

La costruzione dell'oggetto di lavoro e il modo di trattarlo nella progettazione

Achille Orsenigo

Una progettazione dialogica porta a fare dei diversi attori in gioco dei soggetti sempre più consapevoli, capaci di interagire tra loro lungo i flussi progettuali.

Flussi che rimandano, più che a processi di tipo meccanico, a processi di tipo fermentativo in cui il prodotto è frutto di un insieme in movimento più

che dell'azione di singole parti. Di conseguenza la progettazione è un farsi continuo e articolato in cui tutti gli attori, fermo restando le loro diversità e competenze, assolvono più funzioni.

Nel progettare, ossia nel rappresentarci la sequenza di azioni che vorrebbero condurre a un risultato predefinito, possiamo utilizzare consapevolmente o lasciare nell'ombra una serie di concetti fondamentali. Questi concetti potremmo rappresentarci un po' come delle «scatole», dei contenitori più o meno solidi e capaci che con la loro forma modellano il contenuto, lo etichettano, ma che possono in parte esserne deformati. In queste scatole raggruppiamo impressioni, intuizioni, pensieri, mettendo in una qualche misura ordine. Queste diventano poi le tessere del mosaico o i mattoni della costruzione del nostro pensiero che ci guida nella progettazione. Questi

contenitori sono a volte sconosciuti, oppure dimenticati, altre volte ancora confusi.

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 alcuni degli elementi base. La loro individuazione può contribuire a facilitare il pensiero in un universo turbolento e confuso permettendo di non esserne travolti. Vorrei qui proporre alcune riflessioni, in particolare attorno a due di queste tessere: i *problemi* e gli *oggetti di lavoro* ⁽¹⁾, che trovo d'importanza centrale per i Servizi che devono rappresentare gli sviluppi del loro lavoro.

«Scatole» utili per la progettazione

La domanda. Nel progettare le azioni necessarie a raggiungere un determinato risultato i Servizi, come i singoli operatori, spesso muovono dalla cosiddetta *domanda*, ossia da *ciò che è richiesto esplicitamente o implicitamente, consapevolmente o in termini inconsci.*

Ciò costituisce una notevole evoluzione da modelli di pianificazione delle attività che

prescindevano da quest'elemento. L'evoluzione dei modelli organizzativi ha portato a

⁽¹⁾ Quest'articolo si inserisce nel filone di riflessioni che in questi anni all'interno dello Studio APS andiamo conducendo sulla base delle esperienze che realizziamo con interventi in numerose organizzazioni. Esso si collega col libro recentemente uscito di F. Olivetti Manoukian, *Produrre servizi*, Il Mulino, Bologna 1998.

spostare l'attenzione da obiettivi sostanzialmente autoreferenziali dei servizi, da mansionari che discendono da direttive centrali dei vertici o da normative, alla domanda degli utenti, poi individuati come cittadini o clienti. Ciò ha reso certo più complesso e sfuggente il progettare: il cosa deve fare e il come deve muoversi un infermiere non è più determinato dal mansionario, da una pianificazione interiorizzata della divisione del lavoro, ma va declinato sulle specifiche richieste dei clienti.

Per fornire servizi adeguati o di qualità è dunque fondamentale rispondere a ciò che la popolazione o il mercato richiedono. Di fronte alla dinamicità e complessità delle situazioni, la domanda sembra diventare un po' la stella polare di chi deve progettare le attività o la riorganizzazione di un servizio. Una definizione o un'analisi della domanda effettuata dai vertici o da centri specialistici, quindi necessariamente generale, si è in sostanza evidenziata come insufficiente. È diventata necessaria una capacità decentrata, se non diffusa, di lettura della domanda.

Se questa linea è dunque indubbiamente un'evoluzione positiva rispetto alla pianificazione di prestazioni derivate solo da analisi e idee dei vertici organizzativi, di politici o di élite, essa porta con sé limiti sostanziali, che possono, se non considerati, condurre a interventi ben costruiti, ma sviluppati su presupposti errati. La domanda, infatti, è la traduzione di uno stato di bisogno e di un desiderio in una forma che il cliente ritiene sufficientemente coerente con ciò che egli si rappresenta come utile o necessario, ma nello stesso tempo abbastanza congruente con quel che si prefigura sia in grado di fornire l'organizzazione alla quale si rivolge. Il cliente quindi può dare un significato, individuare delle cause o delle colpe per la sua condizione e si rappresenta la possibilità di ridurre questa condizione di disagio o di raggiungere un desiderio attraverso un bene o un servizio da richiedere. «Sto male, ho bisogno del metadone», «sono qui per chiedere un sussidio», ecc.

