

# Clinica del benessere organizzativo

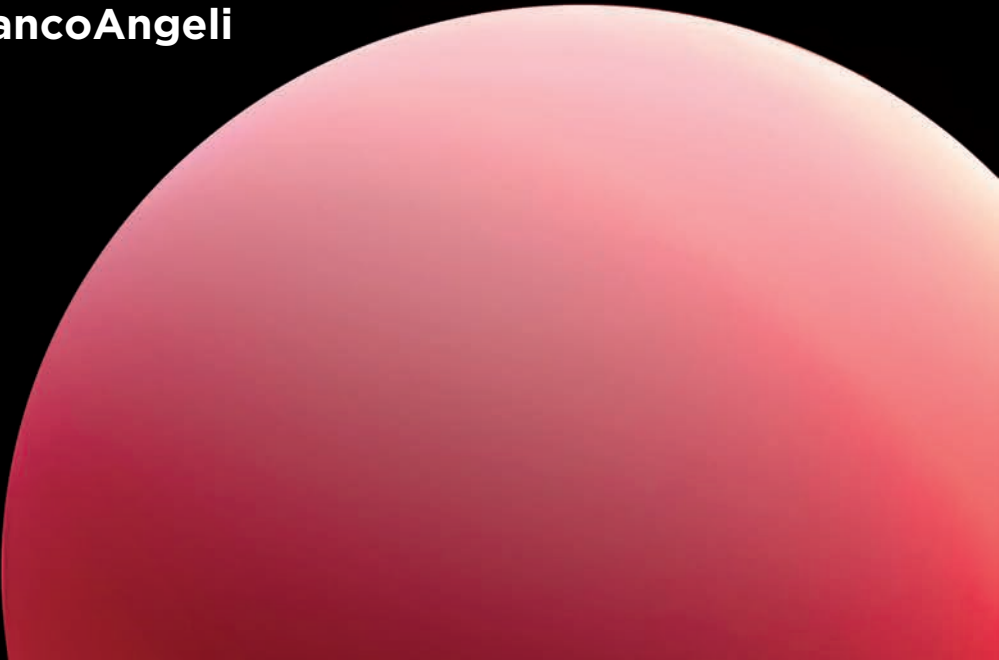
Quali risposte al disagio sul lavoro

A cura di Mauro Tomè,  
Paolo Umidon

Prefazione di Dario Forti

MANAGEMENT TOOLS

**FrancoAngeli**



# MANAGEMENT **Tools**

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

*Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# **Clinica del benessere organizzativo**

**Quali risposte al disagio sul lavoro**

A cura di Mauro Tomè,  
Paolo Umidon

Prefazione di Dario Forti

MANAGEMENT TOOLS

**FrancoAngeli**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835183532

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della  
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A Pino Pollina e Giancarlo Pasinetti*



|                                                                                                                                                                          |      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| <b>Prefazione. Il mestiere dell'<i>helper</i> organizzativo</b> , di <i>Dario Forti</i>                                                                                  | pag. | 11 |
| <b>Introduzione. Datemi una leva e solleverò il mondo! Affrontare il dis-agio nell'organizzazione per promuovere lo sviluppo</b> , di <i>Cristina David e Mauro Tomé</i> | »    | 15 |
| <b>1. Sostegno alla <i>governance</i> delle imprese familiari tra managerializzazione e passaggio generazionale</b> , di <i>Daniela Patruno e Nicoletta Magnetti</i>     | »    | 25 |
| 1.1. Dall'ascolto del malessere all'attività di supporto e sostegno                                                                                                      | »    | 25 |
| 1.1.1. Un primo caso: da start up ad azienda consolidata                                                                                                                 | »    | 25 |
| 1.1.2. Un secondo caso: un po' di storia                                                                                                                                 | »    | 33 |
| 1.2. Alcune considerazioni conclusive                                                                                                                                    | »    | 40 |
| <b>2. Identità e valori per lo sviluppo della cultura d'impresa</b> , di <i>Matteo Fantoni e Dario Forti</i>                                                             | »    | 42 |
| 2.1. Di quali costrutti abbiamo bisogno per comprendere un'organizzazione?                                                                                               | »    | 42 |
| 2.2. Organizzazioni che si interrogano                                                                                                                                   | »    | 52 |
| 2.3. Quale consulenza per questi temi?                                                                                                                                   | »    | 57 |
| <b>3. L'accompagnamento della leadership nel cambiamento e nell'innovazione</b> , di <i>Giorgio Puzzeni e Paolo Romagnoli</i>                                            | »    | 61 |
| 3.1. Inquadramento teorico: la leadership attraverso la lente psicosocioanalitica                                                                                        | »    | 61 |

