

# SPUNTI METODOLOGICI PER L'AVVIO DI UN PERCORSO DI CONSULENZA

A cura di Claudia Marabini

In questo articolo mi soffermerò in particolar modo sulla fase di avvio del processo di consulenza<sup>1</sup>. L'intento è quello di esplorare alcune questioni cruciali presenti nella prima progettazione di un intervento. Le questioni che saranno affrontate metteranno in risalto l'importanza di avvicinarsi all'organizzazione e conoscerla per poter offrire una consulenza mirata, che tenga conto dei limiti e delle condizioni possibili.

Obiettivo cruciale nella fase di avvio di una consulenza è quello di ricercare con i clienti un'alleanza per ri-aprire una dimensione conoscitiva sulla propria organizzazione e sul proprio funzionamento organizzativo. Significa trovare il modo di sollecitare piacere, interesse e curiosità nel ritornare su questioni a prima vista note cercando di conoscerle nuovamente.

Nella fase di avvio del processo di consulenza si pongono tre questioni rilevanti e cruciali, in particolare occorre:

- 1 contestualizzare e storicizzare: ovvero collocare i problemi dentro la storia organizzativa;
- 2 riconoscere le visioni che i soggetti coinvolti hanno delle criticità e dei problemi presenti nell'organizzazione;
- 3 costruire i problemi organizzativi.

L'analisi di questi temi si svilupperà su due registri: il primo proporrà alcune riflessioni-analisi, il secondo tenterà di suggerire alcuni spunti metodologici che possono orientare il consulente nel delicato momento di avvio di un processo di consulenza. Ho cercato anche di rinforzare i diversi suggerimenti rimandando ad altri scritti che in questi anni sono stati elaborati e proposti dai soci e dai collaboratori dello Studio APS. Mi preme sottolineare che molte sono le questioni in gioco nella fase

(1) Mi sembra importante tener presente quanto ha detto Achille Orsenigo nell'articolo pubblicato in questo numero di Spunti rispetto alla consulenza psicopsicologica. In sintesi la consulenza è considerata un processo di conoscenza, orientato a promuovere cambiamenti, nel quale i soggetti vengono coinvolti nell'analisi e nella rielaborazione del funzionamento organizzativo, per individuare i problemi presenti e capire come potersene occupare.

CONTESTUALIZZARE  
E STORICIZZARE:  
OVERO  
COLLOCARE  
I PROBLEMI DENTRO  
LA STORIA  
DELL'ORGANIZZAZIONE

di avvio, ma ne ho scelte solo alcune. La scelta è stata fatta soprattutto tenendo conto delle sollecitazioni-influenze che le dinamiche sociali e culturali contemporanee esercitano sulla progettazione e gestione dei processi di cambiamento organizzativo. Dinamiche che, in sintonia con l'approccio psicosociologico, interrogano profondamente il modo di "pensare" l'intervento consulenziale.

Un'ultima avvertenza. Forse alcuni passaggi possono risultare frettolosi ma ciò che mi ha guidato nella stesura del testo non è stato tanto la volontà di proporre una trattazione sistematica sull'avvio di una consulenza quanto di suggerire "spunti" per aprire e continuare un confronto-dibattito.

### **Introdurre la dimensione storico-temporale**

Viviamo in un'epoca in cui le organizzazioni sono attraversate da molteplici trasformazioni, da cambiamenti repentini, che tendono a stratificarsi più che a essere rielaborati e utilizzati per ricostruire il senso del lavoro. Sembra dominante la tendenza a occuparsi del presente, con una visione del futuro molto limitata, poco significativa o addirittura inesistente. Il passato spesso viene visto come zavorra da cui liberarsi più che come riferimento a cui attingere, per cui anche il passato, come il futuro, è posto sullo sfondo. Inoltre, a volte, sono presenti vere e proprie spinte espulsive di ciò che è stato costruito fino a oggi e in cui l'organizzazione stessa si identificava.

Le attese che le organizzazioni rivolgono al consulente sono in genere quelle di cambiamenti da ottenere in tempi rapidi. Nell'ambito di queste attese il passato (ossia il precedente funzionamento organizzativo) viene visto come zavorra da cui liberarsi velocemente. La richiesta è quella di "voltare pagina" in modo da poter ricominciare una nuova storia.

Queste spinte a rimanere saldamente ancorati nel presente, a recidere il legame con il passato e a non investire tempo e risorse per immaginare il futuro non consentono al consulente di mettere a fuoco l'origine dei problemi che si intendono affrontare, la direzione da intraprendere, i soggetti da coinvolgere nel processo di cambiamento delle organizzazioni.

In realtà è fondamentale, nella fase di avvio della consulenza, poter storicizzare i problemi che l'organizzazione chiede di eliminare. I problemi si collocano sempre dentro una storia organizzativa, e per questo il compito del consulente è quello di introdurre una dimensione storico-temporale. Dimensione che spesso – per l'urgenza di uscire da una situazione vissuta come opprimente – viene inibita, compressa e mortificata. Occorre inquadrare i problemi nel loro divenire, porsi l'interrogativo su come si collocano nella storia dell'organizzazione.

