

**Michele Rosco. Lettera aperta di un formatore agli amici psicoanalisti
in Psicologia e Lavoro 21, 1991, n. 83, pagg. 30/34.**

Ho molto riflettuto ultimamente sul tema delle somiglianze e delle differenze dei nostri reciproci lavori, e mi decido a scrivere per fare chiarezza, a me innanzitutto, su qualche punto. La riflessione nasce da alcune discussioni avute con amici psicoanalisti, e da discorsi fatti da qualcuno che nel mio campo parla oggi di una formazione che per essere efficace deve assumere carattere di *spettacolarità*; sono perplesso su questo punto, e mi piace allora cercare radici comuni con gli "scrutatori dell'anima" piuttosto che con i creatori di spettacolo.

Tra il formatore e lo psicoanalista ci sono evidenti punti di contatto, e questo è immediatamente chiaro anche ai meno attenti dei nostri colleghi: lavoriamo tutti con la parola, agiamo sul cambiamento degli altri (mettendoci continuamente in discussione noi stessi), dobbiamo contare sulla disponibilità dei nostri interlocutori per ottenere dei risultati (non si *guarisce* e non si *apprende* se non lo si vuole).

Altrettanto evidenti sono le differenze, e prima di tutte c'è che noi formatori lavoriamo sull'uomo che lavora, sull'uomo dentro l'organizzazione, e voi psicoanalisti e psicoterapeuti no. E' certo questa la ragione di una certa incomprensione del vostro modo di operare: non riesco proprio a capire come si riesca a astrarre la relazione dell'analizzato dai rapporti istituzionali. Incomprensione dovuta la mio confrontarmi quotidianamente con vincoli e problemi che nascono in quel maledetto rapporto, e forse anche dall'inguaribile residuo di storicismo che fa parte del mio antico corso di studi: l'uomo è ciò che fa, quel che lavora (o, tanto per non complicare le cose: "è l'essere sociale che fa la coscienza..."). L'analista dunque lavora – se ho capito male vorrei essere smentito – sul *qui e ora* della relazione, si preoccupa di quel che succede *nella relazione dentro* la seduta. Io, invece, sono costretto a fare i conti col prima e col dopo della formazione, alla ricerca della condizione lavorativa del mio interlocutore, e misurando le conseguenze del mio lavoro sul campo.

E, comunque, nonostante questo inevitabile punto di differenza, mi sembra che le domande che dobbiamo porci siano le stesse, sia teoricamente che nell'operatività: quale rapporto si deve creare con l'altro, il soggetto del cambiamento, per mutare il comportamento rispettando personalità e volontà; come agire senza proiettare i nostri desideri, le nostre opinioni sugli interlocutori (come controllare il contro-transfert, per dirla con i vostri termini); come affrontare, capire, svelare le resistenze al cambiamento; come resistere alla tentazione dell'onnipotenza, al narcisismo del ruolo di conduttori. Ne aggiungo un'altra, che è più facile da esprimere per me – uomo d'azienda – che per voi; la domanda è: come *vendere* il nostro lavoro, sapendo che il cambiamento che chiediamo non è indolore, e che chi cambia con le sue forze fa fatica a ricordare per merito di chi ha raggiunto il risultato.

E quest'ultimo punto è particolarmente critico se si mettono in gioco gli interlocutori indiretti: parenti nel vostro caso, capi nel mio: il cambiamento che proponiamo è coerente con le aspettative di tali interlocutori? A chi *vendiamo*, per chi lavoriamo? Una differenza che non mi sembra significativa è poi quella tra apprendimento e superamento del disagio (non credo che sia corretto parlare di *guarigione*); finora ho parlato di cambiamento in tutti e due i casi, e preferisco continuare a usare questo termine; il punto è un altro, di nuovo comune: come operare perché il cambiamento non sia semplicemente adeguamento, alla normalità del lavoro o degli affetti.

Ho insistito sulle somiglianze, perché forse riesco così a isolare il disagio che colpisce me e i più avvertiti tra i miei colleghi: quel rapporto irrisolto con l'efficacia della formazione che tanto mi preoccupa. Se individuo la causa del disagio rispetto a quella che mi pare la vostra serenità professionale e teorica (so che non è così),

ma spiegherò poi che cosa intendo), forse riuscirò a vedere anche quali strade seguire per trovare anch'io la fine del disagio.

