

# LA COSTRUZIONE DEI PROBLEMI E GLI OGGETTI DI LAVORO

Achille Orsenigo

Il consulente già nel prefigurarsi l'opportunità di un intervento o l'intervento stesso sviluppa una prima progettazione. In termini più o meno articolati egli si rappresenta la sequenza d'azioni che vorrebbero condurre ad un risultato. Osservazioni, impressioni, intuizioni, pensieri, si sviluppano, sono selezionati cercando di costruire un ordine, di dare un senso a ciò che viene detto, che sentiamo e vediamo. I problemi e gli oggetti di lavoro sono due elementi di particolare importanza nella costruzione di un progetto ed ancor prima nella definizione di uno scenario in cui prefigurare il proprio intervento di consulenza ad un'organizzazione, ad un gruppo di lavoro o a singoli soggetti. Per orientarsi e progettare in un mondo complesso e spesso ambiguo come quello di chi lavora nelle organizzazioni che producono servizi, è importante cercare di distinguere e precisare questi elementi base. La loro individuazione può contribuire a facilitare il pensiero in un universo turbolento e confuso permettendo di non esserne travolti. Come cercherò di porre in luce nelle pagine seguenti la definizione di cosa sia un problema non è per nulla semplice e scontata. Esistono differenti posizioni in proposito. C'è chi se li rappresenta come dati e chi li considera frutto di costruzioni sociali, chi li considera elementi statici e chi dinamici. La correlazione tra queste concezioni ed i modelli di consulenza cui facciamo riferimento è assai stretta. Possiamo intendere il problema come una rappresentazione più chiara ed articolata del disagio o del desiderio, che invece si caratterizzano per una certa vaghezza. L'individuo, il gruppo, l'organizzazione



## I PROBLEMI ESISTONO?

nel rivolgersi ad un consulente si rappresentano la mancanza di un qualche cosa, la distanza da una condizione desiderata. Potrà essere la mancanza di una conoscenza, di un'abilità od il piacere d'essere od avere qualcosa di differente.

Ponendo un problema il cliente generalmente rappresenta differenti elementi, spesso in forma di narrazione, e li pone in una relazione causale più o meno complessa, razionale e plausibile. Il cliente pone sono poste nella gran parte dei casi questioni che si rappresenta come coerenti con il sapere del professionista e della sua organizzazione.

I problemi sono posti o costruiti, sia del cliente sia del consulente, a partire da una forma generale, data dalla prefigurazione organizzativa dei problemi pertinenti. Il disagio, la storia, la domanda sono articolate in un modo che plausibilmente le renderanno accettabili da quel consulente, da quell'organizzazione.

D'altro canto il consulente organizzerà le questioni poste orientato da uno sforzo di comprendere, di dare senso secondo piste e modelli consolidati della suo gruppo d'appartenenza. Il gruppo e l'organizzazione definiscono i problemi generali - la gestione dei gruppi, la riorganizzazione di servizi, la valutazione dei risultati - entro cui vengono poi costruiti quelli specifici.

I problemi specifici sono dunque più o meno dinamicamente declinati o sovrapposti a quelli canonici, tipici, per i quali esistono già pensieri organizzati e possibili strategie d'azione.

Nel panorama delle organizzazioni s'incontrano differenti rappresentazioni dei problemi, a volte tra loro fortemente divergenti.

In una prospettiva assai diffusa i problemi delle persone, delle organizzazioni, esistono di per sé. Si tratta di **riconoscerli** o al più di **scoprirli**. Essi sono lì nella realtà. In questa prospettiva la questione è che spesso non li sappiamo letteralmente **vedere**, anche perché qualcuno a volte li nasconde.

Una volta messi in luce, s'impongono con tutta evidenza.

La chiusura di un bilancio in perdita è evidentemente un problema. I conflitti tra responsabili di équipe di un Servizio sono

un problema. Spesso si rimprovera o ci si rimprovera di non intervenire per tempo su questioni che appaiono evidenti, oppure ci si stupisce di non averli riconosciuti.

Che siano problemi nessuno sembra poter dubitare e neppure che l'estensione, la configurazione sia quella evidenziabile con dati cosiddetti oggettivi. In questa prospettiva l'attenzione attribuita allo studio dei problemi è di tipo quantitativo od anche qualitativo (meno frequentemente), li si pesa. Mentre non rientra tra le possibilità la messa in discussione della rappresentazione della situazione che la definizione del problema implica, né i suoi confini. A volte poi sembrano dotati di una tale forza autoimpositiva, che appare superflua la ricerca di dati che li confermino. Il problema va preso così e da lì va sviluppato il progetto di consulenza che è sostanzialmente orientato alla sua soluzione.

