

# LA CONSULENZA ORGANIZZATIVA

Franca Olivetti Manoukian

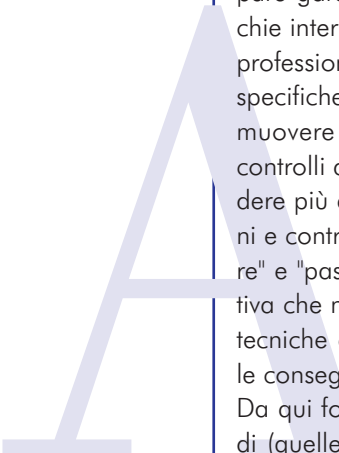
Il secondo numero di Spunti affronta il tema/problema della consulenza.

La lingua batte dove il dente duole: ovvero andiamo a toccare qualche cosa che ci sta molto a cuore, che è una parte consistente del nostro lavoro e insieme un condensato di interrogativi produttivi, di incompiutezze concettuali e di "messe alla prova" professionali e operative.

Per costruire un gioco comunicativo, per connettere e allungare visioni e sguardi, per rintracciare confini e aprire scambi ci sembra importante iniziare con l'espone e quindi col mettere in campo che cosa viene considerato "consulenza", come si può sviluppare, da che cosa è caratterizzata, quali questioni la attraversano.

Anche perché per l'evoluzione del mercato del lavoro e per i cambiamenti in atto nelle strutture organizzative sono sempre più diffuse attività e collocazioni professionali che vengono denominate sia da chi ne è protagonista che da chi le incontra come consulenze. Attività e collocazione non corrispondono in modo necessario e biunivoco. Chi svolge consulenza, a ben vedere, non ha necessariamente una posizione di consulente, inteso come libero professionista; chi ha un rapporto di lavoro come consulente, circoscritto nel tempo e non garantito dal punto di vista pensionistico e assicurativo, non è detto che dia quel contributo mirato e atteso, che tradizionalmente nel linguaggio comune viene denominato consulenza.

Il proliferare di rapporti di lavoro liberi professionali e precari in un certo senso ha portato una sorta di proletarizzazione della consulenza come posizione lavorativa, ma l'attività forse non è così appiattita e non può essere assimilata nei suoi



contenuti e nei suoi modi a qualsiasi altra prestazione lavorativa. Nell'etimo della parola appaiono compresenti due radici di significato: quella di parere tecnico dato da un esperto, in materia di sua competenza e quella di riferimento a persona di autorità, persona di cui ci si fida (per estensione, persino persona-oracolo). E' probabile che nel moltiplicarsi in questi anni del ricorso a consulenti di ogni tipo e qualità, anche da parte delle organizzazioni della pubblica amministrazione, questi significati, più o meno esplicitati e accettati, siano comunque presenti. Se pensiamo al campo della progettazione e gestione organizzativa o al campo della formazione, sembra che il consulente rispetto a problemi spinosi e ad esigenze di cambiamenti di varia natura, goda di una posizione particolarmente favorevole. In una collocazione esterna ai confini giuridico-formali dell'organizzazione, in una condizione che pare garantire più neutralità e autonomia rispetto alle gerarchie interne e portatore comunque (anche per il solo fatto che professionalmente si propone in questa veste) di competenze specifiche, il consulente risulta particolarmente idoneo a: promuovere ristrutturazioni e revisioni organizzative, introdurre controlli di qualità, preparare accreditamenti, rinnovare o rendere più efficaci i sistemi informativi, farsi carico di acquisizioni e controlli di conoscenze. Cambiamenti, innovazioni, "rottture" e "passaggi" inevitabili e indispensabili alla vita organizzativa che non sempre trovano al suo interno le risorse umane e tecniche capaci di reggerli, assumerli, guidarli e sopportarne le conseguenze nella quotidianità.

Da qui forse anche l'espandersi nelle organizzazioni più grandi (quelle che emergono da fusioni e aggregazioni di grandi imprese, spinte dalla globalizzazione dei mercati, ma anche quelle che risultano da accorpamenti di servizi sanitari e socio-sanitari) di ruoli che pur formalmente inquadrati entro rapporti di lavoro dipendente, sono chiamati a svolgere attività consulenziali nei confronti di vari sottosistemi, di diverse situazioni e problemi.