A questo punto vorrei però allargare il discorso, e descrivere il contesto in cui opero, perché solo così potrò esporre i miei problemi di implicazione con la realtà organizzativa.

I manager

Io non so chi abbia inventato la categoria sociologica e culturale del "manager", buona per vendere orologi e automobili, libri e profumi, ma certo è stato un genio fantasioso. I manager che conosco, quelli che mi affidano il loro personale perché lo istruisca, non assomigliano nemmeno un po' all'immagine da spot – come si dice ora – che popola riviste e film.

Tanto per dirne una, non c'è manager che vesta in modo raffinato e, spesso, consapevole; ultimamente in qualche trentenne ho notato della civetteria, ma di trentenni –manager ce ne sono pochi. Per il resto sciatteria e pochi status-symbol dei più ovvi e scontati (il rolex o il burberry). Questa indifferenza all'immagine (altra parola da abolire) è per me innegabile pregio; se ne parlo è per evidenziare la clamorosa distanza della realtà aziendale dalla pubblica idea che se ne ha.

C'è invece un altro elemento qualificante il manager che conosco, e questo non mi piace neanche un po': l'assoluta, radicale ignoranza di tale personaggio. Non fraintendetemi: ho conosciuto un ingegnere che si occupava di salvataggio di aziende decotte (riuscendoci spesso) che ha fondato un centro di studi biblici; un direttore di una società di consulenza è un acuto critico del costume, e una volta mi portò a una mostra di architettura discettando in modo erudito; l'amministratore delegato di un'azienda commerciale da cento miliardi di fatturato aveva una biblioteca con tremila volumi su Roma, e potrei continuare. L'ignoranza di cui parlo è sul management: mai uno di questi citati o degli altri mi ha parlato di qualche teoria o riflessione che non fosse scontata o di moda (i più avvertiti conoscono il time-management, qualcuno ha sentito parlare dell'analisi transazionale, un tempo era di moda il lavoro per obiettivi, oggi non ci è risparmiata la qualità totale, sempre senza saperne un granchè).

C'è uno scarto visibilissimo tra il livello teorico del dibattito sul management e la realtà empirica, ed è chiaro che nello spazio che si è creato c'è posto per cialtroni e venditori di fumo.

La cultura manageriale diffusa è interamente basata sull'operatività e sull'esperienza, senza alcun reale interesse per l'approfondimento teorico: sei creduto solo se racconti di aver fatto quello che dovrai spiegare, mai se dici che lo hai letto (e che ci hai riflettuto). E qui ci sono le due grandi complicazioni, che incidono sull'equilibrio del formatore: devi parlare solo di quello che hai fatto, e quindi invecchi presto (diventi obsoleto, come si dice nel terribile gergo aziendale), oppure devi aggiornarti operativamente (ma come fai se la tua ultima esperienza è stata di formazione, e quindi nessuno più ti vuole per un lavoro vero?).

Oppure devi inventarti il curriculum? (Conosco più di un collega che ha scelto questa strada).

E' ovvio che in questo contesto la formazione che ti viene chiesta è di adeguamento all'esistente e consolatoria, altro che processo di cambiamento coerente e parallelo al cambiamento organizzativo! Il messaggio che dovresti mandare è "vivete nel migliore dei mondi possibili, attenti ad adattarvi, senò peggio per voi". Il tutto dovrebbe poi motivare le persone e spingerle a dare di più, a dedicarsi meglio al bene comune.

Per ottenere questi mirabolanti risultati non ti danno informazioni preziose, non ti fanno parlare con gli utenti, risparmiando sulle uniche cose che garantiscono la riuscita dell'intervento, e cioè l'analisi dei bisogni e delle necessità formative e la progettazione.

Ed ecco che la maggior parte delle volte sei mandato allo sbaraglio senza sapere chi incontrerai, senza il tempo di prepararti adeguatamente, in condizioni organizzative incontrollabili (aula, materiale didattico, sussidi audiovisivi, niente dipende da te) e, specialmente, con poche confuse idee su quello che davvero si aspettano da te.

