

# Generare evoluzioni e opportunità in situazioni di crisi

---

## Giornata di Studio

Venerdì 22 novembre 2013

*Milano, C.so Buenos Aires n. 33, Elfo Puccini teatro d'arte contemporanea, Sala Shakespeare*

## Premesse

---

In questi anni individui, organizzazioni, sistemi sociali sono sollecitati e attraversati da una serie di trasformazioni profonde, che mettono in crisi, minacciano, rendono inadatti equilibri sperimentati con successo nel passato. Pur disorientati, alcuni soggetti a volte trovano forme, piste di lavoro, che permettono di rappresentarsi e realizzare vie d'uscita verso un futuro degno d'essere vissuto. Vediamo che arrivano a farlo resistendo al deterioramento, conservando ciò che di buono pare esserci delle esperienze passate, ma anche cercando strade nuove, ricomponendo saperi, inventando soluzioni differenti ad antiche questioni e riconfigurando i problemi. Sono situazioni che testimoniano la possibilità di costruire cambiamenti innovativi.

Le crisi paiono, così, non solo disorientare e minacciare, ma anche sollecitare una nuova generatività, liberare nuove potenzialità. L'irrompere brutale di una realtà non attesa né desiderata, genera una impasse, ma può dare una spinta propulsiva verso la consapevolezza, dissolvendo le illusioni, l'autoinganno, aprendo alla biforcazione tra delusioni e disillusioni. Nel nostro lavoro di consulenti e formatori, incontriamo gruppi, individui, aziende e servizi che generano nuove soluzioni organizzative a fronte di mutamenti del contesto, spesso dirimpenti e poco comprensibili: costruiscono piste di sviluppo in ambienti difficili. Sono attori e autori di cambiamenti, a volte imprevisi, che vanno oltre piani e strategie organizzative ed individuali. Ci pare nascano in modo solo parzialmente progettato e pensato, guidati da timori e passioni, da desideri di esplorare e non solo di adattamento.

Dalle nostre osservazioni sul campo, parrebbe di poter rilevare che questa capacità di realizzare cambiamenti interessanti e in grado di dare nuove prospettive ad aziende, servizi e persone che lavorano, si sviluppi anche in situazioni di forte squilibrio di potere. A fronte di una sua distribuzione ineguale nella società, tra organizzazioni e tra persone, la maggiore generatività parrebbe spesso svilupparsi in aziende relativamente piccole, in settori non necessariamente in primo piano, anche a fronte della minaccia o nel conflitto con soggetti ben più potenti. In queste situazioni, organizzazioni, gruppi e singoli non restano vittime di un paralizzante senso d'impotenza e nemmeno si appiattiscono su letture semplicistiche ed economicistiche delle fatiche a cui sono esposti.

Cosa genera nonostante tutto un'apertura del pensiero e una vitalizzazione dello spirito imprenditivo?

Il terreno di coltura di questi processi generativi ci è parso una combinazione positiva di vari fattori interessante da identificare e indagare. È spesso accidentato, tormentato da paure ed ansie, conflitti, fatiche, bisogni di salvarsi, ma anche attivato dall'immaginazione, da passioni, speranze, desideri di non ripetere, di uscire da un passato che non passa e di costruire un futuro che non si vuole solo attendere. Le novità positive sembra proprio che nascano in contesti percorsi da forze desideranti e costruttive, non solo in accoglienti e confortevoli incubatoi o in ambienti amorevoli.

Sembra possibile tracciare, sulla base della esperienza di intervento nelle organizzazioni, alcune ipotesi sui fattori e le condizioni che favoriscono lo sviluppo di una generatività costruttiva nelle situazioni di crisi.

Un primo ingrediente indispensabile parrebbe essere la presenza in alcuni di un desiderio di costruire e coltivare la propria soggettività, di riconoscerla e vederla riconosciuta, di riappropriarsi dei propri destini, distinguendosi da ciò che è capitato in sorte, rinunciando ad adesioni assolute e fusionali all'impresa, alla tradizione o a gruppi di potere, ci paiono processi che favoriscono l'autonomia, l'appassionamento al nuovo, quindi la generatività di soluzioni organizzative originali.

Accanto al desiderio di soggettivazione dei singoli, abbiamo spesso osservato come innovazioni interessanti, a volte molto consistenti, raramente siano prodotte da individui isolati, eccezionalmente dotati. Non si tratta di un qualcosa che nasce dal nulla o dal pensiero di capi o di consulenti particolarmente illuminati o geniali, come Atena dalla testa indolenzita di Giove. A ben guardare si tratta piuttosto di atti generativi, di soluzioni o riconfigurazioni locali delle situazioni, a volte anche geniali, che sono prodotte da relazioni con altri, con pensieri ed emozioni portati da attori differenti, non solo armoniche, ma anche conflittuali o contraddittorie. Parrebbero svilupparsi in una intersoggettività tra diversi, non necessariamente tra pari. È l'incontro tra persone nei contesti organizzativi, il lavoro più o meno consapevole con le idee, le paure e i desideri degli altri che porta alla nascita di cambiamenti. Sono mutamenti che sorprendono a volte quanti ne sono stati autori e

protagonisti. Questo generare, se ne è riconosciuta l'origine dialogica nella partecipazione sociale, la parzialità del contributo di ciascuno, è anche la via per manifestare riconoscenza al gruppo.