In una seconda prospettiva è necessario realizzare da parte del consulente un lavoro di **riconduzione dei disagi, dei desideri, delle domande, dei problemi indicati dai clienti, ai veri problemi che li originano**. I clienti, soprattutto quelli con basse conoscenze specifiche, sono pensati come scarsamente in grado di definire correttamente quali essi siano. Come il paziente può descrivere al più i sintomi, ma è il medico a definire la malattia, così il consulente è chi dichiara il problema. L'ipotesi di base è che, poiché questa definizione di "vero problema" richiede una messa in relazione di differenti elementi ed un sapere specifico, solo chi ha la cultura e le tecniche necessarie è in grado di collegare le varie parti in un quadro razionale. Si fa affidamento ad una razionalità forte, spesso legata alle professioni. È dunque l'autorità del tecnico che riconduce all'interno di quadri predefiniti: disagi, sintomi, desideri, domande. Così essa riconosce, nel senso letterale del termine, il problema perché corrispondente a definizioni preesistenti. Il muoversi concentrando la propria attenzione nel cercare di ricondurre a categorie diagnostiche o ad incasellare ciò che dichiara o si osserva nel cliente corrisponde in modo abbastanza stringente a questa posizione.

Questa prospettiva è collegata ad un pur utile sapere catalo-

gatorio, che la formazione, scolastica e non, ha profondamente diffuso (1). Poiché abbiamo memorizzato le soluzioni, le cure per una serie limitata di problemi, siamo indotti a cercare di riconoscere questi e non altri. Inoltre, come vedremo più avanti, il successo codificato in pubblicazioni, circa il trattamento di alcuni problemi, porta a cercare di “riconoscere” nei diversi segni proposti al consulente quello specifico problema. March e Olsen hanno scritto: “Le organizzazioni sono piene di soluzioni alla ricerca di problemi”. Lo stesso si potrebbe dire delle società di consulenza e, con una tonalità meno ottimistica, della mente dei professionisti. Questa prospettiva è ottimamente rappresentata anche da quanto ha affermato un docente universitario nelle funzioni di consulente, a proposito delle difficoltà che incontrava un gruppo in un’organizzazione di fronte ad una questione: “Se non ha soluzioni, significa che non è un problema”.

(1) A questo proposito è molto interessante la critica alla formazione dei grandi e famosi istituti francesi, sviluppata nel testo di M. Crozier Edizioni Lavoro *La crisi dell'intelligenza*, o quella di Mintzberg (*Management mito e realtà*, Garzanti) sulle scuole di management negli USA.

(2) Vale la pena anche solo accennare al fatto che l'individuo è in ogni modo immerso in un contesto culturale che lo influenza assai fortemente. Il pensare esclusivamente in termini individuali è un'astrazione, un evento mai sperimentato. Infatti ciascuno pensa, certo individualmente, ma con mappe, i linguaggi, “pensieri prepensati” (Bion), gli attrezzi ed i processi che società e organizzazioni loro offrono o impongono (Freud, Douglas). Interessante a questo proposito l'articolo di L.Ambrosiano in questo numero ed i lavori di K.E.Weick.

Abbiamo quindi considerato due prospettive, ampiamente dominanti nella nostra società e nel mondo dei consulenti: quella in base alla quale si ritiene che i problemi siano un dato di realtà e che la possibilità di vederli è a portata di tutti e quella di chi pensa che in molti casi solo dei tecnici siano in grado di individuare o definire un problema.

Un'ulteriore posizione è quella di chi - e tra questi mi colloco - considera i problemi piuttosto come frutto di una costruzione sociale ed individuale (2).

Questi non esisterebbero quindi per così dire “in natura”, non sarebbero un dato di realtà in senso stretto, ma appunto il prodotto di complesse costruzioni in cui s'intrecciano rappresentazioni di sé e del mondo, emozioni e razionalità, memorie, routine e pensieri, ricchezze e mancanze, rappresentazioni del passato e prefigurazioni del futuro. Potremmo affermare che i problemi hanno bisogno di essere pensati per esistere, non essendo dati naturali. Li possiamo ricordare, rivedere, ritrovare, perché già pensati da altri.

Oppure in una qualche misura li dobbiamo costruire.

Per fare ciò, quindi per pensarli, individui e organizzazioni devono ricorrere - in genere lo fanno inconsapevolmente - a

strumenti per pensare, quadri di riferimento, contenitori, pezzi di pensieri (3) già pensati. È necessario che qualcuno si rappresenti una concatenazione di elementi, di eventi, d'ipotesi causali, all'interno di un quadro. Quadro che le dia un senso e lo etichetti appunto come problema. Il problema di come coinvolgere i clienti nella produzione di un servizio, non esiste e non può esistere fino a che il consulente non riesce ad aiutare un'organizzazione a rappresentarsi l'esistenza di questa possibilità o necessità, fino a che non lo si vede grazie a contenitori, cornici di significato. La proposta, fatta da me come consulente ad un gruppo di responsabili, di provare a rappresentare i propri dipendenti come clienti creò, in una situazione di lavoro di gruppo, un silenzio imbarazzante, dopo un'animata sottolineatura delle difficoltà che questi creavano. Era come se si fosse bloccato qualcosa e che un qualche scompaginamento stesse avvenendo.

Fino a che uno di loro, quello con un livello scolastico più basso, rivolto a me disse: "Porca miseria, così non l'avevo mai pensata! Certo che allora il problema è come facciamo noi." Riprendendo poi i lavori, quest'uomo ogni tanto mi guardava pensieroso e silenzioso.

