle dinamiche generative che producono benessere o malessere, per poi progettare interventi integrati che agiscono sulle strutture profonde del sistema organizzativo.

Questo approccio richiede esattamente la tripla competenza del terzo livello: la comprensione psicologica di cosa genera realmente benessere nelle persone, la lettura sistemica di come le dinamiche organizzative influenzano il clima lavorativo e la competenza manageriale per progettare interventi sostenibili e implementabili.

3.5.2 La progettazione sistemica del benessere

Nel *welfare* sistemico olistico, ogni intervento è progettato per agire simultaneamente su più livelli del sistema organizzativo. Un progetto di miglioramento del *work-life balance*, ad esempio, non si limita a offrire flessibilità oraria, ma analizza:

-  le dinamiche psicologiche che spingono le persone al sovralavoro (bisogno di controllo, ansia da prestazione, mancanza di fiducia);
-  i *pattern* sistemici che mantengono la cultura del "sempre presente" (miti organizzativi, dinamiche competitive, sistemi di ricompensa);
-  gli aspetti manageriali che permettono realmente la flessibilità (processi, tecnologie, competenze di delega).

Questa lettura multidimensionale permette di progettare interventi che non si limitano a modificare regole e procedure, ma trasformano la cultura organizzativa creando condizioni strutturali per il benessere autentico.

3.6 La metodologia integrata del terzo livello

3.6.1 L'*assessment* multidimensionale

La metodologia consulenziale del terzo livello si distingue per un approccio all'*assessment* che integra strumenti

psicologici, sistemici e manageriali in un processo diagnostico che potremmo definire "tridimensionale". Aniché utilizzare separatamente questionari di clima, interviste individuali e analisi organizzative, si sviluppano processi di *assessment* che colgono simultaneamente tutte le dimensioni.

Un esempio concreto è rappresentato dalle "conversazioni strategiche" che conduco con i *team* di *leadership*. Questi incontri sono strutturati per far emergere simultaneamente:

-  le dinamiche psicologiche individuali (motivazioni, resistenze, aspettative);
-  i *pattern* relazionali e comunicativi del gruppo (alleanze, conflitti, stili decisionali);
-  le questioni operative e strategiche (priorità, vincoli, opportunità).

Questa modalità di *assessment* permette di cogliere l'essenza sistemica dell'organizzazione senza frammentarla in aspetti separati, generando una comprensione più ricca e accurata della realtà organizzativa.

3.6.2 La Co-Progettazione Sistemica

Il terzo livello consulenziale si caratterizza anche per un approccio alla progettazione degli interventi che potremmo definire "co-progettazione sistemica". Aniché sviluppare proposte dall'esterno per poi presentarle al cliente, si facilitano processi collaborativi dove la soluzione emerge

dall'integrazione tra l'*expertise* multidimensionale e la conoscenza specifica del sistema da parte dei suoi membri.

Questo approccio, ispirato ai principi del *Humble Consulting* teorizzati da Schein E.H e Schein P., permette di progettare interventi che sono simultaneamente tecnicamente solidi (grazie alla competenza psicologica e sistemica) e realisticamente implementabili (grazie alla comprensione manageriale e al coinvolgimento dei protagonisti).⁴¹

La co-progettazione sistemica si rivela particolarmente efficace nelle imprese familiari, dove la dimensione relazionale è centrale e dove soluzioni imposte dall'esterno difficilmente attecchiscono. Il coinvolgimento attivo della famiglia nella progettazione degli interventi non è solo una scelta metodologica, ma una necessità sistemica per garantire l'efficacia e la sostenibilità dei cambiamenti.

3.7 L'impatto del terzo livello: risultati e differenziali

3.7.1 La qualità e l'originalità degli interventi

L'esperienza di questi anni ha evidenziato come l'approccio del terzo livello generi interventi consulenziali di qualità e originalità rispetto a quelli progettati con competenze

⁴¹ Schein E.H., Schein P., *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, 2017.

mono-dimensionali. Ciò si manifesta in diverse dimensioni:

Accuratezza Diagnostica: La capacità di leggere simultaneamente livelli diversi della realtà organizzativa permette diagnosi più precise e complete. Spesso quello che appare come un problema di competenze tecniche rivela, ad un'analisi più approfondita, dinamiche relazionali irrisolte; o quello che sembra un conflitto interpersonale manifesta squilibri strutturali nell'organizzazione.

Realismo Progettuale: L'esperienza manageriale diretta permette di progettare interventi che tengono conto non solo di cosa sarebbe teoricamente ottimale, ma di cosa è realmente implementabile considerando vincoli di tempo, risorse, competenze e cultura organizzativa. Questo realismo non è un compromesso, ma una condizione necessaria per l'efficacia.

