XXXII CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

LE CONOSCENZE TERRITORIALI COME PRATICA DI COSTRUZIONE SOCIALE. IL CASO DEL PROGETTO EQUAL

Giuseppe SCARATTI[1], Jean-Paul FRASSY[2]

SOMMARIO

Il contributo propone l'analisi di una metodologia di lavoro basata sull'analisi delle pratiche adottata nell'ambito di un progetto EQUAL sull'inserimento lavorativo di soggetti portatori di disagio. Vengono inizialmente richiamate le principali mappe teorico-concettuali che fondano l'approccio descritto e le loro implicazioni per l'impostazione metodologica di un lavoro di produzione di conoscenza relativa al sistema di azione considerato. Il lavoro sviluppa successivamente il processo di coinvolgimento dei diversi stakeholders nella ricognizione delle conoscenze diffuse all'interno dei loro sistemi di azione. Vengono illustrati e principali esiti di tale ricognizione territoriale, sottolineando le potenzialità insite nell'approccio.
Il contributo sviluppa le principali criticità connesse all'esperienza ralizzata e sottolinea le condizioni di sostenibilità e praticabilità delle modalità di lavoro adottate.

[1] Facoltà di Economia, Università Cattolica di Milano
[2] Consulente organizzativo, Frazione Rovarey 18 – 11010 Sarre (AO), j.frassy@libero.it

1 Introduzione

Il presente contributo si riferisce ad una esperienza di ricerca condotta all'interno di un progetto EQUAL[3] rivolto all'attivazione di processi di *governance* (Stoker, 2005; Devastato, 2003) e di pianificazione strategica territoriale nell'ambito delle politiche attive del lavoro e dell'inserimento lavorativo in una regione dell'Italia settentrionale.

Nelle politiche rivolte all'integrazione sociale e lavorativa delle persone socialmente svantaggiate[4], la graduale costruzione di una rete integrata tra gli attori locali costituisce un passaggio essenziale per orientare qualitativamente gli interventi e accrescere l'efficienza e l'efficacia delle soluzioni adottate.

Caratteristiche, bisogni e difficoltà delle fasce più deboli evolvono in ragione delle stesse trasformazioni che oggi interessano i contesti produttivi e richiedono quindi adattamenti mirati dei sistemi di servizio, tali da renderli "sensibili" ai mutamenti sociali ed economici in atto e ai bisogni impliciti ed espliciti del territorio, secondo logiche di miglioramento, di soddisfazione dei beneficiari finali degli interventi e dei molteplici *stakeholders* presenti nella comunità allargata.

I numerosi e diversi attori sociali in gioco sono quindi sollecitati a ritrovare sinergie e integrazioni delle loro pratiche di azione. Tale integrazione è peraltro un risultato, non scontato e di laboriosa costruzione, di una vera e propria competenza di sistema, ovvero di una capacità di mobilizzare le risorse disponibili nel territorio (informative, tecnico-professionali, procedurali, finanziarie, ecc.) al fine di produrre l'esito di un soddisfacente inserimento.

La complessità delle problematiche in questione fa avvertire con forte intensità l'esigenza di una strategia reticolare, capace di porre in atto processi di *governance*, attraverso i quali orientare l'azione collettiva secondo logiche di partecipazione, interdipendenza e responsabilizzazione.

A partire dall'esigenza di attivare nuovi ambienti operativi in grado di innovare e ri-configurare gli abituali processi di generazione di valore (Normann, 2002), il contributo qui proposto illustra la metodologia di lavoro centrata sull'analisi delle pratiche (Gherardi, 2006)

---

[3] Il progetto è stato finanziato e realizzato nell'ambito del Programma di Iniziativa Comunitaria EQUAL, le cui principali caratteristiche erano l'approccio di *partnership* (promotori dei progetti dovevano essere dei "partenariati di sviluppo", ovvero dei raggruppamenti di organismi diversi - parti sociali, soggetti dell'economia sociale, agenzie formative, servizi per l'impiego, realtà istituzionali, ecc. - costruiti su base geografica o settoriale), l'*innovatività* (introduzione di elementi di innovazione nei sistemi di intervento), l'*integrazione delle politiche* (costruzione di ipotesi progettuali in grado di promuovere sinergie, coordinamento, pratiche di cooperazione e forme di "governance" tra attori diversi).

[4] Per persone in situazione di svantaggio sociale s'intendono le tipologie di destinatari individuate nelle recenti programmazioni regionali del Fondo Sociale Europeo (FSE), ovvero: i disabili fisici, psichici e sensoriali; i detenuti ed ex detenuti; i tossicodipendenti ed ex tossicodipendenti; i cittadini extracomunitari; i nomadi ed appartenenti a minoranze etniche, gli alcolisti ed ex alcolisti; le persone in situazione diverse di svantaggio sociale.

e dei saperi socialmente alimentati e distribuiti nell'ambito delle diverse *community* e implicitamente assunti dagli *stakeholders* coinvolti nel sistema legato all'inserimento lavorativo (Scaratti *et al*. 2005; Kaneklin, Piccardo, Scaratti, 2010).

Il lavoro svolto ha considerato l'integrazione socio-lavorativa come un particolare e specifico settore d'intervento, osservabile come un "campo organizzativo" nel quale si generano ed alimentano interazioni strutturate, tendenti a ricercare modelli sostenibili di transazione (Touzard, 1991 ; Pichierri, 2002). Più in dettaglio, ci è parso funzionale rappresentare l'integrazione al lavoro di fasce deboli come un "sistema di attività" (Engestrom, 1987; Engestrom, Miettinen e Punamaki, 1999), ossia come un insieme di elementi eterogenei (destinatari, operatori, organizzazioni di servizio, metodologie, strumenti, norme e programmi, processi di mediazione) orientati alla realizzazione di esiti/risultati di inclusione sociale.

In questa prospettiva, si illustrano le *implicazioni* connesse al considerare gli interventi di inclusione lavorativa come sistemi di azione situata (Conein, Jacopin,1994; Borzeix, Fraenkel, 2001; Suchman, 1987) e si evidenziano le dimensioni di relazione e articolazione (Gherardi, 2007; Corbin, Strauss, 1993; Grosjean, Lacoste, 1999; Filliettaz, Bronckart, 2005) che caratterizzano le differenti pratiche locali (attività, risorse, relazioni) e rendono possibile promuovere determinati processi di servizio (il rapporto con il lavoro di fasce sociali marginali), in cui diversi soggetti coinvolti cercano di dare risposte negoziate a domande chiave emergenti.

Ci si sofferma, in particolare, sulle fasi di ricognizione con i diversi *stakeholders* delle conoscenze diffuse e tacitamente assunte, approfondendo alcune variabili di criticità e di regolazione che hanno caratterizzato lo sviluppo del processo. Le transazioni tra soggetti di diversa natura e finalità (realtà istituzionali, servizi territoriali, enti locali, organizzazioni del terzo settore, parti sociali, organismi appartenenti al sistema dell'*education*, ecc.), direttamente o indirettamente interessati allo sviluppo del campo di intervento sopra delineato, sono infatti fortemente sollecitate da un approccio centrato sulla ricognizione delle pratiche e dei saperi diffusi, richiedendo di conseguenza precise condizioni di set operativo e istituzionale.

A tal riguardo, si delineano gli aspetti di promozione e coordinamento messi in atto per il presidio e il supporto dei processi di scambio, circolazione delle conoscenze e di decisione attivati, concentrandosi sul ruolo giocato da alcuni artefatti nella loro funzione di oggetti di confine. Essi (come il documento: "Proposta di un Accordo di Cooperazione per lo sviluppo delle politiche di integrazione socio-lavorativa delle persone svantaggiate") hanno infatti coinvolto il livello politico, configurando un esito di grande interesse e di forte innovatività, traducendo in termini operativi orientamenti sempre più diffusi in merito alla necessità di sostenere i processi di concertazione nei diversi ambiti di interesse pubblico.

Vengono altresì individuate le modalità di ricostruzione di mappe condivise del problema a livello territoriale e gli esiti istituzionali che il lavoro di costruzione di convergenza su comuni significati ha generato.
Le conclusioni mettono in evidenza gli elementi di criticità attraversati e le condizioni di sostenibilità e praticabilità che un approccio orientato alla valorizzazione delle pratiche diffuse su un territorio, in relazione ad uno specifico problema, deve affrontare e gestire.