Qualche mese dopo rivedendolo al lavoro nel suo reparto mi disse: "Davvero interessante quella cosa dei clienti, ora la vedo veramente in modo diverso".

Nel lavoro di consulenti, ma certo non solo in quello, possiamo utilmente rappresentarci i problemi rappresentati non sotto la forma di **oggetti statici**, cristallizzati, dotati di una loro solidità e tangibilità, siano essi da trovare o da costruire. Ad uno sguardo attento ed in grado di sopportare la faticosità della prospettiva, essi risultano essere anche, o piuttosto, degli **elementi dinamici, instabili e sfuggenti**. Ciò significa che i problemi sono in divenire ed hanno dei confini, delle caratteristiche che possono essere vaghe, sfumate. Essi vanno collocati su un asse temporale. Cosicché ciò che oggi risulta essere un problema, a distanza di un anno potrebbe non essere più rappresentato come tale. Non perché sia stata trovata

## I PROBLEMI ASSOMIGLIANO PIÙ AI CRISTALLI O AI FLUIDI?

(3) La formazione e la consulenza costituiscono occasioni per fornire attrezzi per pensare, quadri di riferimento originali, che possono permettere di costruire problemi differenti, riconfigurando quelli esistenti. Lo Studio APS cerca di muoversi in questa direzione.

una soluzione, ma perché è andato perso quel significato, la sua connotazione di problema. I problemi pur mantenendo quest'etichettatura possono essere riconfigurati, ridisegnati dagli attori organizzativi. Ad esempio, durante un intervento di consulenza, il problema configurato come "necessità di ridurre la conflittualità nell'équipe tra nuovi arrivati e vecchi", può essere ridisegnato dal professionista e dagli operatori nei termini di "mancanza di quadri interpretativi sufficientemente condivisi per rappresentare il prodotto del Servizio".

Queste prospettive aperte ed elastiche offrono una serie di possibilità, d'opportunità di dialogo tra i diversi attori organizzativi, ma espongono ad elevati livelli d'ansia. L'uscita dall'incertezza e dal relativismo incombente cui sono esposti i membri dell'organizzazione, è nell'etichettatura sociale, organizzativa o di gruppo del problema. Essa è quindi strettamente correlata con la dimensione dell'autorità e del potere. Il potere, l'autorità di definire, indicare un qualcosa come problema. Sono attori specifici ad assumere questo ruolo. Individui come dirigenti, leader, tecnici, consulenti, ma anche gruppi politici, di pressione, mass media, oppure specifiche organizzazioni o la comunità scientifica (4) possono avere questa funzione.

Ciò può avvenire sia attraverso una delega d'autorità, sia con un'assunzione di responsabilità. Spesso la parte critica del lavoro di consulenza consiste in una o più costruzioni ed etichettature sufficientemente condivise dei problemi.

Ciò può avvenire attraverso l'imposizione d'autorità, sia attraverso una costruzione dialogica.

## SIGNIFICATI DEI PROBLEMI

L'avvicinarsi ai problemi, l'individuarli o meglio ancora il lavorare per costruirli ha un'importanza critica nella consulenza. D'altro canto possiamo osservare come sono assai differenti le posizioni, gli atteggiamenti, gli affetti correlati al rapporto con quest'elemento. I consulenti, come le organizzazioni, i gruppi e i singoli con cui lavorano, possono attribuire o misurarsi con significati differenti od anche opposti ai problemi. Ciò influenza sensibilmente gli investimenti ed i progetti che sono attivati, quindi la motivazione a misurarsi, in senso

(4) E' assai controverso quanto la comunità scientifica sia in grado di definire in termini esaustivi ciò che è un problema. Essa corre il rischio di proporsi come nuovo sistema di verità

generale, con questi. Penso possa essere utile, per orientarsi in questo campo, una distinzione in quattro tipi di significato attribuiti ai problemi. Essi sono assegnati stabilmente od adottati in funzioni di condizioni specifiche in cui i consulenti ed i clienti si vengono a trovare. I significati attribuiti dalle due parti potranno essere eguali o dissonanti, dando luogo ad interessanti e differenti situazioni.

1. In molte situazioni i problemi sono rappresentati come **sinonimi d'imperfezione**, di disfunzionalità, se non di colpa. Il risultato quindi d'azioni, di progetti inadeguati o errati. Essi possono così alimentare fantasie d'inadeguatezza dell'organizzazione o dei suoi responsabili. I problemi minacciano quindi potenzialmente l'immagine che si ha di sé, dell'autorità, dell'organizzazione. Sono qualcosa di negativo, di brutto. Una situazione che non ha o dà problemi è rappresentata come buona, sotto controllo. "L'importante è che non diamo problemi!". Di conseguenza diventano un qualcosa da evitare, combattere, nascondere: "E' un'équipe che dà problemi", "se parlo di problemi il dirigente s'irrigidisce", "i problemi me li tengo dentro, fino a che poi li vomito fuori", "no, guardi, questa è un'azienda in cui di problemi non si può parlare, perché non devono esserci". Ciò è connesso all'idea che un'organizzazione, un progetto ben fatti non debbono dare problemi. Si tratta allora di allearsi col consulente o di chiedere a lui di trovare l'errore, il colpevole e correggere il piano di lavoro, il progetto. La situazione ideale è quella dunque senza problemi ed a questa si chiede di giungere. Tutto ciò alimenta spesso un giocare a "nascondino". Si vuole che si scopra e si teme di essere scoperti. È assai difficile che si sviluppi un'alleanza col consulente da parte di chi si sente il territorio esplorato o "di caccia".

