

At the Edge of Chaos

Un'esperienza di consulenza AT in campo organizzativo

Giacomo Brucciani
g.brucciani@performat.it



Abstract

Dalla richiesta di intervento alla risposta, dall'organizzazione alle singole componenti, per arrivare alle dinamiche dominanti che fanno vivere l'organismo aziendale. L'articolo ha lo scopo di presentare la prima fase di una consulenza organizzativa (ancora in corso) a cui, insieme a due colleghe, ho preso parte presso un'azienda. L'intervento di PerFormat si è articolato in diverse fasi attuative: interviste singole, formazione di gruppo, coaching. Focalizzando l'attenzione in modo particolare sui processi comunicativi e la gestione del conflitto, l'obiettivo dello studio è duplice: proporre una lettura metacontestuale di un'organizzazione in fase di forte trasformazione e, al tempo stesso, riflettere sul significato del "fare consulenza".

Introduzione

Chissà perché gran parte delle storie umane inizia con qualcosa di misterioso, una selva, magari oscura, un bosco, un fiume, oppure una siepe. Tutte metafore? Forse. Del resto la prima parte del titolo che ho scelto per questo breve resoconto è di per sé evocativa.

Ma, potreste dirmi: non devi scrivere su una consulenza aziendale? Perché parlare di metafore!

Ebbene, parlerò della consulenza. Ma siamo tra esseri umani. Non mi piace appiattare tutto in un resoconto tecnicistico. Non è la tecnica, ma l'essere umano al centro del discorso, del mio discorso. E gli esseri umani quando si incontrano, si riconoscono e riconoscendosi creano la propria

identità e danno vita a storie. In modo del tutto naturale.
Leggiamo ora queste poche righe:

Ebenezer Scrooge, il gretto protagonista del Canto di Natale... è vivo perché è Dickens stesso: il quale nel 1843 non solo aveva urgente bisogno di soldi... ma pativa ancora il ricordo dell'umiliante adolescenza, del lavoro in fabbrica, dell'arresto del padre. Scrooge riflette Dickens nell'angoscia che possa tornare il disonore: 'Tu hai troppa paura dell'opinione del mondo', gli dice, in un'apparizione, l'antica fidanzata: ' tutte le speranze sono state sacrificate alla speranza di tener lontane le sue orride critiche' (Dickens, 2002, p. 9).

Una storia, quella del vecchio Scrooge, riconoscibile, portatrice di tante riflessioni, che ci obbliga, in modo forte e dirompente, a guardarci dentro, trattenere il fiato, sentire un vuoto nello stomaco e, perché no, a piangere. Una storia che è la storia di Dickens. La sua storia, basata sul suo vissuto, non è più solamente sua, ma appartiene a chiunque voglia leggerla. Magari ritrovando un poco di sé, magari scorgendo tratti di qualcuno che si conosce. Non è un'autobiografia, ma come questa, immediatamente, fa nascere associazioni con la propria vita, le esperienze fatte, le persone incontrate. Da un certo punto di vista, quella di Dickens, come le storie raccontate da Omero a Dante, da Cervantes a Manzoni, per arrivare a Kafka, De Saint-Exupéry, Hesse e a molti altri, racconta meglio di tanti trattati di psicologia i sentieri dell'animo umano, percorsi tra entusiasmo, speranza, voglia di conoscere, inevitabili pause che portano all'idea di tornare indietro, e atti di coraggio quotidiano che fanno protendere verso qualcosa di nuovo e diverso.

Siamo di fronte a un atto magico? Non credo. Tutt'al più facciamo esperienza profonda di quel legame ancestrale che ci unisce e che è emergente in ogni qui e ora.

1. Un accenno di storia

Conosco l'azienda perché da ragazzo ci sono stato diverse volte insieme a mio padre. Era un viaggio che all'epoca mi sembrava lungo e in un certo qual senso affascinante. Forse, anzi, probabilmente, era la gioia non

esplicitata, ma sentita di condividere un'esperienza.

L'azienda, come ogni cosa che ci circonda a questo mondo, ha una storia ovviamente. E come tutte le storie anche la sua non è affatto lineare. La linearità è un'attribuzione di senso a eventi che altrimenti rimarrebbero apparentemente privi di connessione. Ma appunto è un'attribuzione.

Raccontare una storia non è affatto facile. Lo hanno dimostrato nel corso degli anni teorici della letteratura e studiosi di narratologia e critica letteraria. Basti pensare ai nostri Francesco Orlando, a Cesare Muzzioli e poi ai grandi studiosi del formalismo, fino a Bachtin, Derridà, Spitzer, Stanzel. Talvolta, per raccontare una storia sentiamo l'urgenza di cogliere solo i punti salienti, di ricorrere a una sorta di appiattimento narrativo per rendere tutto immediatamente riconoscibile e intellegibile al lettore.

Come in tutte le storie, anche qui ci sono dei personaggi principali e altri che fungono da co-protagonisti. In questo quadro entriamo noi come consulenti, personaggi esterni che giocano il ruolo della sorpresa in mezzo alla storia e che vorrebbero, come spesso accade nei romanzi, essere lo strumento che porta alla svolta.

2. Il primo contatto

È attraverso l'amministratore dell'azienda che viene contattata PerFormat, che riceve il compito di verificare le dinamiche esistenti all'interno dell'azienda e i rapporti che intercorrono tra i dipendenti.

Il motivo per cui si è rivolto a noi è la necessità di supportate e affiancare le Risorse Umane in una fase che scopriamo essere di cambiamento culturale ed espansione dell'azienda. Sono in cantiere grosse trasformazioni a livello logistico-strutturale, nonché sostanziale. Lo scopo dell'amministratore è di migliorare il clima, facilitare la comunicazione interna ed esterna, aumentare la motivazione e il senso di benessere al lavoro.

Le priorità da lui dichiarate sono:

- dare un forte impulso innovativo e di crescita all'organizzazione,
- cambiare la relazione con il territorio,
- aumentare il lavoro in team,

- favorire la meritocrazia,
- aumentare il senso di responsabilità individuale e collettiva.

Sin dagli incontri preliminari con il personale dirigente è apparso evidente un atteggiamento di apertura nei confronti dei consulenti PerFormat e di massima disponibilità a farci conoscere e renderci parte della realtà dell'impresa. C'è stata una fondamentale collaborazione dei vertici aziendali e di tutti i dipendenti coinvolti, una ventina di persone che saranno i soggetti del progetto.