2 Riferimenti teorico-concettuali

L'integrazione socio-lavorativa delle fasce deboli del mercato del lavoro non dipende unicamente dai tratti individuali dei soggetti interessati (l'eventuale condizione di svantaggio sociale o di disabilità); è infatti strettamente legata all'attivazione di reti di supporto, più o meno istituzionalizzate, organizzate e coordinate (Iannis, 2000; Isfol, 1999 e 2004; Scaratti, et al., 2005).
Per questa ragione, ci è parso importante focalizzare l'attenzione sull'insieme eterogeneo di elementi che concorrono, o no, a produrre i risultati attesi, con l'intento di cogliere le loro modalità d'interazione e il loro comporsi all'interno dei riferimenti istituzionali e culturali che costituiscono idealmente il "repertorio" di artefatti disponibili per la conduzione degli interventi di sostegno (cfr. a. Blackler, 1995; Blackler, Crump e McDonald, 2000).
Ciò ha comportato il prestare attenzione alla peculiare e strutturale configurazione relazionale e processuale con cui gli attori in campo si rapportano a pratiche situate di azione e all'esigenza di costruire risposte plurali, differenziate, variamente rappresentate e negoziate[5].
In particolare, per cogliere logiche e strategie adottate nell'ambito delle pratiche di lavoro sociale considerate – e conseguentemente evidenziare le implicazioni operative per servizi e figure professionali nel rappresentare possibili sviluppi per il futuro – si è reso necessario avvicinarsi ai contesti reali (Cooper e Law, 1995) e concepire come unità di analisi i saperi pratici (Vino, 2001)[6] legati ai processi dell'apprendere, conoscere ed organizzare attivati nelle diverse realtà operative (Brown, Duguid, 1991; Gherardi, 2006; Bruni e Gherardi, 2007; Scaratti, 2007; Kaneklin,Scaratti, 2010)
Nell'intento di mettere in valore la "conoscenza in azione" (cfr. Scaratti, 2005 a,b; 2006; Scaratti, 2010), si è dunque adottata una prospettiva rivolta alla ricostruzione delle peculiari e contestuali modalità attraverso le quali gli attori coinvolti (operatori, responsabili, ecc.) fronteggiavano la complessità delle situazioni d'intervento, rappresentandosi problemi,

[5] Con riferimento a Gherardi, Nicolini e Yanow : "From a practice perspective, the world appears to be relationally constituted, a seamless web of heterogeneous elements kept together and perpetuated by active processes of ordering and sensemaking. Practices – including discursive practice – are a *bricolage* of material, mental, social and cultural resources. Not only are people active *bricoleurs,* but the world is not docile or passive. To know is to keep all these elements in alignment, given that order is not given but is always an emergent process" (2003, p.27)

[6] Il "sapere pratico" (Vino, 2001) è centrato sull'agire e comprende una dimensione tecnica ed una di "significato" (etico, politico, estetico,narrativo e riflessivo).

provando a costruire delle risposte, producendo esperienza ed eventualmente modificando modalità e strumenti di lavoro.

Tale prospettiva di osservazione fa esplicito riferimento ai processi di apprendimento connaturati alle pratiche sociali (cfr. Wenger, 2006; Scaratti, 2006; Scaratti, D'Angelo, Frascaroli, 2010) e pone particolare attenzione al tentativo di cogliere ciò che succede negli spazi organizzativi (cfr. Schatzki, 2006) e ciò che le persone effettivamente fanno al loro interno.

Il contesto inter-organizzativo è stato dunque letto come un'entità socialmente costruita e sostenuta da elementi di conoscenza locale, da particolari routine di lavoro e dispositivi tecnici animati da comunità di attori sociali in interazione (cfr. Reed, 2006, p.31).

L'osservazione ed il confronto su aspetti, problemi e modalità d'uso legate ai temi dell'occupabilità ha conseguentemente significato:

- assumere la natura processuale, tacita e "distribuita" (costruita nelle situazioni locali) delle conoscenze prodotte, che prendono progressivamente consistenza attraverso forme mutevoli e intermediari di varia natura (oggetti e artefatti, discorsi, testi,…);
- cogliere le modalità di 'messa in ordine' presenti nei sistemi di azione e che acquistano temporanea stabilità attraverso provvisori e instabili processi di negoziazione in pratica;
- portare l'attenzione sui processi attraverso i quali la conoscenza pratica può trasformarsi, istituzionalizzarsi e diventare attiva come conoscenza diffusa e circolante.

Come vedremo, l'esplorazione delle pratiche cui abbiamo rivolto il nostro interesse ha posto in luce come l'apertura (o ri-apertura in dati contesti) di tali dispositivi d'intervento, anche nei loro aspetti taciti e/o dati per scontati, si intrecci con le dinamiche di interazione sociale tra attori coinvolti e con le conseguenti implicazioni in termini di potere, incertezza, conflittualità, tensione ecc., che animano il lavorare e l'apprendere (il "knowing in practice").

3 Approccio metodologico

L'itinerario di accompagnamento consulenziale al progetto oggetto del presente contributo si è ispirato ad approcci metodologici di sviluppo attraverso l'azione (Cecchinato e Nicolini, 2005), tramite il "questioning" delle pratiche di lavoro consolidatesi negli anni e quelle in via di costruzione, allo scopo di esplicitarne le logiche, determinarne il grado di funzionalità ed individuare le implicazioni operative dei dispositivi in uso e di loro eventuali nuove articolazioni.

Tale investimento si richiama alle odierne attenzioni poste sui meccanismi di apprendimento basati sul lavoro (cfr. Antonacopoulou et al., 2005; Porzio, 2006; Parolin, 2008, Raelin, 2008), ossia alle forme e alle condizioni attraverso le quali le persone possono trarre

dall'esperienza lavorativa ed organizzativa (o inter-organizzativa) un'opportunità reale di crescita. Ciò pareva particolarmente significativo per il particolare ambito d'intervento, che – come oggi accade sempre più di frequente – vede il professionista impegnato in contesti organizzativi estesi, distribuiti e interdipendenti, che richiedono di conseguenza nuove capacità di rappresentazione dello spazio operativo, con lo sviluppo di una vera e propria "work process knowledge" (Boreham, Samurcay & Fischer, 2002), ossia di conoscenze relative alle connessioni processuali all'interno delle quali si esplicita la propria funzione.

Sotto il profilo metodologico, a nostro avviso, la questione è collegata ad una sostanziale adozione di modelli *costruzionistici*, con l'identificazione di metodi e strumenti in grado di intercettare realmente i processi con cui gli attori costruiscono conoscenza nei contesti di vita e di lavoro (Petit Charreire & Huault, 2008), assicurando in tal modo significatività e spendibilità alle acquisizioni raggiunte (Kjorstad, 2008).

Il percorso di apprendimento (Scaratti et al., 2005) ha visto impegnati congiuntamente alcune figure di ricercatori/consulenti accanto a un gruppo di referenti delle organizzazioni partner del progetto in questione e a una molteplicità di altri interlocutori operativi.

Diversi sono stati i livelli di attivazione e di produzione di conoscenza sviluppati a partire dall'impianto progettuale e alla sua articolazione in filiere d'azione: percorsi di ricerca-intervento, dispositivi di monitoraggio valutativo, *surveys* più tradizionali sulla disponibilità delle imprese ad accogliere/inserire soggetti svantaggiati, trascrizioni di interazioni collettive legate a momenti di discussione e analisi, notazioni etnografiche sulle culture professionali e organizzative incontrate.

In tale logica, il ruolo dei ricercatori/consulenti si è giocato su due registri di lavoro complementari:

- uno di tipo *metodologico-analitico*, concretizzatosi nella rilevazione di osservazioni, informazioni, dati relativi alle pratiche di intervento;
- l'altro di carattere *interpretativo*, consistente nell'animazione del contesto di ricerca partecipata, attraverso la proposta mirata e la lettura congiunta, con gli stakeholders coinvolti, degli elementi conoscitivi emergenti.

Per ciò che riguarda la prima dimensione di lavoro, si è trattato di attuare un'osservazione in itinere di concreti processi di azione, adottando un orientamento etnometodologico, apparso come il più congruente a cogliere il "campo di pratiche" attraverso le quali la concreta attività di produrre e usare conoscenza diventa visibile ed osservabile, quindi descrivibile[7]. Due i metodi individuati per l'esplorazione delle pratiche indicate:

- quello dell'osservazione partecipante;
- quello dell'accesso alle produzioni discorsive degli interlocutori significativi coinvolti nell'esperienza (nella loro duplice funzione di fonti/rispondenti diretti ed indiretti).

[7] Tale approccio consente infatti di evidenziare le caratteristiche di indessicabilità, riflessività e rendicontabilità dell'azione, rilevanti ai fini della intercettazione di conoscenze pratiche e situate.

Come già anticipato, il lavoro con gli attori coinvolti ha portato ad una definizione progressiva sia dei dispositivi di rilevazione da impiegare (schede di rilevazione etnografica, interviste individuali e di gruppo, analisi di artefatti, lavoro di desk), sia delle fonti privilegiate per la rilevazione di dati, informazioni e conoscenze connesse agli oggetti richiamati. In riferimento alle fonti, si è concordato di portare prevalente attenzione a documenti presenti nei sistemi di azione (programmi, verbali d'incontro, ecc.), agli operatori, ad artefatti emblematici ed esperienze operative riconosciute come rilevanti.
In termini operativi, tutto ciò si è concretizzato nell'attivazione di gruppi di lavoro e/o di valutazione, che periodicamente s'incontravano per analizzare materiali di sintesi relativi alle osservazioni in corso e trarne delle ipotesi di lettura in merito ai processi di lavoro osservati. Tali riflessioni entravano a loro volta in circolo, quale forma di *feedback* che determinava nuove attenzioni o modifiche delle fasi di d'intervento e di rilevazione, secondo un andamento a carattere ricorsivo.
L'intero processo è stato presidiato da un gruppo-staff, composto dai principali interlocutori della partnership attivata, che ha in particolare curato:

- l'attivazione stessa di momenti/tavoli di lavoro rivolti alla rete degli attori;
- la messa a punto reciproca di contesti e centrature di indagine (caratteristiche, criteri) di volta in volta ritenuti più pertinenti e significativi;
- la ricognizione delle principali pratiche in uso (approcci, strumentazioni, modalità operative)
- il supporto alla riflessione congiunta portata su interpretazioni, chiavi di comprensione, significati connessi ad eventi e questioni del sistema di azione esplorato (ricognizione e predisposizione dei materiali di lavoro, redazione di documenti di sintesi).

