

AIQUAV

Associazione Italiana per gli studi sulla qualità della vita

Primo convegno nazionale
“Qualità della vita: territorio e
popolazioni “

Firenze 29-31 Luglio 2013

L'interfaccia C come “zona di
passaggio” al benessere territoriale

Simone Cerrina Feroni

Soggetti, benessere e interfacce

Soggetti (individuo, gruppo, organizzazione, inter-organizzazioni, comunità locale)

Benessere (dei soggetti = passaggio, riuscito, delle interfacce, o, ancora meglio nel saperci stare)

Interfacce: passaggio a **maggiore densità sociale**, da vuoto a pieno

- **Interfaccia A** : dall'individuo al gruppo – **BENESSERE** (Spaltro)
- **Interfaccia B**: dal gruppo all'organizzazione – **MALESSERE** (spesso)
- **Interfaccia C**: dall'organizzazione alle **reti interorganizzative locali - BENESSERE**

Una sorta di interfaccia A – anzichè individui, sono individui che rappresentano organizzazioni

*Non è un passaggio diretto alla comunità locale (problematico, chiusura),
nè un passaggio diretto piccoli gruppi - territorio*

Benessere
(raggiungibile, osservabile e misurabile)
dei newtwork inter-organizzativi locali



Modifiche/fedeltà al modello di Spaltro

Per Spaltro l'interfaccia C è quella fra organizzazione e il livello macro (o addirittura mega) comunitario.

Venendo dal mondo “micro” e psicoorganizzativo, ho ricondotto il problema a un problema a me più noto, organizzativo, sia pure “transorganizzativo”(o “iperorganizzativo”)

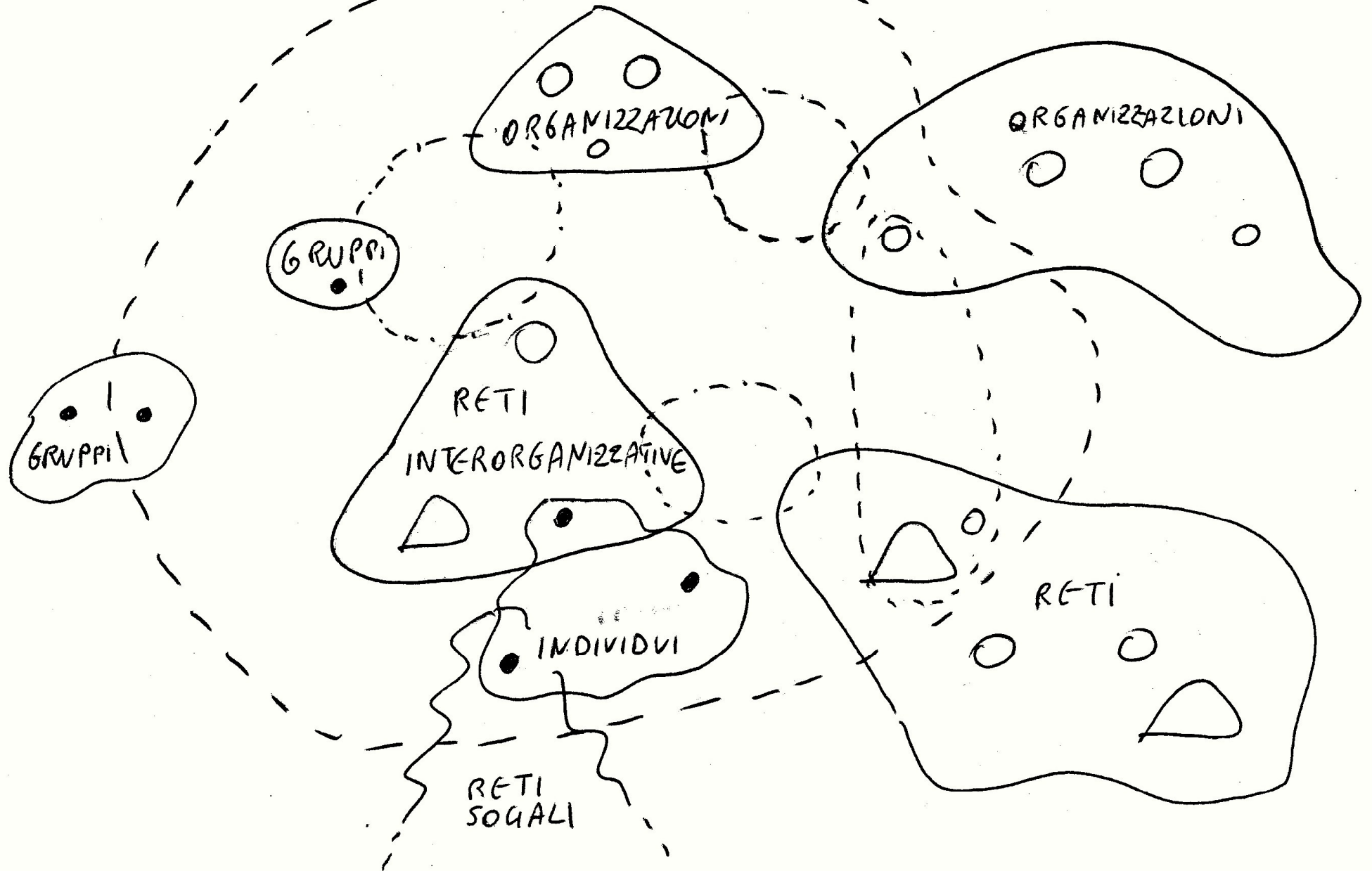
E' un evidente escamotage, evidenzio così solo la “punta dell'iceberg”, il continente emerso osservabile e misurabile.