Questo approccio consente di attenuare una dimensione lineare e piatta del tempo, vissuto come sequenza di momenti a se stanti che si stratificano, per favorire una visione del **tempo come processo** in cui i fatti, gli eventi, le riorganizzazioni, i cambiamenti prendono forma e corpo rispetto a un "prima" e a un "dopo". Non è un recupero del passato in senso oggettivo o come causa del presente: raccontare il passato con gli occhi del presente si caratterizza piuttosto come un'operazione di *sense making*<sup>2</sup> retrospettivo. È un'occasione per "riscrivere"/"ricostruire" la storia per/con quei soggetti e per/con quell'organizzazione.

Già nel primo colloquio, o nella prima riunione con i clienti, si possono rintracciare i "fili" che consentono di collegare il problema alla storia dell'organizzazione. Per il consulente si tratta di sostenere un collegamento tra passato, presente e futuro, con movimenti di andata e ritorno che sono quelli che avviano un primo momento di esplorazione dei problemi. Spesso sono i clienti stessi che, spinti a raccontare, recuperano dei dati rimasti in penombra, che invece sono fondamentali per comprendere le difficoltà presenti. Ed è proprio il ritornare sugli eventi passati che può consentire di ri-trovare dati che segnalano/informano sulle difficoltà che vengono portate con forza nel presente<sup>3</sup>.

### Entrare in contatto con le storie

Introdurre nella fase di avvio della consulenza la dimensione storico-temporale implica per il consulente riflettere sul proprio modo di entrare in contatto con le storie dell'organizzazione,

(2) Weick K., *Senso e significato nelle organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Torino, 1997. Orsenigo A., *Quando un'organizzazione è un sostegno*, in Camarlinghi R., d'Angella F. (a cura di), *Possiamo ancora cambiare*, i Geki di Animazione Sociale, Torino, 2007.

(3) La storicizzazione<sup>3</sup> è a diversi livelli:

- inquadrare i problemi nel loro divenire: rispetto all'evento critico/ai problemi segnalati che "storia" hanno nell'organizzazione;
- rispetto alla richiesta di consulenza perché "ora" si pensa a una richiesta di aiuto/supporto nel trattare questi problemi;
- rispetto all'organizzazione per capire cosa si vede e chi vede/porta la domanda/il problema;
- raccontare l'organizzazione nella sua storia e sviluppo organizzativo aiuta a vedere e a richiamare nell'oggi ciò che ha fatto parte di alcune fasi/momenti della sua storia anche non immediatamente collegati/collegabili a ciò che oggi viene portato come problema, aiuta a collocare e a dare una dimensione temporale e spaziale agli eventi e alle vicende organizzative. Cfr. Gagliardi P., *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.

sul suo modo di accogliere e ospitare i racconti, i frammenti, gli indizi<sup>4</sup>. Ripensando alle mie esperienze di consulenza mi sono venuti in mente questi spunti metodologici:

> Decentrarsi da sé per entrare nell'organizzazione

La consulenza psicosociologica prende sempre avvio inserendosi in una storia organizzativa, non parte mai dal consulente e dal suo sapere. In questa fase iniziale al consulente è chiesto di "entrare in relazione" più che addentrarsi in profondità. Ciò è possibile solo se riesce a rappresentarsi che il suo compito non è tanto quello di dimostrare di sapere, quanto quello di comprendere l'organizzazione con cui sta iniziando a operare. Inoltre è importante che il consulente riesca a rendere visibile ai clienti il "valore" di questa modalità di lavoro, affinché possano percepire la sua disponibilità a "entrare" nell'organizzazione come valore aggiunto della consulenza e non come tempo sottratto all'intervenire.

A volte il consulente si sente in una situazione di impasse, data dal fatto che ha il timore di portare una prospettiva dirompente rispetto alla visione del cliente. L'esito dell'impasse rischia di essere o una posizione di ritiro, o una presa di distanza dal cliente. D'altra parte il cliente stesso può vivere la posizione del consulente come una sorta di attacco alla propria autorità. La possibilità di introdurre altre prospettive, cogliendole come possibili e utili nella situazione, è connessa a quanto il consulente riesce ad avvicinarsi, a immedesimarsi e ad appropriarsi delle istanze e delle ragioni del cliente, argomentando in modo convincente ipotesi di lavoro in dialogo con i vincoli di cui il cliente è portatore.

> Ascoltare, esplorare, conoscere l'esistente

Occorre costruire le condizioni per un ascolto<sup>5</sup> mirato e indiziario, attento cioè a raccogliere quei segnali, elementi, dati che non sono sulla scena, ma che sembrando marginali o dissonanti offrono in realtà le informazioni più preziose sull'organizzazione. Ciò è possibile se il consulente riconosce in questa fase la propria "ignoranza", nel senso di non sapere come si caratterizzano e qualificano le criticità di quella organizzazione, la cultura organizzativa e il funzionamento complessivo.

