





**ERBACCE**

**SCONFINARE  
PER PROMUOVERE ALLEANZE  
GENERATIVE**

**Mauro Ferrari  
sociologo,**

**Scuola Universitaria Professionale della  
Svizzera Italiana (Supsi)**

# ***connessioni***

**Cosa tiene insieme, cosa rende  
difficile connettere**

- **Le erbacce e il welfare**
- **Le nostre organizzazioni**
- **Le diverse tribù professionali**

# **il modello delle erbacce**

- **i cambiamenti nascono e crescono come erbacce nel giardino, non come “pomodori in serra”;**
  - **possono attecchire dove non ce l'aspettiamo;**
  - **i cambiamenti sono comunque presenti;**
  - **piccoli cambiamenti possono arrivare a pervadere l'organizzazione;**
  - **ciò che in una prospettiva può essere considerata una erbaccia, in un'altra può diventare una pianta interessante;**
  - **per gestirli non è necessario pre-vederli;**
  - **le radici del cambiamento sono più estese e pervasive di ciò che spunta**
- (Mintzberg, 1991, poi in Gruppo Abele, AA.VV., 1999)**

# ***LE ERBACCE***

**In botanica esistono le piante pilota:**

- **Sanno insediarsi in ambienti difficili**
- **Sono:**
  - **resistenti**
  - **adattabili**

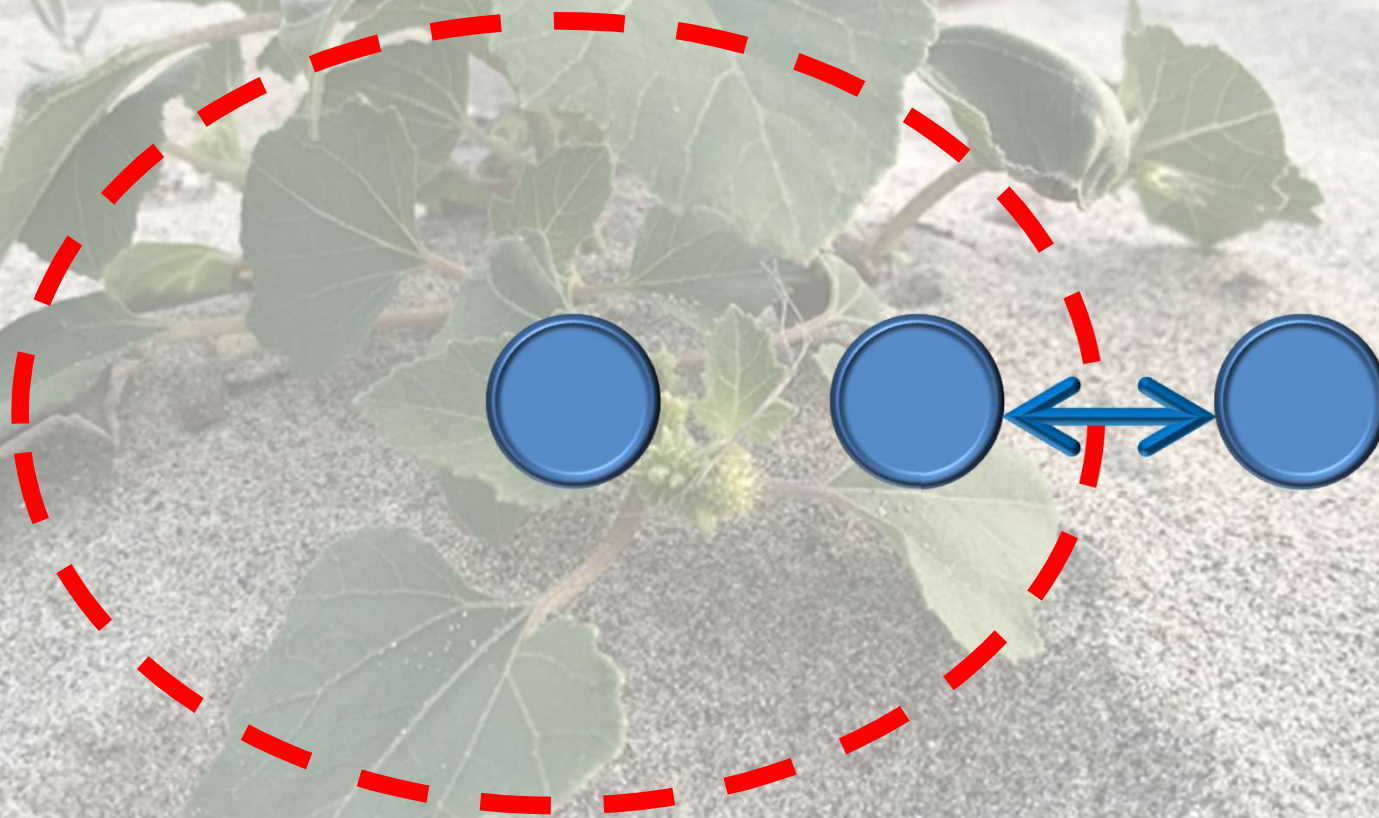
**Preparano il terreno per altre specie più delicate**

A photograph of a green plant with large, serrated leaves growing on a sandy beach. In the background, a seagull is visible, and the ocean waves are breaking on the shore. The text is overlaid on the image.

