

SPILLI

ESPERIENZE

LA LINEA D'OMBRA

147

Cinzia D'Agostino

SGUARDI SULLA CONSULENZA
ORGANIZZATIVA:
IL PUNDO DI VISTA DEI CLIENTI

161

Marco Brunod, Giovanna Ferretti,
Giuseppe Nota, Achille Orsenigo

LA LINEA D'OMBRA

Cinzia D'Agostino

“La linea d’ombra, la nebbia che io vedo a me davanti, per la prima volta nella vita mia mi trovo a sapere quello che lascio e non sapere immaginare quello che trovo, mi offrono un incarico di responsabilità, portare questa nave verso una rotta che nessuno sa, è la mia età a mezz’aria, in questa condizione di instabilità precaria...”⁽¹⁾

Questo era pressappoco il mio stato d’animo quando ho ricevuto la proposta di diventare Direttore dell’Organizzazione e delle Risorse Umane dell’azienda in cui stavo lavorando da tre anni come consulente organizzativo per l’Imprenditore del Gruppo.

Dopo tredici anni di esperienza lavorativa, tutta fondata a conquistare una seria identità professionale nella consulenza organizzativa, questa nuova opportunità mi ha sinceramente dato modo di avviare un diverso dialogo con me stessa ed ha smosso varie idee, fantasie, emozioni che inevitabilmente, ed oggi dico fortunatamente, stanno attraversando la mia vita lavorativa e personale.

Affido a queste righe il tentativo di raccontare qualcosa di questa mia esperienza sperando che altre persone, consulenti, dirigenti o aspiranti tali, possano trovarci qualche spunto di riflessione.

Innanzitutto la proposta: passare da consulente a dirigente nella stessa azienda in cui per tre anni avevo cercato di costruire e sperimentare operativamente progetti orientati a sensibili cambiamenti organizzativi.

Spostare il mio nome nell’organigramma aziendale da una casella gialla con i bordi tratteggiati ad una casella azzurra con i bordi continui. Passare da una posizione laterale ad una centrale.

(1) testo tratto da una canzone di Lorenzo “Jovanotti” Cherubini dal titolo *La linea d’ombra*.

Mi appariva una proposta interessante e gratificante sotto diversi punti di vista, alcuni immediatamente visibili ed altri solo vagamente intuibili o ammissibili.

La gratificazione per il riconoscimento professionale e di fiducia espressi chiaramente dall'Azienda per i tre anni passati insieme; la possibilità, che mi sembrava diventasse più forte, di poter attivare direttamente e più agevolmente dei cambiamenti organizzativi "eliminando" alcune resistenze diventando io il "decisore", la curiosità di vivere un ruolo che avevo sempre conosciuto dall'altra parte del tavolo e rispetto al quale sentivo delle distanze e delle differenze che anche un approccio di co-costruzione non era riuscito ad annullare.

E poi quegli aspetti seduttivi che, nonostante le mie resistenze, si presentavano un po' sfacciatamente: la sicurezza della formula contrattuale, la chiarezza dello status sociale, i benefit economici e dietro tutto questo i sogni dei miei genitori, l'orgoglio di mio padre e la possibilità per mia madre di capire e poter raccontare meglio quello che facevo. Sembra, infatti, che la dichiarazione "mia figlia è una consulente aziendale" generi nella maggioranza dei casi una espressione di mistero sia in chi la pronuncia che in chi l'ascolta, mentre "mia figlia è direttore del personale" produce automaticamente, ma per me altrettanto misteriosamente, chiarezza e sicurezza.

La proposta è arrivata poi in un momento della mia vita in cui stavo tentando, con fatica ma con grandissimo entusiasmo e convinzione, di costruirmi una identità forte come consulente organizzativo spostando anche il mio approccio in una direzione più chiaramente di tipo psicosociologico. Approccio che, tra i tanti meriti che gli riconosco, mi sembra dia anche una maggiore capacità e coraggio di leggere e leggersi proprio quelle ambivalenze e quelle fatiche che, nel momento delle decisioni importanti, rendono più difficili ma anche più consapevoli le scelte.

E così altre parole della stessa canzone mi venivano in mente *"ma è la mia età dove si guarda come si era e non si sa dove si va, cosa si sarà, che responsabilità si hanno nei confronti degli esseri umani che ti vivono accanto e attraverso questo vetro*

nizzazioni, di sostenere le persone nella loro capacità di stare sui problemi e di co-costruire le soluzioni, spesso parziali, riconoscendo che non esistono ricette a priori.

In tutti i casi il consulente è sempre visto in una posizione laterale, precaria rispetto all'organizzazione e spesso questo rischia di tradursi in una distanza, reale o solo percepita all'interno delle organizzazioni. Distanza che, in entrambi i casi, ha un sicuro impatto sulla relazione consulenziale.

Anche i dirigenti fanno i conti con la loro bella parte di mitologia che, peraltro, la cultura aziendale mi sembra tenda ogni giorno di più ad enfatizzare.

I dirigenti, lo dice lo stesso vocabolario, sono coloro che guidano, che danno le direttive. Come tali l'aspettativa prevalente è che siano persone con le idee chiare, con la visione su dove andare e come andarci, capaci di risolvere problemi o meglio di prevenirli.

I dirigenti sono i leader, sono i centri di potere, sono i punti di riferimento visibili dell'organizzazione, sono coloro che devono trasferire sicurezze, certezze, sono quelli che devono preservare (o forse conservare) l'organizzazione, quelli che prendono le decisioni, apparentemente utilizzando competenze tecniche e razionalità superiori alla media, alla ricerca costante di un equilibrio, in realtà molto precario, tra autorevolezza e autorità.

Meno ricercate, esplorabili, visibili ed ammissibili sono le difficoltà, le incertezze, le ambivalenze, le emotività ed irrazionalità, le finalità a volte narcisistiche, individualistiche e contraddittorie rispetto agli interessi aziendali³.

E qui mi fermo a proposito di miti e luoghi comuni tralasciando quelli relativi agli imprenditori, anch'essi differenti, numerosi e significativi per leggere molte storie aziendali.

Pur con questi miti in testa ho cercato di cominciare questa nuova esperienza provando ad avere l'umiltà, anche se non credo di esserci completamente riuscita, di accettare di ricominciare da zero, di darmi un tempo nuovo per capire, per rileggere e ri-costruire una realtà che sicuramente mi era solo parzialmente nota. Di riconoscere che quanto appreso sulla

(3) cfr. Kets de Vries, "Leader, Giullari e Impostori", Raffaello Cortina Editore.

stessa azienda nella mia posizione di consulente potesse essermi utile per il nuovo incarico ma che non fosse sicuramente sufficiente, non tanto o non solo per il fatto che c'erano diverse attività e routine a me completamente sconosciute, ma quanto perché la rappresentazione che mi ero fatta dell'azienda era sempre stata costruita con le lenti del consulente, quindi partendo da un'altra prospettiva e da un altro vissuto emozionale nei confronti dell'azienda.