(4) Può essere interessante leggere le riflessioni proposte da Barus-Michel J., *Approccio clinico e co-costruzione di senso*, in *Dizionario di Psicosociologia*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005.

(5) d'Angella F., *Ascolto e osservazione nella progettualità dialogica*, in d'Angella F., Orsenigo A. (a cura di), *La progettazione sociale*, Quaderni di Formazione di Animazione sociale, 1999, Torino. Fabietti U., *Antropologia culturale. L'esperienza e l'interpretazione*, Laterza, Roma-Napoli, 1999.

Con le sue domande, i suoi interrogativi, il suo cercare di capire, egli legittima e riapre una dimensione di ascolto e di ricerca anche per i soggetti coinvolti.

È centrale la scelta di chi coinvolgere in questo processo esplorativo; si tratta quindi di individuare quali siano i soggetti organizzativi che sono portatori di saperi sul proprio contesto. Nella logica del modello esportabile si prescinde dai contesti locali, organizzativi e dai soggetti che vi operano; nella prospettiva invece di considerare l'organizzazione come una realtà sociale complessa è importante recuperare e valorizzare le soggettività, non trascurando il sapere sui problemi di chi è dentro all'organizzazione. Non si tratta, come si potrebbe pensare, di un'ottica democratica, ma di una vera e propria esigenza per il consulente di raccogliere informazioni sulle questioni su cui l'hanno chiamato, sulle relazioni tra i singoli individui e l'organizzazione, tra i soggetti e le criticità segnalate (anche in relazione alle diverse collocazioni nell'organizzazione), sul reale interesse ad avviare una consulenza.

Nell'ottica psicosociologica diventa fondamentale esplorare le diverse rappresentazioni<sup>6</sup> dei problemi da parte dei soggetti implicati. Significa, da subito, esplorare e riconoscere la dimensione sociale del problema: ogni situazione va vista da più punti di osservazione, e ciò comporta il coinvolgimento del cliente nel trovare persone disposte a esporre valutazioni e giudizi sulla situazione. Questa partecipazione iniziale, che aiuta a costruire una conoscenza del contesto, influenza poi la possibilità di stabilire condizioni realistiche per l'avvio del lavoro. In questo processo viene sollecitata una valorizzazione delle soggettività (nel senso di riconoscere il soggetto, il suo punto di vista, la sua capacità di lettura), ma anche dell'intersoggettività cioè dell'utilità di connettere persone, parti e punti di vista diversi.

Guardare i problemi attraverso più sguardi permette di far emergere le diverse visioni dei problemi stessi e comincia a rendere evidente la necessità di una ricomposizione sulle questioni da trattare.

> Entrare in punta di piedi

Per il consulente è importante disporsi all'ascolto e accogliere

(6) Sul concetto di rappresentazione: Giust-Despraires, *Rappresentazione e Immaginazione*, in Dizionario di Psicosociologia, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005. Moscovici S., *Dalle rappresentazioni collettive alle rappresentazioni sociali: elementi per una storia*, in Jodelet D. (a cura di), *Le rappresentazioni sociali*, Liguori, Napoli, 1992. Polmonari A., *Processi simbolici e dinamiche sociali*, il Mulino, Bologna, 1995.

e tollerare le modalità adottate dai clienti nel formulare le richieste di intervento<sup>7</sup>. L'organizzazione, attraverso i diversi interlocutori, non solo comunica al consulente quali sono i problemi e racconta la propria storia, ma "agisce" con il consulente il suo modo di funzionare. Quello che un'organizzazione fa conoscere di sé, e il modo in cui lo fa conoscere, è quindi un dato importante; consente al consulente di raccogliere indizi conoscitivi importanti sull'organizzazione stessa, sui modi di stare insieme e di lavorare delle persone. Se il consulente sottovaluta tali indizi rischia di invalidare lo stesso processo di consulenza.

L'organizzazione, attraverso le persone e il loro modo di funzionare, può far provare al consulente sensazioni forti (maltrattamento, occultamento, ambiguità, seduzioni, fascinazioni...), a volte difficili da contenere e da gestire. Se egli di fronte a queste emozioni risponde reattivamente, perde la possibilità di farne una risorsa conoscitiva. È quindi importante entrare in contatto con le emozioni suscitate dai comportamenti dei diversi attori organizzativi per comprendere cosa gli stanno dicendo.

A ciò si collega la capacità del consulente di assumere una **posizione "attivamente" ricettiva**. In fase di avvio il consulente entra in contatto con molti dati sul funzionamento organizzativo e sulle modalità di trattamento dei problemi: quanto riesce a contenere dentro di sé caos, disordine, dati dissonanti, il non capire, la spinta a prendere una strada piuttosto che un'altra, le consistenti quantità di dati e informazioni che non sa ancora come utilizzare? Si tratta di sviluppare una funzione di contenimento, cercando di stare in contatto con tutti questi elementi, **senza** orientare questo contenimento ad azioni immediate, ma costruendo una condizione interna di pensabilità.