4 Articolazione operativa

Ripercorriamo qui di seguito alcune fasi e dimensioni operative particolarmente emblematiche e significative dell'esperienza progettuale.
L'iniziativa in questione nel corso della sua realizzazione si è articolata in aree di attività e le prime tappe dell'itinerario di lavoro, lungo un arco temporale di circa 4 anni, sono state dedicate alla costruzione congiunta delle condizioni di fattibilità: l'iniziativa è stata promossa all'interno delle reti locali, sono stati predisposti ipotesi operative e soprattutto sono stati definiti gli oggetti di lavoro comune e il connesso dispositivo di produzione di conoscenza.
Ai fini del presente contributo e dell'analisi delle pratiche di costruzione sociale dei processi di *governance* (regolazioni, variabili critiche, condizioni), abbiamo scelto di approfondire due diversi focus del lavoro svolto:

a) l'attivazione della rete degli attori potenzialmente interessati al campo dell'inserimento lavorativo;
b) la strutturazione di una funzione di coordinamento del *network* inter-organizzativo, in una logica di presidio orientato dello spazio collettivo creato dalle linee di politica pubblica di settore.

Queste due diverse prospettive di osservazione offrono uno spaccato emblematico della laboriosità dei processi di costruzione di oggetti di lavoro comuni, che richiedono continui aggiustamenti e un'inevitabile confronto con inerzie, resistenze e contraddizioni legate all'effettivo svolgimento delle azioni nei contesti locali.

Le negoziazioni interne alle diverse forme di ingaggio e *partnership* attivate, in cui erano presenti diversi attori e *stakeholders,* hanno contribuito ad animare il percorso e costretto a sistematiche revisioni delle prefigurazioni ipotizzate (dispositivi e approcci).

L'itinerario progettuale ha preso la forma di un viaggio esplorativo, che ha comportato l'attraversamento di diverse linee di confine (tra singoli attori, da un gruppo di progetto all'altro …), trasformando il percorso in un campo di reciproco adattamento, a fronte delle diverse interpretazioni in gioco (relative a linguaggi, termini e riferimenti), delle aspettative a volte divergenti, della necessità di non dare per scontato nulla e di curare i processi di traduzione in pratica, che mobilitano l'attivazione di figure diverse, di risorse materiali e immateriali, di artefatti e tecnologie, di culture e modelli sedimentati.

Da parte del *gruppo-staff* si è trattato di esplicitare un vero e proprio *lavoro sociale* (Kaneklin, 2005), che si è snodato lungo le fasi proposte e che ha richiesto un tenace e paziente lavoro di relazione e articolazione costante tra le parti.

4.1 L'introduzione della prospettiva di rete

La logica sottostante a questa prospettiva di lavoro era trasversale all'intera strategia progettuale, finalizzata alla creazione di reti territoriali, in un'ipotesi di presidio a livello *macro* del sistema di inserimento socio-lavorativo delle fasce svantaggiate.

Ruoli e funzioni degli attori, rilevazione dei bisogni e innovazione, programmazione partecipata (strategie, obiettivi, costruzione e integrazione dell'offerta, valutazione) erano le principali questioni in gioco, in un ambiente collettivo nel quale l'idea che la pluralità di soggetti interessati potessero identificare assetti stabili di confronto allargato e produzione di valore era ancora sostanzialmente assente.

Il percorso seguito da questo punto di vista può essere sintetizzato in alcuni passaggi nodali:

- la realizzazione di interviste preliminari a referenti e osservatori privilegiati;
- l'analisi etnografica di alcuni processi operativi;
- la condivisione dei risultati nell'ambito di *focus group* di restituzione;
- l'attivazione successiva di un gruppo di lavoro inter-organizzativo;

- la produzione di un accordo di cooperazione tra gli attori coinvolti (istituzionali e non) con l'attivazione delle successive fasi di implementazione tuttora in corso.

La messa a punto di un dispositivo di ricognizione per la costruzione di un quadro articolato delle variabili in gioco ha rappresentato l'occasione per attivare e sviluppare una prima rete di contatti ed interazioni con i diversi interlocutori coinvolti. L'assunto metodologico adottato è stato che un approccio ispirato alla ricerca-intervento potesse adeguatamente consentire modalità di co-produzione e condivisione di conoscenze tra i diversi soggetti, considerati come sistemi esperti portatori di saperi impliciti ed espliciti, e promuovere iniziative e percorsi di messa in rete tra le varie realtà.

Di qui l'ipotesi di coinvolgere questi soggetti in un lavoro produzione di conoscenza che permettesse di cogliere le loro rappresentazioni complessive della situazione inerente l'inserimento lavorativo e nel contempo di attivare interazioni tra diversi *stakeholders* individuati come rilevanti e significativi, promuovendo forme di consultazione e possibile lavoro comune da sviluppare nel tempo.

La ricchezza dei " resoconti" realizzati (per le interviste, poco più di un cinquantina) ha restituito l'estremo interesse e la spendibilità dei dati e delle conoscenze raccolte in merito al problema in oggetto, con riferimento alle diverse mappe rappresentazionali del sistema dei servizi (confini, posizionamento, ruoli …), alle relazioni in atto tra i principali attori, alle metodologie e agli strumenti utilizzati e ai principali cambiamenti in atto.

Il conseguente documento intermedio prodotto, ha posto le basi per una successiva fase di discussione e di elaborazione nei *focus group*, all'interno dei quali è stato possibile approfondire con i soggetti interessati alcuni degli snodi critici emersi e negoziare la disponibilità a sviluppare relazioni ed iniziative funzionali a sviluppare e consolidare processi di integrazione e raccordo tra i diversi interlocutori del sistema.

Un ulteriore proposta di approfondimento analitico delle ipotesi di *governance*, attraverso la costituzione di un *tavolo inter-organizzativo*, ha poi consentito di rileggere alcuni processi emblematici di governo del sistema, per esplicitare coordinate di pianificazione strategica e costruire mappe condivise di regolazione e regia di un modello di interazione caratterizzato da elevati livelli di integrazione e trasversalità.

L'esito significativo e tangibile di questo itinerario di "animazione" è stato rappresentato dalla formale sottoscrizione dell'Accordo di Cooperazione richiamato nell'Introduzione, quale atto istituzionale finalizzato a prefigurare assetti stabili di regolazione ed orientamento degli interventi di settore.

I principali elementi emersi in questo percorso hanno riguardato in primo luogo la dinamica di rete in qualche modo sollecitata dall'iniziativa in atto, ma anche l'identificazione di snodi critici ricorrenti e/o di prassi operative promettenti relative agli interventi di sostegno e accompagnamento, prefigurando quindi ulteriori materiali di approfondimento metodologico-

operativo a livello micro-sociale, nell'ambito delle singole unità organizzative coinvolte nel processo.

Rispetto alle logiche e alle strategie di rete, un primo aspetto emerso nel confronto ha riguardato, ad esempio, le diverse prospettive attraverso le quali i diversi attori si rappresentavano il centro/i centri o, in altri termini, i punti di vista che permeano e connotano la 'topografia simbolica' attraverso la quale i soggetti assegnavano rilevanza-importanza-centralità *vs* non significanza-marginalità-perifericità a situazioni, esperienze, azioni, ruoli e funzioni.

Le rappresentazioni della rete all'avvio del percorso richiamavano con insistenza immagini di frammentazione, discontinuità, incertezza (la rete come "polipo" con una testa "confusa" e tanti "tentacoli che non sanno bene cosa fa uno e cosa fa l'altro"; oppure come "caleidoscopio in cui le immagini sono in continuo movimento e non permettono di vedere l'insieme" o ancora come "condominio senza ascensore e senza indicazione dei piani"). Restituivano l'impressione che il sistema viveva una condizione di imperfezione, di scollegamento, più o meno accentuato a seconda dei diversi punti di vista dai quali era osservato.

Erano anche presenti istanze evolutive, disperse e in buona parte inespresse, ma chiaramente rintracciabili in esigenze di "aggregazione" sistemica e di ricerca di coerenza. "La rete si sta cercando …", diceva uno degli interlocutori coinvolti, e molti altri invocavano un "ragionamento globale sul sistema", un "progetto sulla rete", dei "tavoli di coordinamento".

