

Scegliere e *management*

La narrazione di «storie» a supporto dei processi decisionali

di LUCIANO LARIVERA S.I.

Introduzione

In questo contributo descriverò, principalmente e ad ampi tratti, i processi decisionali e le decisioni più difficili nelle organizzazioni. Il riferimento andrà alle imprese, agli organismi governativi, alle organizzazioni *no profit* che lavorano in una realtà complessa, mutevole e instabile. Il tema ovviamente è immenso. In queste pagine mi sono limitato a mettere insieme alcune suggestioni arricchenti anche per i membri di un ordine religioso, come i gesuiti, che lavora come corpo o in collaborazione con varie organizzazioni. Non farò troppe esemplificazioni e applicazioni alla vita apostolica dei gesuiti, ai loro discernimenti comunitari, e alla loro storia (con le sue tante storie, aneddoti, immagini, luoghi comuni...). Ritengo che ognuno, anche un gesuita, potrà ricavare da questo scritto allusioni utili a riflettere su quelle relazioni interpersonali che incorrono in ogni attività decisionale. Il materiale che ho selezionato e che espongo risponde proprio al criterio di creare utili evocazioni a un possibile lettore gesuita. Tuttavia nell'ultima parte di questo testo provo a estendere gli elementi presentati nelle parti precedenti, e richiamo alcune applicazioni alla direzione spirituale di un giovane che affronta decisioni esistenzialmente e spiritualmente forti, come lo stato di vita

L'area disciplinare da cui traggio le seguenti riflessioni è l'Economia aziendale (o scienza del management) in un suo ambito settoriale che è denominato Gestione delle risorse umane. Con azienda si indica propriamente l'organizzazione di risorse economiche (capitale e lavoro) finalizzate al perseguimento di un obiettivo. Non solo le imprese hanno una dimensione aziendale, che quasi si confonde con essa, ma anche ogni famiglia possiede un'azienda al suo interno (occorre preparare da mangiare, lavorare, risparmiare...). Così un'organizzazione religiosa si deve occupare di gestire risorse economiche per il perseguimento delle proprie finalità non economiche.

Non ci fermiamo a discutere quanto profondamente l'Economia aziendale sia una scienza. Certamente il management (o direzione e gestione aziendale) non si riduce a prendere decisioni o ad applicare sofisticate tecniche di analisi. Il bravo manager è un uomo di sintesi che fa un po' l'*artista* che inventa e coinvolge i suoi collaboratori, un po' l'*artigiano* formato dalla sua esperienza, e un po' lo *scienziato* capace di analisi competente¹.

¹ Cfr H. MINZBERG, *Managers not MBAs*. A hard look at the soft practice of managing and management development, Prentice Hall-Financial Times, London, 2004, 93.

Ma in primo luogo il manager è un organizzatore di uomini. Parlare di «risorse umane», invece che di «persone», riflette un'ottica riduzionista della scienze manageriale; ma le riflessioni che seguono riguarderanno persone che cercano di valorizzare al meglio i vari aspetti umani implicati in un rapporto di lavoro e di collaborazione.

L'itinerario proposto è il seguente. Nella *prima parte* espongo sommariamente il tema delle decisioni e dei processi decisionali nelle organizzazioni complesse. La *seconda parte*, che restringe l'ambito di analisi, riguarda l'uso della narrazione – «raccontare storie» – nelle organizzazioni a supporto dei contesti e dei processi decisionali. In effetti, se bene osserviamo, «la nostra esperienza è incessantemente costellata di narrazioni: creiamo descrizioni narrative per noi stessi e per gli altri, a proposito delle nostre azioni così come delle azioni altrui. Allo stesso modo utilizziamo la narrazione per prendere decisioni creando situazioni “come se”»². In effetti, l'uomo è un narratore nato naturale, è «narratore narrato» (*homo narrans narratur*)³; si può parlare di «urgenza narrativa» nel modo di essere degli individui⁴. Allo stesso modo ogni organizzazione è una comunità «narrante»⁵ e «narrativa»⁶, non solo perché ha elaborato, almeno, il suo «mito fondazionale», ma anche perché dà regole circa le possibili forme della narrazione. Nella *terza parte* di questo lavoro riporto alcune «storie» per esemplificare il discorso analitico precedente, e perché spero che questi esempi siano d'aiuto al lettore in alcune situazioni di scelta collettiva. Infine, la *quarta parte* offre, a un possibile direttore spirituale, alcune riflessioni e suggestioni sull'uso della narrazione per sostenere i processi individuali di apprendimento e decisione di un giovane che si accosta alla direzione spirituale per affrontare decisioni esistenziali quali la scelta dello stato di vita.

1. I processi decisionali e le decisioni nelle organizzazioni

1.1. Il concetto di «politiche» (policies) e di «implementazione»

Nelle organizzazioni, il cui contesto d'azione è complesso, mutevole e difficilmente prevedibile, occorre accogliere un fatto: «la netta dissociazione tra decisioni e processi decisionali»⁷. Questo vale in modo particolare per le decisioni prese dagli enti pubblici

² C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono «tutte storie», Guerini e Associati, Milano, 1999, 10.

³ Ivi. Ogni espressione umana è riconducibile a un principio narrativo: «noi sogniamo in forma narrativa, immaginiamo in forma narrativa, ricordiamo, anticipiamo, speriamo e disperiamo, crediamo e dubitiamo, pianifichiamo, rivediamo, criticiamo, costruiamo, facciamo pettegolezzi, impariamo, odiamo e amiamo tramite narrazioni» (B. HARDY, «Towards a poetics of fiction: an approach through narrative», in *Novel*, 2 [1969] 2, 5). Citazione presente in C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 11.

⁴ «Che si esprime come la necessità di costruire e rappresentare la ricchezza e la varietà dell'esperienza sotto forma di narrazione. In questo senso, la narrazione eccede il bisogno di verità manifestato dalla scienza positivista» (ivi, 12).

⁵ Ivi, 32.

⁶ Ivi, 68.

⁷ G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, il Mulino, Bologna, 2001, 235.

per l'erogazione di servizi. Il problema è in primo luogo analitico, ossia di comprensione precisa. È inadeguato porsi davanti alla gestione di una situazione problematica pensando: ho un problema e quindi trovo la soluzione. Occorre piuttosto ragionare in termini di «politiche» (*policies*) che significa: «inoltrarsi in una riflessione più libera e spregiudicata non solo sul modo in cui un servizio è gestito o un programma è realizzato, ma anche sul suo significato più generale, sul suo impatto complessivo, tanto per gli aspetti più concreti, quanto per i messaggi simbolici indirettamente trasmessi»⁸. Operare e ragionare in termini di politiche⁹, piuttosto che di decisioni, è entrato anche nel vocabolario delle imprese e delle organizzazioni *no profit*, ma anche dei gesuiti, i quali parlano delle «politiche» dei tre loro settori prioritari in Italia (cultura, giovani e sociale). Le politiche pubbliche, tuttavia, non sono qualcosa di tangibile e chiaro, «non sono un dato, ma una prospettiva analitica da costruire e legittimare di volta in volta, per ravvicinare le scelte pubbliche ai problemi e alla capacità di controllo dei cittadini»¹⁰.

Anche il concetto di «applicazione» di una decisione è inadeguato, se si considera la complessità in cui si realizzano le politiche. Spesso non si possono avere meri comportamenti di conformità alle decisioni trasmesse. Occorrono adeguamenti continui di quella scelta presa dall'«alto» alla situazione concreta in «basso». Anzi è necessario che la stessa formulazione della decisione, o meglio della politica, su questioni complesse e di maggiore rilevanza, coinvolga da subito chi la deve «applicare». Si preferisce, quindi, usare il termine di «implementazione» delle decisioni/politiche. Chi si trova in posizione di leadership deve coinvolgere i quadri intermedi e gli operatori di base nel processo decisionale, in primo luogo, per cogliere la complessità della realtà e la fattibilità delle

⁸ Ivi, 30.

⁹ «Facciamo un esempio. Le truffe dovute al godimento immeritato di benefici del welfare sono una veneranda tradizione, non solo italiana. Un programma per la loro repressione non può che assumere come parametri di riferimento il numero di controlli effettuati e l'ammontare delle erogazioni recuperate. Invece, vedere il problema come parte della politica previdenziale significa fare molta attenzione a dettagli quale le priorità e l'accuratezza dei controlli, date le conseguenze drammatiche che possono derivare dal cattivo "impacchettamento" di queste misure. Tale sensibilità non nasce solo da esigenze di equità, ma anche da una precisa conoscenza del "ciclo" della repressione delle frodi. Questi programmi sono avviati sull'onda dell'indignazione dell'opinione pubblica per la scoperta di invalidi che giocano a calcio o di ciechi che fanno l'autista. Ma si arenano quando le prime notizie di errori nelle richieste di rimborsi evidenziano tanto le ardite difese che possono utilizzare gli indagati più "scafati", allungando all'infinito i tempi del rimborso, quanto la disperazione che può piombare sui più sprovveduti, dati i casi di suicidio che purtroppo regolarmente accompagnano ogni operazione del genere. Davanti a queste evidenze, è molto probabile che l'opinione pubblica passi dalle richieste di rigore a quelle di benevolenza, rendendo più difficile la repressione degli illeciti. Ragionare in termini di politiche significa affrontare anche la questione del significato complessivo di un programma del genere, e considerare persino l'eventualità che non abbia senso, ad esempio perché non economico, dato che potrebbero esistere altri strumenti, quali lo scambio preventivo di dati tra amministrazioni pubbliche, capaci di ridurre le occasioni di frode a casi statisticamente insignificanti, ponendo il problema dei controlli al riparo della drammatizzazione dei media» (ivi, 30-31).

¹⁰ Ivi, 32. Non entriamo qui nella distinzione dei compiti, interrelati e in equilibrio instabile o dinamico, del *management* e della *governance*, che per un ente pubblico riguarda il rapporto tra direttori generali e funzionali con i politici.

politiche ipotizzate, in secondo luogo, per comprendere e affrontare subito le loro resistenze al cambiamento nelle «risorse umane» e le loro difficoltà nei rapporti interpersonali, che rallentano o fanno fallire le politiche. Inoltre, dietro il concetto di «implementazione» si afferma la necessità che il management si coinvolga in prima persona nei processi di realizzazione operativa della politica, per lo meno partecipando alla supervisione sul campo di tutte le attività implementative. Anzi anche questo coinvolgimento in «basso» del management è parte dell'implementazione.

1.2. I «frames»

Una decisione/politica dovrebbe venire fuori da un processo decisionale. Ma come si sviluppa tale processo? Secondo un'approccio razionale e semplificativo, esso procede, o per lo meno deve procedere, lungo le seguenti fasi sequenziali¹¹: comprensione del problema¹²; raccolta delle informazioni; individuazione delle finalità, degli obiettivi e delle alternative; valutazione *ex ante*; monitoraggio e valutazione *in itinere*; valutazione *ex post*; chiusura del ciclo («e adesso che si fa?»). Ma più di frequente, che cosa avviene nella realtà e per le decisioni più rilevanti? «Molte decisioni sono prese in mancanza di meglio (*by default*), e i processi decisionali spesso sono un'esercitazione sui problemi che non porta a una soluzione. Le decisioni sono prese al di fuori di un esplicito processo decisionale, e i processi decisionali spesso non riescono a produrre decisioni»¹³.

Le scienze manageriali e politiche riconoscono questa dissociazione tra decisione e processo decisionale, e chiedono l'ausilio anche alle scienze cognitive e sociologiche per comprendere i processi decisionali individuali e cooperativi. Queste due scienze hanno introdotto il concetto di *frames*: «cioè le strutture cognitive a cui facciamo ricorso per ricondurre l'ignoto al noto, le intelaiature che sorreggono il castello delle nostre conoscenze»¹⁴. Il concetto di *frames* si è rivelato utile per comprendere quei costrutti di notevole complessità che sono le politiche pubbliche o le strategie/politiche delle imprese.