2. Per altri ancora, essi sono legati al destino, a caratteristiche intrinseche dell'organizzazione o della professione, oppure a quelle dei clienti. Sono visti quasi come un **giogo da sopportare** o una colpa da espiare. La dimensione progettuale nei confronti dei problemi è pressoché nulla.

L'essere capaci di sopportare, tollerare problemi, la loro gra-

vosità, appaiono quasi dei titoli di merito. Parrebbe comparire una dimensione per certi versi sacrificale od anche masochistica. Queste situazioni sembrano caratterizzarsi per una cronica sproporzione tra problemi e risorse, caratterizzate da compiti impossibili o riproduzioni di condizioni paragonabili a quelle di Sisifo. “Cosa vuole, è così: si lavora per lo stipendio e si sopporta”, “con queste famiglie ci sono sempre problemi e noi siamo qui a cercare di fare ciò che sappiamo non riusciremo mai a fare”. Il lavoro del consulente sembra a volte risucchiato in questa direzione: “fare il consulente in queste situazioni è offrire una spalla su cui piangere, una disponibilità ad ascoltare, non vedo cosa si possa produrre”, “non so bene cosa si possa fare, ma bisogna pur lavorare”.

**3.** Altre volte ancora i consulenti od i loro clienti vedono i problemi un po' come **una sfida**. Il risolverli appassiona, quasi come giocare con un rompicapo. Tanto più difficili sono, tanto maggiore è la soddisfazione. Appare una posizione sostenuta anche dal bisogno di verificare la propria capacità, di alzare il livello di sfida con un avversario, un competitore, spesso fantasmatico, più che reale. Si tratta quasi di una partita a scacchi contro chi pone il problema o contro il problema stesso o contro se stessi, contro una parte di sé che assume le dimensioni di un competitore interno. È la sfida individuale o di gruppo del *problem solving*. In genere si accompagna alla convinzione che sia di fondamentale importanza aver imparato, memorizzato il maggior numero di soluzioni possibili a problemi predefiniti. Un po' come un *computer* che il più rapidamente possibile esplora soluzioni e conseguenze, con una logica computante. C'è in questi casi, palpabile un certo piacere per la trasformazione dell'imperfetto, un desiderio per la riduzione all'ordine, per la dominazione della realtà. Questa si può accompagnare anche alla soddisfazione per l'eleganza della soluzione adottata. La sfida col competitore interno o con un'agguerrita concorrenza, ha non di rado la dimensione del duello mortale. Non risolvere il problema, perché è questo a cui si punta, è sentito come una sconfitta mortale, quasi si giocasse con la morte. “Il mio prin-

cipio, che cerco di trasmettere in azienda, è che non bisogna mollare i problemi, fino a che non sono risolti”, “mi appassiono e fino a che ho trovato la soluzione non riesco a pensare ad altro”, “qui non hanno ancora capito che la soluzione c’è, in ogni modo, basta saper scomporre i problemi, ridurli in parti che possiamo aggredire”. È dunque una rappresentazione del problema come di qualcosa da risolvere “contro”.

4. In alcune situazioni i problemi sono configurati prevalentemente come **oggetti di ricerca, occasioni di relazioni, di dialogo, stimoli alla curiosità**. La centratura sulla loro risoluzione o gestione, si accompagna con il piacere per il percorso di ricerca, per la definizione o la costruzione dei problemi. Come nel caso precedente è osservabile un interesse che potremmo definire estetico, per l’eleganza del percorso di studio, per la raffinatezza del processo di conoscenza e non solo per la soluzione. In questo caso i consulenti sono interessati a mettere a fuoco diverse rappresentazioni della situazione, a considerare le differenti prospettive d’osservazione. C’è un piacere anche intellettuale alla loro decostruzione. Si smontano per poi rimontarli in modo differente o per studiarne le parti che li compongono. I problemi sono rappresentati anche come opportunità e non solo come minacce. La loro esistenza o definizione stimola i membri di un Servizio a rivedere le *routine*, a creare qualcosa di nuovo, a sviluppare un progetto innovativo. Le lamentele sono configurate come un qualcosa, un problema, da non fuggire, ma da avvicinare. Non si tratterà allora di trovare il più rapidamente possibile una giustificazione od una soluzione: accontentare il cliente, trovare soluzioni per far tacere le proteste nell’organizzazione, consolarli. I problemi possono così diventare spunti per ripensare e riprogettare. Chi pone i problemi, se ascoltato e non evitato, se coinvolto nel comprendere il senso della scontentezza, può aiutare a scoprire qualcosa di nuovo, a progettare azioni innovative. Si tratta di poter stare con i problemi sia per il consulente sia per chi a lui si rivolge. Ciò non nel senso del sopportare stoicamente, ma dell’esplorare curioso, della ricerca di opportunità di apprendimento. Una parte importante

## TRATTAMENTO DEI PROBLEMI

del lavoro di consulenza potrà essere allora quella di sviluppo delle capacità nel rappresentarsi come un momento importante quello dedicato all'ascolto ed all'esplorazione dei problemi proposti dai suoi collaboratori. I problemi, in questa prospettiva, possono fruttuosamente essere lasciati anche aperti ed il consulente può dimostrarlo con la sua autorevolezza.

