

L'osservazione istituzionale

Mario PERINI e Daniela VANDONI.¹

L'osservazione istituzionale è una tecnica esplorativa che mira a conoscere il funzionamento di un'istituzione, con particolare riguardo agli aspetti emotivi inconsci e ai processi relazionali che vi sono implicati. Il metodo rappresenta una derivazione della cosiddetta "*infant observation*", una tecnica per l'esplorazione della relazione tra la madre e il bambino piccolo originariamente creata dalla psicoanalista inglese Esther Bick (1964) a scopi di ricerca clinica e successivamente sviluppata come metodo di formazione per psicoterapeuti e professionisti operanti nelle istituzioni di cura e assistenza.

L'applicazione del metodo osservativo alle istituzioni sociali e alle organizzazioni produttive nasce e si sviluppa in Inghilterra negli ultimi decenni a partire dal fecondo filone delle ricerche sulla dinamica dei gruppi e delle organizzazioni inaugurato dal Tavistock Institute of Human Relations e dalla Tavistock Clinic. Entrambe le istituzioni offrono tuttora a studenti e professionisti corsi, master e seminari sull'analisi e la consulenza organizzativa che includono ricerche ed esercitazioni basate sull'osservazione.

In anni più recenti (Hinshelwood e Skogstad, 2000) una metodologia analoga è stata elaborata in contesti diversi quali il Cassel Hospital e l'Università dell'Essex per essere applicata più specificamente alle istituzioni di cura e assistenza e alla formazione degli psichiatri e degli psicologi clinici.

La formazione basata su tecniche osservative offre l'opportunità di acquisire sufficiente esperienza e fiducia per poter operare in un'istituzione sia come consulenti esterni sia con un ruolo operativo o direttivo.

Il modello osservativo include tre elementi esperienziali fondamentali:

1. L'analisi dettagliata della **negoziiazione necessaria per ottenere il permesso di entrare in un'istituzione**;
2. L'**osservazione** dell'istituzione e la discussione in gruppo del materiale ricavato dall'osservazione stessa;
3. La possibilità di apprendere non più solo teoricamente ma facendo **un'esperienza reale diretta** (ad es. nei Seminari residenziali sulle relazioni di gruppo del tipo "Conferenze di Leicester" o "Seminari di Arona") per sperimentare come membri di un gruppo esperienziale quegli stessi processi che si osserveranno poi come consulenti o membri di un'organizzazione.

Il modello che prenderemo ora in considerazione è quello elaborato dalla Tavistock Clinic. Nella parte conclusiva confronteremo brevemente questo modello con quello che indicheremo come il "modello Cassel".

¹ Testo introduttivo presentato al 3° Corso di Formazione all'Analisi Istituzionale de IL NODO Group (Torino, marzo-settembre 2001), rappresenta un'elaborazione di materiali ed appunti tratti dai seminari effettuati con Anton Obholzer nel 1998 presso lo Studio Il Nodo

Scegliere un'istituzione

“Con il termine ‘istituzione’ è da intendersi una qualsiasi organizzazione che svolga una funzione chiaramente riconoscibile. Ai fini del nostro studio tale istituzione deve essere costituita da uno staff le cui interazioni possano essere osservate e da edifici a cui sia possibile accedere”. (Obholzer, 1998)

I corsi Tavistock prevedono che gli studenti decidano liberamente quale particolare istituzione o organizzazione preferiscono osservare, dando come unica raccomandazione quella di scegliere un'istituzione o un tipo di istituzione con la quale essi non abbiano alcuna familiarità, in modo da ridurre al minimo il rischio che i loro preconcetti interferiscano con le osservazioni. Gli operatori sanitari perciò dovranno evitare gli ospedali, gli ambulatori e simili, gli insegnanti le scuole, i consulenti aziendali le imprese e così via. Analogamente andranno escluse le organizzazioni con cui gli osservatori hanno in corso dei rapporti, come clienti, consulenti o fornitori, ad esempio la scuola dove vanno i loro figli, l'azienda per cui rivedono i bilanci o il negozio dove vanno a fare abitualmente acquisti.

E' più opportuno svolgere le osservazioni in luoghi distanti da quelli abitualmente frequentati e in contesti dove non si abbiano delle conoscenze o delle persone che possono facilitare il compito. La scelta di un campo di osservazione differente dal proprio ambito lavorativo permette anche di ridurre i livelli di ansia suscitati nell'organizzazione dall'ingresso di un estraneo – l'osservatore.

All'interno di questo vincolo gli osservatori potranno scegliere qualsiasi istituzione pubblica o privata, grande o piccola, commerciale, governativa o di servizi che si presti ad essere osservata. Il tipo di scelta effettuata può offrire indicazioni sulle ansie e le ambivalenze legate al compito dell'osservazione: optare per un supermercato molto frequentato può rivelare la ricerca di un contesto “facile”, dove l'osservatore, mescolato alla clientela, può operare in condizioni di relativa tranquillità; chi d'altra parte scegliesse ad esempio un carcere o anche solo un commissariato di polizia darebbe chiari segni di volersi garantire un rifiuto.

Sarà poi compito dell'osservatore prendere contatto personalmente con l'organizzazione prescelta e negoziare con essa l'autorizzazione ad entrarvi per svolgere l'osservazione.

Negoziare l'ingresso

Il passo successivo nel processo di osservazione istituzionale è dunque quello di contattare l'organizzazione che si è deciso di osservare: lo scopo è quello di negoziare un accordo che permetta di effettuare una serie di visite in qualità di osservatori.

Obholzer (1998) sottolinea che “il processo stesso rappresentato dal contattare l'organizzazione e condurre le fasi della trattativa per ottenere il permesso di svolgere l'osservazione può essere considerato di per sé un compito interessante, che merita di essere a sua volta osservato, registrato e portato in discussione”. E' bene tener presente che già il processo di entrata nell'organizzazione in qualità di osservatore con le sue maggiori o minori difficoltà rappresenta un'importante fonte di informazioni.