È per questa strada che singoli e gruppi possono ritrovare il piacere di costruire e di riconoscersi in un loro prodotto, in un obiettivo, in una meta, in un futuro che siano vissuti come significativi e dotati di valore in sé. Sembra che un elemento determinante, in questi interessanti, a volte poco visibili, processi sociali di cambiamento, sia la dimensione del piacere. Il gusto del generare qualcosa di "bello", "buono", vitale in un mondo che è sentito come diffusamente attraversato da spinte distruttive. È una forza alternativa alla rassegnazione o alla semplice opposizione/resistenza, è un'energia che contrasta e spera, nonostante le dimensioni mortifere, di poter costruire qualcosa di diverso. È la riscoperta del piacere nel rispecchiarsi in prodotti e risultati, magari piccoli, ma belli, degni d'essere apprezzati. Il generare nuove soluzioni organizzative, nuovi prodotti ed evoluzioni, per quanto limitate e parziali, ci pare nel contempo avere una funzione benefica, di bonificazione. È una risposta al senso d'impotenza, o d'attesa messianica, che sembra pervadere persone e organizzazioni. Alimenta un sano narcisismo che porta a cercare di riconoscersi positivamente in ciò che si è in grado di realizzare.

In compagnia di questi elementi ritroviamo nelle esperienze più generative che abbiamo incontrato il coraggio della coltivazione del pensiero, la presenza vitale di un investimento in intelligenza della realtà, sia soggettiva che sociale ed organizzativa, una motivazione a costruire conoscenza e comprensioni in grado di rompere l'oppressione del pensiero chiuso, ripetitivo, di dimettere gli schemi abusati e le censure più paralizzanti. Tra queste, in particolare pare che questi anni difficili insegnino la forza generativa di un atteggiamento di ascolto di fatiche e sofferenze, così diffusi nelle organizzazioni. Fatiche e sofferenze se riconosciute, comprese e affrontate, si rivelano potenti fattori di evoluzione creativa; se negate si trasformano in minacce distruttive per le persone e le organizzazioni.

Percorrendo questi sentieri si può forse passare dal rancore per ciò che il mondo non ci garantisce, dal pensiero distruttivo che ciò alimenta, al piacere di riconoscersi nella nostra parziale capacità di lavorare per mettere al mondo nuove prospettive, nuove soluzioni, in grado di reggere e reggerci negli specifici contesti di vita.

## Obiettivi

---

Nelle Giornate di Studio degli anni passati da un lato abbiamo affrontato le pesantezze nei contesti di lavoro, trattando fatiche e sofferenze, perversioni organizzative, modi per fronteggiarle. Dall'altro abbiamo sottolineato l'importanza che il lavoro e le organizzazioni rivestono per noi tutti in questa nostra società. Abbiamo così considerato le grandi potenzialità di questi sistemi sociali nello sviluppare politiche più evolute, nell'alimentare

identità professionali e personali, le possibilità di rappresentarsi e costruire un futuro per cui valga la pena di vivere e non solo sopportare.

Quest'anno vogliamo focalizzarci sulle possibilità generative, sullo studio delle situazioni in cui gruppi, singoli, organizzazioni sono riusciti a costruire interessanti cambiamenti, canalizzando le ansie, le dimensioni aggressive, i desideri di riconoscimento, le competizioni, i bisogni di trovare vie d'uscita da situazioni minacciose.

In tal senso vorremmo meglio comprendere quali processi organizzativi e mentali, quali relazioni intersoggettive siano alla base di queste generatività in situazioni di crisi; quanto le dimensioni istituzionali influiscano nei processi di cambiamento, quali siano dunque i terreni di coltura di questi cambiamenti. Vorremmo anche mettere in evidenza se esistono, e in che misura, differenze in queste dimensioni generative tra imprese private e servizi pubblici.

## Organizzazione della Giornata di Studio

---

La Giornata di Studio del 22 novembre si svolgerà a Milano, presso Elfo Puccini - Teatro d'arte contemporanea, Sala Shakespeare, Corso Buenos Aires n. 33 (MM1 - fermata Lima).

L'incontro avrà inizio alle 9.30 e si concluderà alle 17.30.

È prevista la presentazione, l'analisi e il confronto di concrete situazioni di lavoro in cui si sono realizzati con successo cambiamenti significativi in situazioni di crisi, per mettere a fuoco quali elementi li facilitino e li rendano possibili. Si tratta di situazioni relative al mondo delle imprese, della sanità, dei servizi sociali e del privato sociale.

Professionisti con differenti approcci disciplinari contribuiranno, con la loro esperienza lavorativa, a rileggere le esperienze.

Entro metà ottobre saranno messi a disposizione il programma dettagliato e la scheda d'iscrizione.

Per informazioni potete rivolgervi alla Segreteria dello Studio APS telefonicamente (02-4694610), via e-mail ([studioaps@studioaps.it](mailto:studioaps@studioaps.it)) e seguire sul nostro sito ([www.studioaps.it](http://www.studioaps.it)) l'evoluzione del programma.