La complessità emergente sembrava dunque richiamare la necessità di un sistema in grado di identificare equilibri più soddisfacenti tra le esigenze di coesione e coerenza del sistema e quelle di riconoscimento delle pur presenti istanze di autonomia e policentrismo. La metafora della carta geografica riportata da un intervistato ben aiutava a rappresentare la prospettiva verso la quale appariva promettente orientarsi: "un reticolato che può coprire il territorio e renderne più facili gli spostamenti … deve consentire a tutti di orientarsi e di riconoscere il proprio posto, il punto di partenza per potersi muovere in nuove direzioni".

La rete come capacità plurale e dinamica, da sviluppare e coltivare, era radicata nella consapevolezza operativa di molti operatori ("oltre al lavoro c'è tutto il resto") e nella constatazione dei limiti in termini di efficacia degli interventi ("Siamo bravi sull'utente, poco sulle imprese…serve più attenzione ai loro bisogni", "Ci sono tanti corsi di formazione… senza una reale sbocco lavorativo…").

Le riflessioni congiunte degli attori locali, accanto alle logiche e alle strategie auspicabili di rete, hanno fin da subito consentito di evidenziare ulteriori e più specifici oggetti di investimento comune, con riferimento in particolare a due rilevanti filiere d'azione:

- l'efficacia del coordinamento operativo tra operatori facenti capo ad agenzie diverse nella conduzione di interventi direttamente rivolti ai destinatari per sostenerne l'*occupabilità* (accompagnamento, *counseling*, formazione, presa in carico integrata da parte di équipe multi-professionali e inter-istituzionali);

- lo sviluppo di una maggiore capacità del sistema di agire in una prospettiva di "job brokering" nei confronti delle realtà imprenditoriali, al fine di reperire disponibilità aziendali e promuovere gli inserimenti di persone in condizioni di svantaggio

Su entrambi i versanti, un passaggio rilevante, emblematico della necessità nei processi reticolari di ricercare accordi graduali e di ricomporre differenze, interessi e prospettive diversificate, è stato l'ampio dibattito scaturita dalla "necessità di condividere il concetto di lavoro", emblematicamente rappresentato da due voci antitetiche, l'una sottolineante le particolari caratteristiche ed esigenze del mondo produttivo ("il lavoro non è per tutti", molti dicevano, precisando dunque che vi sono vincoli produttivi che portano a discriminare tra chi può e chi non può essere inserito al lavoro[8]), l'altra i diritti individuali ("il lavoro deve essere uno strumento di dignità sociale per tutti", sostenendo istanze rilevanti di inclusione).

I diversi significati attribuiti all'oggetto 'lavoro' (con la duplice marcatura produttivistica *vs* socio-riabilitativa) evocavano antiche e profonde antinomie e opposizioni di valori, mondi operativi, culture organizzative e di servizio. La possibilità di assumerle e trasformarle da coppie antitetiche in assi regolativi di un continuum ha rappresentato una sfida non banale, affrontata per permettere alle diverse letture in campo di acquisire livelli di legittimazione e comprensione reciprocamente spendibili.

Dal punto di vista delle ricadute operative, ciò ha significato porre particolare attenzione all'individuazione dei requisiti necessari al soggetto perché venisse avviato il processo di inserimento lavorativo, così come l'articolazione metodologica di un più efficace sistema di intermediazione tra le caratteristiche e le competenze delle persone prese in carico e i bisogni produttivi della aziende.

Di qui l'esigenza di affrontare tali universi non in astratto, ma muovendo dal riferimento a oggetti concreti, che potessero consentire ai diversi soggetti di sperimentare forme di dialogo a partire dalle reciproche differenze (le istanze sociali che il mercato deve riconoscere e le esigenze produttive che i servizi devono considerare).

L'attivazione dei processi di rete ha infine consentito di mettere maggiormente a fuoco e condividere prassi operative promettenti, disponibili nelle esperienze stratificatesi negli anni nel territorio di riferimento. Su questa falsariga, sono stati più direttamente chiamati in causa esempi di strumentazioni in uso/da perfezionare, strategie e modalità adottate/carenze rilevate in ordine al fronteggiamento di alcune istanze fondative dell'IL: l'ancoraggio alla globalità della persona nel dialogo vita-lavoro; il coinvolgimento delle aziende e di altri 'mondi vitali'; la sperimentazione/aggiornamento di esperienze pilota.

[8] Fra le metafore maggiormente rappresentative una risulta emblematica: quella del venditore di mele che separa quelle belle da quelle un po' rovinate, vendendole poi comunque in negozi diversi. (logica di mercato).

4.2 La funzione di coordinamento nel networking interorganizzativo

In relazione alla diffusione delle logiche di governance nell'ambito dei servizi, si pone il problema dell'attivazione di funzioni di "messa in ordine" della molteplicità (a volte caotica e contraddittoria) di elementi dinamici connessi alla presenza di una pluralità di attori, coinvolti a diverso titolo e a partire da consistenti differenze di approccio, in comuni percorsi di progettazione sociale.

Coordinare delle reti inter-organizzative pone problemi peculiari: i legami tra le diverse componenti, il livello variabile di interdipendenza percepito, la natura stessa degli obiettivi fa sì che ogni nodo-attore tenga a mantenere una marcata autonomia decisionale, rendendo necessaria la ricerca di equilibri dinamici non facilmente prefigurabili (Zan, 1991; Pichierri, 2002).

I contesti d'azione si propongono spesso all'insegna della provvisorietà, animati da soggetti con appartenenze organizzative e valoriali variegate, che rendono i processi comunicativi particolarmente critici. La costruzione di configurazioni organizzative che provino a giocare un ruolo di regia minima spesso richiesto, si deve confrontare con ambienti mobili (in termini di oggetti di lavoro, rappresentazioni, investimenti) ed esposti a perturbazioni non facilmente gestibili.

Come si è verificato nel nostro caso, la creazione di organizzazioni temporanee (o la loro esplicita attivazione), alimentate localmente da politiche di settore diverse (Pichierri, 2002), comporta la presenza contemporanea e il confronto tra molteplici ipotesi d'intervento: diverse solo le risposte auspicate dagli attori rispetto ai problemi e i metodi di volta in volta suggeriti, diverse sono addirittura le rappresentazioni dei problemi. Al tempo stesso, la rilevanza e il potenziale innovativo dei processi di rete sono difficilmente circoscrivibili e tendono spesso a investire significati generali rispetto alle relazioni tra attori, agli ambiti di competenza, ai processi di lavoro, suscitando inevitabilmente elementi di tensione, aspettative e resistenze.

Il passaggio da forme spontanee di attivazione più o meno convergente a unità di lavoro deliberatamente orientate a produrre risultati, ossia a una rete che "abbia maturato una certa consapevolezza di essere tale e agisca con qualche intenzionalità" (Folgheraiter, 1997, p. 148), propone alcuni nodi critici di riflessione, legati alle peculiarità della gestione di organizzazioni reticolari a legame debole (Weick, 1998) e all'alimentazione di processi consensuali di scambio e negoziazione.

Un prima dimensione di rilievo è quella *partecipativa,* relativa alle rappresentazioni reciproche e correnti nell'ambiente evocato riguardo allo stare dentro/fuori processi di tale natura ("Entrare nella rete significa assumersi delle responsabilità...i meccanismi del 'fai da te' vanno evitati ... occorre un'assunzione di responsabilità da parte degli attori territoriali...un pò come le piante, dobbiamo diffondere le radici e presidiare il territorio").

Un seconda variabile è collegata all'idea di *capitale sociale di contesto*, ossia alla qualità delle relazioni rinvenibile nelle rappresentazioni reciproche e oggetto di graduale ridefinizione: la maggiore o minore presenza (a volte la critica assenza) di reciproca percezione e attribuzione di fiducia e di riconoscimento di specifica competenza tra i diversi interlocutori coinvolti può influire in modo consistente nell'esito di processi di lavoro integrato.
Un terza aspetto riguarda i processi di lavoro, con riferimento ai modelli d'intervento e ai meccanismi di integrazione funzionale: idee diverse di inserimento lavorativo alimentano correlate valutazioni dei casi e ipotesi operative non necessariamente convergenti. Il campo d'azione è simile a una vera e propria arena politica (Crozier e Friedberg, 1978) in cui gli elementi d'innovazione introdotti impattano con la posta in gioco relativa all'accesso alle risorse, alle conoscenze, ai meccanismi di legittimazione sociale: in sintesi all'esercizio del proprio potere situazionale (Ferrante, Zan, 1994).
L'incontro tra diverse realtà organizzative apre a differenti universi di significato, che offrono sia elementi di potenziale arricchimento ("tessiamo la tela, perchè la rete è una ricchezza", "più soggetti fanno più cose", "dobbiamo passare dalla diffidenza alla confidenza"), sia dimensioni di criticità ("la parte più problematica di questi processi è la rappresentazione dei problemi", "il tema delle rappresentazioni mette in gioco questioni valoriali").
In tale cornice, l'idea di una comunità di attori (*policy network*) coinvolta nei problemi dell'integrazione sociale si è dunque fatta strada tra mille difficoltà, legate alla vischiosità con cui si presenta il fenomeno organizzativo nelle reti a legame debole.
Il costruire coordinamento è stato possibile, in questi frangenti, attraverso il presidio di delicati equilibri processuali, che nella nostra esperienza sono divenuti acquisizioni operative.
La prima riguarda l'attivazione e la conduzione di *gruppi interorganizzativi* (gruppi di regia e tecnico-gestionali, gruppi di progetto, ecc.), ossia di luoghi per discutere, per attraversare i conflitti, per orientare, per produrre conoscenza, per gestire e valutare, per organizzare. Si tratta di forme organizzative temporanee (D'Angella & Orsenigo, 1999), dove sia enfatizzata la capacità "leggera" di integrare contesti organizzativi attraverso il dialogo e la ricostruzione di condizioni operative condivise.
Una seconda indicazione concerne l'adozione di forme di *coordinamento negoziale*, in cui non si stabiliscono nette posizioni gerarchiche e si pratica un approccio flessibile e a geometria variabile dell'azione coordinativa (Martini, Torti, 2003, pp. 172 e ss.). Ciò è strettamente collegato alla emersione di forme di leadership diffusa, operativamente facilitate dalla prefigurazione di strutture di coordinamento che rispecchino l'articolazione reticolare, anche nella gestione decentrata di specifiche aree d'intervento, aperte all'accoglienza di diversi protagonismi.
Un terza acquisizione operativa è consistita nell'alimentazione di esperienze di programmazione negoziata, portando l'attenzione sulle implicazioni pratiche e di *regolazione operativa* (Devastato, 2003) legate alle indicazioni strategiche e politiche: andare insieme a