Altre volte i cittadini che si rivolgono ai

Servizi formulano ipotesi assai vaghe o confuse circa la propria condizione, ma individuano uno specifico Servizio come quello in grado, forse, di aiutarli. È qui interessante osservare come queste operazioni si sviluppino, spesso inconsapevolmente, utilizzando quadri interpretativi e produzioni di senso circa ciò che accade. Ciò avviene attraverso modelli che nel tempo le persone e i gruppi hanno interiorizzato e che derivano dal loro contesto culturale di vita. La ricchezza o la povertà dei quadri interpretativi, la loro molteplicità influenza fortemente questo processo. L'esperienza, la sensibilità clinica, soprattutto di derivazione psicoanalitica, hanno portato a concentrare l'attenzione su sistemi per la rilevazione, l'esplorazione e l'analisi della domanda. Nel disegnare un progetto d'intervento non ci si accontenta allora di raccogliere la domanda esplicita, letterale del cliente, ma si è sollecitati a interpretarla, a scoprirne il vero significato.

È però più interessante rappresentare la domanda come derivata dall'intreccio tra questa lettura personale e la prefigurazione di ciò che la specifica organizzazione è in grado di fornire. Se l'immagine che un paziente ha sviluppato del medico in generale, e del suo in particolare, è di chi cura attraverso le medicine, tenderà a tradurre il suo disagio in un problema a base organica, così che sia comprensibile e accolto. Allo stesso modo la domanda di un tossicodipendente sarà fortemente influenzata dalla rappresentazione che ha sviluppato circa il SERT. Se lo vede come luogo dove l'accesso alla cura passa attraverso la disintossicazione, oppure attraverso l'accettare colloqui con diversi operatori, è molto probabile che formuli una domanda connessa a quest'idea. Ciò avviene non solo in termini manipolatori, ma anche perché appunto chi si trova in uno stato di bisogno cerca di chiedere l'aiuto disponibile.

La confusione o l'ignoranza circa le origini del proprio disagio conducono alla ricerca di «scatole», di sistemi di senso che organizzino le proprie emozioni e i propri bisogni. Col tempo quindi tende a svilupparsi

una certa congruenza, una certa *routine*, tra cittadino e Servizio. Fornire ai clienti un'immagine diversa del Servizio li può condurre a formulare domande differenti.

A ciò va però aggiunto che l'organizzazione, o il singolo professionista, può proporre nuovi modelli di rappresentazione o di lettura del disagio. Da ciò può conseguire una differente domanda. La domanda è, infatti, anche un derivato della ricchezza d'opportunità che il cittadino ha la possibilità di considerare.

I problemi. La domanda del cittadino, come sopra accennavo, è connessa a disagi o desideri, ne è l'elaborazione, la traduzione nella richiesta a un Servizio specifico. È utile, dal punto di vista concettuale e operativo, distinguerla dal *problema*. Quest'ultimo lo possiamo definire come *una rappresentazione più chiara e articolata* rispetto al disagio o al desiderio, che invece si caratterizzano per una certa vaghezza. L'individuo, il gruppo, l'organizzazione si rappresentano la mancanza di un qualche cosa, la distanza da una condizione desiderata. Potrà essere la mancanza di un bene, di una conoscenza, di un'abilità o il piacere d'essere o avere qualcosa di differente. *Nel problema sono rappresentati differenti elementi, spesso in forma di narrazione, e sono posti in una relazione causale.*

Come cercherò di porre in luce nelle pagine seguenti, la definizione dei problemi non è per nulla semplice e scontata. Esistono differenti posizioni in proposito, ad esempio tra chi se li rappresenta come dati e chi li considera frutto di costruzioni sociali, tra chi li considera elementi statici e chi dinamici. È assai stretta la correlazione tra queste concezioni e i modelli di progettazione cui facciamo riferimento.

È importante comunque distinguere tra due grandi categorie di problemi. Quelli *generali*, istituzionalmente definiti, capaci di orientare e identificare un Servizio e i soggetti che ad esso accedono. Sono i problemi che in termini caratteristici sono affrontati da quello specifico Centro diurno, da quella Comunità per mino-

ri, da quel CSE. Possiamo poi individuare i problemi *specifici*. Sono quelli legati al singolo caso trattato, costruiti volta per volta, attraverso l'esplorazione delle particolari situazioni. Si tratta in quest'ultimo caso di problemi che si costruiscono a partire da una forma più o meno generale ed elastica data dalla prefigurazione organizzativa dei problemi pertinenti e che sono più o meno dinamicamente declinati o sovrapposti a quelli dello specifico caso.

Il prodotto. L'altro elemento critico nel progettare è costituito dalla prefigurazione del *prodotto: il risultato che ci si attende dalle diverse operazioni realizzate, attraverso il processo d'erogazione dei servizi, e che si costruisce attraverso il lavoro in collaborazione con i clienti*. Esso sembra chiaramente individuabile in organizzazioni che producono beni materiali: arrosti, auto, borse, case... È assai più difficile da rappresentare per chi eroga servizi, ossia oggetti in gran parte intangibili: informazioni, educazione, integrazione sociale, salute.

A ben guardare, anche nella produzione di beni è andata acquistando un'importanza critica la dimensione immateriale. Infatti, ciò che li genera valore aggiunto non è costituito semplicemente dall'oggetto materiale, la borsa o l'auto, ma anche e fortemente dal suo significato simbolico. Sono le sue componenti immateriali (il *design*, la sua funzione di *status symbol*, ciò che sta a significare, la sua disponibilità, i servizi connessi) che lo rendono più o meno interessante e prezioso. Esiste comunque in questi casi un supporto concreto, tangibile che funge in qualche modo da catalizzatore, da richiamo rispetto alle pur critiche dimensioni immateriali. Potremmo dire che è questo suo elemento di materialità che sembra renderlo più facilmente pensabile e nello stesso tempo un oggetto socialmente più agevole da riconoscere, forse appunto perché visibile.