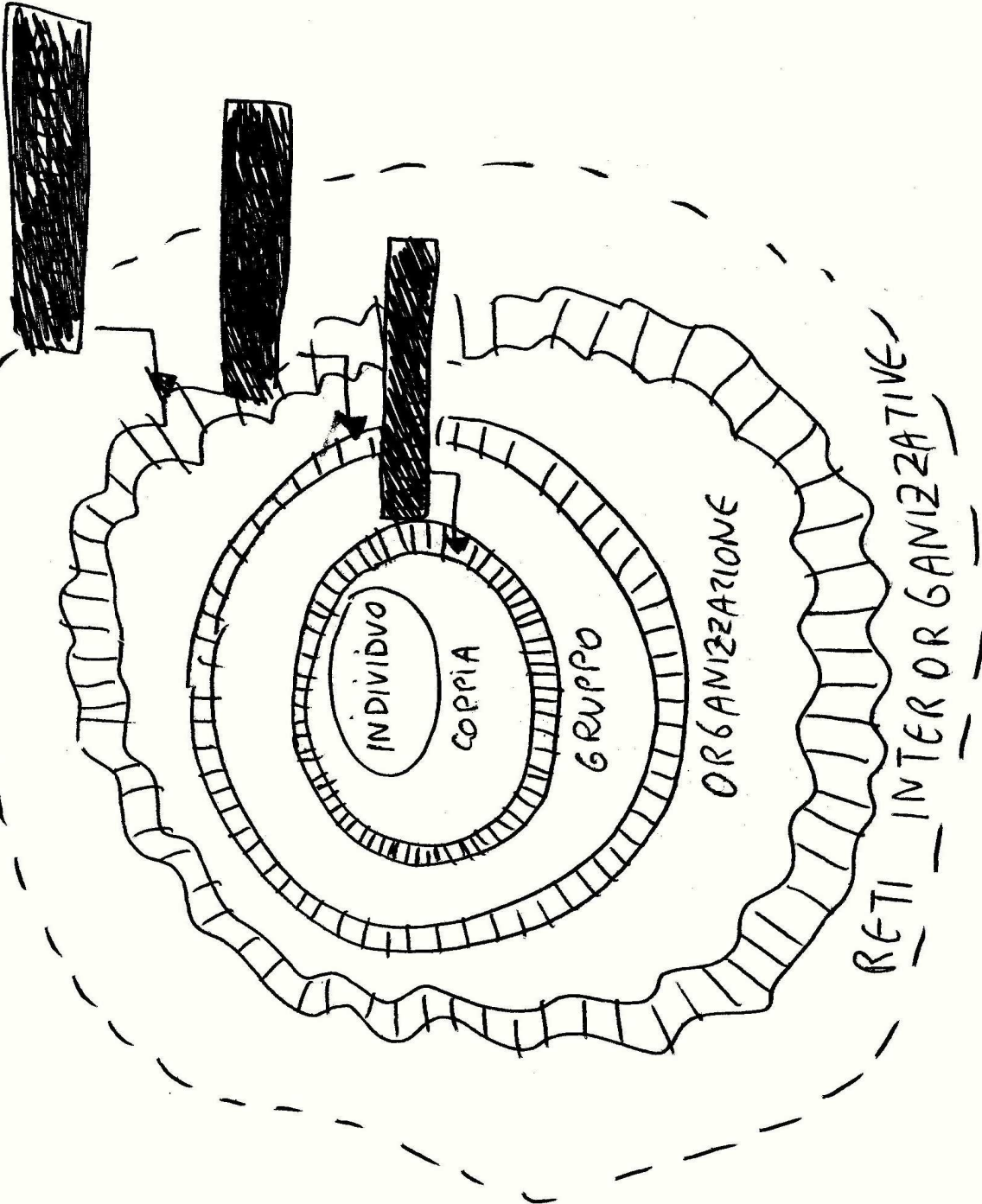
Però mi pare comunque il modello un po' “tenga” e offra spunti di analisi, sia sul lato dell'interfaccia B (sarebbe “B al quadrato”), sia sulla difficoltà di analizzare l'interfaccia C.

Il modello di Spaltro è infatti ciclico, se non si passa l'interfaccia C si torna al funzionamento iniziale, di coppia. Sapersi muovere su più livelli.

Sull'ineliminabilità del livello “organizzazione” nell'interfaccia C, penso che il piccolo gruppo sia troppo piccolo, e il “mattoncino” di dimensione giusta sia quello organizzativo, che è interessante proprio perchè è quello più critico.

TERRITORIO





Dai processi interorganizzativi locali ai “territori coraggiosi”

Reti come sperimentazioni reversibili di sviluppo locale

verso nuove visioni e superamento del passato (le carovane dei pionieri della frontiera americana)

Accumulo e integrazione di risorse locali (fiducia, investimenti immateriali)

Commitment e responsabilità sociale e per la comunità es. *bilancio di comunità o per la comunità, responsabilità sociale d'impresa*

Empowerment di comunità (Rappaport, Zimmermann - Emilia Romagna)

Ampliamento di autostima, potere e capabilities delle reti locali più “malestanti”, cioè deboli, isolate o in crisi

Benessere territoriale (salto qualitativo – qualità della vita delle reti territoriali)

- eudaimonico
- sentimento di autonomia e sviluppo
- capacità di fronteggiare le crisi e la competizione
- mobilitazione delle energie desideranti
- senso di futurità – *anche simbolica es. arte e urbanistica*
- **stare nelle reti globali da protagonisti**

Policies di miglioramento, ad esempio gestione partnership di progetto

Reti e partnership interorganizzative e locali

Cosa sono, perchè nascono o evolvono

Da coordinamenti “spot” a alleanze strategiche long term

Il loro ben governo: come si rendono benestanti

**Riuso di modelli e tecniche delle scienze sociologiche,
organizzative, economiche, politiche e psicosociali**

Il “valore” della rete



L'evoluzione delle organizzazioni: “siamo un'organizzazione molto differentista”

- Autoorganizzazione / autoapprendimento
- **Metafore politiche e teatrali**
- Dall'orchestra sinfonica all'improvvisazione jazz
- **March, Weick: sensemaking e proprietà emergenti**
- Enactment: azione -> interpretazione, il contesto è creato dall'attore
- **Organizzazione flessibile, snella, a rete, loosely coupled, a “flussi di risorse”**
- Fallimento mercato e gerarchia
- **Adhocrasia, modelli sistemici, “order from chaos” (Atlan)**
- Crescere incorporando devianza e ambiente esterno, approccio per contingenze
- **Granovetter: la “forza dei legami deboli”**
- **Organizzazioni instabili, a breve, nevrotiche, palestra di ambiguità/incorenze**
: l'evoluzione interorganizzativa è un sano “esame di realtà”

Perchè le inter-organizzazioni

In origine per Difesa USA e risposta al modello giapponese (side effect: il web)

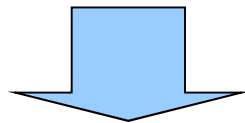
**Complessità “ecologica” crescente dei sistemi locali
(pulviscolo di associazioni di volontariato,
cooperative sociali, associazioni di promozione sociale
e in genere di gruppi e organizzazioni in ogni settore):
occorre integrazione con reti di secondo livello,
anche solo per coordinarsi**