Le decisioni sono strutturate (*framed*) dalle convinzioni che definiscono il problema che deve essere affrontato, le informazioni che devono essere raccolte e le dimensioni che devono essere valutate. Chi prende le decisioni adotta paradigmi che gli raccontano da quale prospettiva vedere un problema, quali questioni porsi e quali tecnologie adottare nel porsi le questioni. Queste strutture focalizzano l'attenzione e semplificano l'analisi; dirigono l'attenzione¹⁵ su diverse opzioni e diverse preferenze¹⁶.

¹¹ Cfr *ivi*, 132.

¹² Non sembra, ma spesso è la fase più complessa dove più giocano le percezioni soggettive e le dinamiche interpersonali. Occorre sempre verificare da subito: «sei sicuro che sia la domanda giusta?». In fondo a dare risposte tutti sono capaci ma nel formulare la domanda giusta, disse Oscar Wilde, si riconosce il genio. L'intelligenza di porre la domanda giusta è il segreto dell'autentica ricerca scientifica.

¹³ J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York, The Free Press, 1994, 177 [trad. it.: ID., *Prendere decisioni*, il Mulino, Bologna, 1998]. Questa citazione viene riportata da G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 234.

¹⁴ *Ivi*, 209.

¹⁵ In ogni processo decisionale, l'attenzione dei partecipanti è spesso la vera risorsa scarsa. Proprio

In altre parole prendere una decisione equivale a utilizzare «i repertori di sceneggiature adatti a strutturare le aspettative su ciò che può accadere in determinate circostanze»¹⁷.

1.3. La dissociazione tra processo decisionale e decisione

In sintesi, se, provocatoriamente, «le decisioni sono quel che si produce quando un opportunità di scelta crea un corto circuito tra gli attori, le soluzioni e i problemi in quel momento sulla scena, i processi decisionali rispondono invece a esigenze espressive che ben poco hanno a che vedere con le questioni che li hanno originati»¹⁸. Realisticamente, un processo di scelta rappresenta un'occasione per diverse altre questioni, e più in particolare:

- un'occasione per eseguire procedure operative standard e realizzare aspettative di ruolo, doveri o impegni precedenti;
- un'occasione per definire la virtù e la verità, attraverso la quale un'organizzazione scopre o interpreta ciò che le è accaduto [...];
- un'occasione per distribuire gloria o biasimo per ciò che si è verificato nell'organizzazione e perciò un'occasione per dimostrare, sfidare o riaffermare relazioni di amicizia o di fiducia, di antagonismo, di potere o di *status*;
- un'occasione per divertirsi, per condividere i piaceri connessi alla partecipazione ad una situazione di scelta¹⁹.

del management è raccogliere e mantenere l'attenzione agendo sulle dimensioni emotive e relazionali del processo decisionale, piuttosto che limitarsi all'analisi razionale della problematica da affrontare. Le decisioni dipendono dall'«ecologia dell'attenzione», perché l'attenzione è una risorsa scarsa a livello individuale e sociale in quanto è una risorsa volatile, volubile e relazionale (cfr *ivi* 230-233).

¹⁶ J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, cit., 14. Questa citazione viene riportato da G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 210.

¹⁷ *Ivi*, 210. Nell'esempio citato alla nota 8 sul «ciclo» della repressione delle frodi, si può riconoscere una «sceneggiatura», cioè una trama con diversi attori e ruoli propri.

¹⁸ *Ivi*, 234. Un modo paradossale, disincantato, ma intellettualmente sofisticato, di affrontare lo studio dei processi decisionali e delle politiche è quello della «teoria del bidone della spazzatura» (*garbage can*). Nel modello del bidone della spazzatura, «alle relazioni causali è sostituito il criterio della concomitanza temporale quale principio ordinatore di quei curiosi fenomeni comunemente chiamati decisione: «Problemi, soluzioni, decisori e occasioni di scelta inizialmente sono collegati solo dal tempo di arrivo sulla scena e dalle possibilità disponibili in quel tempo»» (*ivi*, 229, la citazione interna è di J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, cit., 201). Questa metafora minimalista del «bidone della spazzatura» intende «sottolineare l'importanza del fattore tempo nell'amalgama di quel miscuglio di problemi, soluzioni e attori che pomposamente definiamo scelte. Come il bidone si trova a racchiudere, mescolati insieme, tutti gli scarti buttati via da chi è in casa tra un passaggio e l'altro del camion della nettezza urbana, senza nessun collegamento intrinseco tra una buccia di banana e una crosta di formaggio, allo stesso modo un'occasione di scelta vincola alla convivenza gli attori, le soluzioni e i problemi che si trovano a transitare sulla scena della decisione in uno stesso momento» (G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 230).

¹⁹ J. C. MARCH – J. P. OLSEN, «Scelta organizzativa in condizioni di ambiguità», in S. ZAN, *Logiche di azione organizzativa*, il Mulino, Bologna, 1988, 304-305 (questa citazione viene riportato da G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 234).

Ma se è illusorio un ordine sequenziale e razionale dei processi decisionali, allora cade la stessa possibilità di rintracciare in essi i segni di un'attività consapevole e finalizzata da parte degli attori?

A prima vista, il risultato è l'impossibilità di articolare una qualunque proposta di consapevole intervento nel *policy making*. Eppure, un filo di speranza esiste. Come scrive March: «È possibile applicare il pensiero ai problemi dell'intelligenza, per approfittare della comprensione di come accadono le decisioni per fare in modo che accadano meglio [...]. Questa impostazione non mette al riparo dalla pioggia, ma offre una piccola base per immaginare che un tetto è possibile» [...]. Non è molto, ma è abbastanza per andare avanti²⁰.

1.4. *Conclusion*

Come si è potuto cogliere il processo decisionale ha un ciclo, un suo svolgimento, con protagonisti e attori vari, con ruoli, situazioni e rappresentazioni simboliche e concettuali in evoluzione. Così ogni presa di decisione può essere narrata e sceneggiata come una storia o addirittura rappresentata come opera teatrale²¹. Nelle prossime due parti del testo si illustreranno cosa sono queste «storie organizzative» e che funzioni possono svolgere nei processi manageriali e più specificamente decisionali. Queste «storie» possono ricostruire eventi storici e situazioni realmente avvenute, oppure essere opere di *fiction*, con una loro «morale» o insegnamento. A volte non serve neanche narrare una storia basta solo fare riferimento a personaggi di miti o fiabe o a immagini di flora e fauna o di sport; e così capiamo meglio che cosa si è vissuto e si vive, dove si va o si vuole andare.

2. «Le storie organizzative»

2.1. *L'organizzazione come cultura*

L'organizzazione è una forma di vita. Anzi Bowles²² sostiene la tesi è che «con la perdita di potere delle istituzioni religiose e politiche tradizionali, il significato sia oggi ricercato prevalentemente all'interno delle organizzazioni di lavoro»²³. Dal punto di vista degli individui che vi lavorano, «l'organizzazione è da ritenersi, prima che un mondo di contenuti, *un mondo di significati*: ovvero di soggettive attribuzioni di senso a ciò che accade, che rappresentano il tentativo di integrare la storia organizzativa con le storie

²⁰ Ivi, 235. La citazione interna è di J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, cit., 235.

²¹ Anche con una metafora si può esprimere il processo decisionale, ad esempio con quella del «bidone della spazzatura» (cfr nota 17).

²² Cfr M. L. BOWLES, «Myth, Meaning and Work Organization», in *Organization Studies*, XVI (1989) 1, 107-137.

²³ C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 32.

individuali attraverso un percorso di “avvicinamento” e “presa di distanza”»²⁴. Ogni individuo che opera in un’organizzazione, comunque sia, resta un «animale simbolico» la cui fantasia è inesauribile, e così agli stessi eventi organizzativi possono essere assegnati i più disparati significati. Allora l’organizzazione deve essere intesa sempre anche come una «comunità narrante» e «narrativa», o in termini più ampi come «cultura».

In questo senso, narrare storie, è oggi «una delle modalità più rilevanti ed efficaci per una diversa gestione e direzione delle imprese, perché esprime una concezione che considera le organizzazioni come culture»²⁵. Con il termine «approccio narrativo» o «paradigma narrativo» si intende soprattutto un modo nuovo, diverso e complementare di studiare le organizzazioni e non di gestirle. Questo approccio prevede due distinti casi:

- a) quando l’attenzione dello studioso si concentra su quello che nelle organizzazioni si racconta – e si è scoperto che le “storielle” ci dicono di più, sulle dinamiche e le culture organizzative, dei discorsi ufficiali, delle interviste formali, dei documenti di lavoro –, ovvero b) quando lo studioso usa uno stile narrativo anziché il linguaggio scientifico per comunicare quello che ha capito dell’organizzazione studiata²⁶.

Dietro il successo di questo modo di comunicare i risultati delle proprie ricerche

vi è la rivalutazione dei metodi qualitativi, la scoperta che tutto ciò che è scritto in lettere è letteratura, l’ammissione che la pretesa di oggettività del c.d. linguaggio scientifico è infondata e che al – contrario – un linguaggio senza censure e senza troppe preoccupazioni di rigore logico e sequenzialità analitica descrive in modo incomparabilmente più ricco e acuto la realtà della vita organizzativa²⁷.

Per ora, in un modo ancora descrittivo e introduttivo, con il termine «storie organizzative» intendiamo: «episodi e casi, avvenimenti ed eventi, vicende e vicissitudini, accidenti e incidenti: tessere infinite delle nostre vite organizzative, frammenti di vita vera, pezzi di vita vissuta che divengono narrazione, che si fanno, appunto, storia»²⁸. Tre prospettive hanno contribuito «a consolidare e diffondere l’utilizzo delle storie nella ricerca sociale da un punto di vista sia storico e metodologico: il costruzionismo sociale, il simbolismo organizzativo, e la teoria critica»²⁹. Esiste inoltre la prospettiva, formulata da Y. Gabriel, della *organizzazione non gestita* che costituisce «un modello interpretativo della realtà organizzativa sempre più frequentemente citato nella letteratura specialistica»³⁰.

²⁴ Ivi, 162.

²⁵ G. GAGLIARDI – W. PASSERINI, «Racconti, miti e metafore nelle imprese italiane. Intervista di Walter Passerini a Pasquale Gagliardi», in J. ALLAN – G. FAIRLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda. Storie e saghe nelle organizzazioni*, ETAS, Milano, 2002, IX.

²⁶ Ivi.

²⁷ Ivi, IX-X.

²⁸ G. P. QUAGLINO, «Saggio introduttivo. Di ciò di cui si narra nelle organizzazioni», in C. G. CORTESE, *L’organizzazione si racconta*, cit., X.

²⁹ Cfr ivi, 28-37.

³⁰ Ivi, 28. «Le narrazioni rappresentano lo strumento più idoneo per l’analisi di quella che Gabriel [Y. GABRIEL, «The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity», in *Organizational Studies*, XVI (1995) 3, 477-501] definisce l’organizzazione non gestita, che si configura come un insieme di “spazi”

2.2. *Il manager-narratore*

Oltre all'interesse dei ricercatori, che studiano e usano le «storie organizzative», occorre poi riconoscere l'attenzione alle «storie» da parte di chi in azienda lavora. In effetti è un altro il discorso che «le organizzazioni vengano gestite utilizzando tutte le risorse linguistiche disponibili, e in particolare il linguaggio metaforico³¹, è vero, ma è sempre stato così»³². Il bravo leader, «anche se camuffato da sacerdote della razionalità tecnica, è sempre stato (magari inconsapevolmente) un inventore di storie, un affabulatore. La leadership è stata definita da qualcuno come la capacità di giocare con le parole, di inventare un sogno ed essere capaci di comunicarlo e condividerlo»³³. La creazione di senso, che è l'essenza del management, avviene quindi anche nelle aziende «attraverso la invenzione di storie, di discorsi che hanno dei personaggi e delle trame, e che vengono strutturati secondo archetipi fissi che Propp ha scoperto nelle fiabe»³⁴.