Quindi per il consulente si tratta di coniugare l'esigenza di approfondire con una certa rapidità le questioni in gioco con la necessità di una **gradualità nel contatto** con l'organizzazione. Per il consulente tollerare di avere un contatto graduale con l'organizzazione può risultare critico; questa gradualità viene vissuta come indisponibilità o non volontà da parte dell'organizzazione stessa di mettere a disposizione conoscenze. Così il

(7) Fabietti U., *Etnografie e culture. Antropologi, informatori e politiche dell'identità*, Carocci, Roma, 1996.

consulente si dibatte tra ciò di cui pensa di dover conoscere per procedere e ciò che l'organizzazione gli fa conoscere, vuole fargli conoscere, può fargli conoscere. L'esigenza di raccogliere più dati e informazioni sul contesto organizzativo spinge talvolta il consulente ad avviare esplorazioni in profondità, imprimendo un'accelerazione forzata al processo conoscitivo che rischia di suscitare resistenze, irrigidimenti, ritiri da parte del cliente. Mantenere una posizione "attivamente ricettiva" implica quindi il saper valorizzare ciò che viene messo a disposizione, considerando anche questo un dato per meglio comprendere il contesto organizzativo e le competenze dei clienti. Questo atteggiamento comporta una visione del processo di costruzione della conoscenza per la quale non è possibile conoscere tutto e subito: si conosce strada facendo, consapevoli del fatto che ciò con cui di volta in volta si entra in relazione riapre le conoscenze costruite fino a quel momento.

### **Far emergere le diverse rappresentazioni dei problemi**

Una questione critica nella consulenza è la messa a fuoco dei problemi<sup>8</sup>. Da più parti è sottolineato che viviamo in contesti in cui i problemi sono complessi e sfuggenti, non definibili univocamente, non immediatamente decifrabili e affrontabili tramite le categorie concettuali e le routine operative consolidate. Oggi i problemi richiedono più sguardi per essere compresi. Nonostante si rileva la tendenza a voler risolvere i problemi con rapidità, il che spinge verso un'eccessiva semplificazione delle questioni, e a schiacciarli dentro i modi abituali e consolidati di guardarli, il che ha come esito visioni "strette", fisse e statiche. Si dedica poco tempo a riconoscere<sup>9</sup> come ciascuno "vede", si rappresenta i problemi che spingono ad attivare un processo di cambiamento organizzativo.

In realtà è cruciale nella fase di avvio della consulenza far emergere le diverse visioni-rappresentazioni che i soggetti hanno dei problemi da affrontare, renderle visibili e riconoscibili. Ciò consente di sviluppare maggiori consapevolezze sulle mappe concettuali "usate" per descrivere e raccontare il funzionamento della propria organizzazione da parte dei diversi

RICONOSCERE LE  
VISIONI CHE I  
SOGGETTI HANNO  
DELLE CRITICITÀ E  
DEI PROBLEMI  
PRESENTI NELL'OR-  
GANIZZAZIONE

(8) Cfr. Achille Orsenigo articolo raccolto in questo numero di Spunti.

(9) Cfr. Olivetti Manoukian F., *Re/immaginare il lavoro sociale*, i Geki di Animazione sociale, Torino, 2005. Camarlinghi R., d'Angella F., *Discutere di lavoro sociale*, i Geki di Animazione Sociale, Torino, 2003.

attori implicati. In questo modo egli costruisce le condizioni per favorire un processo autoriflessivo sulla vita organizzativa. Articolare la visione-rappresentazione dei problemi significa abilitare e legittimare punti di vista diversi e questa modalità, se non percepita come minacciosa, può essere una risorsa per l'organizzazione perché va ad alimentare la sua dimensione vitale. Si tratta però di non smarrire, nel momento in cui si fa emergere la ricchezza e la varietà dei punti di vista, l'obiettivo di costruire una rappresentazione il più possibile condivisa dei problemi che si intendono affrontare.

### **Costruire un percorso di ricerca conoscitiva**

Nella mia esperienza di consulenza l'introdurre e il consolidare un'altra prospettiva di osservazione con cui rivedere i problemi organizzativi, altri possibili significati rispetto alle letture semplificate, ha implicato non solo il mobilitare un confronto/dialogo tra i diversi modi di leggere i problemi, ma soprattutto il proporre spostamenti orientati ad aprire, allargare, articolare ciò che viene considerato critico. Dopo aver attivato un processo di riconoscimento delle rappresentazioni-visioni dei problemi che si intendono trattare, occorre che il consulente introduca altri sguardi possibili (offerti dalla letteratura, dalla saggistica, dall'esperienza) per aprire nuove prospettive di comprensione dei problemi dell'organizzazione.

Di seguito propongo alcuni suggerimenti metodologici tratti dalla mia esperienza.

