

In-sicurezza. *Le nostre comunità sono più insicure. Le nostre organizzazioni sono meno solide. I nostri ruoli sono meno definiti.*

La società contemporanea è caratterizzata da forti ambivalenze. La globalizzazione (del mercato, del lavoro, delle comunicazioni), avviata su scala planetaria sin dalla conquista delle Americhe e portata a compimento nei nostri giorni, apre a opportunità sconosciute alle generazioni che ci hanno preceduto, i cui destini personali, affettivi, professionali si risolvevano perlopiù dentro o nei pressi delle comunità di nascita; oggi studiare, lavorare, o anche solo confrontarsi con altre esperienze, in posti diversi, rappresenta una possibilità consolidata; dall'altro lato, quello meno luminoso, fa la sua comparsa con sempre maggiore frequenza nella vita quotidiana la flessibilità, o precarizzazione delle relazioni affettive e lavorative: si affaccia una inquietudine, una instabilità che attraversa le esistenze delle persone, facendo vacillare quelli che sembravano costituire punti di riferimento stabili.

È insomma l'incertezza dell'agire a denotare la società contemporanea, e a spingere i soggetti a continue rielaborazioni, a porsi in uno stato di perenne disponibilità, o inquietudine, rispetto al cambiamento, al rischio (Beck, 2000). Uno stato liquido (Bauman, 2002), in cui gli attori sociali vengono sospinti alla ricerca di soluzioni individualizzate (Giddens, 1994). Questa condizione esaspera la frammentazione sociale, accentua la distanza tra chi è incluso – nel lavoro, nelle reti – e chi rimane fuori. Anzi, i confini tra le due opzioni si sfumano, così che da una parte è sempre più possibile (per un licenziamento, una migrazione, un evento personale o familiare) scivolare nell'altra; al punto che non è forse più corretto parlare della coppia "inclusione-esclusione" quanto piuttosto di discutere intorno all'idea di "vulnerabilità" (Castel, 1997; Negri, 2006). Anche i contesti lavorativi, cioè le organizzazioni presso le quali molti fra noi svolgono la propria attività, si sono profondamente modificati: il privato, cioè i soggetti profit, hanno incontrato sulla strada della globalizzazione apertura a nuovi mercati, processi di delocalizzazione, finanziarizzazione dell'economia, forme di flessibilità spesso molto spinta dei contratti di lavoro, in alcuni casi oltre i limiti dello sfruttamento, una generale attenzione alla qualità (se pensiamo anche solamente al mercato del *food* e dei servizi collegati), e un sempre maggiore coinvolgimento del pubblico dei consumatori attraverso campagne di fidelizzazione. Per quanto riguarda il lavoro pubblico, e le istituzioni nelle quali opera, potremmo considerare come almeno nel nostro Paese sia attraversato da tensioni peculiari: una tendenziale "perdita di reputazione" (collegato a fenomeni di scarsa efficienza, spreco, corruzione, a modalità ritenute opache di reclutamento del personale), che ha portato ad un suo discredito e ad una accelerazione verso processi di esternalizzazione di servizi e personale (l'apertura al quasi-mercato nel caso dei servizi alla persona, o al mercato *tout court* come nel caso dell'energia, dei trasporti o dei rifiuti), nonché all'introduzione del New *Public Management* (contratti di tipo privatistici per la dirigenza ¹³) e alla attivazione

12

¹²È qui evidente il doppio riferimento suggerito dal termine "soluzioni", intese sia come "esiti" che come "miscele liquide".

¹³Il processo di aziendalizzazione nelle istituzioni pubbliche prende il via con l'introduzione negli enti pubblici della logica del New Public Management (Bifulco 2002): l'attenzione ai costi di gestione si traduce in una responsabilizzazione dei dirigenti pubblici, sottoposti ad una contrattazione di tipo privatistico che prevede una valutazione dei risultati. Aldilà della traduzione assai poco meritocratica che viene attuata a livello nazionale e locale, così che diventa assai raro trovare manager licenziati per scarsa produttività, è

di modalità di miglioramento e controllo delle performance lavorative. Parimenti, i ruoli interni, e le posizioni occupate dal personale, sono diventate più instabili, mobili, meno definite; anche in questo caso, dunque, con l'ambivalenza rappresentata da un lato dalle opportunità offerte da una maggiore propensione allo spostamento, dall'altro a forme tutt'altro che volontarie di assegnazione o riassegnazione di compiti sempre meno definiti; insomma, anche l'ambiente organizzativo pubblico, un tempo quieto e persino sonnacchioso, è divenuto decisamente turbolento (basti pensare alle continue riorganizzazioni che lo attraversano).

In questo contesto sociale, economico, culturale, la fluidità che caratterizza i sistemi relazionali in cui gli individui si formano (i sociologi li definirebbero "processi di socializzazione primaria e secondaria") alimenta una instabilità che attraversa i singoli, i cosiddetti istituti familiari, i gruppi di riferimento, i luoghi di residenza, il lavoro e il *loisir*. È qui, in questo tempo e in questi luoghi, in questo clima sociale che crescono ragazze e ragazzi, spesso contemporaneamente iperconnessi e iperisolati, che in una fase cruciale della loro esperienza esistenziale incontrano molti stimoli e altrettante fragilità.

Parrebbe improprio, in siffatti contesti, cercare riparo, o solidità, nelle relazioni lavorative. Eppure questa ricerca è continua, se è vero, come insegnano i fenomenologi, che gli esseri umani tendono a costruire *routines* rassicuranti, o "province finite di significato" (Schutz, 1979); tendono cioè a cercare stabilità. Sappiamo peraltro da Sennett (1998) che quelle stesse *routines* abbrutiscono ma rassicurano, e che proprio in quanto tranquillizzanti possono essere trasformate in risorse-per-l'azione (Wenger, 2006). Cercare nella propria organizzazione (o nel proprio gruppo, o tribù) momenti di pausa o di rassicurazione rappresenta quindi un'istanza del tutto legittima; ma limitata, o anacronistica, data l'elevata mobilità dei singoli e dei contesti. Quello che si apre, invece, per tutte le organizzazioni e per i loro addetti, è la possibile disponibilità a modalità che comprendano il riconoscimento e la valorizzazione dei ruoli intesi come entità dinamiche, come opportunità disponibili per l'apprendimento. Ruoli non definiti una volta per sempre ma che possono trovare, proprio nelle competenze relazionali (l'incontro, l'ascolto) il proprio nutrimento. È il tema che incontreremo nei prossimi punti.

Riconoscimento e valorizzazione degli operatori "di frontiera".

I relè organizzativi

Abitare la frontiera ¹⁴

Come abbiamo scritto di recente (Ferrari, 2015), riprendendo Mintzberg (1996), le trasformazioni che ci attraversano sono metaforicamente simili alle "erbacce", poiché i cambiamenti nascono e crescono come erbacce nel giardino, non come "pomodori in serra"; possono attecchire dove non ce l'aspettiamo; infine, sappiamo che per gestirli non è necessario pre-vederli. È così per le cosiddette nuove questioni sociali quali le diverse forme di vulnerabilità, o per l'immigrazione, che non rappresentano esiti diretti di programmazioni razionali, ma piuttosto esiti indiretti di scelte locali,

interessante, dal punto di vista analitico, sottolineare come da qui si inneschi e si diffonda una modalità di gestione della cosa pubblica che tende a separare le funzioni di programmazione da quelle di gestione, sempre più spesso affidate ai privati, profit e non.