# ***Le pratiche innovative messe in atto dagli operatori sono “erbacce”?***

- Non tutte sono “commestibili”, buone, utili***
- Non tutte sono accettabili dalle organizzazioni***
- Non tutte sopravvivono***

# ***L'importanza degli “operatori di frontiera” e dei ruoli di coordinamento***



# ***L'importanza dello stare sui confini***

**Da liminali a liminoidi (Turner, 1982)**

**Perché “vi è dell’energia nei suoi margini e nei suoi spazi non strutturati” (Douglas, 1966)**

**“Anche nell’attività lavorativa abbiamo frontiere che escludono; ma l’ambiente più produttivo per lavorare con la resistenza è la zona di confine”  
(Sennett, 2008)**

**“L’importanza di mediatori, costruttori di ponti, saltatori di muri, attraversatori di frontiere”  
(Langer, 1994)**



# ***Operatori e organizzazioni***

- **Gli operatori sono relè organizzativi (Crozier e Friedberg, 1990): a chi, quando e come riflettono ciò che scoprono, osservano?**
- **Le organizzazioni del welfare sono disponibili ad apprendere?**
- **Con l'aumentare delle rigidità organizzative aumentano i processi di sconfinamento degli operatori.**

# ***Sconfinamenti, di fatto***

**Due gruppi, Cinque tipologie (Ferrari: 2013)**

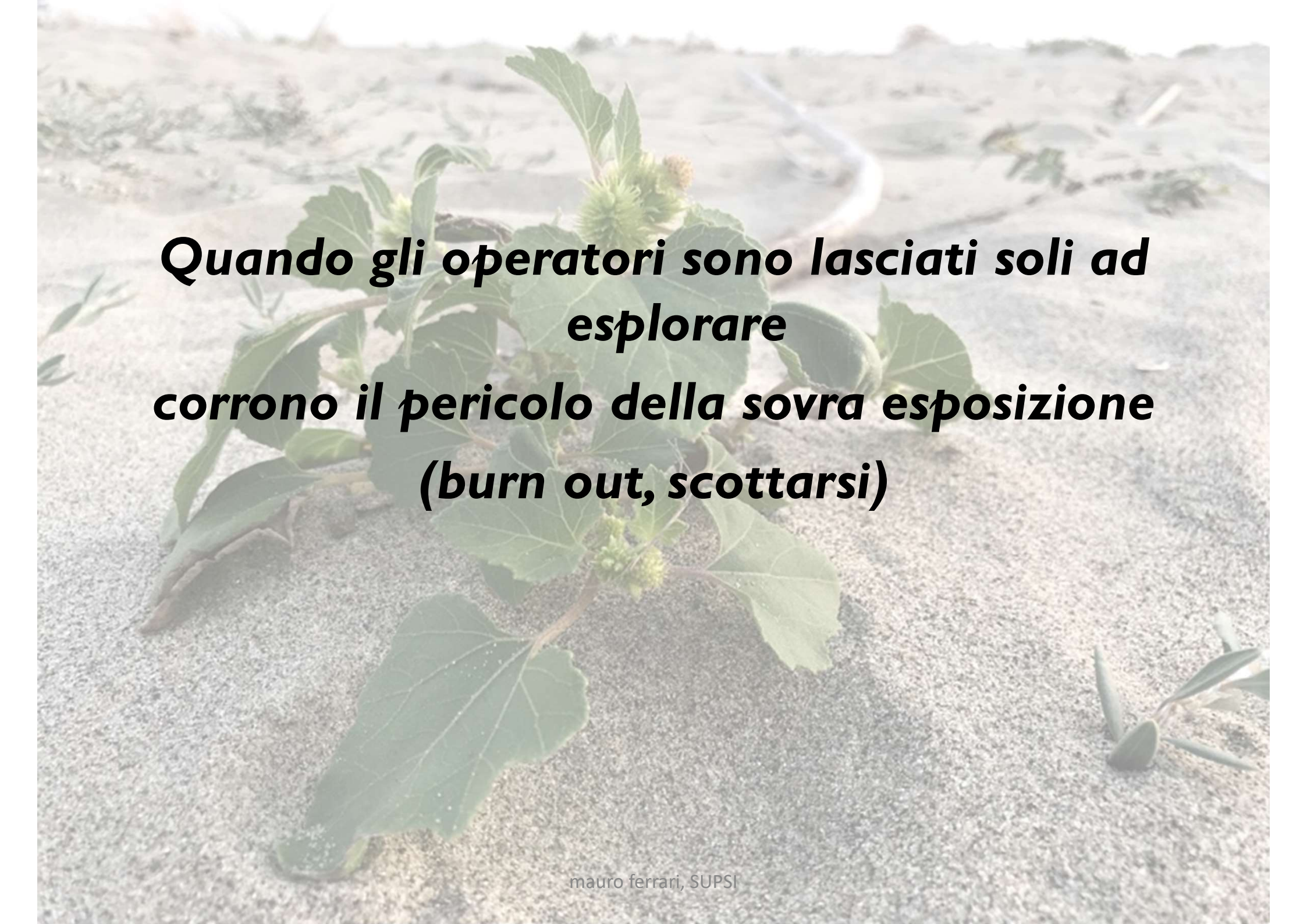
## **a. Scelte individuali**

- **Fra inciampi e consapevolezza (“non abbiamo un briefing settimanale con i medici, quindi telefono fino a che non mi ascoltano”).**
- **Fra disponibilità (“rispondo al telefono anche quando sono in coda alla cassa del Conad”) e riluttanza (“lo facevo da giovane”).**

## **b. Operatori ed organizzazioni:**

**L'organizzazione cui ci riferiamo opera nel settore pubblico oppure appartiene al privato sociale (nel terzo settore spesso “si dà per scontata” la disponibilità).**

- **Lo sconfinamento è individuale (“certo, uso la mia auto, se no non ne usciamo”) o di gruppo (l'equipe dei medici a pranzo).**
- **Infine, in base alle relazioni che esistono fra ambiente interno e ambienti esterni all'organizzazione? Le interazioni fra membri di organizzazioni diverse sono previsti o sono “clandestine”?**

A photograph of a green plant with small yellow flowers growing on a sandy beach. The plant has several large, green, serrated leaves and a central stem with small, yellow, fuzzy flowers. The background is a sandy beach with some other small plants and a white object, possibly a piece of driftwood, in the distance.

**Quando gli operatori sono lasciati soli ad esplorare  
corrono il pericolo della sovra esposizione  
(burn out, scottarsi)**

# ***Sconfinamenti come possibili pratiche organizzative***

- È possibile praticare un “giocosso attraversamento dei confini” organizzativi?
- Le nostre organizzazioni ci lasciano/ci sollecitano ad attraversare i loro confini?