vedere che cosa comporta, nel concreto, organizzare i processi operativi, il riferirsi a determinati significati condivisi.
Passare da una "rete naturale " ad una "rete governata" (Butera, 2002) ci sembra comporti dunque:

- da un lato dar modo agli attori coinvolti di produrre *conversazioni* allargate, per consentire anche convergenze di linguaggio (si veda ad esempio i richiami fatti ai significati attribuibile al concetto di "lavoro"), magari attraverso dibattiti terminologici all'apparenza scontati, ma invece necessari per regolare differenze di significato attribuite agli oggetti di lavoro (come dice Weick, peraltro, "l'organizzazione costruisce, si adatta, sopravvive in mezzo ad un ambiente di giochi di parole", 1992, p.228);
- dall'altro, accettare la semplice constatazione che per "fare rete" occorre in effetti percorrere dei tratti di strada insieme, abituarsi gradualmente all'altro e consentire che, a partire da interazioni talvolta parziali, spesso strumentali, si recuperi progressivamente una condivisione sostanziale di fini comuni.

Il coordinamento del progetto EQUAL ha da questo punto di vista funzionato sia come un luogo simbolico, che ha progressivamente reso visibile un legame tra diversi interlocutori, veicolando elementi convergenti in via di diffusione, sia come regolatore del sistema di azione, contrastando processi di frammentazione e dispersione e contemporaneamente promuovendo pratiche unificanti, in grado di far sperimentare intrecci e compatibilità.

4.3 Quali esiti?

Nelle due situazioni appena ripercorse, le attività di rilevazione e analisi delle pratiche di relazione inter-organizzativa – e la loro successiva esplicitazione e discussione in appositi tavoli di confronto – hanno svolto una funzione di “specchio” riflettente, in cui agli attori in campo era restituita l’immagine in movimento delle interazioni in corso, in cui potevano riconoscere non solo le diverse rappresentazioni dei problemi e delle soluzioni da portare, ma anche gli interessi organizzativi in gioco, le immagini reciproche, i meccanismi di auto-etero attribuzione (di valori, qualità, credibilità…), le dinamiche di potere e/o di controllo legate alle diverse posizioni occupate nel campo d’azione.

L’intento è stato quello di facilitare la ristrutturazione dei diversi materiali sulla scena – secondo una prospettiva riflessiva (Mezirow; 1991; Scaratti, 1998; Schön, 1983) e di *sensemaking* (Weick, 1995; Weber e Glynn, 2006) - in cui accanto alle conoscenze già circolanti e alle epistemologie correnti, si potessero manifestare nuove prospettive di significato e conoscenza spendibili nel contesto d’azione (cfr. Scaratti, Zandonai, 2007).

In particolare possono essere richiamate alcune traiettorie di lavoro, emerse dalle varie osservazioni e validate negli incontri di discussione e valutazione istituzionale dell'esperienza con i diversi stakeholders:

- l'allargamento e la differenziazione delle offerte da parte dei servizi, migliorando la loro connessione e la loro accessibilità da parte di soggetti ed imprese, attraverso il consolidamento e lo sviluppo di sinergie e integrazioni tra i diversi attori coinvolti;
- l'investimento sul profilo di competenze professionali degli operatori impegnati nell'integrazione socio-lavorativa dei soggetti (richiesti di un adattamento costante agli scenari in evoluzione, di una capacità di interpretazione e attribuzione di senso a situazioni mutevoli e contingenti relative a soggetti e contesti, di una plasticità e adattabilità ad interventi differenziati e polispecialistici);
- lo sviluppo strategico del lavoro di rilevazione, monitoraggio e gestione delle conoscenze legate ai contesti di azione per una raccolta e circolazione dei repertori di pratiche significative in grado di promuovere culture operative comuni di riferimento;
- la riconfigurazione della funzione di coordinamento diffuso, riprecisando ruoli ed attribuzioni legate alle agenzie pubbliche (in una logica rilevante di sussidiarietà e governance), così come responsabilità e attribuzioni assegnate ad altri soggetti, in una prospettiva di cultura istituzionale ed organizzativa orientata a modelli reticolari in grado di valorizzare reciprocità e co-responsabilità non confusive;
- il sostegno a culture e orientamenti in grado di interpretare il servizio all'occupabilità e alle imprese non tanto come contenitore e luogo fisico/procedurale, ma come processo di costruzione costante e di risposizionamento in relazione alle novità e trasformazioni dello scenario economico, socio-culturale, politico-istituzionale di riferimento.

L'osservare il "campo reciprocamente condiviso" (il sistema di attività) avente ad oggetto/risultato l'integrazione socio-lavorativa di persone svantaggiate ha inoltre consentito di riflettere in termini complessivi sul set di conoscenze, di strumenti cognitivi e di rappresentazioni dei contesti operativi che sostenevano le pratiche di inserimento.

Nel merito, si è posto in evidenza come i processi organizzativi si animano in stretta relazione con le diverse forme di sapere disponibili nel contesto d'azione, attraverso le quali i diversi soggetti agiscono ed interpretano gli eventi, nel nostro caso riconducibili a tre fattispecie:

- quella *individuale*, con riferimento al patrimonio di abilità, conoscenze ed esperienze di cui i singoli operatori coinvolti erano portatori, da porre in relazione con gli scenari in evoluzione e con le nuove capacità richieste di integrazione di situazioni di confine/transizione e di contesti/soggetti
- quella *relazionale*, con riferimento alla qualità delle relazioni presenti nei contesti di lavoro (intese in senso lato come forme di conoscenza dell'*altro*) e dunque alle forme

di capitale sociale radicate nelle relazioni di rete (gruppi, organizzazioni di servizio, destinatari, imprese, altri attori coinvolti)

- quella *(inter)organizzativa*, con riferimento alle conoscenze "istituzionalizzate", riconosciute e "prese per buone" dagli attori coinvolti nel loro insieme, e rese disponibili attraverso strutture organizzative, processi, procedure, più o meno consolidate.[9]

I vari attori si sono confrontati per la prima volta in forma collettiva con gli scenari in forte trasformazione a livello economico e socio-culturale, acquisendo consapevolezza di come tali mutamenti facciano saltare i tradizionali confini che definiscono il proprio sistema di lavoro e spingano a sperimentare modalità di accompagnamento dei percorsi di inserimento lavorativo più articolato e distribuito, accettando quindi i limiti del proprio ruolo e le necessità operative di nuove interconnessioni. La sfida aperta è quella di diventare nodi competenti di supporto integrato, consolidando e ridisegnando esperienze e architetture di coordinamento diffuso in grado di supportare un ciclo di vita lavorativo del soggetto sempre più connotato da mobilità verticali ed orizzontali. Uno dei percorsi di sviluppo strategico individuati è stato quello delle relazioni con le imprese, con l'idea sottesa di realizzare una rete pluri-attore coordinata, in grado di rapportarsi con il mondo imprenditoriale secondo una logica di servizio al cliente-impresa, presupponendo il rispetto di requisiti di processo e di interfaccia, capaci di rispondere realmente alle esigenze peculiari che tali realtà esprimono.