Coinvolgimento del consumatore/cliente/cittadino (e dei fornitori) – comakership

Crescere per emulazione, imitazione, gemmazione (invidia sana), radicare al territorio

**Programmi Europei 2014-20 che puntano, ancor più,
su partecipazione e partnership locali di sviluppo territoriale -**

*Es: Community Led Local Development, Libro Bianco Governance Europea,
in discussione Codice di Condotta Partnership
Nota: negli assi compare la QdV !*



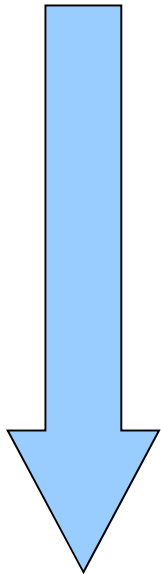
***Le interorganizzazioni locali offrono l'opportunità di un processo
di monitoraggio/miglioramento che è difficile a livello nazionale.***

Ispessimento

Inclusivita'

Fiducia

Sostenibilita'



Tavolo di coordinamento, comitato, cabina di regia

Gruppi di lavoro fra organizzazioni simili / complementari

Progetti

Servizi simili a utenti diversi

Servizi diversi a utenti simili

Associazioni di secondo livello (CESVOT, coop)

Partnership

Partenariati pubblici – privati - sociali

Reti di ricerca

Reti di programmazione policy territoriali

Contratti / semicontratti

Alleanze strategiche (Distretti, Unione-fusione di Comuni)

Partecipazioni incrociate

Co-opetion

Il valore del networking di prossimità

Accedere a finanziamenti

Economicità - Ridurre costi e economie scala

Pooling risorse (fisiche, informative, fornitori) – coworking, solidarietà

Pooling competenze (strategico-innovativo)

Problem setting, ricerca

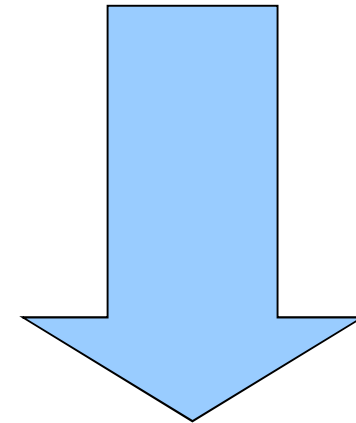
Integrazione

Soluzioni

Piani (PIT, piani locali, accordi di programma)

Policy

Marketing territoriale



Sviluppo organizzativo della rete

Valutazione

Garante esterno (terzo differenziatore neutrale)

Linking pins

Nuove reti, sottoreti, nuovi partner, ridurre o ampliare, chiudere, “exit”

Nuovi valori

Crescita (o decrescita) fiducia e impegno

Efficienza / performance – evidenziare processi minimi

Accountability

Formazione

Miglioramento benessere

Sistema di miglioramento del benessere

*Normale valutazione ? Non tanto, si agisce su più organizzazioni locali
NON PROPRIE. E' quindi evidente l'ordine di grandezza dell'impatto*

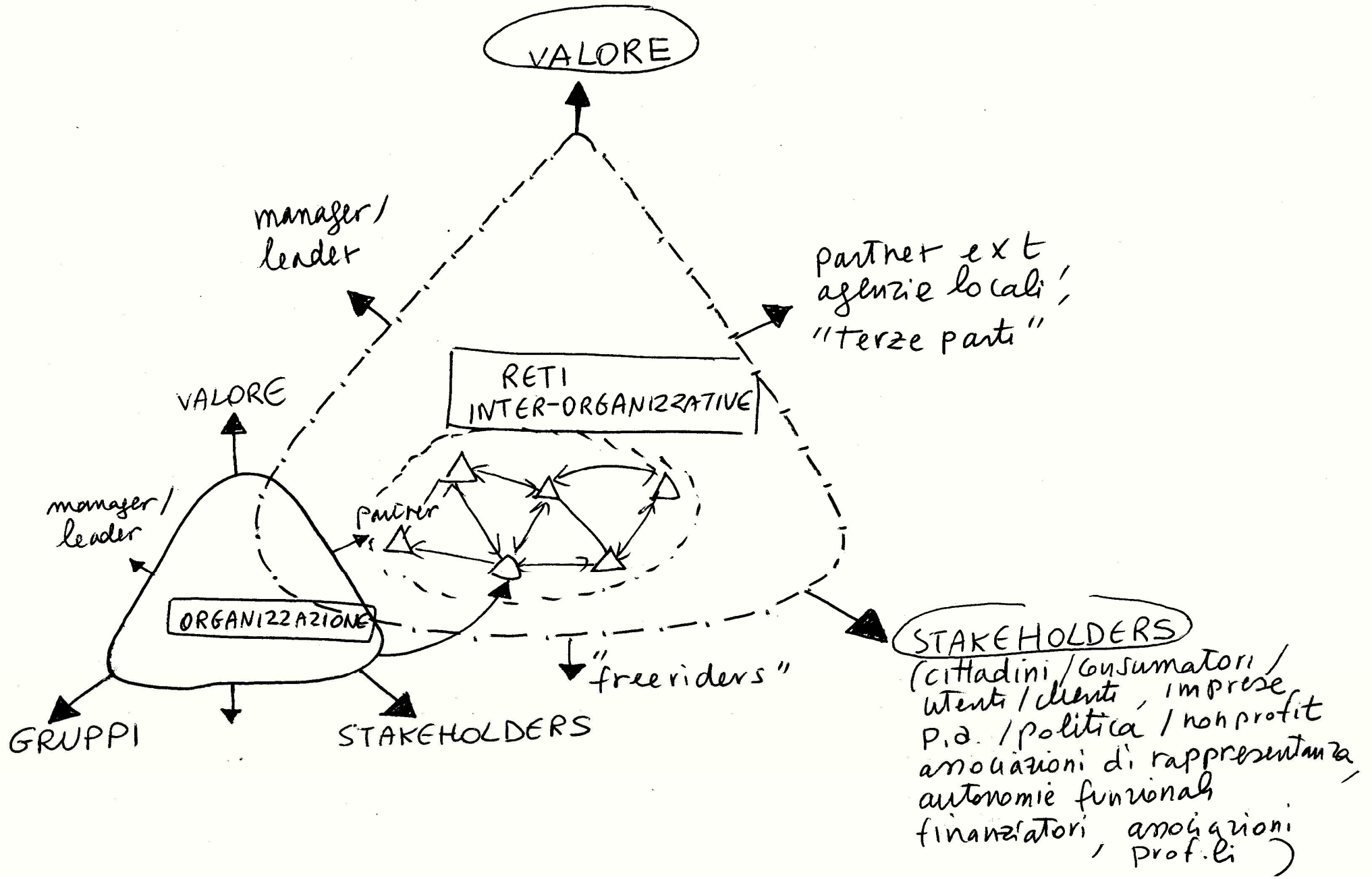
L'interfaccia C

In cosa somiglia all'interfaccia A o B ?

