

Gino Mazzoli
Esperto di politiche di welfare, Reggio Emilia

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

Mi onoro di essere un co-inventore del Community. Ho gestito quello iniziale sui piani di zona, poi quello sull'Unione dei Comuni e oggi sono qui come *avvistatore* nel C lab sui conflitti famigliari. Sono un ammiratore più che un avvistatore di questa edizione che ha prodotto del materiale, delle tracce di pensiero davvero eccellenti.

La lettura di questo testo è entusiasmante dal mio punto di vista e mi ha consentito di tirare fuori dei pensieri che non avevo pensato prima (cosa che mi capita sempre quando mi approccio al Community Lab), dalla mia postazione di consulente, ricercatore e formatore nell'area del welfare dove incrocio spesso i servizi per le famiglie in diversi contesti italiani.

Il Community Lab è un formidabile dispositivo di innovazione promosso da un'istituzione (la Regione); in pratica un ossimoro perché di norma nell'immaginario collettivo un'istituzione è deputata a conservare, garantire, assicurare. In questo caso inventa.

Il C lab è una specie di “bagnomaria operativo riflessivo” che (grazie all'autorevolezza della Regione e all'inventiva dello staff) che scioglie le routine di tanti attori e apre piste di lavoro

La lettura del diario di bordo di questo C lab e in particolare delle pagine sulle preoccupazioni dei partecipanti mostra come il tema dei conflitti familiari sia la questione più complicata su cui lavorano i servizi di welfare oggi; per la verità lo è da sempre, ma lo è in modo esponenziale oggi: la famiglia è sotto scacco e i servizi che si occupano delle famiglie sono particolarmente in tensione. Il nodo dei conflitti famigliari rappresenta così una grande opportunità per vedere il funzionamento dei servizi di welfare in generale.

Primo punto: ci si occupa di un materiale incandescente sul piano emotivo che non può non avere una rifrazione su noi. È il discorso dello specchio che si fa nel testo: molti operatori hanno famiglie incasinate (il rapporto sulla coesione sociale in provincia di Reggio Emilia, che curo da 7 anni per conto della Camera di commercio dice che a fronte di 10 matrimoni si registrano 8 separazioni; quindi anche soltanto sul piano del calcolo delle probabilità il tema non può non toccare gli operatori. E anche le reti sono un po' delle famiglie. Nel testo si fa riferimento a dei segreti familiari; ebbene anche le reti sono famiglie di soggetti che (tra l'altro) non si sono scelti e devono stare insieme: ci sono dei conflitti, degli incistamenti, delle risorse, dei segreti familiari. Quindi trattiamo un materiale incandescente che ha rifrazioni su di noi come soggetti, come servizi, come reti.

Secondo punto: c'è un tacito obbligo perfezionistico che affligge i servizi. La pubblica amministrazione veicola una cultura organizzativa meccanicistica; il modello meccanicistico deve funzionare come un orologio, una volta che hai definito le norme ci si illude che le cose possano andare da sole, quindi non ci si cura della manutenzione. È vero che si fanno le equipe ma la cultura di riferimento è quella della pubblica amministrazione di cui i servizi sono un pezzo: tutte le fattispecie devono essere previste dalle norme; il coordinamento è più una giustapposizione di settori specialistici che non una connessione. È come la scuola dove gli insegnanti hanno 45 minuti di equipe al mese (consiglio di classe) a fronte di 30 gg di front office con una classe di 28 ragazzi: si finisce per giustapporre le materie e alzare le palette coi voti come a *Ballando sotto le stelle* .

I servizi per le famiglie hanno poco tempo per gestire un'infinità di pressioni e di emergenze, avendo addosso l'aspettativa di risposte perfette.