A titolo di esempio riportiamo la mappa delle conoscenze pratiche evidenziate rispetto ad uno dei focus di attenzione sui quali il progetto si è concentrato:

Tabella 1 - Relazioni con le imprese e risorse di conoscenza disponibili

Livello		Elementi emersi
Individuale	Conoscenze, abilità ed esperienza delle persone	▪ Specifiche esperienze consolidate di contatto con mondo produttivo da parte delle diverse organizzazioni attive nel settore (gestione di tirocini, esperienze di tutoring aziendale interno, esperienze di mediazione)
Relazionale	Forme di capitale sociale radicate nelle relazioni di rete: gruppi, organizzazioni di servizio, destinatari, imprese, altri attori coinvolti	▪ Difficoltà di intercettazione dei fabbisogni delle imprese e di attivazione di partnership strutturate, con conseguente criticità delle ricadute occupazionali degli interventi ▪ Problemi di regia/coordinamento della sperimentazione di servizi integrati ▪ Sottolineature delle differenze di approccio al tema dell'IL tra attori coinvolti ▪ Criticità di relazione tra attori coinvolti e enti pubblici di riferimento

[9] Ci si può richiamare qui alla forme di conoscenza distribuita, di tipo "embedded" ed "encultured" proposte da Blackler (Blackler, 1995)

Organizza-tivo	Conoscenze che sono (o stanno per essere) istituzionalizzate, codificate e poi gestite attraverso strutture organizzative, processi, procedure, routines	▪ Presenza di conoscenze relative alle condizioni di permeabilità delle imprese ▪ Riconoscimento di massima del ruolo di governance dell'agenzia pubblica ▪ Sollecitazioni/modificazioni indotte dalla regionalizzazione delle funzioni relative alla gestione del collocamento obbligatorio dei disabili ▪ Emergenza di rappresentazioni circa l'esistenza di diversi approcci organizzativi all'intervento, in relazione all'articolazione di azioni/interventi/progetti di contatto con il mondo aziendale; ▪ Prefigurazione dell'idea di un'offerta integrata di servizi all'impresa ▪ Identificazione preliminare di ipotesi di lavoro: procedure e raccordi tra attori da implementare

Come si può notare, a livello individuale, gli operatori attivi sembrano essere in possesso di esperienze di riferimento "puntuali", nel senso che riflettono l'azione prevalente delle organizzazioni di appartenenza, a loro volta coinvolte in pratiche specifiche e ancora poco integrate; in altre parole, non sembra essere diffuso un patrimonio di conoscenze complessive e articolate (plurali) circa nuove ipotesi di intervento; l'intervento di rete sulle imprese non può dunque poggiare su un capitale di conoscenza disponibile, ma deve porre ad oggetto anche la sua costruzione. A livello di relazione di contesto, le imprese identificano/intercettano le reti di servizio solo in parte e sono da costruire logiche e rappresentazioni reciproche funzionali all'inserimento (lo svantaggio come possibile risorsa da parte delle imprese, la logica dell'impresa come "cliente" da assumere in modo più fattivamente convinto dal sistema di intervento). A livello inter-organizzativo, è presente un insieme di conoscenze e rappresentazioni relativamente circolanti e rese spendibili; sono prefigurate alcune linee guida per l'azione, ma gli assetti complessivi vano consolidati e implementati.

Per gli operatori la posta in gioco è il riposizionamento della propria spendibilità professionale a fronte di un profilo di competenze da rinnovare e legate alla capacità di accompagnare processi a più livelli, di gestire transazioni con interlocutori plurali e differenziati, di produrre conoscenza situata orientata all'azione, di gestire costanti dinamiche di mediazione, negoziazione, costruzione di accordi a livello micro-sociale, di tollerare margini di incertezza e provvisorietà.

5 Conclusioni

Al fine di considerare gli elementi emersi in una prospettiva di analisi complessiva, può essere utile citare in conclusione il riferimento a una indagine[10] parallelamente condotta all'interno dell'esperienza EQUAL presentata e centrata sul tema della permeabilità all'inserimento lavorativo. Attraverso una ricognizione delle culture aziendali presenti nella realtà valdostana permeate dalla disponibilità all'accoglienza, l'accoglienza veniva analizzata ricorrendo all'impiego di due costrutti:

- la presenza di un clima di permeabilità rispetto all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.
- la disponibilità di capitale sociale, in termini di affidabilità, competenza, trasparenza/equità e finalismo convergente.

Il costrutto della permeabilità è stato analizzato nelle tre dimensioni inerenti la disponibilità all'accoglienza; la sensibilità al problema; la congruenza/adeguatezza del contesto organizzativo. Il concetto di capitale sociale di contesto, inteso quale risorsa collegata alle motivazioni e agli atteggiamenti che gli attori territoriali dimostrano verso relazioni di accordo e comportamenti di reciprocità, è stato a sua volta declinato in quattro dimensioni:affidabilità; competenza; trasparenza/equità; finalismo convergente.
Il seguente schema richiama il modello concettuale di riferimento adottato:

Tabella 2 – Matrice delle dimensioni e delle proprietà della permeabilità

Proprietà	**Dimensioni**		
	Disponibilità all'accoglienza	Sensibilità al problema	Congruenza/adeguatezza contesto
Aspetti strutturali	a- condizioni minime d'accesso (dd.13) b- difficoltà/vincoli (dd.14)	c- dimensioni di investimento (dd. 15)	d- compatibilità e/o caratteristiche professionali in gioco (dd.16)
Aspetti cognitivo/ rappresentazionali	e- valori di riferimento (dd. 17) f- significati dell'IL per l'azienda/vantaggi percepiti (dd. 18)	g- rappresentazioni utente vantaggi percepiti (dd.19 e 20)	h- strategie e piani d'azione (dd. 21 e 22)
Aspetti relazionali	i- individuazione di nuove/inedite prospettive di inserimento (dd. 23)	l- Reti e relazioni con i servizi e gli stakeholders (dd. 24)	m- Rapporto con presìdi e supporti disponibili (dd. 25)

[10] L'indagine ha interessato un campione casuale delle 2.300 aziende attive sul territorio della Valle d'Aosta, stratificato per settore di appartenenza e numero di addetti. In dettaglio sono stati coinvolti i rappresentanti di 201 aziende, ripartite in tre zone territoriali: 1- zona soggetta a contributo; 2- Aosta e zone limitrofe (Comuni de la Plaine); 3- Altre zone.

Tabella 3 - Matrice delle proprietà e delle dimensioni di capitale sociale di contesto

Proprietà	**Dimensioni di capitale sociale di contesto**			
	Affidabilità	Competenza	Trasparenza/equità	Finalismo convergente
Aspetti relazionali	dd.27	dd.28	dd.29	dd.30

Presentiamo solamente due dati sintetici rappresentati dai grafici 1 e 2:

Grafico 1

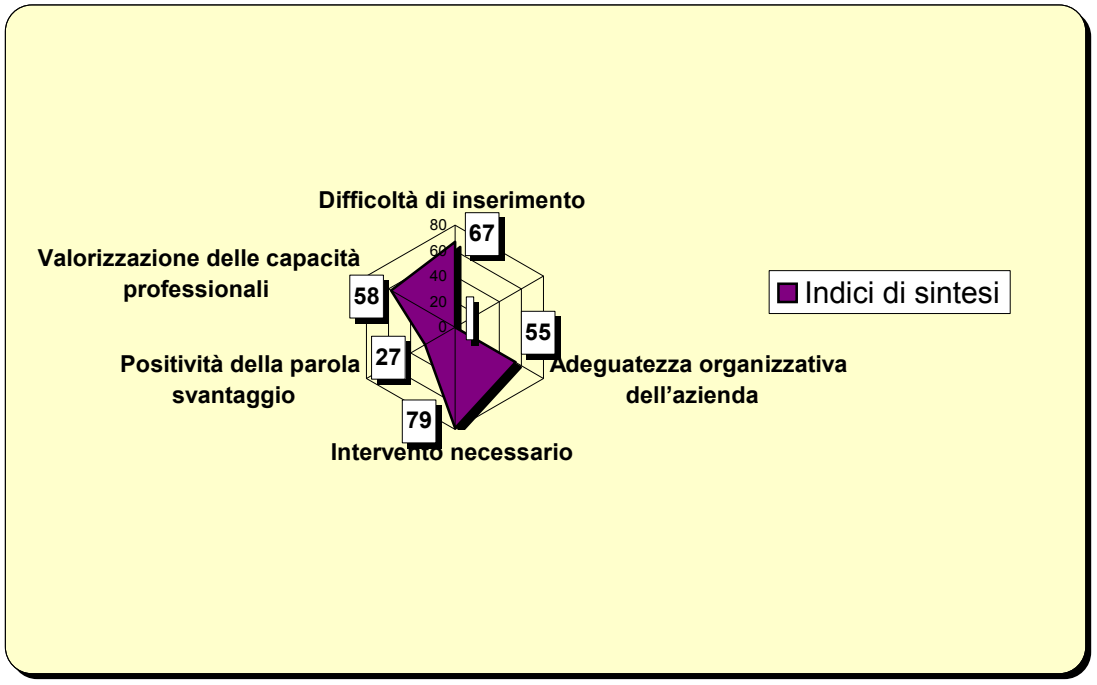
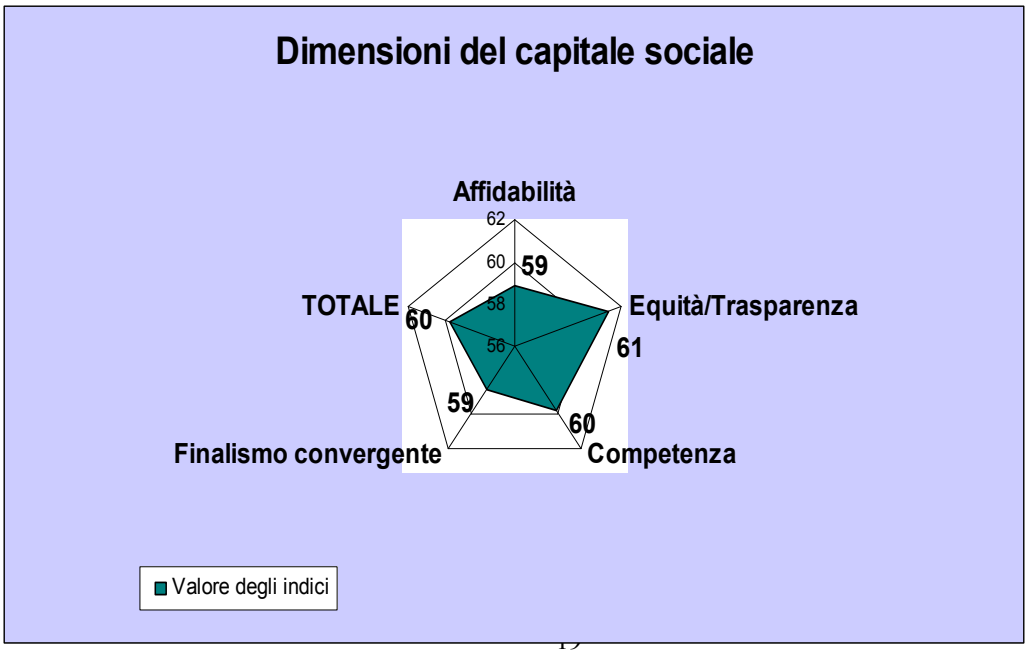


