

VARIABILI IN GIOCO NELLA COSTRUZIONE DELLE COLLABORAZIONI COMPETIZIONI

Achille Orsenigo

I consistenti mutamenti a livello culturale, sociale ed economico che in questi ultimi anni hanno caratterizzato lo scenario del cosiddetto welfare state hanno aperto nuovi e maggiori spazi per iniziative private e del terzo settore in un campo che in Italia era gestito in maniera quasi esclusiva da vari enti pubblici.

Lo Stato nelle sue diverse articolazioni va assumendo nuove funzioni, cosicché in maniera sempre più evidente Servizio Pubblico non significa più necessariamente: erogato da un Ente Pubblico. Esso può essere prodotto da organizzazioni private, pubbliche o anche di volontariato, separatamente o con forme differenti di collaborazione. Allo Stato in senso lato sembra in ogni modo restare una funzione di promozione, indirizzo, controllo e prevalentemente di finanziamento.

Gli incontri tra Servizi pubblici e privati, del cosiddetto privato sociale o del privato classico (1), avvengono secondo modalità e logiche di collaborazione, competizione e conflitto, differenti, ma riconducibili ad alcune categorie.

Riconsiderando l'esperienza di colleghi, clienti e mia, mi sono provato a riorganizzarla secondo quattro variabili che mi paiono critiche in questo contesto: *l'identità* dei soggetti che interagiscono, *l'investimento sul progetto* di servizio da erogare, *la relazione* tra le organizzazioni che viene sviluppata, *il senso dell'agire* lavorativo.

Per identità intendo la capacità che un'organizzazione di servizi ha di trovare nella propria storia un senso, una continuità che le permette di riconoscersi ed essere riconosciuta pur nel

PREMESSA

(1) Non mi addentro nello sviluppare le eventuali differenze tra terzo settore, privato sociale, privato *no profit*, privato classico o profit. Distinzione che è assai meno netta, ammesso che esista, di quanto i luoghi comuni portano a ritenere. Studi effettuati anche negli USA confermerebbero questa convinzione. Di Maggio e Anheier (1990) sostengono nel loro studio *The sociology of no profit organisations and sectors*, che non esistono, in base alla letteratura disponibile, evidenze univoche sulle eventuali differenze tra organizzazioni pubbliche e organizzazioni del terzo settore. Tanto che non è possibile sviluppare, a loro giudizio, utilmente una teoria generale del terzo settore.

variare delle condizioni interne e di contesto. Un Servizio con una forte identità è in grado di essere individuato per una serie di caratteristiche specifiche sostanzialmente stabili e per un percorso nella sua storia che lo differenziano da altri soggetti.

Per investimento sul progetto di servizio mi riferisco alle risorse organizzative e umane, quindi affettive e razionali, economiche, logistiche, che sono attivate nella specifica situazione di collaborazione o di conflitto. Un progetto, un lavoro possono essere investiti o disinvestiti, secondo gradazioni assai differenziate, al variare di più condizioni interne od esterne ai Servizi.

Le relazioni, il tipo di rapporti che si sviluppano tra Servizi pubblici e privati possono essere differenti e variare nel tempo, ma hanno una certa tendenza a ripetersi secondo stili specifici. Esse sono la risultante dei gradi d'investimento e della solidità delle identità delle organizzazioni che s'incontrano, ma nel frattempo le alimentano. Questi tre elementi risultano così tra loro fortemente correlati.

Quando penso al senso del lavoro intendo il sistema di significati che gli attori organizzativi attribuiscono agli eventi che caratterizzano il mondo in cui si muovono. È lo sforzo di spiegare e soprattutto spiegarsi quanto accade e quanto fanno.

Possiamo ora cercare di rappresentarci le diverse situazioni di rapporto tra organizzazioni, come nella figura a pagina 50, rappresentandole nello spazio individuato da due assi ortogonali. Quello orizzontale rappresenta il livello d'investimento che i membri di un Servizio sviluppano sul progetto di lavoro della propria organizzazione. Potrà così essere un progetto d'inserimento lavorativo proposto dagli operatori di un Centro di Salute Mentale (CSM) ad educatori di una cooperativa. Esso potrà essere rappresentato come notevolmente stimolante ed investito di affetti, tempo e denaro, oppure come un'attività routinaria, scarsamente gratificante e produttiva rispetto al lavoro di Reparto o al trattamento terapeutico individuale. È evidente che nel secondo caso gli operatori tenderanno a disinvestire da questo progetto per privilegiarne altri.

