

FrancoAngeli

Collana diretta da Margherita Spagnuolo Lobb

PSICOTERAPIA DELLA GESTALT

L'approccio gestaltico con le organizzazioni

A cura di
Margherita Spagnuolo Lobb
e Frans Meulmeester

Introduzione all'edizione italiana di Francesco Pace
Prefazione di Raymond Saner
Postfazione di Sabrina Deutsch Salamon



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Comitato scientifico

Massimo Ammaniti, Dan Bloom, Pietro Andrea Cavaleri, Santo Di Nuovo, Angela Maria Di Vita, Elisabeth Fivaz-Depeursinge, Ruella Frank, Umberto Galimberti, Vittorio Gallese, Paolo Migone, Donna Orange, Malcolm Parlett, Erving Polster, Jean-Marie Robine, Giuseppe Sampognaro, Daniel Stern (†), Carmen Vázquez Bandín e Gordon Wheeler

I titoli della Collana sono sottoposti a referaggio

La psicoterapia della Gestalt ha raggiunto un notevole sviluppo, e ormai rappresenta un modello in cui molti, sia ricercatori che clinici, possono agevolmente riconoscersi. Essa ha infatti anticipato aspetti della relazione psicoterapica oggi sottolineati dalle scoperte delle neuroscienze e dalle osservazioni dell'*Infant Research*. È un approccio che fornisce una prospettiva fondamentale a tutti coloro che si occupano delle nuove evidenze cliniche della società contemporanea. Tutto questo, grazie al suo focalizzarsi sugli aspetti processuali (piuttosto che contenutistici) della relazione terapeutica, e sul confine di contatto come luogo co-creato in cui il sé del paziente e del terapeuta si rivelano nell'intenzionalità che sempre caratterizza l'esperire del qui e ora. Ma anche grazie alla sua costitutiva fiducia nell'autoregolazione delle relazioni, al concetto di campo situazionale e di esperienza soggettiva come proprietà emergente da esso, e al suo interesse per la creatività insita nelle relazioni umane.

È importante che questo significativo sviluppo venga sostenuto da un dialogo scientifico e da una produzione letteraria eccellenti, al fine di dare maggior credito alla valorizzazione dei processi normali e spontanei delle relazioni umane, rispetto a facili posizioni oggettivanti e valutative. Tale valorizzazione ha infatti ricadute positive a vari livelli: nelle relazioni intime, sociali ed educative.

Questa Collana raccoglie i contributi dello staff didattico dell'Istituto di Gestalt HCC Italy, diretto da Margherita Spagnuolo Lobb, che dal 1979 si è adoperato per:

- una trattazione organica e coerente del modello psicoterapico gestaltico;
- lo sviluppo della clinica gestaltica nella società attuale;
- il sostegno alla valorizzazione di contributi innovativi;
- il sostegno alla ricerca in ambito gestaltico.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

L'approccio gestaltico con le organizzazioni

A cura di

Margherita Spagnuolo Lobb
e Frans Meulmeester

Introduzione all'edizione italiana di Francesco Pace

Prefazione di Raymond Saner

Postfazione di Sabrina Deutsch Salamon

FrancoAngeli

PSICOTERAPIA DELLA GESTALT

Original title: *Gestalt Approaches with Organisations*

Published by Istituto di Gestalt HCC Italy Publ. Co. - Siracusa, Italy (www.gestaltitaly.com)

Copyright © 2019 by Istituto di Gestalt HCC Italy Publ. Co. (www.gestaltitaly.com)

Traduzione di Laura Craveri

In copertina: Amadeo de Souza-Cardoso, *Macchina da scrivere* (particolare)

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.

*A Ed e Sonia Nevis
che ci hanno mostrato
due facce di una stessa medaglia*

Indice

Introduzione all'edizione italiana, di <i>Francesco Pace</i>	pag.	11
Prefazione, di <i>Raymond Saner</i>	»	15
Introduzione, di <i>Margherita Spagnuolo Lobb e Frans Meulmeester</i>	»	21
Ringraziamenti	»	27

