

Applicazione dell'Approccio di Palo Alto alla consulenza alle imprese

Claude Duterme ¹

Abstract

Il modello di Palo Alto, in quanto finalizzato a risolvere i problemi in tempi brevi e centrato sul funzionamento del sistema nell'hic et nunc, risponde esattamente alle esigenze di ogni consulente d'impresa cerca.

Le difficoltà da superare riguardano la possibilità di usare il modello in un contesto di gruppo invece che in interventi individuali e la posizione del consulente all'interno di un contesto in cui l'inizio del processo non è determinato dall'arrivo del paziente nello studio del terapeuta, ma piuttosto dall'arrivo del consulente in azienda.

La chiave di comprensione dei sistemi risiede nell'osservazione delle ridondanze. La descrizione delle ridondanze rappresenta, infatti, il principale strumento di intervento all'interno di sistemi allargati in cui possiamo osservare differenti contesti interazionali che producono serie di ridondanze, esse stesse strutturate ('patterns'). Una descrizione in termini di ridondanze e modelli di ridondanza riduce la complessità e ci aiuta a comprendere meglio l'organizzazione.

La descrizione di uno specifico intervento breve illustra l'uso di una strategia paradossale (dichiarare il fallimento per raggiungere gli obiettivi) e l'analisi della situazione in termini di ridondanze e sistemi.

¹ *Institut Gregory Bateson, Liège, France.*

Nella mia attività di trainer presso il Gregory Bateson Institute, mi capita di incontrare numerosi consulenti che vengono all'istituto per apprendere il modello sistemico e strategico di Palo Alto. Il modello è estremamente attraente in quanto finalizzato a risolvere i problemi in tempi brevi e centrato sul funzionamento del sistema nell'*hic et nunc*, che è esattamente quello che ogni consulente d'impresa cerca.

Dopo che i consulenti hanno appreso i fondamenti del modello e hanno iniziato a sperimentarne l'applicazione, solitamente iniziano a scontrarsi con due difficoltà. Da un lato emergono dei dubbi rispetto alla possibilità di usare il modello in un contesto di gruppo invece che in interventi individuali: come è possibile lavorare in un contesto grupppale usando l'approccio di Palo Alto? Tale difficoltà emerge durante le supervisioni anche se il contesto può sembrare a prima vista molto simile a quello dell'intervento terapeutico. Dall'altro lato si evidenzia una difficoltà relativa alla posizione del consulente all'interno di un contesto in cui l'inizio del processo non è determinato dall'arrivo del paziente nello studio del terapeuta, ma piuttosto dall'arrivo del consulente in azienda.

Vorrei perciò parlare per prima cosa dell'utilizzo di quest'approccio all'interno di un contesto "ampio", suggerendo alcuni elementi guida utili ad intervenire su tali sistemi allargati e a modificarli.

Una caratteristica peculiare di tali sistemi è che il consulente si trova a confrontarsi direttamente con sotto-sistemi o con contesti relazionali. Contesti che hanno a che fare o con relazioni orizzontali entro uno specifico livello gerarchico o con relazioni verticali tra livelli gerarchici diversi. Sappiamo, in linea teorica, che tutti i sistemi hanno un'organizzazione gerarchica, caratteristica che però di solito non viene considerata esplicitamente nel lavoro terapeutico con i singoli e le famiglie. In un'azienda alcuni individui o gruppi svolgono la funzione di servomeccanismo di un sotto-sistema, evidenziando una differenza qualitativa fra i diversi sotto-sistemi. L'organizzazione non può essere considerata come un sistema in cui le singole parti coesistono in modo armonico (come gli analisti dell'organizzazione vorrebbero credere). Quali spiegazioni e letture sono allora possibili?

