

# ACCOMPAGNARE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: IL CONTRIBUTO DELLA CONSULENZA\*

Marco Brunod

Cos'è una consulenza organizzativa? Quali elementi ha in comune con le attività gestionali? Quali orientamenti si configurano come più adatti per sostenere processi d'innovazione nelle organizzazioni che producono servizi?

Attorno a questi interrogativi si è sviluppata una cospicua produzione teorica che ha permesso, soprattutto negli ultimi anni, di definire un ampio spettro di metodologie e di strumenti d'intervento consulenziale. Le differenze tra i diversi orientamenti sono anche molto profonde ma il confronto e la discussione a partire dalle esperienze svolte e dai risultati raggiunti non è particolarmente vivace. I professionisti e le organizzazioni che offrono servizi in questo campo sono prevalentemente portati a consolidare i propri orientamenti e le posizioni di mercato acquisite, rendendo poco trasparenti i presupposti da cui si muovono e poco visibile l'effettivo contenuto dei servizi che offrono. Tutto ciò, oltre a non favorire l'evoluzione del sapere in questo campo, non aiuta coloro che intendono servirsi di consulenze organizzative a districarsi tra le varie possibilità e a immaginarsi concrete utilizzazioni.

Vale la pena allora provare ad individuare alcuni **nodi cruciali** che si incontrano nelle realizzazioni di consulenze organizzative ed esplorare i modi con cui possono essere affrontati, nell'ipotesi che l'attenzione verso di essi assuma in sé un valore paradigmatico. Questo approfondimento può contemporaneamente favorire una maggiore visibilità dei contenuti e

\* Desidero ringraziare gli operatori del Consorzio di Servizi e i funzionari della Provincia e dei Comuni coinvolti per l'opportunità che mi hanno offerto rendendomi partecipe di un processo di cambiamento organizzativo che, oltre a rappresentare un'esemplare esperienza di innovazione nella Pubblica Amministrazione, è stata per me una ricca occasione di apprendimento. Tralascio, per doverosa riservatezza, riferimenti più precisi a nomi propri e a luoghi geografici.

## LA RICHIESTA DI CONSULENZA

dell'utilità di un servizio di consulenza e renderne quindi più facile l'acquisizione e le prefigurazioni d'uso da parte dei potenziali clienti.

Utilizzerò a questo scopo un'esperienza di consulenza, realizzata dal settembre 1997 al maggio 1999, finalizzata alla riorganizzazione di un Consorzio di Comuni costituito con il compito di gestire tutti i servizi (residenziali, diurni, inserimenti lavorativi) rivolti a soggetti portatori di handicap in una provincia italiana del Nord-Est. Procederò evidenziando nelle diverse fasi del percorso svolto i nodi critici più significativi, le reazioni e le riflessioni che mi hanno suscitato, le soluzioni adottate e alcune considerazioni di ordine metodologico relative più in generale agli interventi di consulenza organizzativa.

La richiesta di consulenza perviene allo Studio APS da una funzionaria della Provincia in cui opera il Consorzio.

Una norma regionale affida, infatti, alla Provincia compiti di promozione, coordinamento e programmazione degli interventi finalizzati a tutelare le persone handicappate.

A nome di un gruppo di lavoro interistituzionale, la funzionaria richiede un contributo per la riorganizzazione del Consorzio, formato da 25 Comuni situati nel territorio provinciale, che già gestisce i servizi rivolti a soggetti handicappati (10 Centri Educativi, una Comunità residenziale per 12 ragazzi/adulti gravi, un Servizio di Inserimento Lavorativo).

La scelta dello Studio è orientata da una precedente conoscenza sviluppata in iniziative formative realizzate nella regione.

Nel primo colloquio esplorativo (settembre 1997) la funzionaria descrive la situazione organizzativa del Consorzio alla luce delle nuove disposizioni regionali (...per l'integrazione dei servizi e degli interventi sociali e sanitari a favore delle persone handicappate...) che prevedono una suddivisione dei compiti operativi tra Comuni e Azienda Sanitaria.

In particolare si prevede che i Comuni debbano obbligatoriamente associarsi per erogare i servizi sociali di base, mentre per la realizzazione dei servizi a carattere specialistico (centri educativi, centri residenziali per gravi, inserimenti lavorativi,

ecc.) i Comuni possono scegliere se affidarli all'Azienda Sanitaria o associarsi per gestirli direttamente. In questa Provincia la maggioranza dei Comuni ha optato per questa seconda possibilità, vista anche l'esperienza in corso, e ha dato il compito ad un gruppo di lavoro interistituzionale di ridefinire lo Statuto e l'assetto organizzativo del Consorzio già esistente.

La funzionaria sottolinea l'esigenza di "ridefinire il posizionamento del Consorzio nella rete dei servizi" a fronte di relazioni tra Comuni, Provincia e Azienda Sanitaria non sempre molto collaborative.

Per questa ragione il gruppo di lavoro interistituzionale è composto, oltre che dalla funzionaria della Provincia, dal Responsabile Tecnico e da quello Amministrativo dell'attuale Consorzio, dal Responsabile del Dipartimento handicap ed età evolutiva dell'Azienda Sanitaria, da quattro Dirigenti dei Comuni e coordinato da una esperta in campo giuridico. Sulla situazione interna al Consorzio non si sofferma in modo particolare, evidenza però le difficoltà connesse all'individuazione del nuovo Direttore generale. I tempi di lavoro si prospettano molto stretti, il nuovo Statuto deve essere predisposto e approvato entro 3 o 4 mesi. Nel corso di questo primo colloquio si prefigurano le possibili modalità di supporto consulenziale al lavoro già in corso: si ipotizza una prima fase di attività con il gruppo interistituzionale e una fase di lavoro successiva con coloro che all'interno del Consorzio svolgono funzioni di responsabilità e coordinamento.

Le richieste esplicite di supporto consulenziale comprendono nello stesso tempo questioni molto specifiche (migliorare le relazioni tra Consorzio e Azienda Sanitaria o sviluppare effettive integrazioni tra le attività amministrative e quelle tecniche all'interno del Consorzio) e aspetti di carattere generale (consolidare il Consorzio come espressione di una scelta politico-istituzionale, far in modo che i principi di partecipazione e cooperazione, caratterizzanti il nuovo Statuto, trovino conferma nella pratica operativa, ecc.). La funzionaria trasmette un vivo interesse per il progetto in corso che considera la soluzione

IL RACCONTO  
DEL CLIENTE  
E LE REAZIONI  
DEL CONSULENTE

ne migliore per valorizzare quanto già è stato fatto e un'opportunità per contenere le tendenze, presenti anche in questo settore, alla sanitarizzazione dei problemi sociali. Nello stesso tempo sono visibili significative preoccupazioni sulla possibilità di trattare contemporaneamente le diverse ragioni di conflitto, presenti a livello politico, istituzionale, organizzativo e interpersonale. In un certo senso la richiesta è quella di sostenere la sua causa.