¹⁴ Non affronteremo in questa sede il tema delle frontiere, della loro importanza, e delle differenze analitiche fra frontiere e confini, sia dal punto di vista geopolitico che da quello organizzativo. Rimandiamo, per questo al lavoro introduttivo di Zanini (1997), e alle riflessioni di Douglas (in ogni organizzazione "vi è dell'energia nei suoi margini e nei suoi spazi non strutturati" - Douglas, 1998) e di Sennett: "nell'attività lavorativa abbiamo frontiere che escludono; ma l'ambiente più produttivo per lavorare con la resistenza è la zona di confine" (Sennett, 2008).

nazionali o sempre più spesso sovranazionali. Ma che riportano, “scaricano” sulla scena locale tensioni e fragilità, che in questo modo si rendono visibili nelle relazioni intrafamiliari, di vicinato, di quartiere. È come se i contesti locali diventassero dei fenomenali parafulmini di tempeste elettriche che originano altrove. Ma chi li abita non ha scelto di svolgere questo ruolo di collettore di tensioni, e quindi agisce, reagisce, si manifesta ¹⁵. E spesso manifesta insicurezza, cioè alimenta, riproduce, quelle stesse tensioni da cui è pervaso. È dunque lì, nei quartieri, nei parchi, per le strade che è possibile monitorare, registrare i cambiamenti, le tensioni, i disagi; e perfino le opportunità.

Questa riflessione assegna dunque una importanza del tutto particolare a coloro che agiscono a diretto contatto con gli abitanti dei luoghi: ci riferiremo a Lipsky (1980) che parla del lavoro degli operatori a contatto diretto con l’utenza (per dirla con l’Autore essi sono “funzionari a livello della strada”, così si intitola il suo testo), cioè di tutti coloro che lavorano presso sportelli, nelle corsie degli ospedali, nella classi, nei quartieri, cioè là dove avviene la relazione tra “stato sociale” e “cittadini”. Questa condizione li allontana dai centri organizzativi e li pone in una posizione di frontiera, vale a dire in “trincea” (Olivetti Manoukian, 1998) e al tempo stesso almeno potenzialmente nella condizione migliore per nutrire di apprendimenti se stessi e le proprie organizzazioni. Ma “abitare le periferie” fisiche ed organizzative non è sempre agevole, si tratta di luoghi scomodi, nei quali occorre, come vedremo nel paragrafo conclusivo, saper leggere, ascoltare, prima di intervenire; in cui si è esposti in prima persona, senza una protezione diretta da parte del centro organizzativo; dunque possiamo considerare gli operatori (forze dell’ordine, ma anche almeno gli operatori sociali) come *street level bureaucrats*, per il loro essere ingaggiati in servizi a soglia bassa, spesso inesistente, con la caratteristica fondamentale del loro posizionamento fisico, e per il loro essere sollecitati ad interpretare quotidianamente i regolamenti e le procedure formali per svolgere mansioni la cui discrezionalità non è riducibile, perché sollecitati a risolvere situazioni spesso complesse, nelle quali non basta appellarsi a regolamenti, normative, che vanno invece interpretati, applicati, appunto con discrezionalità. Questi operatori sono a tutti gli effetti “operatori di frontiera”, poiché stanno simbolicamente e spesso fisicamente in una zona di confine, dato che agiscono contemporaneamente tanto rispetto all’utenza esterna quanto nei confronti della propria organizzazione.

I relè organizzativi

Ora, sappiamo che ogni organizzazione contemporanea, al fine di rispondere ai forti segnali di instabilità che provengono dagli ambienti nei quali è immersa, è sollecitata a dotarsi di un corpo specializzato nelle transazioni con l’ambiente, capace di gestire questa permanenza fluttuante di relazioni; cioè è sollecitata a dotarsi di agenti/attori sociali, i quali, proprio per le loro caratteristiche (la loro capacità di leggere le trasformazioni sociali ed economiche mentre si manifestano), di individuare

¹⁵Il mondo, il nostro mondo, è pieno di “alieni” che hanno saputo o dovuto inventarsi un modo di vivere nuovo in un posto totalmente diverso dal loro (Di Domenico, 2010). Così accade a molte categorie di soggetti, quali ad esempio le cosiddette badanti (che si ritrovano davanti, o intorno, ai giardini pubblici nelle prime ore del pomeriggio, per confrontarsi, scambiarsi istruzioni per l’uso delle città, del lavoro, del mantenimento di legami spezzati, distanti); o le persone senza dimora, oppure ancora i complici di sostanze (sia nella versione degli spacciatori che dei consumatori, che di entrambi i ruoli); o persino di bambini, o giovani, che scorrazzano, fanno rumore. Questi alieni talvolta si manifestano presenziando fisicamente negli spazi pubblici (i giardini, le famigerate panchine, le piazze), occupando, fastidiosamente, spazi altrimenti liberi. Talaltra neppure si manifestano, come accade nel caso dei fatidici “lavoratori in nero”, sparsi nelle case o nelle campagne; o dei cosiddetti “sdraiati”, esiti umani delle diverse crisi che ci attraversano.

e trasmettere soluzioni nuove, diventano figure strategiche per lo sviluppo organizzativo, talvolta, soprattutto nel campo profit¹⁶, per la sua stessa sopravvivenza. Ci soffermeremo su questo punto. Riguardo a come un'organizzazione organizzi i suoi rapporti con l'ambiente mutuamo da Crozier e Friedberg (1990) il concetto di *relè*¹⁷, servizi specializzati il cui compito è entrare in relazione con il segmento di ambiente con cui sono in contatto, e di trasmettere all'organizzazione informazioni sugli scambi intervenuti. I *relè* sono, quindi:

«Rappresentanti del segmento di ambiente cui si rivolge l'intera organizzazione [...]. Vengono scelti per informare l'organizzazione della situazione che caratterizza i loro segmenti rispettivi e delle conseguenze che derivano da essa [...]. Rappresentanti dell'organizzazione e dei suoi interessi presso i loro segmenti di ambiente». (Crozier, Friedberg, 1990, pp. 113-114).

Essi lavorano sui confini dell'organizzazione, con un compito assai difficile, perché: «Costituiscono al contempo gli emissari dell'ambiente presso l'organizzazione e gli agenti di quest'ultima presso l'ambiente, il che ne determina l'ambivalenza. Il loro ruolo è però cruciale, poiché se è vero che dipendono dall'organizzazione, è altrettanto vero che ne diventano, in quanto collocati su presidi strategici, di frontiera, "dei riduttori di incertezza" indispensabili». (Id., p. 114).

L'organizzazione può utilizzarli per meglio relazionarsi all'ambiente, ed essi possono influenzare le decisioni che l'organizzazione è chiamata ad assumere. Dunque un ruolo cruciale è svolto da ciò che sta sul confine, da coloro (pensiamo agli operatori *frontline*) che consentono all'organizzazione di muoversi, selezionare informazioni e sopravvivere in un dato ambiente. Ma non è detto che le organizzazioni - in specie le istituzioni - intendano apprendere, potendo invece sopravvivere in modo autoreferenziale¹⁸. E questo è, ovviamente, un punto fondamentale, che condiziona pesantemente le relazioni fra centro e periferie, fra organizzazione e operatori. Sappiamo che esiste un gioco (à la Melucci, 1998), fra operatori-*relè* e le loro organizzazioni, cioè una tensione continua fra disattenzione organizzativa ("sbrigatevela da soli") e possibili apprendimenti mutuati dalla riflessività ("cosa ci insegna quello che è successo ieri sera?"), e che questo gioco è una variabile

¹⁶ Pensiamo al ruolo cruciale che hanno gli agenti di commercio, o "rappresentanti" (termine quanto mai appropriato), che verificano in diretta il gradimento o meno di alcuni prodotti, proprio per il loro interagire con i fruitori (commercianti, artigiani), e possono quindi informare tempestivamente le aziende di riferimento.