Nella teoria interazionale di Palo Alto la chiave di comprensione dei sistemi risiede nell'osservazione delle ridondanze. La descrizione delle ridondanze rappresenta, infatti, il principale strumento di intervento all'interno di sistemi allargati in cui possiamo osservare differenti contesti interazionali che producono serie di ridondanze, esse stesse strutturate (Bateson le definisce 'pattern'). Una descrizione in termini di ridondanze e modelli di ridondanza riduce la complessità e ci aiuta a comprendere meglio l'organizzazione. Ridondanze che, come ci rendiamo presto conto, non sono mai uguali nei vari sistemi anche all'interno della stessa organizzazione. Quelle che si strutturano ad un certo livello dell'organizzazione, infatti, possono essere disconfermate dai modelli propri di un livello più elevato e che agiscono da servo-meccanismo per il primo. Tale processo può continuare e si può realizzare per tutti gli altri livelli dell'organizzazione. Basandosi su un lettura dell'organizzazione di questo tipo, il consulente si potrà aspettare che ogni indicazione, e soprattutto ogni indicazione di cambiamento, che va da un livello ad un altro o da un gruppo ad un altro, sarà percepita dal 'destinatario' come una rottura dell'equilibrio omeostatico, e pertanto combattuta, frenata o sviata. Molto spesso mi è capitato di sentire manager dire: "Lo sa bene, noi diamo gli ordini ma sono i dipendenti che decidono!"

Pertanto, il primo compito del consulente è definire tali sistemi e patterns, facendo riferimento a ciò che ci viene chiesto e al problema da risolvere, individuare i sistemi

percettivo-reattivi (i pattern dei pattern) che esistono all'interno dell'organizzazione e che fanno persistere i problemi.

Descrivere e definire il sistema attraverso l'uso delle ridondanze è qualcosa con cui i consulenti di solito non hanno molta familiarità. Si ha spesso l'impressione che i consulenti formati al Gregory Bateson Institute riescano solo raramente a trasferire l'idea di ridondanza dallo studio del terapeuta al contesto delle organizzazioni in cui intervengono e che continuano ad analizzare in termini funzionali. I sostenitori dell' "approccio sistemico", da parte loro, cercano invece di considerare l'organizzazione in termini di sotto-sistemi collegati da nessi (informativi, finanziari, gerarchici, ecc.). L'idea di una regolazione gerarchica, di modelli di ridondanze attivi a differenti livelli e che entrano in conflitto permette all'intervento di non cadere in un approccio di tipo razionale e funzionale basato su una logica lineare e di aprire nuove possibilità attraverso l'uso di tecniche sistemiche e strategiche di intervento, compresi gli interventi paradossali.

Potremmo partire dal rispondere alla domanda che spesso ci viene posta dagli psicologi sociali relativamente alle organizzazioni: "E' più efficace lavorare con i livelli alti della gerarchia per essere sicuri che il cambiamento desiderato possa giungere anche ai livelli base, o dovremmo lavorare con gli operatori del livello base, perché esprimano ciò che preoccupa il maggiore numero di persone e trasferire successivamente il cambiamento ai i vertici dell'azienda?" Se invece di analizzare l'organizzazione in termini di individui o gruppi con gradi diversi di coinvolgimento e potere, prendiamo in considerazione le interazioni strutturate all'interno di contesti gerarchici interrelati, allora la scelta diviene irrilevante. Detto questo ci deve sempre essere un punto di accesso dell'intervento e il consulente deve tenere in considerazione le interazioni e i servomeccanismi esistenti. In altre parole, se il consulente lavora con il direttore questo deve divenire consapevole delle interazioni esistenti nel sistema e tenerle in considerazione. Se il consulente lavora invece con un membro dell'équipe, questi deve assicurarsi che le resistenze e i limiti imposti dal servomeccanismo siano inseriti nei cambiamenti che devono essere prodotti.

Per avere il massimo margine di manovra il consulente deve essere pronto ad intervenire sia con l'équipe che con il direttore, anche se i significati dell'intervento saranno nei due casi naturalmente diversi.

Prendere in considerazione l'interconnessione gerarchica dei contesti relazionali come punto di partenza di un intervento può essere considerata la caratteristica precipua della consulenza aziendale rispetto alla psicoterapia. In ogni caso questo tipo di approccio esercita un'influenza diretta sulla posizione del consulente e lo deve indurre ad adottare delle precise precauzioni di ordine metodologico.

