

# ESPERIENZE DI CONSULENZA ORGANIZZATIVA

Cinzia D'Agostino ne discute con Marco Brunod

*Cosa distingue la consulenza organizzativa in un approccio psicosociologico da altri interventi di supporto al cambiamento organizzativo?*

*Il dialogo tra Cinzia D'Agostino e Marco Brunod prova a tratteggiare, prendendo spunto da alcuni interventi operativi, le attese, le condizioni, le relazioni, le trasgressioni, le emozioni che il consulente ed il committente sperimentano nel corso di un intervento di supporto al cambiamento organizzativo, nonché gli apprendimenti che queste esperienze generano.*

**Cinzia D'Agostino:** Il contesto, interno ed esterno, in cui si muovono le organizzazioni che incontriamo come consulenti sta cambiando. Mi sembra che alcune questioni condizionino fortemente sia le modalità di funzionamento di queste organizzazioni, sia le attese che i clienti hanno nei confronti della consulenza. Mi riferisco, ad esempio, all'aumento della incertezza, allo schiacciamento che le organizzazioni sembrano avere sul presente, alla concentrazione prevalente delle persone sulla dimensione individuale.

**Marco Brunod:** Nel pensare a questi temi cerco di riferirmi alle esperienze di consulenza che ho condotto in questi ultimi anni e che mi sono rimaste in mente in modo più significativo. Si tratta di esperienze molto diverse tra loro, penso al caso di un Comune di una grande città del Nord Italia, in cui ho fatto un intervento di riorganizzazione di quasi quattro anni, molto consistente; al caso di una Fondazione in Svizzera; al caso di un altro Comune capoluogo di provincia del Nord Italia, dove ho fatto due consulenze, una sul versante dello sviluppo di strumenti a sostegno della definizione degli obiettivi e l'altro di riorganizzazione complessiva dell'area sociale. Penso anche

ad altre due esperienze significative, una di riorganizzazione di un Consorzio per i servizi sociali e a un lavoro di consulenza, che si è mosso su piani diversi, presso un Ospedale in cui ho seguito lo sviluppo del sistema di valutazione ed in cui adesso sto seguendo lo sviluppo del servizio infermieristico.

**Cinzia D'Agostino:** Esperienze e situazioni diverse che mi sembra abbiano un tratto comune nella durata dell'intervento di consulenza?

**Marco Brunod:** Sì, sono tutti interventi consistenti. Penso che un tratto distintivo degli interventi di consulenza, in un approccio psicosociologico, sia proprio quello della durata. Quando si parla di consulenza psicosociologica bisogna pensare all'accompagnamento di processi che si sviluppano in un arco di tempo non breve e quindi non alla consulenza specialistica, riferita alla risoluzione di un problema circoscritto, ma in genere all'accompagnamento di un processo che tocca questioni diverse e coinvolge attori diversi.

Un altro aspetto comune e centrale, che ha caratterizzato questi interventi, è riferibile al tipo di domanda che queste organizzazioni hanno fatto: il supporto a processi di cambiamento organizzativo.

È come se questi clienti avessero intravisto nello Studio un soggetto in grado di fornire un supporto per accompagnare dei cambiamenti organizzativi, anche consistenti, o dei cambiamenti di ordine strumentale che poi hanno avuto delle significative ricadute sul funzionamento complessivo della organizzazione; oppure, come nel caso particolare della Fondazione, l'intervento è partito dalla richiesta di analizzare l'impatto di una riorganizzazione, che loro avevano già realizzato, con una domanda di accompagnarne la messa a punto per renderla più confacente alle attese interne, partendo, evidentemente, dal presupposto che ci fosse qualche problema di accettazione del nuovo assetto.

Un terzo aspetto che accomuna le situazioni cui sto pensando, è che si tratta di organizzazioni, che avevano già una conoscenza dello Studio, in molti casi diretta, perché si erano fatte

attività precedenti più limitate, oppure c'erano conoscenze pregresse di alcune persone che avevano fatto esperienze con noi, oppure, come nel caso della Fondazione, che non aveva né una conoscenza diretta né tanto meno una conoscenza per aver partecipato ad attività formative, c'era una conoscenza indiretta, attraverso altri e quindi, mediante questo meccanismo fiduciario, si sono rappresentati lo Studio come una società di consulenza in grado di fornire dei supporti adatti al loro problema. Dico questo perché mi sembra rilevante riconoscere che l'intervento consulenziale non nasce a freddo, non c'è una tabula rasa. Mentre, da un certo punto di vista, l'intervento di formazione può essere acquistato anche tramite internet; sulla consulenza occorre una dimensione fiduciaria pregressa, nel nostro caso con lo Studio e con delle persone dello Studio, ma occorre anche un minimo di conoscenza di quella che è la metodologia e l'approccio dello Studio. Questa conoscenza rende la domanda delle persone che si rivolgono a noi un po' più elaborata, più matura, per cui non chiedono delle soluzioni specialistiche, ma sanno già che quello su cui siamo particolarmente competenti riguarda l'accompagnare dei processi più che offrire delle soluzioni.

Questo è un aspetto preliminare che va tenuto in considerazione, perché è un po' come se richiedesse, a coloro che occupano una posizione decisionale all'interno delle organizzazioni, di avere una sensibilità particolare. Posso dire che la consulenza psicosociologica non la si fa a tutti, non tanto a tutte le organizzazioni, ma non è adatta a tutti i decisori. Occorre che vi siano delle autorità organizzative che abbiano una certa propensione a non voler chiudere con soluzioni precostituite degli argomenti; autorità che abbiano consapevolezza delle difficoltà e dei limiti che possono avere anche loro nel trattare tutte le questioni presenti. In questo senso le valuterei autorità organizzative, rispetto a quella che è la norma, abbastanza evolute.

**Cinzia D'Agostino:** Nella mia esperienza l'attesa di voler ottenere dei risultati visibili nel breve o l'aspettativa che il consulente porti delle soluzioni è molto forte, è molto frequente. Nel-

le organizzazioni cui stai pensando tu, che esprimono una domanda iniziale più evoluta in questo senso, come si caratterizza il rapporto tra il consulente ed il committente che chiede supporto? Quali condizioni pensi sia necessario costruire in questo tipo di rapporto?