Parte prima - Fondamenti dell'approccio gestaltico con le organizzazioni

1. Principi base dell'approccio gestaltico nelle organizzazioni. Una psicoterapia applicata al mondo del lavoro o una professione autonoma?, di <i>Margherita Spagnuolo Lobb e Frans Meulmeester</i>	»	31
2. La Gestalt nel lavoro con le organizzazioni, di <i>Joseph Melnick</i>	»	54
3. La proposta antropologica della Gestalt therapy oggi: come affrontare la globalizzazione, la solitudine e la produzione, di <i>Pietro Andrea Cavaleri</i>	»	70
4. "Cosa ha valore?". Riflessioni sulla consulenza organizzativa di stile gestaltico, di <i>Malcolm Parlett</i>	»	90
5. Benessere individuale ed organizzativo: una questione di campo, di <i>Margherita Spagnuolo Lobb</i>	»	104

Parte seconda - Sviluppo Organizzativo e coaching

6. La ricerca fenomenologica nelle organizzazioni, <i>di Daan van Baalen</i>	»	129
Commento di Tore Gustavsen	»	143
7. Sostenere la leadership dialogica. Il ruolo del consulente, <i>di Talia Bar-Yoseph Levine</i>	»	147
Commento di Naoum Liotas	»	162
8. Raggiungere la presenza del team: un approccio gestaltico al coaching di team multidisciplinari, <i>di Marie-Anne Chidiac e Nicky Burton</i>	»	165
Commento di Rick Maurer	»	182
9. Benessere di un gruppo di lavoro in azienda: quando le emozioni e le relazioni sono la bussola. Un'esperienza con il modello di consulenza gestaltica di Margherita Spagnuolo Lobb, <i>di Angela Pegna</i>	»	185
Commento di Gabriele Venusino	»	198
10. Processi paralleli nel coaching e nella consulenza organizzativa, <i>di Frans Meulmeester</i>	»	202
Commento di Frank Jansdam	»	215

*Parte terza - Come lavorare con le questioni critiche
nelle organizzazioni*

11. Volare alla cieca: incontrare il trauma nelle organizzazioni, <i>di Sally Denham-Vaughan e Kate Glenholmes</i>	»	221
Commento di Bridget Jolliffe e Maggie Marriott	»	238
12. Affrontare i conflitti nelle organizzazioni, <i>di Elisa Mordocco e Carlo Cova Buonvino</i>	»	242
Commento di Mara Gorli	»	259

Parte quarta - Questioni relative alla cultura e al genere

13. Uomini e donne che lavorano insieme: approfondire la dinamica del campo, <i>di Sue Congram</i>	»	265
Commento di Jude Elliman	»	282
14. Cambiamenti culturali a lavoro: storia, diversità e trasformazione del servizio pubblico sudafricano, <i>di Chantelle Wyley</i>	»	285
Commento di Shanil Haricharan	»	304
Postfazione, <i>di Sabrina Deutsch Salamon</i>	»	307
Note biografiche	»	313
Appendice. Altri libri sull'approccio gestaltico con le organizzazioni	»	319

Introduzione all'edizione italiana

Le esperienze che si rivelano inaspettatamente più arricchenti sono spesso, nella storia dell'evoluzione scientifica, quelle nelle quali i professionisti, partendo da una solida base metodologica valida in determinati contesti, hanno avuto la sensibilità di adattarne le potenzialità, senza perdere l'identità, in altri ambiti. Quasi sempre, piuttosto che partire dalla curiosità di una comunità di scienziati, il processo di estensione delle conoscenze avviene in direzione "bottom-up", prendendo le mosse dalle esperienze convergenti (e a volte contemporanee) di più professionisti, chiamati in causa a margine degli usuali contesti sociali di applicazione dei propri principi teorici.

Così, il libro *L'approccio gestaltico con le organizzazioni*, curato da Margherita Spagnuolo Lobb e Frans Meulmeester – due psicoterapeuti della Gestalt, una italiana e l'altro olandese – sa arricchire, attraverso un compendio ragionato di esperienze e riflessioni, le competenze di chi conosce l'approccio gestaltico e ne riconosce la capacità di favorire il miglioramento della convivenza nei gruppi sociali (piccoli o grandi che siano), chiamati "organizzazioni lavorative". Allo stesso tempo consente a quelli che, come me, non hanno competenze specifiche di psicoterapia – e che quindi non dispongono di strumenti per rimarcare le differenze tra prassi e metodi delle varie Scuole – di apprezzare le potenzialità dell'approccio gestaltico nel favorire la propria crescita professionale.