La posizione del consulente in un approccio strategico e sistemico

Naturalmente, il consulente deve fare del suo meglio per garantirsi un sufficiente margine di manovra, in modo da poter influenzare il sistema e condurlo ad un nuovo punto di equilibrio. Per incrementare le possibilità di manovra all'interno della sua sfera di azione è essenziale che sia prima di tutto il consulente a mantenere il più flessibile possibile l'interazione con il sistema. Possono però verificarsi situazioni in cui il consulente sia indotto a restringere e limitare le proprie possibilità di azione. Presenterò alcuni esempi per illustrare le difficoltà che può incontrare il consulente. Il primo obiettivo è che l'azienda riconosca il consulente come un professionista competente per la gestione dei problemi

della compagnia, ed il consulente deve evitare di adeguarsi ai modelli di ridondanza del contesto in cui lavora per ottenere tale riconoscimento.

- Ho notato che i consulenti sono solitamente molto impazienti di comprendere la situazione che si presenta loro e altrettanto impazienti di mostrare che hanno ben compreso il problema. In tal modo, inavvertitamente ma rapidamente, si trovano ad accettare e condividere i valori dei loro clienti: il bisogno di rendimento, l'obbligo di cooperare che emerge ad un certo livello di responsabilità e così via.
- Allo stesso modo, i consulenti possono sviluppare una sorta di "cecità" nella percezione dei propri compiti. Il fallimento loro o dei loro clienti è inammissibile e questo li porta nuovamente a condividere con i clienti il bisogno di rendimento e di risultati che rappresenta la preoccupazione quotidiana di una compagnia.

Così, spesso, il consulente cade nei tipici modelli di ridondanza del sistema su cui interviene. Ciò ha a che vedere non tanto con le competenze del professionista quanto con le modalità di interazione con la stessa azienda. Molto spesso, almeno in Francia e in Belgio, il consulente viene assunto dal direttore delle risorse umane per eseguire diversi compiti all'interno dell'azienda. È suo compito occuparsi delle persone che gli vengono inviate o che si rivolgono a lui volontariamente. Per ottenere questo incarico, in un modo o in un altro, il consulente deve convincere la committenza di essere in grado di aiutare queste persone come l'azienda si aspetta. Per ottenere tale riconoscimento, generalmente, fa ricorso ad argomentazioni proprie della logica aziendale – logica che è obbligato a seguire durante l'intervento ed inevitabilmente, anche prima che l'intervento abbia inizio, mette in atto un modello relazionale che comprende le ridondanze del sistema su cui è chiamato ad intervenire.

Altri elementi illustrano questa tendenza ad accettare le ridondanze del sistema, tendenza che si manifesta anche quando il consulente tenta di prendere delle precauzioni per garantirsi una certa indipendenza. Per esempio:

- Il principio di riservatezza che sta alla base della maggior parte dei modelli di consulenza e che cerca di garantire che le notizie e le informazioni di cui viene a conoscenza all'interno della relazione 'committente – consulente – cliente' rimangano confidenziali. Ciò, apparentemente, serve a garantire che la persona possa parlare liberamente senza preoccuparsi che ciò che riferisce possa poi essere usato contro di lui. Ma sfortunatamente, allo stesso tempo, implica che il consulente dia una garanzia basata su una rigida protezione contro dei rischi che sono comunque collegati ad un clima di costrizione e obbligo (non puoi fare come vuoi all'interno di un'impresa). In tal senso, il consulente si nega la possibilità di costruire delle regole relazionali basate sulla sua responsabilità di raggiungere degli obiettivi – obiettivi che ingenuamente possono essere considerati in qualche modo immuni dagli obblighi cui, in ogni azienda, chi offre una prestazione deve assolvere – soprattutto se il servizio è un costo per l'azienda.
- In modo simile, attraverso un processo di naturale accettazione del modo di operare delle organizzazioni, i consulenti spesso confondono gli obiettivi del committente (il manager che ingaggia il consulente) con quelli delle persone a cui è rivolta la consulenza. Il committente può inviare una persona per una consulenza al fine di raggiungere determinati obiettivi dopo aver rilevato un certo problema.

Dal momento che il fallimento non viene usualmente contemplato come possibile risultato, le conseguenze di una consulenza non riuscita per la persona non vengono mai esplicitate. A volte vengono discusse fra committente e consulente, ma ciò deve rimanere un segreto! Le persone che ricevono la consulenza possono avere degli obiettivi impliciti o espliciti profondamente diversi da quelli del manager. In questo caso, il consulente si trova ad affrontare il compito – più difficile perché latente – di tentare gradualmente di mettere insieme gli obiettivi della persona in consultazione con quelli del manager, che possono essere del tutto ignoti alla persona cui è invece diretta la consulenza. E' facile immaginare come queste interazioni intorbidiscano le acque e rendano la posizione strategica del consulente praticamente inutilizzabile.