¹⁷ Il nome *relè* deriva dal francese relais che indicava ognuna delle stazioni di posta dove i messi postali, durante il loro itinerario, potevano cambiare i cavalli in modo da svolgere più celermente il loro servizio. Per analogia, ai primordi della telegrafia si usò il termine *relè* nell'indicare i dispositivi grazie ai quali si trasferiva un messaggio in codice Morse da una stazione di partenza a una stazione di arrivo, come se un virtuale messo postale si servisse di tali dispositivi per arrivare finalmente alla meta (da www.wikipedia.org).

¹⁸ Ci capita sovente di utilizzare metafore anche cinematografiche; stavolta faremo riferimento alla ricca produzione legata al mito della frontiera del cosiddetto Far West con due titoli: il primo è "El Alamo" (1960), diretto da John Wayne, che racconta la battaglia di Alamo fra le forze messicane e texane durante la rivoluzione texana; la battaglia ebbe luogo nella vecchia missione spagnola di El Alamo vicino San Antonio e si svolse tra il febbraio e il marzo del 1836; l'assedio terminò il 6 marzo con la presa della missione e la morte di tutti i difensori texani. Il secondo è "Balla coi lupi" (di Kevin Costner, 1990), e si centra sulla scoperta dell'altro da parte di un emissario dell'esercito regolare, che nel corso della sua missione in un avamposto abbandonato incontra i nativi ed inizia a frequentarli, apprendendo nuovi significati. Due metafore che possono rappresentare i "servizi sotto assedio" (Olivetti Manoukian: 2005) oppure il desiderio di conoscere, della possibilità di esplorare senza colonizzare. Nel primo caso un'organizzazione impermeabile all'apprendimento, nel secondo un esploratore pressoché abbandonato a se stesso

dipendente dal sistema di relazioni esistenti entro la cornice organizzativa. Ma sappiamo anche che è possibile costruire – e mantenere – artifici organizzativi capaci di generare un clima interno di disponibilità all’ascolto reciproco.

Gestire le relazioni fra centri e periferie significa, per le organizzazioni, attrezzare sistemi di ascolto credibili e continuativi. Il che significa mettere mano a quelli che abbiamo definito (Ferrari, 2010) come “corpi intermedi”, cioè creare, e creare attenzione, al lavoro di équipe e al ruolo svolto dalle leadership organizzative, sia sul piano delle competenze formali che su quello della tenuta relazionale.

L’importanza delle équipes. Équipe e catene rituali

Con riferimento alla metafora teatrale, ci soffermeremo ora sull’attenzione al lavoro di équipe, vale a dire alle “prove” che i gruppi di lavoro sostengono prima e dopo la messa in scena; scopriremo trattarsi di un processo talvolta creativo, e sempre di una modalità particolarmente efficace di costruzione di una comunità di pratica. Le équipes costituiscono incontri di lavoro a cui possono partecipare solo determinate categorie di colleghi; che l’oggetto degli incontri riguardi la messa a punto di strategie aziendali finalizzate ad incrementare le vendite di un prodotto, o che si tratti di una riunione di un collegio docenti in una scuola, le équipes si caratterizzano per essere momenti in cui la ribalta – sia essa la relazione con gli utenti, la relazione con i decisori politici, o comunque con altri soggetti del sistema organizzativo – è sospesa, è lasciata fuori.

Siamo, cioè, decisamente in un retroscena goffmaniano (Goffman, 1969), nella cucina del ristorante messa al riparo dallo sguardo dei consumatori di pasti, in cui ci si sottrae all’obbligo dell’ascolto, ci si ripara dall’accesso incondizionato, ed in cui agli utenti che bussano alla porta della sala riunioni per accedere al servizio viene detto che “oggi non si può”. La prima funzione delle équipes è, quindi, quella di poter fermare, letteralmente, l’accesso, alzare la soglia solitamente accessibile, e rifugiarsi tra pari per aprire un confronto ed uno scambio finalmente, in quel momento e in quel luogo, possibili. Per dirla con Goffman, l’équipe

«può essere trattata come fatto a sé stante, come qualcosa che si trova ad un terzo livello fra la rappresentazione individuale, da un lato, e il complesso delle interazioni dei partecipanti, dall’altro». *(Goffman, 1969, p. 98).*

Un livello intermedio, vale a dire che essa stessa è una unità di organizzazione sociale in cui si verifica l’interazione focalizzata, riunione focalizzata, o incontro, o sistema situato di attività (Goffman, 2003, p.22). In altre parole, si tratta di una “situazione sociale”, un rituale di interazione che si svolge grazie all’impegno dei membri, che avviene quando

«un gruppo di due o più soggetti, i cui membri sono tutti e soltanto coloro che in un determinato momento sono alla presenza l’uno dell’altro». *(Goffman, 2001, p. 160).*

Quel che qui ci preme sottolineare è come attraverso la costituzione di un momento separato fisicamente, la “comunità di pratiche” ha la possibilità di ritrovarsi, abbandonare la maschera della rappresentazione in pubblico, senza che questo pregiudichi la coerenza della messa in scena; anzi, questo rinforza la propria capacità di mettere in scena nuove rappresentazioni in virtù della “ricarica” ottenuta attraverso il confronto con i pari durante l’équipe, che potremmo considerare, dunque, come vedremo fra poco, una vera e propria “batteria sociale”. Risulta, quindi, ancora più evidente come si riveli necessario per un’organizzazione creare dei momenti – delle

“regioni fisiche separate”, direbbe Goffman – nei quali verificare i testi, i copioni, vale a dire la coerenza tra le disposizioni messe in atto e le procedure organizzative; in cui confrontare le possibili risposte e le esperienze dei colleghi; dove procurarsi elementi di aggiornamento attraverso scambi, confronti; in cui allenarsi alla difficile arte della gestione di relazioni complesse combinando valori, norme, bagagli professionali ed emozioni. Si tratta di un tempo e di uno spazio nel quale poter ammettere i propri, o della propria organizzazione, errori, esplicitare critiche, accogliere suggerimenti; al riparo dagli sguardi del pubblico, prima del confronto con il pubblico, ed in cui tornare dopo, per verificare con i propri pari gli esiti della relazione. L’“équipe di rappresentazione” è qualcosa di simile al carattere di una società segreta,

«un insieme di individui che debbono collaborare per il mantenimento di una certa definizione della situazione». (Goffman, 1969, p. 122).