Per l'avvio di una consulenza organizzativa il campo si presenta variopinto ed insidioso. Suscita nel contempo resistenze all'ingaggio, per gli intrecci di difficoltà presenti che preannunciano inevitabili pericoli di insuccesso, e attrazione, curiosità, voglia di prendere parte ad un progetto innovativo.

Cosa fare? Come posizionarsi? Cosa rispondere a questa richiesta? In questa fase del lavoro ed in particolare in questa situazione, dove non è possibile per i tempi incalzanti raccogliere attraverso altri colloqui ed osservazioni elementi più oggettivi sulla realtà organizzativa interessata, il consulente è costretto a fare una prima scelta utilizzando, oltre alle conoscenze acquisite, ciò che l'incontro con il cliente produce in termini irrazionali. **Le manifestazioni emotive del cliente** (il modo con cui narra la situazione organizzativa, l'investimento e l'assunzione di responsabilità che trasmette, la presenza di concreti desideri di cambiamento, la disponibilità ad affidarsi, ecc.) **e le reazioni che queste suscitano nel consulente costituiscono un prezioso materiale per orientarsi. Il riconoscimento di questi elementi, la capacità di attribuirgli un corretto valore e il modo con cui vengono assunti rappresentano un importante nodo della consulenza organizzativa.** Occorre affinare una duplice capacità di ascolto. Un ascolto dell'altro, che va necessariamente oltre alle parole pronunciate, ed un ascolto di sé che include l'ampia varietà di sensazioni ed intuizioni che la relazione con il richiedente e con l'organizzazione rappresentata suscita.

Su questo terreno il consulente è messo in gioco più complessivamente, non può affidarsi unicamente ai propri quadri di riferimento cognitivi, ma è costretto a far interagire le proprie

visioni razionali con le diverse emozioni presenti.

Le ambivalenze, le eccessive determinazioni, le reticenze, gli entusiasmi, le ambiguità, che in queste situazioni sono sempre presenti, potranno quindi assumere significati anche molto diversi e suscitare disparate reazioni in rapporto a come il consulente è "naturalmente" portato a trattarle.

E' nell'incontro con la funzionaria della Provincia che le complesse problematiche organizzative si presentano come affrontabili. L'interazione che si sviluppa sollecita interessi, suscita desideri di investimento e speranze di riuscita.

Un campo di intervento che per le sue criticità potrebbe giustificare un'onorevole rinuncia di fatto diventa una sfidante opportunità; tant'è che il primo colloquio di esplorazione si conclude con un'assunzione di impegno e una prefigurazione delle possibilità d'intervento.

Gli eterogenei materiali raccolti nell'esplorazione iniziale costituiscono il punto da cui partire per costruire una prima rappresentazione della situazione organizzativa in cui dovrà svilupparsi l'intervento di consulenza. La presenza di elementi "oggettivi" è molto limitata, ma le suggestioni presenti nel racconto sollecitano immagini diversificate. E' possibile pensare all'attuale Consorzio come ad un'organizzazione monolitica ispirata da una matrice culturale di tipo burocratico-mecanicistico che determina staticità e ripetitività.

Ma ci si può anche immaginare una realtà diversa in cui dietro ad un assetto dichiarato, apparentemente coeso, sono presenti separazioni tra le varie componenti che se da una parte generano difficoltà, dall'altra favoriscono l'emersione di imprenditività non previste. Sembra un'organizzazione non attraversata da conflitti laceranti, ma il racconto della funzionaria sollecita anche l'idea di un luogo in cui i conflitti sono temuti, sia tra le parti che la compongono (ad esempio tra Uffici Amministrativi e Centri Educativi) che tra le persone, e quindi nascosti, soffocati. I consistenti investimenti formativi per affinare le tecniche di intervento riabilitativo fanno pensare ad un'organizzazione molto attenta alla qualità dei propri servizi;

MA QUALE È  
IL PROBLEMA SU  
CUI ORIENTARE  
PRINCIPALMENTE  
LA CONSULENZA?

ma le rilevanti scollature con gli Enti (Comuni e Azienda Sanitaria), con cui il Consorzio deve coordinare ed integrare i propri interventi, evidenziano chiusure che tendono ad indebolire l'efficacia dei diversi interventi.

Prende corpo l'idea di un'organizzazione in transizione in cui coesistono aspetti contraddittori, sollecitata da forti spinte provenienti dall'esterno (le nuove disposizioni regionali, l'orientamento politico della Provincia e della maggioranza dei Comuni consorziati) miranti a razionalizzare l'uso delle risorse, a contenere la spesa, ma anche a confermare l'esperienza istituzionale ed operativa svolta. **Sviluppare un intervento di consulenza in questa situazione organizzativa vuol dire allora occuparsi in particolare delle ambiguità e delle ambivalenze presenti nel processo di cambiamento in corso.** Il problema principale sembra essere costituito dalla concreta messa a punto dei contenuti del cambiamento (si auspica che il Consorzio sviluppi delle capacità di integrazione con gli altri Enti assumendosi la regia di una rete organizzativa multi-istituzionale) e dal modo con cui questi contenuti saranno assunti e trattati all'interno del Consorzio stesso.

Nella costruzione di questa prima rappresentazione dell'esistente e nello sforzo di identificare un'area di questioni problematiche prioritarie, il consulente utilizza i suoi quadri di riferimento interpretativi all'interno di un campo necessariamente determinato, in termini informativi ed emotivi, dalla relazione con il cliente. Le analisi e le individuazioni di nodi che ne derivano sono dunque co-prodotte all'interno di una circolarità relazionale in cui: le elaborazioni del cliente vengono trasmesse sotto forma di richieste, che si configurano come attivi contributi alla comprensione della situazione, generano reazioni emotive nel consulente che influenzano le sue elaborazioni (Fig.1).

Queste vengono restituite sotto forma di analisi, interpretazioni, proposte, decisioni e determinano a loro volta reazioni emotive nel cliente che attiverà nuove elaborazioni e nuove richieste, contribuendo così ad approfondire la comprensione della situazione trattata.