Per riassumere quanto esposto potremmo dire che tali difficoltà dipendono dal contesto e dalla mancanza di una consapevolezza strategica da parte del consulente. Un paziente che si rivolge ad uno psicoterapeuta riceve un messaggio implicito: "lei è venuto qui per essere aiutato". La cornice dell'intervento di un consulente all'interno di una compagnia o di un'organizzazione, se non stiamo attenti, può produrre il messaggio "il consulente aumenta la performance dei dipendenti". L'obbligo implicito a conseguire dei risultati e il fatto che la persona possa adottare un atteggiamento passivo produce una significativa perdita del potenziale strategico da parte del consulente. Effettuare le consulenze nell'ufficio del professionista può dare l'impressione di essere fuori dalla struttura della compagnia, ma in realtà non fa molta differenza rispetto al contesto come qui definito. La prima manovra strategica che ogni consulente deve attuare è comprendere bene e tenere sotto controllo il quadro del suo intervento. All'interno del contesto organizzativo ciò non si può semplicemente tradurre nello stabilire regole generali e formali che pur se ragionevoli possono essere controproducenti (come il caso dell'obbligo di riservatezza di cui abbiamo parlato prima). Piuttosto, occorre sempre tenere in considerazione le qualità emergenti delle interazioni e far riferimento al contesto specifico.

Il modello strategico nel lavoro con grandi gruppi

Le difficoltà che molti consulenti si trovano ad affrontare quando lavorano con i gruppi sembrano derivare dalle numerose interazioni presenti all'interno del gruppo stesso. Derivano inoltre dalla presenza di individui che hanno posizioni diverse e di solito contrapposte o, più esattamente, la difficoltà risiede nella percezione che il consulente ha di questa "complessità". Come possiamo allora seguire un gruppo e guidarlo verso obiettivi comuni?

Se il consulente ha fatto propri i punti sopra esposti potremmo ragionevolmente pensare che tale problema non dovrebbe porsi. Se ha prestato sufficiente attenzione ad un gruppo, ed in particolare alle ridondanze interne ad esso, sarà in grado di individuare le regole delle interazioni in gioco e non si focalizzerà su ciò che fanno i singoli individui. Inoltre, un'analisi più approfondita permetterà di risalire al sistema percettivo-reattivo che conduce il gruppo a ripetere le stesse tentate soluzioni e a mantenere lo status quo. Una volta individuate le ridondanze e i modelli di ridondanza il consulente deve però essere in grado di usare la propria posizione per far evolvere il gruppo.

L'obbligo, in un'azienda, di produrre risultati, di dimostrarsi dinamici ed efficienti, di promuovere processi razionali, rende più semplice lavorare con queste realtà che non nel contesto psicoterapeutico. Le possibilità comportamentali sono molto limitate a meno che, naturalmente, non emergano difficoltà personali come depressione, abuso di alcol o fobie. Se il consulente agisce per mantenere il controllo sul quadro e la struttura del suo intervento, alcune strategie possono rivelarsi molto efficaci all'interno del contesto aziendale.

Un esempio di strategia di successo è dichiarare che il gruppo non sarà in grado di raggiungere i propri risultati. Dichiarando tale fallimento, il consulente se ne assume pubblicamente la responsabilità dato che è suo compito guidare il gruppo. Naturalmente, giustificherà il fallimento elencando una serie di svantaggi, impossibilità e altre ragioni che il gruppo ha espresso riguardo agli obiettivi. Quando le persone coinvolte hanno ben compreso la situazione in cui si trovano, il consulente dichiara che svolgerà comunque il lavoro per il quale è stato pagato. Riporterà questo fallimento ai livelli gerarchici superiori e spiegherà che non è stato in grado di convincere il team. Chiede ai membri del gruppo di essere estremamente attenti ad ogni proposta che potrebbe dare durante lo svolgimento del suo compito e di ricordargli in che modo la proposta potrebbe essere dannosa per il team o per le persone coinvolte.