Credo che questo esercizio sia molto importante anche se difficile e faticoso. Avere la disponibilità e la capacità di scoprire o ri-scoprire la stessa realtà aziendale, apparentemente già nota, senza pre-giudizi e senza automatismi. Lasciare aperti degli spazi, delle possibilità e riuscire anche a trasmettere agli altri che è importante ri-spiegare le cose, i fatti, i problemi perché la persona che hanno davanti non è comunque la stessa che hanno conosciuto come consulente.

E poi c'era la sfida, la curiosità, la voglia di tentare di approfittare di questa nuova esperienza per cercare di trovare una strada un po' originale, personale di assumere il nuovo ruolo al di là dei miti, dei luoghi comuni, delle prefigurazioni altrui e dei modelli già presenti in azienda.

Le discontinuità con il ruolo di consulente: visibilità, autorità, routine

Nel passaggio da consulente a dirigente sono state tante le discontinuità ma altrettante le continuità ed il cercare di tenere insieme le une e le altre mi sembra abbia reso possibile il tentativo di interpretare il mio nuovo ruolo in una maniera per me, per certi versi, inaspettata o quantomeno di cui riesco ad esserne consapevole solo adesso non avendola progettata in partenza.

Indubbiamente diventare dirigente mi ha messo, innanzi tutto, di fronte al tema, per me nuovo, della visibilità, peraltro amplificata per il fatto di essere diventata la prima donna dirigente in un contesto aziendale fortemente maschile.

Una improvvisa notorietà nel piccolo micro-cosmo aziendale, molti occhi puntati, spesso curiosi, a volte dubbiosi, tutti mi so-

no sembrati comunque in attesa di una risposta, di un'azione sicura, di un messaggio chiaro, di una presenza, di un semplice saluto che è sempre una forma di riconoscimento. Ed ho provato sulla mia pelle cosa significa avere la responsabilità di tanti sguardi diversi, un misto di piacere, di soddisfazione, ma anche di paura verso i giudizi o le più semplici aspettative altrui, di consapevolezza che si è spesso visti e percepiti in maniera molto diversa da come ci si sente dentro e che occorre accettare anche questa distanza di percezioni ed imparare a convivervi.

Avere tanti occhi puntati mi ha dato però lo stimolo per cercare di sviluppare le mie capacità di leggere gli sguardi altrui, di farne materia di riflessione continua per il mio lavoro, per capire cosa le persone mi stanno dicendo o mi possono dire. Imparando però anche a non farmene eccessivamente influenzare, quantomeno nell'immediato, a non pretendere da me stessa di dover essere capace di dare sempre risposta a tutti gli sguardi, ad adeguarmi a tutte le aspettative.

In fondo ho pensato che il tema della visibilità andasse in qualche modo affrontato e non temuto e che questa maggiore esposizione agli sguardi altrui potesse essermi utile per entrare realmente nelle relazioni proprio a partire dalla volontà e dalla bellezza di poter guardare le persone negli occhi, o di salutarle con una mano e spesso con un sorriso più interiore che in questi mesi sto cercando di rendere anche sempre più esteriore⁴.

Mi sembra di poter dire oggi che la visibilità ha un ruolo importante nel lavoro di chi occupa posizioni di responsabilità all'interno delle organizzazioni.

Essere presenti, visibili, è forse uno dei punti da cui parte proprio l'assunzione di responsabilità, a condizione che sia una presenza di chi ricerca un contatto, uno scambio, anche emotivo o emozionale, con gli altri, ed è una delle prime aspettative che le persone che fanno parte delle organizzazioni credo abbiano nei confronti dei capi con tutte le implicazioni di quello che uno sguardo, i gesti, i movimenti comunicano nel bene e nel male.

In questo senso credo che la visibilità possa essere uno degli sti-

(4) C'è una bella poesia di W. Szyborska dal titolo *Sorrisi* che inizia così:
*"il mondo vuol vedere la speranza sul viso.
Per gli statisti diventa d'obbligo il sorriso.
Sorridere vuol dire non darsi allo sconforto.
Anche se il gioco è complesso, l'esito incerto,
gli interessi contrastanti – è sempre consolante
che la dentatura sia bianca e ben smagliante".*

moli più importanti per sviluppare un senso di appartenenza e di solidarietà molto più forte e molto più riconoscibile dagli altri. La diversa visibilità rispetto al ruolo di consulente è stato, però, solo il trampolino di lancio per un altro tema molto rilevante in questo mio nuovo percorso: il significato ed il rapporto con il potere.

Indubbiamente il dirigente ha un rapporto con il suo potere molto più diretto, apparentemente o inizialmente forse anche più chiaro rispetto a quello che si vive il consulente. Ci sono procure formali che chiariscono il livello delle deleghe e ci sono attese storicamente interiorizzate da parte dell'organizzazione. Se ripenso ai miti di cui ho parlato prima mi sembra che spesso valga l'equazione, o forse la semplificazione, Dirigente = Responsabile e forse Consulente = non Responsabile (cioè irresponsabile?).

E la responsabilità cerca, consapevolmente o meno, il potere. Parola per me complessa, densa di ambivalenze, di contraddizioni ma anche di possibilità, di libertà, di energie.

Parola che, a sua volta, ne richiama un'altra altrettanto complessa, perché ricca di significati e di immagini spesso stereotipate: l'autorità.

Responsabilità, potere, autorità. Per la prima volta ho sentito chiaro il problema di come tenerle insieme in una formula realmente costruttiva e coerente anche con il mio sistema di valori. Se il rapporto con la responsabilità, o meglio con il senso di responsabilità, è stato una costante faticosa ma utilissima della mia vita, i problemi sono sorti rispetto al potere ed alla autorità. Molti dei miti che ho citato prima a proposito dei dirigenti convergono su queste due parole così come molte delle mie paure e delle mie preoccupazioni. Credo che in assoluto misurarsi con questo tema sia una delle vere prove dell'essere adulto. Il riuscire ad avere un rapporto maturo con l'autorità che, sin dall'infanzia e dai nostri genitori, rappresenta un nodo che influisce enormemente sul nostro sviluppo.

