

# IL LEGAME CHE CREA COSTRUIRE RETI TRA PROFESSIONISTE

Silvia Brena, Elisabetta Dodi, Angela Fedi,  
Norma Perotto, Lucrezia Riccardi, Antonella Ruggiu

*‘Bisogna che la costruzione sia fatta di ragnatele  
così leggera da farsi trasportare dalle onde  
e così salda da non essere sopraffatta via dal vento’.*  
Friedrich W. Nietzsche

## PREMESSA

Siamo sei donne lavoratrici nel campo della formazione, della ricerca e della consulenza incontrateci in occasione della frequenza di un corso per formatori, anzi di un “ciclo” di formazione formatori dello Studio APS di Milano.

L’input, il pretesto iniziale per ritrovarci è stato quello di immaginarci un prosieguo volto alla ricerca e all’approfondimento di elementi emersi nel percorso formativo. Abbiamo affrontato un viaggio navigando sostanzialmente a vista con il sostegno di un supervisore, ed unico uomo, Gino Mazzoli, che ci ha accompagnate in alcune tappe del tragitto. Ci ritroviamo con continuità da ormai cinque anni, un tempo lungo, molto lungo e più volte ci siamo stupite della “tenuta” di questo gruppo.

La scelta di scrivere queste pagine nasce anche dal desiderio di provare a raccontarci, di restituire parole e pensieri al nostro percorso, cercando di raccontare come l’esperienza del gruppo sia diventata per noi una delle forme possibili, uno degli strumenti per l’accompagnamento nel cammino della costruzione di ruolo, di significati più condivisi del fare professionale, della tessitura di legami al di là della produttività strettamente economica, della strutturazione di una rete dai tratti fortemente particolari. Un racconto che vorrebbe essere l’apertura di un piccolo spazio per lo scambio e l’interazione con altre espe-

rienze, simili o differenti, in cui altri ed altre hanno espresso il bisogno o il desiderio di “mettersi insieme”...

### **IL GRUPPO E I SUOI OGGETTI: QUALI OGGETTI PER QUALE GRUPPO?**

Siamo nate da un “ciclo”, un termine dalla radice ricca non solo di significati legati alla fecondità femminile, alla ritmicità e regolarità stagionale, alle attese, ma che rimanda anche a peculiarità “maschili”, quali l’accezione di fase, sequenza, serie, collegabili ad esempio al mondo della produttività industriale. Componenti, nella loro ambivalenza esplicita o latente, che hanno accompagnato i percorsi e i passaggi del nostro gruppo, un gruppo composto da donne di età simili con femminili molto diversi tra di loro, storie ed esperienze non riconducibili ad un filo comune, tutte e sei impegnate nell’ambito del sociale, ma in contesti di appartenenza variegati con declinazioni multidimensionali.

Un gruppo quindi, che parte da un ciclo per provare a inventare qualcosa di nuovo.

Scegliere di proseguire, con forme nuove, il lavoro iniziato con il ciclo di formazione formatori ci ha inevitabilmente portare a ridefinire obiettivi e metodo di lavoro, ma anche l’identità del gruppo che si andava a formare.

La prima tappa della nostra storia è stata caratterizzata dalla definizione del *chi* (siamo) e del *cosa* (facciamo): sono emerse con forza alcune immagini e riferimenti che richiamavano la costituzione di un gruppo di lavoro e si parlava di metodo, obiettivi, compiti, tempi, sviluppo di lavoro di gruppo, di supervisione.

Un’ipotesi forte iniziale sembrava quella che “la teoria” avrebbe potuto risolvere molte delle criticità che caratterizzavano la nostra pratica professionale: una forte e solida conoscenza teorica era ciò che avrebbe potuto legittimarci nelle nostre percezioni di ruolo e identità professionali un po’ “deboli ed incerte”. Azzerate le nostre pratiche lavorative, la teoria e il sapere teorico apparivano come panacea a molte delle difficoltà lavorative e ai bisogni di legittimazione professionale.

Fatta questa premessa, quasi a voler sedare le nostre ansie de-

finitorie, il passaggio successivo per il gruppo, è stata l'individuazione degli oggetti di lavoro.