Il processo negoziale per avere accesso ad un'istituzione è in effetti un'ottima occasione per apprendere sulle dinamiche implicate nel **passaggio dei confini istituzionali** ("boundary crossing").

Lo studio delle difficoltà soggettive, intersoggettive e istituzionali sollevate da questo negoziato rappresenta un'importante fonte di informazioni, materiale "clinico" prezioso per comprendere aspetti importanti della struttura, del funzionamento, delle ansie e delle difese di quella organizzazione. Perciò anche l'insuccesso e la "porta in faccia" possono rivelarsi esperienze istruttive.

Vedremo qui alcuni aspetti peculiari di questo processo.

In primo luogo **l'ingresso dev'essere un procedimento attivo e trasparente**, cioè occorre presentarsi, spiegare le proprie intenzioni, concordare le visite, ecc.; non è possibile entrare sotto false apparenze come ad esempio lasciando credere di essere un cliente o un visitatore di passaggio.

Gli osservatori non potranno proporsi come "autorità" e in tal modo forzare l'organizzazione ad accettarli: ad esempio un'impresa di *catering* che abbia interesse a tenersi buona l'azienda sanitaria che fa i periodici controlli sugli alimenti potrebbe sentirsi costretta ad accettare un medico come osservatore. Essi dovranno piuttosto proporsi come "studenti", sia pure "seniores" o di rango speciale, e le sole credenziali che l'amministrazione del corso fornirà loro sono un attestato dichiarante che "il dott. XY sta svolgendo un corso di formazione che prevede delle esperienze di osservazione".

Spetterà all'interessato stesso - naturalmente dopo essere stato istruito sui fondamentali del metodo - trovare il modo più adeguato per spiegarlo ai suoi interlocutori. Certo è possibile che l'esibizione un ragguardevole curriculum professionale possa aprire più facilmente delle porte, ma non è da escludere che accada esattamente il contrario; e comunque il dispiegamento di titoli e qualifiche professionali tradisce in primo luogo l'ansia dell'osservatore e la sua paura di essere respinto.

In pratica l'esperienza ha dimostrato che nel contattare un'organizzazione la strategia migliore è presentarsi come partecipante ad un corso o ad un gruppo di studio sulle organizzazioni, che la formazione o la ricerca intrapresa prevede lo svolgimento di osservazioni istituzionali.

Nel negoziare l'accordo che autorizzerà l'osservatore a condurre le sue osservazioni la **riservatezza** è un requisito fondamentale. Probabilmente occorrerà mettere bene in chiaro che l'uso che il corso farà del materiale raccolto in nessun caso potrà violare il diritto dell'organizzazione alla protezione della propria *privacy* e delle informazioni confidenziali. Il modo migliore di presentarsi probabilmente è quello di spiegare agli interlocutori come sono organizzate l'osservazione e la discussione del materiale, garantendo loro che quanto verrà osservato e registrato sarà assolutamente confidenziale e informandoli che potranno ricevere informazioni o assicurazioni rivolgendosi all'organizzazione del corso, che potrà anche rilasciare al bisogno delle lettere di presentazione.

Attraversare il confine istituzionale

Cardine del lavoro di osservazione è l'analisi dell'esperienza di **attraversamento del confine dell'organizzazione**. E' importante registrare attentamente le vicissitudini

del primo contatto, perché già dal suo modo di presentarsi e di accogliere l'osservatore, l'organizzazione può rivelare elementi reali e simbolici che rimandano alle sue caratteristiche istituzionali e alle sue modalità di funzionamento. Una prima idea su di essa possiamo farcela proprio dal modo in cui riusciamo (o non riusciamo) a passare attraverso il suo confine.

Spesso con i primi contatti si suscitano delle **reazioni di tipo paranoide**, legate alle fantasie intorno all'arrivo di un estraneo che vuole osservare (che cosa farà? si metterà a controllare? come userà le informazioni raccolte? sarà un agente del Fisco?, ecc.). Perciò probabilmente la cosa più utile è da un lato dare un sufficiente preavviso prima di iniziare l'indagine e dall'altro, come si è già detto, garantire esplicitamente e fin dall'inizio che le informazioni saranno considerate strettamente confidenziali. A questo proposito può essere utile chiarire che l'osservazione non è centrata sulle persone ma sul sistema nel suo insieme, anche se ciò può suscitare altri tipi di ansietà.

Un'altra difficoltà nasce dalla **sensazione di fastidio e di intralcio alla propria attività** che l'organizzazione può avvertire rispetto all'ingresso di un osservatore. La sua presenza, oltre a non apparire di nessun aiuto per i problemi istituzionali, è semmai sentita come un problema ulteriore, un disturbo per il lavoro e una fonte di tensioni. Perciò può essere utile sottolineare i vantaggi che all'organizzazione possono derivare dal lavoro di osservazione, presentandolo come uno strumento che potrebbe aiutarla ad affrontare i propri problemi offrendo una nuova prospettiva da cui esaminarli. Per lo stesso motivo è opportuno prevedere una restituzione (**feedback**) dei suoi risultati, anche se è meglio non sottolineare questa offerta nel negoziato iniziale per non presentarsi ingannevolmente in un ruolo di tipo consulenziale.

L'osservatore non appartiene di solito a nessuna di quelle classi di soggetti che sono ufficialmente ammessi, per le quali esiste nell'organizzazione una ben precisa "porta d'ingresso": in un Ospedale, ad esempio, si entra solo se si è malati o medici o infermieri o personale amministrativo o familiari di malati o rappresentanti di case farmaceutiche; in una Scuola solo se si è allievi o insegnanti o genitori di allievi o personale non-docente o fornitori o ispettori ministeriali. Un osservatore è quindi vissuto quasi sempre come una minaccia, perché **l'organizzazione deve confrontarsi non solo con un estraneo ma anche con una domanda molto peculiare – la richiesta di entrare e "osservare" - che non le è familiare, che non comprende, che non sa come trattare e che quindi suscita ansia e diffidenza**. Nei confronti di quest'ansia e dell'osservatore che ne è la fonte l'organizzazione mette pertanto in funzione il proprio sistema difensivo.