Non posso dire di essere riuscita a costruire una costellazione completamente chiara su tutto quello che ruota attorno al mio nuovo potere ed alla mia nuova autorità ma qualcosa mi sem-

bra di averlo iniziato a vivere.

Ho vissuto la sensazione che si prova nel vedere altre persone aspettare una decisione altrui ed agire in conformità alla stessa decisione anche se non ne hanno capito il senso o non sono d'accordo ed in questi casi la capacità di leggere gli sguardi altrui mi ha un po' aiutato.

D'altra parte ho vissuto anche la tentazione di semplificare certe discussioni provando a dire "decido io".

Ho ricercato l'autorevolezza ma mi sono anche imbattuta nella forza di immaginari altrui che, a volte in maniera provocatoria, sollecitano comportamenti autoritari o prove di forza.

Ho sentito la soddisfazione per il nuovo ruolo ma anche il rischio di una posizione solitaria che, in nome della responsabilità, porta a sentirsi tali di fronte alle decisioni critiche.

Ho letto tanto in questi ultimi tempi sul tema del potere, della leadership, della autorità. Ma spesso, quando il rapporto con una parola mi sembra complesso, provo a fare una cosa molto più semplice. Prendo il vocabolario e cerco aiuto a partire dal significato. Se lo si fa con la parola potere si leggono molte cose interessanti che provo ad elencare così come le ho trovate.

Potere:

- Possibilità concreta di fare qualcosa
- Attitudine o capacità di influenzare in modo determinante persone o situazioni
- Balia, possesso, potestà
- Facoltà di operare oppure no, a propria discrezione, secondo la propria volontà
- Autorità suprema nell'ambito di una comunità o di uno stato
- Proprietà
- Possibilità, capacità

Di queste definizioni ho deciso di prenderne qualcuna e di provare a farne una traduzione ulteriore. Mi piace, in particolare, il significato di capacità, di possibilità concreta di fare qualcosa.

La traduzione con cui sto cercando di misurarmi è di potere come un dare energia, ritmo, fiducia. Potere come possibilità di chiedere, inaspettatamente, aiuto inteso come alleanza, come

integrazione di saperi e punti di vista diversi. Potere come capacità di mantenere la propria identità professionale e la propria autorevolezza anche osando pensieri trasgressivi o provocatori. Potere come capacità di parlare chiaramente, di potersi permettere trasparenza. Potere come possibilità di attivare integrazioni, riconoscimenti, aggregazioni tra persone diverse.

Il rapporto con le routine è la terza discontinuità con cui è stato interessante confrontarsi nel nuovo ruolo.

Il consulente fa un lavoro che sembra avere poco a che fare con le routine. Ogni giorno progetti diversi, clienti diversi, problemi diversi, luoghi fisici diversi.

Il dirigente sembra fare un lavoro che ha proprio la finalità di creare, sviluppare, applicare, controllare routine.

Per certi versi routine vuol dire sicurezza, quella che ti viene dalla prevedibilità delle ripetizioni, dalla chiarezza delle regole. Nel mio immaginario routine, proprio per gli stessi elementi, voleva dire noia che rischia di indebolire la passione per il lavoro.

Oggi credo di essermi sbagliata nel giudicare così severamente le routine ed inizio ad apprezzarne il valore, soprattutto in termini di potere conoscitivo che hanno sulla organizzazione e sulle persone che la compongono.

Per il mio ruolo le routine si traducono simbolicamente ma anche praticamente in tante firme che mi si chiede di apporre. Dietro ogni firma c'è un adempimento, una regola, una procedura che impegna il lavoro di altre persone.

Da consulente ho fatto spesso lavori di analisi che richiedevano di mappare le procedure e le prassi organizzative, di ricostruirne il flusso, di individuarne le criticità. Come metodo di lavoro c'era spesso l'intervista, a volte l'osservazione e la lettura di documenti.

Da dirigente ho scoperto cosa vuol dire viverle quelle routine che da consulente potevo solo intravedere. Solo vivendole scopri il loro potere rassicurante ma anche quello ipnotico che rischia di intrappolare le persone in giochi ripetitivi di cui si è perso progressivamente il senso.

In ogni caso è bello, perché interessante, farci i conti ogni gior-

no, sapere che contano tanto perché rendono significativo il lavoro di molte persone e che, per questo, meritano uno sguardo attento e non uno automatico, uno sguardo riflessivo e partecipe anche se si è solo la persona che appone la firma finale. Ad un occhio curioso e attento le routine diventano quelle metafore, quei simboli che raccontano tanto di un'organizzazione così come rappresentano la vera sfida per riuscire a dare forma alla conoscenza, alle idee, alle rappresentazioni in azioni concrete.

Le continuità con il ruolo del consulente: passione, relazione, sperimentazione

Se visibilità, potere, routine hanno rappresentato delle discontinuità rispetto al ruolo del consulente mi sembra che possano essere rintracciate altrettante ed utili continuità e comunanze. Quelle che più chiaramente fino ad oggi mi appaiono riguardano il tema della passione per il lavoro, quello dell'essere nelle relazioni e quello del lavorare per progetti promuovendo sperimentazioni ed a volte innovazioni.

Non credo di riuscire ad esprimere l'importanza e la centralità che per me ha la passione per il lavoro. Non so quanto possa apparire banale e scontato dire che la passione è fondamentale per lavorare bene ma so che per me non è assolutamente scontato riconoscerla, sentirla ogni giorno dentro di me, nonostante i momenti di difficoltà, di incertezza, di fatica, ed essere capace di utilizzarne il potere in termini di forza e di energia.

Forse una delle cose che più mi aveva spaventata nell'assumere questo nuovo incarico era proprio di perdere, anche solo un po', di quella passione che mi ha sempre aiutato e sostenuto come consulente. Non davo per scontato che mi sarebbe piaciuto il mio nuovo incarico e temevo che questo potesse indebolire la mia passione per il lavoro e so che, senza di questa, per me è impossibile lavorare e cercare di fare bene.

Per fortuna tutto questo non è successo e forse, anche grazie alla nuova visibilità, ho potuto apprezzare con una nuova sfumatura come la passione sia fondamentale non solo per sentire e riconoscere il piacere rispetto al proprio lavoro ma anche

per riuscire ad attivare un diverso canale di comunicazione essenziale per entrare in relazione con gli altri.

La relazione è un'altra delle continuità o delle eredità del ruolo di consulente che credo mi sia stata utilissima in questi mesi.