  - fisici - gli uffici
  - simbolici – regolamenti, procedure, orari
  - professionali/disciplinari - “io medico tu infermiere”
- Le nostre organizzazioni sono disponibili ad apprendere?

# ***Le equipe***

**Le equipe sono “corpi intermedi”:** possono connettere operatori e vertici organizzativi;

**Possono connettere soggetti diversi dentro e fuori le organizzazioni;**

**Sono “dispositivi organizzativi” indispensabili per l’ascolto reciproco;**

**Possono diventare luoghi di connessione fra sguardi diversi (i “saperi esperti”, i “saperi dell’esperienza”), importanti per il riconoscimento reciproco;**

**Vanno mantenute.**

# ***Esistono confini anche dentro le organizzazioni***

- **Come sono in relazione (*Batesonianamente* in connessione) le parti fra loro (e con gli ambienti esterni)?**
- **Siamo disponibili a confrontarci fra saperi (esperti, settori) diversi?**
- **Siamo disponibili ad attraversare i confini, le routine, le procedure cui siamo abituati?**

**Quali sono i confini dentro le nostre  
organizzazioni?**

**L'effetto «canne d'organo», o «silos»  
(Sennett, Insieme, 2012).**

**Settori, assessorati, reparti, specializzazioni**



A photograph of a green, leafy plant growing in a sandy, arid environment. The plant has several large, heart-shaped leaves and a central flower head. The background is a vast, flat, sandy landscape under a bright sky.

# ***Due dilemmi: I. Top-down***

**Ammesso che riusciamo a confrontarci fra di noi, a trovare accordi nonostante opinioni differenti, i vertici organizzativi sono disponibili, ci sollecitano, partecipano, ci sostengono nei nostri percorsi esplorativi?**



## 2. *Bottom-up*

Ammessso che i vertici organizzativi siano disponibili, siamo in grado di elaborare proposte plausibili (sostenibili, praticabili, metabolizzabili)?

○ preferiamo rimanere nel *frame* del “non abbiamo risorse sufficienti” (spazi, attrezzature, persone)?

○ nell’altro “i vertici sono malati, irrecuperabili”, e intanto ci giochiamo la possibilità di dare vita a esperienze generative?

# Da “Vita con Lloyd. I miei giorni insieme a un maggiordomo immaginario” di Simone Tempia

“Sir, ci sarebbe un problema in giardino”

“Quale, Lloyd?”

“Il cespuglio di belle speranze, sir. Credo che sia stato intaccato dalla disillusione”

“È grave, Lloyd?”

“Decisamente, sir. La disillusione è un parassita molto aggressivo. Se non si interviene entro breve, ridurrà il cespuglio in un mucchietto di secca rassegnazione”

“Ma vale davvero la pena di intervenire, Lloyd? Alla fine, di tutte quelle speranze ne fioriscono al massimo un paio all’anno”

“Vero, sir. Ma danno i frutti più dolci di tutto il nostro giardino”

“Chiama subito il giardiniere, Lloyd”

“Con molto piacere, Sir”