I suoi membri condividono vincoli di interdipendenza reciproca (ciascun membro può far fallire la messa in scena) e di familiarità (ciascuno viene messo a parte di segreti che non possono venire raccontati in pubblico), fino al punto che alcuni partecipanti dipendono da questo momento particolare di incontro per poter mantenere una particolare definizione della situazione. Si tratta di una sorta di “intervallo fra palcoscenico e vita quotidiana (in cui) gli attori sono sospesi fra mondi diversi” (Mangham e Overington, 1993, p. 132). Consapevoli dell’uso manipolatorio che ne può essere fatto, proviamo a considerare ora l’incontro di équipe come

«un rituale durkheimiano: la riunione del gruppo e l’esecuzione di determinate attività che focalizzano momentaneamente l’attenzione e lo stato d’animo, creano [...] una realtà simbolica condivisa. La realtà in questo caso è la stessa organizzazione. Anche se i capi non necessariamente riescono a controllare molto efficacemente gli operai, il ruolo del dare e ricevere ordini è nondimeno cruciale al fine di mettere in atto l’esistenza dell’organizzazione e mantenerla come una realtà nella mente delle persone». (Collins, 1982, p. 259) ¹⁹

Quel che qui ci preme sottolineare è come l’équipe si può presentare, all’interno delle dinamiche organizzative, come un elemento costitutivo di una “catena di rituali di interazione”; assumiamone i quattro presupposti:

1. Due o più persone sono riunite fisicamente in uno stesso spazio, così che possono influenzarsi reciprocamente grazie alla presenza corporea, che questa sia o meno oggetto di attenzione cosciente.
2. Ci sono confini rispetto agli estranei, così che i partecipanti abbiano il senso di chi stia prendendo parte e di chi sia escluso.
3. L’attenzione dei membri è su un oggetto o un’attività comune, e attraverso la comunicazione di questo focus ciascuno diventa mutualmente consapevole dell’attenzione al focus di ciascuno.
4. Essi condividono un modo comune o un’esperienza emotiva. (Collins, 2005, p. 48, nostra traduzione).

Così facendo i membri dell’équipe contribuiscono a creare una catena significativa di rituali di interazione, con ciò stesso riproducendosi (in quanto comunità di pratiche, vale a dire come gruppo che si predispone ad agire) e riproducendo l’organizzazione

¹⁹ Il riferimento è qui ai gruppi di lavoro in fabbrica, i quali si presume dispongano di scarsa discrezionalità, mentre i “capi” qui sono altresì intesi come appartenenti non tanto al gruppo ma all’organizzazione; una definizione che non ne considera la collocazione ambivalente, di “cerniera”, entro cui sono possibili posizionamenti difensivi, oppositivi, conflittuali.

(per conto della quale agiscono, che si aspetta che essi agiscano). Infatti, se questi quattro ingredienti vengono ben miscelati insieme possono (lo ribadiamo, “possono”) generare una “effervescenza collettiva”, cioè:

«Solidarietà di gruppo, sentimento di membership, energia emozionale (EE) nell'individuo: un sentimento di confidenza, esaltazione, forza, entusiasmo, e voglia di fare. Simboli che rappresentano il gruppo: emblemi o altre rappresentazioni (icone visuali, parole, gesti) che i membri sentono associati al sé collettivo; questi sono gli “oggetti sacri” di Durkheim. Le persone associano questi simboli con la solidarietà di gruppo e li trattano con grande rispetto, difendendoli dalla mancanza di rispetto degli esterni e, ancora di più, dai traditori interni. Sentimento di moralità: il senso di correttezza nell'adesione al gruppo, rispettando i suoi simboli, e contemporaneamente difendendolo dai trasgressori. In questo modo si sviluppa il senso della malvagità morale o la sconvenienza della violazione della solidarietà di gruppo e delle sue rappresentazioni simboliche». (Collins, 2005, p.49, nostra traduzione).

Collins,

Una “équipe che funziona” dunque genera energia nei singoli, e di riflesso nelle organizzazioni; produce capitale sociale, conoscenze, rafforza legami di fiducia improntati alla reciprocità. L'artificio organizzativo-équipe si mostra come uno strumento analitico duttile, un indicatore dello stato di salute di una organizzazione e dei suoi membri, applicabile al lavoro delle forze dell'ordine come al lavoro sociale o ad organizzazioni di volontariato che elaborano strategie di azione, a band musicali che provano brani, a squadre di sportivi.

In ognuno di questi casi, e in molti altri ancora, la “forza del gruppo” funziona proprio nella sua potenziale capacità di esaltare, amplificare le prestazioni degli individui, nel metterli nella migliore condizione di allestire e condurre la messa in scena.

D'altro canto, però, sappiamo (chiunque abbia frequentato équipe sa) come non basti definire il contenitore, la forma spazio-temporale del rituale, cioè la composizione, il luogo e la periodicità con cui ci si incontra. Non potremo quindi parlare di équipe come fenomeno unitario ma di équipe diversificate, in cui la catena di rituali di interazione con il suo potenziale generativo di riflessività e coesione si realizza sulla base di una combinazione di fattori molteplici, tra i quali possiamo annoverare:

- la *periodicità* , ovvero la costanza, la ineludibilità, dell'appuntamento; laddove ad esempio le équipe vengono convocate di volta in volta, magari senza un ordine del giorno preciso, si verifica un disinvestimento da parte degli operatori;
- la *centralità* , o il riconoscimento dell'importanza del momento di incontro rispetto al lavoro di ciascuno e del sistema: le équipe sono momenti di assunzione di decisioni vincolanti oppure si assiste solamente alla ratifica di decisioni prese altrove, magari da un gruppo ristretto di fedelissimi del capo? Il lavoro di équipe è tollerato o valorizzato dall'organizzazione? Inoltre: le équipe sono momenti di elaborazione di saperi, di apprendimento e riflessività?
- la *modalità* . Nelle équipe avviene uno scambio significativo di conoscenze fra i presenti a partire dalle pratiche quotidiane? Gli incontri di équipe sono attesi come momenti faticosi in cui dare e ricevere aiuto, sostegno, oppure sono temuti – per il timore di esporsi a critiche da parte dei colleghi – oppure ancora non sono attesi, cioè sono attraversati con rassegnazione (“oggi ci sarà un'altra équipe inutile”)?;

- infine la *conduzione*, cioè il ruolo di chi convoca e presiede; garantisce il rispetto delle regole del confronto interno e delle ricadute verso l'esterno delle decisioni assunte? protegge la possibilità per i partecipanti di esprimere anche il dissenso? in una parola ne difende il ruolo, ne "difende i confini"?

È evidente come a questo punto, sia pure sinteticamente, dovremo occuparci del ruolo dei leader.

La leadership

Il tema delle équipes ci rimanda direttamente al ruolo e alla funzione della leadership, cui in questa sede accenneremo per le sue caratteristiche di "mediatore dell'organizzazione". Goffman, orientato a considerare il lavoro di équipes come finalizzato ad una costruzione di rappresentazioni condivise, collega la figura del leader a quella del regista, o dell'"allenatore", cui può essere affidato il compito di "rimettere al suo posto" qualsiasi membro dell'équipe la cui rappresentazione diventi sconveniente (Goffman, 1969, p. 116). Più che a reprimere condotte incoerenti egli sarà attento a stimolare una dimostrazione di impegno appropriato, cioè nello stesso tempo a curare la coerenza tra "le parti nella rappresentazione e la facciata individuale richiesta per ogni parte" (Id., p. 117). Goffman riconosce in quello del leader un ruolo ibrido, "mezzo dentro e mezzo fuori", poiché partecipa alle équipes ma non alla pari con gli altri membri. Da parte loro i membri del gruppo avranno con lui (lei) un atteggiamento diverso da quello assunto verso gli altri partecipanti; un'affermazione questa su cui convergono anche Mangham e Overington, secondo i quali

«il dirigente funziona come agente per lo sforzo collettivo. Se non riuscirà a mettere in chiaro ogni cosa, tutti ne subiranno le conseguenze».

(Mangham, Overington, 1993, p. 236).

Rimanendo su alcune delle caratteristiche relative alla funzione interna del leader, possiamo precisare che il suo è un importante presidio dei confini relativi ai compiti del gruppo: egli

«non ha funzione solo di preparare il back office e di fissare gli standard di prestazione, ma di definire e proteggere i confini della prestazione offrendo i supporti necessari e generando il "senso" del servizio».