Per relazione intendo la voglia di entrare in contatto con gli altri riconoscendoli come soggetti attivi, di vivere ed imparare dalla esperienza che nasce dal dialogo con gli altri, dalla curiosità di assumere temporaneamente prospettive altrui.

Una relazione non strumentale, non politica, nel senso più proprio della cultura aziendale, bensì un essere nella relazione cercando di fare un investimento insieme ad altri su problemi, su oggetti di lavoro rispetto ai quali definire degli spazi, delle priorità, delle vedute.

Una simile relazione ha bisogno di reciprocità, di simmetrie, di vicinanza, di capacità di ascolto, di curiosità che ritengo non siano facili da attivare sia come consulente che come dirigente.

Da consulente uno dei problemi principali da affrontare nella relazione è la distanza, reale o percepita, che sentono i clienti. Distanza che parte dalla diversità, spesso sottolineata da entrambe le parti, e che rischia di rendere difficile il lavorare insieme.

Da dirigente il problema si trasferisce sul tema del potere e della autorità.

È difficile riuscire a far percepire che il posizionamento che nella maggior parte dei casi cerco di assumere nella relazione non è quello gerarchico ma è quello di chi vuole capire, vuole lavorare insieme, di chi non crede di essere sempre dal lato della ragione solo per il fatto di essere in un ruolo di autorità, di chi si sente solo responsabile di dire delle cose, di fare delle proposte ma che queste sono solo materie grezze su cui tutti possono lavorare e metterci la propria firma.

Pur con queste difficoltà sono convinta che, sia come consulente che come dirigente, la relazione sia essenziale per poter costruire concretamente rappresentazioni e soluzioni possibili in risposta ai problemi o alle opportunità che animano il mondo delle organizzazioni.

Una terza continuità che mi appare chiara rispetto al ruolo del

consulente riguarda il lavorare per progetti e per sperimentazioni. Metto insieme le due parole perché il solo lavoro per progetti è da tempo uno dei miti organizzativi con cui tutte le persone che lavorano, indipendentemente dagli specifici ruoli, si sono confrontate e scontrate. Per essere moderne le aziende devono lavorare per progetti; i progetti sembrano essere diventati l'unica forma per materializzare le idee; essere responsabile o solo appartenere ad un gruppo di progetto sembra essere diventato fondamentale per dare lustro alla propria identità professionale, per rafforzare la riconoscibilità aziendale.

Da queste parole, e da quanto detto sul tema delle routine, penso sia chiaro che non sono una fan di questa cultura dei progetti nonostante il passato consulenziale.

L'interesse principale che io ho verso i progetti è la loro natura sperimentale. La possibilità che ho, attraverso i progetti, di creare degli spazi, dei cantieri che diventano luoghi di nuove possibilità, di incertezze, di scoperte. Luoghi in cui è importante sostare (più che scappare o correre in nome di un rigido rispetto della pianificazione che, nella cultura aziendalista, sembra essere uno dei principali indicatori di un buon project management). Luoghi in cui poter ammettere pensieri trasgressivi e dare loro possibilità di assumere una forma che li renda visibili e come tali valutabili attraverso lo sviluppo di un agito.

Non è la strada più semplice per lavorare in azienda ma è forse una strada utile per costruire cose nuove superando, anche in questo caso, lo stupore e la difficoltà di tanti che vanno alla ricerca di certezze più che di spazi aperti ed in movimento.

La linea d'ombra

Vivendo le organizzazioni e incontrando tante persone in questi anni di vita professionale ho maturato la convinzione che sia possibile ed auspicabile una evoluzione tanto del ruolo del consulente quanto di quello del dirigente. Credo che questa evoluzione possa passare proprio da un diverso dialogo tra questi due ruoli.

Alla fine, questo primo bilancio personale, pur nella sua parzialità mi porta a credere che una strada interessante ed evolu-

tiva sia proprio di riuscire a tenere insieme i due ruoli, quello di consulente e quello di dirigente, pur riconoscendone ed apprezzandone le diversità. Una sorta di yin e yang per costruire un nuovo ruolo professionale.

Credo che questo possa aiutare a formare una identità professionale, apparentemente più precaria e incerta, sicuramente più inquieta ma per questo più mobile, più riflessiva, più agile nel cambiamento.

Una identità per vivere sulla propria pelle il rapporto dialettico tra conoscenza ed azione, rapporto che i dirigenti non possono frazionare o delegare ad altri, ad esempio ai consulenti (quantomeno per la parte della conoscenza), ma che può essere interessante condividere con altri.

Questo è il modo con cui sto cercando di interpretare il mio nuovo ruolo.

Passare dal lato del consulente mi permette di decentrarmi, mi aiuta a ricercare altre prospettive, mi autorizza alle trasgressioni; ritornare al lato del dirigente mi permette di provare a tradurre passione e conoscenza in azioni. Azioni che posso vivere con una diversa partecipazione, con un senso di appartenenza e di solidarietà più forte, cercando di utilizzare al meglio il potere, ma anche la libertà e l'energia che mi sono concessi.

Questo è quello che mi sta appassionando di questa esperienza pur con la presenza di indubbie fatiche ed incertezze.

La mia linea d'ombra è questa qui e mi sembra che sia il mio sostegno principale in questo percorso perché mi permette di attivare una dialettica continua con il mio lavoro.

È in fondo il mio modo per cercare di sviluppare la riflessività su quello che faccio e su quello che sento.

Provare ad attraversare ogni giorno i due ruoli e vivermi l'ombra che apparentemente li separa come un luogo di chiaro-scuro in cui sostare nelle emozioni e nelle ambivalenze.

Un luogo che va comunque vissuto e attraversato e che mi aiuta a riconoscere i limiti, la precarietà e la parzialità delle mie azioni ma che mi lascia anche il senso continuo per la ricerca, la consapevolezza di quanto siano naturali e spesso utili le re-

gressioni e di quanto conti sapere riconoscere anche le proprie paure per poi avere il coraggio di superarle, la serenità, fragilmente conquistata, che c'è tutto un mondo possibile da costruire insieme ad altri.

Non so quale sarà il mio futuro, se continuerò come consulente o come dirigente; non sono ancora capace di dire cosa sto perdendo o cosa sarò disposta a perdere in questo percorso di crescita o di cambiamento, ma sento che questa esperienza mi sarà utilissima per i miei prossimi viaggi.