In prefazione, Saner sottolinea come siano necessarie non soltanto competenze psicologiche, ma anche nozioni di sociologia e di economia e management, al fine di intervenire correttamente nelle organizzazioni lavorative. Si tratta di ciò che nei fatti viene richiesto, quotidianamente e sistematicamente, agli esperti di risorse umane nelle organizzazioni evolute.

Al di là dell'imbarazzo nell'uso della parola "risorsa" per la componente umana, mi sembra che tale attribuzione semantica, nata al di fuori della psicologia per includerne poi tumultuosamente i saperi e le prassi, sia già in grado di spingere i

colleghi psicologi verso un terreno nel quale il fulcro del loro intervento non è più il solo benessere degli individui, ma l'equilibrio tra le singole istanze esistenziali e il necessario (a volte pressante) impegno comune nel raggiungimento di obiettivi concreti. Non sfuggirà all'osservatore più ingenuo, infatti, che l'essere umano si aggrega nei contesti lavorativi non solo per assolvere ai propri bisogni di appartenenza, ma ancor prima per contribuire ad un risultato comune per il quale otterrà un compenso economico. Le persone che compongono tali contesti non si sono aggregate casualmente (come può avvenire ad esempio in una classe scolastica); esse costituiscono, in maniera più o meno consapevole, parti di un team che avrà obiettivi sovra-individuali, spesso poco chiari e condivisi, oggi più che mai in una società in permanente cambiamento.

Si tratta di micro-contesti sociali che certamente seguiranno, con le dovute differenze, le regole relazionali apprese da ciascuno.

Tuttavia, come sottolinea Spagnuolo Lobb, probabilmente l'ambiente lavorativo non è stato adeguatamente preso in considerazione per comprendere l'origine delle sofferenze psichiche: mia convinzione è che ciò sia avvenuto perché alcuni terapeuti non hanno dato opportuno peso all'importanza sempre più elevata che il lavoro ricopre nell'equilibrio psichico degli individui. Chi si occupava di salute mentale, come suggerisce l'autrice, si è forse maggiormente concentrato sugli ambienti sociali e familiari, a dispetto di quelli lavorativi: è stata probabilmente la sensibilità verso un campo di osservazione più ampio – presente sin dalle sue origini nel concetto di “campo organismo/ambiente” – a portare la psicoterapia della Gestalt a trattare le tematiche organizzative.

L'iniziativa di richiedere in maniera sempre più energica l'aiuto del nostro ambito scientifico è partita, nell'ultima parte del secolo scorso, dal mondo delle scienze aziendali applicate. La psicologia aveva proceduto su una via parallela per quasi due terzi del novecento, ma, al termine del millennio, ha iniziato a proporre linee di intervento e strumenti qualitativi e quantitativi che hanno permesso alle organizzazioni lavorative di trasformarsi in ambienti capaci di mantenere un adeguato livello di benessere psichico e sociale, oltre che fisico; ma, quel che è più importante, hanno consentito alle persone che le abitano (per sempre più tempo!) di affrontare con minore ansia il cambiamento.

Sebbene il tessuto produttivo italiano abbia potuto vantare negli ultimi cento anni diversi casi pionieristici nei quali quest'attenzione ai contesti sociali ed umani è stata parte della cultura organizzativa, va detto che la considerazione di tali aspetti su vasta scala è avvenuta solo dopo l'avvento del testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (il D. Lgs. 81 del 2008), quando il nostro Paese ha finalmente preso atto di quanto già da moltissimi anni accadeva nel mondo occidentale. Nel frattempo, avanza sempre più forte la richiesta dei lavoratori in merito alla tutela delle proprie istanze personali ed esistenziali. Recentissima, su questa linea, la decisione del legislatore di affidare ai Comitati Unici di Garanzia nelle Pubbliche Amministrazioni il compito di

«garantire la parità e le pari opportunità tra uomini e donne, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, così come un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo» (Direttiva 2/19 del Ministero per la Pubblica Amministrazione). Si tratta di un compito per il quale, com'è noto, la figura dello psicologo assume un ruolo centrale nel resto del mondo e risulta necessaria un'adeguata formazione, tale da agevolare la comprensione degli aspetti della vita organizzativa e lo sviluppo di interventi, anche in forma preventiva, che consentano alle organizzazioni lavorative di apprezzare un vero miglioramento, inteso come giusto equilibrio tra benessere degli individui e raggiungimento dei risultati.