Le consulenze, intese allora come attività, hanno i contenuti

più vari e le più varie declinazioni. Un punto importante tuttavia le accomuna e forse le contraddistingue. Sono attività particolari, che non fanno parte dei procedimenti routinari; per i tempi, le modalità, le questioni che trattano hanno qualche cosa di extra-ordinario che introducono delle discontinuità e mobilitano attese nelle singole persone e nel sistema organizzativo. Al tempo stesso le attività consulenziali vengono svolte da posizioni laterali, distaccate dalle linee gerarchiche, si attivano soltanto su richieste e sono strutturalmente precarie.

A questa caratteristica intrinseca del lavoro consulenziale fa riferimento l'assunto così spesso sottolineato e ribadito nelle più varie forme che non si realizzano consulenze senza cliente. L'attività di consulenza sembrerebbe implicare pertanto fondamentalmente l'esistenza di un rapporto duale tra consulente e cliente. Infatti, se il consulente è in contatto con diversi attori organizzativi (se si muove tra qualcuno ad esempio che paga le attività formative, collocato in ruoli distanti dall'operatività, e molti altri che ne usufruiscono e che sono direttamente impegnati nella produzione), sembra che debba privilegiare una parte con cui interagire per garantirsi legittimazioni e ritorni positivi, fiducia e continuazione di richieste.

Entro una cultura aziendale che mette in primo piano autonomia, contrattualità, centratura sulle performances di gruppo, flessibilità, mobilitazione rapida e pragmatismo il rapporto consulente cliente viene orientato dalla famosa massima: il cliente ha sempre ragione. Presupposto di fondo è che l'organizzazione cliente sa molto bene ciò che serve per accrescere i propri profitti. Il consulente è chiamato a capire esattamente e a offrire un supporto tecnico "risolutivo", in termini di competenze tecniche specialistiche o anche di creatività, supplendo a debolezze o incapacità.

Entro una cultura aziendale che dà valore al prestigio, alle competenze riconosciute da adeguati pedigree, alle prestazioni eccezionali, alle appartenenze sociali e ideologiche, il rapporto consulente cliente si intona a quello che tradizional-

## IL RAPPORTO CONSULENTE CLIENTE

mente accade tra medico e paziente, tende a prendere le forme del rapporto "terapeutico".

L'organizzazione non sa di quale male esattamente soffre: è in grado di descrivere i sintomi e i malesseri, ma non sa bene di che cosa ha bisogno e si rivolge a un esperto autorevole - e magari se è autoritario è ancor più autorevole - perché prescrivere che cosa si deve fare.

Questi due schemi concettuali con cui possiamo cercare di leggere modalità e contenuti delle attività di consulenza ci permettono di vedere molti intrecci e di considerare anche le influenze che determinano negli orientamenti culturali assunti dal consulente. Orientamenti, radicati nelle sue concezioni dell'organizzazione, dei processi di cambiamento, ma che sono anche collegati all'età, all'immagine di sé, alle proprie attese personali e lavorative e alla stessa collocazione sociale che supporta l'attività di consulenza (ad esempio: una posizione universitaria, l'appartenenza ad un'agenzia famosa, oppure l'avvio di un'attività in proprio dopo aver lavorato per anni come dipendente, oppure il porsi come rappresentante autorizzato di una metodologia collaudata in qualche paese anglosassone).

Si mette così in luce l'esistenza di una disimmetria che tende ad essere risolta una volta per tutte, dando ad uno dei due soggetti una posizione comunque preminente: è il cliente che comanda, perché conosce bene i propri interessi e paga, e il consulente obbedisce, o è il consulente che ordina, perché sa quale è la soluzione o l'assetto da perseguire, e il cliente segue. Non è che si voglia ridurre a queste dicotomie la multififormità di situazioni e di interazioni che si incontrano nella realtà ma soltanto segnalare che lo sfondo da cui prende vita la consulenza fa riferimento a questi rapporti duali e disimmetrici che nonostante possano avere mille intrecci e differenziazioni sembrano inseriti in una sorta di vicolo chiuso, asfittico per le dimensioni giudicanti che incombono e per il prevalere degli aspetti relazionali rispetto agli investimenti sui problemi e sulla costruzione cooperativa che permette di individuarli e gestirli.