E' davvero poco critica come sembra a prima vista ?



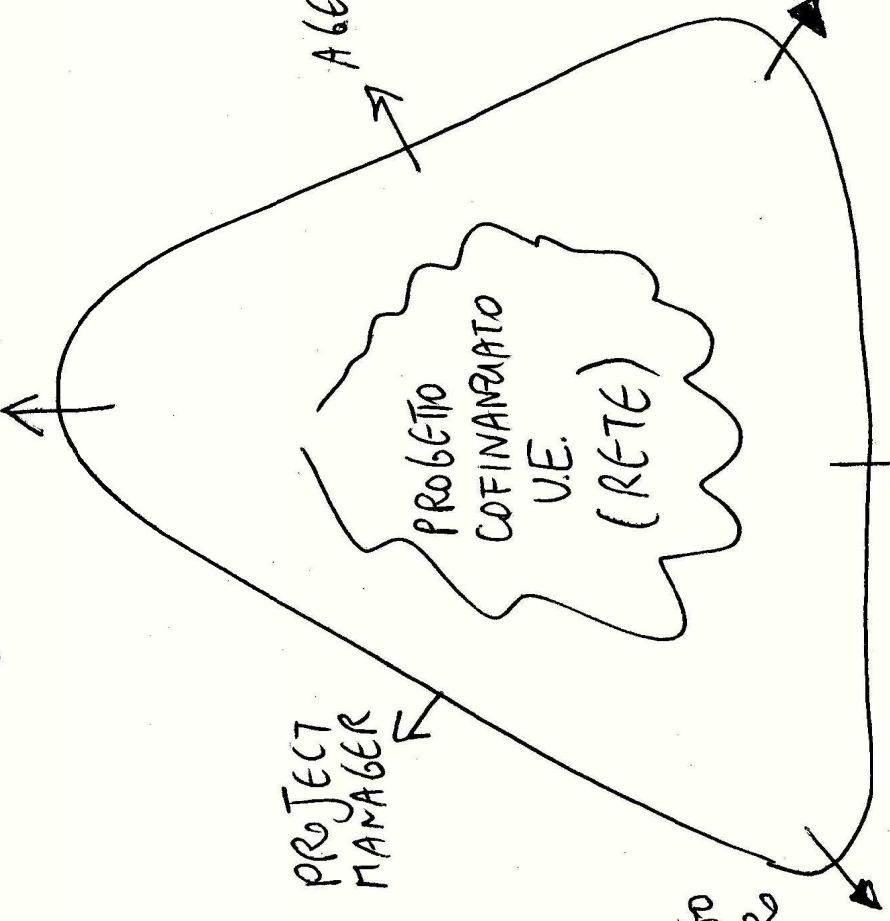
Un modello dell'interfaccia C



EMPOWERMENT / OCCUPAZIONE

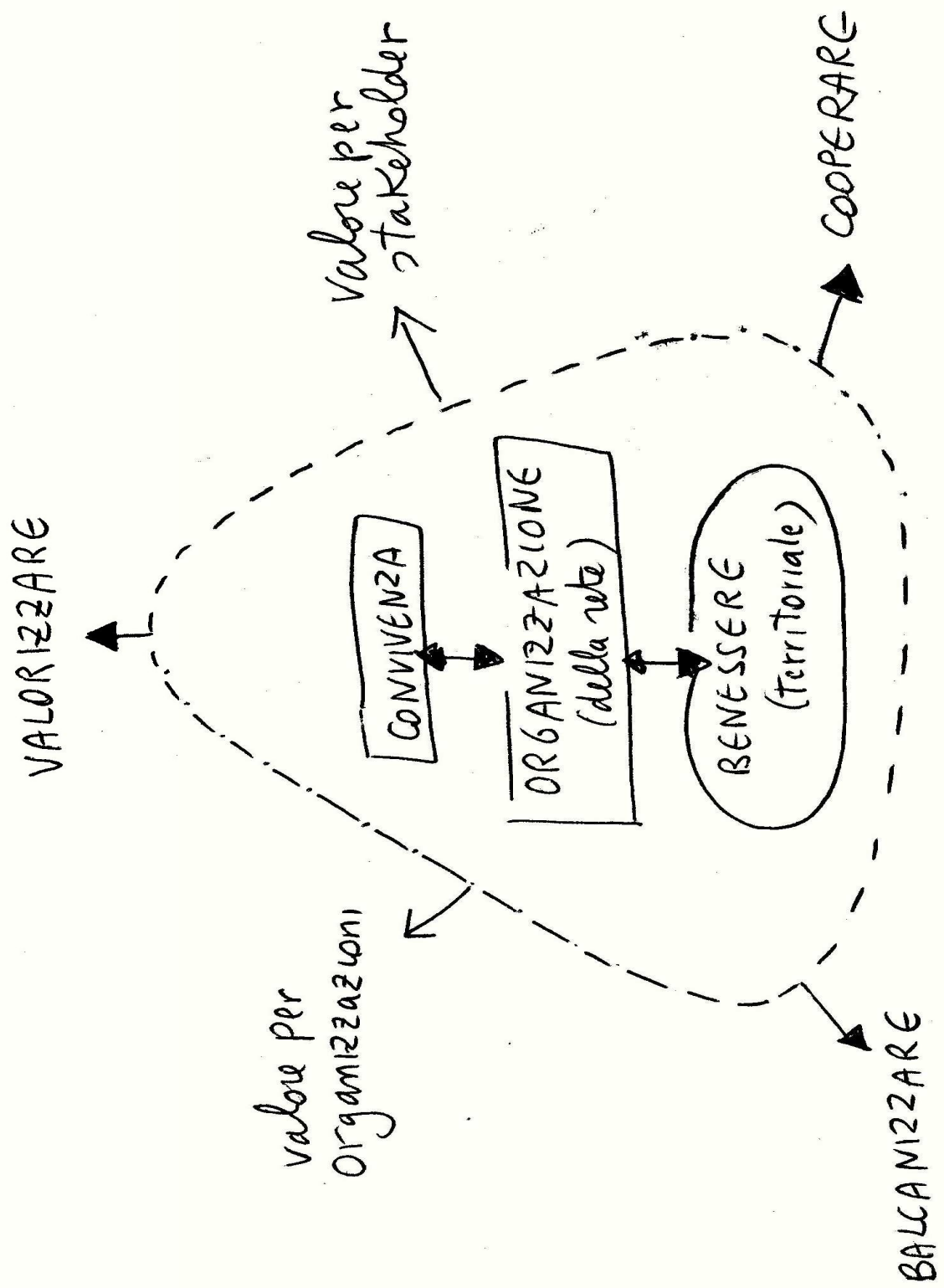
AGENZIE LOCALI SVILUPPO

UE
GOVERNO NAZIONALE
REGIONE, ENTI LOCALI
FAMIGLIE / CITTADINI
PARTI SOGACI
ASSOCIAZIONI DI INTERESSE



PROJECT
MANAGER

CENTRI X IMPIEGO
AGENZIE X LAVORO
IMPRESA
NO PROFIT
SINDACATI
AGENZIE FORMATIVE
SCUOLE / UNIVERSITA'
PROFESSIONISTI



Commenti al modello

Il modello è ricorsivo perchè è isomorfo a quello dell'interfaccia B

Evidenzia le contingenze esterne, cioè gli stakeholder

E' mintzberghiano nella forma, lewiniano nella sostanza, assomiglia a un tavolo di negoziato.

**Il valore, cioè l'altezza, è, come visto, molto variabile.
Di conseguenza l'organizzazione.**

Le forze in campo “remano” in varie direzioni: in particolare sia lo stakeholder esterno che quello interno, che appaiono gli attori più significativi.

Ciò conferma la natura politica, adulta e negoziale, di questo campo.

Inoltre lo stakeholder interno, cioè dell'organizzazione, può essere un nodo della rete.