**Marco Brunod:** Le persone cui sto pensando certamente non sono disattente rispetto alla variabile tempo, hanno delle aspettative precise rispetto ai tempi, ma sanno che un intervento consulenziale di tipo psicosociologico non si esaurisce in due mesi, perché non si tratta di importare un qualcosa e farlo digerire all'organizzazione.

Mi sembra che questi clienti si rappresentino lo Studio come un'organizzazione che propone un metodo che si muove in una logica costruttivista e che sia necessario sviluppare un processo temporale che non può essere troppo limitato. Un processo dentro il quale queste persone che ho incontrato, peraltro, non attivano delle deleghe totali al consulente; sono persone che riconoscono al consulente una competenza specifica, e si immaginano che sia in grado di dare un supporto di orientamento, che può avere anche delle connotazioni specialistiche su alcuni aspetti, ma non si pongono nell'ottica di affidarsi totalmente, quasi come in un rapporto medico-paziente, non sono delle persone spaventate che cercano il consulente per fare delle cose che loro non sono in grado di fare; sono persone che non si ritirano, che hanno una personalità forte, che hanno voglia di stare in primo piano.

Nella mia esperienza, per poter realizzare con sufficiente efficacia un intervento consulenziale, occorre che il committente dell'intervento sia una persona posizionata ai livelli di vertice dell'organizzazione. Per poter intervenire sui cambiamenti organizzativi, occorre agire un potere di influenzamento che richiede necessariamente un coinvolgimento attivo di quelli che sono i vertici organizzativi e non solo.

Pensando, infatti, ai contesti della pubblica amministrazione, occorre tener conto che c'è una dimensione, che è quella tecnico-organizzativa, presieduta dai Dirigenti, dai Quadri inter-

medi, e poi c'è una dimensione politica, presieduta da Assessori, Direttori Generali, Consigli di Amministrazione. In queste situazioni per essere sufficientemente rispondenti alle attese e per potersi muovere rispetto alle problematiche presenti in modo anche più agevole, occorre che ci sia una certa convergenza tra il livello tecnico-organizzativo e quello politico nel voler attivare iniziative consulenziali per accompagnare il processo di cambiamento.

Per il consulente ritengo che questo sia un aspetto abbastanza centrale, che tocca anche questioni di ordine personale non indifferenti; perché richiede la costruzione di un'alleanza con il committente.

Parlare del committente mi permette di introdurre un'altra particolarità dei processi di cambiamento gestiti con un approccio psicosociologico. L'autorità dell'organizzazione cliente, che ha il ruolo di committente, diventa spesso anche un cliente diretto in quanto chiede un supporto personale. Peraltro si tratta spesso di una richiesta indiretta e successiva, nel senso che l'autorità chiede che, occupandosi dell'organizzazione, ci si occupi anche di quelle che sono le incertezze, gli interrogativi personali.

**Cinzia D'Agostino:** Anche questo mi sembra un tratto distintivo della consulenza psicosociologica. L'attenzione a tenere insieme il piano delle persone ed il piano della organizzazione.

**Marco Brunod:** Sì, questo è un passaggio particolare perché è un po' come se il committente partisse da una richiesta di intervento consulenziale che ha come destinatario principe l'organizzazione, ma nel proporre questo il vertice formula quasi sempre anche una domanda di supporto personale, in rapporto all'esercizio delle proprie responsabilità.

Questa secondo me è una condizione che innesca una dinamica di lavoro particolare: all'inizio non c'è una esplicita richiesta di consulenza personale, si chiede di intervenire su delle problematiche organizzative; poi nel percorso diventa maggiore la consapevolezza che si sta vivendo un intervento di consulenza in cui l'obiettivo è di gestire un cambiamento all'interno del quale occorre sviluppare delle nuove competenze an-

che da parte dei singoli. In questo senso è una consulenza il cui processo è anche occasione di apprendimento. Nell'andare in questa direzione, proprio perché generalmente non c'è una richiesta iniziale chiara, c'è il problema di creare un rapporto reciprocamente fiduciario tra committente e consulente che attivi la costruzione di un'alleanza nel rispetto delle diversità di ruolo, di posizione, di pensiero. Nel senso che io ho molto chiaro che per intervenire in termini consulenziali non posso non cercare una alleanza con il vertice anche se questo non comporta affatto che io faccia mie le idee del vertice. Questo apre ad una questione, non sempre facilissima, che è quella di mantenere e di far percepire questa alleanza anche quando c'è divergenza di idee.

**Cinzia D'Agostino:** Stiamo ampliando il panorama delle condizioni che ruotano attorno ad un processo di cambiamento in un approccio di tipo psicosociologico. Abbiamo iniziato parlando della necessità che il committente si rappresenti che per questi progetti ci vuole del tempo, che chi occupa posizioni decisionali abbia un ruolo attivo, ed ora stiamo facendo assumere al concetto di alleanza un ruolo che mi sembra centrale ai fini del percorso. Penso che anche questo richieda una maturità culturale un po' diversa ponendo una questione molto delicata: concepire che essere alleati vuol dire riconoscere che c'è un interesse a trattare degli oggetti ed avere degli obiettivi comuni, ma non vuol dire essere sempre d'accordo, pensarla sempre allo stesso modo.

**Marco Brunod:** Credo proprio che il tema dell'alleanza rimandi ad una questione delicata che si costruisce nel tempo. Nei primi contatti, nelle prime fasi c'è, come accade sempre, un mettersi reciprocamente alla prova, come due che si corteggiano, c'è da scoprire quello che si può dire, e che non si può dire, come reagisce l'altro; c'è tutta un'operazione di questo tipo che progressivamente è finalizzata a costruire una relazione in cui ci si possa fidare uno dell'altro. Il consulente serve se l'autorità committente fa un passo indietro e si affida un po', facendo in modo che il consulente si possa muovere anche con del-

le libertà d'azione, dall'altra parte il consulente può muoversi con una certa libertà d'azione, andando ad esplorare anche percorsi nuovi, se sa di non essere contraddetto dall'autorità, perché la quotidianità dell'organizzazione è presieduta dall'autorità, e quindi il rischio è che uno monti e l'altro smonti.