3. L'inizio della consulenza: prime riflessioni e categorie concettuali

“Delicata fase di cambiamento culturale ed espansione dell'azienda”. Queste sono le parole utilizzate dall'amministratore. Sappiamo che l'azienda, come comunemente è chiamata, ha una storia ben precisa e che si trova di fronte, da un anno, a una sfida importante: un cambiamento di operatività, di prospettiva, di cultura.

L'amministratore, nella riunione di apertura della consulenza di PerFormat, ha tenuto un discorso introduttivo alla presenza di tutti i responsabili di settore. Ha parlato di responsabilità, cooperazione, consapevolezza, si è focalizzato sulla necessità di eliminare la conflittualità, causa di un costo personale elevato (il vissuto del singolo) e di un costo per l'organizzazione (sofferenza di performance). Ha sottolineato la necessità della dimensione motivazionale che deve scaturire dal riconoscimento e dal clima favorevole. Tutto questo si inquadra in un progetto di cambiamento che deve passare da un nuovo rapporto con il territorio e con il mercato. Inoltre, nel processo di cambiamento si inserisce anche l'immagine stessa dell'azienda.

Nelle parole dell'amministratore mi sembra di cogliere un messaggio molto chiaro. Egli si è prefissato un compito ben preciso: far sviluppare l'azienda, rinnovandola. Il cambiamento dichiarato porta con sé anche un altro aspetto, però, che ha a che fare con le persone che lavorano per l'azienda.

Nell'azienda soffiano molti venti. Ma ora i venti che soffiano non sono

prodotti dalla natura, bensì delle persone, che si muovono da un posto all'altro e che portano con sé vissuti diversi. Insieme, questi vissuti, perturbano l'ambiente, che a volte e per qualche periodo di tempo rimane uguale a se stesso. La stasi, per usare un termine preso in prestito dalla geologia e dalla paleontologia, non è destinata a durare per sempre. Fattori interni ed esterni a un sistema contribuiscono al verificarsi di momenti di turbamento che, a loro volta, concorrono al collasso oppure a un'evoluzione del sistema stesso.

Nel caso di questa azienda, gli spostamenti e il dichiarato cambiamento hanno generato instabilità. E nel mondo delle persone, se il cambiamento in sé favorisce l'esitazione, quello dichiarato dall'amministratore necessiterebbe invece di coesione e coscienza di gruppo per poterlo affrontare al meglio. Sorge, allora, una domanda: c'è coesione, c'è consapevolezza di gruppo? E, inoltre, quale tipo di cultura sostiene il gruppo?

A proposito di cultura sappiamo che:

La cultura è importante perché è un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconse, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e dei valori. La cultura organizzativa in particolare è importante perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire. I valori e lo schema di pensiero del leader e dirigenti sono in parte determinati dal loro bagaglio culturale e dalle loro esperienze comuni. Se si vuole rendere una organizzazione più efficiente ed efficace, allora si deve comprendere il ruolo giocato dalla cultura nella vita organizzativa (Schein, 2000, p. 17).

Come indica Schein, ci sono diversi livelli della cultura: gli *artefatti*, i *valori dichiarati* e gli *assunti taciti condivisi*.

La cultura è così stabile e difficile da cambiare perché rappresenta le lezioni via via apprese da un gruppo [...] che hanno portato al successo del gruppo. [...] si comprende che le parti importanti di una cultura sono essenzialmente invisibili. [...] Forse, e questa è la cosa più importante, si comincia a capire che non esiste una cultura giusta o sbagliata, non c'è una cultura migliore o peggiore, se non in relazione a quello che l'organizzazione sta cercando di fare e a quello che permette

l'ambiente in cui si trova ad operare (Schein, 2000, pp. 22-23).

3.2 Il gruppo e le sue dimensioni

Il Counsellor organizzativo e il Coach che operano in un contesto di gruppo di lavoro necessitano, oltre che dei presupposti, anche di un ulteriore modello interpretativo che ha una funzione immediatamente euristica. Prendiamo in prestito le parole di Quaglino:

Il processo dinamico colloca i fatti in un contesto concreto, spazio/temporale, consente di rilevare l'evoluzione, l'involuzione, il cambiamento del gruppo, oltre all'attività in corso "qui e ora". La necessità di lettura e di interpretazione del processo dinamico pone l'esigenza di un modello che, rimanendo coerente con la definizione di gruppo, permetta un approccio non riduttivo e non meccanicistico dei fenomeni emergenti. [...] Come tutte le chiavi interpretative, si offre come ponte tra il soggetto "gruppo" e l'intervento, tra la definizione teorica e l'azione. Modello a quattro dimensioni, perché descrive il condensarsi dei fatti psicologici e sistemici in quattro dimensioni, tentando di rappresentare e cogliere l'ampiezza e la profondità della realtà dinamica del gruppo (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992, p. 51).

Vediamo ora da vicino che cosa sono le quattro dimensioni, la cui denominazione "richiama sia la differenziazione interna in regioni, la specializzazione funzionale, sia il soggetto multidimensionale e le direzioni possibili che ciascuna dimensione può imprimere al processo dinamico"¹.

Dimensione Reale: è emergente e manifesta, è osservabile attraverso l'analisi dei documenti che il gruppo produce, attraverso le azioni che compie e i risultati che consegue. È frutto del riconoscimento di un *noi* sovraindividuale, un'identità complessa. Caratteristiche di questa dimensione sono il *luogo* (dove si svolgono le attività), il *tempo* (per compiere un compito; che segna le fasi di vita del gruppo; che viene

1 G. P. Quaglino, S. Casagrande, A. Castellano, *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, Cortina, Milano 1992, p. 52. Di seguito riporto una breve schematizzazione delle quattro dimensioni che riprendo direttamente dal testo citato, pp. 56-71.

dilatato o ristretto per gestire l'ansia del contatto interpersonale), *l'attività* (risoluzione dei problemi, che spesso sono costruzioni collocate sulle situazioni e non caratteristiche inerenti la situazione). Nella Dimensione Reale il gruppo si dà attraverso la sua *apertura* (e quindi vengono definiti i confini), la *coesione* (condivisione di norme e valori), *interdipendenza* (grado di unità tra i membri), *frammentazione* (grado che porta alla formazione di sottogruppi), *specializzazione funzionale* (grado di differenziazione tra i membri).

