

— AMMAZIONE

FRANCA OLIVETTI
MANOUKIAN
inserto

SOUARE

2005 / GENNAIO

Discutere
di lavoro sociale/2

PER UNA NUOVA PROGETTUALITÀ DEL LAVORO SOCIALE

A CURA DI
FRANCA OLIVETTI MANOUKIAN

*Per attraversare la fatica del lavorare nel sociale,
senza rimanerne schiacciati, diventa cruciale, oggi
più che mai, elaborare ipotesi rispetto
alla propria funzione di operatori e servizi, a come affrontare
i problemi, a come mobilitare risorse,
a come rimettere in gioco
la politicità delle azioni.*

*Fare ipotesi permette di riscoprirsi soggetti attivi,
dentro i vincoli della quotidianità,
in una prospettiva che fa del lavoro sociale il luogo
di una quotidiana costruzione dei diritti, dei legami, di un
senso culturale e politico del vivere insieme.*

FRANCA OLIVETTI MANOUKIAN

Il lavoro sociale come co-costruzione

Orientamenti per lavorare non da soli

Lavorare nel sociale, lo dice la parola stessa, richiede di lavorare con altri. Assumere quest'ipotesi fino in fondo, tuttavia, non è semplice né immediato. Implica la fatica

di confrontarsi con la multiformità di punti di vista e interessi, attese e rappresentazioni, di ciò che per ciascun soggetto sarebbe utile fare per affrontare i problemi. Ecco perché, al di là della

condivisione a parole sulla necessità di co-costruire il prodotto sociale, nella realtà si sperimentano blocchi e chiusure, competizioni e contrapposizioni. Come fare a lavorare insieme?

Nel precedente inserto ho sostenuto che i servizi sociali (socioassistenziali, socioeducativi) sembrano oggi sempre più esposti a una scelta di percorso. Di fronte alla domanda crescente di interventi per trattare il disagio sociale che si estende e si aggrava, possono accettare come inevitabile una delega esclusiva – sopportando un vissuto di assedio che sta mettendo a dura prova la tenuta psicofisica degli operatori – oppure assumere una diversa collocazione convocando la società in cui sono inseriti a prendere consapevolezza delle questioni sociali che la travagliano e che sper essere trattate esigono apporti e cooperazioni tra più soggetti.

Ritenere che la funzione dei servizi sia quest'ultima richiede, come è già stato segnalato, un ripensamento del modo di intendere il lavoro sociale. In questa prospettiva i servizi, da istituzioni cui è delegata la gestione specialistica del disagio, sono chiamati piuttosto a costituirsi come *attivatori di processi sociali*, volti a costruire convergenze di visioni sui problemi, sulle ipotesi di trattamento e sulle risorse da reperire e utilizzare.

In altre parole questa seconda strada implica prendere distanza dall'investirsi di una funzione essenzialmente riparativa (benefica) e/o redistributiva (per perseguire giustizia nei confronti dei più svantaggiati) e apre piuttosto

a intraprendere iniziative di connessione, di informazione e comunicazione, di scambio per individuare vincoli e risorse e costruire collaborazioni per affrontare e gestire il disagio.

Quella sostenuta è dunque una *visione dinamica* del rapporto servizi/società, che appare più congruente con le trasformazioni in corso nei nostri contesti contemporanei. All'interno di questa visione i servizi recedono da una posizione centrale, in cui vengono installati come le istituzioni deputate al trattamento del disagio, e si configurano con una presenza più diffusa e con articolazioni mobili. Allargando lo sguardo alla società nel suo insieme, l'attenzione si sposta infatti dalla onerosità della delega data ai servizi, alla *gravità dei problemi* presenti nel contesto. Sono questi che vanno rimessi in primo piano, in modo tale da poter essere rappresentati agli occhi della gente, dei diversi attori sociali e istituzionali.

* Per questo inserto che continua il discorso fatto nel precedente, *Quanto è sociale il lavoro dei servizi?* (10/2004), prego il lettore di tenere conto delle stesse avvertenze già segnalate. Si tratta di materiali, proposti in vari modi in diversi incontri e raccolti qui con l'idea di offrire delle ipotesi insature, intuizioni e spunti per discutere, in vista di contribuire a sviluppare percorsi di re-invenzione e promozione del lavoro dei servizi sociali, socioeducativi, socioassistenziali. Ancora ringrazio Roberto Camarlinghi e Francesco d'Angella per il sostanziale contributo alla ricomposizione dei pezzi e alla redazione dell'insieme.