Il prodotto nei Servizi consiste invece nel risultato che il cliente realizza attraverso la coproduzione dei servizi. *Esso consiste nella soluzione, nella riduzione o riformulazione dei*

problemi presi in carico dal Servizio. Si traduce in creazione di valore per i clienti ⁽²⁾. Non è quindi predefinibile in toto ed è strettamente e indissolubilmente legato alle capacità del cliente. Esso è quindi per molti versi sfuggente e contingente. Il prodotto di un intervento educativo non è determinato dall'educatore: può e deve indirizzarlo e influenzarlo, ma dipende fortemente dalla relazione che si sviluppa col minore, la famiglia, i suoi clienti, altri Servizi e dalle loro specifiche capacità e intenzioni. Così un medico può prescrivere una cura, ma il prodotto del suo progetto terapeutico dipende dalla disponibilità del malato a stare alle prescrizioni, a collaborare ⁽³⁾. Il prodotto quindi è dipendente dall'alleanza di lavoro tra operatore e cliente e da quella con i Servizi. È questa una dimensione critica, spesso trascurata, nella progettazione di un intervento. Non è dunque possibile realizzare un prodotto senza una qualche forma di alleanza, di integrazione ⁽⁴⁾ tra i progetti del Servizio, quelli dei suoi clienti e delle altre organizzazioni attive o attivabili sull'oggetto di lavoro.

Il servizio offerto. Il prodotto resta spesso indefinito nel progettare ed è oggetto di numerosi fraintendimenti ed equivoci. Con gran frequenza sembra sia scambiato con la prestazione necessaria a realizzarlo o col servizio che l'organizzazione offre per produrlo. Possiamo, infatti, definire i *servizi offerti* come *l'insieme integrato di attività, prestazioni, processi di lavoro proposti al cliente perché riesca a risolvere o gestire meglio uno o più dei suoi problemi*. Potremo così proporre diagnosi, trattamenti terapeutici, seminari di formazione, corsi, interventi d'assistenza. Si tratta d'insiemi di prestazioni — colloqui, visite mediche, visite domiciliari, osservazioni, lavori di gruppo — tra loro integrate, in funzione di obiettivi specifici. La realizzazione dei servizi richiede un accentuato intervento dei clienti, che quindi andrebbe prefigurato nel progetto. Infatti, la possibilità di formulare una diagnosi dipende in maniera significativa dalla collaborazione di chi vuole fruire del Servizio.

Così la sua rappresentazione del malessere, della sofferenza, l'idea che dei sintomi s'è fatta, la sua capacità di verbalizzarli, di segnalare e prima ancora di formulare problemi, condizionano fortemente le possibilità di comprensione del medico, il tipo di servizio che potrà realizzare. In maniera ancora più accentuata, a un educatore non è sufficiente la sua competenza tecnica per far funzionare un gruppo di adolescenti. La sua possibilità di fornire un servizio apprezzabile a quei ragazzi dipende anche dalla capacità di coinvolgerli nella costruzione del prodotto.

L'oggetto di lavoro. Un altro elemento indubbiamente importante per la progettazione è l'individuazione dell'*oggetto di lavoro*. Lo possiamo definire come *il problema o la parte dei problemi sui quali decidiamo di intervenire (problemi 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 un Servizio o ancor più di un operatore. Ciò che è possibile fare, date le risorse limitate (personali e 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 a una loro soluzione o migliore gestione.

Di fronte a un giovane (cliente) che accede a un Servizio sociale chiedendo un contributo economico (domanda), l'operatore può costruire un progetto d'azione. 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 (oggetto di lavoro), per poi individuare quali prestazioni appropriate il suo Servizio può 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 denaro, la mancanza di un posto di lavoro, l'incapacità di trovarne uno, la sproporzione tra risorse economiche e spese, la relazione con la sua famiglia, la confusione in cui vive il giovane, e così via.

⁽²⁾ A questo proposito può essere interessante la lettura di R. Normann e R. Ramirez, *Le strategie interattive d'impresa*, ETASLIBRI, Milano 1995.

⁽³⁾ I medici parlano di *compliance*.

⁽⁴⁾ Si veda: Orsenigo A., *L'integrazione tra progetti*, in «Animazione Sociale», 4, 1998.

L'oggetto di lavoro non è quindi necessariamente, come vedremo nei prossimi paragrafi, un qualcosa che s'impone. Esso è individuato, o forse meglio, costruito dall'operatore, in relazione col cliente e in funzione dei modelli, delle *routine*, della cultura del Servizio e dell'ambiente in cui opera. Come abbiamo già considerato per i problemi, anche qui possiamo rappresentarci oggetti di lavoro generali o di Servizio e oggetti di lavoro specifici, relativi allo specifico progetto che si intende realizzare.