Ovviamente questa abilità narrativa dei manager può essere accresciuta con l'esercizio e lo studio. Tuttavia per i manager probabilmente «non si tratta tanto di imparare un sofisticato metodo interpretativo ma di “lasciarsi andare”, di non avere paura di ricorrere al linguaggio semplice delle emozioni, alla distrazione spontanea e libera del flusso degli eventi accaduti o immaginati. In questo caso si può pensare alla utilità di un training, che è tuttavia più psicologico che tecnico»³⁵.

all'interno dell'architettura organizzativa (luoghi, tempi e relazioni di lavoro), in cui le regole di comportamento sono diverse da quelle normalmente applicate: “In ogni organizzazione c'è un territorio non colonizzato, un terreno che non è e non può essere controllato, in cui gli individui, sia singolarmente sia in gruppo, possono coinvolgersi in attività non supervisionate e spontanee [...]. In questo territorio [...] possiamo ritrovare il desiderio, la fantasia, l'ansia e l'emozione, che si esprimono in manifestazioni fortemente irrazionali [ivi, 478]”. In altre parole, a parere di Gabriel esistono dei momenti (ad esempio, le pause pranzo), dei luoghi (i corridoi o gli angoli con i distributori di bevande) o delle relazioni (tra capo e segretaria, tra colleghi assunti nello stesso periodo ecc.) all'interno dell'organizzazione nei quali il controllo culturale sembra essere “rilassato” e l'elaborazione di significati assume, di conseguenza, modalità di funzionamento radicalmente diverse. L'organizzazione non gestita è dunque un territorio in cui, in sostituzione della razionalità, domina l'immaginazione, e la *fuga nella fantasia* si propone come possibile *terza via* di sopravvivenza per gli individui in alternativa all'*opposizione* (corrispondente alla ricerca di una trasformazione dell'organizzazione dal suo interno, per renderla adeguata rispetto alle proprie attese e ai propri desideri) e al *conformismo* (allineamento rispetto alle richieste dell'organizzazione che di fatto definiscono i contenuti delle attese individuali). In sintesi, l'organizzazione non gestita rappresenta quella parte di organizzazione che gli individui costruiscono facendo riferimento alla propria soggettività: uno spazio che consente loro di sperimentare quel senso di unicità e irriducibilità che le pratiche di controllo continuamente tentano di annullare. Qui la narrazione prevale sugli ordini di servizio, costituendo di fatto lo strumento attraverso il quale si creano e si scambiano le immagini che qualificano l'organizzazione così come viene pensata in fantasia dagli individui» (C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 35-36).

³¹ In effetti la natura del nostro pensiero è metaforica (cfr G. LAKOFF – M. JOHNSON, *Metafore e vita quotidiana*, Espresso strumenti, Milano, 1982).

³² G. GAGLIARDI – W. PASSERINI, «Racconti, miti e metafore nelle imprese italiane. Intervista di Walter Passerini a Pasquale Gagliardi», cit., X.

³³ Ivi.

³⁴ Ivi.

³⁵ Ivi, XII.

La tesi generale di questo scritto è che i racconti siano il modo migliore per avere a che fare con la complessità, l'ambiguità, l'incertezza e il cambiamento rapido³⁶, quando c'è poco tempo per produrre studi elaborati e comunque l'analisi di un problema è troppo complessa. In questa situazione occorre una forte capacità di apprendimento da parte dell'organizzazione, la quale si sviluppa tanto più quanto la conoscenza viene condivisa. E, in effetti, i racconti «favoriscono la comprensione rapida e le comunicazioni efficaci, promuovendo valori e decisioni ragionevoli»³⁷. In altre parole, le storie costituiscono una risorsa vitale per far funzionare l'organizzazione.

La narrazione di storie (battute, aneddoti, immagini, metafore...) aiutano ad esprimere sentimenti, affettività, emozioni, e nessun manager negherebbe l'importanza delle emozioni e dell'affettività nelle aziende. Egli sa che deve fare leva sui sentimenti, e non può illudersi intendendo l'impresa solo come centro di profitto, e quindi come un complesso di risorse materiali e immateriali da coordinare verso il raggiungimento di obiettivi economici desiderati. Ogni azienda e in generale ogni organizzazione è un organismo vivente, o meglio, una comunità. Propria della narrazione nelle organizzazioni è la capacità di sollecitare sentimenti, affettività ed emozioni e di proteggerle da un'eventuale esasperata e illusoria razionalità economica³⁸. Il problema spesso non è che un manager-narratore non sia ascoltato, i subordinati spesso sottopongono ogni parola del manager a un lavoro ermeneutico accuratissimo. Piuttosto, sono spesso i manager «che non sanno ascoltare i messaggi contenuti nelle "storie" piccole o grandi, che nascono e si raccontano nei luoghi di lavoro, e che possono essere più illuminanti di una costosa ricerca sul clima aziendale condotta con tutti i crismi della ricerca sociologica accademica»³⁹.

In sintesi, le storie in azienda funzionano perché sono «memorabili, economiche, divertenti, centrate sulle persone»⁴⁰. Una storia organizzativa può essere una creazione individuale o collettiva, può essere «emergente», cioè «un racconto spontaneo generato da una situazione particolare»⁴¹, oppure una storia «progettata», creata *ad hoc* ad esempio per dipingere uno scenario strategico futuro. Sul piano organizzativo, «è ragionevole ipotizzare che i *cambiamenti* più significativi verranno facilitati dalla condivisione, da parte degli attori, dell'idea di trama che il vertice (o comunque) il leader utilizza per anticipare il futuro dell'azienda, mentre la presenza di trame di diverso tipo (diverse o contrapposte) sarà di ostacolo per il cambiamento in quanto prefigurerà scenari diversi»⁴². In tal senso, il vertice stesso sarà costantemente impegnato nel definire le caratteristiche della trama, al fine di far assumere al cambiamento l'orientamento previsto e atteso. [...] In sintesi, la capacità di gestire la storia profonda dell'organizzazione è di

³⁶ Questa è la tesi generale del testo di J. ALLAN – G. FAIRTLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 30.

³⁷ Ivi, 10.

³⁸ Cfr G. GAGLIARDI – W. PASSERINI, «Racconti, miti e metafore nelle imprese italiane. Intervista di Walter Passerini a Pasquale Gagliardi», cit., X.

³⁹ Ivi, XII.

⁴⁰ J. ALLAN – G. FAIRTLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 12.

⁴¹ Ivi, 17.

⁴² C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 15

fondamentale importanza per il vertice dell'organizzazione, che proprio attraverso questa narrativa di riferimento collettivo può guidare verso obiettivi prestabiliti»⁴³.

2.3. Il «paradigma narrativo»

Riprendendo le precisazioni iniziali, occorre distinguere i «narratori “nelle” imprese» – i manager, e non solo loro - dai «narratori “delle” imprese», vale a dire gli studiosi che utilizzano un approccio narrativo. Passiamo ora a considerare il punto di vista degli studiosi delle storie organizzative.

L'antropologia, la psicologia, la linguistica, la teoria dell'organizzazione, la teoria sociale e la filosofia danno un rilevante contributo di riflessione riguardo alla narrazione e alla sua importanza in chiave organizzativa⁴⁴. Nella letteratura si trovano due posizioni: «la prima vede nella narrazione lo strumento privilegiato con cui gli individui *conoscono e comprendono* la realtà, strutturando attorno a schemi narrativi il pensiero riflessivo, la seconda, pur riconoscendo l'assunto della prima, considera la narrazione come la modalità con cui gli individui *si fanno presenti* a se stessi e agli altri»⁴⁵. La narrazione assume quindi una duplice valenza: *epistemica*, in quanto essa è la maggiore attività di attribuzione di significati, e *ontologica*, in quanto si attribuisce al narrare un valore di fondazione dell'essere. La narrazione, in sintesi, è «il processo tramite il quale l'individuo dà forma al proprio essere nel mondo, costruendo significati rispetto al contesto in cui vive»⁴⁶.

Il «paradigma della narrazione» è cruciale per approfondire e ampliare la conoscenza del mondo organizzativo⁴⁷. Questo approccio si fonda e si giustifica sull'evidenza che la stesso narrare nel mondo organizzativo assolve, in una prima approssimazione, a quattro finalità⁴⁸.

⁴³ Ivi, 15-16.

⁴⁴ Cfr J. ALLAN – G. FAIRLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 243-279; G. C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 9-37.

⁴⁵ Ivi, 10-11.

⁴⁶ Ivi, 12.

⁴⁷ Al ricercatore della vita organizzativa che impiega il «paradigma narrativo» occorre una metodologia. Essa è ordinabile in tre fasi: raccogliere le storie; analizzare le storie; interpretare le storie verificando la validità del processo di ricerca. Ogni fase è ulteriormente articolata al suo interno, e l'intero processo di ricerca è complesso. Senza riportare la metodologia applicativa del paradigma narrativo di ricerca, ricordo che occorre esperienza, competenza, onestà intellettuale ed empatia. Non sempre il ricercatore si trova davanti a vere proprie storie con una trama che configura un cambiamento dallo stato iniziale a uno finale, spesso incontra descrizioni, opinioni, proto-storie (speudo-storie o storie succinte), ma anche metafore, analogie, simboli, aneddoti, luoghi comuni, barzellette o battute... Si possono classificare le storie organizzative secondo le loro possibili trame, che possono anche intrecciarsi. Abbiamo storie comiche, epiche, tragiche, di oppressione, di traumi, di beffe e scherzi, romanzesche, romantiche. La qualità della storia dipenderà da quanto la storia è interessante, memorabile, ripetibile e densa di significato (cfr ivi, 79-153).

⁴⁸ Questa lunga citazione (miei sono i corsivi e la tabulazione) è presa da: G. P. QUAGLINO, «Saggio introduttivo. Di ciò di cui si narra nelle organizzazioni», in C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., XI-XIV. Cfr anche G. P. QUAGLINO, *La vita organizzativa. Difese collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro*, Milano, Raffaello Cortina, 2004, 426-434.

- In *primo luogo*, rispetto alla discontinuità evidente dei fatti narrativi, alle scansioni artificiali delle agende, alle rotture dei tempi imposte dagli obiettivi e dai progetti, i racconti rappresentano in realtà un flusso continuo, inarrestabile, capace di restituire libertà alle dimensioni del passato e del futuro sottraendole al dominio sempre più soffocante del tempo unico (del sempre «presente»), di quel tempo collassato per effetto della velocizzazione di ogni processo, imploso in un unico istante di permanente «urgenza assoluta». Il raccontare libera il tempo soggettivo colonizzato a forza dai tempi organizzativi, proprio da quei tempi che stanno pagando la possibilità della velocità con il prezzo della superficialità. Il raccontare restituisce, insieme alla continuità, spessore e densità alla vita organizzativa.
- In *secondo luogo* il flusso continuo dei racconti, come abbiamo detto, trascina con sé ogni evento: dunque è nel raccontare che si deposita per intero la storia organizzativa, in nessun altro «altrove». Paradossalmente la memoria narrativa la vince sulla memoria operativa. Ma è nel raccontare che la storia organizzativa si può perdere: almeno può rischiare di perdersi irrimediabilmente se la voce narrante degli uomini e delle donne viene accolta con distacco e con superficialità, o peggio ancora, con irritazione e fastidio. Anche questo per altro ce la racconta lunga sulla capacità di ascolto delle organizzazioni.
- In *terzo luogo* il raccontare nell'organizzazione va visto come operazione eminentemente trasformativa: i fatti vengono archiviati, vengono restituiti al collante del tempo della narrazione. Divengono così effettivamente capaci, non solo di dimenticare, ma anche di anticipare. Divengono riconoscibili come il vero "terreno di cultura" del cambiamento, il terreno dal quale il cambiamento ricava le sue forze, dal quale può essere originariamente segnato, che può irrimediabilmente marcare il suo futuro: l'unico luogo che contiene la spiegazione completa del perché il cambiamento non ha funzionato, che nasconde l'identità autentica del suo «difetto originario», e forse la ragione ultima del perché sia andato incontro al fallimento [...].
- [*Infine*], si racconta anche perché i conti non tornano: c'è un vuoto che il racconto può riempire⁴⁹. Anche in questo caso paradossalmente per colmare un vuoto che sottragga la storia al vuoto della memoria. Questo spiega bene perché si ricordano (e si raccontano) soprattutto i «compiti interrotti» [...]. La categoria in cui il raccontare organizzativo iscrive il suo movente è quella compensatrice, riparatrice, lenitrice e