Dimensione Sociale: rappresenta il complesso sistema di relazioni grazie al quale il gruppo è ancorato al sociale e in esso compreso. Questa dimensione esplicita la naturale pluriappartenenza di ogni individuo a più contesti sociali, quali la famiglia, la scuola, lo sport, il lavoro, e veicola all'interno del gruppo i contenuti del mondo esterno e una dinamica di continua elaborazione che permette ai membri di verificare la loro dimensione grupale di apertura e chiusura verso l'ambiente.

Dimensione Rappresentata: insieme di immagini costruite dal gruppo attraverso la sua attività e che può essere condivisa da tutti i membri in modo più o meno consapevole. Le immagini contengono i significati attribuiti e riconosciuti dal gruppo esprimendo al contempo l'identità del gruppo. È un processo di elaborazione cognitiva che permette ad ogni membro di cogliere i vantaggi che l'affiliazione offre al concetto di sé di ciascuno. È la dimensione del riconoscimento, *l'essere con*, che permette di differenziarsi nell'appartenenza.

Dimensione Interna: è la struttura profonda che ha valore di ancoraggio di configurazioni possibili di immagini riferite al gruppo come campo fenomenologico ad alto valore simbolico. Questa dimensione è la sintesi che deriva dall'incontro tra i sistemi di significazione inconscia dei membri del gruppo. Comprende, miti, fantasie, immagini statiche, relazioni oggettuali, relazioni di transfert. L'anima singola del gruppo e l'anima grupale dei singoli si sintetizzano in una reciprocità che si

definisce attraverso la gruppaltà inconscia di ogni membro e la dinamica relazionale con il Leader.

4. L'inizio della consulenza: la nostra cassetta degli attrezzi

Nella fase iniziale del nostro lavoro, abbiamo organizzato degli incontri preliminari per individuare un modello di intervento che fosse efficace per il caso specifico, partendo da un bagaglio metodologico chiaro e assodato, fondato saldamente sull'Analisi Transazionale e sulla scorta dei più aggiornati studi in ambito consulenziale-organizzativo.

Le competenze messe in campo per dare efficacia al percorso e andare incontro alle richieste dell'azienda sono state le seguenti:

- capacità di governare dinamiche interpersonali e sistemi di persone per potenziarne l'efficacia e l'efficienza;
- comprendere il processo di cambiamento dichiarato;
- comprendere gli aspetti sistemici e personali e riflettere sugli effetti del proprio intervento;
- creare un clima di apprendimento atto a facilitare la crescita individuale e organizzativa.

Le competenze appena elencate vanno a sostanziare e a influenzare in modo perturbativo sia i singoli individui che l'assetto dell'organizzazione. I singoli componenti sono, infatti, messi di fronte a strumenti che possono utilizzare per governare le relazioni professionali. Allo stesso tempo, sviluppano competenze di flessibilità e relazionabilità, che potenzialmente permettono loro di leggere gli aspetti misteriosi in grado di influenzare le relazioni nel team azienda.

Si tratta, dunque, di potenziare la crescita e incrementare l'efficacia e l'efficienza delle persone che compongono l'azienda e quindi l'azienda stessa. Vista da questa ottica, l'azienda assume le caratteristiche naturali di un superorganismo: un insieme che esprime qualità e comportamenti emergenti di livello logico superiore rispetto a quanto i singoli esprimerebbero se fossero isolati.

La lettura dei processi organizzativi avviene sia a livello intrapsichico e intersichico. Questa è una fase fondamentale del percorso di consulenza. Si è deciso che sarebbe stata affrontata durante la formazione di gruppo dove sarebbero stati esplicitati i principali assunti dell'Analisi Transazionale: stati dell'Io, transazioni, spinte.

Se le competenze messe in atto risultano chiare, altrettanto chiaro deve essere un altro aspetto, la distanza temporale tra la richiesta d'intervento e l'intervento vero e proprio. Sulla base della richiesta e sulle motivazioni che hanno spinto l'azienda a chiedere l'intervento dei consulenti, questi, che sono chiamati nel caso specifico ad affiancare le risorse umane in un momento di dichiarato cambiamento, sono tenuti a effettuare, attraverso le interviste di counselling, un'analisi del clima organizzativo, a progettare gli interventi di formazione mirando alla comunicazione efficace e al lavoro di gruppo.

In particolare, con le interviste di counselling si aiuta la persona a definire il problema che porta e a individuare le risposte e le soluzioni praticabili. Il passo successivo è il coaching con il quale si indirizza la persona ad affrontare le situazioni allenandone le competenze conosciute e osservandola in situazione.

5. Prima fase del progetto: *Le interviste semistrutturate*

L'azienda ha quattro figure di riferimento. Oltre all'amministratore, è presente un direttore generale e due responsabili, uno per l'area tecnica e uno per quella gestionale. Il direttore e i due responsabili come figure dirigenziali e come persone specifiche erano già presenti da molti anni prima dell'arrivo dell'amministratore.

In questo contesto, la scelta di iniziare il percorso con delle interviste semistrutturate è stata una scelta consapevole. Del resto, l'azienda ci era stata raccontata dai vertici della stessa e come si sa, un racconto non è mai oggettivo. L'intervista semistrutturata ha dei punti fermi, delle domande che comunque possono essere valide per tutti ma, al tempo stesso, permette libertà di movimento rispetto al discorso che nasce e si sviluppa

durante il colloquio.

Per le interviste sono stati coinvolti:

- manager delle due macroaree tecnica e gestionale
- capi reparto e responsabili

L'obiettivo di questa prima fase di lavoro è stato quello di cogliere i bisogni degli intervistati e registrare il loro livello di soddisfazione legato alla permanenza in azienda, oltre a far emergere alcune variabili della vita lavorativa, sia individuale che organizzativa.

Di seguito, si restituisce quanto emerso durante le interviste, riportando in forma aggregata l'output discorsivo dei dati qualitativi raccolti.

In particolare, gli aspetti indagati sono stati i seguenti:

- Coinvolgimento nella vita organizzativa dell'azienda e motivazione al lavoro;
- Coesione, spirito di gruppo, senso di appartenenza;
- Percezione dell'ambiente relazionale;
- Orientamento al compito inteso come importanza attribuita dai soggetti al raggiungimento degli obiettivi lavorativi;
- Chiarezza di ruoli e compiti in relazione alle attività da svolgere;
- Fluidità e disponibilità delle informazioni.