A mio giudizio, il contributo dell'approccio gestaltico risponde pienamente a queste esigenze di integrazione: proverò ad elencare alcuni elementi che costituiscono il suo valore aggiunto negli interventi organizzativi, da quanto ho appreso attraverso la lettura del testo.

Innanzitutto, la spinta ad inserire l'individuo in un contesto di relazioni ed il contesto di relazioni nello sfondo della sedimentazione di più contesti di relazioni: ciò rende un intervento organizzativo certamente più complesso, ma più veritiero, maggiormente sensibile alle mutazioni a cui ogni organizzazione lavorativa è sottoposta, sempre più rapide nei nostri tempi.

Secondo, la spinta a considerare il consulente come parte del campo di osservazione e di conseguenza le sue sensazioni emotive e la "perturbazione", che la sua presenza impone, come informazioni pertinenti. Relativamente a questo aspetto, è costantemente sottolineata nel testo l'importanza di un *training* specifico sul riconoscimento dei propri confini.

Si ribadisce che ciò che può essere ovvio per un consulente (*outsider*) può essere totalmente invisibile per i componenti di una organizzazione (*insider*). Sono molti gli esempi, nel testo, di come le prassi informali assunte in alcune realtà aziendali costituiscano segnali importanti da portare in evidenza nel lavoro del consulente, che deve essere prima di tutto improntato alla consapevolezza.

Ancora, la spinta a sollecitare la scoperta e la valorizzazione di "ciò che funziona", aspetto per il quale il movimento della Psicologia Positiva deve molto alla scuola della Gestalt. Una conseguenza pratica è la cura degli aspetti più delicati e problematici, attraverso l'elezione di quelle informazioni che possono essere funzionali alla capacità di crescere del cliente-organizzazione.

E, sulla scorta di "ciò che funziona", altro importante aspetto sul quale il testo si sofferma è quello di dare enfasi ai valori condivisi, intesi come strumento invisibile che tiene insieme un'organizzazione e può dare coerenza nelle azioni e stabilità nei periodi burrascosi. Occorre però stare all'erta sul grado di reale condivisione dei valori aziendali: per dare davvero un senso di identità al gruppo, essi devono essere realmente sentiti come connessi ai bisogni individuali

dei soggetti appartenenti a quella organizzazione. La domanda suggerita da Parlett – “cosa viene realmente apprezzato?” – diventa una chiave per scoprire se e quanto un’organizzazione sia in grado di condividere valori comuni.

Il testo fornisce, nella seconda parte, una serie di contributi utili alla comprensione dei fenomeni sociali e psicologici delle moderne organizzazioni lavorative, offrendo punti di contatto tra gli studi e le prassi sulle dinamiche di gruppo, sui temi della *leadership* e del *coaching*. Viene proposta una visione in cui le emozioni e le relazioni sono adeguatamente integrate nel contesto sociale in cui trascorriamo così tanta parte del nostro tempo.

Infine, il testo tratta alcuni aspetti critici, considerati vere sfide per un consulente che voglia approcciarsi ad un intervento organizzativo, quali la mancanza di chiarezza sul futuro dell’organizzazione, la presenza di conflitti o le differenze di genere e culturali. Tutti aspetti per i quali è fornita una lettura estremamente ricca, utile per il consulente che si trovi ad affrontare situazioni analoghe.

Vorrei, al termine di questa presentazione, soffermarmi su un rischio noto a chi, come me, lavora nei contesti organizzativi: confondersi su chi sia il cliente. In effetti, il testo sa affrontare e gestire, trasversalmente ed in maniera approfondita, tale rischio, suggerendo fin dai primi capitoli come il contratto che lega il cliente e il professionista non possa essere confuso con le impostazioni metodologiche e gli obiettivi propri di altre relazioni di aiuto, come quella psicoterapica. Lascero al lettore il compito di scoprire i modi attraverso cui il testo padroneggia tale rischio. In linea con l’assunto di base del libro, ritengo utile sottolineare come, per il giovane professionista psicologo, possa essere difficile intervenire nelle prassi organizzative, soprattutto nelle aziende produttive, approcciandosi con un linguaggio che faccia uso di termini quali disagio, sofferenza o addirittura malattia. Il suggerimento non è quello di evitare di guardare a questi aspetti, bensì – come l’approccio gestaltico suggerisce – provare a tratteggiare e proporre interventi utilizzando termini quali miglioramento, benessere ed equilibrio. Occorre partire dal presupposto che il nostro committente non è (purtroppo!) tenuto ad avere una spiccata sensibilità nei confronti della potenziale sofferenza nei luoghi di lavoro e si convincerà della necessità di un nostro intervento solo di fronte alla prospettiva di un miglioramento generale di tutta l’organizzazione, che contempi senza dubbio l’assenza di conflitti e un buon clima interno, ma che le consenta allo stesso tempo di raggiungere gli obiettivi organizzativi prefissati.