FIG. 1

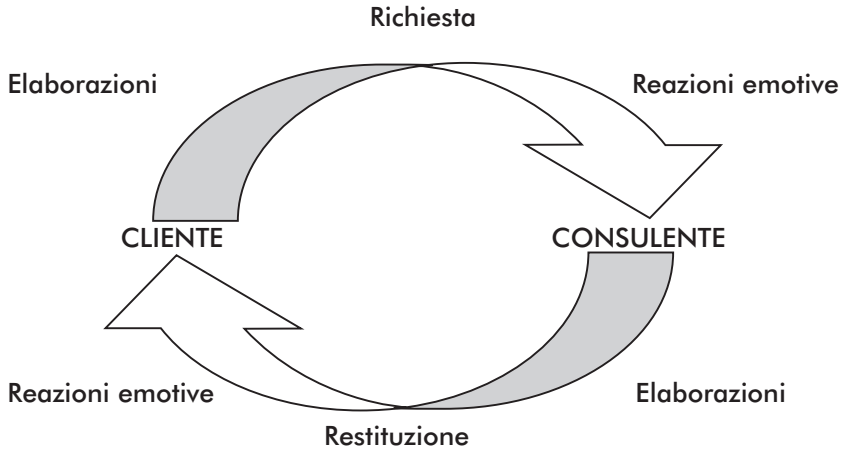


Fig.1 - Campo relazionale cliente/consulente

Vale la pena sottolineare come i quadri di riferimento teorico, risorse fondamentali nel lavoro consulenziale, sono strumenti che hanno un comportamento particolare. A differenza dei termometri che permettono di riprodurre con esattezza la temperatura dell'ambiente in cui sono esposti, questi strumenti, in una certa misura, producono sempre risultati incerti.

Qui si può intravedere **un altro nodo cruciale dell'attività consulenziale consistente nella capacità di mantenere una visione critica delle rappresentazioni prodotte, essendo consapevoli della loro parzialità.**

Ciò comporta la necessità di attribuire alle analisi, alle interpretazioni, alle attribuzioni di significati, alle identificazioni di problemi un carattere di provvisorietà. Si procede quindi per approssimazioni successive, arricchendo progressivamente le comprensioni del campo in cui si interviene.

La progettazione dell'intervento consulenziale si muove a partire da ipotesi più che da approfondite comprensioni.

Solo alla fine del lavoro, paradossalmente, il consulente può

avere la sensazione di aver sviluppato significative comprensioni dell'organizzazione in cui ha operato.

I materiali raccolti ed elaborati nell'incontro preliminare costituiscono quindi la base da cui partire per prefigurare l'intervento e per redigere un progetto scritto che, oltre a precisare gli obiettivi di lavoro, contenga indicazioni metodologiche, disponibilità temporali e relativi costi. Nel procedere in questa direzione i vincoli economici e temporali determinati dal cliente possono influenzare in modo significativo l'individuazione degli obiettivi raggiungibili e la metodologia d'intervento stessa. Nel caso in esame l'esistenza di un gruppo di lavoro, composto prevalentemente da soggetti esterni al Consorzio, incaricato di riscrivere lo Statuto e di individuare i futuri assetti organizzativi, attraverso la predisposizione di un Regolamento, costituisce un vincolo da cui la progettazione dell'intervento consulenziale non può prescindere.

Questo vincolo, associato ai tempi strettissimi richiesti per la definizione di questi documenti (3 o 4 mesi), può indurre l'utilizzazione di una metodologia di lavoro discutibile, fondata sull'idea che è possibile introdurre effettivi cambiamenti in un'organizzazione modificando innanzitutto le norme istitutive e i regolamenti attuativi. Se si pensa che la consulenza, in una situazione di cambiamento, debba essere prevalentemente orientata ad attivare gli attori organizzativi nell'individuazione delle criticità presenti e nella ricerca delle possibili soluzioni, le condizioni di avvio di questo intervento non si presentano, in termini metodologici, come molto favorevoli.

In questi casi il consulente si trova di fronte ad un nuovo nodo critico consistente nell'adattare i suoi riferimenti metodologici ed i suoi principi professionali al contesto in cui si trova ad operare. Il problema da affrontare è relativo a come mettere a punto un percorso d'intervento, adattandolo ai vincoli presenti, che non snaturi la sostanza dell'approccio metodologico ritenuto più efficace e, quindi, non sguarnisca il consulente dei suoi principali strumenti di lavoro.

Il progetto che predispongo fissa gli obiettivi su cui ritengo

possibile orientare il contributo consulenziale e definisce le prime tappe del percorso lavorativo. Gli obiettivi sono così sintetizzati:

1. sostegno alla traduzione operativa delle competenze istituzionali del Consorzio attraverso la messa a punto del Regolamento, allegato allo Statuto in corso di definizione, contenente i futuri indirizzi organizzativi;
2. consolidamento di un modello di funzionamento organizzativo di tipo reticolare orientato al cliente;
3. sviluppo di metodologie e strumenti gestionali capaci di rinforzare le comunicazioni ed i collegamenti tra le diverse parti che compongono il Consorzio e tra queste e gli altri interlocutori istituzionali (Comuni, Azienda Sanitaria, Associazioni, ecc.);
4. sviluppo di ruoli e funzioni di coordinamento;

Gli obiettivi individuati tengono in considerazione le esigenze del gruppo di lavoro interistituzionale (obiettivi 1 e 2) ed introducono esplicitamente il concetto di “rete organizzativa orientata al cliente”, coerentemente con quanto disposto dalle norme regionali che richiamano la necessità di operare uno sviluppo reticolare dei Consorzi finalizzato a migliorare la qualità dei servizi offerti all’utenza. Nello stesso tempo focalizzano, come ambiti privilegiati di lavoro, due dimensioni cruciali per lo sviluppo di una rete organizzativa: le comunicazioni interne ed esterne (obiettivo 3); i ruoli e le funzioni di coordinamento (obiettivo 4). L’individuazione degli ultimi due obiettivi è peraltro fortemente sostenuta dal quadro, costruito nell’incontro preliminare, relativo alla situazione esistente nel Consorzio. Sono obiettivi volutamente non troppo dettagliati, connessi ai problemi individuati, che hanno il compito di delimitare il terreno di lavoro attorno ad alcuni oggetti specifici.

In altre parole è come se si volesse dire che per affrontare il problema generale, costituito dalle difficoltà presenti ad attuare un processo di innovazione reticolare dell’organizzazione, occorre in questa fase concentrarsi su alcuni “oggetti di lavoro” delimitati: la dimensione culturale, introducendo nuove idee sul funzionamento delle organizzazioni, le comunica-

zioni e i ruoli di coordinamento e connessione. Per la realizzazione degli obiettivi indicati, a fronte delle risorse economiche messe a disposizione dalla Provincia, che assume anche a questo livello il compito di promuovere il cambiamento, preciso nel progetto le prime due fasi di lavoro, auspicando di poterne attivare successivamente una terza. Nella prima fase il supporto consulenziale è rivolto al gruppo di lavoro interistituzionale ed è dedicato "alla messa a punto del regolamento, da allegare allo Statuto, contenente gli indirizzi organizzativi"; per questo lavoro sono previsti quattro incontri il primo della durata di mezza giornata, gli altri tre di una giornata.