Dalle interviste sono emerse alcune criticità inerenti principalmente alle seguenti questioni: la difficoltà nello scambio delle informazioni e nel flusso comunicativo tra l'area tecnica e quella gestionale; una sensazione diffusa di "due aziende in una", più precisamente la mancanza di un'effettiva integrazione tra il personale. Le variabili sono inerenti al clima relazionale, la motivazione individuale, lo spirito di gruppo e il livello di stress. In pratica, sono tutti in un'unica sede, ma è ancora come se ci fossero due aziende separate, in cui un gruppo è in posizione *up* e uno in posizione *down*. Abbiamo osservato come sia visibile anche nell'organigramma nominativo una diversa valorizzazione delle risorse:

non sono indicati i nomi degli operai, mentre appaiono identificati i nomi del personale di area amministrativa-gestionale.

5.1 Schema dell'intervista

Qual è la sua storia professionale?

Molte delle persone ascoltate hanno storie professionali diverse e provengono da ambiti differenti. Alcuni sono arrivati dopo avere svolto vari lavori e hanno maturato esperienze in altri contesti organizzativi, altri invece hanno iniziato qui la loro prima esperienza di lavoro e qui si sono costruiti il proprio ruolo, nel tempo, trovandosi spesso a fare e imparare un po' di tutto.

Quale è la sua situazione attuale? (Relazioni - Comunicazione - Leadership - Orientamento all'obiettivo - Processi di lavoro)

Indipendentemente dai ruoli, si evidenzia in generale un disagio che viene espresso con frasi come: “mi sento messo/a da parte”; “prima ... era meglio”; “non c'è trasparenza tra le persone”, “a volte non si sanno le cose”. A livello di dinamiche relazionali la percezione è di un vissuto generalmente più tranquillo da parte soprattutto di coloro che lavorano e operano fuori dalla sede. Una buona parte delle persone che lavorano negli uffici e negli spazi interni alla struttura dichiara di non essere sufficientemente motivata e poco “appagata”.

Cosa vorrebbe per il suo proseguimento professionale?

Per il proseguimento professionale alcuni vorrebbero maggiori riconoscimenti in termini di avanzamento di ruolo, altri anche in termini economici. Alcuni, al contrario, sono soddisfatti del ruolo, del lavoro e del rapporto con il proprio gruppo di lavoro, in particolare i capi reparto.

Quali competenze ritiene di avere acquisito e in quali aree pensa di dover migliorare?

In generale le persone riconoscono le proprie competenze tecniche e

l'utilità del lavoro che svolgono. Ci sono persone che manifestano il bisogno di definire in modo più chiaro il proprio ruolo e la propria mansione per potersi migliorare.

Se ne avesse il potere, cosa cambierebbe per migliorare l'organizzazione? Alcune delle risposte più frequenti sono state: farei maggiori investimenti; valorizzerei le risorse umane; potenzierei la crescita dell'azienda; diffonderei maggiormente la conoscenza dell'azienda all'esterno concentrandomi su che cosa fa, come opera, l'attenzione che ha per le norme di sicurezza e per il rispetto dell'ambiente.

Quali ostacoli, secondo il suo punto di vista, vanno rimossi affinché ci sia crescita?

Molti degli intervistati hanno affermato che ritengono opportuno ridurre la separazione tra il reparto gestionale e quello tecnico. Occorre, secondo loro, aumentare la comunicazione interna e il coinvolgimento del personale nel progetto di sviluppo.

Come vede e quali aspettative nutre rispetto all'azienda e a questo progetto di consulenza? Quali risultati si aspetta?

Le persone intervistate vedono nell'amministratore un leader, una persona che agisce e concretizza, con le capacità e la determinazione a perseguire lo sviluppo dell'azienda. Dichiarano positivo il progetto di consulenza. Credono nella possibilità di un miglioramento e in un'evoluzione futura positiva. Tra le aspettative, alcuni fanno riferimento al desiderio di migliorare l'organizzazione interna, in termini di strutturazione delle attività e del lavoro, divisione e condivisione di responsabilità.

6. Seconda fase del progetto: *Formazione in gruppo, interviste e coaching*

Dopo le prime interviste (semistrutturate), si è proceduto con momenti formativi in aula che hanno coinvolto i manager delle due macroaree

tecnica e gestionale, i capi reparto e i responsabili.

Durante questi momenti condivisi, il clima generale è risultato positivo e i singoli membri si sono dimostrati sostanzialmente interessati e attivi. Le esercitazioni proposte hanno riscontrato una partecipazione molto buona, dalla quale sono emerse chiaramente tutte le singolarità di cui ognuno è portatore confermando quanto già osservato in occasione del primo ciclo di interviste.

La metodologia analitico-transazionale presentata e proposta quale prisma attraverso il quale guardare alle relazioni interpersonali e agli aspetti comunicativi è risultata efficace: dagli stati dell'Io, alle transazioni per arrivare alla gestione del conflitto e agli aspetti comunicativi all'interno di gruppi di lavoro.

Credo di poter affermare che il gruppo esiste, ma come contenitore di singolarità abbastanza marcate. Manca a mio avviso una consapevolezza attiva del/nel gruppo.

Successivamente, si è passati a una nuova fase del progetto con nuove interviste alle medesime figure professionali. Le interviste, programmate a distanza di tempo dalla formazione in aula, avevano lo scopo di verificare l'efficacia del metodo proposto e la sua eventuale immediata messa in pratica da parte dei soggetti interessati, o, quanto meno, la sua potenziale applicabilità futura per una gestione più efficace delle dinamiche lavorative interne dell'azienda.

Come risultato di questa fase, si potrebbe sostenere che le criticità emerse dal primo ciclo di interviste permangono ma in una chiave più consapevole. Le difficoltà nello scambio delle informazioni e nel flusso comunicativo, la motivazione individuale, il livello di stress, la sensazione di "due aziende in una", sono aspetti critici che necessiteranno sicuramente di *follow up* da prevedere in un futuro intervento di PerFormat.