L'organizzarsi del campo dell'interfaccia, cioè l'organizzarsi della rete, il suo passaggio di dimensione qualitativa, è anche interpretabile come benessere.

Più che gerarchia si ha **reputazione**

*“Invece di condannarlo, il conflitto, dovremmo farlo
lavorare per noi”
(Mary Parker Follett, 1924)*

**Il caso peggiore: una fusione in-differenziata di due
organizzazioni uguali o opposte (coppia pura)**

**Oppure un nodo molto accentratore: siamo in una interfaccia B,
è una organizzazione.**

**In generale occorre declinare un “noi” plurale che contenga
diverse organizzazioni, anche conflittuali fra loro.**

**Integrazione, più che differenziazione, e soprattutto simbolica più
che reale, dove quindi più che a una palese aggressività
assistiamo a frenaggi, boicottaggi sottili e una certa inazione.**



*“Avere due ipotesi conflittuali in testa e,
ciononostante,
mantenere la capacità di ragionare e reagire”*

Francis Scott Fitzgerald



Bisogna avere due occhi contemporaneamente

**Barriera ma anche scivolo,
con rallentamenti / accelerazioni.**

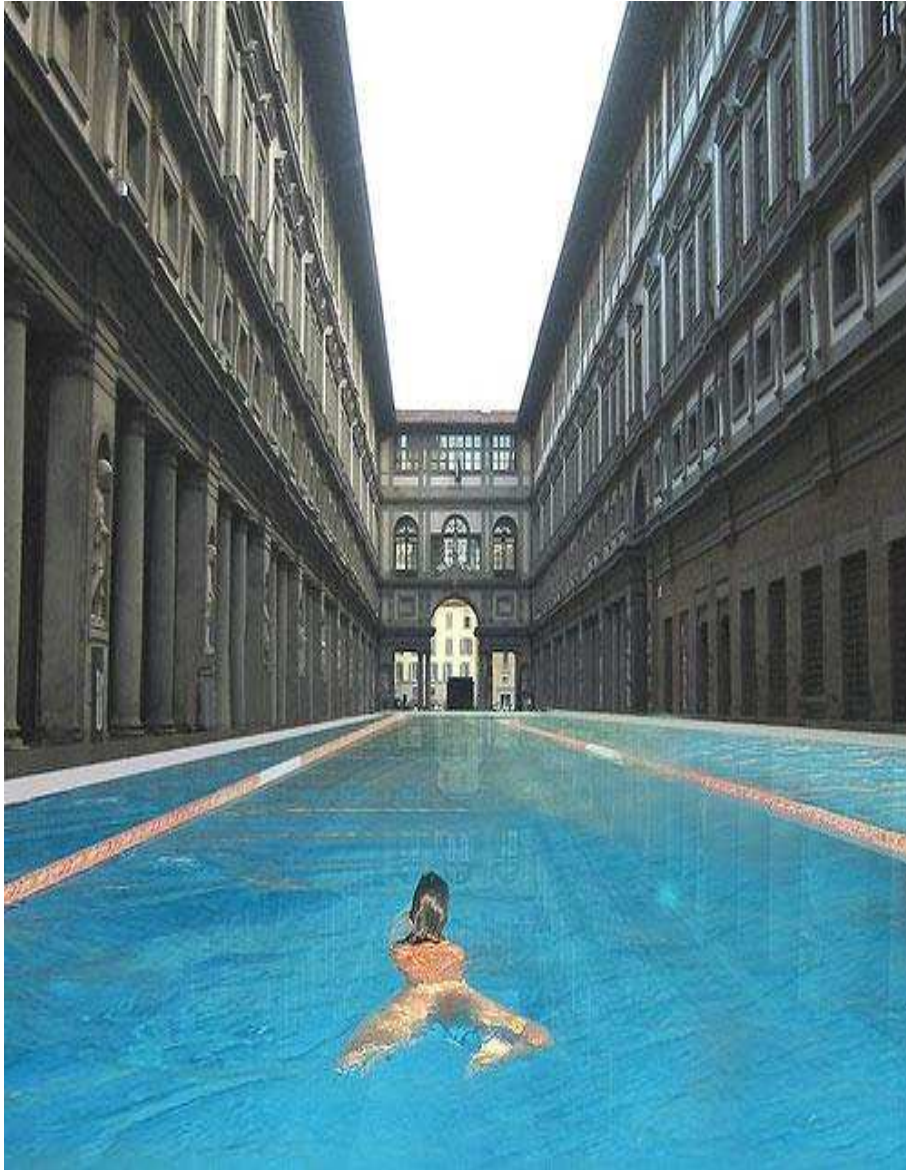
Minori riattualizzazioni di difese primitive, perchè, finora almeno, non abbiamo anche una “matrice” interna interorganizzativa o un “*net-thinking*”.