La seconda fase di lavoro, "a maggior contenuto formativo", è rivolta a coloro che all'interno del Consorzio svolgono funzioni di coordinamento, collocati sia a livello centrale che nelle sedi operative; per questa attività sono previsti tre incontri della durata ciascuno di due giorni. Prevedo che le due fasi di lavoro possano svilupparsi in successione, la prima da ottobre a dicembre 1997, la seconda da gennaio a maggio 1998.

E' visibile la sproporzione esistente tra il problema da affrontare, gli obiettivi indicati, ed il tempo utilizzabile dal consulente per operare direttamente nell'organizzazione. L'ipotesi che sostiene l'impianto, indotta dagli elementi rilevati nella fase preliminare, è che all'esterno e all'interno del Consorzio si possano mobilitare risorse capaci di coadiuvare la cura del processo di cambiamento assumendosi l'onere di accompagnare i vari passaggi e di trattare le difficoltà che potranno manifestarsi.

## L'AVVIO DELL'INTERVENTO

Il primo incontro con il gruppo di lavoro interistituzionale è dedicato alla prefigurazione del lavoro da realizzare.

La coordinatrice nel presentare l'attività avviata, riguardante la ridefinizione dello Statuto, sottolinea la necessità di far corrispondere ai principi che in esso saranno contenuti coerenti soluzioni organizzative. Esplicita l'esigenza di dar vita ad una struttura "organizzativa snella" in cui il personale sia attivamente coinvolto. Parla di "responsabilità diffusa", di "visibilità dei servizi" e di "intensi rapporti con il territorio" e dell'impor-

tanza di formalizzare gli orientamenti che saranno individuati nel Regolamento da allegare allo Statuto. La sua esposizione non è formale e trasmette una decisa convinzione sulle possibilità d'innovazione del Consorzio. Sullo stesso registro si muovono la funzionaria della Provincia e un formatore (invitato in questo incontro di avvio) che, nel passato, ha curato lo sviluppo all'interno del Consorzio di un Servizio per l'Inserimento Lavorativo dei disabili. Quest'ultimo sottolinea l'importanza, nel processo di cambiamento in corso, di investire sul piano culturale ed in particolare sul modo con cui ci si rappresenta i clienti principali, i disabili, che sono visti prevalentemente come "persone più da assistere che da promuovere". Gli altri componenti del gruppo hanno un comportamento più defilato, i Dirigenti comunali ed il Rappresentante dell'Azienda Sanitaria tendono a richiamare i vincoli presenti di ordine amministrativo, il Responsabile tecnico e quello amministrativo del Consorzio esprimono un cauto interesse verso il processo avviato. Si profila una situazione in cui la coppia di donne gioca un ruolo di conduzione e di traino in un gruppo in cui sono presenti tacite, ma significative, preoccupazioni relative alla determinazione delle competenze e dei confini del Consorzio e all'individuazione di chi ne sarà il responsabile. Nel gruppo e nelle persone è presente un conflitto culturale tra una visione burocratica dell'organizzazione, in cui gli assetti e le regole di funzionamento sono ben conosciute, e la percezione che questo modello non risponde più alle nuove esigenze e non può automaticamente essere riproposto. Verso dove occorre andare non è chiaro; le sollecitazioni introdotte dalla coordinatrice del gruppo e dalla funzionaria della Provincia non sembrano suscitare convinte adesioni al progetto. Il rischio presente è che il tentativo di innovazione del Consorzio si trasformi in una modernizzazione di facciata simile a molte esperienze di "aziendalizzazione", consumate in altri settori della Pubblica Amministrazione, che non hanno scalfito la dominante influenza della "cultura" amministrativa. Per concludere la stesura dello Statuto e procedere alla definizione del Regolamento occorre allora approfondire il con-

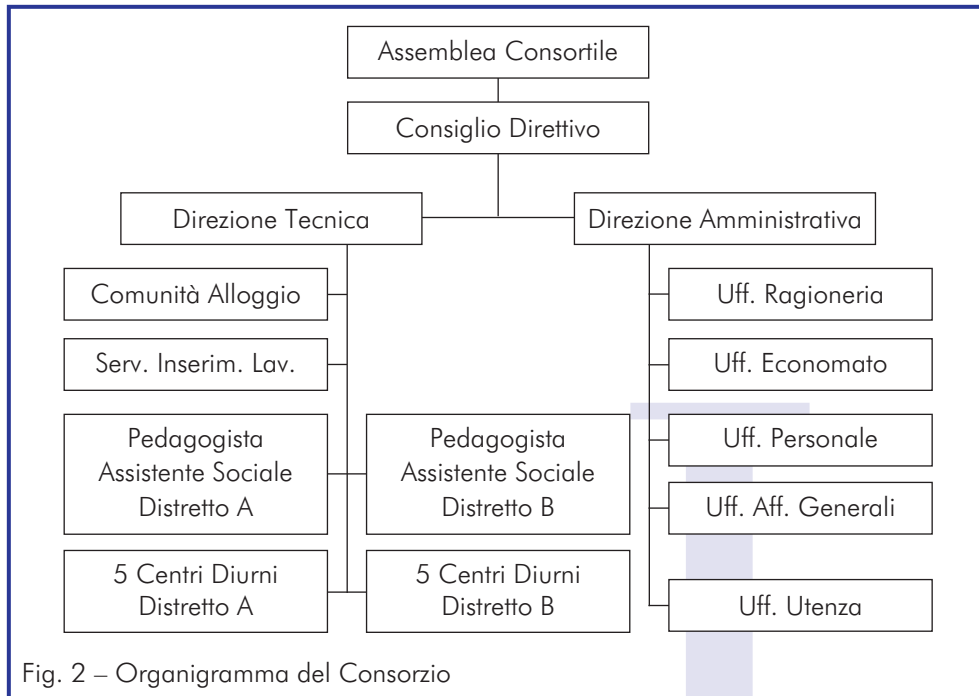
fronto sui presupposti culturali a cui ci si vuole riferire. Intravedo, infatti, il pericolo che entrando subito nel merito di come dovrà funzionare il Consorzio possano riemergere ad ogni passaggio resistenze, inerzie, conflitti determinati dal tradizionale modo di pensare alle organizzazioni a cui la maggior parte dei componenti del gruppo sembra riferirsi.