In particolare, si riscontrano degli "argomenti ricorrenti" che emergono costantemente da ogni singola intervista: la mancanza di pianificazione del lavoro, i compiti lavorativi svolti in uno stato di continua "emergenza"; molti pongono l'accento su aspetti meritocratici, come quello della valutazione dei singoli, e sui premi di produzione, che risultano essere

non adeguati; la mancanza di obiettivi chiari da raggiungere potrebbe essere superata dalla responsabilizzazione delle persone affidando loro anche dei capitoli di spesa specifici; la carenza di personale.

Un altro aspetto interessante che emerge consiste nell'evidenziare una serie di problematiche legate alla comunicazione e alla distribuzione delle competenze nella zona del controllo e della gestione.

Alcuni intervistati, infine, hanno affermato che malgrado tutte le criticità, esiste un reale attaccamento all'azienda dimostrabile anche dal portarsi il lavoro a casa. Al di là della pratica assai diffusa in molti contesti organizzativi, nello specifico caso trattato essa mi porta a pensare che si tratti di un modo emergenziale di lavorare legato a insicurezze, consapevolezza di non essere stati in grado di risolvere il problema nel normale orario lavorativo, paura di eventuali punizioni e rimproveri.

Alla luce di quanto detto, posso affermare che esiste una reale e diffusa consapevolezza di un potenziale miglioramento a patto che le risorse umane siano attivamente coinvolte nel piano di sviluppo dell'azienda. Al tempo stesso, però, si avverte lo scollamento tra la sfera dirigenziale e i due settori, gestionale e tecnico. All'inizio si poteva pensare che tale scollamento fosse frutto del momento di forte cambiamento a cui l'azienda è andata incontro con l'arrivo del nuovo amministratore e con la presentazione del piano di sviluppo e cambiamento: elementi che hanno fatto emergere le problematiche e le criticità evidenziate.

Per questi motivi, mi sento di affermare che l'azienda ha di fronte a sé una sfida, il potenziale cambiamento di cultura.

7. L'azienda tra copioni organizzativi, leadership e spinte

Al termine del primo periodo di consulenza, molte sono state le persone che hanno sperato che il percorso avviato non finisse. In un certo qual modo è stato come se dicessero che la consulenza è stata un'occasione per esprimere le loro opinioni/idee/problematiche, cosa che prima non era mai successa.

Giunti a questo punto, occorre prestare molta attenzione perché la facile deriva verso considerazioni di tipo generalistico è dietro l'angolo.

Cercherò di evitarle per focalizzarmi sulle affermazioni delle varie figure professionali che abbiamo incontrato e ascoltato.

C'è un'umanità molto variegata all'interno dell'azienda. Dall'amministrativo iperspecializzato al responsabile che ci lavora ormai da tantissimi anni, avendo una provenienza professionale di tecnico generico. Dal direttore estremamente competente, ma con scarsissima capacità relazionale, alla responsabile del settore amministrativo e risorse umane che mostra atteggiamenti ambivalenti nei confronti del personale. In altre parole, c'è chi ha, almeno all'apparenza, un'identità abbastanza chiara e chi non riesce a individuarla. Oltretutto, emerge chiaramente una scollatura tra la sezione amministrativa e la sezione tecnica, e, cosa ancor più significativa, ognuno sembra andare per conto suo. Manca un collante chiaro, dichiarato, condiviso.

Cos'è che manca a quest'azienda, una realtà che opera in un settore specifico per soddisfare un campo del mercato, e che produce prodotti e ricava utili?

Fermiamoci un attimo e concediamoci qualche considerazione di ordine generale, per individuare uno schema di riferimento che possa aiutarci a inquadrare una possibile metodologia di lettura e intervento. Uno dei termini più usati fino a questo momento è stato *cambiamento*. Come si inserisce in questo contesto specifico?

Il cambiamento avviene a più livelli: organizzativo e di singoli. Il cambiamento fa paura, o, per lo meno, genera insicurezza. Perché? Perché tendiamo, in modo del tutto naturale, alla stabilità, senza minimamente pensare che la stabilità è solo un autoinganno. Nel suo romanzo *The Ground Beneath Her Feet*, Salman Rushdie definisce il cambiamento come "the big bad wolf of change" (il grosso lupo cattivo del cambiamento), come un terremoto che fa tremare la terra sotto i nostri piedi. L'identità umana non è basata sul permanere costante nel tempo di un nucleo invariante della personalità. È radicata nel tentativo di mantenersi coerenti a se stessi, restando aperti al cambiamento. Cioè da una continua ricerca di equilibrio tra coesione e incoerenza.

L'io è un tardo stato d'animo della natura e addirittura uno stato d'animo fuggevole [...] non è uno di quei fatti primari, di sconvolgente chiarezza, con cui ebbe inizio l'umanità, appartiene piuttosto a quei dati di fatto condizionati che hanno una storia (Benn, 1992, p. 39).

Detto in altri termini, la coscienza dell'io è un dispositivo antropologico e di vulnerabilità, per la sua storicità e quindi per il suo non essere dato una volta per tutte. In questa storia, e in queste storie di uomini e donne come dicevo all'inizio, ci sono almeno tre dati sostanziali da tener presenti: l'identità sostanziale (io *sono* x), progettuale (io *sarò* x) e l'identità flessibile (io *faccio* x). Le tre identità sono accolte e considerate solo in presenza di due modalità di vivere il tempo: quella diacronica (che nasce dalla continuità dello scorrere del tempo implicito) e quella narrativa (continuità del tempo esplicito che deriva dall'efficacia del dialogo interiore).

Cambiamento, identità, tempo. Tre concetti che, pesanti come macigni, curvano il tessuto spazio-temporale dell'azienda, che fino ad un anno fa poteva sembrare abbastanza uguale a se stessa. Ma cambiare non significa cancellare con un colpo di spugna ciò che è stato:

Ci piaccia o meno, noi non possiamo liberarci dal passato, con tutti i suoi errori. Questo sopravvive in concetti ormai accettati, nel modo di formulare i problemi, nelle dottrine delle scuole, nella vita quotidiana, nel linguaggio e nelle istituzioni. Non esiste una 'generazione spontanea' dei concetti, bensì questi vengono per così dire determinati dai loro 'antenati'. Ciò che è accaduto nel passato è molto più pericoloso – o, piuttosto, diventa pericoloso – solo quando il nostro legame con il passato resta inconsapevole e ignorato (Fleck, 1976, p. 75).

