

REALIZZARE UN INTERVENTO DI CONSULENZA PSICOSOCIOLOGICA

Appunti di Barbara Di Tommaso per la relazione alle giornate di studio 2005

Con questo contributo si intendono richiamare alcuni aspetti della realizzazione di un intervento di consulenza in una prospettiva psicosociologica, esponendo non tanto le varie fasi e modalità del processo di sviluppo dell'intervento, quanto piuttosto gli **snodi** individuati come particolarmente critici nel contesto attuale, quando si interviene nelle organizzazioni.

Ipotizzando di trovarsi nella fase operativa che segue la costruzione di uno o più problemi tra consulente e cliente, si tratta di mettere a fuoco alcune attenzioni metodologiche e dispositivi adeguati.

In questo senso abbiamo individuato in particolare quattro questioni da affrontare:

- le rappresentazioni
- le azioni
- le relazioni
- gli esiti

La prima sottolineatura è sulla questione delle **rappresentazioni**: se si tratta di sviluppare un lavoro in cooperazione tra cliente e consulente non si può fare a meno di avere delle rappresentazioni, di ciò che ci si propone di affrontare e di come si pensa di affrontarlo

Tutta la fase di **AVVIO** dell'intervento corrisponde ad un **primo momento progettuale**, in cui riuscire a mettere in comune alcune rappresentazioni dei problemi. Si tratta ora di **prefigurare alcuni risultati attesi** dall'intervento e **individuare una strada praticabile**, sufficientemente convincente per gli attori in campo, che potrà essere progressivamente definita e ridefinita.

LE
RAPPRESENTAZIONI

Richiamiamo solo in termini generali alcune caratteristiche della progettazione nella prospettiva psicosociologica:

- la **progettazione** nella consulenza non identifica una fase circoscritta e preliminare del processo e non si limita ad una pianificazione operativa dell'intervento;
- piuttosto individua un **percorso** e più azioni possibili, che potranno essere rivisitate durante la consulenza;
- ciò che viene proposto ed agito è l'attenzione alla dimensione processuale e ricorsiva della progettazione, è quindi forse più corretto definirla **riprogettazione in corso d'opera**;
- la realizzazione della consulenza è una "progetta-azione", prende forma nell'intraprendere delle azioni, in base ai pensieri costruiti sui problemi insieme ai clienti, a partire dalle rappresentazioni iniziali (dei problemi, i contesti, gli attori, le risorse,...) e dalle loro trasformazioni successive
- soprattutto si configura come una **continua alimentazione del processo di ricerca** già iniziato con i clienti, che viene ora a coinvolgere anche soggetti nuovi rispetto a quelli finora incontrati dal consulente all'interno dell'organizzazione.

In questa prospettiva, all'inizio della fase realizzativa, diventa cruciale effettuare un consistente investimento nel mettere in comune le **rappresentazioni dei problemi, delle azioni possibili ed utili a trattarli, degli esiti prefigurabili**.

Nel compiere questa operazione si evidenziano alcune criticità.

- Una prima questione è quella del **dimensionamento: rappresentarsi limiti e possibilità del percorso consulenziale**. Essendo l'azione (quindi lo sviluppo della consulenza) anche un test sulle ipotesi formulate in partenza, un problema che si pone è come tener conto delle reali risorse in campo, dei soggetti e dei loro conflitti, dei giochi di potere, del tipo di comunicazioni circolanti, ecc. Questi elementi, in origine solo ipotizzabili, scarsamente conosciuti, devono avere la possibilità di essere ripresi, aggiornati, trasformati; per poter procedere si tratta di rappresentarsi (inevitabilmente per approssimazione, a partire da dati parziali) un percorso plausibile e un campo d'azione con alcune delimitazioni e possibilità (oggetti, tempi, obiettivi, soggetti,...).

Il problema è come costruire una struttura d'azione che non sia troppo rigida rispetto a possibili riconfigurazioni successive. L'assunzione di rischio per i consulenti e i clienti, in questa fase è alta: le rappresentazioni di ciò che si potrà fare espongono, si sa che il grado di flessibilità sarà limitato, si rischia di sottovalutare alcuni aspetti ed enfatizzarne altri. Ad esempio: i tempi previsti dal progetto consulenziale rispetto ai tempi di lavoro e di elaborazione di un gruppo intorno a un problema spesso non combaciano, le velocità di fatto sono diverse da quelle ipotizzate, i processi più laboriosi, ci vorrebbe più tempo...