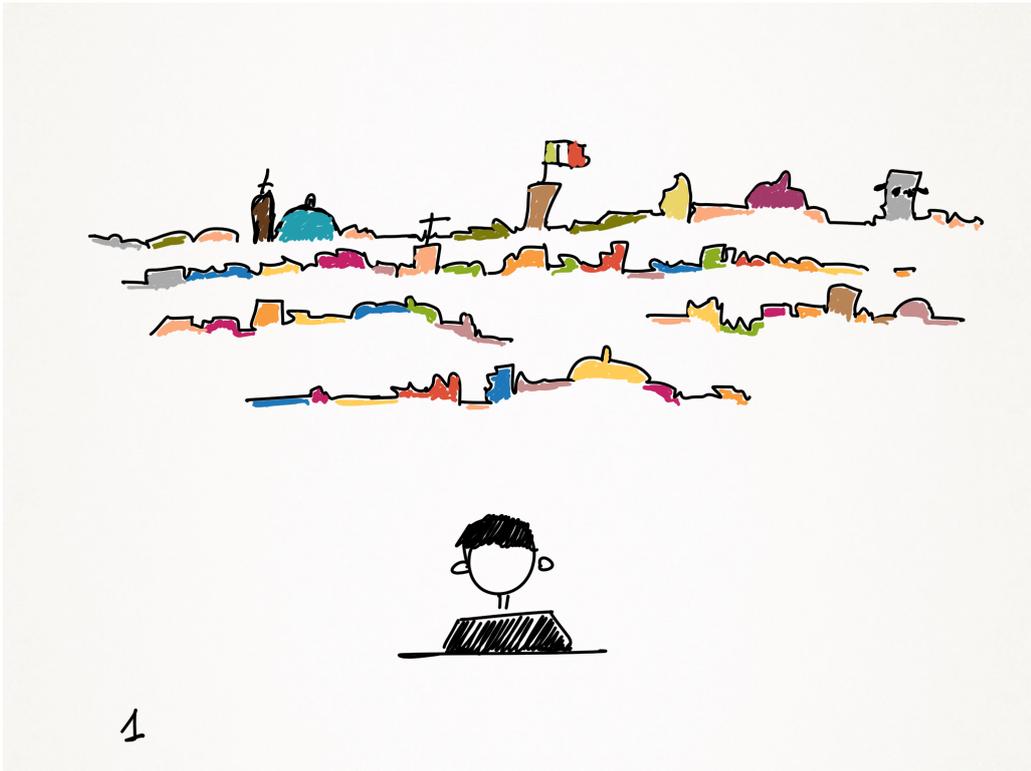
Per giunta tutto questo va moltiplicato per il mondo in cui siamo: un mondo immateriale, iperconnesso, iperveloce, disintermediato: le app disintermediano. Ti basta un'app, che altro ti serve? C'è questa illusione che basti un'app e non servano le organizzazioni. Il montare del populismo è il segno di questa disintermediazione che delegittima le istituzioni. Le istituzioni dovrebbero essere il decoder e il mediatore delle ideologie, la casa di tutti, ma i tempi delle istituzioni sono molto lenti. La società va veloce: Trump, Brexit e Grillo vincono tramite Face book avendo contro i principali quotidiani e tutti i partiti tradizionali.

Ma la connessione continua e veloce apre anche possibilità interessanti. Se mi faccio un selfie mentre sono in cima a una montagna e lo spedisco ai miei conoscenti, è vero che non fruisco pienamente del tramonto e della natura intorno a me, ma è anche vero che consegno agli altri un pezzo della mia interiorità. Il mondo iperconnesso è un mondo che apre nuovi spazi di spiritualità, che fa sentire l'umanità legata da un unico destino. Pensare globale e agire locale non è più solo un'aspirazione o un dover essere, ma un modo naturale e diffuso di sentire e agire.

Questa dunque è una polarità che apre possibilità di maggiore democrazia, ma che oggi sta delegittimando le istituzioni. O i gestori delle istituzioni inventano modalità per costruire consenso anche in modo movimentistico (come sta facendo il C lab) o vanno rapidamente fuori mercato. La deriva delegittimante aumenta le criticità legate alla rigidità perfezionistica che affligge i servizi i cui prima di è detto.