In una tale situazione si vedranno allora soprattutto le difficoltà: mancherà il tempo, non ci saranno idee, il personale sarà insufficiente e non si troveranno soldi.

Sull'asse verticale è invece rappresentato l'investimento positivo o negativo sul progetto che l'altra parte propone, sia essa pubblica o privata. È il caso della Cooperativa che viene coinvolta dal CSM appunto per l'inserimento lavorativo di pazienti di quel Servizio e che può sentire come interessante e stimolante o come un'attività faticosa e fonte di noie la collaborazione con l'ASL. Nel primo caso cercherà di investire sul progetto, di mobilitare le sue migliori risorse. Nel secondo, più o meno consapevolmente, metterà in campo tutta una serie di ragioni che rendono difficile o impossibile la collaborazione.

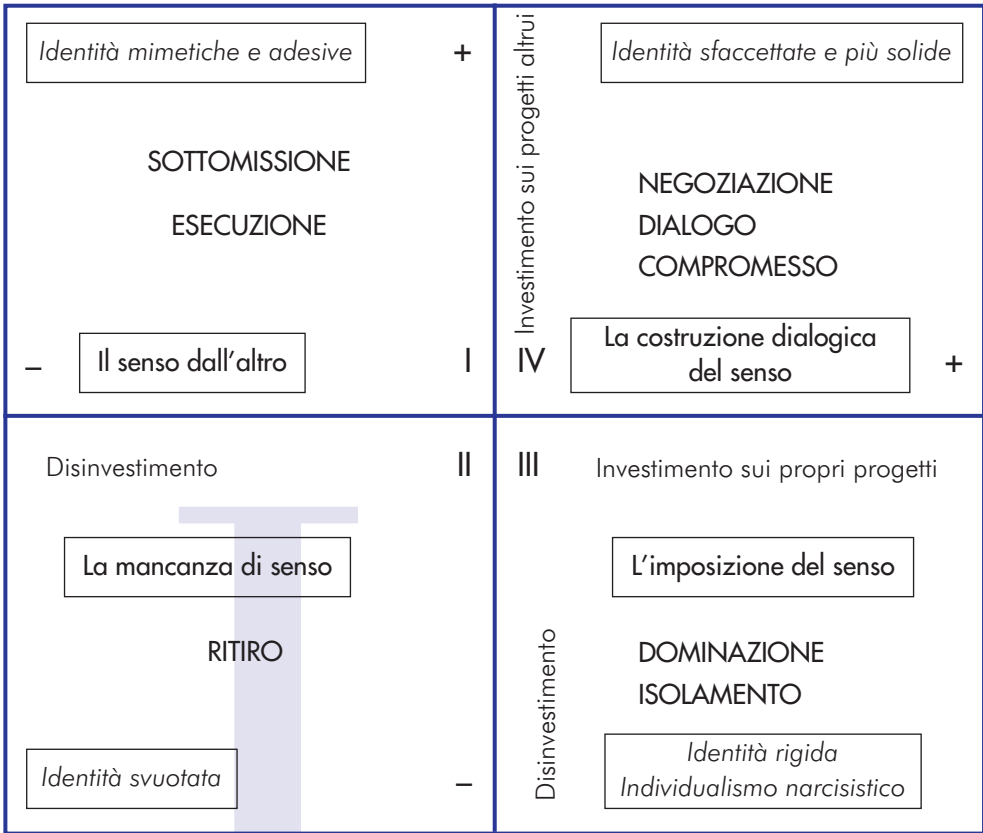
Vorrei ora cercare di prendere in considerazione più dettagliatamente le differenti situazioni che nel mio lavoro ho avuto occasione di osservare e che potremmo ricondurre ai quattro quadranti in cui due assi suddividono il campo.