|                                                                                                                                                                                        |      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 3.2. Esperienze e metodologie                                                                                                                                                          | pag. | 68  |
| 3.2.1. Una cooperativa sociale da una leadership fami-<br>listica ad una condivisa                                                                                                     | »    | 68  |
| 3.2.2. Un'azienda profit tra riconoscimento e crescita<br>nei passaggi generazionali. Una leadership in<br>rinnovamento                                                                | »    | 69  |
| 3.2.3. La fusione tra due cooperative del Terzo Settore<br>Produttivo                                                                                                                  | »    | 71  |
| 3.3. Conclusioni                                                                                                                                                                       | »    | 75  |
| <b>4. Il ruolo come leva per la valorizzazione degli individui<br/>e dei team, di Marina Beverina e Paola Donzelli</b>                                                                 | »    | 76  |
| Premessa                                                                                                                                                                               | »    | 76  |
| 4.1. Come è cambiato il rapporto tra individuo e lavoro                                                                                                                                | »    | 76  |
| 4.2. Come stanno cambiando i confini del ruolo organizza-<br>tivo                                                                                                                      | »    | 78  |
| 4.3. La nostra mappa del ruolo per gli interventi nelle or-<br>ganizzazioni                                                                                                            | »    | 79  |
| 4.4. Il laboratorio degli autocasi                                                                                                                                                     | »    | 81  |
| 4.5. Le esperienze di MODUS                                                                                                                                                            | »    | 83  |
| 4.6. Nodi e criticità del laboratorio da osservare e da<br>gestire                                                                                                                     | »    | 89  |
| 4.7. Una possibile evoluzione delle organizzazioni e l'im-<br>patto sui ruoli                                                                                                          | »    | 91  |
| <b>5. L'ascolto del malessere, tra ricerca di senso e inter-<br/>venti nelle organizzazioni, di Paolo Magatti e Cristina<br/>Corona</b>                                                | »    | 94  |
| 5.1. Il malessere come vertice osservativo                                                                                                                                             | »    | 94  |
| 5.2. Fattori di malessere organizzativo                                                                                                                                                | »    | 98  |
| 5.3. Strategie e metodologie di intervento                                                                                                                                             | »    | 104 |
| <b>6. Ascolto, corporate wellbeing e Sviluppo Organizzativo.<br/>L'organizzazione cresce quando prende sul serio il be-<br/>nessere delle persone, di Mauro Tomé e Silvia Torselli</b> | »    | 113 |
| 6.1. La "grande disillusione"                                                                                                                                                          | »    | 114 |
| 6.2. Wellbeing come leva culturale e strategica                                                                                                                                        | »    | 115 |
| 6.3. Jointly Balance: counseling, wellbeing e O.D.                                                                                                                                     | »    | 117 |
| 6.4. Lo sguardo generativo di Balance: considerare il disa-<br>gio come "realtà aumentata"                                                                                             | »    | 120 |