La fase iniziale dell'osservazione istituzionale è sempre la più difficile: ansia, fantasie persecutorie e ambivalenza, sentimenti di paura, vergogna, rivalità e ostilità sono sempre presenti, non solo in chi viene osservato ma anche nell'osservatore. La **rivalità** è un fenomeno piuttosto frequente e una fonte primaria di problemi organizzativi. Certe istituzioni più di altre si trovano in difficoltà a richiedere una consulenza, ad accettarla o anche solo a pensare che avrebbero bisogno d'aiuto e che potrebbero ottenerlo; in queste stesse istituzioni è probabile che la rivalità e la vergogna si coalizzino per mobilitare contro l'osservatore atteggiamenti difensivi di ostilità e di boicottaggio.

Se è vero che per osservare un'istituzione occorre negoziare il "permesso" ad entrarvi da parte di un'autorità esterna, per avviare questo negoziato e poi per condurre l'osservazione occorre trovare in se stessi un'**autorità interna**. Le istituzioni naturalmente possono temere lo "sguardo" dell'osservatore, ma anche quest'ultimo può avere paura di osservare, di vedere delle cose che possano turbarlo (ad es. il reparto oncologico di un ospedale). L'osservatore può temere di essere a sua volta osservato e giudicato, e può sviluppare atteggiamenti difensivi di vario genere. Un indizio dell'ansia dell'osservatore può essere, come si è già detto, l'esibizione di un impressionante curriculum. D'altra parte il dispiegare le proprie "armate", magari in risposta a un analogo spiegamento di forze da parte dell'interlocutore, tende a rinfocolare l'invidia e la rivalità e rende più difficile trovare spazi di collaborazione. Un'altra modalità difensiva può essere l'uso di pregiudizi e schemi concettuali o la convinzione prematura di aver capito e "diagnosticato" il problema, per sottrarsi a sentimenti di confusione o alla vergogna e al disagio legati all'esperienza di non capire.

La richiesta di osservare un'istituzione genera sempre ansia anche perché interrompe una *routine*: la *routine* è un dispositivo istituzionale per minimizzare la paura legata alle situazioni nuove e dunque tutto ciò che la compromette riattiva la paura. Perciò è cruciale che l'osservatore ponga al suo interlocutore una **richiesta specifica**, ad esempio che indichi che cosa vorrebbe osservare, chiarisca i contenuti e delimiti l'ambito spazio-temporale dell'osservazione, rendendo in tal modo l'ansia più sopportabile. Una frase del tipo "osserverò quello che volete voi" che cerca di essere rassicurante potrebbe paradossalmente rivelarsi ancora più ansiogena. Una richiesta molto ampia e indistinta, che omette di precisare che cosa si vuole osservare, è probabile che tenda a suscitare confusione e panico, perché in queste situazioni le fantasie inconscie sono probabilmente più terrorizzanti delle paure realistiche. Individuare un **confine** dell'osservazione è utile all'osservatore per il mantenimento del suo ruolo, ma anche all'istituzione che può temere di far entrare una spia la quale andrà poi in giro a raccontare ai giornali qualcosa di grave o di compromettente.

Le difese più comuni sono il ritardo nel dare una risposta oppure le **risposte elusive e dilatorie** o il continuo cambiamento dell'interlocutore ("discontinuità"). Tipica di molte istituzioni è anche la spersonalizzazione: al momento di chiedere il permesso di entrare non si riesce a incontrare – o addirittura a sapere chi sia – la persona che ha l'autorità di concederlo. Il risultato è che l'osservatore si sente una "non-persona" ("tu non appartieni a nessuna delle categorie che conosciamo, perciò per noi tu non sei nessuno") e il sistema si protegge con una strategia di "collusione dell'anonimato" (Balint 1957).

Un altro tipo di difesa tendente a "disarmare" l'osservatore consiste nel farlo oggetto di una cortese "**pseudo-accoglienza**" per poi disporre l'affiancamento da parte di un *tutor*. E' come se l'organizzazione obbietasse: "se tu vieni qui a fare le osservazioni da solo, vedrai le cose a modo tuo e questo ci fa paura; noi invece vogliamo che tu le veda con i nostri occhi; perciò ti affianchiamo qualcuno che ti spiegherà come devi vederle". In questi casi può essere inevitabile e persino utile accettare la *tutorship*, a condizione di riuscire ad usare un orecchio per le "informazioni ufficiali" e un altro per "ascoltare il sistema".

Vi sono casi in cui l'accesso all'istituzione viene negato e altri in cui il negoziato per entrarvi diventa lunghissimo e più o meno inconcludente. Spesso le **risposte di rifiuto** sono coperte da qualche "razionalizzazione", del tipo "mi dispiace, ma stiamo per avviare una ristrutturazione" o "ci scusi, non possiamo, è per via della Legge sulla privacy"² o simili. Il messaggio autentico sottostante è: "Non ti vogliamo: tu sei una minaccia".

L'arroganza con cui talvolta l'accesso viene negato indica in realtà uno stato mentale di debolezza e di paura: il più delle volte l'interlocutore istituzionale non ha proprio la minima idea su come trattare la richiesta e la vive con molta ansia. E' probabile che l'organizzazione di cui fa parte sia altrettanto confusa e spaventata di fronte alle richieste nuove o impreviste provenienti dal mondo esterno e si riveli tendenzialmente incapace di affrontare il cambiamento.

Spesso accade che la decisione venga differita in attesa del "parere" di un'altra autorità o decisamente rinviata ad un'autorità superiore (un Ministero, il consiglio d'Istituto di una scuola, l'assemblea dei soci etc.): in questo modo tutti rifiutano di assumersi l'autorità appropriata al ruolo ricoperto e il potere decisionale tende ad essere proiettato e delegato sempre più in alto o dislocato in luoghi sempre diversi, mentre ai livelli più bassi tende a riprodursi un funzionamento basato sull'irresponsabilità ("non è di mia competenza", "devo sentire il mio superiore").