Su quali oggetti lavorare?

Occorreva individuare oggetti di lavoro che permettessero un dialogo trasversale tra i nostri diversi contesti lavorativi, ma che ci facilitassero anche nell'individuare e costruire un nostro "sapere proprio".

Occorreva cioè "costruire oggetti di lavoro" che servissero, oltre che a "calare" il gruppo in una dimensione reale, a rinforzarne l'identità e l'appartenenza: siamo "questo gruppo" che produce, riflette su quanto avviene fuori, nella vita professionale (e non solo) di ogni componente, utilizzando la dimensione grupppale come efficace strumento di scambio dialogico tra un "qui ed ora" ed il "là e allora" del mondo esterno.

È stato proprio nella costruzione degli oggetti di lavoro che abbiamo potuto riconoscere e riappropriarci delle nostre esperienze, dei nostri contesti, delle nostre storie come componenti irrinunciabili del percorso che insieme stavamo costruendo.

Il gruppo iniziava a delinearci come luogo e strumento per noi, per trarre *continuità narrativa dai nostri lavori* (Sennett 1999), ma anche dal continuo fluire degli eventi e delle stagioni; eventi personali e sociali che intervenivano e intervengono a *nutrire e sconvolgere* ogni volta l'assetto del gruppo che non può più rappresentarsi come il mitico spazio di "sospensione dell'azione", ma che piuttosto si trasforma in una "operosa officina", luogo di dissonanze e manutenzione in cui comporre e ricomporre. Una *manutenzione* che nel suo significato ambivalente di "tendere la mano" per sostenere ed accompagnare, ma anche di *tendere la mano per trattenere a sé*, per non disperdere, ci ha aiutato a costruire una cornice di senso alle nostre narrazioni in cui spesso si sono intrecciati e si intrecciano la dimensione personale, soggettiva, emotiva con quella professionale, razionale, cognitiva.

#### **IL GRUPPO E I SUOI SAPERI: IL VISIBILE E L'INVISIBILE DELLA RETE**

Ci fermiamo ancora brevemente sul processo e sul metodo di lavoro utilizzato perché una domanda ha attraversato i nostri

lavori: come raccogliere e non disperdere la grande quantità di materiali prodotti, di processi attivati, di lavoro “meta”, che sono stati fatti al di là del lavoro documentato?

Come non cadere nel tranello dello “strumento forte in grado di controllare e pianificare” il lavoro, per cui più griglie e strumenti di decodifica dei materiali si producono, più si è in grado di padroneggiare l’incertezza dei saperi, delle competenze e dei ruoli?

Al di là dei materiali prodotti, il perno è stato un altro: l’ipotesi è che nel lavoro che abbiamo fatto, ognuna di noi si sia confrontata con la sua doppia condizione di soggetto e oggetto del percorso formativo che stava accadendo, doppia condizione forse non pensata e prefigurata, ma che ha attivato significati imprevisi al nostro essere lì in formazione.

“Io sono “autore” del mio modo di conoscere, ma sono anche “attore”, “perché metto in scena”, “recito” diversi modi d’uso del conoscere, ciò che fa sì che il mio modo di organizzare determinate conoscenze differisce dal modo in cui un altro individuo le organizzerebbe (...). Il soggetto conoscente assume delle caratteristiche particolari. Da un lato diventa protagonista, ma diventa anche commentatore. Diventa cioè non solo capace di capire con quali meccanismi sta funzionando, ma anche di argomentare su questi meccanismi, di argomentare come sta conoscendo (1).

Questo forse, è stato un elemento interessante del lavoro: abbiamo lavorato in gruppo e con il gruppo con il quale “abbiamo prodotto e costruito” dei saperi e delle mappe, ma il gruppo, in quanto “cliente”, è stato anche il luogo dove mettere in scena i nostri materiali, ma anche i nostri criteri di costruzione e organizzazione di questi; un gruppo, forse anche per la sua eterogeneità di storie e contesti professionali, che ha ascoltato, ma anche interrogato, che non sempre capiva, che ha restituito le differenze di stili di pensiero e di stili di conduzione.