Di fronte ai problemi, comunque rappresentati e dotati di senso, è poi possibile focalizzare l'attenzione sulla prefigurazione del loro trattamento e sulla logica sottesa alle azioni messe in campo. È questo un elemento chiave nella consulenza, che ne orienta lo sviluppo e gli esiti.

Come abbiamo visto una prospettiva è l'**evitamento**. Lo sforzo è allora quello di progettare linee di fuga o tangenziali ai problemi ed ai loro portatori. Si spera per questa via che altri li risolvano, oppure che svaniscano o che ricadano su altri soggetti. L'attenzione sembra focalizzarsi sul fastidio, sul peso che questo costituisce per il consulente e non sul problema configurato dal cliente. Questa lettura è anche il risultato di situazioni lavorative caratterizzate dal sovraccarico di compiti, d'attese o d'emozioni. Quando nell'esplorazione dello scenario, nell'azione che accompagna l'intervento si incontrano o si vedono problemi in formazione che suscitano ansie, si mettono in opera operazioni di "fuga" o d'evitamento, focalizzando l'attenzione del cliente e nostra su questioni più agevoli. A volte potrà essere il timore di perdere la commessa evidenziando nodi "troppo" spinosi, altre volte sarà il timore di finire in situazioni in cui ci si sente inadeguati.

Nelle situazioni caratterizzate da una tendenza all'efficienza o dalla passione per la sfida è invece nettamente prevalente un orientamento alla loro **risoluzione-eliminazione**. Essa si manifesta sia nell'intraprendere o progettare azioni a ciò finalizzate, sia nel sentirsi inadeguati perché non in grado di praticare delle soluzioni. In quest'ultimo caso, strettamente collegato alla prospettiva descritta appena sopra, i problemi sono a volte elusi per evitare l'esposizione alla verifica dell'incapa-

cià ad eliminarli. Non ci si riesce a rappresentarli i problemi senza una soluzione. Se il consulente si trova preso da questa rappresentazione non di rado si troverà ad incalzare o scavalcare il cliente nella ricerca di soluzioni e nella loro applicazione, mal sopporterà le contraddizioni, le lentezze dell'organizzazione o del gruppo con cui lavora. Quando invece è il cliente ad adottare questa prospettiva, il professionista che non vuole essere travolto cerca di comprendere quanto questa prospettiva sia coerente con la situazione di lavoro e quali problemi a sua volta genera.

I problemi possono essere visti anche come oggetti da **gestire**. Non si cerca allora solo di risolverli od eliminarli, ma anche di riuscire a mantenere una relazione meno costosa e distruttiva con questi. Può diventare allora interessante sviluppare dei progetti in cui le persone imparano a convivere in modo più soddisfacente con i ritardi cronici del collega, a non caricare di responsabilità un collaboratore ansioso.

Si tratterà, di fronte al problema della dipendenza solo in parte reversibile di un operatore, di sviluppare una progettazione in cui possa trovare degli spazi limitati di autonomia.

Coi clienti il consulente lavora per cercare di comprendere come sia possibile gestire le difficoltà, il disagio in termini meno onerosi o distruttivi. Si progettano vie per vivere con un problema senza esserne travolti. Ciò richiede, da parte del professionista, il saper accettare i propri limiti a risolvere questioni critiche, senza per questo eluderle. Da parte dei clienti l'apprendere che migliorare il proprio modo di lavorare, non significa necessariamente la soluzione dei problemi.

Potremmo affermare che il prodotto prefigurato per questa via è allora costituito non dalla soluzione del problema fornita al cliente, quindi dal sostituirsi a lui. Ci si rappresenta invece come un supporto al cliente (individuo, organizzazione o gruppo) perché mobiliti capacità nel far fronte ai problemi.

Esso può essere rappresentato anche come opportunità, quindi come elemento da gestire in una prospettiva di sviluppo di conoscenze, d'innovazioni, di cooperazione.

Il problema di competizione con un altro Servizio può essere

## L'OGGETTO DI LAVORO

occasione di stimolo per migliorare il proprio processo produttivo, il problema di un progetto che non è accolto, può essere visto a volte come lo spunto per ripensare il senso del suo progetto lavorativo con quell'azienda.

Possiamo definire l'oggetto di lavoro come **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 a reali capacità di una società di consulenza od ancor più di un singolo consulente. Ciò che è possibile fare, date le risorse limitate (professionali ed organizzative), è investire sulla quota di problemi - il nostro oggetto di lavoro - sui quali ci si può effettivamente alleare con i clienti, per tentare di giungere ad una loro soluzione o migliore gestione. Di fronte ad un cliente che chiede una consulenza per far meglio funzionare un servizio, un'équipe, oppure per trovare forme di integrazione più efficaci, un professionista può costruire un progetto d'azione.

