

Lo Spazio Mentale Organizzativo

Riflessioni di Riccardo Romiti

convegno 21 aprile ANDIPP - "Il maltrattamento in RSA: persone o sistemi maltrattanti? "

Io, per parte mia, cerco di descrivere in quali modi un'organizzazione possa garantire uno Spazio Mentale Organizzativo che riduca la probabilità di comportamenti derivanti dalla mancanza, o dalla ristrettezza, di uno Spazio Mentale individuale.

Ho fatto una distinzione in categorie che mi aiuta ad ordinare le idee.

1. Norme e contratti
2. Gestione dei gruppi
3. Negoziazione, conflitti, gestione del tempo e orientamento alla soluzione dei problemi
4. Culture

1. Norme e Contratti

Contratti

Su questo versante spendo poche parole.

Mi interessa solo sottolineare che, nella costante corsa alla riduzione dei costi d'impresa delle gare (nei casi di servizi appaltati e in convenzione), o di tagli nelle attribuzioni di organico, si nasconde una ragione primaria di riduzione di Spazio Mentale.

Esempi

- Se il personale non dispone di spazi di compresenza.
- Se i tempi per coordinare le azioni sono assenti, o limitati (o anche gestiti male, ma questo non è una implicazione dei contratti).
- Se il personale con funzioni di coordinamento è contemporaneamente impegnato nell'erogazione.
- Se non è prevista una riserva per i periodi di crisi e per le emergenze organizzative (malattie prolungate, periodi di ferie).
- Se non sono previsti Piani di Formazione del personale che producano Spazi Mentali.

O quando, se previsti, si trasformano in sterili catechismi e dunque producono voragini nelle motivazioni individuali al cambiamento e diffuso scetticismo. (Dunque sono gestiti male, ma questa, di nuovo, non è una implicazione dei contratti).

Bene.

In queste circostanze si allestisce a priori un ambiente organizzativo che nella sua quotidianità assume un profilo ben riconoscibile, almeno ai miei occhi e nella mia esperienza.

Quello del sistema che si impegna a risolvere le sue soluzioni.

Ed è costantemente impegnato a rincorrere il problema.

O per dirla meglio, che si impegna costantemente a generare problemi, anche quando i problemi, per parte loro, se ne starebbero tranquilli.

Un sistema a confini diffusi e dove prevale Cultura di Coppia.

E fin qui i Contratti.

Norme

A proposito di Norme.

Una nota in più riguarda il tema dell'impianto sanzionatorio (e del suo correlato positivo, il sistema premiante, lo riprendo anche dopo).

Per i sistemi privati, la norma 231/2001 sulla responsabilità amministrativa d'impresa costituisce una leva interessante. Purtroppo in generale viene molto spesso affidata ad avvocati e commercialisti (professioni rispettabili) che comunemente non ne colgono il valore di sviluppo organizzativo.

A riprova andate a chiedere ad un infermiere professionale, o a chiunque, se è per quello, di descrivervi la sequenza logica della risposta organizzativa ad una nonconformità grave (una inadempienza grave).

Io l'ho fatto.

In linea di massima non vi sanno rispondere, o comunque non con precisione. E si potrebbe aprire un dibattito sul termine "grave", perché magari non si dispone di una classificazione.

Se ne deduce, nel mio lavoro ad esempio, che in quel dato sistema la cultura prevalente è del tipo **Cultura di Coppia** e che non si è sviluppata una **Cultura Organizzativa**.

Che norme pur vincolanti non sono note e, soprattutto, che le loro implicazioni organizzative non sono sviluppate.

Questo fenomeno si nota, giocoforza, dopo che un evento è uscito dal suo ambito di ordinaria gestione e di relativa segretezza ed è balzato dal retroscena sul palcoscenico come direbbe forse Goffman (questo accade tipicamente con gli incidenti sul lavoro).

Se si esamina la storia di quell'evento spuntano fuori da ogni parte **profeti dell'altro ieri** che individuano con precisione altrettanto precise serie di eventi sentinella, di cui pochi, molti o tutti erano più o meno a conoscenza, ma che non esistevano fino a quel momento, almeno per tutti gli scopi pratici, come scriveva Garfinkel. (Cioè per farci qualche cosa).

Insomma. Gli impianti sanzionatori, derivanti da norme, sono spesso solo documenti formali e non corrispondono a processi organizzativi coerentemente agiti (oltre che noti e trasparenti).