Il nostro ritrovarci ha assunto così sempre più la connotazione di un *palcoscenico*, di una *platea* di fronte alla quale permettersi un’analisi competente e non priva di elementi affettivi (so-stegno, vicinanza, incoraggiamenti...) sulle modalità del no-

(1) D. Fabbri, *La memoria della regina*, Guerini e Associati, Milano, 1990.

stro essere formatrici.

Costruendo un gruppo si è costruita anche una rete (seppur minima e necessariamente in movimento) di conoscenze, di riferimenti in un'ottica orizzontale e di scambio: saperi più condivisi se non negli aspetti più tecnici, in quelli di *significato* contro il rischioso processo di individualizzazione delle narrazioni (2).

Nel variegato mondo del sociale vige tuttora l'abitudine tra professionisti di chiedere/offrire consiglio, aiuto, scambio, confronto. Ma si tratta perlopiù di pratiche informali e discontinue, quasi invisibili perché le organizzazioni di riferimento degli operatori non sempre vedono queste aperture di buon occhio, per ragioni di competitività, concorrenza con altre organizzazioni, etc...

Nel caso di liberi professionisti, il confronto è solo relativamente più semplice: non ci sono vincoli di fedeltà o di appartenenza ad organizzazioni e i paradigmi lavorativi sono più flessibili e dinamici. Spesso si avverte forte l'esigenza di uscire da una posizione di solitudine professionale e di isolamento. Anche in questo caso, però, qualche difficoltà compare, in termini di potenziale concorrenza su un mercato che non offre poi così tanti spazi, né lavoro per tutti.

Un pensiero poco esplicitato, ma trasversale e cruciale che interessa il mondo della formazione sociale è: io (io libero professionista, ma anche io organizzazione, cooperativa, associazione, etc...) nel momento in cui mi metto in rete e costruisco una collaborazione mi espongo, divento più vulnerabile: e se poi l'Altro si appropria delle mie idee, o mi percepisce come più debole, meno affidabile di chi sembra bastare a se stesso? Il rischio per il nostro gruppo poteva essere moltiplicato e complicato dal fatto che tra le partecipanti al gruppo alcune sono libere professioniste, altre dipendenti da enti e organizzazioni molto strutturate.

Il nodo che ci interessa mettere a fuoco è proprio quello della necessità latente che era presente tra noi riguardo all'intreccio delle conoscenze. In tipologie di lavoro come queste, poco supportate da forme organizzative stabili, si vive la conoscenza come un valore individuale da costruire, da agire in un'ottica si

(2) Z. Bauman, *La società individualizzata*, Il Mulino, Bologna, 2002.

progettuale ma spesso promozionale e non come un patrimonio di gruppi più ampi. Spesso ciò avviene sia in connessione alla forma lavoro (es. la libera professione) a cui sono connaturate dimensione di solitudine e forte soggettività, sia ai contenuti stessi della conoscenza del “formatore”, così poco trasmissibili e così immateriali.

### **IL GRUPPO E LE RELAZIONI**

A ben guardare, la caratteristica che ha consentito l'intero percorso è stata la costruzione di un clima di fiducia: fidarsi e affidarsi all'altra e al gruppo nel suo complesso, costruire relazioni e connessioni sono state per noi, condizioni importanti di apprendimento.

L'idea che ci ha accompagnate, non senza fatiche, è che “chi non si sposta non apprende niente, e non c'è apprendimento senza esposizione, spesso pericolosa all'altro” (3). Il gruppo ha assunto una funzione di rispecchiamento, utile nella definizione dell'individualità di ogni componente (collegabile al tema dell'identità, dei bisogni di individuazione e di appartenenza del singolo nel gruppo), ma si è anche configurato come un luogo di relazioni cooperative” (4), di “cooperazione dialogica intorno allo sviluppo di conoscenza, alla costruzione di saperi” (5). Inoltre, il gruppo sta anche svolgendo la sua funzione “metabolica”, trasformando ansie e tensioni che si trovano all'interno di ogni membro (6), permettendo all'individuo di utilizzare la poliedricità che caratterizza le situazioni gruppalì.