Gli allievi

Qualche volta sento di odiare i miei allievi. Eccoli lì, seduti che ti guardano ironici e perplessi, pronti a dire che c'è sempre da imparare per farti capire che già sono tutto, preoccupati di sapere se il venerdì si chiuderà prima perché hanno già la prenotazione per il ritorno a casa, interessati innanzitutto all'orario dei break e al menu del pranzo. E ti misurano, per capire da che parte stai, se con loro o con l'azienda, se sei andato a trovarli per raccontare che tutto va bene, o se sei disposto a ascoltare le loro lamentele. Altro che qualità totale e condivisione degli obiettivi organizzativi: novanta volte su cento i tuoi allievi sono arrabbiati con l'azienda, privi di motivazione, convinti che quello che gli dirai non sarà applicabile nella loro realtà.

Certo, ci troviamo di fronte alle classiche resistenze al cambiamento, ma siamo anche in una situazione in cui devi fare i conti con le condizioni organizzative, proprio quelle che non ti consentono di lavorare sul *qui e ora*, ma ti fanno fare continuo riferimento al contesto, all'esterno, a quello che sta fuori dell'aula.

Ecco che il tuo sforzo deve essere di trasformare le resistenze in aspettative, le richieste di schieramento in neutralità didattica, i richiami al contesto in riflessioni sulla soggettività. E anche qui ti trovi di fronte a tutti i vizi aziendali che ho descritto per il management: hai credibilità solo se hai già operato e quindi non trovi interesse per la riflessione teorica, per il contributo esterno, per la visibilità diversa di un problema noto. Di conseguenza ogni riferimento astratto deve essere confortato da un esempio della realtà quotidiana, di modo che il momento formativo si confonde con l'operatività e il processo che scatta è quello dell'identificazione nel problema, con l'accentuarsi delle resistenze, e non viene fuori quell'estraniamento e quella generalizzazione che possono condurre all'apprendimento e al cambiamento.

La richiesta che ti viene continuamente fatta è di strumenti operativi, di metodologie da adoperare subito, di interventi immediati sulla realtà organizzativa; è questo un modo di snaturare la formazione, che deve fare della sua astrattezza il punto di forza, perché le occasioni di riflessione sono così poche e così poco formalizzate nel lavoro quotidiano, che bisognerebbe cogliere le poche occasioni.

Ecco che il formatore è stretto tra la richiesta di adeguamento alla realtà organizzativa che viene dall'alto, senza che ci sia reale disponibilità a mettere in discussione il management e gli obiettivi, e dalla domanda, ancor più pressante di strumenti, un altro modo per non mettersi in discussione, per non cercare dentro di sé le condizioni del cambiamento. E a me invece hanno insegnato che la formazione dovrebbe essere tanto coerente con il cambiamento organizzativo, quanto fondata sulla capacità soggettiva delle persone di mettersi in crisi. Ho detto che certe volte odio i miei allievi (voi sentite mai di odiare i pazienti? O la capacità di analizzare il contro-transfert vi rende invulnerabili?), eppure so bene che i loro limiti sono spesso fuori di loro. Che gli uomini di azienda siano fedeli, convinti del lavoro e del successo, pronti all'innovazione e al cambiamento, capaci di identificarsi con l'azienda è un'altra delle bugie che si sono diffuse in questi tristi anni ottanta. E' ovvio che dimostrino incomprensione e diffidenza in chi li vuol convincere a comunicare con i collaboratori, quando i loro capi si guardano bene dal farlo; che siano perplessi all'idea che prima di cambiare l'organizzazione debbano loro cambiare idea; che dubitino che finalmente – proprio i giorni in cui si svolge il corso – l'azienda ha preso le decisioni che si aspettavano da anni; che non credano che tocca a loro cominciare a parlare di qualità totale, di cliente interno, di sinergie,

quando tutto il contesto è orientato altrimenti. I limiti, le resistenze, i dubbi dei miei allievi sono motivati, come faccio a contestarlo?

Come posso difendermi, io povero formatore, da questi attacchi concentrici? Come posso fare formazione, produrre cambiamento in una realtà così assurda?

(E voi non sentite l'origine dell'infelicità dei vostri pazienti? Non vi sconforta l'impossibilità di arrivare alle cause? Riuscite a lavorare chiusi negli studi, riflettendo sul *qui e ora?*).