"... mi offrono un incarico di responsabilità

non so cos'è il coraggio, se prendere e mollare tutto, se scegliere la fuga o affrontare questa realtà difficile da interpretare ma bella da esplorare,

provare ad immaginare come sarò quando avrò attraversato il mare, portato questo carico importante a destinazione, dove sarò al riparo dal prossimo monzone,

mi offrono un incarico di responsabilità, domani andrò giù al porto e gli dirò che sono pronto per partire, e getterò i bagagli in mare e studierò le carte e aspetterò di sapere per dove si parte, quando si parte e quando passerà il monzone dirò levate l'ancora, dritta avanti tutta, questa è la rotta, questa è la direzione, questa è la decisione."⁵

(5) testo tratto da una canzone di Lorenzo "Jovanotti" Cherubini dal titolo *La linea d'ombra*.

SGUARDI SULLA CONSULENZA ORGANIZZATIVA: IL PUNTO DI VISTA DEI CLIENTI

Marco Brunod, Giovanna Ferretti,
Giuseppe Nota, Achille Orsenigo

Nel giugno 2007 Marco Brunod ed Achille Orsenigo si sono incontrati con Giovanna Ferretti (Responsabile del Personale SIOTRA, Ospedale Pediatrico, Azienda Spedali Civili, Brescia) e Giuseppe Nota (dirigente del Comune di Torino) per raccogliere le loro impressioni sulle esperienze di consulenza realizzate dallo Studio APS nelle loro organizzazioni.

Ne è nata una riflessione in cui, in maniera molto libera ed aperta, si sono incrociati sguardi diversi su quattro questioni principali che hanno fatto da cornice all'intero incontro.

La prima questione ha portato a riflettere sul perché e sul come nasca una domanda di consulenza psicosociologica, ponendo particolare attenzione ai passaggi che portano alla definizione dei problemi oggetto dell'intervento consulenziale.

La seconda questione ha sollecitato delle considerazioni sui modi, i tempi e le condizioni che favoriscono la costruzione della relazione tra consulente e committente e quanto questa influenzi lo sviluppo dei processi di cambiamento organizzativo accompagnati dalla consulenza.

La terza questione ha permesso di approfondire il tema del senso e delle modalità di coinvolgimento di altre parti dell'organizzazione nello sviluppo di processi di co-costruzione del cambiamento.

La quarta ed ultima questione ha fornito sguardi sulla valutazione degli esiti, delle peculiarità, dei valori e dei limiti della consulenza organizzativa in una prospettiva psicosociologica.

Giuseppe Nota: mi piacerebbe partire con una prima considerazione. Nella mia esperienza professionale, soprattutto negli enti locali, l'ambiente in cui si lavora è spesso ostile alla consulenza, non aiuta ad immaginare che si possa o si debba essere aiutati per conseguire obiettivi di sviluppo organizzativo. Mi riferisco ad un'ostilità diffusa, da parte della committenza politica, così come di quella tecnica, nonché degli stessi dipendenti. Per motivazioni diverse credo che si guardi alla consulenza con sospetto. Tra le spiegazioni che mi sono dato penso che questo sospetto, ad esempio sul fronte dei dipendenti, si colleghi al fatto che quando un settore di un Ente Locale si rivolge ad un consulente di solito cerca una sorta di mago. Uno che ha le sue ricette, le sue formule e che in breve tempo, quasi miracolosamente, trova la soluzione, indica la strada, riorganizza il personale. Questo modo di fare innervosisce spesso i quadri ed i dipendenti, perché si vedono letteralmente "piombare" addosso qualcuno che non hanno mai visto e che, a volte in modo arrogante, viene a dire: "io so come si fa e quindi si fa così". Se ci penso mi vengono in mente diversi progetti realizzati con questa logica, ad esempio sulla misurazione dei carichi di lavoro. D'altra parte credo che sia importante riuscire a convincere le organizzazioni, un po' a tutti i livelli, che c'è bisogno di farsi aiutare.

Giovanna Ferretti: nella mia esperienza credo che il vissuto sulla consulenza sia di qualcuno che da fuori ti aiuta, molto genericamente. Peraltro, prima di ipotizzare il supporto della consulenza ho sempre dovuto fare i conti con due questioni, da una parte il senso di solitudine, cioè il bisogno di avere qualcuno dalla propria parte, rispetto ad un contesto che, quando non è ostile, è spesso quanto meno disinteressato; dall'altra il dover far riconoscere una mancanza interna, cioè la mancanza di risorse interne che ci permettano di fare da soli. Prima di andare a chiedere un finanziamento per un supporto esterno, infatti, sia io che i miei colleghi ci domandiamo se esistono delle risorse interne che possono fare quel lavoro.

La questione di fondo, comunque, è di riuscire a creare inte-

resse verso un progetto da parte di chi opera nell'organizzazione. In questo credo che l'approccio psicosociologico possa essere valido, mentre abbiamo anche fatto esperienze di altri approcci, sia di natura formativa che consulenziale, con un forte taglio tecnico, che portano alla produzione anche di bei documenti, ma che l'organizzazione dimentica velocemente nel tempo. Interventi che, almeno nella mia esperienza, non credo abbiano avuto un potere di trasformazione.

C'è poi la questione delle conoscenze personali e dei tempi con cui matura il contatto con l'approccio psicosociologico. Quindici anni fa ho fatto una esperienza con lo Studio APS partecipando ad un corso sulla conduzione dei gruppi, piano piano ho continuato ad entrare dentro questo approccio e la stessa gradualità l'ho cercata rispetto alla mia organizzazione, prima con esperienze più piccole, poi allargando progressivamente lo scenario.

Credo che il fatto di aver vissuto personalmente e positivamente questa esperienza di formazione mi abbia spinto a proporre questo approccio all'interno della mia organizzazione; con questo intendo dire che nella scelta della consulenza penso che un ruolo molto importante sia giocato dalla conoscenza e dalla relazione che crei con alcune persone che incontri, che ti danno fiducia rispetto all'approccio consulenziale che propongono.

Achille Orsenigo: in effetti anche noi pensiamo che per poter fare queste tipologie di interventi occorra trovarsi tra interlocutori che abbiano delle sintonie, o quanto meno delle reciproche curiosità. Anche perché, come dicevate entrambi, spesso gli avvii, i collegamenti agli inizi sono molto esili e si sviluppano nel tempo e nella relazione. Molte volte noi stessi scegliamo di non intervenire quando abbiamo richieste di realizzare interventi consistenti in situazioni organizzative che non conosciamo. Riteniamo che sia rischioso per i clienti e per noi stessi, perché pensiamo che la consulenza passa attraverso una conoscenza reciproca con le persone, i gruppi, le organizzazioni. Se posso aggiungere una ulteriore considerazione mi sembra

che, anche pensando ai progetti che abbiamo gestito insieme presso le vostre organizzazioni, un'altra sintonia che ci ha avvicinati è quella che definirei la predilezione per una sorta di understatement nella interpretazione dei reciproci ruoli, sia come consulenti che come committenti e che, personalmente, contrappongo anche all'immagine del consulente-mago che è stata richiamata prima.