Inconsapevole e ignorato. Frutto di un inganno che non ci permette di accettare di aver fatto o acconsentito a scelte che oggi non considereremmo più funzionali.

Aggiungiamo al quadro un ulteriore livello di complessità.

Gli individui vivono emotivamente e cognitivamente in molte dimensioni. Analizzando un gruppo organizzativo, è bene tener conto degli orientamenti emotivi e dei processi sociali che presiedono alla formazione

e alla costruzione della conoscenza. E sapere che gli individui agiscono e conoscono entro contesti al cui interno la comunicazione ha significato grazie a sistemi di interazione. Infine, l'origine sociale della conoscenza ha basi affettive e la cooperazione presiede alla costruzione della percezione e della conoscenza dalle primissime fasi di interazione tra bambino e adulto. Per quanto biologicamente e neuro-fisiologicamente siamo dei sistemi autonomi e chiusi, dipendiamo, per i nostri processi costruttivi, della cognizione dalle interazioni sociali. Detto in altri termini e calando il discorso all'interno del caso specifico, non basta inserire diverse figure professionali che fino a poco tempo prima lavoravano separatamente all'interno di uno stesso edificio per creare una sinergia gruppale. Se così facendo si crede di aver ottimizzato qualche tipologia del processo organizzativo credo che ci si stia solamente illudendo di aver fatto qualcosa. In realtà, le singolarità permangono (come è anche giusto che sia) ma non in modo funzionale rispetto al processo aziendale.

Anche questa storia, come tutte le storie di persone e gruppi, può essere letta da più punti di vista. Ne scegliamo uno, sempre, per semplicità, perché abbiamo un obiettivo specifico, perché uno rispetto a molti altri è più vicino al nostro modo di guardare al mondo. Ma la semplicità non deve far pensare al semplicismo, bensì alla “semplessità” (Berthoz, 2009), una proprietà fondamentale degli esseri viventi. In modo del tutto naturale, riduciamo la complessità del vivente per meglio comprenderla; la sfida sta nel non considerare tale modalità risolutrice e dogmatica. La riduzione è funzionale ma nasconde in sé la complessità, che esiste e che rimane. Detto in altri termini, è come se mi fermassi a una sola immagine dell'azienda, che emerge nelle mie riflessioni. È chiaro, tale immagine c'è, come una Gestalt. Mi aiuta, ma non mi è sufficiente. Spesso accade che delle persone assumano nella nostra percezione di loro dei connotati specifici, e allora avremo “il furbo”, “l'approfitatore”, “il donnaiolo”, “la svampita”, “la seduttrice”, ma anche “il salvatore”, “l'altruista”, e così

via. Tutte queste Gestalt restituiscono una somma di caratteristiche di persone che hanno impattato la nostra percezione. Sia in senso negativo che in positivo, tali Gestalt, se diventano di dominio pubblico e accettate attraverso una modalità collettiva, possono assumere toni discriminanti. Ecco allora che nasce per esempio “lo scemo del villaggio”. Hanno tratti oggettivi, sia chiaro, ma tuttavia sono sempre delle modalità storicizzate e da storicizzare. Vale a dire che una cosa non è mai data una volta per tutte. Lo sforzo consiste nell'essere in grado di mettersi in gioco ed essere disposti a rivedere costantemente le proprie percezioni e convinzioni.

La mia personale Gestalt dell'azienda in questione è quella di una realtà con un *Copione non perdente*. Ciò che mi ha portato alla creazione di questa immagine risiede nelle interviste che abbiamo condotto in questi mesi. Come ho già detto in precedenza, sono emersi alcuni temi ricorrenti durante i colloqui: la mancanza di pianificazione, un'organizzazione approssimativa, l'abitudine a lavorare in emergenza.

“Il copione può essere definito come la matrice su cui una persona oppure un'azienda fonda il suo piano di vita e i suoi modi di relazione. Attraverso il copione gli eventi sono interpretati cognitivamente ed emotivamente, e in base ad esso si costruisce il proprio programma di vita. Proprio perché le aziende sono dei Superorganismi, al copione individuale dell'imprenditore si aggiunge quello dell'organizzazione. Se seguiamo le ricerche di Rosa Krausz (Krausz, 1998), ogni ente è caratterizzato da due strutture organizzative: una struttura formale ed ufficiale che disciplina ogni aspetto della vita organizzativa attraverso la definizione di *mission*, *vision*, strategie, piani di sviluppo, programmi, progetti, organigramma, funzionigramma, processi gestionali, procedure...; l'altra struttura, ulteriore, difficilmente identificabile, determinata dai rapporti individuali e di team, che immette nel sistema, variabili spesso non considerate dalla prassi organizzativa”².

La struttura ulteriore, “piano inconscio”, corrisponde al copione organizzativo.

² Riprendo in questa citazione e nella pagina successiva le riflessioni di A.E. Tangolo, Comunicazione e coaching in azienda, in A.E. Tangolo, G. Brucciani (a cura di), *Percorsi umani per il Business. Coaching e consulenza di Analisi transazionale per le imprese 4.0*, 2019, pp. 38-41.

Se l'azienda ha un copione specifico, ogni persona che ci lavora ne possiede altrettanti. Ed è a questo punto che possono emergere frizioni più o meno forti tra manager e dipendenti, dettate da motivazioni, aspettative, tornaconti, ecc. Si arriva, così, a definire il *copione lavorativo* che si struttura sull'**idea di lavoro** (le variabili che ci motivano, l'impegno che investiamo nelle attività, l'attenzione che poniamo nell'affrontare il compito, l'importanza che assume lo sviluppo lavorativo e dell'organizzazione, l'obiettivo professionale, la rilevanza della creatività, dell'autonomia, del lavoro di gruppo), **di tempo** (influisce sulla personale produttività ed efficienza. Consideriamo il tempo una risorsa o un vincolo? Strutturiamo il tempo o ci lasciamo governare dalle urgenze? Preferiamo lavorare in modo solitario, attiviamo spesso rituali, utilizziamo passatempi, ci concentriamo sulle attività, tendiamo a attivare o spalleggiare giochi psicologici, investiamo tempo nella cura delle relazioni?), **di risorsa umana** (definisce la cultura organizzativa personale. Interferisce direttamente sulla percezione del senso di appartenenza, dell'importanza, della centralità e della responsabilità di ogni lavoratore nel raggiungimento dell'obiettivo), **di denaro** (influisce sulla capacità di elaborare strategie al fine di razionalizzare e ottimizzare il denaro. Consideriamo il denaro una risorsa o un obiettivo? Cerchiamo di razionalizzare e ottimizzare le attività in un'ottica di economicità? Siamo orientati al profitto o all'investimento?).