Il nostro network è caratterizzato anche da elementi, forse fuori moda, ma ai quali teniamo molto, di gratuità e volontarietà: fattori non riconducibili né all'utile, né al profitto, o a logiche di mercato. Si tratta di aspetti di solidarietà non legati al tradizionale “do ut des”, allo scambio vincolato dalla promessa di qualcosa di diverso. Così il nostro network è anche un gruppo di auto mutuoaiuto, “una struttura a base volontaria, costituita da pari per soddisfare bisogni comuni, per assicurarsi sostegno, ascolto e stimolo reciproco, nella responsabilizzazione diretta di tutti i partecipanti”, (7) Ognuno di noi è stato contemporaneamente fruitore e dispensatore di aiuto nelle difficili at-

(3) M. Serres, *Il mantello di Arlecchino*, Marsilio, Venezia, (1992).

(4) A. Nannicini, *Il gruppo di formazione come organizzazione temporanea*, in Spunzi, 4, (2001), p.93.

(5) *Ibidem*, p. 94.

(6) F. Corrao, *Struttura poliedrica e funzione gamma*, in Gruppo e funzione analitica, 2, (1981), p.23-27.

(7) F. Folgheraiter (a cura di), *I gruppi di mutuoaiuto*, Erickson, Trento, (1993).

tribuzioni di senso e significato del nostro ruolo e del relativo agire professionale. Lo stimolo del confronto ci ha permesso di rielaborare, in un contesto adeguato, le reciproche esperienze, nella fatica e nella curiosità di assumere altri punti di vista, strategie, nel processo creativo di scomposizione/ricomposizione delle differenti esperienze.

Il gruppo in altri termini ha lavorato come “un’organizzazione” dinamica in cui dimensioni materiali interagiscono con dimensioni personali, di relazione, di comunicazione, di finalità implicite ed esplicite.

Nonostante ciò, lo sviluppo di relazioni cooperative al nostro interno si ‘ferma’ ai saperi, a reti di conoscenze, a uno/due lavori fatti in coppia, ma il gruppo non si è mosso verso una dimensione produttiva (qui intesa come remunerata o come produzione di oggetti “spendibili”, ad es. un progetto). Certo, è una possibilità che molte volte ci sfiora e ci attraversa ma è come se qualcosa ci impedisse di “passare all’azione”: abbiamo presente che non siamo in una illusoria sospensione dell’azione finalizzata all’apprendimento, né ci mancano gli strumenti o i contatti per capire come e dove agire, ma forse la paura è quella di contaminarsi con la concretezza perdendo la dimensione magica e anche non competitiva.

#### ***INVENTARE RETI SOCIALI TRA PROFESSIONISTI***

Riflettere sull’esperienza di questo gruppo (che sta continuando tra ridefinizioni, incertezze, desideri di apertura, di nuovi sguardi, ...) significa considerare il valore aggiunto di ciò che si è costruito nel tempo e che agli inizi non era così presente nei nostri obiettivi espliciti, ma che poi si è rivelato l’essenza del nostro continuare ad incontrarci nonostante le difficoltà, gli impegni, etc...

L’incipit, come dicevamo, era quello di avere a disposizione uno sguardo più consapevole su saperi, teorie e conoscenze, per acquisire rinnovata capacità ad orientarsi e a sviluppare competenze nei rispettivi ambiti professionali. Ciò ha generato una confidenza sicuramente meno incerta e più capace di orientare nei meandri che contraddistinguono la professione-

formazione in cui molteplici saperi interagiscono, in una rete che si è ampliata e condivisa, che ha restituito una differente gestione dell'incertezza.

Ma vorremmo sottolineare altri aspetti che ci stanno a cuore e che possono essere terreno di confronto con esperienze di altre colleghe e colleghi.

Un primo aspetto risiede nella questione del ruolo e quindi dell'identità professionale. Il nostro percorso si è delineato come itinerario di appoggio nella costruzione e definizione del ruolo: tutte eravamo già entrate nel mercato della professione formazione, nessuna aveva strettamente necessità del gruppo per lavorare, ma il gruppo si è rivelato strumento utile alla "job maintenance" (8) come direbbe S. Bologna: cosa serve per mantenere una tale professione? Solo trovare nuovi clienti? Di quali reti si ha bisogno?