Ciò è almeno in parte espressione di una **cultura** tipicamente italiana **della dipendenza**, che scoraggia l'iniziativa e l'assunzione di autorità personale, mentre in culture come quella anglosassone è più frequente che le persone si assumano direttamente responsabilità come quella di autorizzare un'osservazione. Questo è anche un elemento che aiuta a comprendere le difficoltà in cui si trovano a volte le imprese familiari: è difficile prendere delle decisioni quando c'è sempre qualcuno – il papà, il nonno – a cui occorre chiedere il permesso.³

Il **rinvio della decisione** da parte di chi deve autorizzare l'ingresso dell'osservatore nell'istituzione rappresenta non solo un tipico movimento difensivo dell'organizzazione - la reazione alla minaccia rappresentata dalla presenza dell'estraneo -, ma anche l'esercizio di un potere negativo che può essere espressione di rivalità nei confronti dell'osservatore, ad esempio quando appartengano entrambi allo stesso sesso, oppure di sentimenti invidiosi, come nel caso in cui esistano tra loro marcate differenze sociali o culturali.

² Per quel che riguarda la Legge sulla Privacy, è bene esplicitare subito che ne verrà garantita l'osservanza.

³ E' importante sottolineare la positività del carattere democratico dei processi di concertazione o di consultazione allargata, che permettono ai membri di un'organizzazione un dialogo e un'ampia partecipazione al processo decisionale; ma occorre anche dire che questo modo di procedere può mettere in luce le difficoltà delle istituzioni, in particolare di quelle che tendono a ripartire le responsabilità in modo "diffuso". La diffusione della responsabilità rende assai difficile identificare quale sia la persona responsabile di una data decisione e capire quali siano i tempi prevedibili della decisione stessa. Questo vale soprattutto per le istituzioni pubbliche, sebbene anche in quelle private siano presenti analoghi meccanismi difensivi.

Nei seminari residenziali per la formazione alle relazioni di gruppo, come le *Leicester Conferences* o i Seminari di Arona, si apprende molto presto che nessuno si assume delle responsabilità (ad esempio quella dell'apprendimento) per conto nostro e che le uniche figure a cui attribuire la responsabilità delle decisioni siamo solo noi stessi. Non esistono meccanismi che provvedano all'assegnazione dell'autorità dall'esterno: il "dialogo" necessario al processo decisionale nasce all'interno di noi stessi. I seminari tipo Leicester o Arona obbligano ogni persona che si assume dell'autorità ad esporsi e a rendersi riconoscibile; la scansione temporale (la durata e il numero degli eventi) costringe poi il processo decisionale a misurarsi con questo parametro e a svolgersi entro i limiti di tempo assegnati.

In molti di questi casi, nonostante la porta chiusa e la prolungata anticamera, è possibile condurre egualmente l'**osservazione** restando per così dire "**sulla soglia**". Da questa posizione si possono cogliere diverse cose e alla fine è persino possibile dire all'interlocutore "ho notato questo e quest'altro... queste sono le mie conclusioni e questi i miei suggerimenti". Va quindi sottolineato come gli insuccessi insegnino molte cose sull'organizzazione che si è tentato di osservare, talvolta più degli stessi successi.

In qualche circostanza può anche accadere che si venga fatti entrare con estrema facilità, addirittura ancor prima di aver negoziato l'ingresso nell'organizzazione. Non è detto comunque che questa "disponibilità" si traduca in una reale accettazione dell'esperienza osservativa: i problemi più grossi possono sorgere in corso d'opera. Un consiglio generico valido per tutte le situazioni è che bisogna avere molta pazienza. Un altro è che occorre muoversi sapendo che le organizzazioni di ogni genere tendono a convincersi che l'osservatore *debba* avere per forza un'**agenda segreta**, cioè degli scopi reconditi che intende tenere nascosti. L'attenzione a queste ansietà di tipo persecutorio può aiutare a trovare il modo per minimizzarle.

Le sedute di osservazione

Superato il confine istituzionale inizia l'osservazione propriamente detta. Nella maggior parte dei casi si rende necessario visitare regolarmente l'organizzazione una volta la settimana per un periodo di tempo più o meno lungo, anche se talvolta è possibile adottare altri tipi di frequenza. In pratica bisogna organizzare in totale una decina di sedute della durata di un'ora, un'ora e mezza, a cadenza preferibilmente settimanale. L'osservatore sceglie una posizione dove collocarsi e si limita a guardarsi intorno, senz'altra responsabilità se non quella di notare ciò che c'è da vedere mantenendo un atteggiamento non-intrusivo, amichevole e recettivo (Harris 1981).

Al termine di ogni seduta l'osservatore redige un rapporto dettagliato, un paio di pagine di riflessioni "buttate giù" a caldo; il materiale complessivo delle osservazioni viene poi portato in discussione in un gruppo seminariale per uno scambio e un arricchimento. Nel corso di questi seminari sull'osservazione istituzionale è possibile esaminare anche gli aspetti concettuali e la letteratura inerenti al compito osservativo.

Una buona posizione per l'osservazione è quella che permette di osservare il "**posto di confine**", cioè le frontiere tra il dentro e il fuori e gli scambi dell'istituzione con il mondo circostante. Per inciso questa posizione rimanda simbolicamente alla posizione istituzionale del *leader*, che governa appunto le frontiere e gli interscambi con l'ambiente esterno.

Le sedute di osservazione richiedono che l'osservatore mantenga una presenza relativamente passiva, neutrale e non-interferente. Durante l'osservazione non si devono prendere appunti né effettuare registrazioni audiovisive e non è opportuno fare domande o chiedere di consultare documenti, né lasciarsi coinvolgere troppo in conversazioni e chiacchierate: le interazioni con l'ambiente dovrebbero idealmente limitarsi alla pura buona educazione.

E' importante comprendere come l'osservazione non sia un *audit* o un'intervista organizzativa, ma un'esperienza emotivo-cognitiva nella quale l'osservatore cerca di

mantenere uno stato mentale che gli permetta di lasciarsi colpire da ciò che accade intorno a lui (e, come vedremo, anche dentro di lui) e soprattutto dal non-visto, dal non-comunicato, da ciò che si manifesta in modo imprevedibile o suscita sorpresa, in una parola da ciò che sta "sotto il tappeto". Non si può a volte evitare di essere pilotati dai responsabili in visite guidate dell'istituzione, dove sembra possibile osservare solo ciò che si è deciso di far vedere, ma anche allora occorre cercare di cogliere ciò che non viene detto e le "zone" che la visita tende ad escludere o a lasciare nascoste.