Il cliente. Più volte, in queste righe e negli articoli precedenti abbiamo utilizzato il termine *cliente*⁽⁵⁾. Esso sta a indicare *il soggetto individuale o collettivo, che beneficia del prodotto, che acquista, direttamente o indirettamente, il servizio, che interagisce con un'organizzazione per ottenere un intervento capace di risolvere o ridurre un problema*. I clienti sono sia *esterni* all'organizzazione (il giovane disagiato, il paziente, la famiglia multi-problematica, il quartiere, la società) che *interni*. Questi ultimi sono i colleghi o le altre parti del servizio che beneficiano dei risultati della realizzazione del nostro progetto. L'équipe può essere, in effetti, vista come cliente, in quanto ha necessità di una diagnosi per poi realizzare eventualmente un intervento terapeutico. Oppure è l'area educativa a configurarsi come cliente, quando ha necessità di ricevere un progetto dall'area amministrativa per verificare la fattibilità di un intervento complesso. I clienti sono rappresentabili con modelli assai diversi: come soggetti passivi, semplici acquirenti del nostro prodotto, o come cittadini attivi. Possono essere pensati come caratterizzati da un loro progetto, spesso poco consapevole, oppure come semplici portatori, anche se esigenti, di una domanda. In particolare nei Servizi, essi sono più utilmente rappresentabili come *producer*⁽⁶⁾, ossia come utenti, utilizzatori di servizi, ma anche contemporaneamente come elementi attivi nella costruzione del prodotto stesso, nella realizzazione dei servizi e anche nella loro progettazione. Ciò implica tra l'al-

tro la necessità di un'integrazione tra i loro progetti e quelli che sono sviluppati dal singolo operatore, dall'équipe o dal Servizio.

Il senso. Gli elementi fino ad ora considerati, queste «scatole» concettuali utili per la costruzione di un progetto, trovano una loro collocazione, un legame, un ordine all'interno di una cornice che potremmo definire il *senso* del lavoro, quindi del pensare e dell'agire⁽⁷⁾ organizzativo. Senso che possiamo veder riverberato nel progetto, ma che può anche svilupparsi con una sua parziale autonomia e specificità nella progettazione. Costruire un progetto dotato di senso significa comprendere, affermare, collegare, attribuire, spiegare, prevedere. Esso fa riferimento a mappe cognitive e a sistemi di valori. Ci porta a rappresentare come logico, oppure naturale o sensato — quindi dotato di senso — un determinato modo di vedere e leggere una situazione. Il senso ci orienta sia circa la costruzione della realtà in cui lavoriamo, sia nell'attribuire per grandi linee l'etichetta di «giusto o sbagliato» ai comportamenti organizzativi e a quelli dei clienti. Non si tratta tanto e solo dei valori dichiarati, della razionalità esplicitata, quanto piuttosto di quella agita. È il senso di fondo, spesso inconsapevole, che guida od orienta le azioni e ancor più i pensieri di chi lavora in un progetto. Sono gli elementi che permettono di rispondere a domande come: «Perché curarsi di disabili?», «perché spendere per degli anziani?», «perché vale la pena di operare un malato grave?», «perché scegliere di spendere per questo progetto invece che per quell'altro?». Sono quei valori, quei quadri di riferimento che ci fanno definire la tossicodipendenza una malattia oppure una forma di disagio sociale o un sintomo

⁽⁵⁾ Per una trattazione di questo tema si rimanda, oltre al già citato testo di F. Olivetti Manoukian, a R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, ETASLIBRI, Milano 1985.

⁽⁶⁾ Sintesi dei due termini *producer* e *consumer* coniata da Toffler, *The Third Wave*, Collins, New York.

⁽⁷⁾ È di grande interesse a questo proposito lo studio del non facile testo di K. E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano 1997.

mo o un vizio, che portano a sviluppare e valutare positivamente progetti coerenti con queste premesse. Il senso è fortemente influenzato dal contesto sociale, ma anche le singole organizzazioni sviluppano specifici sensi relativi al campo d'azione loro proprio. Con la progettazione di un intervento sociale possono entrare in contatto, anche in termini con-

flittuali, visioni, ideologie, sistemi di significato preesistenti. Il senso di un progetto non è quindi necessariamente dato e condiviso tra i vari attori. Esso lo influenza e ne è influenzato. Cosicché un progetto può contribuire alla costruzione del senso di un servizio e allo stesso tempo è sensato in quell'organizzazione, ma potrebbe non esserlo al di fuori.

I problemi esistono?

Le brevi definizioni qui sopra proposte sono certamente insufficienti, data la complessità dei concetti a cui si riferiscono, ma possono essere utili per meglio seguire le riflessioni più approfondite attorno all'idea di *problema*. Nel panorama dei Servizi si incontrano differenti rappresentazioni di questo oggetto a volte tra loro fortemente divergenti.