⁴⁹ Riporto su questo tema una «storia organizzativa», è la vicenda di Chris a proposito di una transizione organizzativa che lo ha portato a licenziare persone di una certa età e valore: «Le persone la cui vita, sul piano emotivo e finanziario, era strettamente legata all'organizzazione, non intendevano andarsene. Chris pensava che dopo quello che era accaduto, nessuno gli avrebbe più parlato. Ma gli avevano consigliato di organizzare un incontro di commiato per tutte le persone in esubero, e così fece. «Una per una – racconta – tutte le persone ebbero la possibilità di alzarsi in piedi e di dire quanto fossero dispiaciute di doversene andare. Tutti espressero la loro tristezza con grande dignità. Non era così che sarebbero dovute andare le cose, ma fu quello che fecero, semplicemente. E io piansi. Ero anch'io profondamente triste. Ma era la cosa giusta da fare. Dare il giusto spazio a tutte quelle emozioni. Per me fu importante, e da quella sera tutti mi hanno detto quanto fosse stato importante per loro» (in: J. ALLAN – G. FAIRTLUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 337).

guaritrice del portare a compimento. Solo i racconti possono far tornare i conti. [...] Certo può capitare che la ripetizione assolva al movente di conservare più che quello di colmare [...]. Può capitare cioè che la ripetizione valga come evitamento, come fuga, come dismissione. Ma questo è un gioco fin troppo scoperto. Sono ben altre le fatiche organizzative, le fatiche, le pene, le lacerazioni, gli scarti i tormenti a cui il raccontare può porre riparo, per cui il ripetere il racconto può essere esercizio di riparazione: sono questi i compiti interrotti di cui giungere a compimento almeno in forma di racconto. [...] Proprio in questo senso il raccontare è cruciale per l'organizzazione, per l'organizzazione che non lo ascolta e lo svaluta, non ci è abituata o non ci pensa: non raccontando l'organizzazione non ricuce la propria storia, non la lega non la salva. Continua a lasciare interrotti i compiti che ha mancato (ai quali è «venuta meno»), quelli che hanno rappresentato per i suoi uomini e per le sue donne il segno della sottrazione e della rinuncia, dell'esclusione e dell'abbandono: il segno della sua incapacità ad essere loro vicina, della sua sconfitta "umana".

L'articolarsi di una narrazione, da un lato, lega diversi eventi in una dimensione temporale (elencabili in una cronaca) e, dall'altro, identifica le influenze che legano reciprocamente i singoli eventi e così «rende ciascun evento comprensibile alla luce della totalità in cui esso si colloca e, al tempo stesso, contribuisce ad originare»⁵⁰. In altre parole, «attraverso l'inclusione in una *storia sovraordinata*, eventi specifici acquistano un significato nuovo, che di per sé non possedevano: la narrazione può retrospettivamente modificare il significato di eventi nel momento in cui vengono riconosciuti una direzione e un esito all'interno dei quali essi confluiscono»⁵¹. Il tema che organizza il significato e il ruolo dei diversi elementi viene normalmente definito trama della narrazione. La trama trasforma una cronaca o una lista di episodi in uno schema unitario, che sintonizza in un'unica storia i frammenti separati di esperienza, tenendo in considerazione il contesto in cui hanno luogo⁵².

2.4. «Le storie organizzative»

Gli studiosi delle organizzazioni che impiegano il «paradigma narrativo» cercano le storie che circolano nelle organizzazioni e le studiano per comprendere alcuni particolari aspetti dell'organizzazione. Gli esiti di questa ricerca, una volta comunicati al management e da esso compresi, possono dare utili indicazioni per eventuali e più opportune azioni e cambiamenti organizzativi. Le storie possono essere catalogate in cinque tipologie a seconda di quali aspetti della organizzazione raccontano e permettono di cogliere allo studioso.

⁵⁰ C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 13.

⁵¹ Ivi.

⁵² Cfr ivi.

1. *Storie come elementi di cultura organizzativa*: le narrazioni non costituiscono tutto quanto sia cultura nell'organizzazione, ma è una delle prospettive migliori per comprenderla, perché le narrazioni sono «considerate e ricondotte a *manifestazioni di un sistema condiviso di credenze e principi*, che comprende valori, regole e soluzioni: elementi che costituiscono il nucleo profondo della cultura organizzativa»⁵³. La cultura organizzativa è una delle componenti dell'organizzazione intesa come sistema sociale per cui «cultura e struttura sono due facce di una stessa medaglia [...] mentre la cultura è la ragnatela dei significati come è stata filata dall'uomo, la struttura è il tramite e il prodotto dell'interazione sociale»⁵⁴.

2. *Storie come espressione di desideri e vissuti inconsapevoli*: le narrazioni sono sintomi ed espressione di desideri e vissuti inconsapevoli; questa concezione non è interessata a ritenere i racconti come resoconti oggettivi di fatti passati, ma evidenzia come la loro verità risiede nel loro valore e nel loro significato latente. In sintesi :

le narrazioni danno voce a diversi bisogni psicologici, tra i quali figurano anzitutto i seguenti:

- utilizzo della *creatività*, dell'*immaginazione* e della *fantasia* in un contesto che normalmente inibisce queste qualità del pensiero;
- manifestazione dell'*affettività*, delle *emozioni* e dei *sentimenti*, quando normalmente tali dimensioni vengono negate, represses, rimosse;
- espressione dei *desideri* che non si avrebbe altrimenti i coraggio di esternare;
- umanizzazione delle *relazioni interpersonali* in contrapposizione alla regola burocratica che invita a rendere ogni contatto il più possibile freddo e impersonale⁵⁵.

3. *Storie come schemi di comunicazione, di problem-solving e di decision-making*: «in quanto *schedari informali* che raccontano delle scelte effettuate, delle attività condotte e delle esperienze vissute dagli individui nell'organizzazione, le narrazioni rappresentano veicoli alternativi di comunicazione, che si differenziano (e a volte si contrappongono) alle vie di comunicazione ufficiali dell'organizzazione stessa»⁵⁶. Le storie vengono quindi a costituire una sorta di *diario* (positivo e negativo), e «disporre di un quadro di narrazioni paradigmatiche significa dunque poter individuare i punti di forza e di debolezza propri delle strategie di problem-solving e decision-making sedimentate in organizzazione»⁵⁷.

⁵³ Ivi, 38.

⁵⁴ V. L. MEEK, «Organizational culture: Origins and weaknesses», in *Organizational Studies*, IX (1988) 4, 465.

⁵⁵ C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 42.

⁵⁶ Ivi.

⁵⁷ Ivi, 43. «Solo una riflessione che sappia cogliere le dinamiche più profonde della propria presenza in organizzazione può infatti stimolare il cambiamento permanente, che non può derivare unicamente da una *ristrutturazione esterna* (in una logica "ortopedica" di adeguamento a modelli predefiniti), ma piuttosto da una *ridefinizione interna* del proprio modo di essere e di fare (in una logica anzitutto di "autoformazione" che punti alla realizzazione di sé nell'organizzazione). Tale cambiamento, in un primo momento individuale, può essere trasferito all'organizzazione, che beneficia in questo modo dei risultati di apprendimento conseguiti dai singoli» (ivi, 74).

Allo stesso modo, «la possibilità di costruire narrazioni ipotetiche, in cui differenti strategie di azione vengono messe alla prova, significa fruire della possibilità di focalizzare e modificare le condotte di lavoro, realizzando apprendimento sia sul piano individuale che sul piano organizzativo»⁵⁸.

4. *Storie come espressione di dominazione politica e opposizione*: lo humour in un'organizzazione può assumere un duplice significato, da un lato, può costituire «un mezzo per evitare la noia e i pericoli insiti nella domanda tecnica del lavoro [...]. Una valvola di sfogo, che ha la funzione conservativa di mutare l'ostilità e sostenere l'ordine sociale»⁵⁹. Dall'altro, «è spesso strettamente legato a particolari manifestazioni di resistenza e sabotaggio»⁶⁰. Le storie quindi possono aiutare (le storie ufficiali) o indebolire (le antistorie o storie sovversive) chi occupa le posizioni di potere. Costoro possono reagire anche producendo altre storie (storie-virus). Le storie organizzative possono creare uguaglianza, ma anche sconvolgere la gerarchia in presenza di pettegolezzo incontrollato e scandali. In sintesi, le storie permettono

di riconoscere la presenza di gruppi e coalizioni che si contrappongono [...], di rilevare il grado di controllo sociale esercitato dal management, di verificare l'intensità delle istanze di «fuga» individuale dalle impostazioni, di considerare se accanto alle figure di «eroi» proposte dall'agiografia ufficiale dell'organizzazione esistano figure di anti-eroi che si qualificano come protagonisti della «resistenza» al management stesso⁶¹.

⁵⁸ Ivi, 43. A proposito di apprendimento, «Czarniawska-Joerges [...] analizzando i metodi riflessivi di formazione manageriale, ha distinto *l'analisi dei casi e la lettura dei romanzi*, osservando come il caso, dando ordine esclusivamente alla dimensione logico-operativa degli eventi, non ne qualifichi quella estetica, etica, simbolica e affettiva, e invocando in alternativa la lettura dei romanzi che raccontano storie di manager nelle organizzazioni in quanto capaci di nutrire la capacità immaginativa pur perdendo il riferimento allo specifico contesto in cui opera l'individuo "in formazione". A partire da questa distinzione è forse possibile considerare la *discussione delle storie organizzative* come ulteriore categoria nell'ambito dei metodi riflessivi, che si colloca nello spazio tra i casi e i romanzi: proprio per il loro essere saturate di esperienza personale, le storie non solo hanno accesso alla dimensione estetica, etica, simbolica e affettiva che vive in organizzazione, ma mantengono anche un preciso legame con il contesto di appartenenza. In altre parole, le storie organizzative ancora più dei casi hanno la capacità di descrivere il mondo in termini di azioni e motivi umani piuttosto che non in termini di leggi causali e modelli astratti secondo il discorso logico-scientifico, e ancora più dei romanzi possono giungere a "combinare il soggettivo con l'oggettivo, intrecciare il destino individuale a quello delle istituzioni, legare i micro-eventi con i macro-sistemi" [B. CZARNIAWSKA-JOERGES, «Reading Organizational Realities», in B. CZARNIAWSKA-JOERGES – P. GUILLET DE MONTHOUX (edd.), *Good Novels, Better Management*, Harwood Academic Publishers, Chur, 1994, 9]» (C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 59-60).

⁵⁹ D. L. COLLISON, «Engineering Humor: Masculinity, Joking and Conflict in Shop-floor relations», in *Organizational Studies*, IX (1988) 2, 182.

⁶⁰ Ivi, 183.

⁶¹ C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 45. Le storie possono essere considerate come vere e proprio leggi, cioè avere valore normativo. Queste storie-leggi promuovono la legittimazione della filosofia del management, servono come guida comune per influenzare il comportamento e gli atteggiamenti, infine consentono di scoprire norme non dette e forse inconsapevoli entro le sottoculture organizzative. Si può parlare di una memoria organizzativa che è fondata sulle «storie canoniche», mentre le memorie devianti sono mantenute dalle sub-culture organizzative attraverso «storie apocrife» (cfr ivi, 69).

⁶² Ivi, 45.

