

SPUNTI

Franca Olivetti Manoukian

Spunti n.10: un numero speciale perché, nonostante rallentamenti e soste nel procedere anno dopo anno, abbiamo raggiunto le due cifre; speciale perché espone e propone elaborazioni relative al lavoro di consulenza che è nucleo essenziale della nostra attività, che ci qualifica come agenzia (istituto) e come singoli professionisti, ci identifica, ci appassiona e ci interroga; speciale perché esce in coincidenza con il compimento dei quarant'anni dello Studio APS.

Potremmo chiederci come sia stato possibile che una impresa piccola piccola, senza appoggi istituzionali e finanziari, sia riuscita a sopravvivere nelle tempestose vicende economiche e sociali degli ultimi decenni: anzi, più che sopravvivere si dovrebbe dire vivere, perché si è riusciti a mantenere continuità di orientamenti e di attività e insieme ad accrescere il volume di lavoro, il numero dei soci e dei collaboratori, misurandosi con le trasformazioni accelerate e aprendo cantieri nei luoghi e nei settori più diversi.

Probabilmente ci sono tante ragioni concomitanti, ma tra queste una importante è rappresentata dall'esistenza di SPUNTI e dal paziente, minuzioso e faticoso, parziale e sempre incompiuto lavoro di precisazione e chiarificazione che implica la scrittura, lavoro a cui, in forme diverse, ciascuno e tutti siamo chiamati. La rivista infatti è tangibile espressione di un impegno più o meno esplicito, più o meno assunto e condiviso (come tutti gli impegni che si prendono nelle piccole e nelle grandi organizzazioni) di rendere il nostro lavoro visibile, fruibile e costruttivo, perché co-costruito.

La scrittura ha molto a che fare con la consulenza e la formazione. In diversi momenti dello svolgimento di un intervento





è necessario mettere qualche cosa nero su bianco. E' richiesto da procedure, da regolamenti amministrativi e da direttive gestionali che, per deliberare impiego di risorse e per avviare qualsiasi iniziativa, prevedono la presentazione di progetti scritti. In molte situazioni alla conclusione di un percorso si redigono rapporti a disposizione di tutti e/o relazioni da presentare alla committenza in forma riservata o pubblica. Durante la realizzazione della consulenza, soprattutto nei casi in cui si estende per un arco di tempo lungo e coinvolge diversi interlocutori, si predispongono documenti in progress, appunti che ricompongono materiali dei partecipanti, note che segnalano questioni aperte, riformulazioni del progetto iniziale.

Ma accanto e al di là di queste scritture più intrinsecamente legate a situazioni specifiche e a specifiche scelte operative, ne produciamo altre che riguardano aspetti ricorrenti e trasversali: scritture pubbliche con cui ci si espone in un ambito più vasto, nel mercato, nel contesto sociale e culturale più generale. E qui tra tante posizioni in cui ci si può collocare, tra tanti intenti che si possono perseguire, ne distinguerei due: uno è quello volto a mostrare quanto si sa e come si lavora bene, a di-mostrare in modo convincente e accattivante, a esporre il bello e l'attraente... si scrive cioè per mettere in vetrina dei prodotti che possano invogliare all'acquisto. Il consulente, sicuramente esperto, depositario di un sapere garantito come positivo e risolutivo esibisce le proprie prerogative, decanta l'efficacia del suo elisir e lo fa al di là di un vetro, ovvero in un modo assertivo e apodittico che non permette contatto reale e contatto con l'oggetto. O si entra nel negozio per acquistare il prodotto o si passa oltre rivolgendo lo sguardo ad un'altra esposizione.