(Butera, 1997, p. 147).

In definitiva spetta al leader restituire ordine; o, meglio, secondo Czarniawska, il suo compito è di presidiare dal pericolo del disordine:

«il ruolo dei leader è dare al resto del cast e del pubblico l'illusione di controllabilità [...]. Essi sono ricompensati perché, grazie a loro, possono smettere di aver paura del disordine». (Czarniawska, 2000, p. 56).

Disordine che in questo caso riguarda quindi soprattutto le relazioni interne (l'armonia fra i membri di un gruppo di lavoro, o di una pattuglia). Vorremmo qui sottolineare come quasi sempre, nel reclutamento dei leader, almeno con riferimento al settore pubblico, si sottovaluti, o nemmeno venga considerato, l'aspetto dell'attenzione organizzativa alle relazioni interne, privilegiando invece, o considerando in via esclusiva, la conoscenza di norme e regolamenti.

Non possiamo però dimenticare almeno altre tre funzioni, tra quelle attribuite ad un leader:

- quella del *controllo* sui propri collaboratori – controllo che può essere esercitato ad esempio in via autoritaria (ispezioni, provvedimenti disciplinari), mediante ricompense simboliche (assegnazione di incarichi) o materiali (aumenti di stipendio). Una funzione, questa, che sicuramente ha conseguenze anche sulle modalità di svolgimento dell'equipe, dato che può contribuire a creare disuguaglianze e tensioni nel gruppo, anche in virtù della differente distribuzione delle risorse;
- quella del *reclutamento*, cioè dell'inclusione di nuovi soggetti all'interno della cornice organizzativa; non ci addentreremo in questo tema, che ci limitiamo qui a segnalare come un indicatore di innovazione (così che ad esempio verranno reclutati soggetti sconosciuti, sulla base dei curricula e delle competenze, magari mediante bandi sovranazionali), o viceversa della riproduzione degli assetti, e quindi verrà prestata attenzione alle affinità, alle conoscenze dirette, alla vera o presunta "fedeltà";
- al leader spetta infine il compito della "*manutenzione* della ribalta": cioè sovrintendere, se non addirittura presenziare direttamente, a tutti quei momenti che rappresentano l'organizzazione verso l'esterno: che si tratti di meeting internazionali, di convegni, di visite di delegazioni, oppure di mantenere le relazioni con le altre organizzazioni presenti nella scena locale e sovralocale, sarà il leader a rispondere delle prestazioni, sarà lui (lei) a ricevere il plauso per un servizio o una manifestazione riuscita, o viceversa a pagarne le conseguenze in caso di insuccesso (salvo poi, in un caso come nell'altro, rivalersi sui membri del gruppo di lavoro).

Inter-agenti. Diventare agenti-attori sociali riflessivi

Abitare (con) la comunità locale. Volontari, allenatori, genitori. È possibile riconnettere competenze (tempi di vita, tempi di lavoro) diverse?

20

C'è un potenziale enorme, dentro il corpo ²¹ della polizia municipale. E questo potenziale è dato (anche) dalla vicinanza, o prossimità, cioè dal fatto che gli agenti sono spesso anche abitanti della stessa città in cui operano, cittadini fra i cittadini. Questa pre-condizione li può mettere a disagio (essere riconosciuti, dover motivare o giustificare scelte della propria organizzazione), ma può, anche questa, trasformarsi in un'opportunità (essere ri-conosciuti per la competenza, per il ruolo svolto). È questo potenziale che ci interessa, poiché, a partire dall'approccio riflessivo (Melucci, 1998), sappiamo che è possibile valorizzare le opportunità insite in una ricorsività continua tra ciò che si fa e ciò che si conosce su quello che si fa. Un lavoro incessante, magari dai confini labili fra tempo del lavoro e tempo libero, che per poter diventare efficace necessita di momenti di sospensione dall'azione, con la costruzione di

²⁰ Lavorare per connessioni è un lavoro faticoso e creativo. Due aneddoti: raccontava l'ispettore di polizia penitenziaria del carcere minorile di Treviso: "a volte imparo cose, dai ragazzi, qui dentro, che mi fanno riflettere sul mio essere genitore"; o un educatore di una comunità di accoglienza per minorenni reggiana: "porto qui i miei figli, la domenica, quando non sono di turno, giocano con i ragazzi ospiti, sperimentano l'accoglienza".

²¹ Vorremmo sottolineare come il definire l'insieme degli operatori di PM come un "corpo" (il corpo della polizia municipale) assegna analiticamente, organizzativamente, una valenza organica a questo gruppo di lavoro. La metafora biologica trionfa, dunque. Così come le sue diverse accezioni: se in positivo sentirsi parte del gruppo diventa "spirito di corpo", tanto cara a tutte le forme molto disciplinate e gerarchizzate di lavoro (gli eserciti), in negativo potremmo discutere intorno a vere e proprie patologie organizzative, quando questo tipo di collante, troppo spesso dato per scontato, o ricondotto a "disfunzioni" dei singoli componenti, e non a questioni organizzative, non funziona.

informazioni che per un verso riducono l'incertezza dell'agire e per altro verso aprono altri fronti di nuova incertezza, perché permettono di scoprire nuove questioni o altre soluzioni possibili. Un sapere dunque che non è più un mero deposito di conoscenze iniziali, spesso inadeguate, ma che consiste in una rielaborazione continua, che apprende dall'esperienza propria e altrui. Attraverso questa "riflessività di secondo livello" diventa possibile aprire ad una modalità che è insieme di azione e riflessione (come direbbe Freire, 1971) continua, dia-logica. Che fa della limitatezza e dell'incompletezza un elemento di partenza, uno sprone, un invito ad apprendere in continuo. Il lavoro di strada (così come il lavoro sociale), proprio perché chiamato ad operare contemporaneamente su piani diversi, con strumenti di natura normativa, burocratico-amministrativa, relazionale-comunitaria (Bianchi e Dal Pra Ponticelli, 1994, p.13), deve essere messo in condizione di intervenire attraverso "processi di comprensione" (Olivetti Manoukian, 1988), a considerare la situazione che ha davanti come un "individuo-in-situazione", un "tutto" complesso, non riducibile in elementi semplici; come un sistema, o "un insieme di unità in reciproca interazione" (Morin, 1983). Cioè un fatto, un fenomeno sociale incarnato in quel momento, in quel luogo. Il che, in termini teorico-pratici si può tradurre in un vero e proprio programma di lavoro, utile

«per progettare le azioni in contesti normalmente turbolenti; per decidere, e nello stesso tempo non svalORIZZARE le alternative non scelte; per organizzare in modo più mirato le risorse e i vincoli; per fronteggiare al meglio le contingenze che si incontrano nella realizzazione ed essere flessibile in modo migliore; per gestire costruttivamente i conflitti di competenza tra ruoli e di interpretazione degli eventi; per impostare stile e metodo di valutazione continua dei processi di lavoro ed organizzativi, le loro premesse, i risultati ottenibili ed ottenuti; confrontando di continuo il proprio modo di operare con le strategie (migliori) di altri colleghi e di altri enti (lo spirito del benchmarking), piuttosto di consolarsi guardando chi lavora o è in condizioni peggiori²²; per gestire i contenuti e le relazioni attraverso cui si comunica interagendo con gli altri operatori ed amministratori». (De Sandre, 2007, p.27).