Ricerchiamo un'altra strada , un'altra via di accesso per addestrarci nella complessità del lavoro consulenziale. Proviamo a porre provvisoriamente qualche paletto, a segnalare qualche appiglio che porti verso ulteriori concettualizzazioni. L'incontro con alcune scoperte ed elaborazioni teoriche, le riflessioni su interventi realizzati in diversi contesti ci hanno portato a formulare alcune ipotesi, a ripensare dei modi di collocare la attività di consulenza e a dare rilievo ad alcuni aspetti del lavoro che risultano particolarmente significativi e qualificanti.

- L'attività di consulenza può essere considerata come accostare, incontrare dei contesti, delle situazioni organizzative che con l'asprezza delle loro conflittualità, con le inerzie dei loro meccanismi riproduttivi, con i loro progetti di sviluppo, con i disordini e i riordini in cui si dibattono inviano segnali di vario genere. Possiamo rappresentarci il consulente come qualcuno che è "preso" da un contesto organizzativo, non tanto per fare o dire cosa si deve fare, ma per cogliere questi segnali, a volte anche assai deboli, renderli afferrabili e comprensibili.
- E' cruciale per il consulente ascoltare e vedere con uno sguardo riflessivo che è in grado di guardarsi mentre guarda. E' questo vedere, senza restare abbagliati e senza pretendere di avere tutto chiaro, che permette di "far vedere", in varie forme ai diversi interlocutori dell'organizzazione, le visioni dominanti che inquadrano e rassicurano, ma anche ingabbiano e accecano e le visioni possibili che aprono altre prospettive; visioni che condensano il sapere costituito, che fa così parte dei modelli culturali interiorizzati da essere dato per scontato e naturale.
- Il lavoro di consulenza con le organizzazioni consiste in gran parte nell'esplicitare le rappresentazioni che persone e gruppi a diversi livelli dell'organizzazione hanno dell'organizzazione e delle sue diverse articolazioni, dei clienti, delle

risorse, dei vincoli, delle fonti del potere e dei modi di legittimazione dei ruoli di autorità, di ciò che si produce e di come si produce: si attivano in questo senso dei processi di scoperta e di ri-conoscimento.

- Lo sviluppo di un'attività di consulenza è collegato alla possibilità di affrontare dei problemi che non sono dati a priori, non esistono di per sé, ma vanno costruiti, co-costruiti attraverso percorsi che valorizzano sguardi inediti, che vengono da parti inascoltate dell'organizzazione e che trasgrediscono le routines cognitive: questo implica che si riesca a stare sui problemi e che si sviluppino cooperazioni con diversi attori organizzativi.
- Ciò che più permette al consulente di non restare intrappolato nel rapporto duale disimmetrico e nelle varie forme di collusione è probabilmente il riconoscere e il rendere il più possibile esplicito e prendibile per i suoi interlocutori e per se stesso l'oggetto della consulenza, ovvero il tenere viva l'interrogazione sul che cosa si va costruendo e sul senso che questo ha per i gruppi e per i singoli con cui si lavora.

Negli articoli che presentiamo questi punti vengono affrontati e trattati con diversi tagli e da diverse prospettive. Il filo del discorso si dipana tra descrizioni di mondi culturali e riletture dei significati del lavoro svolto, tra soste riflessive e immersioni in concettualizzazioni forse non così note e familiari. A. Orsenigo approfondisce alcuni interrogativi relativi ai processi di costruzione dei problemi e all'individuazione degli oggetti di lavoro nella consulenza. G. Gacci, D. Barberis e M. Brunod, rivisitano delle esperienze di consulenza in situazioni organizzative che si misurano con il cambiamento e l'avvio di nuove strutture. Infine, L. Ambrosiano propone una prospettiva teorica che ricolloca in modo suggestivo i rapporti che i consulenti possono sviluppare con i gruppi di lavoro e le organizzazioni con cui condividono esperienze di progettazione e cambiamento.