Noi siamo un gruppo di sei donne che stanno cercando di far diventare sempre più il lavoro formativo come loro specifico, come ambito lavorativo in cui spendere energie, desideri, ambizione di apprendimento continuo, ma anche come luogo di autonomia, strumento per reggersi attraverso una professione 'debole' (9), non codificata e riconosciuta nei suoi contorni.

E allora l'accompagnamento alla crescita dell'identità professionale ha significato narrare, spesso nei luoghi interstiziali dell'informale, delle parti di lavori, dei dubbi su scelte di assunzioni di incarichi o progetti, e sentire che il gruppo, nelle sue individualità, rimandava questioni o dava forma nuova ai frammenti di sensazioni e pensieri, talvolta in termini di valorizzazione, altre volte aiutando a dislocarsi nel guardare quel nodo da un altro versante, dando spessore e significato ad intuizioni, a ciò che era presente non solo nei contenuti della narrazione ma nelle modalità, nei toni, negli stati d'animo la cui accoglienza non è scontata in tutti i contesti professionali.

Si è trattato di ripercorrere insieme ad altri occhi un percorso di costruzione della propria identità professionale. Come dimensione dinamica, flessibile, mutevole, a volte tracciata con forza *per differenza* dalla più ampia "identità personale". Identità spesso definita da confini "immateriali" - *ma il mio lavoro che*

(8) S. Bologna, A. Fumagalli, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano, (1997).

(9) Il termine 'debole' riguarda la questione della legittimazione della professione-formazione. Debole in quanto non derivante da un unico sapere, precaria, recente, poco 'scritta e raccontata' da chi se ne occupa e con livelli di guadagno mediamente non elevati (*Apunti del Ciclo Formatori*).

*cosa produce, come lo posso quantificare?* - non sempre visibili o facilmente valutabili. Confini che a volte sembrerebbero speculari agli oggetti di lavoro che trattiamo, specie in ambito psico-sociale.

Il confronto, su questo sfondo, è passato ovviamente anche nel riconoscimento dei diversi investimenti sulla professione strettamente connessi a certe fasi personali: più serene o complesse, più in attesa o in scelta o in ricerca. È stato importante diventare consapevoli che, a seconda di questi passaggi, la professione e le richieste connesse potevano assumere significati differenti: lavoro come espressione di creatività, lavoro come contenimento dell'incertezza, lavoro come luogo della produttività e dello sviluppo di competenze, lavoro come luogo di sicurezza...

Gli accostamenti tra modalità diverse, ma integrate di guardare la propria professione hanno permesso di coglierne le possibili articolazioni, le ombre e i limiti, gli spazi di sviluppo e di investimento.

Un secondo aspetto che ci interessa sottolineare è quello della rete. Sappiamo bene quante immagini, quanti significati vi siano intorno a questo termine caricato quasi di un alone magico (la rete che salva, che permette di avere lavoro, così come la rete che cattura e trattiene...). Nel nostro gruppo l'aver costruito questa piccola rete tra persone e contesti diversi, non tanto nell'ottica di nuovi progetti da seguire, ma nella dimensione dell'accompagnamento e del sostegno a ruoli professionali, ci ha rese probabilmente più libere, più svincolate dalle urgenze della produttività e dell'attivazione di nuovi lavori (che caratterizzano altre reti personali) e più capaci di considerare queste relazioni, almeno in una prima fase elaborativa, in modo non simile alle altre. La rete quindi, si è caratterizzata per noi, come tessitura di fili e interstizi relazionali, elaborativi, fili osservativi.

In altre parole la nostra rete è stata (e lo è ancora) uno spazio in cui si sono elaborate meta-riflessioni sulle nostre dimensioni lavorative e organizzative e ci sembra che questo sia un parti-

colare interessante: nelle reti produttive di tipo economico, tali dimensioni sono spesso agite, ma difficilmente tematizzate. Citando Weick, ciò che abbiamo costruito si avvicina ad un processo di sense-making: produrre significati condivisi rispetto a ciò che si fa e rispetto alla propria identità professionale.

In altre parole, la rete ha avuto lo specifico di delinarsi come possibile luogo di ricomposizione della progettualità professionale fortemente soggettiva e personale caratterizzata da una accentuata frammentazione delle richieste e dei lavori, della componente di rischio così fortemente presenti nei nostri lavori da non essere quasi tematizzata.