5. *Storie come processi di attribuzione ed esperienze di mobbing*: attengono con tutto ciò riguarda «il matrattamento, la minaccia, l'umiliazione da parte di individui e gruppi nei confronti di altri individui o gruppi»⁶². I processi attributivi avvengono quando l'accusa e la colpevolizzazione degli altri di fronte all'autorità esterna risponde alla regola: «è più conveniente trovare un buon colpevole che una buona soluzione»⁶³. In effetti, «le narrazioni organizzative forniscono un veicolo, una modalità per offrire spiegazioni degli eventi favorevoli a sé che preservano la propria reputazione e la propria autostima»⁶⁴.

A questo punto come si può definire, con maggiore analiticità, una «storia organizzativa»? Pur non potendo superare tutte le ambiguità, «gli elementi essenziali che articolano e specificano il concetto di storia organizzativa possono essere ricondotti, in estrema sintesi, a una definizione secondo cui *la storia organizzativa è un resoconto soggettivo, strutturato in forma di racconto, relativo a un evento passato connesso a una problematica rilevante, che consente di pervenire a una attribuzione di significato*»⁶⁵. Nella parte che segue rapporto alcune storie organizzative che esemplificano il loro apporto a sostegno dei processi decisionali.

3. Alcune storie organizzative in contesti decisionali

I processi decisionali avvengono all'interno di processi comunicativi di cooperazione e di apprendimento continuo, e le storie non solo possono fare apprendere, ma sono utilizzabili nei processi di formazione. Inoltre, le storie possono essere inserite nella comunicazione per attivare una comunicazione sincera, ad esempio, per mostrare e accettare la propria vulnerabilità umana, costruire l'empatia (anche con una «bella spettegolata»⁶⁶), cercare la trasparenza nei criteri di selezione delle opzioni, favorire il dialogo, evitare il «pensiero di gruppo», sostenere una politica veritiera invece di «remare contro» anche inconsapevolmente. Di seguito esemplifico alcune situazioni in cui la narrazione si è dimostrata utile nei processi decisionali di alcune organizzazioni.

⁶³ Ivi.

⁶⁴ Ivi.

⁶⁵ Ivi, 55. Ricapitolando le funzioni delle storie organizzative (cfr ivi, 57-78), esse possono consentire, a livello individuale/di gruppo/organizzativo, di:

- recuperare ed esprimere i vissuti personali
- rielaborare l'esperienza
- confrontarsi e condividere un evento significativo
- costruire un senso comune degli eventi
- trasmettere valori, regole e soluzioni
- far apprendere l'organizzazione
- portare alla luce un conflitto
- stimolare il cambiamento

Ognuna di queste funzioni è, comunque sia, anche funzionale a migliorare i processi decisionali, a fare scelte migliori e a meglio implementarle.

⁶⁶ Sul ruolo del pettegolezzo nelle organizzazioni e come politica aziendale cfr J. ALLAN – G. FAIRLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 39-40; 53-56.

3.1. Il «clima decisionale»

«Raccontare storie» contribuisce a costruire il clima, l'atmosfera in cui le decisioni si prendono. Per la vitalità di un'azienda «una pratica organizzativa consolidata, fondata su autenticità, sincerità e franchezza – unita alla cura e al rispetto per gli altri – si rivela sorprendentemente efficace [...]. Instaurare relazioni efficaci tra gli individui, i team e le organizzazioni è l'unico modo per affrontare con successo le situazioni complesse»⁶⁷. Questa pratica è definibile come «pratica relazionale»⁶⁸, essa è impegnativa e richiede attenzione costante. In questa pratica relazionale la narrazione ha un ruolo chiave.

È il pensiero narrativo, e non quello analitico, a far presa su sé associativo. Questo significa che sviluppare rapporti basati sulla cura e la relazione porta a interessarsi in modo sincero agli altri, a stimolare le conversazioni e partecipare alle storie altrui [...]. Il contatto con le storie delle altre persone approfondisce la conversazione ed è un modo per stimolare il delicato lavoro di creazione di fiducia all'interno dell'organizzazione [...]. Le storie delle persone illuminano la diversità della loro esperienza, mettono alla prova la tenuta delle opinioni e catturano il flusso delle cose in trasformazione⁶⁹.

La storiella che segue sottolinea l'importanza del clima comunicativo in un'organizzazione. Se l'organizzazione subisce cambiamenti rilevanti, spesso cambia anche lo stile di comunicazione, che può divenire più reticente e formale. Occorrerà, allora, ricreare (o più spesso, lasciare che si ricreino) i canali di comunicazione informali perché l'organizzazione riacquisti vitalità. Una decisione operativa o un programma o una politica per essere implementati richiedono sempre molta più comunicazione, trasparenza ed empatia di quella prevista da procedure standard di comunicazioni. Anche il pettegolezzo, nei limiti della correttezza, aiuta il clima comunicativo nell'organizzazione.

Era il quartier generale di una grossa organizzazione, molto burocratizzata e reticente. L'ottavo e il nono piano, proprio sotto la suite degli executive, venivano riforniti da Daisy, che distribuiva caffè la mattina e il tè al pomeriggio. Portava anche notizie fresche. «Quel Mr. Simpkins ha dato le dimissioni. Non poteva sopportare di venir trattato in quella maniera». «Sandra del reparto contabilità aspetta un bambino. Stamattina si è sentita male nel bagno delle signore». Le persone alimentavano i suoi pettegolezzi infondati. «Il mese prossimo iniziamo a lavorare alle sei del mattino». Questa storia si diffuse così rapidamente da rendere necessaria una smentita ufficiale. Alcune storie venivano messe in piedi nell'interesse di qualcuno, tipo «Joe Smith sta per avere una promozione». Poco dopo aver diffuso la notizia, Joe venne effettivamente promosso. All'ottavo e al nono piano tutti sapevano che le storie di Daisy potevano essere vere o essere false, ma in ogni caso erano sempre interessanti. Venne il giorno in cui Daisy andò in pensione. Si misero assieme tutti per farle uno splendido regalo di addio. Il lunedì arrivò un'altra signora col carrello di Daisy. Nel corso delle settimane successive il personale del settimo piano e dell'ottavo piano era completamente fuori

⁶⁷ Ivi, 29.

⁶⁸ Cfr R. LEWIN – B. REGINE, *The Soul at Work: Unleashing the Power of Complexity Science for Business Success*, Orion Business, London, 1999.

⁶⁹ Ivi, 328-340. Citato da J. ALLAN – G. FAIRTLUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 30.

fase e distaccato dal lavoro. Le persone non sapevano quello che succedeva nella loro organizzazione reticente. I pettegolezzi di Daisy erano il miglior sistema di comunicazione⁷⁰.

3.2. Il «pensiero di gruppo»

Un individuo che coopera in un gruppo può effettuare «investimenti affettivi sul gruppo per riceverne in cambio una forma di sostegno. Si potrebbe parlare in questo caso di gruppo «sensibile»⁷¹. Ma ci sono risvolti negativi: «quando un gruppo sensibile raggiunge una conclusione, nessuno è disposto a metterla in questione e di conseguenza il gruppo tende a cancellare dal proprio orizzonte ogni eventuale difficoltà»⁷². Così, l'incapacità di assumere un atteggiamento critico all'interno di un gruppo sensibile conduce a un particolare tipo di «pensiero di gruppo»:

vale a dire a una situazione il cui obiettivo principale diventa il mantenimento della coesione del gruppo e il timore nei confronti dei dissidi prende il sopravvento su qualsiasi altro scopo. Per evitare i rischi del pensiero di gruppo occorre che, all'interno di un gruppo sensibile, gli obiettivi e le finalità siano oggetto di un confronto aperto e rigoroso: bisogna essere sicuri che gli scopi siano chiari a tutti e che non rimangano dubbi nascosti. Il pensiero di gruppo può nascere anche in situazioni in cui vige un consenso forzato, quando manca l'immaginazione oppure in presenza di pura e semplice pigrizia⁷³.

Il problema è l'accordo eccessivo. Ecco come una storiella («il paradosso di Abilene») può essere raccontato in un gruppo per metterlo in guardia quando si avvicina pericolosamente a un consenso fondato su questo «pensiero di gruppo». Abilene è una città rurale dell'Oklahoma.

Quattro uomini stanno ciondolando fuori da un saloon. Pete chiede: «Che facciamo?». Chuck risponde: «Suppongo che potremmo andare ad Abilene». Joe dice: «Se ci vuoi andare, io sono col camion». Pete replica: «Se voi due andrete ad Abilene, ci verrò anch'io». Jake dice: «Io non vi lascerò andare da soli, amici». Dopo qualche minuto si arrampicano sul camion e si mettono sulla strada. Ci vuole un'ora per arrivare ad Abilene, che è una polverosa città di provincia come quella che hanno appena lasciato. Non fanno nemmeno in tempo a entrare in città che Jake chiede a Pete: «Che cosa pensi di fare in questo buco?». Pete risponde: «Non è stata mia l'idea di venire quaggiù». «Chi ha avuto questa maledetta idea, allora?» chiede Jake. «Non certo io», replicano sia Chuck sia Joe. Visto che nessuno aveva mai avuto la minima intenzione di andare ad Abilene, l'unica cosa da fare era girare il camion e tornare a casa⁷⁴.

⁷⁰ Ivi, 53-54.

⁷¹ Ivi, 47.

⁷² Ivi.

⁷³ Ivi, 47-48. Cfr J. B. HARVEY, *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

⁷⁴ J. ALLAN – G. FAIRTLUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 48-49.

3.3. I cambiamenti nell'organizzare i processi produttivi

Oltre che ricorrere alle barzellette, alle fiabe e ai personaggi fantastici (draghi, streghe cattive, cavalieri buoni...) per descrivere i ruoli e i rapporti interpersonali nelle organizzazioni, le metafore sportive permettono di «memorizzare le varie tipologie di organizzazione e di discuterne con maggiore semplicità»⁷⁵. Ecco il modo in cui le compagnie automobilistiche giapponesi, nel corso degli anni ottanta e novanta, utilizzarono le metafore tratte dal mondo sportivo per descrivere il loro processo di progettazione in evoluzione.

La prima metafora, quella della corsa a staffetta, riguardava il modo di lavorare tradizionale. Ai vecchi tempi, quando si progettava un veicolo, la prima fase era quella dello sviluppo. Una volta terminata la prima fase, il testimone veniva passato al settore industriale, che doveva decidere le modalità di produzione del nuovo veicolo. Solo dopo il completamento dei piani di produzione il testimone passava al marketing, che doveva decidere le strategie di vendita dell'auto. Ogni fase doveva essere virtualmente completata prima di dare avvio alla fase successiva. Alcune compagnie giapponesi si resero conto che questo approccio alla progettazione delle automobili era troppo lento e iniziarono ad elaborarne uno nuovo. La metafora per questa nuova strategia era quella del rugby. In questo sport la palla passa di mano mentre i giocatori si avvicinano progressivamente alla linea di meta degli avversari. La decisione di passare la palla è una scelta individuale e gli altri giocatori devono essere sempre pronti a ricevere il passaggio. I vari dipartimenti – sviluppo, progettazione, produzione e marketing – venivano tutti coinvolti fin dall'inizio e si scambiavano continuamente informazioni sul corso del progetto. I passaggi tra giocatori avvenivano in modo spontaneo. Con l'arrivo egli anni novanta, le compagnie giapponesi si trovarono proiettate sui mercati internazionali e questo rese obsoleta la metafora rugbistica. Il trasferimento all'estero di gran parte della produzione e del marketing rendeva impraticabile l'ipotesi di svolgere frequenti riunioni faccia a faccia. Il team non poteva più far circolare la palla in modo flessibile, come esigeva il modello del rugby. Occorreva quindi passare a un'altra metafora, quella del football americano. In questo sport vengono elaborati schemi dettagliati al di fuori delle fasi di gioco vere e proprie, e nel corso della partita i giocatori chiedono time-out per decidere la tattica di gioco. Il modello del football americano non comportava né il passaggio sequenziale del testimone della staffetta, né il flusso libero del rugby, ma introduceva invece una serie di coordinatori strategici e tattici che indirizzavano la cooperazione all'interno del team di progettazione. Rimase una certa percentuale di auto-organizzazione⁷⁶, ma nel corso del progetto fu stabilita una serie di limiti che spezzarono l'auto-organizzazione in una serie di blocchi più gestibili⁷⁷.