|                                                                                                                                             |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 6.5. Ascolto organizzativo e leadership                                                                                                     | pag. 121 |
| 6.6. Differenze generazionali e nuovi linguaggi                                                                                             | » 123    |
| 6.7. Connettere <i>wellbeing</i> e O.D. clinico per accompagnare lo sviluppo di individui e organizzazione                                  | » 124    |
| <b>7. L'attenzione all'impatto e al beneficio comune. Non solo business ma prassi istituyente?</b> , di <i>Daniele Malus e Paolo Umidon</i> | » 127    |
| 7.1. La promessa del beneficio comune                                                                                                       | » 127    |
| 7.2. <i>Purpose - Compito primario</i> . Alla ricerca di una cornice                                                                        | » 133    |
| 7.3. MODUS Società Benefit                                                                                                                  | » 137    |
| 7.4. Il progetto <i>L'Associazione</i>                                                                                                      | » 140    |
| <b>8. L'O.D. clinico, prospettiva e strumenti</b> , di <i>Alessandro De Michele e Dario Forti</i>                                           | » 146    |
| 8.1. Competenze e postura del consulente clinico-psicosocioanalitico                                                                        | » 146    |
| 8.2. I progetti come cantieri di lavoro e di ricerca                                                                                        | » 153    |
| 8.3. La distintività degli strumenti                                                                                                        | » 157    |
| <b>Postfazione. Attraverso le brecce dell'organizzazione</b> , di <i>Giuseppe Varchetta</i>                                                 | » 166    |
| <b>Bibliografia e sitografia generale</b>                                                                                                   | » 175    |
| <b>Gli autori</b>                                                                                                                           | » 182    |



---

# Prefazione.

## Il mestiere dell'*helper* organizzativo

di *Dario Forti*

Cosa vuol dire oggi fare il consulente e, in particolare, il consulente di sviluppo organizzativo? Che lavoro è quello di chi, dall'esterno di un'organizzazione, e talvolta anche ricoprendo temporaneamente ruoli all'interno, si propone, il più delle volte venendo chiamato, di aiutare e assistere imprenditori, top manager, funzioni HR nella soluzione di problemi che vanno dal clima interno alla caduta della motivazione delle persone, dalla realizzazione di cambiamenti organizzativi o tecnologici alla ridefinizione della relazione con il mercato, ma anche per questioni non ben identificate e riconducibili a modelli acquisiti di spiegazione?

Sappiamo che i consulenti – al pari del resto dei pubblicitari...<sup>1</sup> – non hanno mai goduto di una reputazione priva di ombre; anzi, nei loro confronti hanno spesso prevalso diffidenza e sospetto, in quanto vissuti come venditori di aria fritta, imbonitori, portatori di pseudo soluzioni pronte per l'uso...

E, tuttavia, come in tutte le professioni, si dà anche la possibilità di dimostrare capacità inaspettate di soddisfare aspettative elevate e di costruire rapporti di fiducia duraturi.

Almeno questo è l'intento e, il più delle volte, la convinzione dei consulenti di MODUS Società Benefit, un gruppo di colleghi e amici accomunati dalla formazione psicosocioanalitica e da una lunga pratica di intervento nelle organizzazioni orientata allo Sviluppo Organizzativo Clinico, lungo la lezione di E.H. Schein.

Nei saggi che compongono il volume, teorie e tecniche vengono presentate con chiarezza e con diretti riferimenti a casi reali di interventi nelle organizzazioni cliente. Ma di tutto ciò darà conto l'Introduzione al volume.

1. È famoso il titolo che Jacques Séguéla diede ad un suo fortunato libretto di memorie: “Non dite a mia madre che faccio il pubblicitario... lei mi crede pianista in un bordello”.

In queste brevi pagine io vorrei, invece, tentare di descrivere ciò che rende questi colleghi e amici, variante professionale della *band of brothers* shakespeariana, un gruppo di cui siano riconoscibili i tratti distintivi e i comportamenti quotidiani.

Non penso all'ennesimo modello di competenze, che non credo aggiungerebbe qualcosa di sostanzialmente nuovo. Piuttosto, vorrei cogliere alcune inclinazioni particolari, relative ad una certa idea di cosa occorra oggi per (provare a) far bene il lavoro del consulente di sviluppo organizzativo, che noi qualificiamo come clinico, o psicosocioanalitico.