□ «*I problemi sono lì, sotto gli occhi di tutti*». 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, la questione è che spesso non li sappiamo letteralmente *vedere*, anche perché qualcuno a volte li nasconde. Una volta messi in luce, si impongono con tutta evidenza. La disoccupazione della donna in una famiglia povera è un problema e va trovata una soluzione. La chiusura di un bilancio in perdita è evidentemente un problema. La tossicodipendenza o l'uso di droghe sono un problema. Spesso si rimprovera o ci si rimprovera di non intervenire per tempo su problemi 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 e anche qualitativo (meno frequentemente). Mentre non rientra tra le possibili

lità la messa in discussione della rappresentazione della situazione che il problema implica, i suoi confini.

□ «*Solo i tecnici riescono a individuarli*». In un'altra prospettiva è necessario realizzare da parte di tecnici 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 di livello culturale basso, sono pensati come scarsamente in grado di definire correttamente quali essi siano. Il paziente può descrivere al più i sintomi, ma è il medico a definire il problema. Poiché questo richiede una messa in relazione di differenti elementi e un sapere specifico per farlo, solo chi ha la strumentazione necessaria è in grado di collegare le varie parti in un quadro razionale. Si fa affidamento a una razionalità forte, spesso legata alle professioni. In questo senso nei Servizi il modello medico, quello ingegneristico e quello economico sembrano in questi anni i più riconosciuti. È dunque l'autorità del tecnico che riconduce all'interno di quadri predefiniti: disagi, sintomi, desideri, domande. Così essa riconosce il problema in quanto corrispondente a definizioni preesistenti. Il muoversi concentrando la propria attenzione nel cercare di ricondurre a categorie diagnostiche o di incasellare ciò che si osserva nel cliente (individuo, gruppo od organizzazione) corrisponde in modo abbastanza stringente a questa posizione. Essa è collegata a un pur utile sapere catalogatorio, che la formazione scolastica, anche e forse soprattutto quella più alla

moda, ha profondamente diffuso ⁽⁸⁾. 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 quello specifico problema. Come March e Olsen hanno scritto: «Le organizzazioni sono piene di soluzioni alla ricerca di problemi». È una prospettiva ottimamente rappresentata anche da quanto ha affermato un docente universitario a proposito delle difficoltà che incontravano degli operatori: «Se non ha soluzioni, significa che non è un problema».

Abbiamo quindi considerato due prospettive: quella in base alla quale si ritiene che i problemi siano un dato di realtà e che la possibilità di vederli sia 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.

□ «Hanno bisogno di essere pensati per esistere». Un'ulteriore posizione è quella di chi — e tra questi mi colloco — considera i problemi piuttosto come frutto di una costruzione sociale e individuale ⁽⁹⁾. 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 ⁽¹⁰⁾ già pensati. È necessario che qualcuno si rappresenti una concatenazione di elementi, di

eventi, d'ipotesi causali, all'interno di un quadro che gli dia un senso e lo etichetti appunto come problema.

L'uso di sostanze stupefacenti non è in sé un problema, lo diventa per rapporto a condizioni desiderate, a norme e valori, a paure, a emozioni che colleghiamo a questo fenomeno. Può esserlo per alcuni soggetti, ma non per altri. Un giovane può rappresentarsi come un piacevole diversivo, un imprenditore come uno stimolo per raggiungere migliori prestazioni, una ragazza come uno strumento per trovare sollievo. Nel contempo un genitore lo può sentire come un gravissimo problema, la moglie dell'imprenditore può essere angosciata dalla scoperta e il fidanzato della ragazza può sentirsi crollare il mondo addosso per un problema di dimensioni tali da non avere un nome. Gli stessi consumatori di stupefacenti possono rappresentarsi la loro condizione come problematica o meno. Non è necessariamente la diversa posizione o il ruolo sociale a configurare una situazione come problema. La presenza in un determinato territorio di gruppi etnici diversi, la distribuzione ineguale di ricchezze materiali e culturali, l'esistenza di reati, non costituiscono necessariamente dei problemi. Le possiamo rappresentare come situazioni normali, come un accidente, come un male, ma anche come la causa d'altri mali ⁽¹¹⁾.

⁽⁸⁾ A questo proposito è molto interessante la critica alla formazione dei grandi e famosi istituti francesi, sviluppata nel testo di M. Crozier, *La crisi dell'intelligenza*, o quella di H. Mintzberg (*Management, mito e realtà*, Garzanti, Milano 1991) sulle scuole di management negli USA.

⁽⁹⁾ 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 le mappe, i linguaggi, «pensieri pre-pensati» (Bion), gli attrezzi e i processi che società e organizzazioni loro offrono o impongono (Freud, Douglas).

⁽¹⁰⁾ 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.