⁷⁵ Ivi, 172.

⁷⁶ «Forse l'idea più importante nell'ambito del pensiero della complessità è il concetto di auto-organizzazione. Agli occhi di molte persone, soprattutto se hanno studiato per diventare manager, l'idea di auto-organizzazione può sembrare bizzarra. Troviamo difficile credere che le cose possano organizzarsi in modo del tutto autonomo. Naturalmente in certe situazioni – ad esempio se scoppia un incendio a teatro – qualcuno deve tenere sotto controllo le cose. Ma spesso può emergere un livello straordinario di organizzazione senza che nessuno controlli o gestisca la situazione. L'esempio più sorprendente è quello dell'evoluzione biologica [...]. L'auto-organizzazione non emerge a piacimento, in modo casuale o in qualsiasi contesto. È per questo motivo che, ad esempio il sistema di mercato non produce una soluzione immediata» (ivi, 144-145).

⁷⁷ Ivi, 171-172.

3.4. Gli «scenari» futuri

Il Sud-Africa ha saputo creare e utilizzare le storie per affrontare il suo futuro. Si è trattato della progettazione di scenari strategici: «ogni scenario racconta una storia diversa riguardo il contesto futuro all'interno del quale l'organizzazione sarà costretta a vivere: il contesto politico, sociale, tecnologico e ambientale»⁷⁸. Non ci soffermeremo sulle tecniche e le procedure per la costruzione degli scenari. Mi limito a richiamare l'esperimento di Mont Fleur⁷⁹ tra il 1991 e il 1992. Mont Fleur è un centro di conferenze presso Città del Capo; lì si riunirono ventidue esponenti di spicco della società sudafricana. Questo «team di progettazione» impiegò la tecnica degli scenari nel corso di tre workshop. Essi, dopo aver raccolto molte storie differenti su cosa poteva avvenire per il Sudafrica nei dieci anni seguenti, convennero su quattro scenari per loro plausibili e significativi. Non erano piani prestabiliti a cui ricondurre le azioni: «rimangono solo narrazioni coerenti e ben strutturate che descrivono i risultati possibili»⁸⁰.

Il primo scenario fu chiamato *Ostrich* (struzzo): un governo bianco di minoranza che nasconde la testa nella sabbia. Ai neri è concesso quel tanto che basta per evitare sanzioni internazionali, ma non tanto per evitare un'escalation di violenza, la repressione e il declino economico. Per quanto non accettabile come piano, tuttavia, in quanto presentato come «storia», risultava sufficientemente plausibile.

Il secondo scenario strategico, *Lame Duck* (anatra zoppa) «racconta la storia di un cammino lento e incerto verso un governo di maggioranza [...]. Ma entrambi gli interlocutori hanno paura di assumersi rischi e danno vita a una coalizione indecisa, portando così a una crescita economica incerta. La conseguenza di questa transizione lunga ed esitante è, ironicamente, una perdita di fiducia nei confronti del futuro»⁸¹.

Il terzo scenario, *Icarus*, prevedeva l'elezione di un governo pienamente democratico, che cerca risultati troppo ambiziosi e troppo alti. Inizia massicci investimenti e offre sussidi per il cibo e l'alloggio. La crescita economica e il progresso sociale sono spettacolari: «ma dopo uno o due anni il deficit aumenta vertiginosamente, l'inflazione cresce e si verifica una grave crisi monetaria. Il governo deve ricorrere al fondo monetario internazionale (FMI), che impone tagli molto severi alle spese. I nobili propositi finiscono in polvere»⁸². Nell'ideazione di questo scenario si pensò a molti paesi sudamericani che da una rapida crescita precipitarono in regimi autoritari.

L'ultimo scenario venne chiamato *Flight of flamingoes* (volo dei fenicotteri):

La caratteristica dei fenicotteri è che si staccano da terra lentamente, volano molto in alto e si spostano tutti assieme. Un compromesso politico deciso, seguito da un buon governo, genera un progresso economico e sociale solido e sostenibile. Investimenti sociali ben indi-

⁷⁸ Ivi, 211.

⁷⁹ Ricordo la criticità di questo intervallo di tempo per il Sudafrica: nel febbraio 1991 Nelson Mandela fu scarcerato e nell'aprile 1994 si tennero le prime elezioni libere.

⁸⁰ Ivi, 212.

⁸¹ Ivi, 213.

⁸² Ivi.

rizzati convincono le persone che i loro bisogni riceveranno una risposta, anche se all'inizio i benefici sono ancora lenti e difficili da rilevare. La sanità e la scuola hanno la priorità assoluta. La fiducia dei partner internazionali nei confronti dell'economia sudafricana aumenta in modo costante. Anche se quella del volo dei fenicotteri è una storia ottimistica, il team si rendeva conto che avrebbe dovuto includere alcune battute d'arresto. Ai fenicotteri le cose non vanno tutte lisce⁸³.

Il membri del team diffusero queste storie a pubblici differenti e i quattro scenari divennero molto noti nel mondo politico. Passò un messaggio preciso: una negoziazione preliminare tra bianchi e neri era indispensabile, e il «volo dei fenicotteri» era uno scenario desiderabile e offriva un risultato positivo, anche se incerto, che non era impossibile da raggiungere⁸⁴.

Il vantaggio degli scenari consiste nel fatto che «raccontare è il modo migliore per intrecciare assieme l'analisi di fenomeni predeterminati e la capacità di immaginare fenomeni incerti»⁸⁵. Con gli scenari un'organizzazione deve assumersi di pensare al futuro possibile con narrazioni coerenti, di interpretare e far circolare meglio le informazioni. In questo modo il processo decisionale diventa più solido perché gli scenari «forniscono una "galleria del vento" che permette di testare le decisioni»⁸⁶

4. La direzione spirituale dei giovani: storie e scelte

In questa ultima parte mi prefiggo un'estensione del tema della narrazione a supporto dei processi decisionali a quel «alleanza educativa» particolare che è la direzione spirituale. Anche le esperienze e competenze narrative, quindi comunicative e relazionali, di altre pratiche educative (management e psicoterapia) possono dare contributi alla riflessione e alla prassi della direzione spirituale a un giovane dei nostri giorni.

4.1. *L'itinerario della direzione spirituale*

La narrazione di storie è sempre stata presente nella direzione spirituale. Colui che richiede questo aiuto spirituale parla di sé raccontando la sua storie e le mille altre storie, aneddoti, simboli che dicono il suo mondo di significati e di valori assunti, rifiutati e ricercati. Così il direttore spirituale (il cosiddetto «padre spirituale») oltre a offrire la sua persona come una storia, un modello paradigmatico, di vita cristiana, non poche volte rimanda la persona che guida a meditare su metafore e storie, in primo luogo alla storia della salvezza, alla vita di Gesù e alla propria storia personale.

⁸³ Ivi, 213-214.

⁸⁴ Anche il Kenia (e poi la Tanzania) sul modello del Sudafrica elaborò quattro di scenari. L'ultimo fu chiamato *Flying Geese* (oche volanti), che implicava che tutti gli attori si impegnassero a dar vita a trasformazioni politiche ed economiche (cfr ivi, 212-242).

⁸⁵ Ivi, 220.

⁸⁶ Ivi, 221.

Per direzione spirituale cristiana intendo una relazione a tre, dove il primo attore è lo Spirito Santo, e consiste nell'

aiuto che un uomo, attraverso una comunicazione di fede, dà ad un altro, perché divenga se stesso in piena verità, cioè in questo concreto ordine di Provvidenza, e, sotto la guida, l'aiuto e il sostegno del direttore, possa liberamente intraprendere il cammino e l'itinerario della vita spirituale verso la santità, imparando a discernere la volontà di Dio nel concreto quotidiano, attraverso l'esercizio stesso di un discernimento⁸⁷.

La direzione spirituale può essere interpretata come un processo di apprendimento. Un processo che evolve nel tempo e che, dalla reciproca conoscenza iniziale, procede nella cura perché la persona diretta si assuma una vita di preghiera, ecclesiale e virtuosa e, specialmente se è un giovane, desideri, riconosca e scelga il suo proprio progetto di vita (come lo stato di vita).

Da una parte chi è diretto si fa conoscere narrando la sua storia, facendo anche uso di aneddoti, storielle, immagini; dall'altra chi accompagna propone non solo lo studio di testi teologici o del magistero ma anche l'apprendimento da simboli, parabole, storie vere o inventate *ad hoc*. Il direttore spirituale non può esimersi, quando si assume la grave responsabilità di seguire spiritualmente una persona, specialmente se è giovane, di individuare e scegliere una «strategia di apprendimento» perché nei tempi e modi opportuni il giovane faccia i suoi «salti evolutivi» di maturazione spirituale e morale. Assieme a questa «strategia», il direttore deve individuare anche i «mezzi» per portare avanti questo progetto educativo. La narrazione di «storie» è uno di questi mezzi.

Gli Esercizi spirituali di Sant'Ignazio di Loyola dicono questa evoluzione e possono essere il canovaccio per l'accompagnamento spirituale di un giovane, ad esempio se il direttore spirituale proponesse gli esercizi spirituali nella vita ordinaria⁸⁸. Quest'itinerario ignaziano dopo un tempo di «purificazione» e apprendimento di alcune abilità di discernimento spirituale (la cosiddetta «I settimana») chiede di scegliere di seguire Gesù e il suo stile di vita e imparare da lui lungo le stesse tappe che furono seguite dai Dodici e dei discepoli come sono presentate nella storia di Gesù nei Vangeli (II, III, IV settimane).

4.2. *Management e accompagnamento formativo*

Prima di procedere lungo il tema della direzione spirituale, ancora una volta raccolgo alcuni stimoli dalla «scienza manageriale», perché questo è il taglio di questo contributo al presente volume, per dare suggestioni e cogliere contiguità sul ruolo della narrazione nell'«arte della formazione»⁸⁹. Si sta diffondendo una ampia letteratura sull'uso delle storie⁹⁰ a supporto dell'accompagnamento all'apprendimento organizzativo del

⁸⁷ M. COSTA, *Direzione spirituale e discernimento*, ADP, Roma, 1993, 49-50.

⁸⁸ Cfr J. A. TETLOW, *Scegliere Cristo nel mondo*, CIS, Napoli, 2004.

⁸⁹ Cfr M. S. KNOWLES, *La formazione degli adulti come autobiografia*. Percorso di un educatore tra esperienza e idee, Raffaello Cortina, 1996.

⁹⁰ Cfr in Italia le recenti pubblicazioni delle case editrici ETAS, FrancoAngeli, Raffaello Cortina.

personale, e si opera una distinzione in tre attività esplicitamente rivolte all'accompagnamento formativo: *training*, *coaching* e *mentoring*. A queste attività possono corrispondono altrettante figure professionali che un'azienda possiede nella propria organizzazione o che richiede da professionisti esterni.

Il *training* si occupa di trasmettere conoscenza. «Un buon trainer si riconosce sul campo ed è in grado di stabilire il livello di conoscenza delle persone che si rivolgono a lui, a motivarle e a seguirle nei loro progressi»⁹¹. Per loro vale il suggerimento di saper fare uso della narrazione: «Arricchite il percorso raccontando una storia sull'utilizzo pratico della conoscenza da parte di qualcuno. Incoraggiate chi apprende a creare una storia che parli di come utilizzare le cose che impara. Sono due tecniche che permettono di allargare le capacità associative e di favorire il coinvolgimento attivo»⁹².