Innanzitutto una forza di volontà, una tenacia, grazie alle quali saper far fronte, senza accusare troppo il colpo, alle difficoltà, agli smacchi, agli insuccessi; ma ancor più una passione nel far le cose che non viene meno con gli anni (nessuno di noi è alle prime armi...); una caratteristica, in effetti, tutt'altro che inconsueta tra i consulenti che – al pari, del resto, degli artisti e degli attori, soprattutto quelli di teatro – non rinuncerebbero mai ad una nuova occasione per rimettersi in gioco; e che, come in una splendida, anche se un po' cinica, barzelletta, per farli smettere si dovrebbe “abbatterli a fucilate”.

Poi una curiosità onnivora e vorace; quella che ha fatto dire più volte all'amico – e maestro – Pino Varchetta che il consulente, soprattutto quando è anche formatore, deve “saperne sempre una più del diavolo”; non nel senso che ha sempre tutte le risposte, ma che non smette mai di farsi le domande, di cercare le risposte, di allargare il più possibile il proprio sguardo. Un esempio meraviglioso di questa curiosità l'ho trovato leggendo l'autobiografia di Katalin Karikò, la biochimica ungherese, emigrata in America prima ancora della caduta del Muro, premio Nobel nel 2023 per la scoperta del “RNA messaggero” che è alla base dei vaccini che hanno sconfitto il Covid-19. La Karikó racconta che, nei lunghi e duri anni del suo indefesso lavoro di ricerca, a lungo ignorato dall'establishment delle più importanti università e centri di ricerca, lei passava tutto il poco tempo libero dagli esperimenti a fotocopiare e poi leggere tutti gli articoli scientifici che le passavano tra le mani, indipendentemente dalla loro utilità del momento<sup>2</sup>.

2. “Ad oggi, mentre scrivo queste parole, ho letto quasi novemila articoli scientifici che mi sembrava valesse la pena controllare. Quando leggo un articolo scientifico, di solito lo passo tutto in rassegna: non solo l'abstract o le conclusioni, ma anche il contesto, i metodi sperimentali, ogni figura e tabella. Inoltre non trascuravo i riferimenti bibliografici, utilizzandoli spesso come punti di partenza per scoprire nuovi articoli. La mia vita è stata un articolo dopo l'altro, giorno dopo giorno, settimana dopo settimana, anno dopo anno, decennio dopo decennio. [...] Tutto mi sembrava essenziale. Tutto mi sembrava rilevante. Anche se non era ancora rilevante, avrebbe potuto esserlo un giorno. Non volevo perdermi nulla” (Karikò K., *Nonostante tutto. La mia vita nella scienza*, 2023. Tr. it. Bollati Boringhieri, Torino, 2024; il corsivo è nel testo, NdR).

In tal senso, anche prima che l'interdisciplinarità e, solo recentemente, la transdisciplinarità sono state riconosciute come prospettive utili, se non necessarie, ai manager e agli imprenditori, i consulenti con cui mi son fatto le ossa sono state tutte persone che non si lasciavano circoscrivere alla figura dello specialista, preparatissimo in un singolo ambito professionale, come ad esempio la psicologia o la sociologia dell'organizzazione, ma invece aperti agli stimoli non solo dei campi disciplinari più prossimi come, nel nostro caso, la psicoanalisi, l'antropologia, la filosofia, ma anche di quelli di ogni altro campo del pensiero umano – dalla biologia alla storia, dall'architettura alla letteratura – in grado di generare comunque nuove idee e illuminazioni utili al lavoro di analisi della cultura di un'impresa o al ridisegno delle strutture e dei ruoli...

Poi c'è naturalmente un reale interesse per le persone... E qui vale davvero l'insegnamento rogersiano: "Sono capace di accettare tutti gli aspetti che l'altra persona mi presenta? "So riceverla così com'è?" ("Can I receive him as he is?") si chiedeva Rogers in *The Characteristics of a Helping Relationship*, pubblicato la prima volta nel 1958.