**Cinzia D'Agostino:** Quest'ultima problematica possiamo osservarla di frequente nelle organizzazioni. Una delle criticità che spesso ci vengono segnalate, e che sembra essere alla base di confusioni, sofferenze, perdite di senso, è proprio la distanza tra alcune dichiarazioni formali, alcuni intenti e l'agito quotidiano. Mi sembra che il lavoro di consulenza ci porti spesso a dover aiutare le persone a svelare queste contraddizioni, o queste distanze, provando anche a far capire quanto possano essere utili per comprendere le organizzazioni e quanto sia necessario renderle una materia da trattare, e non da rimuovere, nel senso di ignorare o banalizzare, all'interno delle organizzazioni.

**Marco Brunod:** Indubbiamente occorre considerare che in questo percorso con il committente si sviluppano movimenti ambivalenti. Non si può immaginare che costruire una relazione voglia dire realizzare un'armonia che permetta una linearità di azione. Ci sono accadimenti che invece tradiscono desideri e propensioni opposte a quelle che sono state dichiarate che, per quello che è possibile, devono essere trattate in quanto possono diventare un oggetto molto importante del lavoro. Credo che per il consulente avere consapevolezza di questi aspetti sia molto importante, così come è importante riconoscere il ruolo che gioca nella relazione consulente-committente. Occorre costruire un certo feeling, se possiamo chiamarlo così, che non è sempre preordinabile in termini tecnici, e che dimostra come la possibilità di sviluppare delle intese sia legata anche a dei fattori un po' casuali.

Credo che la professionalità del consulente richieda di avere ben presente questo scenario nel costruire con il committente dell'intervento una relazione di reciproca fiducia, tollerando le diversità di pensiero sull'esistente e su ciò che si può fare e

quindi mettendo in conto che all'interno di questa relazione di fiducia si aprono anche delle dinamiche di potere, di reciproco influenzamento.

Ho ben presente, in questo senso, che si tratta di una relazione in cui il committente ti chiede indirettamente di fare delle cose ed in cui il consulente, dall'altra parte, cerca di far comprendere al committente degli elementi contraddittori di cui magari lui stesso è stato artefice. Per cui è un'alleanza all'interno della quale c'è una dinamica di potere, di reciproco influenzamento, che accompagna tutto il processo consulenziale, e che è un elemento, come dire, vivo della situazione.

Questa relazione, altro elemento cruciale per il consulente, non deve essere immaginata come paritetica, occorre che il consulente riesca a costruire una parziale, limitata dipendenza del committente da lui, ma deve essere anche una relazione in cui si costruisce progressivamente uno scambio di tipo simmetrico. Credo, nel complesso, che, per tutto quello che ci stiamo dicendo, la relazione con il committente sia una questione delicata su cui si gioca in modo molto consistente quello che succederà nell'intervento di consulenza.

**Cinzia D'Agostino:** Che relazione vedi tra le condizioni di cui stiamo parlando e l'evoluzione delle caratteristiche più generali del contesto socio-culturale che si vive nelle organizzazioni?

**Marco Brunod:** Il contesto socio-culturale più ampio in cui operano le organizzazioni lavorative ed il contesto sociale interno alle organizzazioni, stanno attraversando, in questi ultimi anni, una fase regressiva, i cui segni sono espressi da tanti aspetti: c'è una minore idealità, un minore attaccamento agli oggetti di lavoro, un progressivo rinforzo di quelle che sono le aspettative individuali delle persone, ci sono situazioni sempre più frammentate dove anche la capacità di condivisione è limitata, c'è una resistenza all'assunzione di responsabilità, una minore disponibilità a giocare, ad esporsi. Queste sono questioni presenti all'interno delle organizzazioni, perché sono le stesse presenti all'interno della società.

**Cinzia D'Agostino:** C'è da domandarsi, quindi, che impatto



abbia tutto questo sulla partecipazione che, nelle organizzazioni, le persone assicurano ai processi di cambiamento. Oltre al committente che ha voglia di dire la sua, di essere protagonista, c'è anche il tema di come le altre persone che incontriamo nelle organizzazioni si rappresentano sia i processi di cambiamento, sia il loro ruolo rispetto a questi cambiamenti.

**Marco Brunod:** Nella migliore delle ipotesi quando si attivano dei cambiamenti anche limitati, ad esempio l'introduzione di un sistema di valutazione in un ospedale, piuttosto che quando si affronta una riorganizzazione completa, si manifestano forti resistenze ed inerzie. Quando la situazione è più problematica questo cambiamento può arrivare ad essere caricato di significati persecutori in un clima un po' paranoico, dove ognuno può immaginare che quello che si vuole fare di diverso è pensato come un qualcosa contro di sé.

**Cinzia D'Agostino:** Mi sembra che in questo senso la questione rimandi alla difficoltà di tenere distinto il piano dell'organizzazione da quello personale. Quando parlavi della società mi veniva in mente Eugène Enriquez che, a proposito dei cittadini, ha scritto sulla necessità di rieducare le persone alla partecipazione. Questo tema mi sembra presente anche all'interno delle organizzazioni.

**Marco Brunod:** Penso che sia un tema che si collega ai processi di individualizzazione che generano frammentazioni ed una riduzione della assunzione di responsabilità sociale proprio come fenomeno pervasivo. In questo contesto le autorità, che ho incontrato negli interventi di consulenza a cui ho fatto riferimento, sono persone che hanno avuto voglia di attivare con queste tendenze regressive un rapporto dialettico per non farsi meccanicamente imprigionare, manifestando un desiderio di resistere a questi processi e di contrastare la minaccia di un forte indebolimento di quelli che sono i legami sociali.

**Cinzia D'Agostino:** Quindi le organizzazioni che hai incontrato sono luoghi in cui questi fenomeni sono comunque presenti, ma ci sono delle persone che hanno voglia di vederli e di trattarli e non di negarli o di considerarli un fatto inevitabile,

oppure non vederli nemmeno troppo e colludere rinforzandoli, ad esempio interpretando in termini burocratici, asettici il proprio ruolo, oppure adottando comportamenti quasi megalomani. Queste autorità, quindi, che rappresentazione hanno del cambiamento organizzativo?

**Marco Brunod:** Facendo riferimento alle mie esperienze queste autorità che fanno domande di consulenza si rappresentano il cambiamento come una opportunità di evoluzione, pur nelle difficoltà. Anche nei casi in cui l'intervento si deve sviluppare in una situazione critica, problematica, in cui, ad esempio si prevede una riduzione di risorse, il cambiamento mi sembra che venga vissuto non in una logica puramente economicistica, di razionalizzazione, per essere funzionali ad obiettivi di tipo quantitativo preordinati, ma venga visto come una possibilità di creare una condizione che favorisca dei movimenti evolutivi sul versante relazionale interno, sull'interpretazione del ruolo di autorità, sul clima di lavoro.