⁽¹¹⁾ Il quartiere di San Salvario a Torino è salito agli onori della cronaca nazionale grazie alla definizione di zona a rischio, crogiolo di problemi, situazione limite, mi-

□ «Un problema non è sempre un problema». I problemi possono anche essere utilmente rappresentati non sotto la forma di oggetti statici, da trovare o costruire. Ad uno sguardo attento e in grado di sopportare la faticosità della prospettiva, essi risultano essere anche, o piuttosto, degli *elementi dinamici, instabili*. Ciò significa che i problemi sono in divenire. Vanno collocati su un asse temporale. Cosicché ciò che oggi risulta esserlo, a distanza di un anno potrebbe non esser più rappresentato come un problema. Non perché è stata trovata una soluzione, ma perché ha perso quel significato, la connotazione di problema. Così, secondo i tempi e i luoghi, lo stesso peso di una persona può essere considerato segno di benessere o d'obesità. I problemi pur mantenendo quest'etichettatura possono essere riconfigurati, ridisegnati dagli attori organizzativi. Ad esempio, durante un intervento formativo, il problema configurato come «necessità di ridurre la conflittualità nell'équipe tra nuovi arri-

vati 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 aprono una serie di possibilità, d'opportunità di dialogo tra i diversi attori organizzativi, ma espongono a 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, i tecnici, ma anche gruppi politici, gruppi di pressione, i mass media, oppure specifiche organizzazioni o la comunità scientifica ⁽¹²⁾. Può avvenire sia attraverso una delega d'autorità, sia con un'assunzione di responsabilità.

I significati dei problemi

L'avvicinarsi ai problemi, l'individuarli o meglio ancora il lavorare per costruirli ha un'importanza critica nella progettazione. D'altro canto possiamo osservare come sono assai differenti le posizioni, gli atteggiamenti, gli affetti correlati al rapporto con quest'elemento. Organizzazioni, gruppi e singoli possono attribuire o misurarsi con significati differenti, ma anche opposti all'etichettatura di problema. Ciò influenza sensibilmente gli investimenti che sono attivati, quindi la motivazione a misurarsi, in senso generale, con i problemi.

È utile, per orientarsi in questo campo, una distinzione in quattro tipi di significato attribuiti ai problemi. Essi sono attribuiti stabilmente o adottati mobilmente da individui e organizzazioni.

□ *Sinonimi d'imperfezione*. In molte situazioni 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 proble-

nacciato dall'arrivo d'extracomunitari, dallo spaccio di droghe e dalla delinquenza. *Ciò ha mobilitato tutta una serie di progetti e ne ha bloccati altri*. Studi realizzati ad hoc e altri già disponibili hanno disegnato una situazione molto divergente. In quella zona non esisterebbe né una maggiore immigrazione, né una più elevata delinquenza, né un maggiore spaccio di droghe, che in altre parti della città. Ciò non sembra influenzare significativamente però la rappresentazione di San Salvario come problema. In termini ancora più drammatici si può pensare alla Jugoslavia, a come la compresenza di etnie, ideologie e religioni differenti sia stata negli anni differentemente rappresentata e non sempre come problema, tantomeno come problema drammaticamente insopportabile.

⁽¹²⁾ È 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.

mi 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: «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 fatto non devono dare problemi. Si tratta allora di trovare l'errore, il colpevole e correggere il piano di lavoro, il progetto. La situazione ideale è quella dunque senza problemi.

□ *Un giogo da sopportare.* 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 problemi, la loro gravosità, appare quasi un titoli di merito. Parrebbe comparire una dimensione per certi versi sacrificale o masochistica. Queste situazioni sembrano caratterizzarsi per una cronica sproporzione tra problemi e risorse. 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 tossicodipendente è un problema e bisogna imparare a tenercelo così, non c'è scampo».

□ *Una sfida.* Altri ancora vedono i problemi un po' come una sfida. Il risolvere problemi appassiona, quasi come un gioco rompicapo. Tanto più difficili sono, tanto maggiore è la soddisfazione. Appare una posizione so-

stenuta 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 e 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 sfida con l'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 cui si punta, è sentito come una sconfitta mortale, quasi si giocasse con la morte: «Il mio principio, che cerco di trasmettere in azienda, è che non bisogna mollare i problemi, fino a che non sono risolti», «mi appassiona e fino a che non 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».

□ *Oggetti di ricerca, occasioni di relazioni.* In alcune situazioni i problemi sono configurati prevalentemente come oggetti di ricerca, occasioni di relazioni, stimoli della 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 piacere che potremmo definire estetico, nell'eleganza del percorso di studio e di soluzione. Gli operatori sono interessati a met-

tere 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 dei cittadini si configurano allora come un qualcosa, un problema, non da fuggire, ma da avvicinare. Non si tratterà allora di trovare il più rapidamente possibile una giustificazio-

ne o una soluzione: accontentarli, farli tacere, relativizzare la loro scontentezza, consolarli. I problemi possono così diventare spunti per ripensare e riprogettare. I cittadini, se ascoltati e non evitati, se coinvolti nel comprendere il senso della loro scontentezza, possono aiutarci a scoprire qualcosa di nuovo, a progettare servizi innovativi. Si tratta di poter stare con i problemi, non nel senso del sopportare stoicamente, ma dell'esplorare curioso. Il dirigente penserà allora come importante il momento dedicato all'ascolto e all'esplorazione dei problemi proposti dai suoi collaboratori. I problemi, in questa prospettiva, possono fruttuosamente essere lasciati anche aperti.

Modi di trattare i problemi

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 progettazione, che ne orienta lo sviluppo.