#### > Rendere esplicito ciò che si è compreso

Far emergere consapevolezza e introdurre nuovi sguardi non è un'operazione automatica, e non è detto che ciò che il consulente ha compreso sia visto anche dai clienti. Quindi, è importante per il consulente **rendere esplicito ciò che ha compreso**. In questa fase, il consulente si assume un rischio, perché ancora non sa se i clienti riusciranno a utilizzare il suo contributo o se verrà vissuto come estraneo. Occorre perciò fare attenzione ai modi e ai luoghi in cui avviene la restituzione di ciò che si è compreso, ponendo cura nel valorizzare i contenuti portati dai clienti e cercando di costruire relazioni di fiducia. In queste si-

tuzioni iniziali, la fiducia nasce se si riesce a far sì che i clienti non avvertano l'entrata in scena di nuove visioni come troppo dissonanti o minacciose per sé o per l'organizzazione nel suo insieme. Il consulente cerca di orientare le relazioni verso una cooperazione conoscitiva, più che improntarle su una dissimmetria di saperi e ruoli, per co-costruire con i clienti i problemi su cui lavorare. Si tratta di avviare e sostenere nell'organizzazione un processo autoriflessivo, cioè uno spazio di alleanza per pensare e rielaborare insieme il funzionamento organizzativo.

#### > Allentare i propri attaccamenti

All'interno di un'organizzazione ciascun soggetto si è costruito nel tempo riferimenti, abitudini, modi di lavorare attraverso cui interpreta e decodifica la realtà organizzativa, affronta i problemi e individua le strategie per risolverli. Compito del consulente è quello di elaborare con il cliente **l'attaccamento al proprio sguardo**, al proprio modo di rappresentarsi la realtà organizzativa.

Andare a toccare questi riferimenti significa entrare in contatto con aspetti identitari delle persone. Le situazioni di incertezza e di inquietudine, da cui a volte prende avvio la consulenza, spingono spesso le persone a rinforzare questi attaccamenti perché sono rassicuranti e danno la sensazione di poter governare la situazione. Allentare queste convinzioni radicate comporta fatica e sofferenza, perché si richiedono spostamenti cognitivi ed emotivi rispetto a riferimenti sui quali nel tempo le persone hanno costruito la propria identità professionale e organizzativa, e che non sempre sono disposti a rivedere.

La possibilità per il consulente di rendere questi attaccamenti più mobili, di contenere i timori di incertezza e di tollerare la fatica cognitivo- emotiva è quella di proporre la raccolta di una serie di dati<sup>10</sup> sul funzionamento organizzativo. La raccolta dei dati può consentire di descrivere da altre prospettive il funzionamento organizzativo e di far emergere una lettura dei processi più articolata e raffinata. Può essere interessante, a questo scopo, raccogliere insieme ai dati qualitativi (narrazioni, valutazioni, interpretazioni, percezioni) dati di tipo quantitativo (bilanci economici, andamento della produzione, dotazione di

(10) Per un approfondimento: Brunod M., Olivetti Manoukian F., *Produrre servizi in psichiatria*, Franco Angeli, 1998. Brunod M., *Il trattamento dei dati nella progettazione dei servizi*, in d'Angella F., Orsenigo A., (a cura di), *La progettazione sociale*, Quaderni di Formazione di Animazione sociale, 1999, Torino.

risorse, ecc.), che possono favorire maggiori agganci con la situazione organizzativa considerata.

Nel processo di selezione e rilevazione dei dati sul funzionamento organizzativo è possibile esplorare diversi oggetti, in particolare occorre considerare:

- la storia e la cultura dell'organizzazione (come è stato progettato e gestito il cambiamento culturale, quale rappresentazione dei ruoli di autorità è presente nell'organizzazione, come i dirigenti si rappresentano il loro ruolo e che cosa gli viene chiesto, se è sempre stato così o in passato le cose funzionavano diversamente, come è rappresentato il processo decisionale e come si svolge: quando e come si prendono decisioni tra dirigenti, come vengono presentate e ridiscusse con il personale, come vengono verificate; e così via);
- come sono considerate le persone e l'apporto che ognuno può dare nell'attività lavorativa, come sono riconosciute e valorizzate le differenze di investimento;
- le relazioni tra i soggetti e tra i ruoli: quali rapporti ci sono tra le persone (tra chi assume le decisioni e chi non le assume), come vengono trattati i conflitti, qual è il clima tra il personale (clima di fiducia o di diffidenza/attacco quando qualcuno prende una iniziativa) e come se ne occupa il dirigente;
- il rapporto tra il singolo, il gruppo e l'oggetto di lavoro (ci sono le persone che ci stanno e quelli che non ne vogliono sapere e tra queste ultime c'è qualcuno che ha un atteggiamento ostile ai cambiamenti e qualcuno che esprime più paure perché non riesce a immaginarsi come potrebbe essere il suo lavoro).

Il lavorare sui dati consente di mettere a confronto le proprie visioni con la realtà esterna. Ciò facilita il "decentramento" da sé, da ciò che già si sa, dalle proprie convinzioni senza aprire un conflitto diretto, ma favorendo spazi di rielaborazione delle proprie convinzioni.