Il modo in cui in un'azienda si combinano e strutturano le decisioni relative a queste macro-aree determinano modelli di copione organizzativo funzionali e di successo, banali o addirittura disfunzionali e fallimentari. Individui e organizzazioni con *copione lavorativo non perdente* favoriscono gli interessi personali rispetto a quelli dei clienti, anche con comportamenti manipolatori. In ambito organizzativo tendono ad accrescere il senso di inadeguatezza del contesto sociale ed economico circostante, svalutando la capacità dei clienti di scegliere ciò che più li soddisfa³.

Dalle interviste, come dicevo, emergono delle peculiarità evidenti. Spesso

3 Cit. e schema della pagina successiva da A.E. Tangolo, Comunicazione e *coaching* in azienda, p. 46.

Copione NON PERDENTE	Caratteristiche di un soggetto “Up and down active”	Caratteristiche preferite dell'organizzazione con cui collaborare
Idea del Lavoro Orientamento al compito	Il lavoro è finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo personale	La quantità prevale sulla qualità del risultato: è ammessa la manipolazione
	Necessità di assumere ruoli predefiniti, eccessiva specializzazione professionale. Mancanza di flessibilità.	Struttura organizzativa piramidale, autorità centralizzata, non flessibile, formale. Le posizioni e i ruoli sono più rilevanti delle persone
	Completa abnegazione al lavoro: grandi lavoratori, capi difficili da soddisfare	Il personale deve essere costantemente impegnato
Idea del Tempo Risorsa individuale	Il tempo è utilizzato per mostrare il proprio potere e per manipolare e mettere pressione a dipendenti, fornitori, clienti	Il tempo è concepito come una risorsa per ottenere obiettivi individuali e per mantenere posizioni di potere
	I tempi programmati sono rispettati solo se funzionali agli interessi personali o come modo di ottenere potere o prestigio	Il tempo è strutturato in incontri improduttivi caratterizzati da rituali e giochi
	Il tempo è vissuto come una variabile fondamentale per vincere la competizione	Alti livelli di stress
Idea di RU Mi libero di ...	Atteggiamento di diffusa diffidenza, sospettosità e sfiducia, a cui segue rabbia e frustrazione, non si prendono le responsabilità delle loro azioni e negano l'evidenza	Relazioni di sfruttamento e manipolazione, mancanza di rispetto, lealtà.
	La competizione è considerata l'anima dello sviluppo professionale ed ha il potere di motivare all'impegno	Management autoritario e paternalistico. E' stimolata la competizione nei e tra i team. Limitata rete di partner
	Scarsa capacità di delega e di condivisione di compiti	Problem solving è unilaterale ed individuale
Idea del Denario Obiettivo	Percorso pianificato di crescita professionale ed economica	Il denaro è l'obiettivo.
	Necessità di affermare socialmente la superiorità: lo status economico rappresenta il livello di potere e prestigio per la società.	Per raggiungere il massimo profitto possono essere utilizzati meccanismi non etici (bassi salari, scarsa qualità, non corrette pratiche commerciali e di mercato, evasione fiscale)

Tab. 1 - Copione Non Perdente (Adattato da Rosa Krausz)

l'intervistato risponde alle domande utilizzando due stati dell'Io, il *Genitore normativo e critico*, il *Bambino adattato o ribelle*. Metodologicamente il Genitore può essere assunto come la dimensione normativa e valoriale di un gruppo categorizzando i comportamenti e i vissuti collettivi, e il Bambino serve a definire i comportamenti collettivi riconducibili a bisogni di legame, appartenenza, al senso di coesione, al conformismo e le dinamiche relative al clima.

La risultanza delle risposte rimanda anche a un tipo specifico di *leadership* esistente in azienda.

Nel caso specifico, la *leadership* ha un *Copione Non Vincente* con una posizione esistenziale *io sono ok – tu non sei ok*. Ha un orientamento al lavoro dove il compito riveste una grande importanza e la quantità prevale sulla qualità. L'autorità è abbastanza centralizzata e normativa e il personale deve essere costantemente impegnato. Quest'ultimo aspetto può tradursi in un contesto in cui ci sono “grandi lavoratori” e “capi da soddisfare”. Allo stesso modo, il tempo, soprattutto quello dedicato al confronto e alla programmazione, diventa occasione d'incontri improduttivi, passatempi e giochi. In questa situazione, emergono relazioni manipolative, poco coinvolgimento personale e la competizione, se c'è, va a discapito dell'organizzazione. Una *leadership* di questo tipo tende a essere paternalistica e genera di conseguenza un clima manipolativo, stressante e scarsamente motivato. Inoltre, la struttura organizzativa assume una forma piramidale, dove i ruoli e le posizioni sono più importanti della loro effettiva funzionalità. Il *decision making* risulta centralizzato e il *problem solving* individuale.

Legate al copione aziendale e allo stile di *leadership* ho individuato, infine, tre spinte principali, *compiaci*, *sforzati*, *sbrigati*, che al momento vanno a confermare quanto già espresso in merito al copione.

9. Conclusioni

Sebbene la consulenza stia proseguendo, e sebbene sia presumibile che in azienda ci saranno degli sviluppi, alla luce del copione organizzativo, dello stile di *leadership* e del percorso d'interviste, colloqui di coaching

e formazione, mi sento di poter avanzare una diagnosi di clima e di situazione del personale.

Innanzitutto, rilevo la mancanza di un sistema di definizione degli obiettivi aziendali. L'amministratore opera in un contesto in cui è radicata fortemente una cultura organizzativa di tipo non privato, che al momento non consente di compiere una svolta immediata. Infatti, si rileva anche la mancanza di obiettivi di reparto e del corrispondente sistema di valutazione dei risultati, elementi che invece porterebbero alla definizione di un modello oggettivabile di incentivi personali: in azienda ci sono dei potenziali che non vengono valorizzati.