La controparte, ovvero gli impianti incentivanti, sono regolarmente assenti o, quando esistono, tradiscono un apparato burocratico e ipersindacalizzato la cui logica retrostante sembra accompagnata tristemente sempre dallo stesso mantra: *si deve dare qualcosa a tutti e fare meno differenze possibile*. Trascurando il fatto che l'evoluzione avviene proprio per differenziazione e che l'illusione di trattare tutti allo stesso modo (cosa che non può mai accadere, in concreto e, infatti, non accade) nega l'evidenza che le persone non sono tutte eguali e che le discriminazioni avvengono proprio quando non possono essere esplicitate le differenze.

2. Gestione dei gruppi

Il modo in cui vengono utilizzati i gruppi e sottogruppi di lavoro nell'organizzazione può determinare aumenti o diminuzioni di Spazio Mentale, indipendentemente spesso dal tempo ad essi dedicato.

Alcune idee che aumentano lo Spazio Mentale.

- Modificare periodicamente gli assetti dei *Team* per contrastare l'omertà implicita nella coesione del piccolo gruppo
- Differenziare, differenziare, differenziare (il modo più pratico è premiando il premiabile e sanzionando il sanzionabile. Per la prima azione ci sono vari modi, non tutti economici, per la seconda c'è da applicare gli impianti sanzionatori formali. Il che vuol dire predisporli bene, renderli ben noti e usarli spesso).
- Assegnare responsabilità individuali negoziate e non equivocabili
- Assegnare funzioni di controllo interne
- Fornire ai gruppi informazioni e dati quantitativi tendenziali in modo sistematico
- Premiare la devianza positiva e i fenomeni di Serendipity

Occorre notare anche che, quando un qualche spazio mentale sia garantito da rituali consolidati, non è affatto scontato che esso venga utilizzato per tutto il suo potenziale.

Ciò accade perché le persone, che magari lavorano da molto tempo in quell'ambiente e con quei rituali, non hanno sottoposto l'ambiente e i rituali ad un'analisi critica del loro utilizzo (si potrebbe definire un meta-spazio mentale: uno Spazio Mentale per stare dentro lo Spazio Mentale).

Ad esempio non utilizzano *visual learning*, ovvero cruscotti condivisi per tenere sotto controllo in tempo reale e in modo sinottico le informazioni sulle quali si stanno sforzando di decidere qualcosa.

3. Negoziazione, conflitti, gestione del tempo e orientamento alla soluzione dei problemi

Dino Mazzei ha descritto come l'azione maltrattante possa essere compresa in termini di mancata consapevolezza della correlazione tra i propri comportamenti e le risonanze emotive che li determinano, in quanto collegate a temi talora non riconosciuti e comunque non esplicitati del proprio ciclo vitale.

Nell'adottare un determinato comportamento (o per predirne la messa in atto) entra in gioco anche il repertorio di competenze che si ritiene utili per un determinato ruolo professionale (competenze attese).

Si potrebbe dire insomma che lo Spazio Mentale individuale si estende a comprendere anche questo repertorio. O, detto a rovescio, il livello di possesso di competenze attese, insieme alla consapevolezza dei correlati emotivi dei propri comportamenti, contribuisce a definire uno Spazio Mentale.

Quindi per stimare la probabilità di un comportamento maltrattante occorre considerare entrambe le dimensioni (risonanza emotiva rispetto a temi del proprio ciclo vitale da una parte e livello di possesso di determinate competenze dall'altra).

L'analisi a livello organizzativo di questo particolare aspetto (competenze attese) implica la creazione di uno Spazio Mentale collettivo dove si possa verificare l'incontro tra gli Spazi Mentali individuali e dunque l'incontro tra le narrazioni di questa aumentata consapevolezza e il repertorio di competenze utile per esercitare i maggiori gradi di libertà necessari per scegliere un corso d'azione anziché essere scelti da una reazione.

Le condizioni di lavoro nella case di riposo possono essere dure.

E senz'altro le occasioni di conflitto sono numerose.

Alcune di queste situazioni vedono il personale impegnato in relazioni asimmetriche nelle quali il conflitto è agito e vissuto in una condizione di inferiorità negoziale. Nei confronti dei coordinatori, dei direttori, dei familiari, di alcuni colleghi più anziani, più violenti e più bruciati.

La persona anziana ricoverata può costituire l'anello debole di una catena di relazioni (e reazioni) asimmetriche dove non si può, o dove non si è capaci di gestire processi di negoziazione e conflitti.

A parte l'operare tecnico specialistico, una parte rilevante del tempo è insomma spesa nel gestire relazioni potenzialmente conflittuali.

Per questo compito complicato non è affatto scontato né che il personale sia stato reclutato su questa base, né che sia stato formato su questo aspetto.

Qui lo Spazio Mentale si apre in vari modi tutti piuttosto semplici (a discorsi).