Questa modalità di lavoro crea le condizioni perché le persone siano disponibili ad allentare i propri attaccamenti, alimen-

tando in loro la fiducia di non essere lasciate sole e di essere accompagnate in questo non facile percorso. Ciò comporta per il consulente un'attenzione alla costruzione di questi percorsi di ricerca conoscitiva, alle ricadute nell'attività quotidiana, alla valorizzazione dei soggetti che vi partecipano.

### Curare il processo di costruzione

Nella fase di avvio di un intervento di consulenza è cruciale prendersi cura del processo di costruzione dei problemi<sup>11</sup>. Questi non sono "già definiti: individuarli richiede un lavoro conoscitivo consistente, che utilizzi delle elaborazioni di varia natura e che ricostruisca le rappresentazioni che gli uni e gli altri hanno delle varie difficoltà riscontrate. Può essere infatti che ciò che per alcuni attori organizzativi è considerato disfunzionale, per altri non lo sia o che venga minimizzato, allontanato dalle proprie possibilità di intervento e visto come esito di comportamenti errati e colpevoli di cui non si vede né l'utilità, né l'opportunità di farsi carico. I problemi esistono se vengono riconosciuti come tali sotto un duplice aspetto:

- se rispetto alle disfunzioni rilevate si è in grado di sviluppare delle ipotesi su quali elementi e fattori siano in gioco, sul diverso peso che possono avere, sulle condizioni che li hanno messi in moto e sulle possibilità di influenzarli;
- se questi percorsi di ri-conoscimento sono in qualche modo condivisi da più soggetti (singoli e gruppi) che hanno a che fare con le disfunzioni"<sup>12</sup>.

Il processo di costruzione dei problemi, nella prospettiva psicosociologica, si fonda sulla formulazione di ipotesi interpretative relative a situazioni e/o fenomeni organizzativi rappresentati attraverso la rilevazione e l'elaborazione di una molteplicità di dati messi a disposizione dall'organizzazione e dai soggetti che la compongono.

Per poter meglio evidenziare quanto è cruciale il passaggio dalla fase conoscitiva (costruzione di rappresentazioni organizzative attraverso la selezione, rilevazione ed elaborazione di dati<sup>13</sup>) alla formulazione di ipotesi interpretative su quanto rappresentato, per arrivare ad una soddisfacente identificazione e

## LA COSTRUZIONE DEI PROBLEMI ORGANIZZATIVI

(11) Olivetti Manoukian F., Mazzoli G., d'Angella F., *Cose (mai) viste*, Carocci, Roma, 2003.

(12) Olivetti Manoukian F., Marabini C., *Prospettive Sociali e Sanitarie 2006*. Olivetti Manoukian F., *Produrre Servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna, 1998.

(13) Per un approfondimento: Brunod M., Olivetti Manoukian F., *Produrre servizi in psichiatria*, op. cit. Brunod M., *Il trattamento dei dati nella progettazione dei servizi*, op. cit.

rappresentazione di problemi trattabili, utilizzerò, come esempio, una mia recente esperienza.

*Il segretario generale di un Comune di piccole dimensioni chiede un intervento formativo per i propri dirigenti sull'assunzione del ruolo di autorità. Nella prima riunione motiva la sua richiesta segnalando una difficoltà nei rapporti tra i dirigenti e i propri collaboratori e una difficoltà a decidere. Nell'esplorazione emergono questi dati: ogni settimana si fanno riunioni molto animate tra i quattro dirigenti e il segretario generale in cui vengono prese decisioni, ma poi solo due dei quattro dirigenti perseguono quanto stabilito. Nello specifico le decisioni riguardano un cambiamento organizzativo da anni in corso per passare da un orientamento più burocratico amministrativo a uno per obiettivi, sul quale a giudizio del segretario generale i dirigenti sono impreparati. I due dirigenti che non assumono le decisioni lavorano da più di vent'anni nel Comune e mal tollerano i cambiamenti che la pubblica amministrazione in questi anni li ha chiamati a fare, ma nessuno di fronte a questa situazione aveva mai detto nulla, anche perché non erano presenti momenti di verifica. Il malcontento è alto tra i funzionari e gli operatori, sia per la difficoltà a confrontarsi con le richieste, che le decisioni comportano, sia perché la mancata condivisione tra tutti i dirigenti viene percepita come atto di ingiustizia: "perché noi sì e loro no?". In più i dirigenti che assumono le decisioni hanno molti problemi con il proprio personale, che nutre poca fiducia: "non finirà come al solito che non se ne fa niente dopo che abbiamo lavorato per mesi?". Alcuni si sentono addirittura poco protetti dal proprio dirigente che li espone alla fatica del cambiamento: "Ma perché facciamo questo? I nostri colleghi dell'altro settore non stanno facendo niente". La situazione è tale che tra dirigenti nessuno dice niente: i due dirigenti più imprenditivi confidano che il segretario generale prenda in mano la situazione, ma non vedendo alcuna presa di posizione alla fine bloccano qualsiasi iniziativa nel loro settore.*

L'esempio sottolinea quanto sia importante in fase di ricogni-

zione non fermarsi alla disfunzione<sup>14</sup>, segnalata (“i dirigenti non decidono”) quanto ricostruire progressivamente lo scenario in cui questa si manifesta mettendo in evidenza vincoli e risorse presenti.