Efficacia Implementativa: La comprensione delle dinamiche psicologiche e sistemiche permette di anticipare resistenze e difficoltà, progettando strategie di *change management* più sofisticate ed efficaci. Gli interventi non falliscono per carenze tecniche, ma per sottovalutazione degli aspetti umani e relazionali.

3.7.2 Il Valore Aggiunto nelle Imprese Familiari

Nelle imprese familiari, il terzo livello consulenziale genera un valore aggiunto particolarmente evidente. La capacità di navigare simultaneamente tra dimensioni familiari e aziendali, tra logiche emotive e razionali, tra tradizione e

innovazione, permette di accompagnare processi di cambiamento che altrimenti sarebbero estremamente complessi da gestire.

3.8 Le frontiere future del terzo livello

3.8.1 *L'evoluzione del mercato della consulenza*

Il mercato della consulenza alle risorse umane sta attraversando una trasformazione profonda che rende sempre più necessario l'approccio integrato del terzo livello. Le organizzazioni non cercano più consulenti specializzati in singole dimensioni, ma *partner* strategici capaci di comprendere e gestire la complessità sistemica che caratterizza il mondo aziendale contemporaneo.

Come evidenziato da Schein, il futuro della consulenza appartiene a professionisti capaci di operare come "architetti di processo" piuttosto che come fornitori di contenuti. Questa evoluzione richiede esattamente le competenze integrate del terzo livello: la capacità di leggere i sistemi, di facilitare i processi, di accompagnare i cambiamenti con sensibilità per gli aspetti sia umani che operativi.⁴²

La complessità crescente delle organizzazioni,

⁴² Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership* (5a ed.), Jossey-Bass, San Francisco, 2016.

l'accelerazione dei cambiamenti, l'importanza crescente del benessere lavorativo, la necessità di integrare sostenibilità economica e sociale sono tutte tendenze che richiedono approcci consulenziali più sofisticati e integrati.

3.8.2 La specificità del contributo nelle imprese familiari

Per quanto riguarda specificamente le imprese familiari, il terzo livello consulenziale risponde a esigenze emergenti che il mercato tradizionale fatica ad intercettare.

Queste organizzazioni rappresentano la maggioranza del tessuto imprenditoriale italiano ed europeo, ma sono spesso servite da consulenti che applicano modelli progettati per grandi *corporations*.

Il terzo livello offre un approccio specifico che tiene conto delle peculiarità sistemiche delle imprese familiari: l'intreccio tra dimensioni emotive e razionali, l'importanza delle relazioni e dei valori, la necessità di bilanciare continuità e innovazione, la complessità dei processi decisionali che coinvolgono contemporaneamente famiglia e impresa.

Questo approccio diventa particolarmente prezioso in un momento storico in cui molte imprese familiari italiane stanno affrontando passaggi generazionali critici e hanno bisogno di accompagnamento specialistico per preservare la loro sostenibilità e competitività.

3.8.3 *L'innovazione del welfare sistemico olistico*

Il *welfare* sistemico olistico rappresenta una frontiera innovativa che il terzo livello consulenziale può contribuire a sviluppare. In un momento storico in cui il benessere lavorativo è diventato un fattore competitivo strategico, le organizzazioni hanno bisogno di approcci che vadano oltre le soluzioni superficiali per agire sulle radici sistemiche del benessere.

Questa innovazione ha implicazioni sociali importanti. Se riusciamo a trasformare le organizzazioni in sistemi intrinsecamente generativi di benessere, contribuiamo non solo alla performance aziendale, ma alla qualità della vita sociale. Il lavoro occupa una parte così significativa della vita delle persone che migliorare la qualità dell'esperienza lavorativa significa contribuire al benessere complessivo della società.

3.9 Riflessioni critiche: limiti e sfide del terzo livello

3.9.1 *I rischi dell'iper-complessità*

L'approccio del terzo livello non è privo di rischi e limitazioni che è importante riconoscere onestamente.

Il primo rischio riguarda la possibile iper-complessificazione degli interventi. La capacità di leggere simultaneamente molte dimensioni può portare alla tentazione di voler agire su troppi aspetti contemporaneamente.

Per evitare questo rischio, ho dovuto sviluppare una disciplina della sintesi che mi permetta di integrare la comprensione complessa in interventi focalizzati e chiari. La sofisticatezza dell'analisi non deve tradursi in complicazione dell'azione, ma in maggiore precisione ed efficacia.