Grafico 2



Gli elementi raccolti nell'indagine restituiscono indicazioni convergenti con l'esperienza di accompagnamento ai processi di governance del progetto EQUAL analizzato, rinforzando l'idea di strategie di intervento orientate ad una logica multistakehoders, capace di intercettare le disponibilità presenti nei contesti aziendali, facendo crescere percorsi negoziati e condivisi tra le parti, a garanzia dell'efficacia dell'inserimento. La costruzione di una dimensione di rete intorno ai problemi dell'inserimento lavorativo per soggetti portatori di disagio richiede la comune assunzione (politico-istituzionale, aziendale e delle organizzazioni di service) di un'ottica di responsabilità sociale e di promozione territoriale, costruendo percorsi di presa in carico integrata opportunamente monitorati e valutati.

La sfida comune ai diversi stakeholders è di superare una dimensione di puro rispetto delle normative, riconoscendo all'inserimento lavorativo un valore di utilità sociale collettiva, all'interno di un territorio che concepisce come bene comune la generazione di valori economici e sociali. Di qui l'avvio di sperimentazioni di pratiche responsabili (in termini di riferimenti concettuali, modelli organizzativi, strumentazioni operative, dotazioni materiali) in grado di dare attuazione effettiva a consolidati processi di integrazione tra le diverse agenzie coinvolte.

Si tratta di un lavoro delicato e per molti aspetti oneroso, esposto a rischio di inefficacia, di inerzia e di empasse. L'approccio proposto, attento non solo ai prodotti ma anche ai processi, orientato a determinare le condizioni perché i cambiamenti possano rappresentare occasione di emancipazione e guadagno per il territorio, ci sembra peraltro adeguato per un oggetto quale l'inserimento socio-lavorativo, per il quale le dimensioni tangibili si intrecciano a elementi immateriali, legati ai processi relazionali e di interazione tra i diversi attori e alla loro capacità di scambiare e condividere capitale sociale e simbolico. Qualsiasi intervento di carattere tecnico è infatti esposto al concreto rischio di inefficacia, o comunque di scarsa capacità di incidenza sul problema affrontato, se collocato in un contesto frammentato, caratterizzato da visioni parziali e parcellizzate, se sostenuto da logiche competitive e/o antagoniste.

Di qui il fondamentale approccio orientato alla costruzione sociale della lettura del bisogno e la sua conseguente trasformazione in domanda come passaggi fondamentali di un processo di co-progettazione di un sistema integrato. La configurazione di un tale sistema integrato, partecipato, coordinato e consapevole non si produce, peraltro, spontaneamente, né sulla base di dichiarazioni di principio. Serve un preciso mandato istituzionale e il pubblico coinvolgimento di attori sociali con l'esplicito compito di attivare e presidiare i differenti passaggi, di garantire e accompagnare spazi concreti in cui poter realizzare processi di partecipazione, condivisione di problemi e di visioni innovative per affrontarli, offrendo un tempo adeguato per lo sviluppo del processo, sostenendolo in maniera continua e puntuale.

Occorre altresì assumere la consapevolezza della necessità di un lavoro sotterraneo, poco visibile, essenziale tuttavia per la tenuta e lo svilupparsi degli intrecci e delle interazioni attraverso cui si realizzano i concreti itinerari dei aggregazione tra soggetti sociali. Un lavoro non visto, almeno immediatamente, che si articola in molteplici e articolati compiti e funzioni: facilitare la partecipazione di tutti; attivare l'interazione e lo scambio; fronteggiare le inerzie e i rallentamenti, smussare i motivi di scontro; trovare punti di convergenza; supportare la fatica del lavoro; valorizzare l'impegno e la partecipazione; aiutare il dipanarsi della complessità generata dal confronto e dall'ampliamento dell'analisi; ridurre l'idea del controllo vissuto come ostacolante; promuovere l'ascolto e la legittimazione dell'altro. Questi, e altri analoghi, sono aspetti del lavoro di accompagnamento dei processi da tradurre in azioni, eventi, appuntamenti, cose da fare e da appuntare nell'agenda quotidiana di chi si assume la responsabilità di tale presidio.

È inoltre indispensabile accompagnare quanti operano per l'inserimento socio-lavorativo in un percorso che consenta di mutare gli scenari presenti in cui il lavoro svolto appare frammentario, metodologicamente carente, e dove le risorse risultano sempre insufficienti, scontando una perenne condizione di inadeguatezza determinata dal il divario percepito tra ciò che è possibile fare e ciò che bisognerebbe fare. La traduzione nella pratica dei contesti operativi all'interno dei quali il problema si manifesta e in cui si situano le concrete risposte costruite dagli attori per il suo fronteggiamento, àncora le soluzioni proposte alle concrete comunità di pratica che si confrontano con esse, aumentando la loro disponibilità a intraprendere percorsi di cambiamento attraverso cui dare senso a nuovi acquisizioni, a nuove traiettorie e proposte.

Nella esperienza descritta tale opportunità è stata raccolta da parte dei vari attori: la conoscenza prodotta e documentata nei momenti di conversazione, di incontro e confronto, individuali e collettivi, ha rappresentato un materiale che ha progressivamente acquistato i caratteri dell'interesse, della curiosità generata, del desiderio di andare a vedere le cose che ci si era detti e i differenti punti di vista. Nel progetto Equal sono stati messi a disposizione delle parti coinvolte tre elementi indispensabili per avviare un processo di relazione significativa:

un progetto in cui riconoscersi; occasioni di conoscenza (interviste, focus group di elaborazione, tavoli di confronto) attraverso cui definire letture condivise del problema; un'opportunità di costruzione di un modello integrato (gruppi di lavoro dedicati a tematiche riconosciute cruciali). Ad essi è stata affiancata una organizzazione temporanea di figure operative, risorse riconosciute, competenti e appartenenti a diverse unità organizzative coinvolte, che hanno garantito una cura e un presidio dei processi, scandendo il ritmo dei tempi intermedi e proponendo concrete modalità di lavoro e produzione comune.

Molto di questo lavoro si è trasformato in documenti condivisibili e in materiale trattabile all'interno di momenti (i focus group di elaborazione, i tavoli tematici su aspetti strategici dell'intervento) dedicati al confronto, alla elaborazione e negoziazione di impegni e alla

mobilitazione comune su concreti oggetti di azione, riconosciuti come percorribili e significativi dai diversi interlocutori[11].

6 Bibliografia

Antonacopoulou E., Jarvis P., Andersen V., Elkjaer B., Hoyrup S. (2005). *Learning, working and living. Mapping the terrain of working life learning*. New York, Palgrave Mac Millan

Blackler F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), 1021-1046

Blackler F., Crump N., McDonald S. (2000). Organizing Processes in Complex Activity Networks. *Organization*, 7 (2), 277-300.

Borzeix A., Fraenkel B.(2001), *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris, Éditions du CNRS.