Penso che chi chiede un supporto consulenziale di tipo psicologico non si aspetta soluzioni preordinate, è in grado di sopportare una certa astinenza che a volte può essere anche un po' fastidiosa, ed è interessato a realizzare un percorso in cui, almeno inizialmente, si possono aprire nuovi problemi che prima non erano stati considerati. In questo scenario sono persone un po' particolari.

**Cinzia D'Agostino:** Infatti, il contesto sociale più ampio mi sembra che porti le persone in tutta altra direzione. Avere dei Clienti che abbiano la maturità di contrastare la compressione dei tempi, mantenendo una visibilità più sul lungo periodo, di saper attendere, di sapersi ingaggiare, di saper costruire, di saper accettare la diversità sono tutte cose per noi importanti, ma che rischiano di essere sempre più rare.

**Marco Brunod:** In effetti ho un po' tratteggiato un tipo ideale di committente, in ogni caso, se la consulenza va bene, questo è un orientamento che si riesce a costruire nel percorso consulenziale. Anche quando ho lavorato con committenti che non avevano avuto frequentazioni o esperienze formative pregresse

con lo Studio, e che anzi attivavano modalità che andavano in una logica più collusiva rispetto al contesto sociale che stiamo descrivendo, è stato possibile costruire una relazione diversa che è partita dal provare ad attivare altre anime, che ognuno di noi ha, ma che utilizziamo meno in nome di una identità compatta, forte e quindi prevedibile.

**Cinzia D'Agostino:** Mi sembra che questo di cui tu parli riguardi proprio il potere trasformativo della relazione. Le persone non sono tal quali ma sono anche in funzione di come ci si rapporta. Nessuno si relaziona, come direbbe Totò, "a prescindere"...

**Marco Brunod:** Peraltro mi viene da pensare che io, per fare un lavoro di consulenza psicosociologica, ho bisogno di questo tipo di committente ed è un po' come se costruissi, abbastanza naturalmente, una relazione che mi spinge a mettere l'altro in questo ruolo e che quindi non rinforza degli stereotipi interpretativi del ruolo di autorità che lo schiacciano dall'altra parte. Certo, il committente può reagire e non accettare questo tipo di consulenza, ma è un rischio che sono disposto ad assumermi.

Per realizzare un processo di intervento nell'organizzazione ho bisogno di non essere delegato, ho bisogno che l'autorità si responsabilizzi; è importante che non si crei la dinamica per cui, se le cose vanno bene, è perché è stato bravo il committente ad affidarmi l'incarico e se vanno male è colpa del consulente. Certo questo non vuol dire mettersi in concorrenza con l'autorità committente.

**Cinzia D'Agostino:** Credo che una parte importante del processo di consulenza riguardi proprio la costruzione di un'alleanza, di una relazione così come la stai descrivendo. Il termine alleanza mi piace molto, anche se in molte organizzazioni mi sembra che il modo di interpretare e vivere le alleanze sia molto differente rispetto a quello di cui stiamo parlando; vediamo, ad esempio, modalità che incrociano il compromesso, o che si appiattiscono sul senso e sul bisogno di appartenenza, o sul valore dell'uniformarsi.

Mi sembra che la tua modalità apra ad un'idea di alleanza che

rimanda ad un principio di maggiore trasparenza e partecipazione.

**Marco Brunod:** È un'alleanza che parte dal presupposto che io condivido con l'altro questo desiderio di far del bene all'organizzazione, quindi di fare un qualcosa che abbia un'utilità sociale per l'organizzazione in termini produttivi, che ne migliori la qualità, il modo di produrre e che abbia un'utilità sociale per le persone che ci lavorano. Questo è l'elemento su cui costruisco l'alleanza, non sul fatto di avere la stessa idea su cosa fare e sul come farlo.

**Cinzia D'Agostino:** Mi sembra che sia invece frequente la situazione in cui nelle organizzazioni le alleanze si attivino più spesso per fini utilitaristici, spesso di tipo individuale: mi alleano con qualcuno per avere più potere, per ottenere delle cose. Più raro credo che sia il caso in cui si cerchi di costruire un'alleanza su un oggetto che è il bene comune, anche se questo dovrebbe essere proprio uno degli elementi su cui si fonda il senso della organizzazione, dell'agire comune.

Peraltro, questa modalità di interpretare le alleanze, per alcuni ha un tale connotato negativo da spingerli a dichiarare, anche con una certa fierezza, che loro non hanno e non cercano alleanze, quasi a dire: io sono integro se non mi alleano.

La modalità che proponi tu, invece, sembra far uscire molto bene il carattere dell'alleanza come di una condizione, direi quasi essenziale, per ottenere risultati utili per l'organizzazione.

**Marco Brunod:** Un'altra cosa che mi sembra importante sottolineare è che non penso ad un'alleanza univoca da parte del consulente, anche se spesso la fantasia del committente è di un rapporto riservato solo a lui.

Direi che, da questo punto di vista, è come se il consulente dovesse avere una propensione poligamica per cui l'alleanza come la fa con il committente e un po' come se dovesse andare a costruirla anche con le altre parti dell'organizzazione con cui deve lavorare.

Per come ritengo debba essere il posizionamento del consulente, quello che faccio, nelle diverse fasi dell'intervento, è di

cercare di costruire una alleanza anche con i quadri intermedi che vengono coinvolti, per creare delle condizioni di partecipazione attiva all'intervento organizzativo. Costruisco quindi l'alleanza quando vado a lavorare con i gruppi di lavoro, nel senso che non mi rappresento le "non autorità" come degli esecutori o dei realizzatori, come coloro che ti devono fornire delle cose, ma vedo le altre parti come dei potenziali coautori che, per certi versi, hanno un ruolo più da protagonista, rispetto allo sviluppo del cambiamento, dell'autorità stessa.

Credo che il ruolo principale dell'autorità sia quello di legittimare il processo, poi occorre che gli altri abbiano un ruolo centrale; ovviamente per fare questo occorre che l'autorità sia coinvolta, capisca, contribuisca perché altrimenti non legittima il processo e le acquisizioni che si raggiungono, ma per il consulente il problema fondamentale è come costruire delle alleanze con i gruppi di lavoro.