La presunta assenza di obiettivi chiari genera un ulteriore problema. Su questioni generali, d'importanza aziendale, si tende a personalizzare.

La confusione che si percepisce è evidente anche dall'organigramma, che oltre a mostrare delle evidenti incongruenze tra il settore tecnico e quello gestionale, incorpora in quest'ultimo anche la parte amministrativa, che meriterebbe di essere scorporata.

Malgrado queste problematiche, il senso di appartenenza all'azienda è molto alto, e riscontrabile a più livelli. La conflittualità tutt'ora presente tra area tecnica e gestionale è in fase di miglioramento: l'obiettivo, in questo caso, è quello di incentivare le persone più competenti e procedere con un programma di miglioramento delle competenze comunicative e di gestione del personale da parte dei responsabili.

In apertura di uno dei suoi libri più belli, Paul Watzlawick dice:

Come dimostreremo, le nostre idee tradizionali sulla realtà sono illusioni che andiamo accumulando per la maggior parte della nostra vita quotidiana, anche al rischio notevole di cercar di costringere i fatti ad adattarsi alla nostra definizione della realtà, e non viceversa. Ma l'illusione più pericolosa è che esista soltanto un'unica realtà. In effetti esistono molte versioni diverse della realtà, alcune contraddittorie, ma tutte risultanti dalla comunicazione e non riflessi di verità oggettive, eterne (Watzlawick, 1976, p. 7).

Gli scambi comunicativi sono la parte sociale di questa storia, come di tutte le altre. Anche in questo caso, però, abbiamo sperimentato la forza dirompente di una comunicazione non efficace che non dice tutto a parole, bensì ammicca, allude, guarda, rimprovera, accondiscende. Una comunicazione di un *Genitore affettivo negativo* e di un *Genitore critico*. Ma anche quella di *Bambini adattati* e *Bambini ribelli*.

In questa storia, come in altre, si è perso di vista un fatto. Senza nemmeno rendersene conto, le persone si creano idee sulla realtà che vivono e poi vanno alla ricerca più o meno in modo consapevole di conferme per tali idee. Fanno di tutto perché esse possano essere riconosciute come valide, per lo meno in una percentuale accettabile. Sono idee che nascono da bisogni, da spinte, per confermare un copione e procedere nella strada verso il proprio tornaconto. Capita poi che queste idee si intersechino con quelle di altri e quasi magicamente inizino piano piano a diventare la realtà. Si perdono di vista gli obiettivi, oppure semplicemente si crede di averli persi di vista. Fatto sta che le cose iniziano a complicarsi. E si cerca l'aiuto di qualcuno che ci permetta di scorgere un po' di orizzonte in tutta questa nebbia. Un punto fermo al quale aggrapparsi. Poi, ad un tratto, capita l'inatteso. Qualcosa che dà uno scossone a tutto. Questo qualcosa ha il potere e la forza di lasciarci ad occhi aperti, anche di metterci in crisi. La crisi, in questo senso, è un momento in cui ci sentiamo trasportati in un flusso più forte di noi, che ci spinge verso le rapide, lungo il corso di un torrente dove non ci sono appigli per fermarsi, per salvarsi e per ritornare al sicuro sul già conosciuto. Facciamo di tutto per cercare un punto fermo, ma non lo troviamo. La crisi, così, ci costringe a formulare un nuovo pensiero, un nuovo giudizio su noi stessi. Ed è il momento più duro, che porta con sé sofferenza, spaesamento, senso di instabilità. Ma non perché ciò che vediamo ora è del tutto sconosciuto, bensì perché siamo messi di fronte a quello che siamo veramente, e che siamo venuti ad essere nel corso del tempo. Questo momento è l'orlo dal caos. Ridecidere per evolversi, oppure scegliere di tornare nella tana, nella casa che ci protegge dal "big bad wolf of change". In queste situazioni un *Adulto* che parla, così come un *Genitore affettivo positivo* e un *Genitore normativo non critico*

non vengono riconosciuti. Tendiamo a rifiutarli. Non comprendiamo immediatamente il loro messaggio. Non ci fidiamo, né di colui che parla, né di noi stessi. Tendiamo a ridefinire tutto in base al nostro copione. Abbiamo paura e ci immobilizziamo.

Ecco, come consulenti mi sento di dire che siamo a questo punto. Ad un punto in cui l'azienda e le persone hanno di fronte a loro solo il mare. Sono in piedi sulla scogliera. Lo strapiombo è vertiginoso e fatale. Allora... imparare a muoversi nella tempesta oppure tornare indietro. Anche per il consulente il momento è delicato. C'è in ballo il suo ruolo e la sua immagine. C'è il rischio che il triangolo drammatico giri e le caselle si invertano e cambino posizione. Da salvatori potremmo diventare vittime. Ma questa è una storia che deve essere ancora scritta.

Giacomo Brucciani

Counsellor e Coach ad indirizzo analitico-transazionale. Docente nei percorsi di formazione di PerFormat Business, è consulente organizzativo. Si è laureato in Filosofia e ha un dottorato in Storia

Bibliografia

- Benn, G. (1992). Problematicità della poesia (1929-30), in Id., *Lo smalto sul nulla*, a cura di L. Zagari, Milano: Adelphi.
- Berthoz, A. (2009). *La semplicità*. Torino: Codice Edizioni.
- W. Bion, W. (1971). *Esperienze nei gruppi e altri saggi*. Roma: Armando.
- Dickens, C. (2002). *Canto di Natale*. Milano: RCS.
- Fleck, L. (1976). *Genesi e sviluppo di un fatto scientifico*. Bologna: Il Mulino.
- Krausz, R.R. (1998). L'Analisi transazionale e la trasformazione delle organizzazioni. *Quaderni di Psicologia e Analisi transazionale*, 23.
- Krausz, R.R. (1993). Organizational Scripts. *TAJ Transactional Analysis Journal*.
- Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A. (1992). *Gruppo di lavoro*,

- lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni.* Milano: Cortina.
- Schein, E.H. (2000). *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi.* Milano: Cortina.
- Tangolo, A.E., Brucciani, G. (2019). *Percorsi umani per il Business. Coaching e consulenza di Analisi transazionale per le imprese 4.0.* Pisa: PerFormat Pubblicazioni
- Watzlawick, P. (1976). *La realtà della realtà. Comunicazione – disinformazione – confusione.* Roma: Astrolabio.