**Maggiore senso di colpa e depressione
espiatoria favoriscono in genere in questo livello
una spirale duale, plurale, adulta, moltiplicatrice.**

**In caso contrario si attivano posizioni kleiniane,
con conseguente possibile polarizzazione,
rimozione, fantasmatica e regressione
al livello di coppia e difesa della propria
organizzazione in cui risiede l'identità
faticosamente integrata e ora minacciata.**



Keats: le “negative capabilities”



Abitare le incertezze

**Sano dissenso nelle riunioni
(in una organizzazione è raro)**

Antagonismo energetico

Si tollera anche lo “scroccone”

**Dall'o-o all'e-e:
dissenso e spirito di corpo**

Emozioni da far circolare, ampliare

Inventare soluzioni

**Clima in genere disteso
(non sei o dentro o fuori)**

**Se molte organizzazione
sono problematiche, il clima peggiora.**

Il malessere:maschere, finzioni

Corporativismo

Familismo

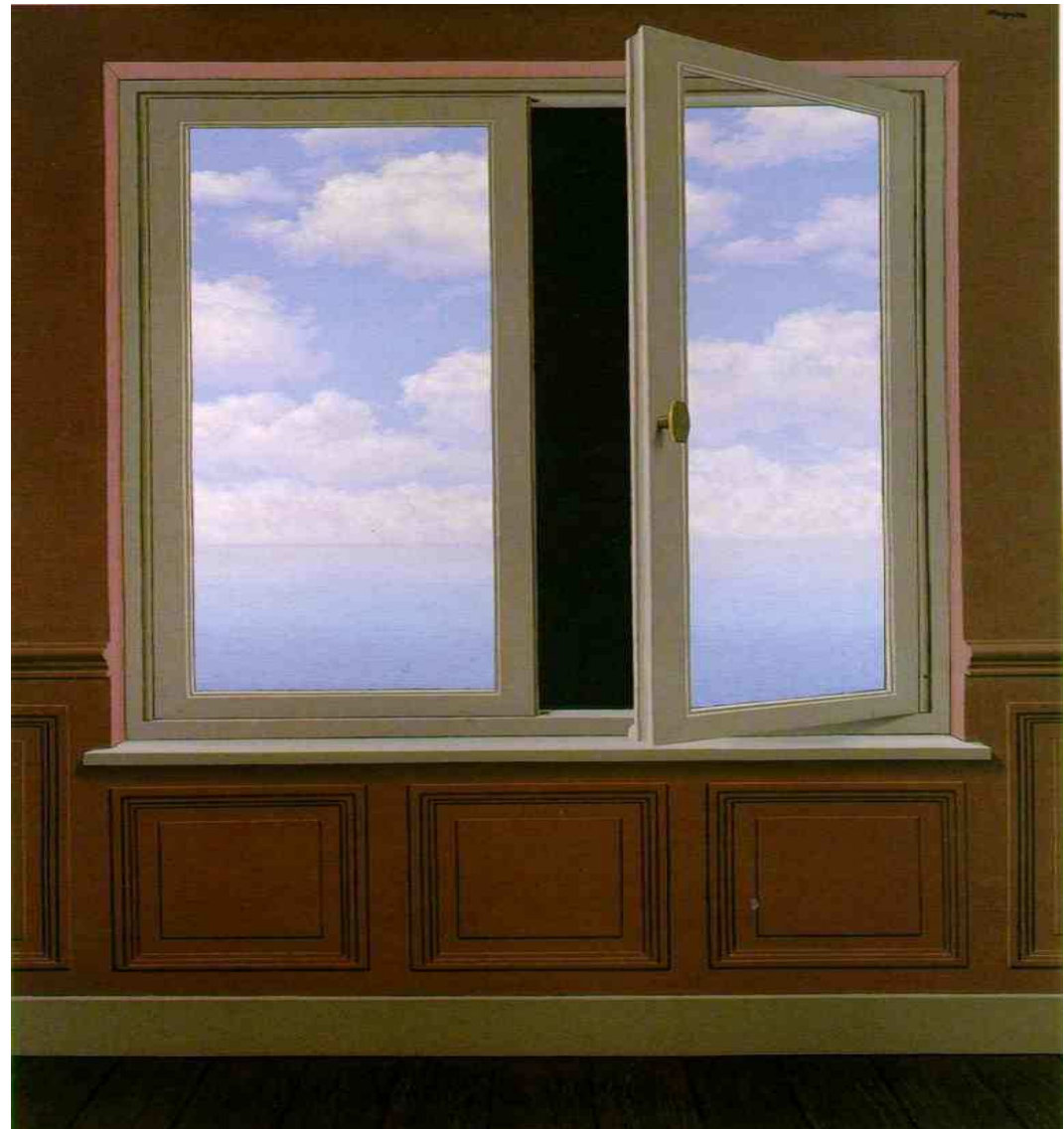
Trame e pressioni politiche

Paura del diverso, del futuro

Riunioni-stazioni

Cum-fusione

**La rete del ragno, invisibile,
che protegge e cattura**



Il malessere nelle reti di prossimità

Invidia verso il più benestante, e timore degli invidia degli altri

Isolamento, allontanamento del diverso

Sterili minuetti burocratici

Opacità

Aggiramento delle regole, pettegolezzo

Leader mediocri che si illudono sia tutto a posto, senza indecisioni, che si parano dalle critica

Dilettantismo

Pessimismo

Disorganizzazione

Alibi: il falso nemico

Incoerenza

Il benessere nelle reti locali



“appetito del futuro, emozione albeggiante”

(Steinbeck – La Valle dell'Eden)

Sentimento di:

- Self-efficacy
- Padronanza ambientale, potere
- Fiducia, ottimismo, crescita, fecondità
- Esserci
- Perseguire scopi
- Relazioni positive, credibilita'
- Soddisfacibilita', percezione del proprio valore

- **Stupore (inaspettato)**
- **Senso di “aver scollinato”**
- **E' spesso riappropriazione**
 - **E' essere organizzati**
- **E' Bellessere (bella rete, bel progetto)**

Gerundi: empowering, organizing, wellbeing. Processo e risultato

Empowering è sentimento di essere funzionante, agency, possibilitazione
è ampliare l'orizzonte, capability

Aree di sovrapposizione al benessere (essere/funzionare), ma anche aspetti oggettivi

Più oggettiva è la **qualità della vita**, applicata alle reti interorganizzative.
Si tratta di un salto di qualità, di un cambio di ordine di grandezza
(e questo *“ti cambia la qualità della vita”*).