Al riguardo, ricordo le reazioni stupite dei partecipanti alle diverse edizioni del master in sviluppo organizzativo clinico che ho diretto negli ultimi anni quando ad un certo punto affermavo che tra i requisiti fondamentali della professione vi è quello di "saper voler bene al cliente", indipendentemente dalle sue caratteristiche e modalità di relazione con il suo consulente; arroganza, narcisismo, incapacità di ascoltare non mancano. Tuttavia, non solo il consulente non può permettersi di essere permaloso, ma soprattutto, se ci si vuole cimentare nella dimensione clinica della professione, non va mai dimenticato che il cliente – l'Altro – ha tutto il diritto di essere quello che è e che tocca a te consulente, counselor, formatore, trovare il modo per venir da lui riconosciuto, rispettato, ascoltato...

Che altro dire? Memorizzare ogni informazione utile (anche se uno dei nostri maestri di studi ci ammoniva ad affacciarsi ogni giorno alle vicende professionali "senza memoria e desiderio". O, meglio, non considerare alcun dettaglio irrilevante. Non c'è nulla di più fastidioso per un cliente, il più delle volte stanco, stressato e gravato da preoccupazioni di vario tipo, di dover ripetere le cose e di accorgersi che il suo consulente ha preso sottogamba qualcosa che per lui invece è particolarmente significativo.

Infine, saper collaborare; non solo con i colleghi, il che è scontato quando si opera in un team per lo stesso progetto, ma soprattutto con i diversi interlocutori che si muovono all'interno del sistema cliente; di ognuno riconoscere le caratteristiche professionali e umane, così da poter creare le necessarie condizioni di fiducia reciproca e valorizzarne i contributi, anche solo per evitare, strategicamente, di crearsi inavvertitamente degli avversa-

ri! Anche questo tratto non credo sia nulla di nuovo; il grande Schein, oltre a ricordarci che il consulente clinico è alla costante “ricerca umile delle informazioni”, ci ha trasmesso il principio – il valore – che non ci si deve mai far guidare (o almeno non si dovrebbe) dal bisogno narcisistico di ben figurare e di occupare il centro della scena. Ricordiamo tutti il suo celebre motto: “Aiutare il cliente ad aiutare se stesso”.

---

## Introduzione.

# Datemi una leva e solleverò il mondo! Affrontare il dis-agio nell'organizzazione per promuovere lo sviluppo

di *Cristina David e Mauro Tomé*

Non vediamo molto benessere nelle organizzazioni di oggi. Pochi sembrano sentirsi a proprio agio. Viene in mente la nota battuta di Woody Allen<sup>1</sup>: “Dio è morto, Marx pure e anche io non mi sento molto bene!”.

La nostra vicinanza professionale all'approccio dell'*Organization Development* (in seguito solo semplicemente O.D.) ci ha immediatamente portato a domandarci: può l'O.D. (per noi arricchito, come vedremo in particolare nel contributo curato da A. De Michele e D. Forti, dall'aggettivazione “clinico”) rappresentare un mezzo adeguato per promuovere nelle organizzazioni un maggior “agio”? Inoltre, l'impegno per la ricerca di soluzioni utili ad affrontare il malessere organizzativo potrebbe aiutare le organizzazioni a rispondere efficacemente anche alle sfide del mercato e del contesto?

Tali interrogativi hanno stimolato gli autori a sviluppare i contributi raccolti nel volume e, in questo modo, consentito di “soddisfare” due desideri: condividere idee e spunti utili a migliorare il benessere organizzativo da un lato e, dall'altro, dare voce all'O.D., che affonda le radici nel pensiero di Kurt Lewin e da lì in autori e professionisti che hanno fatto la storia dell'intervento nelle organizzazioni e della cultura della leadership come, per citarne alcuni, French, Bell, Argyris, Schein e in luoghi “mitici” per chi si è formato nella cura delle organizzazioni come il Tavistock Institute.