Esplorare il potenziale riflessivo e farlo divenire materiale su cui lavorare, con cui confrontarsi, può essere un altro modo per valorizzare competenze ed esperienze altrimenti lasciate fuori, sconnesse, scisse, rispetto al contesto lavorativo.

L'ascolto: dov'è finita l'autorità? Deferenza e contegno, e l'ambivalenza del ruolo come risorsa

Proveremo ora a concentrarci su un altro aspetto della relazione, che affronteremo anche in questo caso nella duplice prospettiva dell'interazione operatore-cittadino-contesto locale e della relazione operatore-sistema organizzativo, vale a dire di quel "sistema di relazioni" che va sotto il nome di "lavoro di rete" (a sua volta compreso nella duplice accezione di interno – reti fra colleghi e fra settori - ed esterno - reti fra soggetti diversi, pubblici e privati). Ci sarà di nuovo di aiuto Goffman (2001), ed il suo lavoro di ricerca di quei meccanismi (le "regole del traffico dell'interazione sociale") che vedono gli individui impegnati nel tentativo di "salvare la faccia" nel corso delle interazioni. Ciò che si mette in gioco durante una relazione non è dunque l'oggetto,

²² O presunte migliori, come compare talvolta nelle affermazioni di alcuni agenti di PM, che si sentono "cugini poveri" rispetto alle altre forze dell'ordine pubblico (Polizia, Carabinieri).

la materia di cui si sta trattando, ma “il ruolo rituale del sé”: i giocatori-attori sono assoggettati ad un doppio mandato, che da un lato li vede come “oggetti sacri” (a rischio di offesa e profanazione) e dall’altro, in quanto partecipanti ad una interazione, come costretti ad accettare la sfida. La premessa sembra cogliere esattamente quel che avviene in qualsiasi sportello, ufficio, avamposto lavorativo: il giocatore-operatore è collocato entro una sacralità almeno organizzativa e professionale, ma non può sottrarsi al giocatore-utente che vi accede; il quale a sua volta si presenterà come portatore di istanze, ma anche di una sua, altra, sacralità, derivante ad esempio dalla disponibilità di un proprio capitale sociale, di proprie reti, di informazioni. Nel gioco relazionale si innescano doveri ed aspettative, differenti ma reciproci e contemporanei: da un lato l’operatore potrebbe attendersi “segni di devozione” per il ruolo rivestito, o deferenza, cioè

«quella componente dell’attività che funziona come strumento simbolico col quale si esprime regolarmente ad una persona il proprio apprezzamento nei suoi confronti o nei confronti di qualcosa di cui questa persona è assunta come simbolo, estensione o agente». (ivi, p.61).

Ma, non trattandosi di merce disponibile in sé, la deferenza, specie in una società liquida, in cui molti ruoli hanno perso valore intrinseco, va conquistata “sul campo”, e il giocatore ha a disposizione, per “preparare il terreno”, due opportunità: rituali di discrezione (cioè barriere che inducono l’attore a tenere le distanze dal destinatario rituali di presentazione, con i quali l’individuo testimonia al destinatario del messaggio del modo in cui lo considera e di come lo tratterà nell’imminente relazione. È evidente come nel lavoro di strada, in assenza di barriere, il rituale di discrezione nemmeno esista, e come sia quindi cruciale agire attraverso un rituale di presentazione in cui i diversi attori negoziano “in diretta” i diversi posizionamenti.

23 e

Il secondo livello che costituisce premessa all’apertura del gioco relazionale è definito dall’Autore come contegno,

«elemento del comportamento cerimoniale manifestato mediante l’atteggiamento, il modo di vestire e di muoversi, e che serve a comunicare a coloro che sono in sua presenza che egli è una persona che possiede certe qualità desiderabili o indesiderabili». (ivi, p.84).

Se la deferenza ha a che fare con dispositivi scenici (le barriere fisiche, la divisa, l’auto o la moto di servizio, tutto ciò che “distingue”) e con la manifestazione di forti asimmetrie simboliche (l’intrusività legittima nella vita privata da parte del conduttore del gioco relazionale), e quindi possiamo immaginarla spostata soprattutto sul versante del primo giocatore, vale a dire dell’agente/operatore, nel caso del contegno siamo in presenza di modalità di presentazione di sé a disposizione del cittadino/utente, che l’operatore potrà utilizzare per costruire una prima rappresentazione finalizzata ai propri scopi. L’utente potrà quindi influire poco sulla deferenza, che in buona parte sarà predisposta al momento del suo ingresso in scena, mentre farà leva sul proprio contegno per condizionare la relazione, se ne avrà l’opportunità.

Potremmo affermare che gli agenti/operatori:

- sul piano della *deferenza*, o del riconoscimento dell’autorità: si aspettano deferenze nei loro riguardi, e incontrano, invece, differenze, e ne rimangono spiazzati;

²³ Pensiamo ad esempio a tutte quelle professioni, e a quegli uffici, che funzionano su appuntamento, con un filtro dato da segreterie, porte, orari di accesso.

- sul piano del *contegno* : incontrano cittadini che a volte non si considerano tenuti a dover rispettare ruoli e regole, che forse non conoscono le regole del gioco, perché i loro riferimenti sono altri, oppure perché agiscono strategicamente, cercando di beffare gli operatori.

Queste due caratteristiche, paradossalmente, invece che costituire premesse prevedibili alle sfide quotidiane, costellano di fatica, di incomprensioni, il gioco relazionale, impediscono di considerare le diverse premesse implicite come legittimamente facenti parte dell'incontro. Se questo è vero, allora l'effetto di siffatti incontri è di far entrare in scena l'imbarazzo goffmaniano, vale a dire il crollo delle aspettative reciproche, le richieste che ciascuno dei giocatori proietta sull'altro sperando che possenga determinati attributi, e che questi si combinino in modo da rendere accettabile l'interazione: l'alternativa è che vengano a mancare gli stessi presupposti dell'incontro.

Ma consideriamo una interpretazione maggiormente attenta alla performance, all'azione, là dove questa si svolge: *"where the action is"* (Goffman, 2001, pp. 167 e segg.). Stavolta l'interazione viene a coincidere secondo l'Autore con la scommessa, paragonata al lancio di una moneta in aria da parte di due giocatori; le quattro fasi in cui si svolge la scommessa ci sembra abbiano molte affinità con la relazione che si potrebbe realizzare tra operatore e cittadino.

La prima fase, o di *preparazione* , è quella in cui i soggetti decidono di giocare e si accordano sulle regole (gli aspetti tecnici, la posta in palio); la seconda, o della *determinazione* , rappresenta il gioco vero e proprio (il lancio della moneta); la terza è la fase della *rivelazione* , o del raggiungimento del risultato (il premio); infine, una quarta fase, o della *sistemazione* o consequenzialità, comprende la «capacità di un risultato di andare oltre quelli che sono i confini dell'occasione in cui esso viene determinato e di esercitare un'influenza obiettiva sul resto della vita di colui che scommette». (ivi, p.181).