**Cinzia D'Agostino:** In questo che tu dici vedo, come difficoltà iniziale nella relazione con i gruppi interni all'organizzazione, il fatto di essere spesso visti con la diffidenza di essere quelli "mandati da..." .

**Marco Brunod:** È vero, ma io non sto neanche lì a spiegare che non è così; è attraverso il modo in cui tratto le cose che poi le persone rimangono spiazzate rispetto a quelle che erano le loro diffidenze iniziali. Ad esempio in una organizzazione ho iniziato a fare alcuni incontri con la Direzione, raccogliendo il punto di vista del direttore e dei responsabili intermedi, sulla situazione organizzativa. Ho trattato poi le questioni prioritarie attivando diversi focus group cui hanno partecipato gli operatori, raggruppati prima per aree omogenee, senza la presenza dei loro responsabili, facendo poi un focus group con tutti i responsabili.

I focus group, per me, sono stati dei luoghi in cui io ho provato anche ad assumere la prospettiva delle persone che ne facevano parte, partecipando alla discussione e giocando il ruolo non di chi era la "longa manus" del direttore, come si sarebbero aspettati, ma di chi li aiutava ad argomentare, a so-

stanziare proprio la loro prospettiva.

**Cinzia D'Agostino:** Quindi un atteggiamento che ha permesso di far vedere concretamente la tua voglia di ascoltare e l'interesse, anche, di aiutarli per dare una voce costruttiva alle loro osservazioni, considerazioni, interpretazioni, proposte.

**Marco Brunod:** Sì, è tutto centrato sull'ascolto, ma su un ascolto che permetta progressivamente di dare forma alle cose rappresentandosi le persone coinvolte come coautori di un eventuale intervento di cambiamento successivo e non solo come soggetti genericamente attivi.

Credo che questa propensione alla poligamia, questo costruire dei legami, dei rapporti fiduciari con i diversi interlocutori sia, peraltro, essenziale per conoscere adeguatamente l'organizzazione. Nella prima fase l'intervento di consulenza è tutto centrato, attraverso modalità che possono essere di tipo diverso, sul lavoro conoscitivo: il problema iniziale della consulenza è di sviluppare una conoscenza più sofisticata, più articolata, meno stereotipata della situazione organizzativa attraverso delle modalità di tipo partecipato, perché l'ipotesi che sostiene l'approccio psicosociologico è che senza una comprensione condivisa della realtà non sia possibile condividere l'attribuzione di significato alle cose che succedono, e quindi non sia possibile condividere l'individuazione delle priorità su cui intervenire. Senza questa fase preliminare il rischio è di introdurre delle cose che poi vengono caricate di significati molto diversi.

**Cinzia D'Agostino:** Credo che tu stia descrivendo una fase molto importante all'inizio del processo, ma nell'approccio psicosociologico mi sembra che sia una fase che continua durante tutto il processo. Altri consulenti ed altri approcci sembrano circoscriverla solo al momento iniziale, prima il check-up conoscitivo, poi la definizione di soluzioni, quindi l'implementazione. Il tutto in una sequenza molto lineare.

**Marco Brunod:** La fase conoscitiva è una fase basilare, è il cuore del processo, non il solo momento preliminare. È la fase in cui si raccolgono anche dati oggettivi, non si lavora solo sulle percezioni, ma il problema è di costruire una conoscenza

dell'organizzazione che maturi attraverso un confronto tra quella che è l'esperienza delle persone e quelli che sono i dati più oggettivi che circolano nell'organizzazione.

**Cinzia D'Agostino:** Mi sembra che sia anche una fase che consente alle persone di mettersi reciprocamente in ascolto: le persone scoprono di avere delle rappresentazioni dell'organizzazione e dei problemi che la caratterizzano, ne diventano più consapevoli, proprio attraverso il confronto, ed iniziano a comprendere quanto le diverse rappresentazioni siano più o meno vicine, più o meno integrabili tra loro. Mi sembra, quindi, una fase in cui si mettono insieme esperienze e nel farlo si produce conoscenza sull'organizzazione.

**Marco Brunod:** Per fare questo occorre affinare la capacità di ascolto e ricomporre i frammenti presenti, legati alle diverse esperienze che le persone portano, ricollocandoli all'interno di nuovi quadri di riferimento. Tutto questo è molto interessante perché genera dei risultati assolutamente imprevedibili, che sono condizionati anche dalle modalità che si sceglie per dare visibilità alle acquisizioni conoscitive realizzate.

Questo aspetto è molto importante perché, all'interno del processo consulenziale, bisogna preoccuparsi di non perdere le acquisizioni conoscitive, di memorizzarle, di renderle visibili e trasmissibili. Occorre considerare che la conoscenza che si sviluppa, è una conoscenza fragile rispetto alle visioni preesistenti; deve essere difesa, rinforzata, ad esempio, attraverso l'uso della scrittura, che, insieme all'ascoltare, è un altro strumento base del nostro lavoro.

Io preferisco delle restituzioni in cui, in modo semplice, fruibile, per ogni tematica affrontata viene riproposto quello che le persone hanno detto, utilizzando anche le loro espressioni, accompagnate da osservazioni e ipotesi interpretative. Sapendo che nel momento in cui si fanno delle documentazioni scritte, anche se sono parziali e provvisorie, e le si lascia circolare nella organizzazione, si creano eventi inattesi; ad esempio in un'organizzazione mi è capitato che il direttore ed altri abbiano cominciato a sviluppare la fantasia che io li stessi tradendo.

**Cinzia D'Agostino:** Mentre parlavi mi veniva in mente quello che si diceva prima sul potere, in questo caso anche del consulente. Nel senso che rimettere in circolo dei documenti, scegliere le parole da scrivere è una forma di potere che noi abbiamo molto forte e che può anche provocare degli spiazzamenti nell'autorità e nelle altre persone che operano nelle organizzazioni.

**Marco Brunod:** Sì, la produzione di osservazioni ed interpretazioni è un esercizio di potere del consulente, è un modo che serve anche a rinforzare il potere della parte dell'organizzazione che ha espresso specifiche considerazioni, di fatto quello che io faccio è un'operazione di legittimazione di considerazioni percettive e conoscitive di altri. Invece di tacitarle, occultarle, come spesso si tende a fare nelle organizzazioni, un documento scritto può metterle in circolo, forzando un po' l'organizzazione a doversi confrontare con queste, anche se a volte l'autorità può percepire tutto questo come un atto minaccioso.