Mi sembra che nel contratto tra lo Studio ed i clienti ci sia il riconoscimento che non si è portatori di pienezza. Noi consulenti non pretendiamo di sapere come si fa a risolvere alcune questioni, non pensiamo che noi saremmo bravi a fare il vostro mestiere, voi clienti ci chiedete un aiuto perché non sapete completamente come affrontare alcune situazioni. Direi una forma di collaborazione tra poteri e capacità che sono limitate, ma in cui le cose che sono fuori controllo più che essere segni di inefficienza o di incapacità mi sembra possano aprire a nuovi processi di conoscenza della stessa organizzazione.

Marco Brunod: io vorrei riprendere un po' l'esordio centrato sulla ostilità nei confronti della consulenza e sulle rappresentazioni, spesso ambivalenti ed oscillanti, che circolano nelle organizzazioni rispetto alla consulenza. Effettivamente credo che spesso si senta la critica al consulente visto come colui che porta qualcosa di pre-definito, o visto come la longa manus di qualcun altro, o di uno che la racconta un po' provando a far contenti tutti quanti.

D'altra parte credo che l'ostilità nei confronti della consulenza sia anche legata ad ambivalenze interne alle organizzazioni. Per cui da una parte ci può essere il desiderio di cambiare, di fare meglio, dall'altra c'è la resistenza a modificare i propri ruoli, comportamenti, routine.

Per tutto quello che abbiamo detto fino ad ora mi sembra che entrambi testimoniate che il superamento di queste ostilità e resistenze passi molto da esperienze e conoscenze personali pregresse che permettono di sviluppare fiducia rispetto alla consulenza, guardandola in maniera differente rispetto ad immaginari che, complessivamente, sembrano essere più negativi

che positivi. Mi sembra inoltre, se provo a ripensare ad alcuni progetti, come quelli sui carichi di lavoro che avete citato, che una delle differenze tra il supporto consulenziale di tipo psico-sociologico e questi esempi di interventi più specialistici è che una iniziativa di rilevazione dei carichi di lavoro parte solitamente dall'alto, mentre un intervento di supporto al cambiamento si muove sulla base di problemi concreti che partono direttamente da alcune persone.

Giovanna Ferretti: in effetti da noi ha funzionato molto il passaparola, "ascolto le persone di cui mi fido", con cui ho sperimentato dei legami.

Mi piacerebbe introdurre anche un'altra ambivalenza che si genera nel rapporto con la consulenza. Penso che da una parte ci sono delle persone nelle organizzazioni che attendono di avere risposte, che vorrebbero che il consulente desse delle risposte in quanto esperto, dall'altra questo "dipendere" dalle risposte del consulente esperto rischia di mettere chi è all'interno nella posizione di chi non è capace. Io credo che le consulenze che funzionano un po' di più sono quelle che riescono a confrontarsi ed a trattare questa ambivalenza. Interventi in cui si riesce a calibrare il fatto che il consulente dia alcune risposte, ma anche che possono maturare risposte e soluzioni interne.

Penso che questa sia una condizione che permette anche di allargare progressivamente a tutta l'organizzazione alcune questioni che, inizialmente, sembrano coinvolgere maggiormente il solo rapporto consulente-committente. Ad esempio, nella nostra esperienza, questi passaggi hanno permesso di costruire progressivamente degli interventi in cui erano presenti dei veri e propri gruppi interni di progetto, in questo ci vedo anche una maturazione importante a livello di presa in carico dei problemi organizzativi.

Per quanto riguarda gli avvisi, effettivamente uno dei progetti è partito dalla richiesta di aiuto di una caposala, ma implicava il mettere in rete medici ed infermieri in una situazione conflittuale che non mi sentivo di affrontare da sola. Allora ho pensato allo Studio anche per le conoscenze e le esperienze pregresse che avevo.

Giuseppe Nota: anche io posso testimoniare di questa evoluzione. Inizialmente avevamo aperto al nostro interno una attività di analisi organizzativa per riposizionare il nostro settore in funzione di una ridefinizione delle politiche e questo lavoro ha portato alla luce alcuni problemi organizzativi, anche di relazione tra le persone, che non era possibile affrontare da soli.

Ho pensato che fosse necessario avere l'intervento di una parte terza che riuscisse ad assumersi la responsabilità, anche muovendosi liberamente nella organizzazione, di ascoltare, cucire, mettere in luce, senza eccitare sentimenti di competizione distruttiva tra le persone, che sono molto probabili quando si squarcia il velo sulle organizzazioni.

La scelta di utilizzare un approccio psicosociologico non è stata consapevole, anche nel mio caso si è trattato di un suggerimento da parte di una collega che vi conosceva.

Mi sembra anche importante sottolineare che, nella mia esperienza, lo Studio è stato, prima di tutto, il mio consulente, aiutando ad orientarmi rispetto ai comportamenti organizzativi, a partire da quelli che io avevo nella mia struttura. Poi però gli interventi sono andati avanti e l'applicazione di un metodo fatto di colloqui, focus group, stesura e circolazione di documenti crea una situazione in cui potrei dire che il processo di sviluppo organizzativo assume una proprietà collettiva.

In quanto committente confesso che questa situazione genera anche delle paure, delle ambivalenze, ad esempio di non riuscire più ad avere il controllo del processo che si è messo in piedi. Ci sono dei pezzi di processo che passano in mano ad altri, come committente non posso essere presente in tutte le attività, in questo senso mi è sembrato di perdere un po' di potere che, mi sono reso conto, si era distribuito su altre parti dell'organizzazione che conoscevano alcune situazioni meglio di me, che hanno anche chiesto direttamente al consulente di sviluppare delle cose in modo autonomo. Comunque nei passaggi nodali, nei momenti di indirizzo, c'è poi l'attenzione ad una ricomposizione da parte di tutto il gruppo che consente ad ognuno di recuperare i pezzi che non ha visto direttamente.

Nel complesso l'esperienza che abbiamo vissuto ha permesso

a chi nell'organizzazione aveva un ruolo dipendente di scoprire uno spazio di possibile costruzione ed a chi aveva un ruolo di responsabilità di rendersi conto che non spettava solo a lui avere idee e il dover far tutto. Personalmente è stato un aiuto importante sia rispetto al senso di solitudine che all'ansia da prestazione.