Obiettivi, processi

Gli obiettivi dell'osservazione possono essere così sintetizzati:

1. osservare senza preconcetti e costruire ipotesi sul funzionamento dell'istituzione;
2. mantenersi nel ruolo di osservatore nonostante le pressioni che spingono ad abbandonarlo o a cambiarlo;
3. stare a contatto con le sensazioni personali per cercare di capire in che misura siano legate alla personalità dell'osservatore e in che misura dipendano dall'istituzione, cioè rappresentino risposte emotive (di "controtransfert") dell'osservatore ai processi istituzionali a cui è stato esposto.

Questi tre punti, cruciali nel lavoro come consulenti in un'organizzazione, sono altrettanto importanti per chi opera in un'organizzazione nel ruolo di professionista, manager, dirigente o come formatore.

Scopo dell'osservazione istituzionale è in ultima analisi quello di offrire all'osservatore la possibilità di **esaminare i processi istituzionali "innati"** e le forme in cui si manifestano nel funzionamento organizzativo. Ciò consente di acquisire una maggiore comprensione circa la natura e l'entità di tali processi in una data istituzione, e la loro influenza – positiva o negativa - sullo svolgimento del compito primario dell'istituzione stessa (Menzies 1960, Miller e Rice 1967), dando allo stesso tempo a chi osserva l'opportunità di assumere un **ruolo** specifico – quello appunto di osservatore – e di verificare le pressioni a cui è sottoposto affinché rinunci a tale ruolo per assumerne altri messi "in offerta" dall'istituzione. Nell'attività dell'osservatore come nell'istituzione osservata è dunque ugualmente presente il concetto di **compito**, così come esiste la possibilità di distogliersi dal compito o di pervertirne la direzione.

Si è già detto che l'osservazione dovrebbe riguardare contesti istituzionali diversi da quelli abituali della propria esperienza professionale o personale, per poter mettere fuori gioco i pregiudizi che inevitabilmente sono venuti accumulandosi. Analogamente un assetto mentale "ingenuo", da *outsider* o da studente, può permettere all'osservatore di cogliere molte cose che i membri dell'istituzione danno ormai per scontate o semplicemente non notano più perché le loro difese e i loro preconcetti sono diventati incalliti: perciò neofiti e tirocinanti hanno spesso della loro istituzione una prospettiva più vera di quella dei più esperti "seniores"; per questo un consulente esterno "inesperto", che non ha familiarità con la cultura o i prodotti di una data organizzazione, può individuarne i processi con uno sguardo più fresco e

ricettivo rispetto ai manager e consulenti interni che la conoscono come le loro tasche.

Osservare senza pregiudizi naturalmente non vuol dire operare senza alcun modello. In realtà l'osservazione si svolge all'interno di uno schema che include una serie ben precisa di concetti teorici come quello di compito primario dell'organizzazione, di ruoli e confini istituzionali, di autorità, di processi di gruppo ecc. (Obholzer e Roberts 1994)

In quella situazione sarà poi cruciale imparare a mantenere il proprio ruolo – quello di osservatori - perché sicuramente ci verrà chiesto di fare qualcosa di diverso dal nostro compito o riceveremo **pressioni tendenti a farci uscire dal ruolo di osservatori**, dai suoi confini funzionali e temporali. Gli sviamenti più comuni sono quelli che portano l'osservatore a diventare un amico e un confidente, a entrare nella parte del consulente o ad agire da terapeuta, da "Lord Protettore", da sindacalista, a sostituirsi a manager o dirigenti, o anche talvolta a incarnare il nemico, l'anello debole, il paziente, la spia, il capro espiatorio. In termini più generali diremo che l'osservatore può ricevere, sia dall'esterno che dall'interno di se stesso, delle pressioni e delle **spinte ad agire**, ad esprimere giudizi o interpretazioni su ciò che sta succedendo, a formulare consigli, talvolta persino a impartire direttive o intervenire di persona nella situazione. Questo accade in particolare quando venga a contatto con situazioni appropriate a generare ansia o intense emozioni: persone che soffrono o che sono in grave pericolo, tensioni e conflitti tra membri del personale o tra questi e i clienti, lavori rischiosi o che hanno a che fare con la morte e il morire, condotte delinquenti, bambini malati, abbandonati o abusati, decisioni difficili, instabilità del posto di lavoro, problemi di leadership, occasioni di "impasse", riunioni inconcludenti, atmosfere di lavoro impregnate di rabbia o di depressione, ecc. E' importante comprendere questi processi perché sono gli stessi che si incontrano continuamente nella veste di consulenti o di membri di un'organizzazione.

Osservare vuol dire dunque prima di tutto "mantenersi nel ruolo" ed evitare di agire: le spinte ad agire devono essere trattenute, non ignorate o negate, e l'analisi di queste spinte, della loro intensità e urgenza, può diventare una fonte importante di informazioni sul sistema osservato.

Essere un osservatore implica un ruolo molto diverso da quello di un consulente o di un dirigente perché non è necessario al termine dell'osservazione dare un *feedback*, né prendere decisioni o sostenere una politica. E' pur vero che una qualche forma di restituzione l'organizzazione probabilmente se l'attenderà, soprattutto nel caso di un'osservazione di lunga durata. Si potrà allora – come parte del processo di distacco – prevedere una qualche restituzione "diagnostica" o qualche suggerimento circa le aree problematiche che saranno state individuate e i modi per affrontarle. Pur non essendo formalmente prevista, una restituzione da parte dell'osservatore ai responsabili dell'istituzione è possibile e ragionevole, anche per promuovere un atteggiamento da osservatore partecipe, costruttivo e non persecutorio.