Di conseguenza propongo che prima di procedere alla definizione dei documenti ci si soffermi a riflettere su quale tipo di organizzazione si vuole realizzare dedicando un incontro alla presentazione dell'esistente e allo sviluppo di concrete ipotesi di trasformazione. Non è possibile infatti introdurre effettive innovazioni se non si parte dalle rappresentazioni circolanti che: da una parte permettono di evidenziare l'influenza, anche inconsapevole, esercitata dai riferimenti culturali presenti; dall'altra offrono un concreto terreno per avviare una costruttiva elaborazione dei cambiamenti possibili. Si evidenzia in questa situazione **un altro nodo della consulenza consistente nella capacità di regolare i tempi dell'intervento, imprimendo rallentamenti o accelerazioni, in relazione agli obiettivi da perseguire e alle specificità espresse dalle persone e dai gruppi nel processo di lavoro.**

Nel caso descritto l'eccessivo sbilanciamento verso una rapida assunzione di decisioni, con la conseguente produzione di documenti, poteva soddisfare il desiderio, presente a livello personale e di gruppo, di evitare un approfondimento percepito come oneroso o troppo pericoloso. Colludere con questa logica costringe quasi sempre il consulente a trasformarsi in un mediatore o in un arbitro tra contendenti che sono sempre più inconciliabili. Vale la pena allora tentare un'altra strada ed utilizzare il ruolo di autorità, che il consulente esercita in questi contesti, per sollecitare la costruzione di paradigmi di riferimento comuni. Nell'incontro successivo il lavoro si è così sviluppato a partire da una presentazione del Consorzio, a cura dei Responsabili presenti, orientata, per loro scelta, a dare prevalente visibilità agli elementi costitutivi di tipo formale: dotazione di organico suddiviso per professionalità, attribuzioni di responsabilità e architettura organizzativa.

Quest'ultima in particolare era sintetizzata da un classico organigramma (Fig.2).

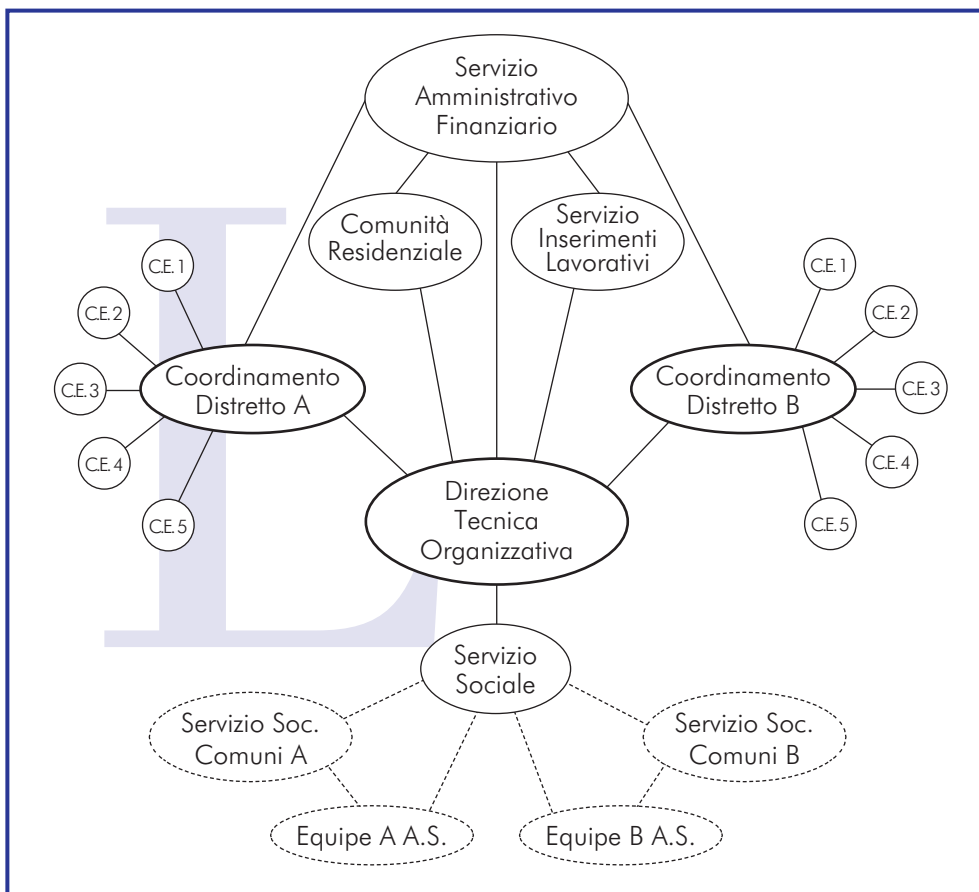
FIG. 2



Dopo alcuni approfondimenti sulle dotazioni del Consorzio ho proposto una rilettura della situazione organizzativa descritta in una prospettiva reticolare orientata al cliente. Per far questo mi sono soffermato su alcune concetti chiave: decentramento delle responsabilità, comunicazione interna ed esterna, cooperazione nella realizzazione delle funzioni direzionali, gestionali ed operative, flessibilità rispetto ai problemi a cui fornire risposte, mobilità operativa, leggerezza delle strutture di supporto organizzativo, rapidità di adattamento ai mutamenti. Ma ciò che si è rivelato più efficace per trasmettere la reale possibilità di pensare al Consorzio come ad una orga-

nizzazione a rete, e che ha permesso di rendere più visibile la possibilità di introdurre alcune significative innovazioni, è stata una rappresentazione grafica (Fig.3). Questo strumento, in modo più semplice ed immediato, ha permesso al gruppo di lavoro di entrare in contatto con questa nuova prospettiva e di iniziare ad appropriarsene. La rappresentazione grafica permette di visualizzare il Consorzio in una prospettiva non centrata sulle dipendenze gerarchiche formali.

FIG. 3



Appaiono più evidenti alcuni elementi presenti nella realtà operativa: le diversità tra le componenti organizzative interne ed esterne (Centri Educativi, Servizio Sociale del Consorzio e dei Comuni, ecc.), l'intreccio dei flussi di comunicazione (solo alcune rappresentate), le collocazioni nel contesto territoriale (Distretto A e B), i labili confini con altri Enti (Comuni e Azienda Sanitaria), alcuni organismi gestionali attivabili (Direzione Tecnica Organizzativa, Coordinamenti Distrettuali).

