



Osservatorio  
Legislativo  
Interregionale

La condivisione di conoscenze e di «buone prassi»  
è premessa al lavoro professionale di qualità

***La condivisione di conoscenze e di “buone prassi”  
è premessa al lavoro professionale di qualità***

Alessandra Saggin

SdA Professor of Public Management and Policy  
Università Bocconi, Milano



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

*«Le organizzazioni sono strutture sociali finalizzate alla pratica.*

***Anzi, è proprio attraverso le pratiche che mettono insieme che le organizzazioni possono fare ciò che fanno, sapere ciò che sanno e imparare ciò che imparano.***

*Le comunità di pratica sono fondamentali per la competenza di un'organizzazione e per l'evoluzione di quella competenza.»*

E. Wenger – Comunità di pratica, 2006

Le organizzazioni professionali sono fortemente definite – rispetto ai risultati raggiungibili e alla qualità dei servizi prodotti - dai comportamenti delle persone che vi operano più che dalla divisione del lavoro e quindi dalla struttura organizzativa.



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

Alla parola organizzazione vengono attribuiti due significati diversi:

1. l'istituzione, o organizzazione progettata, cioè “un sistema di norme a cui i rapporti tra individui dovrebbero conformarsi” (Parson, 1934).
2. la pratica (costellazione di pratiche) che dà vita all'organizzazione e che costituisce una risposta all'organizzazione progettata. È l'ambito nel quale le politiche, le procedure, le relazioni d'autorità e le strutture istituzionali diventano efficaci.

È esperienza comune che l'istituzione di per sé non produce alcunché, perché è la pratica, non i processi e le politiche (che pure hanno un ruolo importante nell'orientare il moto delle persone), che produce risultati.

Il luogo del «lavoro reale» sono le comunità di pratica. «Le loro pratiche sono l'ambito in cui il formale cede all'informale...l'ufficiale incontra il quotidiano» (Wenger, 2006)



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

È ancora molto diffusa l'idea che il modello di organizzazione più corretto sia quello che garantisce di costruire l'organizzazione come un meccanismo/dispositivo (Organizzazione scientifica del lavoro; Burocrazia).

Da almeno trent'anni sono stati proposti altri modi di pensare/costruire/governare le organizzazioni, soprattutto per le realtà di lavoro ad alto contenuto di conoscenza o di relazione, nelle quali l'idea di organizzazione come meccanismo si è rivelata difettosa.

Questi modelli enfatizzano il ruolo delle persone e delle loro competenze e la necessità di creare integrazione, cioè collaborazione.



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

Il punto di forza del modello meccanico/burocratico è l'idea di un ordine già tutto dato, nel quale ci si deve semplicemente collocare, e stare al proprio posto.

“E' nota la formula dell'ordine materiale: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto. La formula dell'ordine sociale è la stessa: un posto per ogni persona e ogni persona al suo posto “(H. Fayol, 1916).

In questo sistema di pensiero l'uomo non c'è, se non come «pezzo», possibilmente da tenere in buona salute fisica (Fayol), o come marmaglia da rieducare (Taylor) o come fattore di disturbo da controllare (spersonalizzazione/spassionatezza di Weber) (Bonazzi, 2011). Ma il meccanismo/dispositivo produce un effetto rassicurante, soprattutto per chi cerca una pace che assomiglia all'annullamento.

Il pensiero burocratico risponde alla preoccupazione espressa da Eliot, secondo il quale gli uomini *“cercano sempre d'evadere dal buio esterno e interiore/ sognando sistemi talmente perfetti che più nessuno avrebbe bisogno d'essere buono»*.



### Burocrazia:

- Soluzione al problema di organizzare attività ad alta standardizzazione, bassa autonomia in ambiente stabile, caratterizzata da:
  - razionalità assoluta (one best way);
  - centratura molto forte su un'unica linea di comando e su procedure rigide e scritte.
- Esercizio continuativo di una funzione vincolato a regole certe.
- Specificità delle sfere di competenza:
  - divisione certa del lavoro;
  - conferimento dell'autorità necessaria per svolgerlo
  - conferimento dei mezzi di coercizione necessari
- Unica linea gerarchica per tutte le sottostrutture.



### Burocrazia:

- Atti, decisioni e regole scritte.
- Separazione dell'amministrazione dalla proprietà.
- Redistribuzione periodica delle cariche di vertice.
- Separazione della sfera pubblica dalla sfera privata del funzionario.
- Indifferenza delle caratteristiche personali in rapporto all'atto compiuto.