Francesco Pace

Professore Associato, Dipartimento di Scienze Psicologiche,
Università di Palermo

Prefazione

di Raymond Saner

L'approccio gestaltico con le organizzazioni, curato da Margherita Spagnuolo Lobb e Frans Meulmeester e arricchito da numerosi contributi di professionisti di matrice gestaltica che si occupano di Sviluppo Organizzativo, offre un'alternativa alla pleora degli odierni risolutori del cambiamento che esortano l'organizzazione a migliorare costantemente la sua efficienza – lavoro più veloce e prodotti e servizi più economici – lasciando da parte la domanda di efficacia organizzativa per prodotti necessari e utili. E anche le questioni riguardanti una valida e sostenibile integrazione delle organizzazioni nei mercati e nella società, la sostenibilità ambientale e quella delle persone, e così via.

Cosa lo Sviluppo Organizzativo (SO) di orientamento gestaltico può fare per le organizzazioni è riportato alla nostra attenzione dai curatori e dagli autori di questo libro, in particolare nel capitolo introduttivo dove si richiamano i concetti fondamentali dell'approccio gestaltico, vale a dire la co-creazione della realtà organizzativa da parte dei lavoratori e manager e la loro appartenenza a un contesto in cui fornitori e clienti sono partner e non oggetti o obiettivi da controllare e sfruttare. Riguardo a questa esperienza esistenziale della vita lavorativa, gli autori offrono degli esempi su come concepire in modo costruttivo e relazionale il cambiamento organizzativo, dove la “parentela” degli attori sociali è fonte di creatività, non solo di conflitti da controllare e gestire.

Sono trascorsi trentadue anni da quando Edwin Nevis pubblicava il suo libro innovativo *Organizational Consulting: A Gestalt Approach* e otto anni dalla sua morte. Qualche gestaltista ha continuato a pubblicare e lavorare come esperto di SO; molti di questi sono autori di questa straordinaria e attesa pubblicazione. Nei loro capitoli, Joe Melnick e i due curatori danno il giusto riconoscimento a Nevis e al movimento da lui creato nell'ambito dell'approccio gestaltico alle organizzazioni. Tuttavia è sorprendente quanto tempo sia trascorso senza grandi riflessioni su cosa sono e possono essere la teoria e i metodi di uno SO orientato alla Gestalt. Questo libro offre un ponte molto utile tra le odierne sfide e le passate conquiste degli esperti gestaltisti di SO.

Edwin Nevis è stato un meraviglioso didatta, scrittore e innovatore. Ho imparato molto da lui e lo ringrazio vivamente per la generosità con cui è stato mio mentore. Edwin era anche un *boundary spanner*, la cui abilità di collegare ambiti diversi, ma correlati, era unica ed esemplare per tutti noi. Edwin non ha esitato a imparare dagli altri. Una volta mi disse che stava partecipando, con sua moglie Sonia, alle sedute di psicodramma di Jakob Moreno, a New York negli anni '40. La rivalità tra i seguaci di Moreno, Perls, Lewin e altri innovatori non gli impediva di apprendere e integrare i loro concetti nella sua nascente teoria dello sviluppo umano.

Imparò anche qualcosa di economia e management al Massachusetts Institute of Technology (MIT), dove Richard Beckhard lo aveva invitato a insegnare. Edwin ha integrato psicologia, sociologia, economia e management, che sono gli ingredienti essenziali dello SO. Mi fa piacere che questo libro onori il suo notevole contributo al settore, che penso non abbia riguardato solo i contenuti, ma anche un modo di essere.

I curatori sottolineano la necessità di definizioni più precise riguardo l'approccio gestaltico allo SO e le sue competenze specifiche, che sono diverse dalle competenze cliniche. Sono assolutamente d'accordo su questo.