**Cinzia D'Agostino:** Personalmente percepisco anche il timore dell'autorità, ma anche mio a volte, che questo possa generare aspettative nelle persone, cui hai dato voce, che poi l'organizzazione non riesce a sostenere, a legittimare. Ad esempio l'aspettativa di essere autori di un cambiamento, e se poi questo non avviene, perché l'autorità non legittima questa situazione, si genera delusione, frustrazione.

**Marco Brunod:** Credo che dipenda anche molto da come vengono utilizzate le osservazioni proposte, e poi è sempre importante l'atteggiamento poligamico di cui parlavamo prima. Occorre non scivolare nel rapporto monogamico con il gruppo e non sviluppare una identificazione con le persone per cui diventi il loro paladino. Ad esempio spesso ci sono dei gruppi che sparano a zero su tutte le autorità, non salvando niente e nessuno e non differenziandole; in quel caso io provo ad aprire il problema trattando il modo in cui le persone si rappresentano le autorità all'interno delle organizzazioni.

**Cinzia D'Agostino:** In effetti in queste relazioni ci sono diver-



se fantasie che si generano, di cui i consulenti dovrebbero essere consapevoli avendo voglia di trattarle, anche queste, come materiale conoscitivo sul funzionamento delle organizzazioni. Ad esempio, pensando alla poligamia, occorre essere consapevoli che spesso ogni moglie si ritiene o desidera essere la privilegiata.

**Marco Brunod:** Per stare nella metafora, occorre inoltre dire che ci sono questioni che le mogli devono vedersi da sole, tra di loro. Io ho una visione limitata di quello che posso fare, è un po' come dire che il consulente ha il potere di innescare e sostenere dei processi, ma non ha la possibilità di determinare completamente la piega che questi prenderanno, sono processi che non è possibile governare pienamente.

Ad esempio, riprendendo la situazione che ti ho descritto prima, a proposito di una esperienza di restituzione di materiali raccolti in alcuni focus group, durante l'incontro plenario, con la presenza di tutta la direzione, io avevo la forte consapevolezza che si correvano dei rischi e che non avrei potuto governare totalmente la situazione, ma avevo anche molto chiaro che lo scopo per me non era tanto di costruire delle forzate convergenze, quanto di attivare delle relazioni tra le parti e di ricostruire un minimo di rapporto fiduciario tra loro.

**Cinzia D'Agostino:** Creare quindi un luogo in cui le cose possano essere ascoltate e fare in modo che questo ascolto non crei un livello di disagio tale da generare fughe o resistenze, ma che anzi sia un'occasione per autorizzarsi ad uscire dagli stereotipi cui sembrano spesso costringere e restringere i ruoli aziendali.

**Marco Brunod:** Credo che l'intervento consulenziale richieda una forte attenzione a questi aspetti relazionali; il consulente deve cercare di favorire affidamenti che gli permettano di giocare come strumento per accompagnare i possibili movimenti organizzativi. Non schierarsi, evitando posizionamenti fissi richiede di gestire costantemente diffidenze e fantasie di tradimento, legate a quello che dicevi tu, che ognuno aspira ad avere un rapporto privilegiato. Il consulente, quindi, deve esse-

re capace di attivare relazioni intense, fiduciarie, ma anche di non esserci pienamente, perché mentre si sta in relazione con una parte dell'organizzazione occorre avere ben presente quello che dicono le altre parti. Tutto ciò è impegnativo, perché ti mette molto in gioco sul versante emotivo. È una situazione che ti costringe a stare sempre nell'imprevedibilità e a dover investire costantemente sulla costruzione e sulla ridefinizione delle relazioni. Non si possono stabilizzare dei ruoli rassicuranti; sono sempre relazioni in movimento che ti costringono a fare costanti rimesse a punto, correzioni, aggiustamenti. È un tipo di situazione che ti deve piacere per riuscire a starci dentro.

**Cinzia D'Agostino:** Mi sembra che il caso che hai raccontato prima, della restituzione in plenaria con la direzione, sia stata anche un'esperienza in cui tu sei riuscito a far vedere alle persone che sono più ricche, in termini di contenuti, di visioni, di prospettive, di quello che di solito vediamo con la lente dei ruoli stereotipati. A volte credo che il nostro compito sia anche quello di aiutare le persone a scoprire che hanno potenzialità maggiori di quello che ci si immagina o che ci si autorizza. Sono proprio queste le aperture che possono favorire i cambiamenti, le evoluzioni organizzative.

**Marco Brunod:** Credo importante il riuscire a vedere le persone non solo per quella parte formale, stereotipata con cui spesso si giocano nelle organizzazioni, dando valore anche ad altri tratti identitari che sicuramente hanno.

La consulenza nelle mie esperienze è anche un lavoro di attivazione sociale, è esattamente l'opposto di alcune visioni specialistiche dove si raccolgono dei dati e poi ci si chiude in un proprio studio, dove la dimensione relazionale è molto contenuta. Quello che ho provato a descrivere è un modo per vivere le organizzazioni, entrando a far parte di dimensioni cognitive, ma anche di dimensioni emotive molto interessanti e coinvolgenti.

**Cinzia D'Agostino:** Nella mia esperienza, la questione più complicata attiene proprio al vivere le dimensioni emotive, sia quelle degli altri, sia quelle di noi consulenti. Far riconoscere anche ai clienti queste nostre emozioni ed usarle come materia

conoscitiva per l'organizzazione nel suo complesso.

**Marco Brunod:** Quanto dici implica quella parte di lavoro che il consulente deve fare da solo. Il valore aggiunto che la consulenza porta è la capacità di formulare delle ipotesi interpretative su cosa progressivamente si costruisce in termini conoscitivi, partendo da ciò che viene raccontato; il lavoro del consulente è di collegare i diversi aspetti e di costruire delle ipotesi interpretative dei fenomeni descritti ed osservati che permettano di attribuirgli senso.