Per farlo in modo che si può prefigurare come efficace ha dunque bisogno di individuare quale sia il suo oggetto di lavoro e per far ciò deve cercare di mettere a fuoco i problemi del suo cliente e scegliere su quali intervenire, per poi individuare quale insieme di prestazioni appropriate lui o la sua organizzazione possono attivare (servizi offerti), cercando di prefigurarsi e di condividere i risultati cui si potrà giungere (prodotto). L'oggetto di lavoro potrà essere la mancanza di quadri interpretativi specifici, la mancanza di una figura di responsabile dotata di sufficiente competenza, l'incapacità di trovarne uno, la sproporzione tra risorse ed obiettivi di lavoro, la confusione in cui vive parte dell'organizzazione circa la missione od i processi lavorativi, e così via.

L'oggetto di lavoro non è quindi necessariamente, come vedremo di seguito, un qualcosa che s'impone. Esso è individuato, o forse meglio, costruito dal consulente, in relazione col cliente ed in funzione dei modelli, delle routine, della cultura del suo gruppo e dell'ambiente in cui opera.

Come abbiamo già considerato per i problemi anche qui possiamo individuare almeno due livelli di definizione dell'oggetto di lavoro. Quello generale in cui è l'organizzazione di consulenza od i riferimenti professionali ad individuare i confini dell'area in cui i suoi membri sono indirizzati ad investire: la revisione dei bilanci, la progettazione della logistica, la riprogettazione delle organizzazioni di servizi, le relazioni di gruppo, le relazioni familiari. Abbiamo poi la definizione degli specifici oggetti di lavoro dei singoli interventi di consulenza, costruiti quindi sui particolari problemi che caratterizzano la situazione del cliente. I due piani s'influenzano reciprocamente, anche se con pesi differenti.

Gli oggetti di lavoro sono in una certa misura predefiniti. Le scelte che i consulenti fanno sono indirizzate su traiettorie precostituite in parte significativa dall'organizzazione e dal gruppo professionale di cui sono parte. Inoltre il contesto socioculturale, in cui ci si muove, svolge una funzione critica nell'individuare sia i problemi sia gli oggetti di lavoro. Questi elementi costituiscono la cornice che struttura e vincola le loro rappresentazioni e scelte. Possono assumere la forma di mandati sociali, di direttive, di programmi o più generalmente ed implicitamente quello di tendenze culturali, di valori, di quadri teorici di riferimento, di frame, di modi dominanti di rappresentarsi l'essere consulenti, l'efficienza, il lavoro, la società, la sofferenza, i desideri. Essi costituiscono "il quadro generale degli indirizzi". La società, la cultura o l'organizzazione, quando se ne è parte di una, forniscono dunque al consulente delle piste ed un sapere che potrà impiegare per indirizzare la scelta dell'oggetto di lavoro, per trovare o costruire delle gerarchie d'importanza o d'accessibilità dei problemi, per giungere appunto alla definizione dell'oggetto di lavoro nell'intervento specifico che sta attuando.

Per altro i riferimenti professionali e le organizzazioni non sono sempre in grado di dare questo supporto. La chiarezza circa l'oggetto di lavoro non è per nulla scontata. Spesso è confuso con le domande, i clienti, i problemi individuati, le attività. Queste difficoltà sono tra l'altro strettamente correlate

con l'intangibilità di questi oggetti, ben diversi da pezzi di legno, manufatti da montare, pareti da dipingere (5). Gli oggetti di lavoro sono, infatti, nelle consulenze di cui qui trattiamo, concetti, simboli, relazioni tra persone, gruppi, organizzazioni. Che per loro natura sfuggono, sono ambigui, di dubbia interpretazione. Essi pongono di fronte alla difficoltà a lavorare con simboli, a misurarsi con le capacità del pensiero astratto. Se in ogni caso progettare significa misurarsi con qualcosa che non esiste ancora, che possiamo solo costruire nella nostra mente, e la progettazione di una consulenza è su oggetti intangibili, ciò significa che in queste situazioni di lavoro al consulente è richiesta in una qualche misura un'operazione doppiamente impegnativa per le sue capacità di pensiero simbolico.

Di fronte alla difficoltà a prefigurare, ad individuare gli oggetti di lavoro si corre il rischio di un'ipersemplificazione delle questioni in campo. Il voler essere "concreti" in queste condizioni, il richiamare alla concretezza può essere una modalità d'approccio all'individuazione degli oggetti di lavoro inadeguata. Si tratta non di rado di una "concretezza" che distoglie l'attenzione dalla problematicità del lavoro con oggetti intangibili, ma non aiuta ad affrontarla. Ho così potuto osservare il Consiglio d'Amministrazione di nuova nomina di un Servizio, non riuscire per un certo periodo a rappresentarsi l'oggetto di lavoro, in effetti, dai confini incerti e dallo spessore indefinito. Ciò mentre si doveva sviluppare il progetto per una nuova grande sede acquisita dal precedente Consiglio. L'ansia, le tensioni ed il disorientamento che ciò comportava spingeva a più riprese Presidente e Consiglieri a concentrarsi su problemi "concreti" come: i costi immediati, le questioni d'arredo spicciolo (piatti, bicchieri, sedie), l'avvio d'iniziative che riempissero i locali. Tutto ciò senza appunto riuscire a condividere cosa la nuova struttura in fase di progettazione dovesse trattare e produrre. Questa "concretezza" sembrava dare una precaria, ma evidente soddisfazione. Nella stessa direzione vedo muoversi diverse dirigenze di Aziende Sanitarie, quando, non avendo chiarito e condiviso gli oggetti di lavoro trattati dai di-