Sappiamo che esistono tipologie di cittadini che si relazionano con gli agenti/operatori con modalità strumentali, che non hanno alcun interesse a partecipare ad una scommessa, puntando invece direttamente all'ottenimento del premio (ad esempio perché puntano a "farla franca", ad esempio ad evitare sanzioni); il loro obiettivo è di transitare attraverso l'operatore di turno per trarne un beneficio immediato. Il servizio, l'operatore, in questo caso sono strumenti, passaggi obbligati, e nulla più, e rispetto a loro probabilmente diventa fondamentale riuscire ad agire con manovre di disvelamento. Ma anche, dall'altro lato (dello sportello, dell'auto, della moto) può peraltro accadere che anche l'operatore non abbia alcun interesse a "giocare", cioè ad entrare in una logica di "rischio interattivo", e che anche l'operatore/agente "diaper-scontato" che il set di regole di funzionamento del servizio debbano essere conosciute e rispettate da chi, oltretutto, dovrebbe manifestare deferenza verso il proprio ruolo e verso l'istituzione che rappresenta. È evidente che, se nessuno dei due interlocutori "apre" all'altro, a questo punto si può innescare un meccanismo di azioni e reazioni assolutamente privo di vie d'uscita. Quello che avrà luogo sarà un gioco "a somma zero" (ivi, p.280), nel quale nessuno dei due giocatori, in realtà, giocherà la partita, fermandosi anzitempo. Nessuno dei due approderà al premio (che per l'utente può coincidere con l'ottenimento di una forma di comprensione, o anche solo di attenzione alle proprie vicende, per l'operatore l'aver avviato una relazione significativa, avere spostato la relazione sul piano di un possibile accordo),

tantomeno nessuno dei due avrà la possibilità di sistemare, rielaborare l'esperienza. Se accettiamo la cornice goffmaniana dunque possiamo affermare che gli operatori sono costantemente impegnati in "giochi d'azzardo pratici", la loro attività consistendo spesso in un tentativo di dilatazione della "fase due" della scommessa, che possiamo anche definire come l'attenzione alla trasformazione della presunta deferenza in una reciprocazione significativa (Simmel, 1998), basata su una fiducia magari inesistente prima di quell'interazione. Richiamando Collins potremmo sostenere che questa mossa da parte degli operatori "al livello della strada" somiglia al tentativo di trasformare un'interazione semplice in una "catena di rituali di interazione", nell'avvio di una modalità di relazione non-scontata, che apra ad una possibile serie successiva di giochi interattivi possibili. Quando questo accade si creano cioè le premesse di altre, future interazioni, che stavolta poggeranno su basi ben più stabili di quelle costruite solo su relazioni basate sul mero principio di autorità, o di deferenza. E la differenza fondamentale con queste ultime sta nella attivazione di una relazione (la scommessa agita e vinta) basata sul riconoscimento reciproco, rispettoso dei ruoli che trasforma soggetti prima estranei in potenziali interlocutori. Capace di generare fiducia. E la fiducia, soprattutto quando viene costruita e alimentata ("guadagnata sul campo", potremmo dire), è la premessa fondamentale per qualsiasi tipo di riconoscimento duraturo e, aggiungeremmo, contagioso, cioè capace di generare ulteriore fiducia attraverso i contatti, le reti, di cui ciascuno dispone.

24 ;

In sintesi

- L'interazione che si crea fra agenti/operatori e cittadini è fondamentalmente una relazione asimmetrica. Da una parte abbiamo un operatore con a disposizione un repertorio di conoscenze (professionalità, esperienza, organizzazione); dall'altra parte troviamo un interlocutore che non è tenuto a conoscere le regole del gioco (normative, regolamenti), spesso in condizioni di fragilità o di emergenza, forse diffidente, talvolta portatore di un gioco strumentale, magari alimentato dalle proprie reti di riferimento. Fra i due ruoli insomma esiste già in partenza una forte asimmetria di condizione, o di status: l'inizio della relazione avviene su basi asimmetriche, che l'organizzazione e l'operatore possono contribuire a mantenere, ad accentuare, oppure a ridurre (Bruni, Gherardi, 2007).
- Possiamo considerare gli agenti come *street level bureaucrats*, per il loro essere ingaggiati in servizi a soglia bassa, spesso inesistente. Essi sono sollecitati ad interpretare quotidianamente i regolamenti e le procedure formali per svolgere mansioni la cui discrezionalità non è riducibile, perché sollecitati a risolvere situazioni spesso complesse. Sono a tutti gli effetti "operatori di frontiera", poiché agiscono sia rispetto all'utenza esterna che nei confronti dell'organizzazione.
- È proprio in virtù di questa struttura di opportunità, rappresentata dalla loro collocazione di frontiera, che gli operatori possono rappresentare una risorsa riflessiva per l'organizzazione. Proprio perché sono rappresentanti dell'autorità pubblica locale gli agenti/attori sociali sono altrettanti punti di accesso al sistema di regole vigenti, e contemporaneamente *de facto* un

²⁴ Proprio come accade negli interventi realizzati nelle case di famiglie con adolescenti, quando gli agenti/attori interagiscono con genitori e figli ascoltando, e manifestando così la loro disponibilità a divenire interlocutori, non impositori di regole peraltro impossibili, o inesistenti, in quel particolare contesto.

indicatore sensibile delle trasformazioni che avvengono in seno alla società locale: abbiamo definito il loro ruolo come quello di “relè organizzativi”, cioè di fondamentali riduttori di incertezza organizzativa, specie in ambienti instabili, scossi da una elevata complessità esterna, proprio come accade nel turbolento campo del welfare.

- Il gioco relazionale che avviene fra agenti e cittadini è, appunto, un gioco. Un’interazione, rispetto alla quale mancano spesso i presupposti formativi. Che va agita nel momento in cui accade, sapendo che chi vi opera è incorniciato dentro ruoli che sono tali proprio - e solo se - vengono messi in gioco in quel momento; e che va esplorata, quando e se ciò è possibile, mantenendo lo spazio per possibili aperture a esiti imprevedibili, che possono portare verso la generazione di fiducia e, di conseguenza, del rafforzamento del ruolo.
- La risposta alla sensazione, diffusa, di una crisi di ruolo, vale per gli agenti/attori e vale in generale per (almeno) tutto il lavoro pubblico. E non si risolve con la logica di un rafforzamento normativo quanto piuttosto con il potenziamento di quei set di competenze che vanno sotto il nome di “relazionali”. D’altro canto, è pur vero che, gli agenti, come tutti gli operatori *street level*, sono sovraesposti, a tensioni emotive, a emergenze rispetto alle quali occorre intervenire rapidamente (una rissa, un TSO). È indispensabile quindi che le organizzazioni di appartenenza predispongano luoghi di attenzione, ascolto, riflessione, ricarica.

Rel-azioni

Quella che viene messa in gioco nella relazione – anche nella relazione di strada - insomma può essere qualcosa di diverso, e di insolito per entrambi gli attori, operatore e cittadino; di diverso dal potere classificatorio che fa parte delle procedure consolidate degli operatori, e di diverso dall’agire strumentale di alcuni (di molti) cittadini/utenti. Ecco il meccanismo che può attivare la relazione: quando tra operatore e cittadino scatta la fiducia, l’ascolto può diventare attivo (Sclavi, 2003), le storie diventano risorse generative, non solo impedimenti o trucchi. La fiducia diventa una sorta di *relè*, che stavolta scatta nella relazione, ed apre a scenari differenti. Certo, è un approccio che può venire condizionato negativamente dalle cornici istituzionali ed organizzative (il dover applicare regolamenti non condivisi, impopolari), ma che fondamentale è nelle disponibilità degli attori e trasforma gli attori in co-autori nella scena dell’interazione. La nostra ipotesi è che quanto più e meglio un’organizzazione manterrà fluide le relazioni con i propri collaboratori, ed in particolare con coloro che occupano i confini organizzativi, stimolandone le capacità esplorative e riflessive, tanto più e meglio agirà come *learning organizations* (Argyris e Schon, 1978), pronta a cimentarsi con le trasformazioni in corso in modo resiliente, o consapevole della necessità di adattarsi, interpretandole, alle mutevoli condizioni ambientali (Weick e Sutcliffe, 2010). Si tratta di un tema impregnato di ambivalenze e di tensioni, che considera gli agenti/operatori ingaggiati in un lavoro di tipo relazionale come attori sociali capaci di attivarsi, con un processo che chiameremo, parafrasando Weick (1997) di *self enactment*, o auto-attivazione, che presuppone momenti di consapevolezza e di sovraesposizione molto impegnativi. Quel che ci pare certo è che la loro collocazione *street level* li sollecita; e che, specialmente se incorniciati in organizzazioni duttili e orientate all’apprendimento, e da momenti di sosta quali è possibile ritrovare nei momenti di *équipe*, saranno portati a trasformare

le novità e gli spiazzamenti portati dall'ambiente esterno in opportunità riflessive. Gli agenti/attori possono dunque mettere in campo azioni capaci di restituire e ricostruire senso alla dimensione del proprio lavoro e della propria organizzazione un contesto sempre più instabile e individualizzato.