Il *coaching* riguarda con lo sviluppo di abilità (*skill*). Un coach «aiuterà la persona a riesaminare l'applicazione di una data skill e ad analizzare i cambiamenti evolutivi. Può anche rappresentare un primo passo verso la definizione di alcune abilità indispensabili per lavorare su motivazione, definizione degli obiettivi, e così via»⁹³. Questo sviluppo delle abilità avviene spesso attraverso la riflessione sulle pratiche, il bravo coach sa che «creare e raccontare storie mette in gioco tutta una serie di skill collegate al pensiero creativo e alla comunicazione, per citare due aree di competenza universalmente apprezzate. Chi segue un percorso di coaching può venire aiutato a perfezionare queste skill»⁹⁴. Inoltre il creare storie «permette anche di riflettere sulla questione dei valori. Attraverso l'uso di narrazioni è possibile analizzare il sistema di valori, così come la cultura e i valori dell'organizzazione»⁹⁵.

Infine, il *mentoring* si occupa del «sostegno alle abilità delle persone, spesso attraverso l'ispirazione e i modelli di ruolo»⁹⁶. Mentre un coach «non deve essere necessariamente uno specialista del campo nel quale si trova ad operare, un mentor viene scelto frequentemente in virtù di una sua conoscenza ed esperienza specifica. Il mentor può costituire un modello e una fonte primaria di ispirazione, più di quanto accada nello sviluppo di skill»⁹⁷. In qualche caso il mentor «viene considerato come un sostegno alla carriera (mentre un coach vorrebbe essere un sostegno allo sviluppo)»⁹⁸. Anche chi si occupa di mentoring «può servirsi del racconto di esperienze passate (le proprie o quelle di altre persone) per dare il via a una conversazione sulle scelte e sulla vision. Le storie possono essere anche un modo per presentare agli altri le capacità di chi ha intrapreso un percorso di mentoring. Si possono usare storie per incoraggiare, aiutare a porsi degli obiettivi, promuovere la fiducia, e così via»⁹⁹.

⁹¹ J. ALLAN – G. FAIRLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 64.

⁹² Ivi, 66.

⁹³ Ivi, 64-65

⁹⁴ Ivi, 66.

⁹⁵ Ivi.

⁹⁶ Ivi.

⁹⁷ Ivi, 65.

⁹⁸ Ivi.

⁹⁹ Ivi, 66.

Tra queste tre categorie la separazione non è netta sfumata e c'è fluidità tra queste suddivisioni; comunque sia, risultano evidenti alcune cose:

- chi apprende trae beneficio dalla possibilità di collegare la nuova situazione con una situazione già incontrata in precedenza;
- chi apprende trae beneficio dalla creazione di profonde connessioni cognitive (con fatti, figure sensazioni già conosciute);
- chi apprende trae beneficio dal coinvolgimento attivo nel processo e non dalla semplice ricezione passiva. Anche se bisogna prestare la dovuta attenzione alle preferenze personali e ai diversi stili di apprendimento¹⁰⁰

La narrazione, davanti a questi bisogni appena citati, si pone come una risposta ed è «una risorsa preziosa per il successo di molte pratiche di gestione del cambiamento organizzativo su vasta scala»¹⁰¹. Inoltre, «poiché è per sua natura interpersonale (una storia ha bisogno di un pubblico e, per essere efficace, richiede un rapporto con gli ascoltatori) la narrazione può stimolare lo sviluppo delle capacità interpersonali»¹⁰². La direzione spirituale non è il coaching o il mentoring, perché è appunto «spirituale» cioè richiama l'azione di diernimento delle mozioni dello Spirito Santo nella fede. Tuttavia specialmente l'azione del mentor fa pensare a un padre spirituale o un maestro dei novizi «laici»¹⁰³. In effetti alcune loro competenze comunicative possono essere di aiuto alla direzione spirituale, sapendo però discernere se con i loro approcci e le loro «storie» si veicolano ideologie materialistiche, o *naif*, o new age, vagamente umanistiche o nichiliste.

4.3. *Accompagnamento psicologico e metafore*

Nella psicoterapia le metafore non hanno un ruolo secondario, anche per identificare certe fenomeni si fa è fatto di «miti», primo fra tutti il «complesso di Edipo». Con metafora in psicoterapia intendiamo

una storia che contiene al suo interno molteplici messaggi allusivi e che ha in sé la potenzialità di stimolare un processo creativo, non solo in chi la costruisce e la racconta ma anche in chi l'ascolta, sia esso destinatario designato o ascoltatore occasionale. La storia esplicita della metafora, il suo contenuto superficiale e i molteplici messaggi in essa contenuti a livello profondo rimangono nella memoria del soggetto e continuano a stimolare riflessioni e dubbi, e a creare effetti evolutivi¹⁰⁴.

¹⁰⁰ Ivi, 65.

¹⁰¹ Ivi.

¹⁰² Ivi, 65.67.

¹⁰³ Cfr L. GARRONE, «Arriva l'allenatore dell'anima. Insegna a stare in equilibrio. Si chiama "life coach", è l'ultima frontiera del benessere», in *Corriere della Sera*, 21 ottobre 2004, 20; L. SOTIS, «Prima tutti dal sacerdote. Ora c'è l'amico a pagamento», ivi.

¹⁰⁴ C. C. CASULA, *Giardinieri principesse porcospini*. Metafore per l'evoluzione personale e professionale, FrancoAngeli, Milano, 2002, 13.

I professionisti, come lo devono essere anche i direttori spirituali che ricevono una missione ecclesiale a tale ministero,

si servono della metafora come strumento di comunicazione indiretta per inviare messaggi multipli sia alla parte conscia sia alla parte inconscia dell'ascoltatore. Professionisti che curano o che formano, terapeuti, formatori, insegnanti, consulenti e manager. Persone che credono che talvolta sia più efficace alludere invece che descrivere, far intuire invece che far capire, che vogliono rispettare la libertà dell'interlocutore di lasciare o riempire i vuoti, di vivere avvolto nella nebbia o chiarire ambiguità e incertezze, di rimanere impermeabili o riflettere dentro di sé di quanto proposto¹⁰⁵.

Certamente bisogna sapere costruire e raccontare le metafore, ma anche capire quando, a chi e come raccontarle¹⁰⁶. Sotto il profilo psicoterapeutico, ma non solo, le funzioni più importanti della metafora sono di

espandere le potenzialità dell'ascoltatore e sensibilizzarlo sui valori, principi etici e virtù. La metafora si propone infatti di rendere possibili i possibili, di presentare scenari aperti, di espandere limitatezze cognitive, emotive e comportamentali, di stabilizzare o di relativizzare norme. La metafora consente anche di veicolare principi e valori cui il terapeuta crede di più, presentandoli come virtù necessarie nell'arte di vivere¹⁰⁷.

Ad esempio, le tre immagini del «giardiniere», della «principessa» e del «porcospino» possono essere le protagoniste di varie storie con innumerevoli adattamenti creativi a seconda degli scopi di accompagnamento terapeutico o alla naturale maturazione umana.

Il giardiniere conosce la natura e grazie a questa conoscenza è saggio è paziente. È capace di preparare il terreno, seminare, coltivare, potare, raccogliere i frutti: rappresenta il prototipo della cura dei rapporti interpersonali. La principessa nell'immaginario collettivo è bella, giovane, di nobile famiglia, destinata a diventare regina e può essere altezzosa o semplicemente regale: rappresenta la potenzialità inespressa, che deve ancora maturare, la ricerca evolutiva per diventare ciò che si è. Il porcospino è un piccolo animale che grazie ai suoi aculei può fare del male, può essere goffo e offensivo: rappresenta la dialettica aggredire-difendersi e la volontà unita alla capacità di governare gli istinti e di controllare il proprio comportamento¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Ivi.

¹⁰⁶ Cfr C. C. CASULA, *Giardinieri principesse porcospini*, cit., 64-108.

¹⁰⁷ Si sta facendo largo l'impiego della dizione di «virtù» o «capacità» negative in relazione ai nuovi atteggiamenti che bisogna apprendere per gestire l'insicurezza, la complessità e i rischi di patologie psicologiche nel mondo del lavoro, un esempio di queste virtù sarebbero: la fuga, l'incoerenza, la fragilità, l'inutilità, la superficialità (cfr G. M. ZAPPELLI, *Penelope, don Chisciotte & co.* Cinque qualità negative per vivere con ben-essere l'organizzazione, Milano, ETAS, 2004). Queste «capacità negative» sarebbero, al di là della loro formulazione in modo paradossale, le virtù lavorative per umanizzare i nostri giorni, consentono di «saper sostare nel buio, al buio dell'incertezza senza essere travolti dal panico, senza essere pertanto accecati dall'urgenza di arrivare presto in un luogo sicuro nell'illusione di vederci chiaro. La capacità negativa sta nel vuoto e rifiuta risposte consolatorie. È accettazione e capacità di concedersi la sospensione dall'azione, perché a volte, di questo si tratta nelle vite organizzative: di perdonarsi, di accettare il fatto di essere oggetto di biasimo e rimprovero perché si è scelto di non fare nulla o di fare tutto il contrario di quanto immaginato da altri. Solo fermandosi, a volte, al passione per la vita ritorna, evitando di essere sola fuga dal patire. Come altrimenti direbbe il Tao: "Senza il loro essere nulla essi non sarebbero nulla"» (G. P. QUAGLINO, *La vita organizzativa*, cit., 413).

¹⁰⁸ C. C. CASULA, *Giardinieri principesse porcospini*, cit, 17.

Il direttore spirituale, anche se fosse uno psicoterapeuta, deve conoscere le potenzialità della metafora e i suoi rischi, deve saperne fare un uso funzionale all'accompagnamento spirituale che non resta certo immune da effetti psichici, non poche volte auspicati, nell'interlocutore. Lo psicoterapeuta nel provocare certi effetti non si limita a usare le metafore, ma sa gestire certi effetti con i tanti «attrezzi e abilità» che la sua professione gli richiede. In altre parole come lo psicoterapeuta così un qualsiasi educatore non può certo illudersi che raccontare storie sia la risposta a tutto, e deve essere conscio che lo stesso raccontare storie talvolta è una fuga dalla analisi profonda della realtà e ad una sintesi cognitiva e affettiva più profonda, che si manifesterà in atteggiamenti e scelte di vita quotidiane e forse anche in decisioni di grande impatto esistenziale. La stessa arte di raccontare, come certe tipologie di metafore, creano una sorta di magia, incantamento e ipnosi nell'interlocutore, allora occorre non abusare di questo potere di suggestione per manipolare la volontà altrui.

4.4. L'accompagnamento dei giovani alle scelte forti

Per usare «le storie» nell'accompagnamento spirituale dei giovani, al direttore spirituale è senz'altro fondamentale conoscere il mondo delle immagini del giovane, il suo immaginario. Quali film guarda? Quale letteratura preferisce? Quali canzoni ascolta? Quali programmi televisivi lo «incantano»? Quali sport ed hobby lo coinvolgono o lo affascinano? Quali immagini positive evangeliche o ecclesiali o di santi o di cristiani impegnati lo accompagnano? Soprattutto qual è il suo mondo di oggetti, relazioni, ruoli sociali, ambiente naturale e lavorativo, sociale e politico in cui immerso? Lo si può descrivere con un colore, un sapore, un profumo, una poesia o un 'immagine? In questi interessi e luoghi relazionali si nutre immaginario del giovane, e si struttura quel «copione» che già il giovane vive e si vuole attribuire nel «dramma della vita».

Il direttore spirituale conoscendo questo panorama troverà elementi per suggerire metafore, simboli, parabole che veicolano valori, domande, risposte; e in questo immaginario del giovane deve cercare il modo di suggerire, ad esempio per infondere coraggio e stima, altre versioni e letture alle metafore che su di sé costruisce il giovane. Gesù usava nelle sue parabole gli elementi, talvolta stravolgendoli, dell'immaginario vitale dei suoi interlocutori, e anche questo gli dava un'empatia e una capacità comunicativa eccellenti.

