

# PROBLEMA OGGETTO DI LAVORO AZIONE ORIENTATA CONTROLLO VERIFICA

F. d'Angella, F. Olivetti Manoukian, A. Orsenigo

Le parole sono portatrici di significati nominano, indirizzano gli sguardi per osservare e ascoltare i contesti in cui si interviene o si è chiamati a intervenire. Nell'attività di consulenza usiamo una molteplicità di parole che orientano e attribuiscono significati a azioni, decisioni e inter-azioni.

Questo spazio della rivista vuol essere un invito a dare visibilità alle costellazioni linguistiche che adottiamo nella pratica di consulenza organizzativa.

## Problema

La richiesta di un intervento di consulenza parte, spesso, da un problema avvertito come ostacolo al processo di lavoro; non è però chiaro ed immediatamente evidente cosa si intende per problema.

Quest'ultimo lo possiamo definire come una rappresentazione più chiara ed articolata dei fattori che concorrono a determinare, causare, alimentare uno specifico fenomeno. Nel problema sono rappresentati differenti elementi, spesso in forma di narrazione, e sono posti in una relazione causale.

Esistono differenti posizioni in proposito. C'è chi si rappresenta i problemi come fenomeni dati e chi li considera frutto di costruzioni sociali, chi li considera elementi statici e chi dina-

mici.» importante comunque distinguere tra due grandi categorie di problemi. Quelli generali, istituzionalmente definiti, capaci di orientare ed identificare un'organizzazione e i soggetti che ne fanno parte. Possiamo poi individuare i problemi specifici. Sono quelli legati alla singola questione trattata, costruiti volta per volta, attraverso l'esplorazione delle situazioni particolari. Si tratta in quest'ultimo caso di problemi che si costruiscono a partire da una forma più o meno generale ed elastica data dalla prefigurazione organizzativa dei problemi pertinenti e che sono più o meno dinamicamente declinati o sovrapposti a quelli dello specifico caso.

## Oggetto di Lavoro

Un'altra questione spinosa nella consulenza riguarda l'individuazione e la costruire dell'oggetto di lavoro. E' possibile definire come oggetto di lavoro della consulenza il problema o la parte dei problemi sui quali decidiamo di intervenire. Problemi quindi di cui ci prendiamo cura. La presa in carico totale del cliente, quindi di tutti i suoi problemi, corrisponde in genere più a fantasie onnipotenti, che alle reali capacità di azione di un consulente. Ciò che è possibile fare, date le risorse limitate (personali ed organizzative), è investire sulla quota di problemi - l'oggetto di lavoro - sui quali ci si può effettivamente alleare con i clienti, per tentare di giungere ad una loro soluzione o migliore gestione.

Per individuare l'oggetto di lavoro consulenziale è importante mettere a fuoco i problemi del cliente e scegliere su quali intervenire (oggetto di lavoro), per poi individuare quali interventi attivare (servizi offerti), cercando di prefigurarsi e di condividere i risultati cui si potrà giungere (prodotto). L'oggetto di lavoro è quindi individuato, o forse meglio, costruito dal consulente, in relazione col cliente ed in funzione dei modelli, delle routine, della cultura del Servizio e dell'ambiente in cui opera.

# Azione Orientata

La possibilità di costruire l'oggetto di lavoro è strettamente connessa alle forme e ai modi di orientarsi nei contesti organizzativi. Nelle organizzazioni si è sollecitati da una quantità enorme di problemi, interpretati e compresi in modi diversi e spesso in contraddizione tra loro.

In queste situazioni è difficile individuare ed interpretare il problema specifico. Si agisce in un contesto aperto dove sono possibili innumerevoli direzioni.

Avere e darsi un orientamento nelle azioni, nella formulazione delle ipotesi, nella produzione delle conoscenze è indispensabile per sviluppare interventi consulenziali efficaci.

Quando si naviga in un mare poco conosciuto senza punti di riferimento immediatamente evidenti, è vitale sapere dove ci si trova anche per sapere verso dove è possibile dirigersi.