L'investimento sulla costruzione di senso fatto con il gruppo o con singoli interlocutori avviene attraverso la definizione di ipotesi interpretative che il consulente sviluppa, e che in parte può proporre alla discussione del gruppo, per fare in modo che le persone possano vedere loro stessi i collegamenti e quindi mettere in discussione le ipotesi interpretative o correggerle ed ampliarle. Il consulente ha il compito qualificante di innescare un processo di costruzione di senso fondato su ipotesi interpretative che in parte sono suggerite dai suoi diversi interlocutori e che in parte dipendono dalle sue capacità di proporre delle chiavi di lettura che aprano, che permettano di rileggere l'esperienza in modo diverso e che consentano, successivamente, di identificare in modo originale i problemi prioritari da affrontare. Questa fase del lavoro suscita generalmente rilevanti ansietà.

**Cinzia D'Agostino:** Mi piacerebbe approfondire questo tema dell'ansia: è l'ansia di non riuscire a trovare delle chiavi diverse, originali o l'ansia di come proporre delle riletture delle questioni in una maniera che sia sostenibile, accettabile, nel senso di prendibile, da parte dell'organizzazione?

**Marco Brunod:** Se il consulente ha necessità di contenere le sue ansie può fare delle ipotesi interpretative anticipate, utilizzando modelli pre-costituiti, e quindi organizzare tutto il materiale conoscitivo raccolto per convalidarle, questo permette di muoversi all'interno di percorsi più rassicuranti.

Se il consulente si muove in una logica più avventurosa, se è attratto dall'esplorazione, se accetta di farsi guidare dalle piste di riflessione che nelle varie istanze incontra per sviluppare co-

noscenze, si trova, ed a me questo succede sempre, in situazioni di ansia in cui la domanda che si pone è cosa significhi e quanto sia utilizzabile tutto il materiale raccolto per fare delle prime ricomposizioni alla luce di nuove chiavi interpretative.

In questa seconda modalità c'è anche tutto il problema di quanto lasciarsi portare nelle pieghe imprevedibili dell'esplorazione e di quanto utilizzare le chiavi, i modelli, il sapere organizzativo per sollecitare e guidare l'esplorazione.

Questo è un passaggio molto delicato che richiede da una parte la sopportazione dell'ansia, l'apprezzamento dell'imprevedibilità, ma anche un po' di fantasia ricompositiva, che può portare a mettere insieme delle cose che, viste in un'altra prospettiva, suggeriscono delle considerazioni interpretative interessanti.

La fase di lavoro successiva riguarda l'attribuzione di senso, attraverso la messa alla prova delle chiavi interpretative elaborate; questo permette, in rapporto ai vincoli, alle priorità e alle pressioni presenti, di arrivare ad identificare quei problemi che possono diventare oggetti di lavoro su cui andare a progettare percorsi innovativi e ad accompagnare sperimentazioni. Credo che questa sia la parte centrale del lavoro di consulenza.

La cosa interessante è che anche questa identificazione dei problemi, anziché muoversi in una logica problem solving, per cui prendi una cosa e la decontestualizzi per trattarla in modo specialistico, viene fatta considerando la complessità del contesto, per cui trattando un problema si va a toccarne, indirettamente, molti altri.

Parlavo prima dell'ansia ed anche della solitudine. Il consulente si deve misurare da solo con delle questioni complicate che espongono e mettono in una situazione di rischio sia il proprio ruolo che l'organizzazione che il consulente rappresenta. Io ho sempre presente che rappresento anche lo Studio APS; d'altra parte devo dire che a me piace trovarmi da solo in queste situazioni. È sfidante, puoi misurarti con le tue capacità emotive nel sostenere le tensioni esistenti in quella situazione, e con le tue capacità cognitive, di metterti in relazione con tutti questi elementi che definiscono la complessità dell'organizzazione. La

sfida che io vedo è di riuscire a sviluppare una competenza in cui il saper fare consulenza è anche un saper stare un po' nell'ansia, nel timore, nell'indeterminatezza per riuscire a considerare, con delle modalità che abbiano qualcosa di originale, la complessità di elementi che definiscono la realtà. In tutto questo c'è uno spazio di ricerca individuale che rende questa solitudine anche desiderabile e piacevole.

**Cinzia D'Agostino:** Apri una questione interessante perché mi sembra che il tema della solitudine sia molto presente nelle organizzazioni. Molte persone denunciano il fatto di sentirsi sole ed in questo senso il connotato che accompagna il concetto di solitudine è più negativo che positivo. In realtà mi sembra che tu stia facendo vedere che ci sono dei modi di interpretare le alleanze prima, la solitudine ora, che possono essere più positivi, che aprono, invece di chiudere, uno spazio di creatività che può essere molto utile per l'organizzazione.

**Marco Brunod:** Penso che dentro questa solitudine, dentro gli interrogativi che ti pongono queste cose si gioca anche l'apprendimento che il consulente sviluppa delle organizzazioni, e può essere anche un'occasione per sviluppare nuove strumentazioni di lavoro. C'è l'ansia, legata alla preoccupazione ed alla paura, ma c'è anche la dimensione del piacere, legata alla sfida che si vive in queste situazioni di solitudine e nel mettersi alla prova con se stessi.

**Cinzia D'Agostino:** Trovo tutto quello che stai dicendo molto interessante perché ritengo che molte delle cose che noi proviamo a fare come consulenti, molte delle situazioni in cui ci troviamo siano simili a quelle che vivono le persone che lavorano all'interno delle organizzazioni.

Dicevamo prima che sono diverse le ansie che attraversano il nostro lavoro: l'ansia di riuscire a trovare delle chiavi interpretative originali che possano aiutare a smuovere delle rappresentazioni, l'ansia legata alla responsabilità di dire delle cose che generano degli spiazzamenti, delle fantasie. Credo, poi, che ci sia anche un'ansia legata al doversi muovere in contesti in cui domina l'incertezza, in cui sono possibili cambiamenti

improvvisi di situazioni, ad esempio la nomina di nuovi interlocutori di vertice che spostano le priorità. Incertezza che mette noi e l'organizzazione di fronte al tema della non governabilità di molti eventi.

