

L'INTEGRAZIONE TRA SOGGETTI DEL LAVORO DI RETE



*Il **lavoro di rete non si sviluppa mai nel vuoto**: contrariamente a quanto spesso si sente dire, quando viene proposta una nuova iniziativa, quando ci prefiguriamo un diverso modo di lavorare, di realizzare un servizio, **non si parte da zero**, ma **costruiamo sempre progetti in situazioni in cui già sono presenti altri disegni, piani, linee di lavoro, routine**. Si tratta di elementi che possono essere più o meno radicati, con i quali si misurano e si intrecciano i nostri progetti.*

CARATTERISTICHE DEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE 1

Un processo complesso



*L'**integrazione** tra progetti nei contesti lavorativi **non è solo un processo esterno, tecnico**, legato a dimensioni strutturali dell'organizzazione, ma è anche un **processo inter-professionale e interpersonale**, basato quindi sulla capacità dei membri di un servizio di sostenere degli interscambi.*

CARATTERISTICHE DEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE 2

I conflitti interpersonali



*I processi di integrazione hanno **profonde risonanze personali** ci pongono a confronto direttamente o indirettamente, consapevolmente o inconsciamente, con **fantasie, preoccupazioni e ansie** relative al loro opposto, ossia alla frammentazione, al timore o all'angoscia che i vari progetti, le **diverse idee**, la molteplicità dei desideri portino alla diaspora, alla dispersione delle risorse e, in ultima istanza, alla **perdita di senso** dello stare nella stessa azienda, cooperativa o servizio.*

CARATTERISTICHE DEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE 3

Vantaggi della condivisione e rischi della frammentazione



Il riuscire a integrare progetti, a collegare persone, a **costruire significati condivisi**, a **dare un senso alle diversità** che convivono nell'organizzazione, oltre che produttivo per il servizio o l'azienda, è colto dai singoli come segno di **capacità generativa**. Per contro, la **frammentazione** è sentita come il prodotto non solo dell'incapacità, dei limiti nel riuscire a coniugare i diversi desideri e progetti, ma anche come il risultato della **distruttività attiva nell'organizzazione e in noi stessi**.

Progettare insieme tra rischi e opportunità

CRITICITA' NEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE 1

Il processo di integrazione non è indolore.



Mette a confronto con le diversità: *quando mi spaventano o mi interessano, come mi ci rapporto, quanto si traducono immediatamente in valutazioni e graduatorie (il mio progetto è meglio del suo)? Evidenzia i problemi connessi all'accettazione dei limiti e della dipendenza: **se si integra è necessario rinunciare spesso a parte del proprio progetto e lavorare per quello di altri.***

Ci pone spesso di fronte alle ansietà relative al confliggere con colleghi e parti dell'organizzazione, quindi al regolare l'uso della forza e della distruttività che nel conflitto sono iscritte.

CRITICITA' NEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE 2

Il rifiuto dell'integrazione



*Per quanto possa risultare curioso, uno dei più diffusi modi di rappresentarsi lo scenario in cui si svilupperà la progettazione di cui si è autori è quello centrato sulla negazione. Semplicemente **non vengono percepiti e tanto meno considerati i progetti “altri” da quello in questione.***

CRITICITA' NEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE 3 *Progettualita' conflittuali*



*E' questo il modello **degli orticelli**, in cui l'integrazione avviene per affiancamento, senza un disegno d'insieme, essendo per contro comune il progetto di fare ognuno ciò che vuole nel suo spazio organizzativo.*

*Ognuno continua a investire semplicemente sul suo piccolo “appezzamento”. La curiosità per i risultati e gli stili degli altri **non si traduce in scambi significativi, capaci cioè di portare a un progetto complessivo pensato e concordato consapevolmente.***

Progettare insieme tra rischi e opportunità

CRITICITA' NEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE 4

Un'integrazione predatoria



*Sono anche individuabili processi di integrazione che si sviluppano attorno a **competizioni escludenti**. Si tratta di modalità che evidenziano un **interesse relativamente scarso per i progetti di altri**, accanto a uno decisamente elevato per i propri, frutto di una rappresentazione dell'ambiente come caratterizzato da risorse scarse e da una selezione accesa. Con questa rappresentazione della realtà è allora di fondamentale importanza poter far vincere il proprio progetto ed escludere i progetti perdenti, in modo da poter **concentrare le risorse, gli investimenti anche emotivi su chi primeggia**.*

VERSO LA PROGETTAZIONE DIALOGICA 1

Un progetto a più mani



*L'idea di fondo comune a questo approccio all'integrazione dei progetti è che **attraverso il confronto e il conflitto verrà sviluppato un progetto altro, originale**, composto in misura diversa da quelli che l'hanno originato. Nel processo di integrazione tra progetti non ci si afferma quindi l'uno sull'altro, ma appunto viene generato un nuovo progetto. Tale processo si configura quindi in senso più stretto come una **progettazione dialogica**. Essa è caratterizzata fondamentalmente dalla tendenziale **capacità di individuare le differenze come una risorsa, piuttosto che come una minaccia**.*

VERSO LA PROGETTAZIONE DIALOGICA 2 Il riconoscimento reciproco



La competizione, orientata a mettere alla prova, a far emergere le capacità, si coniuga così con uno sforzo di giungere a compromessi, ossia a **cercare accordi che ricompongano in un progetto costruito a più mani e più teste** ciò che le tensioni del confronto e della competizione hanno scomposto o lacerato. E' quindi attiva, come si diceva poco sopra, **una funzione riparativa**, che cerca di “medicare” le ferite che derivano dalla competizione sia per la parte che risulta perdente, sia per l'organizzazione nel suo insieme. Attraverso il compromesso si cerca in qualche misura di **comporre parti dei diversi progetti in un nuovo progetto di insieme**, in modo che sia possibile un riconoscimento almeno parziale delle diverse componenti.

Progettare insieme tra rischi e opportunità

VERSO LA PROGETTAZIONE DIALOGICA 3

Fertilità del lavoro a più mani



Un più alto interesse per i progetti altrui, coniugato con la capacità di rielaborare i propri, può condurre a una **costruzione di processi integrativi più rari, ma anche più fertili**. Si tratta di situazioni in cui è sviluppata la **negoziazione**. In questi casi i progetti in cui **le diverse componenti si riconoscono**, individuano un progetto come originale e più avanzato rispetto a quelli da cui deriva. **Non è una collazione, un mosaico di elementi dei progetti delle diverse componenti**, che rimanda agli originali, come appunto nel compromesso, ma piuttosto un **nuovo prodotto che risulta apprezzato per la novità che rappresenta, per le nuove idee che suscita**.