Nell’esempio riportato, che è per necessità incompleto, manca la ricostruzione delle rappresentazioni dei quattro dirigenti e del segretario generale sulle difficoltà incontrate, che è fondamentale conoscere per capire come viene diversamente vista la situazione organizzativa e come si individua di conseguenza l’utilità di un’eventuale iniziativa formativa.

Il consulente avvia un processo in cui attraverso una serie di incontri accompagna la rilettura dell’esistente e lo sviluppo di ipotesi interpretative che possano permettere di focalizzare gli effettivi problemi di cui occuparsi con un intervento che passa da una connotazione formativa (domanda del committente) a una prevalentemente consulenziale. Nel far questo il consulente mette in campo i propri quadri di riferimento teorici-concettuali che rappresentano contemporaneamente gli strumenti che lui utilizza per muoversi in un contesto caratterizzato da aspetti confusi e contraddittori e la leva per sollecitare i propri clienti a rivedere l’organizzazione e le sue difficoltà da altre prospettive.

La formulazione di ipotesi interpretative è cruciale per arrivare all’identificazione di problemi trattabili. L’ipotesi interpretativa, come costruito mentale, aiuta a orientarsi, è una sorta di riferimento lungo la via che pur avendo uno stretto legame con la realtà, mantiene caratteristiche di parzialità e provvisorietà che non la rendono prescrittiva e definitiva.

Perché i dirigenti dell’esempio precedente non intraprendono, non si prendono la responsabilità di decidere? Se in una situazione di intervento come quella descritta ci si pone questa domanda, partendo dai dati a disposizione si possono avanzare alcune ipotesi interpretative, ad esempio si può pensare che:

- il segretario generale, al di là delle apparenze, agisce in modo autoritario, impone i cambiamenti, che vengono solo sommariamente discussi nelle riunioni con i dirigenti. Si dichiara formalmente che si “lavora per obiettivi” ma i diri-

(14) Nelle organizzazioni le criticità vengono frequentemente espresse in modo generico, tanto che spesso si ha una sovrapposizione tra il concetto di disfunzione e quello di problema. Il termine disfunzione fa riferimento a un’idea di “normalità” e di “buon funzionamento predefinito”, da cui ci si scosta valutando lo scarto rispetto a una più o meno esplicita rappresentazione ideale di come dovrebbe essere la realtà: “nella nostra organizzazione non c’è integrazione”, “tra professionisti non si comunica”, “non abbiamo i dati”. Ma la disfunzione da un lato è generica, non dice perché qualcosa non funziona, perché le cose non vanno come nelle attese, dall’altro tende a rendere statica la conoscenza (o si funziona o non si funziona). Se ci si ferma su questo piano non si capisce quindi su quali problemi e in quale modo è necessario lavorare. Cfr. Orsenigo A., *Dal disagio alla costruzione del problema*.

- genti non riescono a capire che cosa significa in realtà e in quale direzione devono andare; soprattutto i dirigenti più reticenti non possono disporre di elaborazioni sufficientemente consistenti da poter utilizzare nell'operatività;
- il segretario generale vede e dà importanza a determinati fatti, mentre i dirigenti ne vedono altri, per cui il problema è che c'è uno scollamento, pur condividendo nelle linee generali il progetto di cambiamento, non c'è accordo sulle priorità e su come introdurre i cambiamenti in modo differenziato nei vari settori;
  - i due dirigenti restii a far propri i cambiamenti proposti sono anche i dirigenti più anziani e in questo progetto vedono una perdita di potere nelle relazioni con i collaboratori e non comprendono quale sia per loro il vantaggio in questa situazione.
  - altro ancora...

### **Costruire ipotesi**

Il confronto tra diverse ipotesi interpretative, che è anche confronto tra persone e ruoli, costituisce un passaggio essenziale per poi poter procedere collegialmente all'individuazione dei problemi prioritari. In questo percorso prende corpo il processo di costruzione sociale dei problemi che potranno diventare, almeno in parte, oggetto del lavoro consulenziale.

Dalle mie esperienze traggono due essenziali spunti di ordine metodologico:

#### > Esplicitare le ipotesi

Abbiamo visto che nella consulenza è indispensabile sviluppare ipotesi interpretative sulla realtà organizzativa, sui suoi fenomeni operativi, sulle caratteristiche del contesto in cui si muove perché, è a partire da questi riferimenti, che si possono trovare/costruire i problemi sui cui poi si dipanerà il progetto di intervento. In questa fase un rischio che il consulente può correre è quello di agire in modo troppo meccanico, mantenendo a livello eccessivamente implicito i propri quadri di riferimento e le conseguenti ipotesi che genera, ciò porta con sé diverse conseguenze:

- l'utilizzo automatico delle ipotesi non permette di valutarle

- a sufficienza, questo può portare a servirsene in modo troppo rigido e ad escludere altre importanti chiavi di lettura;
- non rendere visibile la strada che si sta percorrendo è come non mettere a disposizione una “guida” a cui appoggiarsi, un riferimento più esplicito a cui ricondurre pensieri e azioni; quando le ipotesi restano implicite non hanno la “forza” di riaprire la lettura della situazione organizzativa considerata;
  - non si favorisce lo sviluppo di un’alleanza con il cliente orientata alla co-costruzione del problema ma lo si sollecita ad affidarsi in modo incondizionato al consulente.