Accade talvolta che l'interlocutore o il vertice istituzionale richiedano in modo esplicito che l'osservatore, terminato il suo compito, fornisca un riepilogo dei dati osservativi o dei risultati a cui è pervenuto: è importante capire se questa richiesta sia espressione di una sostanziale fiducia nell'osservatore e della disponibilità ad accettarne i risultati, oppure una manovra difensiva che indica un bisogno di controllare e la paura di ciò che l'osservatore potrebbe aver visto.

A volte già durante il negoziato o le prime sedute di osservazione l'istituzione palesa evidenti difficoltà di funzionamento: in questo caso l'osservatore può decidere se restituire al suo interlocutore qualcosa di ciò che ha osservato e segnalargli ad esempio l'opportunità di richiedere una consulenza.

L'osservazione – é bene ricordarlo - non è solo un *casework* ma una vera e propria esercitazione, dove il fuoco dell'indagine è messo sull'analisi delle relazioni di gruppo, dei processi di conferimento e gestione dell'autorità e di quelli connessi con l'attraversamento dei confini legati a ruoli e compiti (il cosiddetto "*boundary crossing*"), oltre che naturalmente sull'esplorazione delle ansie e delle relative difese istituzionali. Lo stato mentale dell'osservatore, basato su un'attenzione fluttuante e libero di costruire fantasie, permette l'impiego delle proprie emozioni e delle reazioni a ciò che accade nell'ambiente osservato per formulare ipotesi esplicative e interpretazioni sui processi in gioco, non molto diversamente da ciò che accade in una seduta di psicoanalisi: anche nell'osservazione è dunque possibile identificare un "**controtransfert**" e riconoscerne l'importanza ai fini del compito osservativo. L'osservatore non può evitare di diventare bersaglio di proiezioni da parte dei membri del sistema osservato e di rispondere a queste proiezioni sviluppando emozioni, fantasie e talvolta comportamenti reattivi, la cui lettura (ad esempio nel seminario di gruppo che discuterà successivamente i resoconti) può rivelarsi come si è detto molto utile per comprendere ciò che stava accadendo nell'istituzione in causa.

Un elemento importante da considerare nello svolgimento delle osservazioni è la differenza tra

1. le **regole**;
2. le **fantasie**;
3. le **evidenze** che emergono dall'osservazione;

ovvero lo scarto tra ciò che dovrebbe accadere, ciò che si pensa che sia accaduto o accadrà e ciò che effettivamente viene osservato.

Un altro elemento cruciale da esplorare è la **gestione del confine istituzionale**, che concerne le regole e i ruoli istituzionali connessi con il governo del tempo e dello spazio, l'acquisizione delle risorse, il reclutamento del personale, le relazioni con l'ambiente esterno (clienti, fornitori, azionisti, agenzie e autorità del territorio), gestione che si concretizza ad esempio nel controllo degli accessi e delle autorizzazioni per entrare nell'istituzione o per uscirne, o nella distribuzione e nell'uso dei locali e delle attrezzature. L'analisi di questi elementi fornisce molte notizie preziose sulla struttura dell'autorità e sulla leadership, oltre che sul background di sicurezza dell'istituzione e sulle sue capacità di contenere le ansie persecutorie.

Abbiamo già visto come l'ingresso in un'istituzione al fine di osservarla comporti una trattativa a volte alquanto complessa: e come essa d'altra parte possa diventare una fonte molto importante di dati e intuizioni preziose per la conoscenza dell'istituzione stessa, tanto che in taluni casi si potrà ragionevolmente decidere che con la conclusione del negoziato anche l'osservazione sia terminata.

A volte il problema dell'osservatore non è solo come entrare in un'organizzazione, ma anche come uscirne, evenienza che può acquistare una certa drammaticità in talune istituzioni "chiuse" come quelle carcerarie o in quelle per anziani o per pazienti terminali dalle quali si esce solo con la morte. Per l'osservatore la difficoltà spesso consiste nel "**feedback**" che l'organizzazione può richiedergli all'uscita ("adesso mi spieghi che cosa ha visto, che giudizio ne ha riportato, che soluzioni mi suggerisce,

ecc.”). Il punto più importante forse non è tanto che cosa dire, ma se e quanto sarà in grado l’istituzione di tollerare ciò che le può essere restituito. Un consiglio molto generale è quello di **focalizzare il discorso non tanto sui meccanismi di difesa quanto sulla sofferenza sottostante.**

Altre volte il problema dipende dal fatto che la conclusione dell’osservazione e il congedarsi dall’istituzione osservata sono processi impregnati di elementi luttuosi e di ansie di separazione. Se la cultura istituzionale affronta l’ansia con massicci meccanismi di scissione e proiezione è possibile che la separazione venga vissuta in termini persecutori: l’osservatore può allora essere immaginato come un disertore che lascia il campo abbandonando i “compagni” in difficoltà oppure una spia o un ladro che fugge portando con sé segreti o cose preziose di cui si è subdolamente appropriato. L’idea di essere delle cavie sfruttate per qualche misterioso esperimento attraversa non di rado la mente delle persone osservate.

L’osservazione istituzionale mette spesso in evidenza la complessità dei ruoli svolti da ciascuno, non solo com’è ovvio dai membri dell’istituzione stessa, ma anche dall’osservatore, in particolare per quel che riguarda il confronto – o conflitto – tra il **ruolo svolto in quanto persona** (con le influenze prodotte dal carattere o dalla storia personale), il **ruolo svolto in quanto professionista** (ad esempio per il fatto di essere un infermiere o un capo del personale) e il **ruolo svolto in quanto osservatore**. L’osservazione stessa può essere viziata da una “lettura di ruolo” capace di influenzare o distorcere la selezione dei fatti che verranno registrati: un direttore amministrativo sarà tentato di individuare soprattutto le procedure e le risorse impiegate, uno psicologo i sentimenti e le relazioni interpersonali, un formatore i modelli cognitivi e le capacità di apprendimento, ecc. Come vedremo sarà essenzialmente compito del gruppo di discussione cercare di integrare le dimensioni conflittuali e le prospettive parziali o unilaterali.