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

La costruzione di un'organizzazione come dispositivo disumanizza ... ma è possibile costruire un ordine differente.

La teoria dell'organizzazione professionale è sintetizzata dalla metafora dell'orchestra, che funziona apparentemente come un orologio, ma si forma con una logica molto differente:

- Le parti componenti sono persone che occorre valorizzare nella propria specificità (tutte competenti, ma ciascuno in modo peculiare), non pezzi intercambiabili;
- I rapporti fra le parti sono legami sociali, non incastri di ingranaggi, quindi richiedono investimento e consenso da parte dei contraenti;
- Il fine ultimo del lavoro deve essere negoziato e realizzato assieme a tutti.





## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

L'integrazione è la qualità della collaborazione necessaria fra le parti differenziate di un sistema ed “... è il risultato della capacità di:

- *Comunicazione: la disponibilità e il trasferimento di informazioni e conoscenze è la premessa al coordinamento.*
- *Coordinamento: si sostiene sulla consapevolezza che l'azione di ciascun attore è allineata e attesa in ogni punto del sistema.*
- *Cooperazione: si sostiene sulla consapevolezza che ogni attore è protagonista della performance dell'organizzazione” (Turati, 1998)*



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

Le tre dimensioni di una comunità di pratica (Wenger):

- 1.impegno reciproco;
- 2.impresa negoziata;
- 3.repertorio di risorse negoziabili accumulate nel tempo.

Ne deriva che indicatori della formazione di una comunità di pratica sono:

- 1.Relazioni reciproche** – armoniose o conflittuali – protratte nel tempo.
- 2.Modalità condivise di impegno** al lavoro comune.
- 3.Flusso rapido di informazioni** e rapida propagazione dell'innovazione.
- 4.Assenza di preamboli introduttivi, come se le conversazioni fossero semplicemente la continuazione di un processo costante.
- 5.Immediata definizione di un problema da discutere.**
- 6.Rilevante sovrapposizione tra le definizioni di appartenenza dei partecipanti.



Indicatori della formazione di una comunità di pratica:

7. **Conoscenza** di ciò che conoscono gli altri, di ciò che possono fare di come possono contribuire a un'impresa.
8. Identità reciprocamente definitorie.
9. **Capacità di valutare** l'appropriatezza delle azioni e dei prodotti.
10. Strumenti, rappresentazioni ed artefatti specifici.
11. Gergo e scorciatoie di comunicazione, e la capacità di inventarne di nuove.
12. Stili specifici che segnalano l'appartenenza.
13. Un discorso comune che riflette una particolare prospettiva sul mondo.
14. Tradizione locale, storie condivise, sintonia.



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

Soprattutto è fondamentale che sia condivisa l'idea del «lavoro ben fatto» - alla base del lavoro di qualità – idea che negli ultimi vent'anni è stata denigrata, come analizza A. Berardinelli (2012):

*“Efficienza, ordine, controllo della produzione, merito, saper lavorare: a lungo sono state viste come cose di destra.*

*La denigrazione del lavoro ben fatto è alla base del fallimento della generazione del '68.*

*Franco Fortini non ha mai smesso di insistere su questo punto: il lavoro ben fatto vale sempre. Un paese è in declino quando si lavora male, quando non si crede più nel lavoro ben fatto”*



## La condivisione di conoscenze e di «buone prassi» è premessa al lavoro professionale di qualità

L'Osservatorio Legislativo Interregionale rappresenta anche un'ottima occasione per la formazione e il mantenimento di un livello adeguato di competenze.

Il sapere pratico, infatti, si costruisce e si modifica unicamente per **trasformazione**, per questo sono necessari logiche e strumenti diversi da quelli usati nel paradigma del *trasferimento*, che sono invece adatti a trasferire le nozioni di sapere teorico e di sapere tecnico.

Il paradigma del trasferimento ipotizza di poter costruire “a priori”, nella testa degli attori organizzativi, una specie di serbatoio di tutte le possibili risposte, tra le quali successivamente andrà a pescare, a fronte di una concreta domanda determinata da una particolare esperienza, la risposta che gli serve in quel dato momento.

...ma le competenze si sviluppano solo con l'esperienza e la riflessione sulla propria (e altrui) esperienza...



Osservatorio  
Legislativo  
Interregionale

La condivisione di conoscenze e di «buone prassi»  
è premessa al lavoro professionale di qualità

L'Osservatorio Legislativo Regionale camminerà con le  
gambe delle persone che lo useranno e lo arricchiranno