Il primo quadrante raccoglie quelle situazioni in cui Servizi che non riescono ad investire sul proprio progetto di lavoro e nel contempo non paiono in grado di formulare proposte valutate da loro stessi come interessanti, incontrano un'organizzazione che attrae e mobilita per l'ipotesi di lavoro che formula o per la sua capacità d'azione. Si tratta di Servizi caratterizzati generalmente da un'identità debole, in grado di trovare un orientamento, un indirizzo solo o principalmente attraverso la collaborazione con organizzazioni rappresentate come "forti". È su queste che si investe. Esse paiono a loro come dotate di idee, di visioni della situazione stimolanti e capaci di fornire delle prospettive. In questo caso si osserva la disponibilità a porsi all'ombra del più potente, è ricercata la dipendenza od anche la sottomissione. Si evidenzia parimenti un bisogno di norme esterne forti che definiscano in modo preciso il da farsi nella relazione. C'è quindi la necessità di un sistema normativo, a cui ci si possa attenere, di procedure e protocolli che traccino un percorso chiaro, quasi dei binari sui quali collocarsi. Si sviluppano così, o si trovano in questi casi,



SOTTOMISSIONE
ESECUZIONE

FIG. 1



organizzazioni con identità mimetiche. Soggetti che trovano un senso aderendo a progetti posti dall’esterno. Progetti che vengono spesso attuati senza che se ne sia di fatto compreso il significato. È il caso della Cooperativa che esiste in funzione di uno specifico Servizio pubblico, caratterizzato da una solida identità e progettualità, e che smarrisce il senso del proprio agire quando la convenzione cessa. Si tratta di quelle situazioni in cui si cerca di “attaccarsi” all’altra organizzazione per trovare senso. Il Servizio sembra quasi accedere all’identità attraverso una dipendenza che non pare reversibile.

In alcuni casi sembra riprodursi una situazione riconducibile in qualche modo a *Zelig*, quel bel film di Woody Allen che descrive la vita di un personaggio capace di trovare un'identità, di sviluppare un discorso, di agire, in sostanza quindi di essere, solo attraverso una mutevole e massiccia adesione a stili di vita delle persone e situazioni significative che incontra. Sono queste situazioni in cui la conflittualità è tendenzialmente bassa e relativa ad aspetti formali o normativi. Non si va a toccare la sostanza del progetto nelle discussioni, giacché questo è posseduto da una sola delle parti. L'idealizzazione dell'altro Servizio, che spesso accompagna questo genere di collaborazione, protegge in termini difensivi dal confronto tra idee differenti e quindi da potenziali conflitti. Infatti, con l'idealizzazione ogni capacità viene proiettata sull'altra organizzazione, mentre il proprio Servizio è rappresentato come strutturalmente inadeguato al dialogo.

La vaghezza del progetto dell'organizzazione debole è tale per cui a volte questa si rivela essere sostanzialmente inconsistente o addirittura virtuale (2). In questi casi il personale spesso risponde di fatto a dirigenti dell'organizzazione "dominante" e non a quelli del Servizio da cui formalmente dipende. È il caso anche di quelle società che vincono gare d'appalto e sono costrette ad utilizzare il personale della società precedentemente operativa. Società che spesso hanno sede in regioni distanti e che non sono interessate ad altro che alle dimensioni di fatturato e di fatto abbandonano o affidano il personale all'ente appaltatore. Gli operatori cercano allora di dipendere da quest'ultimo o da qualche altro soggetto dotato di un progetto significativo.

Il diffondersi di gare d'appalto poco o nulla centrate sulla dimensione progettuale, sulle capacità produttive, ma focalizzate su dimensioni formali e di costi monetari immediati, alimenta lo sviluppo di questo tipo di relazioni. Esso ben si coniuga con le esigenze di alcuni dei Servizi raggruppabili nel III quadrante, interessati appunto a collegarsi con organizzazioni disposte ad assumere una funzione meramente esecutiva.

(2) In un intervento realizzato nel 1998 ho incontrato un ente pubblico che utilizzava materiali e forse personale (non mi hanno saputo dire) di una cooperativa che portava una denominazione significativa: *Virtualcoop*.

RITIRO

In questo quadrante possiamo rappresentare le organizzazioni che, come nel precedente caso, non sono in grado di investire su un proprio progetto, ma che neppure riescono ad essere motivate dalle proposte delle altre organizzazioni con cui collaborano. Se quindi nel primo caso il senso del proprio agire derivava dall'organizzazione rappresentata come "forte" o dominante, qui i Servizi collaborano, lavorano in una situazione caratterizzata in termini generalizzati da grande debolezza o mancanza di senso. Si realizzano delle attività, ma nessuno sembra saper dire con sufficiente chiarezza quale ne sia il senso, spesso non si riesce ad andare oltre una dichiarazione delle dimensioni più esterne e formali della relazione. Il Servizio è defilato, ritira ogni investimento, mettendosi in gioco il meno possibile. Le responsabilità sono scaricate sugli altri attori.