Proprio la vicinanza all'O.D. ci ha fatto ricordare l'insegnamento di un grande maestro, Edgar Schein, per cui “la cultura di un'organizzazione è il modello di assunzioni fondamentali che un dato gruppo ha inventato, sco-

1. In realtà l'affermazione originale è del drammaturgo francese Eugene Ionesco (*Un homme en question*, Gallimard, 1979, p. 164. Tr. it. *Il mondo è invivibile*, di Isabella Facco, Spirali, Milano 1989). Si riferisce alla fine delle grandi ideologie e al senso di smarrimento conseguente; riteniamo, tuttavia, che possa ben esprimere pure il disagio – e a volte lo spaesamento – diffuso nelle organizzazioni.

perto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi” (Schein, 1985). È questa una possibile chiave di lettura del dis-agio? Stiamo assistendo a modelli che funzionano poco e male? Ad “assunzioni fondamentali” messe in discussione dalla velocità del cambiamento?

In effetti, stiamo vivendo trasformazioni che investono ogni aspetto del lavoro e delle organizzazioni: la rivoluzione digitale, i mercati instabili e la concorrenza sempre più agguerrita, modalità operative che devono essere reinventate continuamente mentre i rapporti tra persone e organizzazioni sono sempre più fragili e attrarre e mantenere in azienda i talenti è una sfida complessa. Forse tutto ciò spiega – almeno in parte – le situazioni di dis-agio in cui ci imbattiamo nelle nostre frequentazioni aziendali: per esempio, manager in difficoltà di fronte a cambiamenti che faticano a governare e a obiettivi ardui da raggiungere, collaboratori un po’ disorientati e spesso poco ingaggiati, cambiamenti continui e veloci, aziende che proclamano benessere e welfare mentre le persone faticano a trovare significato in quello che fanno. Senza dimenticare, tuttavia, che intercettiamo pure tante idee e risorse che aspettano solo di essere messe in condizione di poter generare “qualcosa di buono”.

Tutto questo all’interno di un contesto sociale in cui da alcuni anni il “paradigma dell’insicurezza”<sup>2</sup> ha soppiantato quello dell’incertezza. Un sentimento diffuso di insicurezza genera negli individui un’elevata domanda di protezione; un desiderio, tuttavia, destinato a non poter essere soddisfatto, perché la domanda è assoluta e quindi impossibile da saziare. Emergono reazioni diverse nelle persone, dal ripiegamento alla rivendicazione perenne, all’invidia sociale. Il corto circuito conseguente contribuisce ad alimentare il malessere sociale e organizzativo.

Gli autori – la gran parte dei quali accomunati da una formazione e da un percorso che li ha portati a operare insieme nella Società Benefit MODUS – hanno realizzato il volume partendo dal proprio lavoro e dai propri interventi con le organizzazioni per arrivare ai costrutti teorici che li fondano.

Ogni capitolo del libro sviluppa *case history*, metodi, strumenti e riflessioni conseguenti che pragmaticamente affrontano una specifica sfaccettatura, tipologia e problematica delle organizzazioni, così da offrire spunti e soluzioni concrete per consulenti, manager, professionisti delle risorse umane e chiunque, lavorando nelle organizzazioni, voglia acquisire

2. A tale proposito si veda il contributo di R. Castel (2004), *L’insicurezza sociale*, Einaudi, Torino 2013 e più recentemente quello di M. Magatti, *Non avere paura di cadere. La libertà al tempo dell’insicurezza*, Mondadori, Milano 2019, come anche delineato da M. Tomè nell’affrontare l’O.D. clinico (“Le forme dell’O.D.”, in *Educazione sentimentale*, 32, FrancoAngeli, Milano 2019).

strumenti e metodi per costruire ambienti di lavoro che non si limitino a funzionare, ma siano portatori di valori che favoriscono il benessere e la crescita di coloro che vi operano.