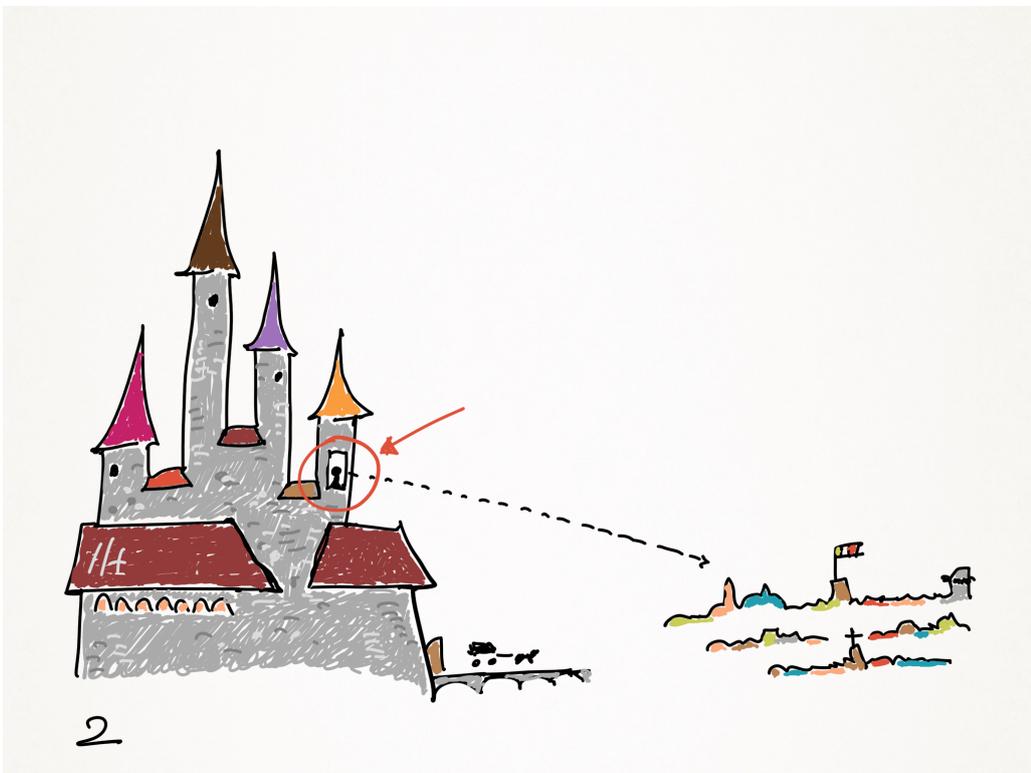
Terzo punto: i servizi si sentono addosso il dovere di essere (come dice una persona nel diario di bordo) agenti del cambiamento. Il codice sociale è anche militante (in particolare in questa regione) e anche assistenziale, legato alle origini dello Stato sociale ("noi dobbiamo occuparci degli ultimi").

Questi tre punti visti in sequenza richiedono "a moment of silence", come dice una canzone di Francesco Gabbani (cantautore molto meno banale di quanto non sembri). "A moment of silence = un attimo di silenzio": respira profondamente, sposta lo sguardo, nel senso che le domande di spiazzamento del Community Lab hanno tentato di spostare lo sguardo. Guardiamo la prima diapositiva, frutto di un disegno che ho obbligato mio figlio a farmi dopo che ieri sera mi ha devastato i timpani per 4 h col suo gruppo musicale invitato a casa mia per preparare le versioni acustiche delle loro canzoni per il Buskers festival di Ferrara.



Questo è un signore che guarda una scena: siamo noi che guardiamo la società.

Poi c'è la seconda scena:



Qui si vede la stessa scena in modo più ampio. Cioè si vede la postazione da cui questo signore guarda la scena. Fuor di metafora il castello rappresenta le complesse costruzioni mentali ed emotive, in gran parte inconse, che condizionano la nostra vista e dunque la nostra prassi. Questo

vale per i singoli, per le organizzazioni e per le reti. Nella fretta di fare e di essere perfetti, rimuoviamo questa elementare e fondamentale realtà: le organizzazioni sono il prodotto di una storia che sedimenta modi di guardare la realtà, codici culturali (sanitario, giuridico, economico, sociale, educativo, ecc.) che consentono di gettare certi sguardi e non altri sulla realtà. Non è una colpa o un errore. È un fatto. Ma bisogna esserne consapevoli altrimenti tendiamo a considerare una verità assoluta ciò che non è altro che un punto di vista.

Solo così possiamo prendere in mano i 3 punti di cui ho parlato: il tuo pensiero (e di conseguenza le tue azioni) è prodotto dal posto da cui tu guardi, dall'organizzazione che abiti.

Se tutto accelera e diventa urgente, non serve correre (anche se tutto intorno te lo chiede: la velocità del mondo, l'ansia prestativa, ecc): come dice un proverbio cinese, se tutto va veloce non serve correre, ma muoversi nella direzione giusta, anche lentamente. Il punto è centrare la direzione, non correre come dei disperati, ma *procedere* correttamente direzionati. E ti viene da correre perché hai addosso una pressione di perfezione pazzesca.

Conta lo sguardo, la vision, la finestra da cui guardi. Se penso che tutto si possa pianificare perché credo che tutto si possa prevedere, farò un protocollo preciso che indichi come l'organizzazione deve funzionare nel dettaglio, con norme che controllano la prassi tramite la previsione di tutte le fattispecie possibili per evitare l'errore. La rete tra organizzazioni non dovrà far altro che verificare se tutto il protocollo è stato applicato. Se invece guardo da un'altra finestra che dice che il fare è un grumo denso e opaco dove se immetti una variabile ti viene sparata in 360 direzioni diverse e imprevedibili, capisci che non puoi prevedere tutto e ti attrezzai per aggiustare in itinere il percorso, l'oggetto di lavoro, imparando dall'errore e dalle disfunzioni, mettendo a punto con la rete le regole per apprendere dal fare e dallo sbagliare e per negoziare le modalità per riaggiustare il processo. Insomma tutto il contrario del codice meccanicistico di cui è permeata la Pubblica amministrazione.