La salute organizzativa (salute nell' Antica Roma era l'organizzazione del corpo) è correlata al benessere organizzativo: si può parlare di **salute della rete**.

La salute individuale è correlata al benessere dei gruppi (OMS).

Empowering e wellbeing sono **sentimenti**, come la paura, l'angoscia, l'amore, l'invidia, cioè colori di emozioni **relativamente stabili nel tempo**.



Valutare contemporaneamente:

Benesseri individuali (soddisfazione personale dei partecipanti, che potrebbe aver influenzato quella “normale”)

Benesseri grupपालi (pluralità nei gruppi di lavoro)

Benesseri organizzativi (ricadute sulle organizzazioni partner)

Benessere interorganizzativo

e, eventualmente, il contributo al benessere sociale/territoriale locale

**Mutua influenza dei benessere
(o malesseri)**



Salute organizzativa e leadership nelle reti

Chi si dà più da fare sul campo (servant leader)



Il leader (diffuso e di scenario)

Check.-in: acquisisce risorse e mobilita organizzazioni partner (non troppo diversi e magari con storia di progetti comuni)

Gestisce commitment diversi (affettivi, calcolativi, simbolici)

Crea ambiente e opportunità, fa crescere

Stile (in genere) informale/decentrato e solidaristica

Legittima stakeholder interni (cioè nella rete) e esterni

Cura i rapporti politici con l'esterno

Rispetto reciproco, uguaglianza, non lasciare nessuno indietro

Agisce come se la fiducia ci sia

Bilancia, riconduce a valore

Accoglie (host leader)

Salute interorganizzativa

Capacit-azione

Sostenibilita' (ad es delle attività e degli obiettivi) e risorse slack

Livello, frequenza e contenuto delle interazioni nella rete

Clima, tempi e spazi per “giocare” e patrimonializzare l'esperienza

Trasparenza e equità

Umiltà e pazienza, tolleranza alle singole culture, belle relazioni,gruppare

Coerenza (decisioni/azioni, impegno/responsabilità, coi valori perseguiti)

Condivisione norme, cultura, trama (in senso positivo): emerge la rete competente (“comunità competente”)

Steward (supporta, facilita, connette, collega) e **tiene traccia**

Convener (animazione, sollecitazione)

Tecniche: Comunità di pratiche (fra pari), circoli di ascolto, circoli di studio interorganizzativo, orientamento (mobilitare, rimotivare e azionare), counseling, volontariato civico, appreciative inquiry, ri-unioni, riuso progetti e partership passate, sociodramma, action learning, Tavistock Conference, project management di reti

Una semplice proposta operativa

1. Scegliere una interorganizzazione locale significativa per rilevanza, numerosità di attori e complessità tecnico-politica (o più di una)
2. Analizzare le sue riunioni, i processi, i ruoli, la cultura che emerge ecc
3. Sperimentare tecniche di intervento e osservare/misurare il benessere, che per l'effetto Hawthorne, dovrebbe essere peraltro automatico
4. Il modello e i risultati saranno poi disponibili a tutti.

Nota: ipotesi di lavoro

Conformismo -> influenza sociale

Forme di categorizzazione ?

Forme di controllo ?

Identità interorganizzativa ?

Stile migliore, ad esempio democratico ?

Analisi dei sottili giochi di seduzione/manipolazione, doppi giochi, interstizi, mezze intensità

Si tratta di usare i metodi classici scientifici di analisi di gruppi e organizzazioni (e di comunità), fare ipotesi e poi verificarle sul campo

Dalla coabitazione alla convivenza (inter)organizzativa

Appartenenza (se manca, perdita identita')

Estraneità (se manca, conservazione, immobilismo)

Regole del gioco: confrontare appartenente e estraneo
(se mancano, si crea il falso nemico, o un chiuso localismo)

Il diverso è anche il nostro passato

Si convive con altre organizzazioni

*Si devono accettare le differenze, anche sfumate
(denizem)*

Ruolo della prossimità

Le Pubbliche Amministrazioni locali

**Rappresentano all'esterno le reti locali,
le integrano/governano (sussidiarietà orizzontale)
e le allineano ai propri obiettivi politici, compatibilmente con:**

- **integrazione fra p.a. (locali e non, sussidiarietà verticale, enti di governo e autonomie funzionali).**
- **processi partecipati/deliberativi**
- **interessi delle reti e degli attori locali**

Life Skill UE: manca la **capacità organizzativa** (data evidentemente per scontata), mentre ci sono l'imprenditività e le capacità civico-sociali, sulle quali l'Italia si difendeva bene.

Questo però segnala la necessità di potenziare le capacità organizzative degli attori locali.

**Bonaretti: passare dall'amministrazione per funzioni/servizi
a una amministrazione di leadership strategica,
con compiti quindi di attore paritario ma autorevole in reti locali
il più possibile stabili di programmazione.**

Capacity building – capacitare il proprio territorio e i suoi attori.

**Difficile una attuazione immediata
(per una riconversione quasi totale di competenze),
ma in linea con quanto fin qui affermato.**

I processi partecipativi e deliberativi

Il “partner” è il singolo cittadino, che però spesso fa riferimento a gruppi, comitati o associazioni locali.

Sviluppano la civicsness e la fiducia, e, diffuse competenze utili per gruppi, organizzazioni e reti locali.

**Sono molto strutturati e gestiti da esperti, aspetto paradossale perché ciò non accade in ugual misura nelle reti.
Ciò dipende dall'essere organizzati “top-down”.**

C'è comunque una integrazione di metodologie utilizzabili (es. openspace, forum ibridi, setting, criteri di decisione algoritmici, bilanci partecipati).

Anche il concetto di “deliberazione”, cioè di vera discussione, richiama la gestione dei conflitti e della diversità.

Il capitale sociale e la comunità

Differenti culture locali, ad es. *collettivista, individualista, familista, distrettuale, formale/non formale, protestante / cattolica / confuciana ecc*

Espressioni diverse di risorse di consenso, cioè è capitale relazionale ("buon senso" comune, coesione, fiducia, speranza, amicalità) stratificato nei secoli.