La posizione specifica o l’autorità dell’osservatore (come nel caso di un pubblico funzionario o di un docente universitario) può facilitargli l’ingresso nell’istituzione, ma al tempo stesso può rendergli difficile esercitare il ruolo di osservatore. Occorre capire, ogniquale volta l’accesso sembri particolarmente agevole, se l’osservatore venga in effetti accolto come una presenza non minacciosa o se l’organizzazione non possieda – o ritenga di possedere – un sistema sofisticato per neutralizzarlo e per dirottarne l’attenzione. E’ comunque indice di una certa ingenuità pensare di poter realmente guidare una mente a vedere solo ciò che si vuol farle vedere; quasi sempre il “**non visto**” tenderà a imporsi all’attenzione e a rivelare eventuali **meccanismi di controllo e di interdizione.**

In altri casi la posizione ricoperta nella realtà dall’osservatore (uomo politico, consulente d’impresa, pubblico amministratore, ecc.) può esporlo a un’opera di **seduzione** da parte dell’istituzione-ospite, che potrebbe cercare di approfittare della sua presenza per ottenere dei vantaggi concreti, pervertendo in tal modo il compito dell’osservazione. Dobbiamo infatti essere sempre consapevoli in queste situazioni – come in tutte le vicende istituzionali – della presenza costante di una “parte ufficiale” accanto a una “parte che rimane nell’ombra”. Quest’ultima è fatta di elementi inconsci e di aspetti che vengono invece taciuti o tenuti nascosti e che spesso si rivelano influenzati dai **pregiudizi**. Il negoziato per osservare un’istituzione e le successive osservazioni subiscono frequenti interferenze per effetto dei

pregiudizi, sia da parte dell'interlocutore istituzionale sia da parte dell'osservatore, ed anche per opera della cosiddetta **agenda segreta**, ossia dei secondi fini, delle implicazioni politiche, economiche e di potere di entrambi. L'attenzione per questa dimensione nascosta è cruciale perché riguarda processi che si ripropongono in termini del tutto analoghi nella vita delle organizzazioni, dove accanto all'architettura formale operano quasi sempre – e talora predominano – regole, strutture d'autorità, ruoli e compiti informali o addirittura occulti.

La maggior parte di queste considerazioni scaturiscono dall'**elaborazione in gruppo** del materiale delle sedute d'osservazione, che si svolge per lo più nell'ambito di Seminari destinati specificamente a questo scopo. E' raro che i resoconti in sé riescano ad offrire dei quadri coerenti e significativi della realtà dell'istituzione osservata: il gruppo, discutendo il materiale presentato da uno dei suoi membri, mostra di avere la capacità potenziale di cogliere i frammenti sparsi, le impressioni, i nessi e le lacune della narrazione dell'osservatore, di metterli in parole, integrarli e renderli pensabili. Ciò che ne risulta è un "identikit" dell'istituzione osservata, un ritratto certamente approssimato e incompleto, dal quale però incominciano a prendere forma alcune ipotesi di lavoro: la possibilità di comprendere la natura dei processi organizzativi in gioco, la valutazione della loro influenza sul compito primario e sulla qualità delle relazioni istituzionali, il riconoscimento delle emozioni dominanti e delle difese adottate contro di esse, e, in qualche caso, delle proposte di soluzione dei problemi individuati o almeno qualche raccomandazione per migliorare la situazione.

Poiché è così difficile liberarsi dei propri stereotipi, schemi concettuali ed aspettative, la presenza nei seminari di professionisti provenienti da **differenti culture organizzative** è di grande aiuto al compito elaborativo del gruppo, i cui contributi risultano arricchiti per il fatto stesso che esiste una molteplicità di vertici e di punti di vista.

Riassumendo, nel complesso le osservazioni e i seminari che le accompagnano consentono di studiare i processi istituzionali e le risposte dell'individuo alle pressioni che emergono dal compito stesso dell'istituzione, dalle ansie correlate e dalle relative difese.

Il Metodo Tavistock e il Metodo Cassel

Oltre a quella praticata dal Tavistock esiste un'altra metodologia di osservazione istituzionale, diversa nell'applicazione anche se proveniente dalla stessa matrice concettuale, che è venuta elaborandosi al Cassel Hospital e poi all'Università dell'Essex per opera di Robert Hinshelwood e dei suoi collaboratori.

Come il metodo Tavistock anche il "metodo Cassel" trae dalle ricerche della Bick sull'*infant observation* i suoi presupposti teorici e parte della tecnica applicativa.

Hinshelwood e Skogstad ne descrivono le caratteristiche salienti:

- una modalità di osservare con 'attenzione uniformemente fluttuante' e senza giudizi prematuri;
- l'uso prudente dell'esperienza soggettiva dell'osservatore;
- la capacità di riflettere e di elaborare l'esperienza nel suo complesso;
- il riconoscimento della dimensione inconscia;"

E più oltre aggiungono:

“In modo analogo all’osservazione del bambino anche questo metodo è nato principalmente come un’esercitazione formativa. Il suo scopo era quello di sviluppare una sensibilità alla dimensione umana e alla cultura di un’istituzione, oltre che alle ansie e alle pressioni operanti al suo interno”. (Hinshelwood e Skogstad, 2000)

L’osservazione istituzionale nel metodo Cassel è stata originariamente elaborata come progetto di *training* per i medici specializzandi in psichiatria. Essendo questo l’obiettivo i contesti organizzativi scelti per l’osservazione sono per lo più istituzioni che si occupano di salute mentale, di medicina e di servizi sociali, ma la stessa tecnica può agevolmente essere applicata ad altre organizzazioni. Da questo punto di vista il metodo Tavistock appare più collaudato poiché può contare su vari anni di esperienze formative e consulenziali basate sull’osservazione di strutture aziendali, industriali, commerciali e della pubblica amministrazione, oltre a quelle che si occupano di servizi alla persona.