□ *Evitarli.* Come abbiamo visto, una prospettiva è quella dell'evitamento. Lo sforzo è allora quello di progettare linee di fuga o tangenziali ai problemi e ai loro portatori. Si spera per questa via che altri li risolvano, oppure che svaniscano o che ricadano su altri soggetti. L'oggetto di lavoro diventa allora il fastidio, il peso che questo costituisce e non il problema configurato dal cliente esterno o interno. In questi casi si è spesso guidati dall'interesse individuale, più che da quello collettivo. È anche il risultato di situazioni lavorative caratterizzate dal sovraccarico di compiti, d'attese o d'emozioni. Recentemente un dirigente di una grande azienda italiana mi raccontava come i meeting col management nazionale e delle consociate fossero organizzati con domande e risposte predefinite, ma apparentemente spontanee «per evitare problemi alla proprietà e ai grandi capi».

□ *Risolverli-eliminarli.* Nelle situazioni caratterizzate da una tendenza all'efficienza 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 adeguate. In quest'ultimo caso i problemi sono a volte elusi per evitare l'esposizione alla verifica dell'incapacità a eliminarli. Non ci si riesce a rappresentare i problemi senza una soluzione. Molti responsabili di Servizi e di équipes mi raccontano del loro evitare i collaboratori che pongono problemi «perché non so cosa fare per risolverlo», «perché hanno ragione a lamentarsi», «perché non sono un mago». Così si cerca, anche inconsapevolmente, di «passare» o meglio «scaricare» ad altri colleghi o ad altri servizi casi che portano problemi irrisolvibili. «Ci ho provato in tutti i modi, ma non si riesce a fargli cambiare testa», «il nostro è un Servizio di depressi, perché non riusciamo a risolvere i problemi dei nostri pazienti». Oppure come già citavo: «Se non c'è soluzione non è un problema».

□ *Gestirli.* D'altro canto i problemi possono essere visti come oggetti da gestire. Non si

tratterà allora di risolverli o eliminarli, ma 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 paziente, di sviluppare una progettazione in cui il Centro diurno del Servizio di salute mentale e l'ospite trovino forme di mantenimento del legame anche dopo l'inserimento lavorativo e la conclusione del trattamento. Con i clienti si lavora per capire come sia possibile gestire la propria malattia, il proprio disagio in termini meno invalidanti. Si progettano vie per convivere con un problema senza esserne travolti. Ciò richiede, da parte degli operatori, di

saper sopportare delle limitate capacità a risolvere questioni critiche o anche assai dolorose, senza per questo eluderle. Il prodotto che è prefigurato per questa via è allora costituito non dalla soluzione del problema fornita al cliente, quindi dal sostituirsi al cittadino che accede al Servizio. Ci si rappresenta invece 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 occasione di stimolo per migliorare il proprio processo produttivo, il problema di un minore che rischia la bocciatura può essere visto come lo spunto per ripensare il senso del suo progetto di vita.

L'oggetto di lavoro

Possiamo individuare almeno due livelli di definizione dell'oggetto di lavoro. Quello generale in cui è l'organizzazione a individuare i confini dell'area in cui i suoi membri sono indirizzati a investire: la cura dei tumori, i problemi di emarginazione sociale, la prevenzione degli incidenti. Abbiamo poi la definizione degli specifici oggetti di lavoro dei singoli progetti, 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, ossia i problemi dei cittadini che un operatore sceglie di trattare, sono in una certa misura predefiniti. Le scelte che l'équipe o l'operatore fanno sono indirizzate su traiettorie precostituite in parte significativa dal Servizio di cui sono parte. Inoltre il contesto socioculturale, in cui questi diversi soggetti si muovono, 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 ai Servizi, di direttive, di programmi o più generalmente e implicitamente quella di tendenze culturali, di valori, di quadri teorici di riferimento, di *frame*, di modi dominanti di rappresentarsi la situazione sociale, il disagio, la sofferenza, i desideri dei cittadini e più in generale dei clienti. Essi costituiscono quello che ho indicato nello *schema di progettazione* (p. 54) come «il quadro generale degli indirizzi». L'organizzazione fornisce dunque delle piste e 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.

Pertanto le organizzazioni non sono sempre in grado di dare questo supporto. Come abbiamo già accennato, nei Servizi la chiarezza circa l'oggetto di lavoro non è per nulla scontata. Spesso sono confusi con le domande, i clienti, i problemi individuati, le diagnosi, le attività. Queste difficoltà sono stret-

SCHEMA DI PROGETTAZIONE



tamente correlate con l'intangibilità di questi oggetti, ben diversi da pezzi di legno, manufatti da montare, pareti da dipingere ⁽¹³⁾. Gli oggetti di lavoro sono, infatti, concetti, simboli, relazioni tra persone, gruppi, organizzazioni. Potremmo affermare 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 qual-

cosa che non esiste ancora, che possiamo solo costruire nella nostra mente ⁽¹⁴⁾, e la progettazione è su oggetti intangibili, ciò significa che in queste situazioni di lavoro è richiesta in una qualche misura un'operazione doppiamente impegnativa per le nostre capacità di pensiero simbolico.

Di fronte alla difficoltà a prefigurare, a 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 e il disorientamento che ciò comportava spingeva a più riprese presidente e consiglieri a concentrarsi su problemi «concreti» come: i costi economici, 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 trat-

⁽¹³⁾ 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 e in particolare della produzione di valore, basati su una visione di queste come fornitrici di servizi in gran parte immateriali. Si vedano a questo proposito i due testi già citati di R. Normann (1985) e R. Normann, R. Ramirez (1995).