Boreham, N., Samurcay,R., Fischer, M. (2002). *Work process knowledge*. London, Routdlege

Brown, J. & Duguid, P (1991), Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, 2/1, 40-57. Trad. it. In Pontecorvo, C., Ajello A.M. & Zucchermaglio, C. (eds, 2005). *I contesti sociali dell'apprendimento*. Milano, LED

Bruni, A. & Gherardi, S. (2007). *Studiare le pratiche lavorative.* Bologna, Il Mulino

Butera F. (2002), *Il castello e la rete*, Milano: Franco Angeli

Cecchinato, F., Nicolini, D (2005). *Action Learning*. Roma, Il Sole 24 ore

Clegg, S.R., Komberger, M., Rhodes C. (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*, 12 (2), 147-167.

Conein,B., Jacopin,E. (1994), Action située et cognition : le savoir en place. *Sociologie du travail*, n.94, pp.475-500.

Cooper, R. & Law, J. (1995). Visioni distali e prossimali dell'organizzazione. In S.B. Bacharach, P. Gagliardi & B. Mundell (Eds). *Il pensiero organizzativo europeo*. Milano, Guerini ed Associati 285-324.

Corbin,., Strauss,A. (1993), The Articulation of Work Through Interaction. *Sociological Quarterly*, n.1., pp.71-83.

Crozier, M., Friedberg, E. (1978). Attore sociale e sistema. Milano, Etas Libri

D'Angella F., Orsenigo A. (a cura di) (1999). *La progettazione sociale*. Torino: Edizioni Gruppo Abele

Devastato G. (2003), Dalla programmazione strategica alla gestione operativa. Il passaggio all'azione nei piani sociali di zona, in *Animazione Sociale*, giugno-luglio, 73-81

Engestrom Y (1987). *Learning by expanding: an activity theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta Konsultit,

Engestrom Y, Miettinen R., Punamaki R-L. (1999) (eds). *Perspective on activity theory*. New York: Cambridge University Press.Normannn R. (2002), Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio. Milano: Etas Libri

Folgheraiter F. (1997), La community care nella prospettiva del lavoro di rete. In Mozzanica M., Granata R., Castelli C. (a cura di), Disagio giovanile negli itinerari di community care, Milano: Franco Angeli

[11] Documenti, report e riferimenti ai materiali prodotti sono disponibili sul sito www.equalintesa.org, che ha rappresentato durante l'esperienza un concreto spazio virtuale di deposito e condivisione delle conoscenze via via generate, trasformandole in patrimonio 'collettivo', proprio perché scaturito dall'insieme ricco e complesso delle relazioni realizzate.

Filliettaz L., Bronckart P. (2005), *L'analyse des actions et des discours en situation de travail*. Louvain-la-Neuve: Peeters.
Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Malden (MA), Blackwell Publishing.
Gherardi, S. (2007), Il lavoro come attività quotidiana e situata. In Bruni,A., Gherardi,S. (a cura di), *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna, Il Mulino, pp. 21-47.
Gherardi, S.,Nicolini, D. & Yanow, D. (2003). *Knowing in organization. A practice-based approach*. New York, M.E. Sharpe.
Gherardi, S. & Nicolini, D. (2004). *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*. Roma, Carocci.
Grosjean,M., Lacoste,M. (1999) *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris, PUF.
Iannis, G. (2000). *Orientamento e integrazione socio-lavorativa per soggetti svantaggiati*. Pisa, Del Cerro.
Isfol (1999). *Dal welfare state alle politiche attive di integrazione lavorativa delle persone svantaggiate*. Milano, Franco Angeli
Isfol (2004). *Le competenze per l'occupabilità*. Milano, Franco Angeli
Kaneklin, C. (2005). La ricerca come lavoro sociale. In Bruno A., Kaneklin, C. e Scaratti G., *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro*. Milano, Vita & Pensiero, 15-26.
Kaneklin,C.,Piccardo,C.,Scaratti,G. (2010). *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi.* Milano, R.Cortina.
Kaneklin,C.,Scaratti,G. (2010). *Sicurezza e organizzazione. Ricerca e formazione per la sostenibilità della vita organizzativa*. Milano, R.Cortina.
Kjorstad, M. (2008). Opening the black box. Mobilizing practical knowledge in social research. *Qualitative Social Work*, 7, 143-161
Martini E.R., Torti A. (2003), *Fare lavoro di comunità*, Roma: Carocci
Mezirow, J. (1991). *Transformative dimension of adult learning*. New York, John Wiley & Sons. Trad. It. *Apprendimento e trasformazione*. Milano, R. Cortina Editore, 2003.Parolin, L.L. (2008). Workplace Studies: tecnologia ed interazione sociale nei contesti di lavoro, *Studi Organizzativi*, 1, 145-164
Petit Charreire, S. & Huault, I. (2008). From practice-based knowledge to the practice of the research: revisiting constructivist research works on knowledge. *Management Learning*, 1 (39), 73-91
Pichierri, A. (2002). La regolazione dei sistemi locali. Bologna, Il Mulino
Porzio, G (2006). Workplace Learning. Concezioni, condizioni, implicazioni. Come qualificare gli interventi formativi centrati sull'esperienza lavorativa. *Professionalità*, nn. 92 e 93
Raelin, J. (2008), *Work-based learning*. San Francisco, Jossey-Bass
Reed, M. (2006). Organizational theorizing: a historically contested terrain. In Clegg, S.R., Hardy, Lawrence, T.B. & Nord, W.R. (eds), *The Sage Handbook of organization studies*, Second Edition, London, Sage, 19-54.
Scaratti, G. (1998). La formazione tra psicologia culturale e orientamento psicosociologico. In Scaratti, G. e Kaneklin C. (a cura di). *Formazione e narrazione.* Milano, R. Cortina, 21-60.
Scaratti, G. (2005 a). La conoscenza in azione. In Bruno, A., Kaneklin, C. & Scaratti, G.. I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro. Milano, Vita e Pensiero, 287-295.

Scaratti, G. (2005 b). Azione formativa e processi di costruzione di conoscenza. In Bruno, A., Kaneklin, C. & Scaratti G.. *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro*. Milano, Vita e Pensiero, 257-273.

Scaratti, G. (2006). L'(in)effabile dicibilità delle comunità di pratica. In Wenger, E. (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità*. Milano, Cortina, IX-XLIII.

Scaratti, G. (2007). Tra artefatti e narrazioni. Alla ricerca delle pratiche organizzative in azione. In Scaratti, G., Zandonai, F. (a cura di) *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Roma-Bari, Laterza 3-40.

Scaratti, G. (2010). La formazione che serve. Logiche di azione formativa tra asservimento e funzionalità. In Kaneklin,C., Scaratti,G. (a cura di). *Sicurezza e organizzazione. Ricerca e formazione per la sostenibilità della vita organizzativa*, Milano, R.Cortina, 241-260.

Scaratti, G., Frassy, J., Venturino, L. (2005). *Progettare l'integrazione. Reti svantaggio, lavoro*. Roma: Carocci.

Scaratti,G., D'Angelo,C., Frascaroli,D. (2010). Contesti e conoscenza embedded. In Kaneklin,C.,Piccardo,C.,Scaratti,G.. *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi.* Milano, R. Cortina, 95-126.

Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27, issue 12, 1864-1873.

Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*, Addison-Wesley Publishing Company. Trad. It. *La consulenza di processo*. Milano, R. Cortina.

Schein, E.H. (2006). From brainwashing to organizational therapy: a conceptual and empirical journey in search of 'sistemic' health and a general model of change. *Organization studies*, 27, 2, 287-301.

Schön, D. (1983). *The reflexive practitioner*. New York, Basic books. Trad. It. *Il professionista riflessivo*. Bari, Dedalo.

Stoker, G. (2005). Public Value Management. A new narrative for networked governance. *American Review of Public Administration*, 36, 1, 41-52.

Suchman,L. (1987), *Plans and Situated Action: The Problem of Human-machine Communication*. Cambridge, Cambridge University Press.

Touzard, H. (1991). La concertazione e la negoziazione nelle organizzazioni. Depolo, M. & Sarchielli, G., *Psicologia dell'organizzazione*. Bologna, Il Mulino

Vino A (2001). *Sapere pratico*. Milano, Guerini ed Associati.

Weber, K. e Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: context, thought and action. *Organization Studies*, 27 (11), 1639-1660.

Weick K. (1993). *Organizzare. La psicologia sociale dell'organizzare,* Torino: ISEDI.

Weick K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, Sage publications. Trad. It. *Senso e significato nelle organizzazioni*. Milano, Raffaello Cortina, 1997.

Weick K. (1998). Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole. In Zan (1998)

Wenger, E. (2006). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. New York (NY), Cambridge University Press.

Zan S. (1998), Logiche di azione organizzativa, Bologna: Il Mulino

ABSTRACT

The paper presents a methodological approch of research, oriented in a practice based view, describing its use related to the work inclusion process of people with deseases and disatvantages.

Firstley the theoretical background is proposed, highlighting the principal issues and methodological implications. Afterwards the paper underlines how stakeholders in the field situation were involved, negoziating the way by which tacit and embedded knowledge gathering was carried out.

Furthermore the main results achieved through the experience are illustrated, endeavouring to put in evidence the potential of such approach.

Conclusions highlight critical aspects and suggest the conditions to allow sustainability and availability in useing the approch.