I formatori

Chi è questo personaggio capace di affrontare il cambiamento organizzativo in presenza di tanti ostacoli e vincoli? Quale preparazione teorica, quale curriculum professionale deve avere? Qui ci sono distanze abissali tra i nostri mestieri: se nel vostro settore ci sono ancora troppi "analisti selvaggi" il mio è un unico far-west (e chi scrive è pienamente inserito nella parte). Non esiste infatti un modo regolamentato per diventare formatori, l'accesso è consentito a chiunque decida di dedicarsi al mestiere, e questo lascia spazio a ogni nefandezza. Non si sa che cosa debba davvero conoscere un formatore, non esistono scuole ufficialmente riconosciute, e neppure scuole di pensiero a cui far riferimento consapevole.

Questo non vuol dire che non ci siano teorie di riferimento, ma i più tra i miei colleghi non sanno riconoscere le teorie stesse. Ecco che probabilmente la maggioranza dei formatori è vicina alle ipotesi di struttural-funzionalismo per quel che riguarda le organizzazioni (che l'azienda sia un sistema aperto è dogma indiscusso), e si riconosce inconsapevolmente nelle impostazioni comportamentiste per quel che riguarda l'apprendimento (altro dogma: "si impara con il rinforzo positivo"). Per il resto quel che conta davvero – ci risiamo – è la conoscenza della materia, maturata sul campo, ovviamente.

È naturale, dunque, che i più avvertiti siano quelli che si occupano di psicologia organizzativa (e quindi di leadership, comunicazione, comportamenti lavorativi), perché la materia di insegnamento e le problematiche di formazione appartengono a un unico sistema disciplinare, ma tutti gli altri? E questi altri sono quelli che finiscono per occupare la parte maggiore delle risorse in formazione, si pensi soltanto all'informatica o alle vendite.

Ecco che il dibattito teorico tra formatori, che ha spunti interessanti, mi sembra che non coinvolga la maggioranza dei formatori stessi, restando interno a un gruppo, colto e forse un po' snob, di psicologi.

Ho parlato finora della prima razza di formatori, i consulenti che vanno in aula a fare docenza; ma ce n'è un'altra: i formatori aziendali che organizzano i corsi. Anche costoro sono pieni di problemi, in qualche modo aggravati dal fatto di condividere direttamente le situazioni dei partecipanti, e di subire le angherie dei manager in modo gerarchico. Anche questi sono affetti dal complesso dell'eunuco: mentre il formatore-consulente insegna a fare cose che non fa (più), il formatore aziendale sogna spesso di diventare a sua volta consulente, non sapendo cosa l'aspetta.

Ecco descritto un quadro a forti tinte del mio povero mondo, e forse ora apparirà falsa la mia dichiarazione iniziale di comunanza con il vostro, e nello stesso tempo sarà chiaro perché mi sono dichiarato affascinato dalla *serenità* del vostro lavoro: voi almeno sapete a quale scuola di pensiero appartenete, sapete chi sono i referenti e gli avversari, sapete quale curriculum operativo e teorico si deve seguire per diventare un professionista. La mia intenzione non era però quella di costruire l'ennesimo sfogo vittimista del formatore scontento, ma di cercare nel confronto con le vostre problematiche alcune vie d'uscita allo sfogo e alla delusione.

Il cambiamento

La mia idea della psicoanalisi era quasi interamente di matrice hitchcockiana: la lunga ricerca e la progressiva – o improvvisa – scoperta del motivo, della causa per il disagio. E tutto ciò attraverso una laboriosa indagine dell'infanzia, con i suoi inquietanti traumi (ma i casi clinici di Freud non incentivano questa idea? Non ricordo molti gialli più appassionanti del caso sull'uomo dei lupi). E invece dai discorsi fatti scopro che lavorate sulla relazione con il paziente durante la seduta, analizzando quello che succede nel vostro rapporto, riferendovi ovviamente, al mondo degli affetti esterni dell'analizzato; è quello che ho chiamato il "qui e ora". Il cambiamento a cui mirate nasce e matura dentro la relazione, in quel laboratorio esplosivo che è la seduta; qui l'analizzato impara a definire i suoi affetti liberandosi di quegli ostacoli che ne causano il disagio.