Ma cosa lega queste storie e queste riflessioni? Quali sono i cardini su cui si fondano iniziative e interventi presentati? Quali tracce comuni? Abbiamo rintracciato due sottili fili rossi: il primo attiene agli “sguardi” con cui gli autori si rivolgono (per la precisione tre) nei confronti dell’organizzazione cliente e degli individui incontrati; il secondo identifica lo sforzo per promuovere e sollecitare in questi soggetti dei “movimenti” (cinque), necessari per orientarsi verso un maggior benessere e adattamento positivo al contesto.

## **I fondamenti del nostro operare: tre sguardi distintivi**

Lo spazio per la distintività del nostro approccio si fonda su tre sguardi complementari.

### **Lo sguardo clinico**

Lo sviluppo organizzativo è un lavoro delicato e profondamente umano che si prende cura dell’istituzione e delle persone che la vivono. Come Lewin ipotizzava, “il gruppo è qualcosa di più della somma dei suoi membri”, e questa consapevolezza ci porta ad adottare un approccio che riconosce nelle organizzazioni dei sistemi viventi, dotati di un’anima, e nasce dalla tradizione di pensiero clinico applicato alle organizzazioni, dove relazioni, vissuti ed emozioni giocano un ruolo centrale nel determinare funzionamento e capacità di cambiamento.

Dal punto di vista metodologico, adottiamo pratiche e strumenti che permettono un contatto profondo con la realtà organizzativa, cogliendone le dinamiche sottili e spesso invisibili. Privilegiamo modalità di relazione fondate su ascolto e osservazione, che creano fiducia e facilitano processi di consapevolezza e trasformazione.

Le complessità organizzative richiedono la capacità di mantenere una visione “binoculare” che sappia muoversi su due livelli e sia in grado di combinare tanto un’analisi rigorosa della realtà aziendale, per favorire il suo sviluppo complessivo, quanto l’attenzione alle persone e ai fattori che favoriscono e consolidano il loro benessere.

Questa visione comune tra gli autori, intesa come capacità di osservare, ascoltare e interpretare i segnali deboli e spesso nascosti nel funzionamento di gruppi e individui, orienta un’azione concreta volta a generare condizioni favorevoli per il cambiamento. Si tratta di un lavoro che richiede tempo, pazienza e una forte attenzione alla relazione, perché è nella qualità di

questa che si radicano i processi di trasformazione autentica. Occorre “chinarsi” per ascoltare l’organizzazione, in modo da attivare una consulenza generativa che, come Schein insegna, “verte sull’aiutare gli altri ad aiutare se stessi, non sulla soluzione di problemi al posto altrui o sulla distribuzione di saggi consigli” (Schein, 1969).

### **Lo sguardo al benessere**

Fondamentale è la centralità del concetto di benessere organizzativo, che non si riduce alla semplice assenza di disagio ma che implica la costruzione di ambienti di lavoro in cui le persone possano esprimere il proprio potenziale, sentirsi valorizzate e sostenute nelle proprie sfide quotidiane, perché solo da un clima che favorisce la salute psicologica e relazionale può nascere una vera crescita, individuale e collettiva.

Il disagio organizzativo non è visto solo nella sua accezione negativa, ma è considerato un segnale importante che racconta qualcosa di rilevante sulla vita e sulle dinamiche di un’organizzazione. Analizzare il malessere con curiosità e senza giudizio permette di aprire uno spazio critico, un luogo in cui le persone riconoscono le difficoltà e sono accompagnate nel processo che le trasforma in occasioni di apprendimento e innovazione. Il disagio, considerato un alleato e non un nemico, diviene una risorsa che spinge a interrogarsi su come migliorare, come reinventare il lavoro e le relazioni, come fare dell’organizzazione un luogo più sostenibile, sicuro e gratificante per chi vi opera.