⁽¹⁴⁾ Non si può creare qualcosa che già esiste. Su questo tema si vedano i primi due inserti, in «Animazione Sociale», 12, 1997; 4, 1998.

tati dai diversi Servizi, concentrano l'attenzione, i controlli sul «cosa fanno», «quante visite fanno», «quanti giorni tengono i malati nei reparti», senza riuscire a 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 o aiutare l'operatore nella fase dell'individuazione dei problemi e in quella della scelta tra questi degli oggetti di lavoro. Infatti, il sapere professionale può essere inteso come una serie di routine di pensiero e operative, che portano o indirizzano a scegliere problemi e 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 tenderà allora fortemente a scegliere ricorsivamente, tra i problemi in campo, solo alcuni come oggetti di lavoro.

Un ultimo elemento critico, che vorrei qui brevemente richiamare, riguarda la necessità di una solida alleanza con i clienti (cittadini o altri servizi) nella costruzione degli oggetti di lavoro. La progettazione nelle organizzazioni di servizi richiede una consistente alleanza di lavoro tra operatori e clienti. Non è, infatti, possibile, come abbiamo già visto, realizzare un servizio, giungere a un prodotto, senza un'attiva partecipazione di chi della progettazione intende prevalentemente beneficiare. Il loro coinvolgimento non è allora da intendere come necessario solo nella fase operativa: avere la collaborazione nella visita domiciliare, nella realizzazione di un intervento educativo, nell'assunzione di farmaci. È fondamentale la loro partecipazione anche 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 chiarificazione dell'oggetto di lavoro è d'importanza critica nel condurre un intervento con un tossicodipendente per un SERT, con un giudice per un USSM, con un Servizio pubblico per una cooperativa d'educatori.

Crisi della progettazione come sequenza lineare

Nello schema ho provato a rappresentare sinteticamente alcuni dei passaggi critici che costituiscono il processo di progettazione.

Si tratta di una semplificazione in gran parte insoddisfacente. Infatti, se da un lato rende drasticamente più semplice l'intreccio dei passaggi che conducono allo sviluppo e alla realizzazione di un progetto, dall'altro non evidenzia sufficientemente la complessità dei processi che effettivamente possiamo osservare nei Servizi. Complessità che quest'articolo e quelli degli inserti precedenti hanno cercato di valorizzare. Lo schema va letto in una dimensione di circolarità, a più livelli, in cui quin-

di 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 flusso di progettazione. Così che il prodotto può influenzare la rappresentazione dei servizi necessari per proseguire il lavoro. La prefigurazione dei risultati può portare a una riconfigurazione dei bisogni e dei problemi. Accade anche 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 so-

luzioni di carattere sanitario, 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 punitive, tenderemo nell'organizzazione a pensare nei confronti di giovani delinquenti 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 a essere configurato nei termini di necessità di confronto tra le parti, di bisogno di parlarsi, bisogno di ricomposizione.

La chiara rappresentazione dell'oggetto di lavoro è vista da molti come prerequisito, condizione per agire secondo un progetto. La visione che si può ricavare dallo studio delle organizzazioni che producono servizi quando sono attive è però più sfumata e ambigua. Anche le équipes meglio intenzionate a volte trovano gravi difficoltà a individuare, di fronte a richieste, definizioni vaghe e instabili dei clienti, quali sono i problemi cruciali su cui intervenire e quindi a definire gli oggetti di lavoro. La società può far intendere esigenze contraddittorie, la famiglia può chiedere qualcosa di opposto al minore, la nostra organizzazione può indirizzarci verso obiettivi ambigui e gli altri Servizi con cui si cerca di collaborare non sempre hanno idee chiare e condivise. 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 progettazione.

Chi lavora nei Servizi si trova a confrontarsi con oggetti dai confini incerti, incompleti, non totalmente definiti, oppure molto ampi. Poter progettare 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 a una maggiore attenzione all'ascolto, alla visione dell'altro, al dialogo. Infatti, l'incompletezza nella definizione dell'oggetto di lavoro, quindi la possibilità di accettare 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 essere 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 può essere allora pensato 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 progetti caratterizzati da una certa approssimazione, da una limitata definitività. L'elaborazione dei risultati di progetti inizialmente anche approssimati, di concettualizzazioni precarie dell'esperienza, può essere la via per giungere a progettazioni costruite mentre si sviluppano gli interventi, sempre che sia sostenuta da una capacità di contenimento e di orientamento nella precarietà di una costruzione solo parzialmente prefigurata.

Quest'accentuazione del collegamento non sequenziale della definizione esaustiva dell'oggetto di lavoro, cui seguirebbe il progettare, pone anche in discussione la netta distinzione tra il progettare, il gestire, l'eseguire e l'utilizzare (da parte del cliente). La progettazione dialogica, quale è stata intesa in questi inserti, 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 del progetto e partecipa alla sua gestione. 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 progettazione capace di generare valore.