Se è così forse i nostri lavori, almeno potenzialmente, trovano una convergenza assoluta. E' per questo che ho utilizzato fin dall'inizio il termine "cambiamento" e non quello "apprendimento" per definire il mio obiettivo: anche io dovrei avere la forza, il coraggio, la costanza, la capacità di lavorare *dentro* la relazione d'aula per portare i miei allievi a produrre il loro cambiamento. Certo io non posso dimenticare i contenuti, ma, in questa ottica, i contenuti di insegnamento possono essere confrontati con l'affettività esterna dell'analizzato, fondamentali, perché è su questi che gioca per il reale cambiamento, ma da affrontare – nel rapporto formativo – in relazione ai cambiamenti personali, e alle resistenze soggettive di ognuno. Il formatore deve parlare di un oggetto specifico (l'uso dello strumento informatico, il colloquio con il cliente, il rapporto con il collaboratore), ma la formazione non può e non deve sostituire la lettura di un buon manuale; la differenza tra l'aula e l'auto-apprendimento deve essere trovata nella relazione tra formatore e allievo, se no è tutto troppo costoso. E' difficile tutto ciò nel contesto che ho descritto, ma non credo che onestamente possa avere altre strade per fare il mio lavoro. Questo significa che il comportamento corretto dovrebbe essere costruito su certi principi: rischiare se stessi e non le proprie conoscenze, provocare un dibattito che coinvolga le emozioni e le resistenze degli uomini – sempre pronti a scaricare ogni responsabilità sul contesto – dimenticando il pacco dei lucidi che si devono proiettare per fare entrare in gioco le persone che sono intorno al tavolo. E dunque non ci si dovrebbe far trasportare dalla pigrizia e dall'abitudine, o, peggio, dalla voglia di non interferire, di non creare problemi.

Qui c'è un problema di presunzione, me ne rendo conto: come posso io, dall'esterno sapere quello di cui ha bisogno l'organizzazione, e come posso volerlo e cercarlo nonostante, o contro, le volontà espresse e dichiarate del management.

Eppure, che cos'altro posso desiderare se non un'organizzazione che dia spazio alle persone, che si basi su di esse; un'organizzazione che tolleri la differenza e che la usi per raggiungere i risultati; in cui la comunicazione sia funzione di efficienza, in cui si possa dissentire, si possa avere un'opinione autonoma; dove, mi si consenta la parola rischiosa e abusata, ci sia "democrazia". Attenzione, la democrazia per me deve essere funzionale all'efficienza e all'efficacia aziendale, io devo lavorare con questo obiettivo ben chiaro. So dunque che la mia è una visione, alla fine, anche questa funzionalista. E come potrei (concorrere a) raggiungere questi obiettivi se facessi formazione come mi chiede il management aziendale, ingegnando a qualche persona demotivata che cos'è il marketing-mix, mostrando un po' di lucidi e facendo discutere di un caso elaborato a Harvard?

Il formatore deve dunque lavorare sul cambiamento e non sull'adeguamento, e credo che il processo sia analogo al vostro: se si lavora sulla relazione e sull'apprendimento (per meglio utilizzare i propri sentimenti – come fate voi – o le proprie competenze – come faccio io) non si rischia di operare come adeguatori all'esistente, come portatori di normalità familiare o organizzativa.

Dunque per aiutare a far nascere questa organizzazione democratica e efficiente la formazione che devo mettere in atto è quella che ho descritto, e che ho voluto vedere così vicina all'analisi. Ostacoli e difficoltà ci saranno sempre, eppure bisogna

essere fiduciosi; e con fiducia bisogna operare mirando al cambiamento, quello vero. Il cambiamento arriverà se si opera con coerenza e costanza, arriverà magari dove non te lo aspetti e in modo diverso da quello che avevi preventivato, ma arriverà.

Non so perché tra i tanti padri della complessità non ho ancora letto il nome di Braudel (forse perché non sono stato attento), ma credo che la sua teoria della storia che si muove a diverse velocità sia di grande insegnamento per chi vuole cambiare qualcosa nel sociale, e dunque – per quel che mi riguarda – nelle organizzazioni: non si può sperare che i cambiamenti nelle coscienze – e nelle competenze – siano paralleli e contemporanei a quelli delle strutture e delle organizzazioni. Ma questo non vuole dire che nulla si possa fare di razionale e pianificato: l'importante è non aspettarsi cambiamenti immediati e prevedibili. La formazione può essere uno strumento – debole – di cambiamento dell'organizzazione, anche se le sue conseguenze non sono misurabili immediatamente e prevedibili con certezza. A patto, ovviamente, di operare davvero sul cambiamento e di non confondere questo con l'adeguamento.