Il Servizio è portatore di un'identità svuotata, evanescente, che non riesce neppure a ricoprire o rivestire con un'identità altra, come nel caso dell'identità adesiva, che ho precedentemente tratteggiato. Si lavora perché ci si trova a farlo, ma in mancanza di un progetto significativo. Affida, o forse sarebbe meglio dire abbandona, alla Cooperativa l'assistenza domiciliare, che non si sa se poi effettivamente serva, perché qualcuno deve pur farla e non se ne vuole occupare. Ci si cerca di tenere alla larga dalle grane ed il lavoro è visto come una serie di grane. Non interessa in sostanza né il prodotto, né il cliente, né appunto il senso di ciò che si fa o che si chiede agli altri di fare. Alla fine si redige, o meglio ancora si cerca di far fare, se proprio necessaria, una relazione finale da mettere agli atti, che nessuno leggerà.

Sono situazioni, come ben si capisce, defatiganti, logoranti, in cui il servizio erogato è tutelato da una sola parte. Operatori e clienti in queste situazioni risultano maltrattati dall'organizzazione "svuotata". L'altro Servizio vive così una situazione di sostanziale isolamento e non di rado deve dedicare notevoli energie per "rianimare", coinvolgere l'altra parte, che spesso è committente del lavoro od anche paradossalmente deputata al controllo dell'intervento.

I conflitti non si sviluppano facilmente perché manca l'interesse per l'oggetto di lavoro, per il metodo od ancora per il senso. Quando si attivano tensioni sono facilmente centrate sulle relazioni tra gli attori, sulle dimensioni emotive e non sui progetti o sugli oggetti di lavoro. Il senso di svuotamento, di inutilità, la depressione che attraversa queste situazioni, portano a forme di logoramento e alla ricerca di colpe esterne. Tentativi di conflitto, che spesso abortiscono, derivano dall'insoddisfazione, dalla ribellione del Servizio che nella collaborazione si trova scaricato addosso il compito di lavoro e abbandonato a se stesso. Lo scontro però è spesso evitato dall'altra parte, che si ritira ancora di più, lo svuota di significato o lo scarica su altre parti dell'organizzazione. Comunque appare quasi impossibile focalizzare l'attenzione nel conflitto sul compito, sull'oggetto di lavoro o sul prodotto. Esso viene piuttosto letto come aggressione personale, il frutto di un malvolere.

A questo modello sono riconducibili le relazioni che si sviluppano in Servizi che investono sui propri progetti di lavoro, a volte fino ad idealizzarli, ma che trovano poco o nulla interessanti quelli proposti o praticati dalle altre organizzazioni con cui si collabora.

In questi casi è presente la convinzione di possedere il senso della situazione, degli accadimenti. Le difficoltà, i problemi sono rappresentati come derivati dalla confusione, debolezza, fallacia delle posizioni altrui, dalla loro insufficiente capacità di individuare il significato dei fatti. Ciò porta a posizioni narcisistiche individualistiche o al tentativo di imporre "il senso delle cose". Unito al mancato investimento o al disinvestimento sul lavoro dell'organizzazione *partner*, porta allo sviluppo di relazioni basate sull'isolamento o la dominazione.

Nel primo caso una visione fortemente narcisistica ed idealizzata della propria attività conduce al sostanziale ignoramento del mondo esterno, delle potenziali o reali organizzazioni alleate. In questo caso le possibilità di collaborazione sono assai scarse ed i conflitti si attivano nella difesa di un proprio spazio esclusivo. Non si vogliono esterni, le collaborazioni

DOMINANZA ISOLAMENTO

sono sentite come un peso. Al limite possono essere l'occasione per "scaricare" parti del lavoro viste come per nulla gratificanti, inutili carichi burocratici. Sono queste forme di rapporto che si sviluppano spesso a partire da organizzazioni fortemente caratterizzate in termini monoprofessionali. Questi gruppi che idealizzano la propria identità professionale – in particolare medici e psicologi – sono presi dalla fantasia di poter fare da sé. Come diceva uno psichiatra, all'interno di un intervento che sto conducendo per sviluppare processi d'integrazione tra Servizi psichiatrici e per le tossicodipendenze: "... quel che conta ed interessa alla fine è che il paziente trovi un bravo, capace terapeuta, il resto, l'organizzazione, i vari progetti, contano poco o nulla". In questi casi le altre organizzazioni non sembrano nemmeno avere una funzione ancillare.