Inoltre, il direttore spirituale deve esser consapevole, ancora di più se è un gesuita, quanto la propria spiritualità sia costruita su storie (di santi, di una chiesa o di una comunità ecclesiale ...) e che in molti aneddoti egli può raccontare i propri momenti di svolta, conversione, fatica e difficoltà. Sant'Ignazio detta la sua storia (*l'Autobiografia*) per fondare meglio l'appartenenza dei gesuiti all'ordine, e ricorda come nella sua vocazione la lettura appassionata delle vite e delle leggende di santi e cavalieri preparò quello scenario mentale in cui si determinò per una scelta di vita consacrata. Nell'esperienza degli Esercizi spirituali, proprio nella II settimana che prepara a fare le scelte di stato di vita o di riforma di vita, il direttore propone all'immaginazione e all'affettività e alla riflessione dell'esercitante le «storie» create apposta da Sant'Ignazio: il re terreno e il Re Eterno, i due vessilli, i tre tipi di uomini. Associati ad essi, compaiono gli esercizi di

«simulazione» per fare una buona scelta, nei quali Sant'Ignazio invita a decidere come se si fosse al posto di un altro, o in punto di morte, o al giorno del giudizio. Inoltre il direttore degli esercizi deve sviluppare la capacità di presentare i testi evangelici, per la meditazione e la contemplazione, attraverso narrazioni brevi che lascino che tutta la carica evocativa del testo sia scoperta dall'esercitante e non svilita dal direttore con una teorizzazione teologica esaustiva.

Non mancano certo i testi spirituali dove prendere storie sia da utilizzare nel colloquio spirituale sia da suggerire alla meditazione durante o fuori il tempo degli Esercizi spirituali: dalle narrazioni bibliche agli Apoftegmi dei Padri del Deserto, dalle vite dei santi ai racconti di Antony De Mello. Occorre capire quale frutto si vuole chiedere e ottenere dal Signore per l'esercitante o il giovane accompagnato nella direzione spirituale.

Suggerisco due storielle utili nella direzione spirituale e nell'accompagnamento dei giovani. Ma ognuno trova un patrimonio di storie edificanti in molte pubblicazioni, può inventarle o trarle dalla propria storia personale. Nella prima storia si ricorda che il tempo di scelta inizia, specialmente per un giovane, quando i «conti non tornano», cioè quando non si può restare immobili ma occorre «decidersi di decidere» su che cosa si vuole «essere da grandi». I segnali di questo «avvento» possono essere positivi (entusiasmo e apertura alla vita, voglia di sperimentare, di conoscere, di amare, di produrre qualcosa di unico, di esprimere la propria individualità, di appartenere a un gruppo di riferimento con un progetto sentito di valore), a questi segnali sono anche alternati (o proprio alternativi) segnali vissuti come negativi (indecisione, ansia, paura di decidere e di sbagliare, vergogna, dubbi) che assomigliano ai «dolori del parto». Ovviamente ogni segnale andrà interpretato, dentro la situazione globale del giovane, come caratterizzante il fluire delle necessarie e faticose decisioni per maturare oppure come problematiche psicologiche da dovere comunque affrontare simultaneamente (o antecedentemente) per impostare un serio cammino di discernimento.

Questa prima storia affronta il tema della scelta della gerarchia dei valori. Ogni scelta morale, e quindi anche di stato di vita, scopre e afferma dei valori umani e ne sceglie un ordinamento selettivo per importanza e per urgenza. Quando viene l'età per decidere il proprio stato di vita, questo è il valore che ha un'indiscussa priorità e urgenza. Altrimenti si invecchia e si decide che il proprio stato di vita è «il discernimento perpetuo» o lo «status quo». Alla necessità di affrontare al tempo giusto questa decisione non sono facilmente subordinabili altri valori (lo studio, la famiglia di appartenenza, le amicizie, il lavoro). Questa comprensione delle priorità va presentata dal direttore spirituale, e il discernimento va accompagnato fino al suo sbocco in scelte libere, personali, responsabili, nutrite di abbandono nella Provvidenza. Di questa storiella esistono diverse versioni, e come ogni storia è adattabile alle circostanze, si intitola «Come riempire il barattolo»

Il giovanotto era preoccupato, pieno di ansia per la sua vita e per il suo futuro; così un giorno decise di fare una passeggiata sulla spiaggia per cercare di risolvere qualcuno dei suoi problemi. Era prestissimo, e per fortuna quella mattina la spiaggia era deserta, o così parve a lui. Infatti, quando girò l'angolo, vide in lontananza un vecchietto strano, seduto su una roccia in riva al mare. Il vecchio aveva un viso lungo e triste, la barba bianca e indossava una vestaglia argentata, con strani disegni che il giovanotto non aveva mai visto. Avvicinan-

dosi a lui, il giovanotto notò che il vecchio stava raccogliendo dalla spiaggia sassi e ciottoli, con grande lentezza e meticolosità. Incuriosito, si avvicinò alla pietra su cui il vecchio era seduto, e in quel mentre il vecchio sollevò il capo e lo guardò. «Perché sei così preoccupato?» chiese il vecchio. «Qual è la domanda a cui tenti di dare una risposta?». Il giovanotto, preso in contropiede da una domanda tanto azzeccata, rispose quasi senza parlare. «Non riesco a capire cosa conta davvero nella vita. Ci sono così tante cose da fare... come faccio a sapere cosa va fatto per prima?». «È una domanda facile» commentò il vecchio e, raccogliendo un barattolo di vetro grezzo che le onde avevano spinto a riva, cominciò a riempirlo di sassi grandi quasi come il suo pugno. Dopo aver riempito il barattolo si volse verso il giovanotto. «È pieno?». Il giovanotto disse di sì. Senza parlare il vecchio annuì, poi sollevò una manciata di piccoli ciottoli e li fece cadere nel barattolo. Lo scosse un po' e i ciottoli andarono a posarsi negli angoli liberi fra un sasso e l'altro. Di nuovo si rivolse al ragazzo, questa volta con un sorriso. «È pieno *adesso*?». Il ragazzo ricambiò il sorriso e, ancora una volta, disse di sì. Ancora in silenzio il vecchio allungò la mano verso la sabbia fine, ne raccolse una manciata e la versò nel barattolo. La sabbia s'infiltrò in tutti i minuscoli spazi tra i ciottoli e i sassi. Questa volta il barattolo era pieno davvero. «Vedi, questa è la risposta alla tua domanda» disse il vecchio. «I sassi simboleggiano le cose più importanti nella vita di una persona – che si tratti della famiglia, del compagno o dei figli, della salute, della vita spirituale o della saggezza – in modo che, se tu perdessi il resto e ti rimanesse solo questo, la tua vita sarebbe comunque piena». «I ciottoli proseguì sono “le altre cose importanti, magari cose materiali come i soldi, la casa, gli abiti o il lavoro. La sabbia” concluse, facendosene scivolare un po' tra le dita “rappresenta tutti il resto, le piccolezze, le cose di nessuna importanza”. Il giovanotto ascoltava, e il vecchio aggiunse: “C'è chi commette l'errore di mettere la sabbia dentro il barattolo per prima, e, in questo caso, be', certo che non c'è posto per i ciottoli, e meno che mai per i sassi. Lo stesso vale per la tua vita. Se dedichi il tempo e le energie a sciocchezze, non avrai mai tempo per le cose di cui t'importa veramente, le cose essenziali per la tua felicità. Per prima cosa occupati dei sassi, di quello che conta. Stabilisci le tue priorità. Il resto è solo sabbia”.¹⁰⁹

La seconda storia ricorda che la preghiera è «tutto e niente», è il luogo ed il tempo in cui si prendono personalmente le decisioni importanti della vita, dove sono verificate, riordinate, eventualmente cambiate, e rilanciate con rinnovata energia. La preghiera per un giovane cristiano è scelta di onestà con Dio e di onestà con sé stessi. La preghiera è l'attività principe in cui il cristiano si prende cura della propria coscienza e cioè della consapevolezza di sé, della propria libertà e della propria responsabilità a rispondere all'appello della vita, degli altri, di Dio. Questa storiella, una barzelletta in verità, in qualche modo precede la prima storiella, perché alla priorità delle priorità di «decidersi di decidersi» e di «decidersi» sul proprio progetto di vita pre-esiste la priorità «metodologica» di scegliere il tempo, il luogo e l'aiuto (in primo luogo l'accompagnamento spirituale) per maturare e prendere queste decisioni. In verità pre-esiste non tanto una «metodologia decisionale», ma propriamente il dialogo del Creatore e redentore con la sua creatura redenta che essa si cura di tenere aperto e vitale. Senza l'assunzione di un tempo di preghiera quotidiana e di alcuni tempi prolungati di ritiro spirituale e conse-

¹⁰⁹ M. PARKIN, *Racconti per il cambiamento*. 50 storie per far crescere persone e organizzazioni, ETAS, Milano 2004, 104-105.

guentemente (o precedentemente) di essere accompagnato spiritualmente, il giovane non si è ancora voluto assumere il valore di prendere una decisione di vita. Si può intitolare questa storiella «il vassoio».

In un ristorante un abilissimo e frettoloso cameriere scorrazzava tra i tavoli portando sette piatti nella mano sinistra e sei nella destra. Sotto il braccio destro tratteneva una bottiglia di vino, mentre sotto il sinistro una bottiglia di birra. Un cliente, vedendo quello spettacolo di equilibrio – un po' per compassione e un po' temendo che rovesciasse le pietanze addosso a sé e agli clienti clienti – suggerì al cameriere: «Perché non prende un vassoio?» E il cameriere perplesso rispose: «E dove lo metto?».

La morale è che la preghiera è come quel vassoio. La preghiera non è un cosa in più, anche se ovviamente occorrono dei tempi precisi da ritagliare sul vassoio per la preghiera, ma aiuta a portare le varie scelte e gli eventi, e a mettere in ordine e in equilibrio i vari impegni della vita, un po' come il barattolo della scelta precedente.

Conclusione

Alla fine i questo percorso, non resta che ribadire l'utilità di narrare o costruire storie nel corso dei processi decisionali, sia nella vita organizzativa sia nelle attività formative, come la direzione spirituale. Le storie aiutano ad esprimere le emozioni, a costruire un senso condiviso degli eventi, ad apprendere dal passato, a ricucire le lacerazioni umane, a riflettere sugli scenari futuri e a rilanciarsi.

Quanto ho scritto non è rivolto solo ai miei confratelli gesuiti, ma mi permetto di concludere con l'invito, anche per noi gesuiti, a saper raccontare e costruire storie. Insomma, a sperimentarsi. Ovviamente queste storie dovranno essere coinvolgenti; e lo saranno se ci sarà movimento, *suspence*, personaggi, luoghi e situazioni interessanti e inconsueti, emozione, pertinenza al pubblico e al problema, respiro (cioè storie né troppo rapide né troppo lunghe), semplicità. Nella semplicità c'è il segreto di una storia, perché la semplicità aumenta il valore allegorico della storia e la rende più significativa¹¹⁰.

Nella Sacra Scrittura, nella Storia della Chiesa e della Compagnia di Gesù¹¹¹, per non parlare delle nostre tante vicende e amenità quotidiane, troviamo un serbatoio inesauribile di storie per riconoscere il senso dei nostri vissuti, imparare a raccontarci – e ad ascoltarci! –, per lenire le nostre ferite, e per orientarci verso il futuro con scelte ispirate da Chi la Storia la fa.

¹¹⁰ Cfr 283-284. Un metodo in sei parti per creare un storia, si sviluppa dietro le seguenti domande «1. Chi è il personaggio principale della storia (si tratta di un personaggio reale o immaginario, è unico o troviamo un gruppo di personaggi, è un animale, un eroe o un'eroina)? 2. Quale compito o missione questo personaggio si trova a dover affrontare? 3. Chi e che cosa lo può eventualmente aiutare a portare a termine questo incarico? 4. Quali ostacoli trova sul suo percorso? Cosa può permettergli di evitarli? 5. Come si comporta il personaggio principale in questo caso? Come affronta gli ostacoli? 6. Qual è il risultato? La storia si conclude o si potrebbe in qualche modo continuare?» (ivi, 284-285).

¹¹¹ Cfr CHRIS LOWNY, *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i gesuiti*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005.