(5) Vale la pena di accennare al fatto che anche nelle aziende manifatturiere, che producono beni tangibili, si è andata diffondendo l'idea che sia più efficace una lettura dei processi produttivi ed in particolare della produzione di valore, basati su una visione di queste come fornitrici di servizi in parte immateriali. Si vedano a questo proposito i due testi già citati di R. Normann (1985) e R. Normann - R. Ramirez (1995).

versi Servizi, concentrano l'attenzione, i controlli sul "cosa fanno", "quante visite fanno", "quanti giorni tengono i malati nei reparti", senza riuscire ad impennare i progetti su una chiarificazione degli oggetti di lavoro, sui risultati attesi e sul valore prodotto.

In carenza della cultura organizzativa, le professioni svolgono un ruolo critico in questo processo d'individuazione degli oggetti di lavoro. Il possesso, da parte di un gruppo professionale o di singoli professionisti, di quadri di riferimento dotati di una certa solidità e il loro radicamento nel Servizio possono contribuire in modo determinante nelle scelte che caratterizzano questa fase della progettazione. Possono guidare od aiutare nella fase dell'individuazione dei problemi ed in quella della scelta tra questi degli oggetti di lavoro.

Infatti, il sapere professionale può essere inteso come una serie di routine di pensiero ed operative, che portano od indirizzano a scegliere problemi ed oggetti di lavoro rassicuranti, perché già noti. In questi casi riconosciamo i problemi, più che scoprirli. Scegliamo e organizziamo i dati guidati da un sapere preconstituito che ci protegge dalla confusione, dall'indeterminatezza, dal vuoto. Nelle professioni questo sapere è organizzato generalmente in maniera tale da far corrispondere definizioni di problemi a soluzioni già disponibili.

Il medico, come l'ingegnere tenderanno allora fortemente a scegliere ricorsivamente, tra i problemi in campo, solo alcuni come oggetti di lavoro.

Questa fatica ad individuare un oggetto di lavoro sfuggente e spesso ambiguo è uno dei problemi critici su cui chi svolge lavori di consulenza in organizzazioni di servizi private o pubbliche si misura. È un confrontarsi su due livelli. Da un lato spesso un problema centrale nella consulenza è quello di aiutare questi sistemi o sue parti a giungere alla definizione, scoperta o costruzione del loro oggetto di lavoro. Molte difficoltà sono connesse ad un'inadeguata o confusa individuazione dei problemi e degli oggetti di lavoro. D'altro lato il consulente stesso ha spesso un'importante difficoltà nel definire il suo oggetto di lavoro, il o i problemi di cui si farà carico col

contratto col cliente. Penso che questa messa a fuoco, questa costruzione vada effettuata nell'ambito di una solida alleanza da costruire con i clienti. La progettazione di un intervento efficace richiede una consistente alleanza di lavoro tra consulenti e clienti. Non è, infatti, possibile, come abbiamo già visto, realizzare un servizio, giungere ad un prodotto, senza un'attiva partecipazione di chi intende prevalentemente beneficiarne. Il loro coinvolgimento non è allora da intendere come necessario solo nella fase operativa: avere la collaborazione nelle interviste, nella raccolta di dati, nella realizzazione delle modificazioni organizzative definite, nella partecipazione alle attività formative. È fondamentale la loro partecipazione attiva anche e soprattutto nella fase di costruzione dei problemi e degli oggetti di lavoro. Il fatto che questi siano sufficientemente condivisi è la base per lo sviluppo di un solido progetto di lavoro.

LA SEQUENZA:  
INDIVIDUAZIONE  
DEI PROBLEMI -  
DEFINIZIONE  
DELL'OGGETTO DI  
LAVORO -  
PROGETTO -  
AZIONE -  
VALUTAZIONE

Nel rappresentarsi un intervento di consulenza un professionista sviluppa in forma più o meno esplicita e formalizzata il disegno di una sequenza o di un processo che potrebbe essere riassunto in questi nodi. Si tratta di una semplificazione in gran parte insoddisfacente. Infatti, se da un lato rende drasticamente più semplice l'intreccio dei passaggi che costituiscono lo sviluppo di una consulenza, dall'altro non evidenziano sufficientemente la complessità dei processi che la sostanziano. Complessità che quest'articolo ha cercato di valorizzare.