### **Lo sguardo olistico**

Le nostre modalità operative tendono alla formazione di un modello di sviluppo organizzativo che promuova la co-costruzione di nuove pratiche e significati. Esploriamo insieme ai clienti le strade possibili, valorizzando il contributo di tutti gli attori coinvolti e promuovendo l’assunzione di responsabilità condivise.

Il nostro patrimonio culturale, che affonda le radici nel background psicosocioanalitico e nella pratica formativa e della consulenza, ci permette di disporre di una “cassetta degli attrezzi” ricca e articolata. Questa varietà consente di adattare l’azione consulenziale alle diverse esigenze: dalla consulenza al ruolo per i singoli, alle dinamiche di gruppo, dall’action learning ai workshop di rispecchiamento per le diagnosi organizzative.

Le organizzazioni che apprendono sono quelle capaci di generare nuovi modelli mentali e di sviluppare una visione condivisa. Il nostro approccio olistico mira proprio a questo: creare le condizioni per un apprendimento organizzativo autentico e sostenibile.

## I movimenti dell'agire: i cinque “tibetani” delle organizzazioni

Dovunque, negli ultimi anni, si parla di benessere: al lavoro, in famiglia, nell'alimentazione, nell'ambiente. Benessere il più delle volte inteso come ricerca di equilibrio. Forse anche per questo lo yoga<sup>3</sup> negli ultimi decenni ha trovato ampio spazio nella cultura occidentale e nel mondo del lavoro, in quanto considerata una disciplina che fa della ricerca di equilibri, della flessibilità e della semplicità i propri cardini.

Nella tradizione e nella vulgata dello yoga è assai nota una pratica composta da cinque esercizi, denominati i “5 tibetani”<sup>4</sup>, da molti ritenuta basilare per la costruzione del proprio benessere, innanzi tutto fisico. Cinque semplici esercizi e movimenti che, ripetuti ogni mattina, si ritiene possano aiutare il nostro organismo a ben predisporre ad affrontare la giornata. Lasciandoci trasportare dall'analogia, siamo convinti che, nel contesto organizzativo, è bene siano realizzati e diffusi con continuità alcuni movimenti, perché predispongono l'organizzazione (ma anche l'individuo o il gruppo) a orientarsi verso i propri obiettivi con successo, con soddisfazione e in modo sostenibile, adattandosi al contesto esterno e interno.

La rilevazione di questi movimenti è così cartina di tornasole del benessere e della efficacia organizzativa e nello stesso tempo guida il nostro intervento professionale a sostegno delle organizzazioni. Avventurandoci in un'altra azzardata analogia, il nostro impegno consulenziale assomiglia perciò all'intervento di un terapeuta della riabilitazione che, affiancandosi al paziente, facilita la realizzazione di certi movimenti che vede assenti o svolti in modo un po' impacciato.

### Primo movimento: riconoscere e gestire ansia e stress

Siamo orientati a pensare che ansia e stress siano fenomeni negativi. Non necessariamente è così, però; si parla, infatti, di “dis-stress” e “eu-stress”, lo stress negativo e quello positivo. Scientificamente lo stress<sup>5</sup> non

3. La tradizione indiana e pluri-millenaria dello yoga siamo convinti non possa essere ridotta a poche e sommarie righe, peraltro avventurandoci in pensieri per cui servirebbero maggiori competenze. Desideriamo solo sottolinearne l'impatto in ambiti diversi, in chiave filosofica, spirituale, riabilitativa, finanche terapeutica, se pensiamo che la tanto celebrata mindfulness di fatto si basa su tecniche ed esperienze yoga e meditative.

4. Nel *mare magnum* di internet sono presenti innumerevoli video e script su questa pratica, per cui non esistono copyright o proprietà di alcun tipo.

5. Il tema dello stress da un punto di vista clinico, medico e scientifico – con le sue conseguenze fisiologiche e patologiche – come anche nella sua applicazione in ambito lavorativo (e normativo), è molto ampio e articolato. A tale proposito indichiamo due volumi: Kandel *et al.*, 2000 e Ferrari *et al.*, 2009.