- Un secondo insieme di criticità riguarda la questione degli **esiti del percorso consulenziale.** La specificità di una consulenza molto orientata alla cura del processo rende difficile costruire **rappresentazioni chiare e certe sugli esiti producibili.** Il panorama delle consulenze offerte nel mercato sembra viaggiare in senso opposto: si indicano e promuovono prodotti ottenibili secondo una logica pianificante e lineare, mentre le conoscenze psicosociologiche sulle organizzazioni portano a sostenere che il grado di definizione e di ottenimento degli esiti dipenda dal tipo di problemi in gioco e da condizioni contestuali non così facilmente prevedibili e governabili. Ad esempio: è diversa la rappresentazione degli esiti in una consulenza per l'allestimento di un sistema Intranet in un ufficio o per la messa a punto di strumenti per la valutazione del personale in un'azienda, rispetto a situazioni in cui è richiesto di migliorare le competenze comunicative tra responsabili e dipendenti in una Pubblica Amministrazione. Talvolta il non poter garantire *esattamente* quali saranno gli esiti viene considerato come un grosso limite del consulente e della sua professionalità: si attivano ansie, paure, dubbi, tanto in chi interviene quanto nell'organizzazione cliente. Contestualmente l'impegno a trattare i problemi in termini aperti, non riduttivi, assumendo la complessità, promovendo un approccio conoscitivo-cooperativo, può consentire di contenere e trattare tali ansie e paure, può dare credibilità ad una pro-

posta che non alimenti fantasie miracolose, può consentire al cliente di scommettere sulla praticabilità ed utilità dell'intraprendere un percorso in parte avventuroso.

- Una terza questione riguarda la **predittività, il rappresentarsi cosa accadrà**: così come è difficile avere rappresentazioni chiare e condivise sugli esiti, altrettanto si può dire dello sviluppo del percorso. La struttura dell'intervento prefigurata contempla alcune ipotesi, un senso individuato e alcune azioni praticabili (interviste, creazione di gruppi, analisi di dati,...), ma **non è facilmente prevedibile ciò che potrà accadere** a partire da quelle occasioni: quali processi si attiveranno, quali reazioni ci saranno, quali effettive disponibilità o resistenze emergeranno. Nell'esperienza professionale è capitato, per esempio, di ipotizzare e concordare con i membri di un Consiglio di Amministrazione il coinvolgimento di alcuni attori reputati interessanti nella riprogettazione dei servizi di una cooperativa sociale. Tali soggetti, invece, si sono rivelati oppositivi, non motivati, diffidenti, molte energie non previste hanno dovuto essere dedicate a gestire tali dinamiche e a creare le condizioni per un lavoro effettivo, molte negoziazioni si sono rese indispensabili per procedere. Più che chiedere al cliente, spesso comprensibilmente titubante, la fiducia a priori nel percorso tracciato, si invita allora a monitorare insieme e a gestire i processi che si attiveranno, comprendendoli, co-responsabilizzandosi, sviluppando intorno ad essi apprendimento. Il problema più rilevante è, in sintesi, **"tenere la rotta"** nel groviglio di rappresentazioni e accadimenti che caratterizzano l'intervento consulenziale nelle organizzazioni.

Se oggi le organizzazioni sono sempre meno stabili, attraversate da turbolenze e trasformazioni che rendono poco lineari e governabili i processi, si tratta di tenerne conto avendo come punti cardinali alcune ipotesi:

- le persone non dipendono e non si uniformano tout court, sono soggetti da incontrare ed ascoltare, con un loro pensiero e delle attese; ciò che si è pensato **per loro** va rivisto e rinegoziato **con loro**;

- i problemi si riformulano e assumono nuovi significati, ma anche diverse visibilità, diverso valore per le persone. Si può alimentare il desiderio di lavorarci, di investire insieme. Riformulare vuol dire cambiare qualcosa rispetto a quanto si era pensato precedentemente, vuol dire modificare alcune rappresentazioni; ciò può essere costoso, ma il vantaggio è che si entra in un contatto ancora più intenso coi clienti e si accede a nuovi livelli di conoscenza. Non si tratta di perdere qualcosa, di rinunciare a una prospettiva cui si è affezionati; si riformula perché si comprendono di più il contesto e le possibilità di azione;
- è indispensabile avere dei punti di riferimento (concettuali, tecnico-scientifici), ma serve anche saperli ritrovare nella realtà confusa e contraddittoria, dove è facile smarrirsi, così come è utile essere in grado di cercare e leggere con attenzione e competenza i dati più vari: da quelli storici e strutturali, a quelli taciuti o negati, a quelli indiziari, che riguardano singoli e gruppi, modalità di comunicazione,...