Questa rappresentazione è meno dominata dalla necessità di ordinare in modo lineare, meccanicistico, il campo organizzativo osservato e lascia trasparire o sollecita l'identificazione di eventuali specificità e criticità presenti. All'interno del gruppo questa rappresentazione smuove idee e nuove comprensioni; facilita, inoltre, la prefigurazione di soluzioni per far fronte alle problematiche gestionali e direzionali che un'organizzazione complessa, come quella del Consorzio, è costretta ad affrontare. Non è una prospettiva totalmente nuova, sconosciuta ai componenti del gruppo, ma è come se il disegno la rendesse più realistica, possibile. Si introduce la possibilità di vedere e rappresentare il Consorzio in un modo nuovo e di ricercare soluzioni e aggiustamenti non ancora pensati. La discussione, gli approfondimenti teorici ed i collegamenti con aspetti del funzionamento del Consorzio permettono così al gruppo di costruire una visione sufficientemente condivisa dei cambiamenti da realizzare. E' la co-costruzione e la conseguente legittimazione di nuovi paradigmi di lettura dell'organizzazione che favorisce l'individuazione dei capisaldi attorno ai quali dovranno essere ridefiniti gli assetti organizzativi e le logiche operative.

**L'intervento si realizza così rendendo visibili aspetti dell'organizzazione prima nascosti. Attraverso l'utilizzazione di nuove prospettive di lettura e la valorizzazione delle intuizioni circolanti, il consulente accompagna l'attivazione di nuovi pensieri e la costruzione di riferimenti condivisi.** In questa fase del lavoro il nodo critico non è tanto costituito dalla messa a punto dei riferimenti teorici da utilizzare, anche se occorre essere attenti ad evitare proposizioni

incongruenti con il contesto in cui si interviene, quanto dalla gestione del processo di comunicazione che si attiva. Il modo con cui si introducono nuove concettualizzazioni e gli strumenti su cui si fa leva per favorirne la trasmissione, l'appropriazione e la rielaborazione assumono, come nel caso descritto, una rilevante importanza. Del resto è impensabile promuovere cambiamenti organizzativi se prima non si è riusciti ad attivare dei processi comunicativi che, almeno parzialmente, portino a condividere la prefigurazione dei risultati da raggiungere. Il consulente non può quindi sottrarsi, a meno che non voglia decidere autonomamente le azioni da intraprendere, dall'accompagnare la costruzione di una rappresentazione comune del possibile cambiamento, questo significa occuparsi dello sviluppo di un nuovo scenario che permetta di dare una collocazione alle fantasie dei diversi soggetti organizzativi.

## LA MESSA A PUNTO DEL REGOLAMENTO

La condivisione dei principi su cui deve orientarsi la riorganizzazione del Consorzio agevola e accelera la successiva definizione del "Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi". Questo lavoro evidenzia come i cambiamenti auspicati non possano realizzarsi senza un attivo apporto di coloro che operano nel Consorzio. Di conseguenza il gruppo di lavoro predispone, prima dell'approvazione definitiva del Regolamento, un ampio e approfondito confronto con gli operatori. Il presupposto burocratico che promulgare una nuova norma è sufficiente per determinare un cambiamento nella realtà organizzativa è effettivamente in crisi.

Tutta la costruzione e la stesura del documento sarà infatti accompagnata dalla virtuale presenza di coloro che saranno poi chiamati ad utilizzarlo. La preoccupazione di rendere trasparenti e facilmente comprensibili i contenuti della riorganizzazione porta il gruppo, ed in particolare la coordinatrice, a prestare molta attenzione alla struttura del documento e al linguaggio, introducendo in modo appropriato ed efficace termini (organizzazione reticolare, processi cooperativi, decentramento delle responsabilità, valorizzazione dei ruoli,

ecc.) che assumono simbolicamente un rilevante significato innovativo.

I 35 articoli del Regolamento sono suddivisi in cinque capitoli:

- Principi generali ed organizzazione
- Le responsabilità
- La struttura operativa
- Il personale e la pianta organica
- I contratti a tempo determinato per i posti di Direttore e Responsabile di Servizio

Nel primo capitolo, nella parte introduttiva, è precisata la finalità generale del Regolamento: la “costruzione di una organizzazione orientata alla logica reticolare volta ai destinatari dei servizi, dinamica e capace di adeguarsi ai cambiamenti della domanda esterna ed interna”. Sono successivamente dettagliati i cambiamenti più significativi da realizzare: decentramento della erogazione dei servizi e delle responsabilità tecniche e amministrative; autonomia delle strutture operative; cooperazione tra le componenti del reticolo per la definizione degli obiettivi e per l’uso delle risorse; flessibilità nell’erogazione dei servizi e nella gestione delle risorse umane; valorizzazione delle diversità di ruoli, di professioni, di genere; ecc. . Il secondo capitolo approfondisce il tema delle responsabilità introducendo due soggetti collettivi nuovi: la Direzione Tecnico Organizzativa, composta dal Direttore e dai Responsabili dei Servizi, e il Coordinamento Distrettuale, composto dal Responsabile del Servizio, dall’Assistente Sociale competente nel territorio e dai Coordinatori dei Centri Educativi.

I ruoli di Responsabile di Servizio e di Coordinatore di Centro Educativo non erano presenti e vengono introdotti con la riorganizzazione del Consorzio precisando compiti, responsabilità e modalità di attribuzione e revoca degli incarichi.

Nei capitoli successivi è analiticamente descritta la nuova struttura organizzativa e le attribuzioni di personale. In fine al documento viene allegato uno “schema organizzativo” del Consorzio che ripropone in modo più dettagliato la rappresentazione grafica utilizzata nel primo incontro con il gruppo di lavoro interistituzionale (Fig.3). Questa prima fase di lavoro

non si esaurisce nella messa a punto del documento ma prosegue con una serie di presentazioni rivolte agli operatori del Consorzio, realizzate prima nelle diverse sedi di lavoro, poi in un incontro assembleare a cui prende parte anche l'Assessore della Provincia che ha sostenuto l'iniziativa.

Le presentazioni nelle sedi operative vengono curate dalla coordinatrice del gruppo e dalla funzionaria della Provincia; l'incontro conclusivo è condotto dal consulente.

In questo modo si attivano più luoghi di pensiero sul processo di riorganizzazione avviato che contribuiscono ad indirizzare il progetto di cambiamento. Negli incontri svolti nelle diverse sedi periferiche e nella giornata conclusiva gli operatori esprimono un consistente apprezzamento per il lavoro fatto e una viva adesione al "modello presentato". Le positive opinioni espresse nei confronti del cambiamento proposto sono accompagnate da individuazioni di questioni ritenute critiche che richiedono, secondo il loro punto di vista, particolare attenzione: i raccordi interni ed esterni, la cooperazione tra area amministrativa e area tecnica, l'assunzione e l'interpretazione dei nuovi ruoli di responsabilità (Responsabili dei Servizi e Coordinatori dei Centri Educativi), le modalità di selezione e attribuzione di questi incarichi, l'attivazione dei Coordinamenti Distrettuali e della Direzione Tecnica Organizzativa, ecc. . Questi incontri si concludono con la richiesta, da parte degli operatori, di costituire dei gruppi di lavoro per approfondire i contenuti introdotti dal nuovo Statuto e dal nuovo Regolamento e per contribuire all'individuazione dei problemi presenti e alla ricerca di adeguate soluzioni.