Le organizzazioni sono come gli iceberg: la parte emersa (come ci insegna Piero Angela) non è più di 1 / 9. Fuor di metafora: sotto organigrammi e documenti fondativi (la parte visibile) c'è un vastissimo mondo di progetti, obiettivi, conflitti impliciti, indicibili, spesso inconsapevoli intorno a cui avvengono continue transazioni mosse da quei codici culturali che inconsapevolmente gettano sguardi dalle varie finestre del castello. Se la cultura che sta lì sotto mi dice che l'errore non ci deve essere perché se faccio una buona lettura, un buon protocollo d'intesa non sbaglio mai, il risultato è che l'errore viene espulso. Se io invece penso che il fare è la fonte cruciale dell'apprendimento e che quando parto per un progetto scoprirò solo per strada i motivi per cui ho intrapreso quel viaggio, devo riaggiustarmi in corso d'opera raccogliendo anche dagli errori elementi cruciali di apprendimento. Il lavoro delle reti di servizi diventa un percorso incrementale di apprendimento organizzativo per erogare un prodotto più qualificato.

Vuol dire però che io mi devo strutturare con un set per trattare disfunzioni, errori, negoziazioni tra i diversi attori intorno a queste cose. Ma questo set è un'organizzazione e la stessa rete è un'organizzazione complessa: bisogna pensarla, progettartela e accompagnarla; e tutto questo ha dei costi anche in termini di tempo oltre che finanziari. Quando si parte per un viaggio bisogna equipaggiarsi. Ma l'equipaggiamento di cui qui parlo non è mai considerato, pur essendo il più importante.

Tutto ciò definisce anche un ambito più circoscritto ma verificabile, di responsabilità, perché finché sono sotto pressione con urgenze continue e senza possibilità di verificare cosa ho fatto, tutto quello che sbaglierò in qualche misura mi sarà perdonato.

Ma la realtà, anche quella della società ipertecnologica e iperveloce, racconta un'altra storia. Le decisioni della politica interazionale non sono gestite dal G7 o dal G20. Sono gli ambasciatori dei

Paesi coinvolti nelle crisi internazionali che decidono costruendo micro organizzazioni (i cosiddetti "gruppi di contatto"). Sono le 4 persone che sono sul pezzo che decidono. Decide chi c'è e chi c'è si assume le responsabilità delle scelte.

Nel testo c'è scritto che le reti intrappolano. Sono infatti i codici culturali presenti silenziosamente nella parte di sotto dell'iceberg che intrappolano perché agiscono non visti e costringono a transazioni sull'apparenza.

Ma alla fine qualcuno deve prendere una decisione. Per questo è cruciale capire. Nel diario di bordo il flussogramma evidenzia la sua importanza.

Il punto è come gestire queste situazioni ineludibilmente parziali, perturbate (dove ci sono politici e cittadini incavolati) in un tempo limitato negoziando con gli altri. Se lo sguardo è alla grande riforma che dovrà cambiare i servizi o alla formazione infinita che verrà, non ci saltiamo fuori; ma se lo sguardo è al fare che già c'è (e i flussogrammi lo fanno vedere) è uno sguardo parziale (se non è perfetto pazienza!), e se cambia il tuo sguardo, il mondo cambia.

Il codice meccanicistico siamo anche noi, siamo noi che lo agiamo e se noi ci disattiviamo come attori di questo codice anche lui si tranquillizza un attimino. È vero che abbiamo dietro pressioni organizzative, ma siamo noi il veicolo di quel codice.

Anche le reti allestiscono un fare enorme senza pensare al loro fare. La rete non è un tavolo, ma un'organizzazione complessa per quanto spesso temporanea, non è la giustapposizione di specialismi. Bisogna trattare lo sguardo - la parte di sotto dell'iceberg - e relazionarlo con la parte di sopra: governare le organizzazioni e le reti è governare l'interazione tra questi due pezzi. Un prodotto complesso in un'organizzazione complessa che non è facile: devi esercitarti, devi allenarti e l'eserciziario che avete fatto secondo me è molto interessante al riguardo.