25 , in

Queste considerazioni ci portano ad alcune riflessioni conclusive:

- le nostre case, i nostri quartieri, piazze, giardini e città sono luoghi di straordinaria importanza per comprendere - proprio per il loro manifestarsi - lo stato di salute di una comunità locale, se non addirittura, in maniera induttiva, di una società;
- potremmo a questo punto affermare che, per comprendere quel che accade nelle case, per le strade, nelle piazze e sui marciapiedi delle città serve innanzitutto prestare attenzione a quel che vi accade; vedere, o accorgersi di quel che accade; una questione apparentemente banale, ma in realtà, sempre nella scia fenomenologica, siamo abituati a “dare per scontate” (cioè letteralmente a non vedere) ciò che accade in forma abitudinaria. Si tratta di una modalità di risparmio energetico, o di routinizzazione dell'esistente, che ha come conseguenza la sottovalutazione di aspetti della vita quotidiana che invece meriterebbero tutt'altra attenzione ²⁶ ;
- per accorgersi di quel che accade è però fondamentale disporre di operatori allenati, addestrati, capaci di cogliere le trasformazioni mentre avvengono, mentre si manifestano; e capaci anche di poter attingere da elementi, e da attori (altri cittadini) informazioni utili per il proprio riflettere ed agire; occorre dunque poter riflettere, interpretare (cioè anche disporre di strumenti utili per la comprensione di quel fenomeno), attivando modalità di ascolto verso chi quello stesso fenomeno sta vivendo;
- perché ciò accada le organizzazioni entro cui gli attori/relè agiscono devono predisporre artifici organizzativi, riflessivi (équipe, aggiornamenti, lavori di rete, leadership credibili), purché costanti e condivisi, in cui sia possibile confrontarsi, scambiarsi conoscenze, informazioni, esperienze. In cui sostenersi reciprocamente;
- infine, ma solo a questo punto, occorre saper elaborare una strategia di azione, un intervento, in modo il più possibile condiviso con gli altri membri dell'organizzazione, di altre organizzazioni presenti, e soprattutto plausibile se sono state attivate relazioni feconde e improntate al conseguimento di una fiducia reciproca con quei cittadini e quel segmento di popolazione con cui si è in contatto.

BIBLIOGRAFIA

- Argirys C., Schon D.A., *Apprendimento organizzativo: teoria, metodo e pratiche*, Milano, Guerini, 1998.
- Bauman Z., *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2002.
- Beck U., *La società del rischio*, Roma, Carocci, 2000.
- Bianchi E., Dal Pra Ponticelli M. (a cura di), *Storie di lavoro nel servizio sociale*, Milano,

²⁵ È in questo senso che Weick (1997) parla di *organizing*, cioè dell'organizzare come un processo continuo, che avviene quotidianamente e con il contributo (positivo o negativo, influente o meno che sia) di ciascuno.

²⁶ Le motivazioni sono le più diverse, e non intendiamo certo esaurirle in questa nota. È una questione assai complessa, che riassumeremo come una forma di difesa, o “presa di distanza dal mondo”, che Simmel (1998), riferendosi alla vita nelle metropoli, definì come *blasé*, di disincanto rispetto ai fenomeni che circondano l'uomo contemporaneo.

- FrancoAngeli, 1994.
- Bifulco L., *Le organizzazioni*, Roma, Carocci, 2002.
- Bruni A., Gherardi S., *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, il Mulino, 2007.
- Butera F., *Il castello e la rete*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- Castel R., "Diseguaglianze e vulnerabilità sociale", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 1, gennaio-marzo 1997.
- Crozier M., Friedberg E., *Attore sociale e sistema*, Milano, ETAS libri, 1990.
- Czarniawska B., *Narrare l'organizzazione*, Milano, Comunità, 2000.
- De Sandre I., "La riflessività come dimensione interna al lavoro di servizio alle persone", *in Studi Zancan*, 1/2007.
- Di Domenico M., *Clandestini. Animali e piante senza permesso di soggiorno*, Milano, Bollati Boringhieri, 2010.
- Douglas, M., *Purezza e pericolo*, Bologna, il Mulino, 1998.
- Ferrari M., *La frontiera interna. Welfare locale e politiche sociali*, Milano-Firenze, Accademia Universa Press, 2010.
- Ferrari M., *Erbe da marciapiede. Di alieni, di meticcianti e nomadismi: ipotesi per un lavoro sociale ri-generativo*, in *Il lavoro sociale che cambia. Per una innovazione della formazione universitaria*, a cura di V. Pellegrino e C. Scivoletto, Milano, FrancoAngeli, 2015.
- Freire P., *La pedagogia degli oppressi*, Milano, Mondadori, 1971.
- Giddens A., *Le conseguenze della modernità*, Bologna, il Mulino, 1994.
- Goffman E., *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna, il Mulino, 1969.
- Goffman E., *Il rituale dell'interazione*, Bologna, il Mulino, 2001.
- Goffman E., *Espressione e identità*, Bologna, il Mulino, 2003.
- Lipsky M., *Street-level bureaucracy*, New York, Russel Sage Foundation, 1980.
- Mangham I. L., Overington M. A., *Organizzazione come teatro*, Milano, Raffaello Cortina, 1993.
- Melucci A. (a cura di), *Verso una sociologia riflessiva*, Bologna, il Mulino, 1998.
- Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, il Mulino, 1996.
- Morin E., *Il metodo*, Milano, Feltrinelli, 1983.
- Negri N., *La vulnerabilità sociale*, in Camarlinghi R., D'Angella F., *Possiamo ancora cambiare?*, Padova, Coop. Solidarietà, Laboratorio per l'innovazione sociale, 2006.
- Olivetti Manoukian F., *Stato dei servizi*, Bologna, il Mulino, 1988.
- Olivetti Manoukian F., *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Bologna, il Mulino, 1998.
- Olivetti Manoukian F., *Re-immaginare il lavoro sociale*, i Geki di Animazione Sociale, Torino, EGA, 2005.
- Schutz A., *Saggi sociologici*, Torino, UTET, 1979.
- Sclavi M., *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Milano, Bruno Mondadori, 2003.
- Sennett R., *L'uomo flessibile*, Milano, Feltrinelli, 1998.
- Simmel G., *Sociologia*, Torino, Edizioni di Comunità, 1998
- Weick e Sutcliffe: 2010.
- Weick K. E., *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina, 1997.
- Wenger E., *Comunità di pratica*, Milano, Raffaello Cortina, 2006.
- Zanini P., *Significati del confine*, Milano, Bruno Mondadori, 1997.