A questi approfondimenti seguono incontri con i Sindacati, che apprezzano il progetto di riorganizzazione e lo approvano introducendo alcune precisazioni, e l'approvazione formale da parte dell'Assemblea dei Comuni del nuovo Statuto e del nuovo Regolamento. Con questo atto si conclude l'apporto fornito dal gruppo interistituzionale al processo di cambiamento organizzativo, la prosecuzione del lavoro è ora affidata agli operatori del Consorzio che potranno ancora utilizzare il mio contributo.

In questa prima fase dell'intervento gli oggetti di lavoro su cui il consulente concentra il suo apporto sono diversi.

Nel primo incontro l'attenzione è rivolta soprattutto agli aspetti culturali che orientano le prefigurazioni del cambiamento da realizzare, negli incontri successivi, definito l'impianto generale, l'attenzione si sposta sulla messa a punto di soluzioni organizzative coerenti con gli indirizzi individuati. Nella riprogettazione del Consorzio, oltre che raccogliere e valorizzare le proposte espresse dai diversi soggetti, il consulente contribuisce quindi attivamente all'individuazione di soluzioni praticabili e si preoccupa di mantenerle costantemente in connessione con le finalità generali da perseguire. Per il consulente regolare i propri apporti, evitando eccessi di passività o di intraprendenza, in relazione alle specificità organizzative del contesto in cui opera e delle caratteristiche dei soggetti con cui interagisce rappresenta un ulteriore **nodo** critico del proprio lavoro che richiede particolare attenzione.

Ogni organizzazione, del resto, ha dei margini di evoluzione, di miglioramento, che vanno compresi e rispettati; solo in questo modo è possibile raggiungere effettivi risultati e contenere resistenze, inerzie o fenomeni di rigetto che compaiono generalmente quando i progettisti del cambiamento (compresi i consulenti) si muovono facendo riferimento solo ai propri modelli e alle proprie attese di risultato.

La seconda fase dell'intervento di consulenza prevede il coinvolgimento diretto di coloro che all'interno del Consorzio dovranno gestire in prima persona il processo di riorganizzazione. Si procede costituendo un gruppo di lavoro composto da coloro che già svolgono in ambiti differenti funzioni di coordinamento: il Responsabile Tecnico, il Responsabile Amministrativo, tre Pedagogiste e tre Assistenti Sociali. Il Direttore non è presente in quanto non è stato ancora individuato. Il gruppo ha il compito di avviare la costruzione dei nuovi organismi gestionali e di definire più concretamente le funzioni dei nuovi ruoli di responsabilità e coordinamento. Il gruppo di lavoro, che per la sua composizione anticipa quasi interamente quel-

LA COSTRUZIONE  
DEI NUOVI ORGANISMI  
GESTIONALI  
E DEI RUOLI DI  
COORDINAMENTO

la che sarà la Direzione Tecnica Organizzativa, ha così l'opportunità di sperimentare in una situazione condotta dal consulente le attività (confronto, analisi, orientamento, decisioni, regia, ecc.) che in seguito dovrà sviluppare per realizzare i suoi compiti istituzionali. Il percorso di lavoro in questa seconda fase viene ridefinito rispetto a quanto indicato dal progetto iniziale che prevedeva tre incontri della durata ciascuno di due giorni. Gli incontri diventano quattro (da aprile a luglio 1998) della durata di una giornata ciascuno.

Anche il progetto di consulenza e formazione subisce così degli aggiustamenti in relazione all'andamento dell'attività e agli imprevisti incontrati. Per procedere verso una concretizzazione delle indicazioni riorganizzative contenute dal Regolamento i componenti del gruppo si assumono il compito di promuovere, come peraltro era stato richiesto, una serie di incontri con gli operatori delle diverse sedi operative, finalizzate ad approfondire il senso dei cambiamenti proposti e ad individuare soluzioni per realizzarli. I materiali prodotti in questi incontri (individuazione di problemi, ipotesi di soluzioni, difficoltà impreviste, ecc.) diventano oggetto di lavoro del gruppo che, in questo modo, inizia a costruirsi il proprio ruolo di autorità organizzativa. Il percorso non è agevole, all'interno del gruppo riemergono questioni antiche che riaprono conflittualità apparentemente risolte tra professionisti e tra parti dell'organizzazione. Si manifestano forti ambivalenze nei confronti del processo avviato: l'entusiasmo connesso agli elementi innovativi introdotti si scontra con timori e resistenze legate soprattutto alla maggior responsabilizzazione richiesta alle singole persone. All'interno del gruppo nessuno assume esplicitamente una funzione di traino e di protezione del lavoro avviato, l'assenza del Direttore, non ancora nominato dal Consiglio di Amministrazione, sembra indurre forzate cautele e timori di esposizione. Si raggiungono così risultati di segno opposto. Gli incontri realizzati con le équipes dei Centri Educativi permettono di sviluppare interessanti prefigurazioni relative a come dovranno funzionare i Coordinamenti Distrettuali e favoriscono anche l'individuazione di coloro a cui sarà attri-

buito l'incarico di coordinamento (un coordinatore per ognuno dei 10 Centri Educativi per un periodo di due anni).

Nello stesso tempo non si riescono ad individuare soluzioni, condivise dagli operatori, che permettano di snellire il lavoro degli Uffici amministrativi e che ne favoriscano il raccordo con i Servizi. Anche all'interno del gruppo di lavoro non si riesce a condividere un orientamento per quanto riguarda l'attribuzione degli incarichi di responsabilità dei Servizi (Comunità, Servizio Inserimenti Lavorativi, Centri Educativi Distretto A, Centri Educativi Distretto B e Servizio Sociale).