Occorre tenere presente che questa lettura della situazione viene proposta in un contesto dove il raggiungimento di obiettivi e di risultati verificabili fa parte delle ridondanze generali. Cosa succede quando un consulente che viene pagato per assicurare il successo dell'operazione, dichiara di aver fallito? L'usuale sistema percettivo-reattivo viene disturbato dalla presenza di un partecipante che non gioca lo stesso gioco, e ciò forza il sistema a trovare un nuovo punto di equilibrio. Occorre inoltre ricordare che, in un lavoro di gruppo, il consulente prende parte allo svolgimento del compito e può influenzare direttamente le ridondanze, a condizione che giochi e metta in campo la propria modalità. Proprio per tale ragione, diventano possibili nuovi stili di interazione. Il consulente da una parte incoraggia questi nuovi stili e modelli, dall'altra continua a parlare di fallimento pur mantenendo l'accordo di aiutare i membri del gruppo se lo desiderano.

Una delle caratteristiche più importanti di un consulente che lavora con un gruppo è l'abilità di evitare le ridondanze ponendosi, in maniera sufficientemente convincente, in posizione "one-down". Molto spesso queste manovre sono da sole sufficienti a far emergere, o almeno ad aiutare l'emergere di nuove possibilità di interazione e a mobilitare energie che prima erano di fatto orientate al fallimento.

UN ESEMPIO DI INTERVENTO BREVE come esplicazione dell'uso di una strategia paradossale e come illustrazione dell'analisi della situazione in termini di ridondanze e sistemi.

L'esempio riguarda l'unità di produzione, un centro regionale, di un importante gruppo belga. Il contesto nazionale e internazionale risulta destrutturato e, dati i rapidi cambiamenti nella regolamentazione europea, le prospettive strategiche non sono affatto chiare. Questi sono tempi caratterizzati dall'incertezza. L'intervento venne preceduto da un processo diagnostico e quello che segue è proprio un esempio di una diagnosi interazionale volta a individuare le ridondanze e i modelli di ridondanza.

- Le informazioni che provengono dal gruppo dirigenziale sono spesso frammentate e addirittura contraddittorie (la strategia non è chiara), così il responsabile del centro regionale prende tempo per assicurarsi di avere informazioni certe e

attendibili prima di diffonderle. In questo modo evita di divulgare informazioni contraddittorie all'interno del centro. I dipendenti, dal canto loro, sono preoccupati dell'instabilità del contesto e sanno che le decisioni vengono prese dal direttore. Hanno già dovuto affrontare un considerevole cambiamento negli ultimi cinque anni e sono quindi ansiosi ed impazienti di ottenere informazioni. Dato che non hanno notizie, decidono di contattare altri gruppi ed organizzazioni per scambiarsi e confrontare le informazioni di cui ognuno è a conoscenza. Quando chiedono aggiornamenti al responsabile, questo ribadisce che non ci sono novità e ciò è in aperta contraddizione con il fatto che loro stessi sono riusciti ad ottenere alcune informazioni. "Stanno nascondendo qualcosa" – ma il gruppo dirigente lo nega. Quando alla fine il gruppo manageriale ritiene di poter dare tutte le informazioni, queste, naturalmente, corrispondono in buona parte a quanto i dipendenti hanno saputo attraverso i loro canali, e ciò contribuisce a confermare l'ipotesi che il gruppo manageriale stia nascondendo delle informazioni. "Ci state mentendo", dicono i dipendenti attraverso i loro rappresentanti sindacali. Il gruppo manageriale è offeso da tale affermazione e la nega fermamente iniziando anche a sospettare che ci sia chi sta tentando di destabilizzarli. I manager tentano in tutti i modi di rassicurare i dipendenti e convincerli delle loro buone intenzioni e della loro politica di trasparenza. Fino all'episodio successivo che andrà a confermare i sospetti di entrambi le parti. Un modello di ridondanza ha così attecchito all'interno del sistema generale.