Per quel che riguarda il negoziato iniziale, il ruolo dell’osservatore, le tecniche e gli atteggiamenti adottati nell’osservazione, il metodo Cassel è del tutto sovrapponibile al metodo Tavistock. Anche gli obiettivi e le aree di indagine sono gli stessi:

“L’osservatore – scrivono ancora Hinshelwood e Skogstad (ibidem) - deve soprattutto acquisire una percezione d’insieme dell’atmosfera dell’organizzazione, unitamente a sensazioni più specificamente legate alla particolare giornata, e della qualità emozionale delle interazioni osservate. Inoltre deve valutare le esperienze che prendono forma dentro di sé in quanto osservatore che è testimone delle diverse attività, le spinte a intervenire o al contrario a tenersene lontano, i sentimenti di approvazione o disapprovazione, di piacere o dispiacere ecc., che passano fugacemente attraverso la sua mente. Per riassumere, l’osservatore si sforza di tener d’occhio tre cose: gli eventi reali che accadono, l’atmosfera emozionale e le proprie esperienze interiori, ossia l’area complessiva di ciò che nella situazione psicoanalitica viene chiamato ‘controtransfert’. Queste tre aree di osservazione nel loro insieme riflettono le qualità che compongono la ‘cultura’ di un’organizzazione”.

La differenza più significativa consiste nel fatto che, diversamente dal modello Tavistock, con il metodo Cassel l’osservatore conduce la propria indagine su istituzioni eguali o simili a quelle in cui lavora (o lavorerà), o addirittura sulla propria medesima istituzione. L’accento è posto sull’esplorazione emozionale del proprio *milieu* professionale: qui l’osservazione mira soprattutto a facilitare negli operatori lo sviluppo, nell’ambito del proprio ruolo lavorativo, di una speciale attenzione “alla dimensione umana e alla cultura di un’istituzione, oltre che alle ansie e alle pressioni operanti al suo interno” e ad “affinare la sensibilità della persona nell’organizzazione e offrire in tal modo un aiuto a pensare alle pressioni e alle tensioni della cultura istituzionale”. (Hinshelwood e Skogstad, 2000). Si tratta quindi di un metodo utile per preparare sia gli operatori e i dirigenti a comprendere il clima emozionale della propria organizzazione sia gli studenti ad affrontare quello dell’istituzione in cui si apprestano ad assumere un ruolo lavorativo. Questo addestramento ad esercitare lo “sguardo dal di dentro” appare inoltre particolarmente appropriato a sviluppare qualità e *skills* dei consulenti interni.

Potremmo dire che il Cassel pratica la filosofia dell’ *involvement*, del coinvolgimento istituzionale, mentre il Tavistock utilizza piuttosto il *detachment*, un certo grado di

“distacco” o di distanza istituzionale. Al Tavistock gli studenti sono invitati a “negoziare l’ingresso e l’osservazione in una qualsiasi istituzione che interessi loro, a condizione che evitino di osservare quel genere di istituzioni con le quali abbiano familiarità perché appartenenti al loro percorso formativo o alla loro realtà di lavoro” (Obholzer, 2000). L’accento è posto sullo sviluppo di “uno stato mentale semi-distaccato, da antropologo culturale in visita, un ‘essere-dentro-ma-sul-confine” che mira ad “aiutare gli operatori ad acquisire una visuale personale più ‘sicura’ sulla loro istituzione di lavoro e d’altra parte a mantenere quel grado di distacco che potrebbe essere utile per fondare le basi di una consulenza istituzionale”. Questo addestramento ad esercitare lo “sguardo dal confine” appare dunque specialmente adatto a sviluppare alcune delle qualità proprie della leadership e quelle dei formatori, dei supervisori e dei consulenti esterni.

Naturalmente ognuno dei due metodi accanto ai “pro” ha anche i suoi “contro”: se il rischio del Metodo Cassel è quello di generare una prospettiva troppo esposta ai personali pregiudizi dell’osservatore o viziata dalle ansie e dalle pressioni istituzionali, quello del Metodo Tavistock può consistere nello sviluppo di un’atteggiamento “freddo” da ricercatore sociale e nello smarrirsi del contatto emotivo in un contesto istituzionale più o meno largamente estraneo alla cultura e all’esperienza dell’osservatore.

Per questi motivi non sembra irragionevole considerare i due modelli come sostanzialmente complementari e integrabili all’interno di uno stesso disegno formativo sia per coloro che si prendono cura delle persone sia per chi si preoccupa delle organizzazioni, della loro efficienza e della loro efficacia.

BIBLIOGRAFIA

- Balint, M. (1957) *The Doctor, His Patient and the Illness*. London, Tavistock Publ. (Trad.it. *Medico, Paziente e Malattia*. Feltrinelli, Milano 1961).
- Bick, E. (1964) “Notes on infant observation in psychoanalytic training”. *International Journal of Psycho-Analysis*, 45: 558-566. (Trad. it. “Note sull’osservazione del lattante nell’addestramento psicoanalitico”. In S.Isaacs et al., *L’osservazione diretta del bambino*, Boringhieri, Torino 1984)
- Harris, M. (1981) “The Individual in the Group: On Learning to Work With the Psycho-Analytic Method”. In: J.Grotstein (ed.) *Do I Dare Disturb The Universe?* London, Karnak Books, Marefield Reprints, 1983.
- Hinshelwood, R.D. – Skogstad, W. (eds.) (2000) *Observing Organizations*. London, Routledge.
- Menzies, I.E.P. (1960) “Social systems as a defence against anxiety: An empirical study of the Nursing Service of a General Hospital”. *Human Relations*, 13: 95-121; (Trad.it. “I sistemi sociali come difesa dall’ansia”. In: M.Lang e K.Schweitzer (a cura) *Psicoanalisi e Socioanalisi*. Liguori, Napoli 1984).
- Miller, E.J. - Rice, A.K. (1967) *Systems of Organization. The Control of Task and Sentient Boundaries*. London, Tavistock Publ.
- Obholzer, A. (1998) “Note sull’osservazione di un’istituzione”. Non pubbl.
- Obholzer, A. - Zagier Roberts, V. (eds) (1994) *The Unconscious at Work*. Routledge, London. (Trad.it. *L’Inconscio al Lavoro*. Etas Libri, Milano 1998)