Marco Brunod: mi sembra che questo suo dire ci permetta di sottolineare il fatto che l'avvio di un rapporto consulenziale, innanzitutto quello che riguarda il consulente ed il committente, che ha generalmente una funzione di autorità all'interno della struttura, richieda di tollerare l'introduzione dentro l'organizzazione di un'altra autorità, quella rappresentata dal consulente. Ed occorre anche essere consapevoli che questa nuova, diversa, provvisoria autorità gioca un ruolo rispetto alle dinamiche organizzative interne e genera delle fantasie. Allora credo che per poter avviare un supporto consulenziale di questo tipo si richiede al committente di sopportare la presenza di un'altra autorità che non è posizionata né in termini sovraordinati né subordinati. Un'autorità che porta una prospettiva di osservazione diversa, meno condizionata dai vincoli istituzionali interni, focalizzata sui funzionamenti organizzativi allargati e che porta, effettivamente, l'autorità istituzionale interna a riconoscere l'impossibilità di controllare tutto al cento per cento.

Proprio queste dinamiche e questi riconoscimenti mi sembra che rendano centrale il tema della costruzione di un rapporto di reciproca fiducia tra consulente e committente. In assenza di fiducia l'azione consulenziale rischia di essere fortemente inibita perché l'autorità non riesce a tollerare di non avere il controllo di tutti gli ambiti di intervento.

Giuseppe Nota: prima ho sottolineato il tema dell'allargamento progressivo del processo ad altre parti dell'organizzazione perché ho imparato dalla consulenza psicosociologica che, per ottenere un cambiamento, bisogna investire sui comportamenti organizzativi delle diverse persone attivando un processo che definirei di tipo partecipativo. Vorrei anche soffermarmi pro-

prio sul tema del processo. Per me il fatto di pensare al cambiamento come a una meta che si raggiunge e non a una cosa che si chiede è qualcosa direi di rivoluzionario rispetto alla cultura che si respira nei nostri ambienti di lavoro. Cultura che porta le persone a formulare direttamente, ed oserei dire semplicemente, delle richieste rispetto a quello che vogliono, se le richieste vengono soddisfatte va tutto bene, altrimenti si protesta. Spesso manca la visione processuale ed il riconoscimento e la volontà di lavorare insieme a costruire una meta.

Marco Brunod: la visione processuale di cui parla credo costringa un po' le persone a mettersi maggiormente in gioco sulla comprensione ed il trattamento dei problemi, delle situazioni, invece di attendersi soluzioni e risultati immediati. Credo che la disponibilità delle persone a stare sui e nei problemi richieda anche una tolleranza adulta rispetto alle imperfezioni del mondo.

Giovanna Ferretti: penso che il tema della tolleranza adulta riguardi sia le imperfezioni che i limiti che caratterizzano il contesto organizzativo in cui ci muoviamo. Ad esempio nella mia esperienza è stato faticoso attivare una consulenza organizzativa, e quindi fare un investimento, non per produrre qualcosa di nuovo o di più grande, ma per mantenere o forse ridimensionare le cose. Nella cultura prevalente gli investimenti devono portare solo a dei miglioramenti, a delle crescite, ad acquistare cose, strumenti. In questa nostra difficoltà ci leggo la fatica a confrontarsi con i limiti di un contesto, quello sanitario in particolare, dove uno dei temi è quello della riduzione di servizi, di risorse, e così via, più che della crescita.

Achille Orsenigo: effettivamente la questione ora richiamata ci porta al problema di come le persone, i gruppi possano riuscire ad assumere una posizione più adulta, cioè più consapevole del mondo in cui vivono e delle loro limitate possibilità, senza cadere nel senso di impotenza o nelle rivendicazioni di tipo ideologico.

Giuseppe Nota: vorrei però tornare sul tema della partecipazione perché se da un lato è fondamentale il coinvolgimento delle persone, dall'altro ho dovuto misurarmi anche con la questione della manipolazione. Mi è capitato che alcuni mi hanno dichiarato il loro timore di sentirsi manipolati ed è una questione che, peraltro, ho voluto trattare apertamente, generando, in questo anche diversi spiazzamenti perché parlarne è stato quasi come infrangere un tabù organizzativo. A questo aggiungo anche un altro rischio, che ci sia una eccessiva identificazione tra lo stile organizzativo interno al settore e lo stile del consulente. Trovo che questo possa essere un pericolo e che sia importante riuscire a mantenere una propria identità indipendentemente dal consulente che ha sempre una presenza parziale e provvisoria. Credo che lo stile del consulente non possa essere totalizzante.

Achille Orsenigo: intervengo su quello che sta dicendo solo per evidenziare che effettivamente in parte i processi di apprendimento avvengono attraverso meccanismi che sono di identificazione e anche di idealizzazione. Credo che questi meccanismi possano riguardare sia la relazione consulente-committente che quella capo-collaboratore. Per noi consulenti questa questione rimanda anche all'interrogativo di quanto rimanga all'interno della organizzazione al termine di un intervento di consulenza. Cosa resta del lavoro che abbiamo fatto insieme?

Marco Brunod: per quanto mi riguarda credo che la questione della manipolazione sia un tema importante sia nel lavoro consulenziale che in quello dirigenziale e vorrei proporvi il mio punto di vista. Per me manipolare vuol dire non dichiarare l'obiettivo che perseguo facendo fare a delle persone delle cose di cui non sono consapevoli. Mi sembra, invece, che spesso si è attaccati come manipolatori anche quando sono stati esplicitati gli obiettivi, le ipotesi interpretative dei problemi che si trattano, le prefigurazioni di cambiamento che si vuole provare a sperimentare. In questo caso mi sembra che l'accusa di mani-

polazione nasconda in realtà una pratica un po' difensiva che manifesta una vera e propria resistenza al cambiamento. Per questo collego il tema della manipolazione a quello della partecipazione di cui parlavamo prima ed alla distribuzione del potere rispetto ai processi di cambiamento, nonché al modo in cui l'autorità esercita il suo potere. Credo che sbilanciamenti sul fronte della manipolazione siano legati anche alla non attivazione, alla non sufficiente responsabilizzazione dei gruppi interni di lavoro.

Giuseppe Nota: mi viene da collegare quello che lei ha ripreso rispetto alla attivazione ed alla responsabilizzazione pensando ad un'altra questione che attiene al rapporto che si vive nelle nostre organizzazioni tra la cultura specialistica e la cultura organizzativa. Mi sembra che le persone chiedano prevalentemente una formazione specialistica mentre c'è una discreta sottovalutazione delle competenze organizzative, quindi sul come si lavora insieme, su come si lavora in gruppo, su come si organizza un incontro.