- prevedere una formazione specifica centrata su gruppi reali e su risultati di miglioramento sul lavoro (uno dei [5 tipi di risultato](#) previsti dalla formazione)
- allestire Cantieri di miglioramento per aumentare la capacità narrativa del personale, in particolare la capacità di raccontare gli eventi sentinella
- costruire con gli addetti una *checkList* degli eventi sentinella "sottili", legati solo agli stili di gestione delle relazioni e prendere nota degli andamenti (anche qui segmentando bene: per turno, per persona, per reparto, per settore, per gruppo, etc...)

- far vivere l'idea che il conflitto è un evento utile, da non nascondere e che anzi, permette di imparare, a partire dalle figure apicali e attraverso eventi ben incorniciati e sufficientemente rituali
- impedire con una costante attenzione e i relativi sistematici comportamenti sanzionatori, che il conflitto sia agito al di fuori degli spazi ad esso destinati

4. Culture e linguaggi

Culture

Un'ultima serie di osservazioni riguarda l'aspetto delle Culture e del linguaggio. Sulle Culture sono stati fatti alcuni accenni in precedenza. In sintesi si può dire che allestire uno Spazio Mentale organizzativo significa passare dalla Cultura di Coppia, alla Cultura di Gruppo verso la Cultura Organizzativa. [Indicatori di culture](#) vedi Fonte: E.Spaltro, *Soggettività. Psicologia del lavoro*, Pàtron

Modelli di fronteggiamento

E dal punto di vista dei modi per risolvere i problemi significa passare dall'approccio della Lamentazione e della Reazione all'approccio detto del Piano di Azione.

Modelli di fronteggiamento:

	Tendenza ad agire bassa	Tendenza ad agire alta
Consapevolezza alta	Attesa	Piano di azione
Consapevolezza bassa	Lamentazioni	Reazioni

Linguaggio

L'ultima nota riguarda però il linguaggio. Strumento per creare realtà. La riflessione sull'uso del linguaggio può costituire un importante Spazio Mentale organizzativo. Mio padre è morto un anno fa. Era stato un campione di pallacanestro, quando non si chiamava ancora basket. Un uomo alto e grosso. Che può confermare in molti di voi, adesso, la consapevolezza che *sola mater certa est*. Durante un ultimo ricovero, il primo giorno di ospedale - lui era già molto debilitato - si avvicina un'infermiera giovane con una flebo. Ero presente. Lei dice: *"Ciao, come stai? Vieni, dammi il braccino. Si fa la flebo"*. Lui risponde: *"Scusi, quando siamo andati a cena insieme io e lei?"* Lei si sposta indietro di un passo e risponde: *"Via è solo una flebo! Dammi il braccino!"* Al che lui ribadisce. *"Sono 1.87. Pesavo 95kg. Questo è un braccio. Non un braccino. E la potrei ancora alzare da terra con una mano sola. Io non lo so quanto ci resto qui. Ma quando lei entra qui dentro io le do del lei e lei mi dà del lei."*

Le parole creano realtà.

Le parole usate nei contesti totali creano surrogati di persone che si trasformano in varie altre entità: numeri, codici, diminutivi, soprannomi, a volte personaggi.

Questa depersonalizzazione determina una frattura, una discontinuità esistenziale.

Da una parte è una difesa dal dolore e dalla sofferenza incontrati quotidianamente.

Come mostravano gli studi di Garfinkel sulla costruzione sociale della morte, la differenza linguistica e rituale tra palcoscenico e retroscena nei contesti di dolore è macroscopica: le battute dei chirurghi in sala operatoria; e per venire a noi gli aneddoti nella stanza infermieri, o negli spogliatoi sono tutti esempi di questa tendenza del linguaggio a creare realtà depersonalizzate e altre da noi.

Credo che si tratti di una abitudine sottovalutata nelle sue implicazioni.

Quando se ne fa esperienza di persona, anche in termini di differenziazione positiva, lo si scopre in modo crudo.

Sono stato a rinnovare il passaporto.

Sono davanti alla Questura. La fila sul marciapiedi è lunga. Immigrati prevalentemente.

Tira vento.

Ci presentiamo in due alla porta. Siamo in piedi lì davanti alla porta.

Io ho una giacca e, per quanto possa comodamente essere considerato un maghrebino, posso essere scambiato anche per un italiano. L'altro era con tutta evidenza un cingalese. Dentro era pieno di gente. Il Poliziotto dice a me: *Per favore aspetti lì sotto il pannello con il numero. Non si preoccupi. La chiamiamo noi.* A lui, subito dopo, dice, in tono diverso, immaginate: *Spostati più in là. Di qui si deve passare. Non stare sulla porta! Non lo vedi che dentro è pieno?!*

Si trattava di un piccolo comportamento discriminatorio. Non di un maltrattamento.

Forse.

Ma chi decide dove comincia cosa?