È emerso sempre di più il bisogno che questa rete si vedesse, che avesse forma e visibilità sociale e professionale.

#### ***IL NOSTRO PERCORSO HA ANCHE UN VALORE SOCIALE?***

Crediamo anche che il nostro essere “entrate in rete” abbia anche un suo valore sociale specifico. Lo stesso movimento che ci ha accompagnate nella nostra costruzione di ruoli e identità professionali ci ha anche accompagnate nella ricomposizione e nella messa a fuoco dei quadri sociali, culturali e politici all’interno dei quali i nostri lavori, in modo non sempre consapevole, si muovono.

Conoscere e comprendere quali sono le specificità e le criticità di progetti e interventi su altri territori e in altri contesti, accogliere racconti e resoconti sulle fatiche di alcuni progetti, acquisire informazioni sullo stato dell’arte di alcuni servizi o interventi accomunati dal dipendere da certe linee di finanziamento o da un certo panorama legislativo, ci ha permesso di trasferire e reinterpretare alcuni elementi specifici e “locali” di un “nostro” singolo progetto in un’ottica più “globale”. Operazione grazie alla quale non solo si evita di cadere nel “tecnicismo puro” (il formatore “esperto di tecniche e metodologie”), ma si assume, anche solo parzialmente, lo sforzo di contrastare la parcellizzazione e la frammentarietà del lavoro.

Ci sembra di aver riconosciuto che, pur da differenti posizioni (e dunque sguardi), elemento comune del nostro stare nel

gruppo sia stato il riconoscere la funzione della rete come tracciato in cui trovare sostegno, vincoli, rimandi, riscontri alla propria identità e ai propri confini, aperture a nuove relazioni, sconfinamenti...

Una funzione che ha travalicato i confini strettamente professionali, sostenendo la fatica generale e diffusa legata alla definizione dell'identità, non solo lavorativa, nell'epoca della modernità liquida, (10) opponendo i legami all'impotenza e alla disgregazione assoluta.

E, più specificatamente, sostenendo la costante ridefinizione del proprio rapporto coi contesti lavorativi. Da un lato, infatti, la difficoltà per i liberi professionisti di gestirsi in solitudine che deriva dalla tipologia e dalla dimensione dei progetti, delle consulenze che spesso prevedono la necessità di figure con competenze diverse ma integrate, la messa in rete di quadri culturali differenti. Dall'altro lato, chi si muove all'interno di una organizzazione più definita, meno fluttuante nei suoi contorni, lavora a partire da un sistema di vincoli forse più rassicurante ma più irrigidito che impedisce talvolta la delineazione di un progetto professionale articolato e mobile che si possa spendere in un mercato che non prevede appartenenze uniche nel corso di un arco vitale.

In questa cornice la risorsa "organizzazione" sia per chi svolge la libera professione sia per chi è dipendente assume connotazioni in continuo mutamento e difficilmente codificabili; allora ciò che si richiede ai soggetti è una consistente strutturazione interna che delimiti il senso di frammentazione (competenza mobile, autonomia, decisionalità, consapevolezza del proprio progetto professionale, competenze relazionali) a fronte della de-strutturazione dei quadri socio-professionali.

Oggi, sempre di più, l'organizzazione è reticolo di contatti, dai confini mobili nello spazio e nel tempo e permette il riconoscimento della dimensione sociale del lavoro. E contatti appunto non solo nello scambio e nella collaborazione su commesse di lavoro (ciò, come si è detto, è avvenuto in maniera molto ridotta nel gruppo), ma reticoli di senso, di prospettiva, di investimento, di approfondimento, di sguardo culturale, di ricerca,

(10) Z. Bauman, *Modernità liquida*, Editori Laterza, Roma, (2002).

di affetti (perché no!). Essere parte di questi dialoghi a più livelli ha contribuito, e contribuisce, ad aumentare la consapevolezza nell'approccio ad una professione dallo statuto debole che chiede delle forti interazioni a livello sociale, a contenere o a rielaborare gli elementi ansiogeni che sono ivi contenuti.