Capitale psicologico: disponibilità a essere coinvolto.

Capitale organizzativo: è il contesto che emerge nelle reti.

Facilitano innovazione / cooperazione (es. il bar post terremoto citato da Lanzara) ma possono essere una chiusura collusiva al diverso

E' un bene comune: pur essendo abbondante, va anche rinnovato: non si può sfruttarlo e basta ("tragedia dei commons")



Fonda la comunità

Comunità gruccia ?

Stabilità e assenza conflitto

Grande Gruppo

Appartenenza e connessione forte

Cooperazione e fiducia

A e B devono scegliere una mela.

A: Scegli pure te.

B sceglie la più grossa.

A: Non vale!

B: Quale avresti scelto?

A: La più piccola

B: E' quella che hai avuto

Asimmetria della valutazione / specificità delle risorse

Equità seriale: storia passata

Conguenza dei fini: we-reasoning

Rispondenza fiduciaria (segnali di fiducia)

Avversione all'iniquità

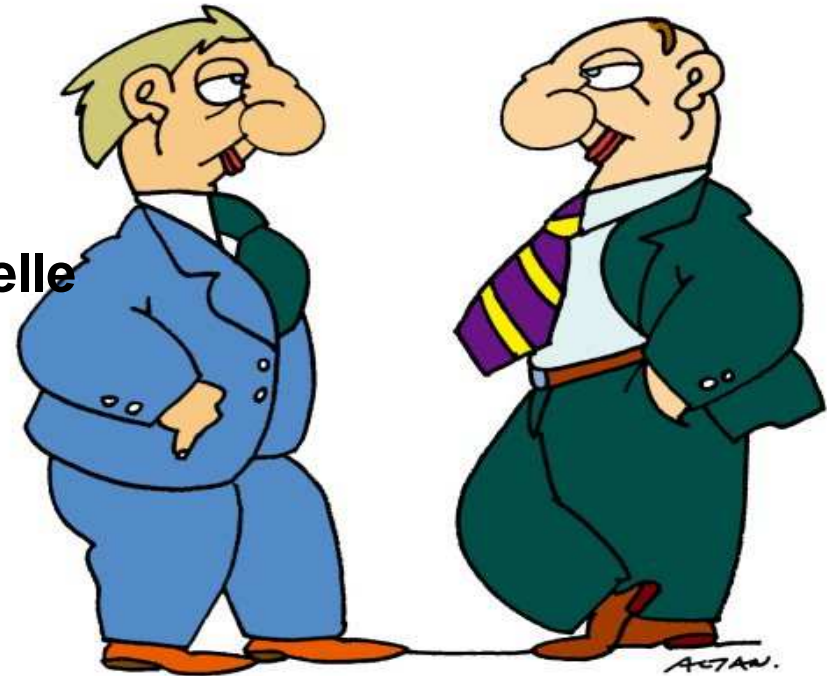
Reciprocità forte / debole

Reputazione

Negoziati multipli

E UNIRSI TUTTI
IN UNA GROSSA
COALIZIONE?

TERRENO IDEALE
PER
I BORSEGGIATORI!



***Nota: la rete interorg.va è cooperazione fra attori
(nelle zone di indifferenza di Barnard (1938)
Ampliare la zona di cooperazione/condivisione
(culturale e simbolica) è interfaccia C/benessere***

Strani modelli globali : il bazar ..

Il “bazar” (Demil e Lecocq) ad es. il modello Opensource o Wikipedia.

- non ci sono barriere all'ingresso, quindi non c'è estraneo
- la regola è il dono, che, validato, crea valore per tutti
- non è una organizzazione, non è un clan, né una comunità, è una rete
- non c'è identità, né long term, né reciprocità
- non è locale
- ha minimi costi di produzione e transazione
- ha regole scarse e quasi nessun controllo né incentivi
- il consumatore è il produttore
- c'è massima incertezza

Quali applicazioni nelle reti locali o sul territorio ?

In questo modello chi vuole, volontariamente, migliora un bene comune, che lo diventa a posteriori.

..e il biocapitalismo

Nel bazar produttore e consumatore coincidono e il lavoro è volontario.
E' un modello biopolitico.

Nel modello biocapitalista (Bazzicalupo, Aubert) c'è una forma di controllo e omologazione sottile.

Si passa dalla forza-lavoro alla forza-valore.

Al lavoro sono le vite intere (cioè i saperi relazionali, cognitivi e le emozioni e i sentimenti, anche locali), incorporate in prodotti o servizi.

Non c'è confine fra vita e lavoro, siamo continuamente produttori, anche se non lavoriamo.
E' un capitalismo "personale".

Il modo di comunicare, sentirsi, creare, emozionarsi sono fattori di competitività e business.

E chi rimane indietro?
Quale welfare minimo da garantire a tutti ?

MAI UNA VIA DI MEZZO:
ADESSO CI TOCCA VIVERE
AL DI SOTTO DELLE
NOSTRE POSSIBILITÀ.



L'ipermoderno: l'eccesso

Lo sgradevole retrogusto,
intossicante,
dell'iperstimolante catalogo
delle meraviglie del paese degli
iperdesideri, degli iperbalocchi.

Eccesso di “juissance” narcisista

Eccesso di stimoli, pressione,
rischio

Eccesso di ansia, euforia
e frenesia

Breveperiodismo

Fitness, sforzo infinito



**Biocapitalismo + ipermoderno + benessere/QdV:
benessere e qualità della vita “al lavoro”, “forzati” ?**

Problemi e questioni

Aree interne: manca l'interfaccia C, manca la massa critica, circuito vizioso di esclusione sociale, **il pericolo è che diventino nodi di reti globali**

Qual'è il territorio “giusto” ? E le comunicazioni, le relazioni ? Come attirare risorse ?

Cooperazione fra territori, anche esteri – GAL programmi Leader

**Roberto Esposito: la natura ambigua della “comunità”
(cum-munus obligato)**

**Le reti e i player globali e gli attori non locali
(ma con uno “stake” locale) che remano contro**

**Italia: la scarsissima cultura organizzativa
(e dunque interorganizzativa),
la scarsa fiducia nell'altro generalizzato, nel collega di lavoro,
nella politica.**

Arrivederci

Il tema è un immenso campo da arare,
quindi sarò felice di condividere con tutti
queste scarse e confuse idee.

simonecerrina@libero.it