Sin dai primi pionieristici lavori di Kurt Lewin e da quelli dei suoi seguaci, lo SO è progredito e ha sviluppato diversi concetti teorici e metodologici attraverso la ricerca delle scienze sociali. Nel 1947 Kurt Lewin fondò il "National Training Laboratory". A quel tempo fu anche creato il "Journal of Applied Behavior Science" (JABS). Da allora i suoi articoli hanno fornito approfondimenti sulla ricerca degli studiosi e dei professionisti di SO. I capitoli di questo libro possono essere un modo concreto per dialogare con studiosi ed esperti non gestaltici di SO. I concetti presentati in questo libro meritano di essere portati in riviste come il JABS. Questo aiuterebbe in due modi: i professionisti gestaltici saprebbero cosa viene insegnato nelle università sulla teoria e pratica dello SO e parteciperebbero ai suoi attuali e futuri sviluppi.

I curatori e gli autori, in primo luogo Malcolm Parlett, sottolineano i valori umanistici della terapia della Gestalt e la sua applicazione nelle pratiche di SO.

Tutto questo era e rimane valido nel mondo odierno in cui l'essere umano, come spiega magistralmente Pietro Cavaleri, sta di nuovo affrontando condizioni disumanizzanti sul posto di lavoro e nella società in generale. Inoltre, auguro ai professionisti gestaltici di dialogare ancor di più con altri scienziati e attivisti sociali, che fanno del loro meglio per proteggere i valori umanistici della nostra società minacciata da ciechi seguaci di ideologie neo-liberali o nazionaliste-razziste.

Mi piace ricordare la portata e la rilevanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile – *Sustainable Development Goals* (SDGs) – concordati tra tutti i paesi membri delle Nazioni Unite. Essi offrono eccellenti prospettive per riportare,

in campo economico e sociale, una visione olistica dello sviluppo umano. Tali obiettivi sono presi in considerazione da un numero crescente di organizzazioni e avrebbe pienamente senso includere i principi gestaltici nella pratica dello SO. Quali principi della Gestalt sarebbe bene includere? Perché? Quale vantaggio porterebbero al mondo dello SO? Mi auguro che un numero sempre maggiore di professionisti gestaltici di SO prendano parte in modo più stretto a questo movimento e provvedano a traslare i concetti della Gestalt negli sviluppi contemporanei delle aziende e della società in generale.

Uno degli obiettivi principali di questo libro, come affermano chiaramente Margherita e Frans nel loro primo capitolo, è definire la professione gestaltica nelle organizzazioni come differente da quella di psicoterapeuta. Concordo sull'importanza e l'utilità di questo punto: saremmo ingenui a pensare che il lavoro nelle organizzazioni sia solo un'applicazione del metodo psicoterapeutico. Alcuni concetti sociologici sono fondamentali. Un esperto di SO è, infatti, impegnato con un numero maggiore di individui. I confini sono considerati in modo diverso, poiché lo scopo dell'intervento è diverso. Uno psicoterapeuta mira a sostenere le competenze al contatto "nascoste" di un individuo, una coppia, una famiglia o un gruppo. Il professionista di SO mira a creare le condizioni ambientali e di gruppo che possono aiutare il benessere degli individui sul posto di lavoro, un maggior senso di appartenenza e una produttività creativa. Come ha detto Iacocca, ex Amministratore Delegato (AD) di General Electric, "un manager ottiene le cose attraverso altre persone". Se applichiamo questo concetto al linguaggio del professionista gestaltico di SO, potremmo dire che il concetto di confine di contatto non può essere considerato solo tra due individui, ma piuttosto tra un individuo (il professionista) e una moltitudine di individui.

L'intero libro è centrato sul concetto di campo, che ritengo sia la nuova prospettiva con cui i teorici e i professionisti della Gestalt vanno oltre il contatto individuale. Un esperto gestaltista di SO coinvolge sempre i singoli individui, come, ad esempio, l'AD che potrebbe essere il cliente, ma spesso deve contattare anche le molte persone che lavorano nell'organizzazione. Ritengo che tutti i contributi di questo libro siano preziosi per dare spessore, attraverso il concetto di campo, alla peculiare qualità dell'intervento di SO gestaltico.