In questa ottica al consulente sembra sia richiesto non tanto di essere prescrittivo-applicativo ("il progetto prevede che..., l'obiettivo è..."): ciò equivarrebbe a tenere la rotta nel senso di mantenere fede all'impegno preso, all'obiettivo, ... in modo rigido, costi quel che costi.

In situazioni più o meno fortemente perturbate, che nel contesto attuale capita sempre più spesso di incontrare, può essere poco costruttivo collocarsi entro una polarizzazione che preveda o l'adesione rigida al progetto iniziale o, all'opposto, il ritirarsi. La consulenza può procedere tenendo conto dei flussi, ascoltando i movimenti imprevisti, costruendo e ricostruendo un piano di azioni che tenga conto dello stato effettivo dell'organizzazione e dei suoi attori, arrivando in alcuni casi anche a rinegoziare gli esiti.

Per tenere la rotta si tratta quindi di essere mobili e flessibili, non fermi.

Si tratta di poter ri-orientare l'intervento, ri-configurandone la forma e le modalità di realizzazione, i tempi dell'azione e talvolta anche l'oggetto stesso; si tratta di tornare sulle rappre-

LE AZIONI

sentazioni iniziali, indispensabili per partire, ma da modificare in funzione della verifica sul campo, delle nuove comprensioni e delle nuove richieste che progressivamente si sviluppano.

Per poter fare ciò non si può essere troppo rigidi e troppo impazienti, o troppo collusivi con rigidità ed impazienze del cliente.

Il consulente, nella prospettiva psicosociologica, non è solo qualcuno che osserva, ascolta, analizza, interpreta, ma colui che prende delle iniziative, ovvero agisce con un proprio potere nella situazione, utilizzando e negoziando la propria collocazione, i ruoli, i modi di comunicare e collaborare. Anche in questo caso è necessaria una piccola premessa: la fase di avvio della consulenza è talvolta caratterizzata da entusiasmi, interesse, prudenti aperture, da parte dei clienti o di alcuni tra essi. La speranza che accompagna lo start di un percorso immaginato/desiderato come costruttivo (o addirittura risolutivo) consente a molti di investire e mobilitarsi; viceversa può essere anche il momento in cui si attivano preoccupazioni, diffidenze, perplessità.

Ancora più delicata appare pertanto la fase di **realizzazione** dell'intervento, la "manutenzione" e la tutela dei "lavori in corso", dove le complessità e i problemi prendono consistenza e visibilità, dove i conflitti si manifestano e riconfigurano, dove le soluzioni non sono a portata di mano e forse nemmeno nel campo del possibile, dove si entra in contatto con le fatiche del cambiamento e dell'apprendimento, dove attori sempre ritenuti secondari possono diventare protagonisti e il sistema dei ruoli e dei poteri risultare modificato.

Il generico *cambiamento* auspicato prende forma e colori, talvolta imprevisti e imprevedibili, non sempre gradevoli per tutti. Accade talvolta che ciò che viene concordato col cliente ed introdotto nell'organizzazione attraverso la consulenza non sia assunto e tutelato internamente: le perturbazioni organizzative e le ambivalenze rimettono in discussione quanto si sta facendo.

Nella continua definizione dell'intervento (e quindi delle azioni svolte e proposte) è allora quanto mai importante tenere presente il criterio della **sostenibilità**, intendendo con questo:

- ciò che le persone e l'organizzazione sono effettivamente in grado di tollerare e utilizzare, per non alimentare eventuali blocchi e possibili chiusure. Tale esito sarebbe infatti paradossale e negativo;
- ciò che può funzionare e andare bene non solo nell'immediato, ma in prospettiva, rispetto ad una proiezione nel futuro di ciò che ora viene sostenuto e messo in atto. Ci si pone nell'ottica di realizzare qualcosa che abbia senso nel tempo, che non sia solo schiacciato sul presente.

Al consulente è richiesto di creare nel contesto un movimento in nuove possibili direzioni. Per identificare una pista praticabile e un'andatura sostenibile si tratta di osservare ed ascoltare ciò che succede nella organizzazione, accanto e in relazione allo sviluppo dell'intervento: quali processi si stanno attivando? Quali impatti si producono?

Accanto a ciò si tratta anche di collocare gli eventi nel contesto più vasto, che consente di far vedere altre implicazioni e altri significati delle cose che accadono. Ad esempio, si può interpretare la crisi di un servizio consultoriale in un'ASL tenendo conto delle dinamiche interne e del sistema di relazioni, ma anche collocandola in una storia di questi servizi e in una fase di cambiamenti che riguardano l'insieme dei problemi sociali e dei servizi preposti a trattarli.

