

Silvia Gherardi

Professoressa di sociologia delle organizzazioni, Università di Trento e Università di Oslo

**Avvistamento per Community Lab: “Conflitti allo specchio: la rete dei servizi di fronte alla conflittualità familiare”
20 giugno 2017**

Ho seguito questo percorso con grande interesse, anche se fisicamente non ero presente e non ho fatto parte del progetto Community Lab. Considero infatti un grande privilegio aver visto quello che è stato messo appunto, sperimentato e, soprattutto, come ha coinvolto le persone, specialmente gli operatori dei servizi. Chiaramente in questo periodo in cui lavorare è diventato così faticoso e difficile – soprattutto nei servizi – è un piacere vedere che c'è una risposta positiva ad una proposta di sperimentazione.

Le riflessioni che ho fatto intorno agli strumenti che sono stati preparati, creati, inventati, sperimentati sono delle riflessioni di tipo organizzativo, soprattutto sulle pratiche, più che intorno al lavoro degli operatori. Infatti, in questo periodo la complessità dei servizi, quindi la complessità dell'oggetto della pratica sta aumentando grandemente, soprattutto nei servizi che hanno avuto a che fare con la famiglia, il sostegno alle famiglie, il conflitto. Quindi l'oggetto della pratica dei servizi è diventato più complesso; c'è una complessità crescente nell'oggetto della pratica, ma c'è anche una complessità crescente dal punto di vista organizzativo. Infatti mentre la retorica, il linguaggio del lavoro di gruppo, lavoro di équipe, lavoro di rete è molto parlata, quando poi si va a vedere la quotidianità dei servizi, si vede invece che le azioni e le conoscenze sono spesso disgiunte; sono disgiunte nel tempo e nello spazio, perché il lavoro di servizio è un lavoro 'a molte mani' ed è frammentato, è disperso. E quindi, come si può ridurre ad un'unità? Soprattutto, come possono i servizi pensare alle pratiche? Perché le pratiche si costruiscono intorno a dei progetti, a dei progetti che sono sempre diversi, sempre nuovi e che coinvolgono un numero variabile di altri servizi, un numero di persone variabili che spesso non hanno neanche il tempo di sedimentare una modalità lavorativa comune.

Allora, l'apprendimento organizzativo, e quindi gli strumenti a sostegno di un processo di apprendimento organizzativo, gli strumenti che avete messo a fuoco e che avete sperimentato, sono degli strumenti molto validi per poter lavorare all'interno di un progetto e per la fornitura di un servizio complesso.

Le soluzioni possibili per affrontare la complessità organizzativa dei servizi non possono essere lasciate soltanto sulle spalle degli operatori. Sebbene sia importante che gli operatori facciano proprie modalità innovative e riflettano sulle proprie pratiche con l'intento di cambiarle, di condividerle, di negoziarle e di innovarle a fronte di nuovi bisogni, rimane poi un problema di sedimentazione di queste pratiche condivise e negoziate e questo è un problema di complessità organizzativa che non può essere risolto con un intervento organizzativo strutturale e dall'esterno. Si tratta di avere delle strutture flessibili, ma in un certo senso non formalizzate o poco formalizzate, ed ecco che il lavorare sulla conoscenza pratica, sul come condividerla e anche come stabilizzarla diventa una riflessione interessante per l'organizzazione e una riflessione che ha bisogno di essere condivisa, in modo poi da organizzare le pratiche e da praticare l'organizzazione che viene così messa in piedi.

La cosa che mi ha colpito di più nel leggere le sperimentazioni, il come sono stati messi insieme questi strumenti è stato, da una parte, la grossa fatica che gli operatori incontrano proprio nel quotidiano. Ed è una fatica che secondo me è ineliminabile, fa parte della natura dei progetti che seguono, fa parte della natura del contesto in cui sono inseriti, ecc. Quindi, a fronte di questa

grande complessità e di questa grande fatica – perché è una fatica reiterata, quotidiana, che sembra destinata a non finire mai e quindi a produrre un effetto di scoraggiamento – il tipo di risposta che c'è stato nello sperimentare le tecniche, gli strumenti che avete elaborato e creato insieme è stata poi di una grande disponibilità. E quindi le due cose sono messe insieme: cioè, da una parte, la faticosità e la consapevolezza che da questa faticosità non si esce facilmente e, dall'altra parte, una grossa voglia invece di fare, di cambiare. Secondo me la dimensione della pratica, e quindi del consolidamento della pratica quotidiana dopo che è stata riflettuta, concordata, negoziata in un processo senza fine è l'opportunità per un processo continuo di cambiamento. Così come la fatica non finisce, non è che la nuova conoscenza seppure sedimentata in pratiche condivise possa essere valida per sempre. E quindi, da una parte la fatica e dall'altra però la disponibilità: la disponibilità a cercare, la disponibilità a creare nuova conoscenza, a sperimentarla in pratica, praticarla, ricambiarla ancora. È questo un circuito che dà energia e l'energia che si è prodotta in quello che avete fatto, nel Community Lab è un'energia che proprio traspare, fisicamente traspare e quindi diventa anche comunicabile e condivisibile.

Queste sono un po' le mie riflessioni. Veramente è stato un privilegio seguire quello che a distanza avveniva e mi sembra di far parte ormai della rete che si è messa in piedi in questo modo. Quindi grazie per avermi concesso questa visione un po' dal di fuori.