#### > Favorire il contatto con il problema

Il lavoro di costruzione delle ipotesi è molto impegnativo. È un lavoro che richiede un consistente investimento riflessivo sulle letture prodotte di specifici fenomeni organizzativi. Questo movimento di rielaborazione e di appropriazione rende questo processo difficile, sfidante ma essenziale.

In questo processo il coinvolgimento del cliente è centrale, questo comporta per il consulente l’attenta gestione delle resistenze che spesso si manifestano a riconoscere ed entrare in contatto con i problemi di cui il cliente stesso è spesso artefice. Negli interventi di consulenza si incontra spesso un diffuso timore rispetto alla complessità sociale delle organizzazioni, le persone non si sentono in grado di poter conoscere in modo più sofisticato la propria realtà organizzativa. Spesso coloro che sono coinvolti nel processo di costruzione dei problemi non riescono a tollerare il disorientamento, si sentono inadeguati perché pensano di “dover già sapere” e invece si accorgono di non “sapere abbastanza”. L’esito è spesso un blocco del pensiero che induce prese di decisione affrettate<sup>15</sup>, funzionali ad evitare di riconoscere i problemi, piuttosto che ad affrontarli.

In queste situazioni il consulente ha il compito di adoperarsi per stabilire un’alleanza conoscitiva che aiuti il cliente a non essere sopraffatto dal senso di inadeguatezza, dal disorientamento cognitivo e dall’ansietà generata da ciò che si fatica a comprendere. Occorre istruire un percorso di ricerca lungo il quale ci si accosta ai problemi con gradualità valorizzando i ri-

(15) Orsenigo A., *La costruzione dell’oggetto di lavoro*, in *Progettazione Sociale*, Quaderni di Formazione e Animazione, Ed. Gruppo Abele, 1999.

sultati parziali che anche inaspettatamente si raggiungono, in cui si presta attenzione al piacere dell'esplorazione e della ricerca condotta con il diretto coinvolgimento del cliente. Il consulente, infine, deve anche confrontarsi con quegli aspetti culturali presenti nelle organizzazioni che possono inibire aperture, disponibilità e investimenti rivolti alla costruzione dei problemi. È infatti diffusa nelle aziende o nei servizi l'idea per cui una buona organizzazione non deve avere problemi. In queste situazioni sono possibili atteggiamenti di intolleranza, di sconforto di fronte alla presenza di problemi, come se non ci dovessero essere o dovessero essere risolti rapidamente. Nel processo di consulenza è importante tener presente che questi orientamenti culturali sono molto diffusi e richiedono che il consulente si preoccupi di costruire con il cliente uno "spazio mentale<sup>16</sup> e organizzativo" che possa favorire l'accettazione dei problemi come parte costitutiva della vita sociale e lavorativa dell'organizzazione.

### **Soffermarsi ulteriormente sull'avvio**

In questo articolo ho cercato di argomentare l'importanza di soffermarsi a capire come avviare un processo di consulenza. In particolare ho cercato di proporre alcune riflessioni per sostenere come nell'avvio si costruiscono le condizioni per attivare un processo di conoscenza, orientato a promuovere cambiamenti, nel quale i soggetti vengono coinvolti nell'analisi e nella rielaborazione del funzionamento organizzativo per individuare i problemi presenti e capire come potersene occupare. Spesso però constato una tendenza a ridurre sempre di più il tempo dedicato a riflettere su come "avviare" una consulenza per concentrarsi soprattutto sulle soluzioni da proporre. Penso che questa tendenza sia il prodotto di un modo di intendere la consulenza orientata a produrre conoscenze universali, applicabili in ogni situazione. Ciò nasce dall'idea di partenza che i modelli "globali" possano applicarsi a ogni situazione risolvendo quasi magicamente ogni difficoltà organizzativa (basti l'esempio di un'amministrazione provinciale che ha deciso di utilizzare per la propria riorganizzazione un modello organizzati-

(16) Resnik S., *Riaprire spazi mentali. Per un'antropologia della fragilità*, n° 4, *Anima-zione Sociale*, 2004.

vo sperimentato da un'importante azienda automobilistica). Il personale coinvolto in questi tentativi sembra per lo più subirla con i loro saperi predefiniti non sentendosi riconosciuto nella propria specificità.

Mi chiedo se l'esito di questo modo di intendere la consulenza non finisca per alimentare nei soggetti una sorta di abdicazione dalle proprie capacità di pensiero e una omologazione ai modi abituali di leggere e affrontare i problemi dell'organizzazione.

C