Uno tra i dispositivi più interessanti creati per gestire queste complessità, per consentire di svolgere tali azioni, è l'**organizzazione temporanea**, un'innovazione piuttosto recente, legata alla necessità di dotarsi di **un sistema intermedio tra consulente e cliente**, il possibile luogo della responsabilità comune nel trattare i problemi in modo inedito.

Gli interventi di consulenza (ma anche di formazione) richiedono attualmente di investire di più sulle condizioni per la ricerca e l'apprendimento, a fronte del fatto che le organizzazioni sono cambiate, contengono di meno, sono attraversate da turbolenze consistenti; a loro volta i soggetti sono più fragili, lavorano spesso da soli, in modo frammentato. Si evidenzia la necessità di rendere disponibili delle sponde, di garantire la tenuta, di effettuare ricomposizioni.

Da questo punto di vista l'organizzazione temporanea si presenta come un **contesto nuovo, intersoggettivo, di ricombinazione di relazioni, ruoli, parti dell'organizzazione**, volto a collocare in una dimensione organizzativa la relazione tra il consulente e i suoi diversi interlocutori e a trattare i problemi individuati.

In sintesi ha le seguenti caratteristiche:

- è funzionale agli obiettivi (consente di raccogliere dati, elaborare su un tema,...);
- permette di collegare e sperimentare differenze (di relazioni, di organizzazione, di conoscenza);
- permette/sollecita la messa in scena di stili di funzionamento organizzativo nuovi.

Si possono riconoscere delle analogie con i dispositivi tipici dell'intervento organizzativo, come i gruppi progetto o sulla qualità, così come con la metodologia della ricerca, ma anche delle specificità nell'approccio psicosociologico alla consulenza, legate a fare dell'organizzazione temporanea un **luogo di azione e di produzione** su un oggetto di lavoro specifico, un **luogo sociale** che privilegia le relazioni orizzontali, in cui soggetti interessanti e interessati (spesso con scarse opportunità di influenzamento) abbiano la possibilità di interagire e di rendere visibili le reciproche, diverse rappresentazioni rispetto a quello specifico problema. Un **luogo di promozione e sostegno dei processi di comunicazione a più livelli, tra i diversi soggetti in campo**. Un **luogo di apprendimento** nel quale le persone possano sviluppare comprensioni più approfondite rispetto a quel problema attraverso un confronto intersoggettivo che dà valore alle diverse visioni circolanti, con l'introduzione di nuove prospettive di lettura. Il consulente, infatti, accompagna lo sviluppo di un processo di cooperazione conoscitiva, che sollecita nelle persone non solo l'attivazione di nuovi pensieri, ma anche la costruzione di riferimenti condivisi. L'organizzazione temporanea permette di approntare un contesto organizzativo "a lato", un contesto altro, ma in relazione con quello istituzionale, in cui le persone possano ricollocarsi, uscire dalla *routines* per sperimentare azioni e modalità di re-

lazione diverse (e possibili, fattibili) rispetto al funzionamento quotidiano.

Le criticità che si incontrano a questo proposito riguardano:

- la **composizione**, ovvero chi ha senso che partecipi all'organizzazione temporanea; si tratta di progettare ed attivare GRUPPI che abbiano caratteristiche di eterogeneità, che siano di tipo diverso per garantire, in base agli obiettivi da perseguire, funzioni di raccolta dati, ricerca, sperimentazione, monitoraggio, confronto, rilettura... L'ipotesi è che nelle organizzazioni ci siano molte risorse compresse, energie stagnanti, intelligenze non valorizzate, così come chiusure verso il contesto esterno, ripiegamenti autoreferenziali. Un problema coi clienti può essere quello delle diverse logiche adottabili per comporre queste organizzazioni temporanee: possono prevalere i criteri della rappresentanza, delle pari opportunità, dell'evitamento (presunto) delle conflittualità, accontentando tutti, includendo tutti, lasciando fuori alcuni,... Allora ci si chiede chi inserire e chi no, quale presenza dei vertici organizzativi è funzionale o inibitoria rispetto agli obiettivi, quali soggetti o gruppi nell'organizzazione in cui si interviene possano essere risorse per quel problema (data la loro conoscenza, l'osservatorio di cui dispongono, il ruolo che ricoprono, il punto di vista che esprimono,...). A volte si propone anche la partecipazione di soggetti che arrivano dal contesto esterno per contribuire al lavoro. Ad esempio: per progettare interventi sui problemi degli adolescenti in un quartiere un gruppo di educatori di una cooperativa può costruire nuove conoscenze a partire da un lavoro con qualche rappresentante di genitori o insegnanti. Ci si assume dunque come consulenti il rischio-la responsabilità di individuare, differenziare, riconoscere, responsabilizzare, allargare la cerchia dei soggetti coinvolgibili. In sostanza ci si misura col **potere**, negoziando col cliente, coinvolgendo costantemente i responsabili, le direzioni, le diverse autorità organizzative, anche per poter mantenere un collegamento sensato e percepibile tra l'intervento consulenziale e l'organizzazione nel suo complesso. **Il rischio di**