**Marco Brunod:** Da questo punto di vista penso che due doti che bisogna coltivare siano la pazienza e la tenacia. Non avere fretta, ma nemmeno adagiarsi su eccessive lentezze, essere pazienti, ma consapevoli che il tempo è una variabile importante, essere tenaci nel mantenere il contatto con gli oggetti che tratti, con i pensieri che sviluppi. Mi sembrano due doti importanti soprattutto in contesti organizzativi in cui si sviluppano attaccamenti sempre più deboli, in cui tutto quello che non funziona viene buttato, in cui è presente un approccio, che potrei definire iper-consumistico, per cui si trattiene solo quello che tendenzialmente dà una immediata soddisfazione. Mi sembra che questa questione della pazienza e della tenacia sia collegabile a quello che Eugène Enriquez ha trattato molto bene parlando della propensione alla sublimazione. Nel senso che se non si riesce a prefigurare una soddisfazione professionale un po' spostata nel tempo, ma si vuole avere subito ragione sulle cose che si trattano il rischio è di fare disastri.

Sempre sul versante degli aspetti emotivi c'è un'altra questione che mi riguarda molto da vicino: la noia. Io corro facilmente il rischio di annoiarmi e quindi ho bisogno di fare cose diverse; se mi prende la noia mi distacco e non riesco a farmi coinvolgere emotivamente, quindi ho bisogno di non essere ripetitivo, anche perché le ripetizioni sono quasi sempre mortifere. Questo vuol dire che nelle situazioni di lavoro cerco sempre delle occasioni che diano anche la possibilità di inventare qualcosa, per me la consulenza è uno spazio di creatività sia per il consulente che per l'organizzazione, è un'opportunità che mobilita un fare in cui si integrano dimensioni emotive, intuizioni e saperi organizzati.

**Cinzia D'Agostino:** Parlando proprio di creatività, quali spazi di creatività vedi nel lavoro di consulenza oggi?

**Marco Brunod:** Creatività è riuscire a costruire delle ipotesi interpretative un po' nuove, che non ripetano degli schemi, è co-

struire dei setting di lavoro nuovi, è trattare degli oggetti di lavoro non visti prima, ad esempio vedere in modo diverso le funzioni di un'autorità. Poi c'è anche la micro-creatività che permette sul versante strumentale, su quello metodologico o su quello dei contenuti di muoversi in modi non replicativi, perché ogni volta che si applica un certo schema di lettura si vede automaticamente solo un certo tipo di problema.

**Cinzia D'Agostino:** Mi sembra che in questo un elemento di vitalità, di creatività dell'approccio psicosociologico sia anche quello di assumere un orientamento multidisciplinare, che favorisce l'attivazione e l'incrocio di suggestioni e visioni differenti.

**Marco Brunod:** Credo che una questione metodologica rilevante sia costituita dalla multiprospettività, oltre che dalla multidisciplinarietà. Se si utilizza un metodo per cui la conoscenza è costruita in modo partecipato, attivando i diversi attori individuali e collettivi dell'organizzazione, si produce una multiprospettività che è molto ricca. Penso che il potenziale creativo che il consulente riesce a sviluppare sia un prodotto sociale, perché generato dalle diverse sollecitazioni e dalla molteplicità dei contributi che si possono sviluppare all'interno di un intervento. A questo si connettono anche apporti strettamente individuali, legati alle intuizioni, a ciò che si sente; espressioni queste che si avvicinano alle manifestazioni della creatività artistica.

Sempre parlando delle emozioni che accompagnano il lavoro consulenziale, un altro sentimento che coltivo, e che sento molto presente, è il desiderio di distruggere/decostruire.

Mi riferisco al desiderio di far piazza pulita di cose che sono veramente indigeribili e che toccano delle questioni di principio, delle questioni di tipo culturale, delle questioni di tipo strutturale o strumentale. La conoscenza di un'organizzazione attiva in me anche la voglia di promuovere processi decostruttivi, perché vedi quanto ci siano delle cose che sono inutili rispetto alle attività produttive, che generano fatiche e sofferenze, che spesso sono solo funzionali ad alimentare narcisismi o semplicemente sono pesanti residuati del passato.

Quindi, nell'andare a conoscere l'organizzazione, nell'entrare in relazione e nel condividere degli stati emotivi che questo processo di conoscenza attiva, io provo contemporaneamente dei desideri distruttivi e dei desideri di creazione, di costruzione di cose nuove.

Quello che è importante considerare è che gli interventi di consulenza non sono delle sedimentazioni di strati su cose esistenti, in termini metaforici mi sembrano più vicini all'idea di rivoltare il terreno.

Bisogna smontare per rimontare e quindi questo lavoro di conoscenza, di attribuzione di significati, nel passaggio che va tra il lavoro conoscitivo ed il lavoro interpretativo, ed anche quello successivo, legato alla identificazione di oggetti di lavoro, è mosso da questo sentimento legato all'esigenza di far fuori delle cose per introdurne delle altre. Questa operazione io cerco di non farla dando sfogo alle mie fantasie, ma costruendo occasioni di condivisione con le persone.

**Cinzia D'Agostino:** Un'altra questione che mi interessava approfondire con te riguarda il fatto di accettare risultati parziali, incompleti. Sembra che le organizzazioni siano anche attraversate dalle idealizzazioni che, in qualche modo, le cose vadano sempre risolte, finite, invece più abbiamo l'idea di movimento, più tendiamo verso soluzioni parziali e provvisorie. Accettare che quelle che sono le priorità, quello che si vorrebbe metter fuori è incompleto, e riuscire, comunque, a valorizzare questi risultati pur nella loro parzialità.

**Marco Brunod:** In realtà per me questa considerazione si pone in termini preliminari. Nel senso che il modo in cui io mi rappresento l'intervento consulenziale è un modo sempre parziale, perché penso che sia impossibile immaginare di fare un intervento che comprenda tutti gli aspetti della vita organizzativa perché la complessità è talmente elevata, per cui qualsiasi intervento, per denso e articolato che sia, sarà sempre parziale. Questo è legato anche al senso del limite, perché nessuno è così onnipotente da poter comprendere ogni aspetto, ma anche al senso della provvisorietà. Io non mi muovo con delle



aspettative di sviluppare dei risultati che siano esaustivi perché secondo me il successo di un'attività consulenziale, di accompagnamento al cambiamento, è anche il riuscire a sperimentare di essere capaci di cambiare, non è solo importante come riorganizzi il servizio, quale è il nuovo strumento che è stato attivato, ma l'aver sperimentato di essere capaci di farlo, di essere capaci, quindi, di trattare questi processi e di rimetterli in gioco quando si renderanno di nuovo necessari.

G