Se la base del cliente è più ampia, metodi quali sondaggi, *focus group*, progetti di ricerca-azione aiutano a superare il confine di contatto e il contatto diretto deve essere ampliato con una forma di comunicazione più indiretta. Edwin Nevis descrive questo processo di raggiungimento di un gruppo più allargato di dipendenti; egli descrive come un esperto di SO può includere ed energizzare gruppi più grandi per una soluzione dei problemi organizzativi in modo partecipativo e come il professionista gestaltico deve essere in grado di tollerare i dilemmi e talvolta rinviare il termine del lavoro poiché i processi di SO

possono rimanere ambigui per un lungo periodo, senza che emerga una figura chiara. Questo libro offre vari punti di vista di questa necessità professionale all'interno del nuovo concetto di campo: ad esempio, l'applicazione della ricerca gestaltica sul campo di Daan van Baalen, il concetto di leadership dialogica di Talia Bar-Yoseph Levine, la proposta di una ricerca-azione per integrare le percezioni di manager e dipendenti di Margherita Spagnuolo Lobb, il sostegno alla presenza nei team multidisciplinari di Marie-Anne Chidiac e Nicky Burton, il benessere di un gruppo di lavoro di Angela Pegna, il fenomeno dei processi paralleli tra il campo dello SO e quello di lavoro di Frans Meulmeester.

Come ha ricordato Richard Beckhard, uno dei professionisti di SO di seconda generazione e collega di Edwin Nevis al MIT, lo SO implica conoscere bene la sociologia e la psicologia, così da cogliere la differenza tra i sistemi individuali a quelli più ampi. Dobbiamo considerare l'interdipendenza di diversi livelli aggregati, dove ogni livello può essere lo sfondo del problema organizzativo (la figura). A un meta livello, ad esempio, potremmo dire che la violenza istituzionale è causata dai paesi industrializzati che non riducono le emissioni di CO₂ provocando cambiamenti climatici che mettono a rischio la sopravvivenza delle isole del Pacifico. A un altro livello, potremmo pensare ai paesi che non proibiscono il lavoro minorile causando danni alla sopravvivenza giovanile. Un altro livello potrebbe essere definito come l'incapacità da parte dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali di trovare un accordo ragionevole sul contratto collettivo che garantirebbe salari dignitosi per i lavoratori di diversi settori industriali o del terziario.

Un livello micro può essere, ad esempio, quello delle organizzazioni che otterrebbero miglioramenti della produttività se tenessero conto della soddisfazione lavorativa e dei requisiti minimi salariali dei loro dipendenti. Per ciascuno dei livelli descritti, le pratiche di SO richiedono metodi diversi in termini di diagnosi e interventi. Il capitolo sul cambiamento della cultura in Sud Africa di Chantelle Wyley, e quello sulle questioni di genere sul posto di lavoro di Sue Congram sono buoni esempi dell'interdipendenza di diversi livelli aggregati.

Questo libro offre anche una conoscenza pratica e strumenti di intervento per le situazioni lavorative traumatiche: Sally Denham-Vaughan e Kate Glenholmes, Elisa Mordocco e Carlo Cova Buonvino portano esempi del loro lavoro che ci aiutano a vedere le risorse implicate in ogni disfunzione organizzativa. Ho apprezzato la modalità fenomenologica di utilizzare vecchi concetti come l'introiezione, la proiezione, ecc.

Durante gli incontri al New York Institute for Gestalt Therapy, Laura Perls ricordava a tutti noi che la chiave per aiutare le persone sta nel fornire un supporto che permetta loro di cambiare. Lo stesso vale per il lavoro organizzativo e, come scrive Margherita nel suo capitolo: i conflitti organizzativi possono es-

sere risolti se ci si concentra su ciò che può essere concretamente fatto, sostenendo le risorse che già esistono nelle organizzazioni. Questo libro offre strumenti molto preziosi per tutti noi affinché cogliamo il valore di applicare i principi della terapia della Gestalt nella consulenza di SO.

Questo libro arriva al momento giusto. Fornisce esempi di come le organizzazioni possono essere sostenute in maniera umanistica e olistica, con l'effetto di miglioramenti duraturi nel loro funzionamento, e di come possono essere aiutate ad adeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente e ad adattarsi e prepararsi alle sfide del futuro, senza cadere nella trappola dei metodi per il cambiamento meccanicistici e disumanizzanti.