3.9.2 La sfida della comunicazione

Un'altra sfida significativa riguarda la comunicazione di questo approccio integrato ai clienti. Molte organizzazioni sono abituate a consulenti specializzati in singole dimensioni e possono inizialmente non comprendere il valore dell'integrazione. Spiegare il terzo livello richiede un lavoro educativo che non sempre i clienti sono disposti ad affrontare.

Per superare questa difficoltà, ho imparato a dimostrare il valore attraverso casi concreti piuttosto che attraverso spiegazioni teoriche. I clienti comprendono l'approccio integrato quando ne sperimentano l'efficacia, non necessariamente quando ne comprendono la logica.

3.9.3 I confini della competenza

Il terzo livello richiede anche una consapevolezza continua dei confini delle proprie competenze. L'integrazione di dimensioni diverse non significa onnipotenza professionale, ma al contrario richiede una comprensione sofisticata di quando è necessario coinvolgere altre *expertise* specifiche.

Questa consapevolezza è particolarmente importante nelle imprese familiari, dove la tentazione di voler "risolvere tutto" può essere forte ma controproducente. Il rispetto dei confini professionali è una condizione necessaria per l'efficacia del terzo livello.

3.10 Conclusioni: il terzo livello come evoluzione naturale

L'evoluzione verso il terzo livello consulenziale rappresenta più di una scelta professionale individuale: costituisce una risposta sistemica alle esigenze emergenti di un mondo organizzativo sempre più complesso e interconnesso. L'integrazione tra competenze psicologiche, psicoterapeutiche sistemiche e manageriali penso sia una necessità pratica per chi vuole davvero accompagnare le organizzazioni verso forme più evolute di funzionamento.

L'esperienza nelle imprese familiari ha dimostrato che questo approccio integrato non solo è possibile, ma è altamente efficace quando viene applicato con rigore metodologico e consapevolezza dei propri limiti. La capacità di operare simultaneamente sui diversi livelli del sistema organizzativo permette di generare cambiamenti più profondi e duraturi rispetto a quelli ottenibili con approcci mono-dimensionali.

Il *welfare* sistemico olistico rappresenta forse l'applicazione più promettente di questo approccio, con

implicazioni che vanno oltre il singolo intervento consulenziale per toccare la qualità della vita lavorativa e sociale nel suo complesso. Se riusciamo a trasformare le organizzazioni in sistemi intrinsecamente generativi di benessere, contribuiamo a un cambiamento sociale significativo.

Guardando al futuro, il terzo livello non rappresenta un punto di arrivo, ma una piattaforma di lancio per ulteriori evoluzioni. L'integrazione di competenze continua, l'emergere di nuove sfide organizzative, l'evoluzione delle aspettative sociali sul lavoro richiederanno probabilmente nuove sintesi e nuovi approcci.

Le esperienze descritte hanno dimostrato che l'evoluzione professionale più autentica non nasce dall'accumulo di competenze separate, ma dalla loro sintesi creativa in forme nuove di sapere e di intervento.

È in questa capacità di integrazione che risiede forse il contributo più significativo che il consulente evoluto può offrire alle organizzazioni del futuro: non solo la soluzione di problemi specifici, ma l'accompagnamento verso forme più mature e sostenibili di funzionamento sistemico.

Il terzo livello consulenziale, con la sua capacità di tenere insieme teoria e pratica, profondità e pragmatismo, innovazione e realismo, rappresenta una strada promettente per accompagnare le organizzazioni - e in particolare le imprese familiari - verso un futuro che integri armoniosamente successo economico e benessere autentico delle persone.

Bibliografia

AA.VV., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2002

Avallone F., Paplomatas A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005

Bateson G., *Mente e Natura. Un'unità necessaria*, Adelphi, Milano, 1984 [ed. orig.: Bateson G., *Mind and Nature: A Necessary Unity*, E.P. Dutton, New York, 1979]

Bush R.A.B., Folger J.P., *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict* (ed. riv.), Jossey-Bass, San Francisco, 2004

Busso P., *Lotta e Cooperazione. Percorsi per un'evoluzione ecologica del conflitto*, Armando Editore, Roma, 2004

Busso P., Stradoni S., *Come comunicare con gli altri. Visione binoculare e complessità*, Sonda, Torino, 1990

Cronen V.E., Johnson K.M., Lannamann J.W., *Paradoxes, double binds, and reflexive loops: An alternative theoretical*

perspective, Family Process, n. 21 (1): 101-112, 1982

Deflorian S., *Generare Empowerment. Storie di vita diventano preziose ricchezze per comprendere un esercizio efficace del proprio potere*, StudioKappa, Asti, 2021

Deflorian S., *Gestione Dialogica del Potere. Modulare il ruolo professionale per mobilitare la responsabilità sociale delle imprese nei processi di prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro*, StudioKappa, Asti, 2018