Per questa ragione vanno rilevati ed elaborati dei dati per definire le coordinate della situazione in cui si opera e per individuare una possibile rotta da seguire funzionale alla meta da raggiungere (soluzione, gestione del problema).

"Fare il punto" è un'espressione che traduce efficacemente il senso e i contenuti dell'azione orientata; l'uso di questa espressione nel linguaggio nautico indica metaforicamente la rilevazione di dati numerici, la necessità di calcoli e di elaborazioni. Richiama anche l'esigenza di riepilogare secondo i dati più recenti lo stato di una questione o di una situazione e quindi esprime lo sforzo per arrivare ad una rappresentazione comprensiva che sia in grado di esporre e quindi di rendere visibile e comprensibile ad altri il senso della consulenza.

L'azione orientata coincide con quel tipo di consulenza che è in grado di orientarsi mentre si sviluppa.

La meta non è data: la sua individuazione passa attraverso la costruzioni di problemi e oggetti di lavoro.

Questi processi hanno andamenti irregolari, più circolari che lineari.

# Controllo

Nelle attività consulenziali è importante controllare contemporaneamente le strumentazioni concettuali utilizzate per intervenire nella realtà organizzativa e gli effetti delle azioni (orientate) intraprese. Il termine "controllo" ha le sue radici etimologiche nella parola francese "contre-rolé" corrispondente a "contro-registro", "registro tenuto in doppia copia" che permette di garantire l'esattezza delle operazioni compiute, permette di riscontrarle, e insieme di esaminarne la validità. Da qui il significato si amplia al "giudicare autorevolmente il lavoro".

Partendo da questi riferimenti si possono mettere in risalto tre elementi: il controllo è richiesto per attività che è necessario siano il più possibile precise e quindi, si potrebbe pensare, attività difficili in cui è probabile sbagliare; il controllo richiede di esporre quello che si fa, che sia visibile per chi fa e per altri; il controllo richiama a delle limitazioni, nel senso che esige l'attenersi, sia da parte di chi fa che di chi controlla, a qualche cosa di prestabilito. Nella consulenza in cui si sviluppano azioni orientate è necessario favorire forme di autocontrollo da parte dei soggetti coinvolti (individui e gruppi) rispetto: all'individuazione dell'oggetto di lavoro, all'uso delle risorse e delle competenze, ai processi che si attivano, ecc..

Controlli che vengono esercitati attraverso strumentazioni appositamente predisposte e con l'apporto del consulente.

# Verifica

Il controllo della validità delle conoscenze prodotte nell'azione di consulenza rimanda alla questione della verifica. "Verificare" ossia "fare vero", "fare il vero" corrisponderebbe ad "accertare l'esistenza, la validità, l'autenticità di un fatto, l'esistenza di un'operazione mediante opportune prove" come se questo coincidesse con il "dimostrare, provare la verità". Ma che co-

s'è la verità in campo organizzativo? Non è possibile arrivare ad una formulazione unica, vera per tutti, quando si interpreta un fenomeno problematico o l'effetto di una specifica azione. Può capitare così che chi verifica consideri realtà soltanto quello che egli vede come realtà. Oppure è possibile pensare che la realtà sia qualche cosa che esiste in sè e per sè e che va soltanto fotografata. Ma se non si sa bene che cosa sia la realtà è problematico anche riconoscerla, entrare in rapporto con essa, tenersi aderenti o vicini ad essa in quanto può continuamente sfuggire. La verifica, il riuscire a vedere in modo più adeguato ciò che si sta facendo o si è fatto, prende consistenza in quanto porta a qualche cosa di "vero", a qualche cosa che è riconosciuto come attendibile, prendibile, significativo dai diversi soggetti. Se non esiste una verità assoluta, è "vero" ciò che può essere ritenuto "giusto", "autentico", "effettivo" da chi è presente e partecipante nel contesto sociale. La "verifica" consente di mettere a fuoco la pertinenza dell'intervento consulenziale rispetto alla realtà che si incontra, la congruenza del modo di operare con le caratteristiche specifiche dell'ambito relazionale, organizzativo e sociale.