scissioni è elevato, è quindi importante che ciò che avviene nell'organizzazione temporanea sia allo stesso tempo diverso da e connesso con il funzionamento organizzativo "normale". Nel confrontarsi con le dimensioni del potere il consulente prova a distinguerne le valenze ed implicazioni di tipo costruttivo (poter realizzare, fare, generare,...) e distruttivo (paura di fare del male, rompere qualcosa, o temere che altri lo facciano). Tali diverse connotazioni comportano complesse e delicate valutazioni nell'autorizzarsi a dire/fare qualcosa, nell'usare e dosare il proprio potere in quella specifica situazione, rimanendo sufficientemente trasparenti a sé stessi sulle ragioni di tali valutazioni.

- L'altra criticità rilevante dell'organizzazione temporanea riguarda il tema della **produzione**: quanto è utile sollecitare questi gruppi sulle dimensioni produttive, constatando che spesso le persone coinvolte vogliono sperimentarvi le dimensioni del piacere, un ritrovato gusto della socialità nel lavoro, della riflessione, dello scambio, della partecipazione, della propria espressione e realizzazione? Diventa critico per il consulente dosare tra interventi di conduzione più orientati alla produzione e interventi che accolgano tali aspetti, riconducendoli al senso del lavoro in corso. Emerge la necessità per il consulente di **sapere / potere esercitare funzioni e svolgere azioni di sostegno / presidio e di accompagnamento / sviluppo**, in collaborazione coi clienti. In sostanza si tratta di comprendere come suddividersi la cura delle organizzazioni temporanee, senza sostituirsi, evitando di diventare persecutori (quando si sollecita troppo in direzioni che il cliente non riesce a sostenere), riuscendo appunto a facilitare l'assunzione di questa funzione di cura anche da parte di soggetti interni. L'organizzazione temporanea, infatti, non può essere solo istituita per supportare i processi cui è preposta: va assunta, vivificata, sostenuta, ...e questo non avviene naturalmente o automaticamente. Il consulente può provare a "sostenere alleggerendo" i clienti dal peso delle fatiche del cambiamento e dell'ap-

prendimento (facendosi quindi, in parte, carico), ma può anche “sostenere rinforzando”, dotando i gruppi e i soggetti di strumenti e riferimenti-conoscenze che permettano di affrontare i problemi, essendo adeguatamente attrezzati. Si possono accompagnare processi già messi in campo dai soggetti organizzativi e si può orientare energicamente su piste di sviluppo del percorso orientate maggiormente all’innovazione, ma è indispensabile che le azioni siano pensate e ripensate, ovvero che non siano degli “agiti”.

Ai consulenti è chiesto di entrare in relazione importante coi clienti, senza tuttavia essere troppo interni ai codici delle persone e dell’organizzazione; essi possono essere in grado di dialogare con le culture che incontrano, se portatori anche di altri sguardi e culture, di domande mai poste, di pensieri anche dissacranti. Sono rappresentabili come “stranieri” in quanto testimoniano, col loro fare e comunicare, che “c’è dell’altro”, oltre al già noto e consolidato.

Nella fase realizzativa della consulenza si entra in relazione con le persone, ma anche con le proprie ed altrui fantasie, con il proprio immaginario e l’immaginario collettivo presente in quel contesto sul cambiamento, su un determinato problema, sul prodotto che si realizza, sulle risorse presenti. Può capitare, ad esempio, che il consulente si faccia la fantasia di poter trattare un problema perché per lui/lei è interessante, vitale, mentre i clienti si possono fare la fantasia che solo nominare quel problema sia dannoso, pericoloso. Queste fantasie entrano in relazione diretta, anche se quasi mai vengono nominate nel rapporto tra i soggetti, diventa cruciale favorirne il transito dal pensiero, per contenere il rischio di agirle, perché diventino materiale sufficientemente elaborato per sé e quindi funzionale al lavoro sul problema insieme ad altri.