- In questo frangente, uno dei manager più importanti, il braccio destro del direttore generale, è in aperto contrasto con uno dei colleghi, il principale rappresentante sindacale. Quest'ultimo sospetta il manager di connivenza con il direttore generale per favorire la promozione di membri appartenenti al sindacato rivale e indebolire l'azione sindacale. Sostiene di essere in possesso di documenti contenenti le prove di tali accuse e minaccia di rilevare tutto e di organizzare uno sciopero con il sostegno del sindacato nazionale. Di fatto degli scioperi all'interno dell'azienda erano già stati organizzati.
- Il gruppo manageriale nega tali accuse e rivendica di star agendo in buona fede ricordando ai lavoratori che le decisioni inerenti le promozioni si basano su regole ferree e sollecita il sindacato a mostrare buon senso.
- Il sindacato sollecita formalmente la dirigenza a "trovare un soluzione".

Questa era la situazione quando sono arrivato in azienda. Dopo aver incontrato entrambe le parti, ho lavorato per convincere il direttore generale a convocare una riunione con i rappresentanti del sindacato coinvolti e con il rappresentante sindacale aziendale. Questa decisione venne accettata con molta riluttanza dal rappresentante sindacale che aveva giurato di non avere più contatti fintanto che il gruppo dirigenziale non avesse proposto una soluzione. Lo staff manageriale aveva adottato una tattica di temporeggiamento e ora il direttore generale ammetteva che io facevo parte di tale tattica. Questa fu la prima inversione ad U: accelerai l'incontro invece di ritardarlo. Durante la riunione, che avrebbe dovuto fornire una soluzione al problema, dissi ai partecipanti, con rammarico, che avevo fallito nel mio compito. Dissi che, dopo lunghi e approfonditi colloqui con le persone coinvolte, avevo concluso che tutti erano sinceri. Ognuno di loro aveva delle valide argomentazioni: il rappresentante sindacale aveva un rapporto con tutti i dettagli relativi alle promozioni, lo staff manageriale poteva provare di aver seguito,

nell'assegnazione delle promozioni, le regole e le procedure concordate con i sindacati. Mi sembrava che entrambe le parti avessero le loro ragioni. Poi avanzai alcune soluzioni:

- Potevamo confrontare le promozioni con i nomi degli aderenti al sindacato: però le informazioni inerenti l'appartenenza ad un sindacato sono protette dalla costituzione belga in quanto dati sensibili. Le persone presenti volevano violare la protezione dei dati? Ovviamente la risposta fu categoricamente no, soprattutto perché il sindacato non voleva fare le sue accuse alla presenza dell'altro sindacato.
- La dirigenza sarebbe stata d'accordo nel permettere al sindacato di partecipare alle prossime decisioni sulle promozioni con la prospettiva di ridisegnare gli equilibri? Naturalmente ciò risultava improponibile in quanto avrebbe significato rinunciare al controllo di una funzione saldamente acquisita. Anche il sindacato si oppose a tale ipotesi dato che non sarebbe mai stata accettata dagli altri sindacati.

A questo punto ribadisco il mio rammarico e mi scuso per aver fallito e non essere riuscito a trovare una soluzione. Aggiungo che la situazione è complicata dal fatto che il futuro si preannunciava ancora più problematico: senza una soluzione il sindacato avrebbe dovuto mettere in atto le minacce e proclamare lo sciopero. Avrebbe dovuto agire da solo senza il supporto degli altri sindacati dato che non poteva metterli a conoscenza delle accuse. La cosa peggiore era che, anche se il conflitto fosse durato a lungo, non sarebbe stata trovata alcuna soluzione dato che avevamo appena stabilito che non esisteva nessuna soluzione. L'unica speranza in tali circostanze, se volevamo evitare un peggioramento del clima e delle relazioni, era che accadesse qualcosa di inaspettato che cambiasse completamente le cose: come ad esempio la chiusura della sede regionale a seguito della ristrutturazione in atto.

La riunione viene sospesa su richiesta del sindacato e quando riprende – un'ora dopo, il rappresentante sindacale nazionale comunica che il sindacato abbandonerà le proprie accuse per evitare di aggravare la situazione. Chiede che la dirigenza avvii un serio e immediato processo di miglioramento della comunicazione interna affinché tali difficoltà non si ripresentino in futuro. La dirigenza accetta immediatamente e senza riserve tale richiesta.

Indirizzo per richiesta di ristampe:

Claude Duterme
Institut Gregory Bateson
Liège, France