Lo schema va letto in una dimensione di circolarità, a più livelli, in cui quindi sono possibili e spesso attivi, al di là della stessa consapevolezza degli attori, processi di controllo o verifica che portano retroattivamente a modificare le diverse parti del processo di consulenza. Accade come abbiamo visto che la disponibilità di soluzioni orienti fortemente all'individuazione degli oggetti di lavoro, cosicché possiamo osservare una tendenza inconsapevole a definire i secondi in funzione dei primi. Se dunque dispongo di soluzioni di carattere psicodinamico tenderò a rappresentarmi il campo di lavoro come caratterizzato da questo genere di problemi e a scegliere oggetti di lavoro

congruenti con le possibilità di successo che la professione o la cultura organizzativa mi mettono a disposizione. Se disponiamo di soluzioni di tipo normativo, tenderemo a pensare a problemi come mancanza d'ordine, d'autorità, di forza. Se invece abbiamo a disposizione soluzioni del tipo "mediazioni", il nostro oggetto di lavoro tenderà ad essere configurato nei termini di necessità di confronto tra le parti, di bisogno di parlarsi, di bisogno di ricomposizione. La chiara rappresentazione dell'oggetto di lavoro non va vista come prerequisito, condizione per agire secondo un progetto di consulenza dotato di senso. La visione che si può ricavare dall'analisi dei processi di consulenza porta ad una visione più sfumata ed ambigua. Anche i consulenti meglio intenzionati a volte trovano gravi difficoltà ad individuare, sia di fronte a richieste, definizioni vaghe ed instabili dei clienti, che a domande precise, quali siano i problemi cruciali su cui intervenire e quindi a definire gli oggetti di lavoro. Un'organizzazione può far intendere esigenze contraddittorie, un'unità operativa può chiedere qualcosa di molto diverso dal suo dirigente, la nostra organizzazione può indirizzarci verso obiettivi ambigui. Il cliente non è un soggetto unico ed univoco, spesso si tratta di insiemi di attori poco integrati od attraversati da spinte contraddittorie, se non da conflitti ed è spesso anche per questo che si rivolgono a noi. Sperare nella definizione di problemi chiari è sempre possibile, ma in genere resta una speranza delusa. Eppure bisogna far qualcosa. Se dunque è effettivamente d'importanza critica l'individuazione di un preciso oggetto di lavoro, ciò non è sempre possibile nella fase iniziale della consulenza. Il consulente si trova spesso a confrontarsi con oggetti dai confini incerti, incompleti, non totalmente definiti, oppure molto ampi. Progettare una consulenza con questi oggetti, è possibile se si è accompagnati da identità sufficientemente forti: identità organizzative, professionali e personali. L'accettare di lavorare con queste dimensioni parziali può portare ad una maggiore attenzione all'ascolto, alla visione dell'altro, al dialogo. Infatti, l'accettare l'incompletezza nella definizione dell'oggetto di lavoro, quindi la possibilità di comprendere la propria relativa ignoranza, può alimentare il

bisogno del sapere dell'altro, la ricerca, la disponibilità all'imprevisto. L'ambiguità, l'opacità delle definizioni possono quindi esser intese come ricchezza e non solo come fonte di confusione. Ciò però espone all'ansia del progettare e lavorare con oggetti scarsamente definiti o condivisi.

L'agire, l'intervenire misurandosi con la realtà organizzativa, può essere allora pensato da consulente e forse dal cliente come elemento utile nell'individuazione e costruzione dei problemi e degli oggetti di lavoro. Provandosi, confrontandosi sulle azioni, su ciò che si realizza, misurandosi con i conflitti e le alleanze che si sviluppano si sostiene un passaggio verso la chiarificazione degli oggetti di lavoro. L'azione, se accompagnata dal pensiero e non scissa da questo, può svolgere la funzione d'analizzatore delle situazioni. Può essere uno strumento per interrogare le situazioni, le ipotesi che costruiamo. Avremo così a che fare con linee di consulenza caratterizzate da una certa approssimazione, da una limitata definizione. L'elaborazione dei risultati di progetti inizialmente anche approssimati, di concettualizzazioni non sature dell'esperienza, può essere la via per giungere a progettazioni costruite mentre si sviluppano gli interventi. Questa linea di consulenza richiede una capacità di contenimento e di orientamento nella precarietà di una costruzione solo parzialmente prefigurata. Un collegamento non sequenziale della definizione esaustiva, da parte del consulente, dei problemi e dell'oggetto di lavoro, cui seguirebbe l'intervento, pone anche in discussione la netta distinzione tra il conoscere, il progettare, il gestire, e l'utilizzare (da parte del cliente). La consulenza che si ispira ad una progettazione dialogica (6), è rappresentata come un processo più articolato, reticolare, in cui le diverse parti, pur nelle distinzioni di ruoli, interpretano più funzioni. Il cliente stesso contribuisce allo sviluppo della consulenza, non è soggetto passivo che semplicemente raccoglie le indicazioni del consulente. Il dialogo tra le differenti parti contribuisce in modo decisivo alla sua realizzazione, alla produzione di valore. La costruzione di luoghi di conversazione, di narrazione, processi di comunicazione elaborabile, diventano fondamentali in una consulenza capace di generare valore.

(6) Si vedano a questo proposito gli inserti comparsi su Animazione Sociale nei N. 12-97, 4 e 12-98.