Ultima questione: la decisione, in un contesto perturbato, precario, con attese perfezionistiche, con l'idealizzazione della rete, rischia di esserci una specie di esenzione di responsabilità per tutti. Ahimè! La rete non esime dal prendere delle strade, anche se siamo in tanti le scelte le dobbiamo fare, per cui ci sono dei bivi a volte senza ritorno. Hai preso una strada, hai fatto una cavolata, il caso è andato a finire così: è un errore ma non è un dramma. Noi non siamo onnipotenti. D'altra parte decidiamo spesso in situazioni drammatiche di bivi con gente intorno col ricorso in tasca: non è mica semplice. Allora le scelte che spesso si fanno sono decisioni col minimo rischio, per evitare grane. La decisione migliore non è quella che a me dà meno rischi di andare incontro ad un ricorso. Non c'è niente di male neanche in questo, perché se non siamo tutelati dal sistema dobbiamo prendere delle contromisure. I chirurghi si prendono un avvocato comune perché sanno che avranno 10 ricorsi all'anno e si gestiscono. Devo dire che è una tattica legittima di sopravvivenza che però, in particolare per il servizio sociale che ha meno appeal rispetto a quello sanitario, non reggerà molto alla pressione dell'incavolatura crescente. Il populismo che è innanzitutto un risentimento crescente perché la nuova situazione mette in crisi lo stile di vita. E non è facile in tempi di bulimia imperante, rinunciare, accettare il limite.

La posta in gioco è il consenso della gente verso i servizi (che è il presupposto della loro sopravvivenza) che viene meno per la disintermediazione di cui si è detto, ma che può essere contenuto e gestito meglio se c'è capacità di fornire un prodotto efficace; e questo dipende anche dal modo con cui si decide e a monte da come si è capaci di leggere i problemi.

Per decidere più velocemente in modo efficace bisogna ampliare la competenza nel fare ipotesi. Il diario di bordo documenta il vostro lavoro sulle domande spiazzanti, snaturanti. Lo staff vi ha chiesto: "E se fosse così? E se fosse il padre?". Avete fatto un lavoro di fino, eccezionale per spostare le routine esercitando una logica non solo deduttiva ("se ... allora"), ma anche disgiuntiva ("se tutto

fa propendere verso A, possiamo fare l'ipotesi che sia H?"). L'altro giorno una donna procuratore della Repubblica a una conferenza sulla violenza di genere a Brescia ha parlato di "competenza diagnostica"; so che qua la parola non piace, nemmeno a me però ci siamo capiti. Questo procuratore ha detto una cosa intelligente: "di fronte a un caso non posso vestire solo i panni dell'esperto di legge, devo entrare in empatia con la situazione, saper leggere le diagnosi mediche, non mi basta la mia competenza devo connettere diverse cose". Dopodiché se uno ha l'intuito tipo Sherlock Holmes meglio, ma non potremmo addestrare maggiormente questa competenza di connettersi tra più discipline? non si potrebbe fare un allenamento come gli esercizi che avete fatto in questo C Lab? Il tema che ha posto questo procuratore è proprio questo: non ci potremmo addestrare come fanno in Sud America, che sono anche magari specialisti del pianoforte con 10 anni di studi, ma soprattutto nelle scuole fanno assaporare ai ragazzi vari strumenti, così nella testa e nel cuore sentono girare un'orchestra. Non tutti diventeranno bravi come Von Karajan però qualcuno inizia ad addestrarsi nel suo piccolo, a fare una lettura più connessa dei diversi saperi, non fermandosi solo all'autotutela. Allora allenarsi a connettere codici diversi è interessante, ma accettando gli errori e lavorando per costruire un con-senso (un senso costruito insieme) coi cittadini su ciò che si fa, perché tutto quello che ci stiamo dicendo qui ora dobbiamo trovare il modo di spiegarlo ai cittadini, se no il consenso verso le istituzioni se ne va.

Bisogna dunque allenarsi e il Community Lab è un set fenomenale a questo proposito. Le esercitazioni sono dei piccoli spostamenti protetti di sguardo e di mani. In questa sala c'è stata alcuni anni fa una bellissima conferenza di Sennett dal titolo "Le mani per pensare"¹: le mani, il fare servono per capire per riaggiustarsi, per sporgersi oltre le routine.

Il Community Lab non è un singolo servizio, non è un singolo idealista; siete un sistema che pensa, perché da soli potreste rischiare di essere idealisti isolati. Il fatto che un'istituzione allestisca un contesto del genere e lo garantisca da 7 anni è una specie di miracolo che fornisce buone prospettive a questo nostro sforzo comune.

¹ La trascrizione della conferenza è disponibile a questo link:

<http://formazionelavoro.regione.emilia-romagna.it/entra-in-regione/pubblicazioni-e-progetti/le-mani-per-pensare.-richard-sennett>