Nel secondo caso, ossia quando la tendenza è ad assumere la posizione di dominazione, l'altro Servizio è visto come strumentale ai propri progetti. Ad esso è richiesto di attenersi fedelmente alle condizioni, alle norme, ai precetti disegnati dalla propria organizzazione. È richiesta un'identificazione elevata, se non totalizzante con la propria ipotesi di lavoro. Questa posizione ben si presta ad instaurare collaborazioni con Servizi – che ho collocato nel primo quadrante – caratterizzati da una tendenza alla sottomissione, dal bisogno di collegarsi con organizzazioni dotate di forti convincimenti, spesso confusi con la "verità". In questi casi si evidenzia uno sforzo ad imporre o convertire l'altra parte alla propria visione, al proprio metodo di lavoro. Non si è tanto interessati a comprendere la loro posizione, quanto piuttosto a convincerli o a costringerli. La definizione di quali siano i problemi su cui intervenire e del come si debba agire è considerato naturalmente di pertinenza dell'organizzazione dominante. Tanto che appare oziosa la discussione su questo tema, giacché non esiste sostanzialmente spazio per una pluralità di visioni. In questa prospettiva il senso è dato, o rivelato, e non è il frutto di una costruzione sociale.

I Servizi che possiamo collocare in questo quadrante si carat-

terizzano per la rigidità delle loro identità. Si tratta di gruppi in cui sembra quasi impossibile ottenere mutamenti. I cambiamenti che una collaborazione a volte richiede sono sentiti come una grave minaccia agli equilibri ed alla sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Queste rigidità sono spesso confuse con la forza, la consistenza dell'identità. Mentre, in effetti, rimandano ad una più profonda fragilità, che è coperta da un'immagine di decisione e forza. È la loro sostanziale auto-referenzialità a renderle spesso determinati ed affascinanti.

In una tale condizione le possibilità di conflitti sono elevate. Questi sono sostanzialmente rappresentati come "mortalità". Uno dei modelli di lavoro, ma forse anche una delle due parti, soccomberà, sarà sottomessa al disegno dell'altra. Poiché non è accettabile questa condizione, affronterà duramente gli scontri, preferirà rifiutare il compromesso, sentito come una sostanziale sconfitta. Il conflitto non è dunque rappresentato come un misurarsi, ma come l'occasione per sottomettere o essere sottomessi, per eliminare la progettualità dell'altra parte.

È la situazione dell'ente pubblico che appalta ad una cooperativa, con meri compiti esecutivi, un intervento educativo, pretendendo da questa la sola messa a disposizione di risorse professionali, mentre reprime, nega o combatte la progettualità di quella. "Guardate, questo è il progetto, l'abbiamo studiato per un anno e discusso, voi non dovete fare altro che attuarlo. Non c'è tempo per discuterne, qui ci sono fior di professionisti, voi dovete semplicemente dire agli educatori di seguire il programma". Si tratta spesso di organizzazioni che vivono nella convinzione che sia possibile ottenere un'alleanza di lavoro da parte di un altro Servizio imponendola contrattualmente. Come mi diceva il responsabile di una Comunità, lamentandosi del Ser.T.: "... ma guardi che era scritto nel progetto che dovevano collaborare, partecipare alle riunioni di verifica e darci delle schede informative...". Oppure come ragionava il sociologo responsabile di una UOA: "... per integrarsi col privato l'unica è fare dei bei protocolli in cui sia previsto con chiarezza cosa deve fare l'uno e

DIALOGO
COMPROMESSO
NEGOZIAZIONE

l'altro. Farli firmare a primari e responsabili. Poi se uno non ci sta: saluti e fine della collaborazione!".

È anche la condizione in cui un gruppo del terzo settore impone la propria prospettiva, come ho visto fare nell'avvio di un servizio in un carcere. La prospettiva degli operatori del carcere e dell'ASL, erano viste come inutili, burocratiche, invadenti e persecutorie. L'attenzione alle loro esigenze, una sostanziale perdita di tempo. Questi avrebbero dovuto solo fornire le risorse economiche e poi lasciar fare, affidandosi. Il conflitto si risolse con una sostanziale delega in bianco alla struttura privata da parte dell'ente pubblico, che sui *mass media* denunciava l'assenza del Servizio pubblico.

Nell'ultimo quadrante ho collocato le organizzazioni interessate a sviluppare un dialogo con i Servizi con cui sono chiamate a collaborare o coi quali s'impegnano per riuscire a farlo.