Depolo M., *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998

Goleman D., *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*, Rizzoli, Milano, 1996 [ed. orig.: Goleman D., *Emotional Intelligence: Why It Matters More Than IQ*, Bantam Books, New York, 1995]

Kerr E., Bowen M., *La valutazione della famiglia*, Astrolabio, Roma, 1988

Kotter J.P., *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership*, Etas Libri, Milano, 1998 [ed. orig.: Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 1996]

Leso C., D'Ingiullo R., *La Pianificazione. Impara a dare una direzione alle tue azioni per raggiungere i tuoi obiettivi*, Area51 Publishing, Bologna, 2018

Maslach C., Leiter M.P., *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*, World Psychiatry, 15(2): 103-111, 2016

Minuchin S., *Famiglie e terapia della famiglia*, Astrolabio, Roma,

1976 [ed. orig.: Minuchin S., *Families and Family Therapy*, Harvard University Press, Cambridge, 1974]

Morgan G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1993 [ed. orig.: Morgan G., *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, 1986]

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano, 1997 [ed. orig.: Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995]

Olson D.H., Sprenkle D.H., Russell C.S., *Circumplex model of marital and family systems: cohesion and adaptability dimensions, family types, and clinical applications*, Family Process, 18(1): 3-28, 1979

Polanyi M., *La conoscenza inespressa*, Armando Editore, Roma, 1979 [ed. orig.: Polanyi M., *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago, 1966]

Schein E.H., *Le imprese come culture*, Petrini, Torino, 1986 [ed. orig.: Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985]

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership* (4a ed.), Jossey-Bass, San Francisco, 2010

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership* (5a ed.), Jossey-Bass, San Francisco, 2016

Schein E.H., Schein P., *Humble Consulting: How to Provide Real*

Help Faster, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, 2017

Selvini Palazzoli M., Boscolo L., Cecchin G., Prata G., *Paradosso e controparadosso*, Feltrinelli, Milano, 1975

Senge P.M., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992 [ed. orig.: Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990]

Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (ed. riv.), Doubleday, New York, 2006

Stradoni P., *Conflitti organizzativi, come si strutturano e come si possono mediare*, Mediazione Familiare Sistemica, Rivista AIMS, n. 1, p. 210, 2010

Tagiuri R., Davis J.A., *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Family Business Review, 9(2): 199-208, 1996

Ward J.L., *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership* (ed. riv.), Palgrave Macmillan, Londra, 2011

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971 [ed. orig.: Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., *Pragmatics of Human Communication*, W.W. Norton & Company, New York, 1967]

World Health Organization, *Managing Health Services During COVID-19 and Beyond: A Manual for Health Service Managers*, WHO Press, Ginevra, 2020



Sara Angeleri

Crescita personale ed evoluzione organizzativa

Utilizza un approccio integrato alla persona e all'organizzazione e coniuga la dimensione individuale con quella relazionale propria dei sistemi e dei contesti. Grazie al metodo sistemico relazionale e all'esperienza manageriale pluriennale, integra teoria e pratica; i propri interventi sono caratterizzati per un taglio operativo centrato sulla risoluzione di problemi e sulla presa di decisioni. Attraverso questo approccio consulenziale e formativo, realizza percorsi individuali e collettivi; supporta le persone e le organizzazioni nella ricerca di nuove risorse per affrontare evoluzioni e trasformazioni in modo armonico e sostenibile, nella vita come al lavoro. Cambiamenti aziendali, blocchi evolutivi ed *empasse*, conflitti interni alla persona o relazionali e organizzativi, vengono affrontati attraverso interventi formativi, consulenziali e di supervisione mirati. Il suo approccio al cambiamento attraversa questi step: definisci obiettivi; individua strategie; prendi decisioni; raggiungi risultati. Si occupa principalmente di passaggi generazionali e gestione dei cambiamenti nelle imprese familiari e sviluppa interventi per promuovere il benessere organizzativo e prevenire lo stress lavoro correlato, attraverso modelli innovativi; la capacità di "parlare" simultaneamente il linguaggio della psicologia, della psicoterapia sistemica e del *management* operativo le consente di generare interventi consulenziali più mirati nella diagnosi, più realistici nella progettazione, più efficaci nell'implementazione. Ciò significa trasformare le azioni di welfare aziendale tradizionali in azioni di Welfare Sistemico Olistico, basate sulla connessione di tutte le dimensioni della vita e all'allineamento con l'identità organizzativa, con focus sulla salute psicofisica dell'individuo e sulla sostenibilità organizzativa. È stata chiamata dall'ISTAT a ricoprire il ruolo di Consigliere di Fiducia.