Il lavoro si conclude rinviando i successivi passi attuativi a dopo la nomina del Direttore. Rispetto alla prima fase dell'intervento prendono corpo resistenze e rallentamenti; se da una parte questo tipo di fenomeni sono quasi fisiologici in un'esperienza di cambiamento organizzativo, dall'altra occorre evidenziare come questi siano stati favoriti dalla mancata affermazione di una leadership interna. Nella prima fase l'apporto offerto dalla coordinatrice e dalla funzionaria provinciale si era infatti rivelato fondamentale. In questa seconda parte dell'intervento il consulente ha di fatto dovuto sopperire, almeno in parte, a questa mancanza assumendo quasi un ruolo di "manager provvisorio" e farsi carico della tenuta del gruppo rispetto agli obiettivi riorganizzativi. Emerge così un altro **nodo** del lavoro consulenziale connesso a come si interpreta questo ruolo in situazioni organizzative che per ragioni diverse manifestano, anche solo temporaneamente, rilevanti precarietà. Non è possibile stabilire soluzioni esaustive a questo problema, ma si può affermare che tendenzialmente **il consulente deve regolare la sua assunzione di controllo diretto del processo in relazione al grado di attivazione e responsabilizzazione dei soggetti organizzativi coinvolti.**

Si può ipotizzare che in situazioni dove siano presenti autorità organizzative attivamente coinvolte nel processo di cambiamento, disponibili quindi ad assumersi responsabilità dirette, l'apporto del consulente possa avere come oggetto di lavoro principale la comprensione dell'esistente e la costruzione di soluzioni ai problemi individuati. In questi casi occorre evitare

di allontanarsi troppo dalle concrete criticità di percorso, lasciandole gestire alle sole autorità organizzative, per non perdere quei compiti di orientamento che connotano il ruolo del consulente. Al contrario, in situazioni più confuse, dove l'assunzione della cura di un processo di cambiamento è debole, lo spazio concesso al consulente può essere eccessivo, possono attivarsi forme troppo consistenti di delega non utili al raggiungimento dei risultati attesi. In questi casi, ed è almeno in parte la situazione che si è creata nella seconda fase dell'intervento descritto, occorre tutelare la tenuta del percorso senza occupare tutti gli spazi lasciati liberi. Occorre mantenere la consapevolezza dei limiti che ogni consulente ha nel suo rapporto temporaneo con un'organizzazione cliente; limiti che comprendono la certezza che non è possibile trovare soluzioni praticabili ad ogni problema che compare sulla scena, anche quando i propri interlocutori si attendono soluzioni magiche.

## LA NOMINA DEL DIRETTORE, L'ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI DI COORDINAMENTO, L'AVVIO DEI NUOVI ORGANISMI GESTIONALI

Nell'autunno 1998 il nuovo Consiglio di Amministrazione del Consorzio attribuisce allo psicologo, da anni Responsabile tecnico dei diversi Servizi, l'incarico di Direttore. Il nuovo Direttore che nelle fasi di lavoro precedenti aveva mantenuto una posizione un po' defilata, assume a tutti gli effetti l'autorità conferitagli e riprende le principali questioni lasciate in sospeso. Attribuisce gli incarichi di responsabilità dei Servizi e di coordinamento dei Centri Educativi, formalizza l'avvio dei nuovi organismi gestionali (Direzione Tecnica Organizzativa e Coordinamenti Distrettuali), stabilisce un protocollo d'intesa con l'Azienda Sanitaria che a sua volta istituisce le équipes multidisciplinari (previste dalla legge regionale) nei due Distretti, non entra però nel merito delle diverse ipotesi di riorganizzazione degli Uffici Amministrativi. In relazione a questi passi richiede a nome del Consorzio una continuazione del contributo consulenziale e formativo a sostegno dei ruoli e delle funzioni gestionali attivate. Predispongo così un nuovo progetto di lavoro che prevede: quattro incontri di mezza giornata (da novembre 1998 a maggio 1999) con i componenti la Direzione Tecnica Organizzativa finalizzati ad accom-

pagnare la costruzione di questo strumento organizzativo; quattro incontri di una giornata e mezza ciascuno con i coordinatori delle Unità Operative (Centri Educativi e Servizi Amministrativi) finalizzati allo sviluppo di questi ruoli, alla utilizzazione dei Coordinamenti Distrettuali e alle connessioni tra area amministrativa e area tecnica. In questa terza fase dell'intervento ricompare nella figura del Direttore un soggetto interno all'organizzazione che si prende cura del processo di cambiamento in corso, questo fattore imprime una forte spinta a tradurre in atti concreti quanto fino allora era stato prevalentemente prefigurato. La sperimentazione dei nuovi ruoli e dei nuovi organismi gestionali diventa il tema centrale attorno al quale si sviluppa il lavoro nei due gruppi. Si riattivano, soprattutto tra i coordinatori delle Unità Operative, entusiasmi, interessi e curiosità inattese che lasciano in secondo piano i timori e le incertezze connessi al cambiamento. Gli incontri diluiti nel tempo permettono di offrire uno spazio di elaborazione che aiuta progressivamente i diversi soggetti ad appropriarsi e a trasformare, secondo la propria visione, i contenuti innovativi introdotti. A conclusione di questa terza fase di lavoro, dopo un anno e mezzo circa dall'avvio dell'intervento di consulenza, è possibile verificare il consolidamento di significative innovazioni che, migliorando le relazioni tra operatori e organizzazione, non possono che portare benefici alla qualità dei servizi offerti all'utenza. Quest'ultima fase dell'intervento consulenziale si distingue dalle precedenti. Nella fase iniziale l'attenzione era rivolta a far emergere le rappresentazioni dell'organizzazione presenti e a introdurre nuove prospettive di osservazione per favorire la messa a punto di soluzioni innovative. La tutela del processo avviato e la condivisione dei contenuti del cambiamento sono stati i passi cruciali della seconda fase di lavoro. Nella fase conclusiva si è proceduto a sistematizzare e consolidare quanto emergeva dalle nuove esperienze in corso. Se all'inizio il tono dell'intervento era più sollecitante, occorreva infatti affermare nuove prospettive di pensiero ed osservazione, poi più orientativo, per non disperdersi nelle mille difficoltà, nell'ultima fase è più ras-

sicurante e contenitivo. Il percorso svolto evidenzia una concezione della consulenza organizzativa caratterizzata da un'elevata duttilità, il consulente più che costringere l'organizzazione a seguire processi predefiniti, dettati da approcci metodologici statici, raccoglie, ascolta, dà senso alla molteplicità di movimenti, di voci e di rumori presenti. Si preoccupa di sviluppare connessioni tra parti dell'organizzazione e contenuti che appaiono distanti, non interagenti. Introduce nuove prospettive di osservazione e valutazione dell'esistente, sostiene ed orienta processi decisionali adeguando le sue strumentazioni alle specificità del contesto, nell'ipotesi che il suo stesso progetto di intervento non possa che configurarsi come un'esperienza di costruzione organizzativa condivisa con il cliente.