Provo a raccontarvi un episodio, semplice, ma forse indicativo, che mi è successo proprio nella organizzazione di un incontro. Ero appena arrivato nel mio nuovo settore ed ho convocato un incontro cui avrebbero partecipato circa quaranta responsabili. Nella sala tutte le sedie erano state disposte in fila, allora mi sono messo con altre due persone a spostare le sedie e metterle in cerchio affinché tutti potessero guardarsi. I partecipanti sono rimasti stupefatti, credo che sia un piccolo gesto concreto che parla della cultura organizzativa.

Giovanna Ferretti: anche nel mio caso la cultura dominante è quella specialistica, l'altra è molto svalutata e se non si dà un forte riconoscimento a quella specialistica tanti progetti, tante proposte comunque non passano.

Certo anche da noi l'organizzazione, in alcuni casi, di un diverso setting di lavoro è stata utile. Ad esempio nella nostra cultura la puntualità non è né prevista né richiesta. Tutti devono essere sempre raggiungibili, nessuno immagina di poter di-

re che per un'ora di riunione non debba essere disturbato. Invece, in alcuni incontri con la consulenza, quando abbiamo fatto la mappatura di un settore, le persone hanno sperimentato che era possibile trovarsi tutti insieme e partecipare alle riunioni per il tempo previsto. Anche questo è un segno.

Achille Orsenigo: sentendovi parlare mi sembra che una questione molto importante che riguarda tanto noi consulenti quanto voi committenti sia di valutare cosa rimane dopo l'intervento di un consulente o di un dirigente. Penso che il cosa resta sia molto legato alla memoria organizzativa.

In realtà noi investiamo sulla capacità dell'organizzazione di sopravvivere agli individui, provando a rendere le persone consapevoli che l'organizzazione va oltre gli individui.

Marco Brunod: l'esperienza consulenziale di tipo psicosociologico si propone, essenzialmente, di far vivere all'organizzazione l'esperienza di un processo di costruzione di risultati. E' un po' come dire che l'aspetto più interessante è il viaggio più che il luogo dove si arriva, perché quello che si apprende è stare dentro questo percorso di costruzione che può diventare una sorta di riferimento, di modello di lavoro che poi è replicabile in autonomia, in circostanze diverse. Quindi una pratica che può diventare patrimonio dell'organizzazione. Per questo nell'approccio psicosociologico è molto importante l'investimento sulla cura del processo, anche se questo può rischiare di essere un limite perché a volte genera un allungamento dei tempi rispetto al raggiungimento dei risultati. Alcuni lo apprezzano perché riescono ad avere il tempo per trovare uno spazio di coinvolgimento e di ridefinizione di sé al lavoro, altri possono percepire questo allungamento dei tempi come qualcosa di fastidioso, perché le risposte sono meno rapide e quindi il lavoro è meno rassicurante.

Giuseppe Nota: la questione riguarda anche i tempi del processo ed i tempi in cui prendere delle decisioni. Effettivamente anche io ho percepito il rischio che più si entra nel processo,

più si “scoperchiano” cose, più ti vengono mille dubbi. Ad un certo punto io per primo ho sentito l’esigenza di chiudere, di decidere, pur nella consapevolezza che non avevamo tutte le conoscenze possibili, ma che era possibile prendere una decisione con quello che eravamo riusciti a raccogliere lungo il cammino. In quel caso alcuni mi hanno rimproverato di aver accelerato la chiusura del progetto anche se penso che qualcuno possa avere l’illusione di poter vivere nel limbo del processo decisionale.

Giovanna Ferretti: nella mia esperienza non ho avuto il problema di sentire la pressione di dover prendere una decisione. Al contrario mi sembra di aver vissuto prevalentemente l’esperienza opposta, con una tendenza ad aspettare il più possibile, a prendersi tutto il tempo se non si è costretti. Forse anche per questo motivo mi viene da pensare che l’esito del processo di cambiamento io non lo vedo tanto nella decisione quanto nella capacità di tenere le persone nelle situazioni. Credo che per noi il risultato principale sia stato che una serie di persone, coordinatori, responsabili di settore, operatori abbiano aumentato la loro capacità di vivere dentro le situazioni, di portare avanti le cose nel tempo senza semplificare il detto-fatto, cioè mettendo uno spazio di pensiero tra il problema e l’azione.

Giuseppe Nota: se penso agli esiti mi sembra importante partire da quelli che ho vissuto in prima persona come committente. A me questa esperienza ha fatto scoprire il desiderio di costruire un’organizzazione e la voglia e l’abitudine di trattare con le persone, di attivare una partecipazione, anche se mi rendo conto che questo approccio smuove diverse cose nelle organizzazioni che possono anche disturbare.

Giovanna Ferretti: anche io concordo che la valutazione degli esiti riguardi sia il fronte personale, mio, ma anche degli altri che hanno partecipato al progetto, che il fronte organizzativo. Ribadisco che per me l’esito principale è il fatto di aver sperimentato l’attivazione di diverse persone che, ad esempio,

hanno deciso di dare più corpo alla struttura organizzativa di un settore. Penso, inoltre, che gli esiti vadano valutati anche rispetto alle modifiche che si è riusciti ad ottenere rispetto ai clienti o ai pazienti, come nel nostro caso, e credo che questa valutazione passi anche dalla attivazione di sistemi di misurazione, come potrebbero essere degli indicatori sulla qualità del servizio di Pronto Soccorso.

Giuseppe Nota: d'altra parte ritengo che il pregio, ma anche il limite, di questo metodo di lavoro è che investe molto le persone e credo che per valutare gli esiti occorra dare anche il tempo alle persone di assumere nuovi comportamenti organizzativi, di metabolizzarli, per sviluppare un proprio patrimonio di competenze organizzative.

Marco Brunod: proverei a concludere dicendo che effettivamente i processi consulenziali che noi conduciamo sono sempre contraddistinti da un significativo coinvolgimento delle persone impegnate nell'organizzazione che in questo modo riescono ad arricchire il loro patrimonio di competenze organizzative. La particolarità di queste esperienze di consulenza è però anche espressa dal fatto che questa attenzione rivolta alle persone e alle problematiche che si configurano come oggetto dell'intervento di consulenza, non è mai disgiunta da quei fattori e da quelle condizioni ambientali che possono permettere ad una organizzazione di persistere ed evolvere nel tempo.