Si tratta di gruppi che investono sul proprio progetto, sul servizio realizzato, ma che nel contempo sono interessati alle proposte, alle prospettive delle altre organizzazioni ed in particolare di quelle con cui lavorano.

Tendono a rappresentarsi come arricchenti le occasioni di confronto con altre entità. Sono orientate a costruire progetti condivisi, almeno parzialmente, dai Servizi che sono impegnati in una collaborazione su uno specifico oggetto lavorativo.

L'avvicinarsi alle proposte alle metodologie d'intervento degli altri li espone a situazioni di conflitto non rare. Il conflitto non è giocato solo verso l'esterno, ma anche all'interno dell'organizzazione. Il confronto con altre interessanti prospettive, espone il Servizio a tensioni, alimenta visioni divergenti, potenzialmente anche innovative. Il rischio della frammentazione, in questa situazione di maggiore libertà, appare, almeno ad un primo livello, più elevato.

Le identità di queste organizzazioni sono, infatti, sfaccettate, se non plurime. Convivono anche visioni disomogenee, spesso grazie a legami deboli tra le parti che costituiscono il Servizio. Si tratta quindi di un'identità segnata e consolidata

dai conflitti, tormentata a volte, ma per questo anche più solida. Ci troviamo quindi di fronte ad organizzazioni che ben sanno di non possedere la “verità”, ma che hanno stima per lo sforzo di costruzione di progetti dotati di senso. Il senso stesso è qui rappresentato come frutto di una costruzione sociale, in cui sono attori principali i propri *partners*.

In queste situazioni spesso è assunta una prospettiva di ricerca come dimensione stabile di lavoro. Cosicché l’interesse è a volte più rivolto al percorso di costruzione, di confronto e di collaborazione, che ai risultati in senso stretto della cooperazione. In questa prospettiva, l’accesso ad un’identità sufficientemente solida avviene anche attraverso conflitti in cui le idee e le azioni sono messe a confronto.

Questo tipo di relazione è resa possibile anche da una tendenza, a volte mal sopportata, alle identificazioni plurime. Non ci s’identifica solo con la propria prospettiva, col proprio modo di rappresentarsi i problemi e la loro soluzione, ma anche con quella d’altri soggetti. Senza peraltro essere travolti o affascinati da letture e stili d’azione esterni. Ciò significa che una fase di importanza critica nella collaborazione è la costruzione di problemi sufficientemente condivisi, piuttosto che la loro definizione autoritaria.

I conflitti, che come dicevo non sono rari, sono qui tendenzialmente intesi come occasioni per misurarsi, ma soprattutto per confrontare le idee, i progetti, le rappresentazioni delle situazioni, i risultati. Non si è tanto presi dal desiderio di sottomettere l’altro, di averla vinta, quanto piuttosto da una certa passione nel mettere alla prova il senso, l’efficacia di ipotesi diverse. Ipotesi altre che si è, in diversi casi, disponibili ad assumere. Il conflitto non è quindi sentito come mortifero per una delle parti, anche se le paure e le ansie per le ferite che questo può comportare sono ben osservabili.

Tutto ciò da luogo sostanzialmente a due ipotesi d’accordo sui progetti e sulla loro realizzazione: il compromesso e la negoziazione. Nel primo caso l’alleanza è raggiunta attraverso l’assunzione parziale delle posizioni dell’altra parte. In nome della positività della realizzazione di un’alleanza di

lavoro si è disponibili a rinunciare, almeno parzialmente, alle proprie idee e nello stesso tempo accoglierne di altre. Tutto ciò nella convinzione che la propria prospettiva sia sostanzialmente migliore. Resta la fiducia che in futuro capiterà l'occasione per meglio valorizzarla e perché sia più integralmente accolta. Le identità dei *partners* restano così sostanzialmente identiche, mentre è sul progetto specifico che si sviluppa un accordo.

Nel caso della negoziazione invece, attraverso il dialogo, il confronto e lo scontro i differenti progetti sono modificati, ma soprattutto le due organizzazioni cambiano le proprie idee. Il progetto che viene realizzato è allora qualcosa di nuovo in cui le parti si riconoscono. Esso è sentito come un prodotto originale e positivo. Il nuovo progetto generato diventa così un elemento di rinforzo delle capacità dei singoli Servizi e della cooperazione. Deriva in parte dalla decostruzione di quelli originalmente proposti e dalla costruzione di qualcosa di nuovo. In questo processo sono le identità stesse dei Servizi che risultano parzialmente modificate.