Diverso da questo è l'intento di scrivere per ri-vedere qualche questione o qualche aspetto del lavoro, per chiarirlo meglio a se stesso o agli altri, per confrontarlo, per collegarlo a nuove ipotesi che stanno maturando. Scrivere diventa costruire pensieri che facciano pensare: per affrontare le situazioni complesse (come si dice da tante parti e da tanto tempo) è importante aprire e connettere conoscenze non pre-scritte, ricercare e inventare. Il consulente o il formatore è portatore di ipotesi e di quadri di riferimen-

to che sono continuamente da confrontare e verificare, che sono inevitabilmente da affinare e interrogare; non si chiude nelle certezze delle proprie competenze ma assume una prospettiva dinamica che si arricchisce via via di nuovi sguardi e di elementi innovativi; per questo, anche grazie alla scrittura, ha capacità di sopportare dissimmetrie mobili, incertezze, provvisorietà, dissonanze e dissidenze: sopportarle è il punto di partenza per poterle accogliere e valorizzare e quindi per collaborare alla costruzione di conoscenze condivise con altri che si interessano e si incuriosiscono. Scrivere è il momento della riflessione, del fermarsi per prendere fiato e provare a spiccare un salto, osare esporre nuove intuizioni, tentare delle svolte rispetto alle concettualizzazioni collaudate per incrociare e intercettare altri compagni di strada.

Credo che ogni consulente e formatore possa riconoscere dentro di sé delle tendenze ad andare nell'una o nell'altra direzione, anche a seconda dei contesti in cui si colloca lo scritto e degli interlocutori.

Spunti è una pubblicazione nata dall'intenzione di promuovere la seconda direzione ma per l'uscita di ogni nuovo numero ci siamo misurati con le difficoltà di stare in questa rotta: con la difficoltà dei singoli nello scrivere qualche cosa che è esposto a critiche e apprezzamenti vari prima di tutto da parte dei colleghi e difficoltà dell'organizzazione Studio APS (e di chi da più tempo la rappresenta) ad interagire con contenuti e modalità di scrittura che appaiono poco confermantissimi dell'immagine dello Studio che si vorrebbe promuovere.

Credo che la perseveranza con cui abbiamo continuato, la motivazione, la voglia che riusciamo periodicamente a riscoprire per tras-gredire il consolidato e avventurarci nel nuovo, per ri-conoscere quel che da molti ci è stato dato, per costruire un buon lavoro tra noi e con gli altri, dicano molto di quello che ha mantenuto e tenuto insieme lo Studio APS per quattro decenni.

Grazie a noi, una volta tanto diciamocelo. Grazie soprattutto a coloro che abbiamo incontrato, con cui abbiamo faticato e sofferto, con cui abbiamo condiviso profonde soddisfazioni e a cui questo numero è più di altri dedicato.



Il volume si compone di articoli e interviste. L'articolo di Achille Orsenigo ha come intento quello di proporre alcune ipotesi e orientamenti che caratterizzano la consulenza psicosociologica.

L'intervista a Marco Brunod tratteggia le attese, le relazioni, le emozioni che il consulente e i committenti sperimentano durante lo sviluppo di un processo di cambiamento delle organizzazioni. Il contributo di Claudia Marabini mette a fuoco alcune questioni in gioco nel momento di avvio di una consulenza e quello di Barbara Di Tommaso si sofferma sulle criticità e gli snodi presenti nella realizzazione di un intervento di consulenza psicosociologica. Infine si è pensato di ripubblicare un testo scritto da Franca Olivetti Manoukion nel 1980. La scelta nasce dal desiderio di voler mettere in luce attraverso quali processi di sperimentazioni, ripensamenti, tentativi si è andata costruendo e consolidando l'attività di consulenza nello Studio.

Nella sezione Spilli abbiamo pensato di dare voce all'esperienza raccontata da Cinzia D'Agostino che esplora la possibilità di poter mantenere una funzione consulenziale all'interno della propria organizzazione come Direttore dell'organizzazione e delle Risorse Umane e al punto di vista dei clienti nel dialogo tra Marco Brunod, Giovanna Ferretti, Giuseppe Nota e Achille Orsenigo.

Il filo rosso che ha accompagnato la composizione del numero dieci di Spunti non è stato quello di voler presentare una trattazione sistematica ed esaustiva della consulenza psicosociologica bensì quello di esplorarne le sue specificità attraverso sguardi e linguaggi diversi. In questo modo pensiamo di poter tenere aperta la ricerca sul senso e sui significati dei processi di cambiamento delle organizzazioni pensati, desiderati e riconosciuti.