Gestire queste relazioni comporta alcune criticità:

- La prima questione è relativa all’**ambivalenza**. Nella fase di realizzazione del progetto di consulenza entrare in contatto con nuove rappresentazioni e possibilità può suscitare sentimenti di segno opposto nei clienti: disponibilità e addi-

LE RELAZIONI

rittura senso di sollievo-liberazione per l'apertura di una prospettiva; rabbia e fastidio per quello che è sentito come un privilegio per sé inaccessibile, non disponibile, troppo costoso: *"Tu puoi pensare e dire quelle cose perché arrivi da fuori, ma se fossi tutti i giorni qui..."*. Così si oscilla tra sentimenti di apprezzamento e svalorizzazione di ciò che la consulenza propone, si investe a corrente alternata sulle occasioni di lavoro, non si rispettano gli accordi, si regredisce dopo aver fatto piccoli o grandi passi avanti. Tale ambivalenza può essere anche motivata dalla difficoltà a riconoscere che ci sono dei problemi, delle insoddisfazioni, persino delle incompetenze. Va allora creata una **sintonia emotiva**, non scontata né semplice, in quanto le persone che oscillano tra questi sentimenti ed ambivalenze non sono sempre centrate sull'oggetto di lavoro, sugli accordi presi; si rischia di essere sfasati, ciò che definito sul piano razionale non è assunto a livello più profondo e quindi non accade, si creano incidenti, malintesi, inazioni. Nella realizzazione, infatti, emergono (agite) le rappresentazioni e i vincoli reali che le persone hanno nel loro contesto, si evidenziano i modi di pensare, si può comprendere quanto spesso il dichiarato e l'agito non corrispondano. Si tratta di lavorare per piccole e progressive aperture, di riprendere in mano i dati di partenza, ma anche di gestire queste ambivalenze, di contenerle. **Le ambivalenze in questo contesto relazionale sono sempre presenti**, sono fisiologiche. Se non si riescono a percepire può essere peggio, perché non le si potrà trattare e quindi, probabilmente, agiranno ad altri livelli, forse più distruttivi.

- Emerge poi la delicatezza del ruolo che giocano **le emozioni e i sentimenti nell'accompagnare i processi di cambiamento e di apprendimento**. L'esempio più immediato è relativo alla fatica: i soggetti, i gruppi la sperimentano, la dichiarano spesso e la fanno sentire al consulente, perché in questi percorsi si è invitati a lasciare i binari consueti (di pensiero, dell'azione) e ciò è costoso. Il tentativo è quello di allearsi anche a partire dalla fatica, dalle possibi-

li frustrazioni. Da un lato si torna alla questione già nominata **del sostegno, della sostenibilità**, dall'altra parte queste dimensioni hanno a che fare col **contesto**, col sistema più ampio con cui si è in relazione. Il contesto è potente nel condizionare-consentire lo sviluppo di relazioni ed emozioni: a volte si è frustrati/affaticati perché in quel contesto si scopre che si può fare ben poco, a fronte di sforzi consistenti. Pensiamo al caso dei Servizi per le Dipendenze di una città del Sud nei quartieri in mano alla malavita organizzata. Quale azione è possibile per loro nell'ambiente e per il consulente con loro, stanti quelle condizioni? Non è possibile non confrontarsi con i sentimenti che tale situazione suscita e nel farlo vanno tenuti presenti i costi per le persone, vanno ricomprese e trattate le loro resistenze, individuati gli obiettivi realisticamente perseguibili. Queste dimensioni non possono essere espulse o addomesticate, il contesto va riconosciuto ed assunto, per questo è interessante lavorare per **collocarsi nel contesto**. Ciò aiuta a comprendere che la fatica non dipende dalla consulenza in sé, ma piuttosto dalla complessità dei problemi; indica che si possono sviluppare alleanze rispetto al modo di leggere ed affrontare le questioni, anche se con margini di cambiamento spesso ridotti. Allora ci si può sentire "dalla stessa parte" rispetto al quadro più ampio e trovare energie e risorse per procedere.

- Un altro problema riguarda i **conflitti** che si possono evidenziare nello sviluppo di relazioni molteplici, e in parte nuove, cui contribuisce la consulenza. Sul livello interno all'organizzazione non si tratta di conflitti che nascono in quel momento. Sono più spesso energie bloccate, situazioni non gestite, parole non dette che trovano occasione e legittimazione per manifestarsi. In tali situazioni spesso è come se al consulente fosse richiesto di schierarsi, di entrare nella diffusa logica "amico - nemico", di prendere posizione a favore di parti dell'organizzazione contro altre, di far proprie le letture spesso stereotipate dei conflitti presenti. Risulta difficile in tali circostanze **lavorare su connessioni**, sulla

creazione di ponti, ma è importante tenere presente che proprio attraverso l'evidenziarsi di conflitti nell'organizzazione o tra organizzazioni è possibile approdare a nuove rappresentazioni, conoscenze, soggettività. Si tratta di gestire questi conflitti, valorizzandone il potenziale generativo, rivelatore, mobilitante. A volte i conflitti sono la prova tangibile della non gestione delle ambivalenze: quando non si riescono/vogliono vedere, pre-vedere, gestire i sentimenti circolanti, essi si possono tradurre in relazioni conflittuali, rendendo difficile il proseguimento dell'intervento e mettendo seriamente in discussione la possibilità stessa di produrre qualcosa.

- Continuando sul piano delle relazioni, un'ulteriore criticità è rappresentata dalla costruzione della fiducia. Spesso si dice che la **fiducia** è preliminare alla possibilità di lavorare insieme, ma va precisato a cosa ci si riferisce: si può distinguere tra un'idea della fiducia legata a familiarità, appartenenza, comunanza (*"Mi fido perchè sei dei nostri, ti riconosco"*) e un'idea della fiducia come costruzione non scontata, a partire dall'esperienza di ricerca condivisa, dal valore e dal significato di ciò che avviene mentre si è in relazione su degli oggetti (*"Provo a fidarmi perché sento che stiamo costruendo insieme qualcosa di buono"*). Si può operare per costruire un po' di fiducia in più tra soggetti che non sempre si riconoscono reciprocamente come portatori di competenze e poteri diversi; o scambio che si realizza può aprire ed alimentare quote di fiducia, che quindi difficilmente potranno essere richieste o pretese come pre-condizioni. Saranno, nella migliore delle ipotesi, uno degli esiti possibili.

GLI ESITI

Anche in questo caso è necessaria una premessa che renda più chiaro di cosa si sta parlando, per affrontare poi le criticità. Un percorso consenziale spesso produce **domande, nuove questioni** sulle quali continuare il processo di ricerca e apprendimento dell'organizzazione. La costruzione dei problemi, la loro trattazione e riconfigurazione in un contesto collettivo,

consentono delle focalizzazioni diverse, l'apertura di percorsi conoscitivi ed esperienziali in direzioni prima impensabili. Si realizza una più o meno consistente mobilitazione negli assetti (operativi, cognitivi, relazionali) che si presentavano come immutabili. Esiti possono essere, di conseguenza, le **nuove comprensioni**, le **conoscenze** socialmente costruite e condivise, che aiutano l'organizzazione a elaborare e a procedere rispetto ai problemi.

Un tipo di esiti possibili è anche **scoprire di non sapere / di non potere**. In fondo ci si mette in percorsi di conoscenza se si accetta che non si sa tutto, che non si riesce a fare tutto quello che si vorrebbe; si apre alla curiosità e all'attenzione verso altri sguardi e prospettive se si riconosce che non basta quello che si conosce e si fa abitualmente. Questo è un esito non consolatorio: è interessante perché apre a nuove piste di ricerca e apprendimento. In taluni casi accettare i limiti (propri, della conoscenza, dell'organizzazione) è l'elemento di innesco di una domanda consulenziale, ma altrettanto spesso può essere un prezioso approdo di consapevolezza da cui ripartire.

Un'altra rappresentazione di esiti possibili è relativa ad **accadimenti, a fatti, a eventi** che si realizzano nel percorso: piccole o grandi modificazioni introdotte e sperimentate, come ad esempio l'apertura di un canale di comunicazione diretto tra la Direzione di un Dipartimento e i responsabili dei servizi di una ASL: una piccola cosa, il cui valore risiede nel fatto che non sia mai successa prima. Si tratta però in questi casi di trasformare fatti che rischiano di essere visti come isolati, casuali, straordinari in occasioni significative perché introducono fertili discontinuità; farne esperienza per i soggetti significa poterli assumere a livello organizzativo, nella misura in cui si rivelano efficaci per affrontare i problemi. Bisogna saper vedere e valorizzare tali accadimenti (anche in questo caso non sempre previsti e prevedibili) collegandoli al senso più complessivo del lavoro in corso.

Talvolta gli esiti corrispondono a delle **riorganizzazioni, a cambiamenti vistosi, a innovazioni e riprogettazioni**. Si tratta di quei prodotti consulenziali maggiormente riconoscibili

e soddisfacenti, sia per il cliente che per il consulente, ma le condizioni per la loro realizzazione non sono presenti ovunque; nelle situazioni in cui ciò si realizza può essere interessante monitorare nel tempo la tenuta o la trasformazione di tali esiti. In questa ottica parlare degli esiti richiama qualcosa che è anche parziale e insaturo, in relazione alle dimensioni processuali e dialogiche che ne caratterizzano la produzione, ma allo stesso tempo si tratta di elementi condivisi, significativi per i consulenti e i clienti. È come dire che diventa esito **ciò che riconosciamo insieme, ciò a cui congiuntamente attribuiamo valore**. Infine possono essere esiti le **ricomposizioni**: quello che è stato possibile tenere insieme, collegare, a fronte di contesti (e pensieri, azioni) scissi e frammentati. Possono essere ricomposizioni tra soggetti e parti diverse dell'organizzazione; possono essere oggetti di lavoro che erano stati smembrati al punto da non vederne più il valore, il senso; possono essere legami col contesto più vasto che non si considerava più. Ricomporre diventa una funzione cruciale, costruttiva e non scontata nell'epoca della frammentazione, gli esiti che ne possono derivare sono preziosi per i singoli e per l'organizzazione.

Vi sono alcune criticità anche in questa sfera dell'intervento consulenziale:

- Un primo livello di problemi riguarda il fatto che ci sono **esiti diversi**, che vanno distinti e compresi nelle loro valenze. Ci sono quelli **attesi, prefigurati e concordati** (con tutte le opacità e le approssimazioni indicate all'inizio), così come quelli **impliciti** (prefigurati dal cliente in base a una domanda non esplicitata o dal consulente in base ai suoi valori di riferimento) e ci possono essere anche **esiti inattesi** per il consulente e/o per il cliente; **esiti restituibili** (ai diversi livelli organizzativi) e **altri a cui non dare visibilità** (perché non lo legittima il mandato dell'intervento o per una debole sostenibilità di tale acquisizione da parte dell'organizzazione), esiti percepiti come **significativi** e positivi dal cliente ed altri che il cliente non riconosce perché **poco prendibili** o perché sentiti **poco consistenti** o, al contrario, **troppo minaccianti**. In questo articolato insieme

sembra soprattutto critica l'area degli **esiti non attesi**, che rischiano di diventare materiali ingombranti, di scarto, quando invece possono costituire approdi importanti, imprevedibili, che aprono a interessanti prospettive nella gestione dei problemi. Gli esiti inattesi possono essere recuperati e valorizzati se ricollegati al processo complessivo, se riportati alla cornice dell'intervento, se collocati nella storia e nel contesto. Nulla è superfluo nel lavoro consulenziale, ciò che accade ha un significato da ricercare e su cui si può investire.

- Ad un altro livello si presentano critiche le situazioni in cui ci possono essere **esiti percepiti ed apprezzati dai singoli o da gruppi, ma non dall'organizzazione** nel suo complesso. Al consulente è richiesto di dotarsi di **strumenti** per la **visibilizzazione degli esiti**, per restituirli ai diversi clienti-committenti e poterli comunicare anche ad altri soggetti organizzativi, durante l'arco della realizzazione e non solo alla fine. Nella **restituzione** diventa importante riuscire a dare una forma idonea agli esiti dell'intervento (quelli riconosciuti ed importanti per alcuni, per i gruppi con cui si è più intensamente lavorato), in modo che siano fruibili dall'organizzazione, perché si possa vedere cosa farne e come utilizzarli. Il ripercorrere e riconoscere i passi fatti ed il prospettare ulteriori ambiti di azione possibile, agganciandosi anche (e ancora) a processi già attivi in quel contesto o attivati dall'intervento sviluppato, possono sollecitare altri passaggi di comprensione ed il desiderio di nuovi investimenti evolutivi.
- Un ulteriore problema con cui il consulente deve talvolta rapportarsi è la **svalorizzazione degli esiti**. Emergono talvolta valutazioni del percorso fatto che spesso non sono confortanti (*"queste cose già le sapevamo, non è che siano uscite delle novità, ci aspettavamo più illuminazioni, cambiamenti, tutta questa fatica per cosa?, ..."*). Diventa quindi importante saper reggere la frustrazione derivante da queste valutazioni; su queste e con queste è opportuno che il consulente si confronti, non tanto e non solo per difendere

narcisisticamente il suo operato e gli sforzi collettivi, quanto per poter lavorare ancora col cliente non soddisfatto, per esempio, sul valore dei piccoli risultati organizzativi, delle condivisioni costruite, dei movimenti avviati. Si tratta di accompagnare a comprendere che ciò che si è realizzato non è il *meglio* in assoluto, ma il *possibile* in quel contesto, con quel progetto, su quel problema ...con quel consulente.