I servizi come una delle parti in gioco

Non nascondo la difficoltà di declinare, nella realtà odierna, una simile interpretazione della funzione dei servizi. Una interpretazione che, merita ricordarlo, non nasce oggi, ma è iscritta nelle ipotesi stesse che portarono all'istituzione dei servizi. Negli anni in cui vennero istituiti (anni '70) i servizi sono stati infatti portatori di innovazioni, proponendo alternative ai modelli preesistenti di gestione del disagio (incentrati sulla liberalità dei benefattori, sull'isolamento dal contesto e la reclusione rieducativa o su impersonali interventi amministrativi) e cambiamenti nei rapporti sociali (tra istituzioni e cittadini). Oggi uscire dal meccanismo della delega e attivare processi di coinvolgimento sociale è più difficile di allora. È più difficile, da parte dei servizi, pensarsi come «infrastrutture della promozione sociale», come si diceva allora, anziché «imbuto dei problemi», come si sperimenta oggi. Più difficile, certo, ma non meno necessario.

Un episodio può dare la misura di questa difficoltà. Un'impiegata di un Comune di medie dimensioni intorno a Milano mi ha raccontato, qualche mese fa, di essere stata incaricata dal dirigente di settore di mettere sul sito del Comune tutti i recapiti a cui i cittadini possono rivolgersi per accedere a dei servizi sociali. Gli operatori hanno reagito male e si sono risentiti per questa iniziativa, esprimendo vigorosamente il loro disappunto: «Gli amministratori che hanno avuto questa idea ci vogliono far morire: poi la gente telefona, arriva al servizio e noi non ce la facciamo più!».

Com'è possibile che un servizio «sociale» pensi di sottrarsi alla visibilità? Probabilmente, ipotizzo, si ritrova immobilizzato dentro una rappresentazione chiusa della situazione, per cui chiunque arriva al servizio è potenzialmente un caso di cui ci si deve occupare, un caso che va ad ingrossare il carico lavorativo che ci si deve addossare per «risolvere» problemi angoscianti e per lo più senza sbocco. È comprensibile, in questa prospettiva, che ci si senta sotto assedio, circondati da individui e grup-

pi che mirano a impadronirsi degli spazi di decisione e di azione, a sottomettere e a imporre semplificando e minimizzando i contenuti degli interventi, senza tener conto di competenze e metodologie professionali.

Se ci si rappresenta di dover rispondere ai malesseri e alle disfunzioni che vengono portate, di dover risolvere difficoltà e sofferenze è inevitabile sentirsi costantemente inadeguati. Se poi si presume di dover occuparsene da soli, ci si sentirà oppressi dalla quantità e dalla gravità delle situazioni. Se invece si riesce a vedersi entro un contesto sociale in movimento, in cui molti si aggirano con i loro fardelli di sofferenza e di angoscia, ma anche con disponibilità e interessi ad impegnarsi, con idee e capacità, con preoccupazioni e attenzioni per vari tipi di questioni, forse riusciamo a immaginare maggiori possibilità evolutive.

È proprio il vedersi come una delle parti in gioco che rende possibile spostare il centro dell'attenzione dai singoli che stanno male e chiedono/pretendono interventi risolutivi ai problemi che segnano l'area territoriale; è questo che permette di considerare potenziali interlocutori sui problemi tutti coloro che vivono in un territorio, che sono protagonisti attivi o da attivare per ricercare e sostenere il mantenimento di assetti sociali più vivibili. Ciò non significa sostenere che i servizi non debbano essere il capolinea di problemi e disagi. Penso che questo sia inevitabile e che in fondo sia questa la loro funzione: intercettare il disagio e trovare i modi per farvi fronte. Ma questo non significa che compito dei servizi sia quello di «mettere a posto il disordine sociale», in modo tecnicamente ineccepibile, perché questo è ciò che più immediatamente sembra che la gente chieda loro. Colludere con queste attese/pretese rischia di far fallire ogni intervento possibile e di generare un continuo vissuto di frustrazione.

Dichiarare l'impossibilità di gestire da soli la complessità dei problemi sociali, dandosi il compito di farli riconoscere e assumere da vari soggetti per trovare modalità più eque e sop-

portabili di gestirli, non è una sconfitta per i servizi. La sostenibilità dei servizi, ma più radicalmente la tutela dei diritti di cittadinanza, oggi credo non possa essere promossa senza il ricorso a quest'ipotesi: un'ipotesi politico-culturale, ossia un'interpretazione aggiornata della loro funzione «pubblica», riferita a un'idea di società in cui i problemi delle persone non sono affari privati, ma conservano un interesse sociale. La possibilità di salvaguardare i diritti sembra oggi dipendere molto dalla capacità di tener vivo un dibattito che riconosca la necessità di non derogare a criteri base di giustizia sociale. In sintesi si potrebbe dire che i servizi oggi tutelano i diritti nell'assumere «l'impresa sociale» di convocare la società (cittadini, volontari, professionisti, ecc.) a prendere parte e a essere parte delle decisioni sulle po-

litiche sociali ed economiche di un determinato territorio.

Assumere questa ipotesi fino in fondo, implica fare i conti con la fatica emotiva e cognitiva prodotta dal doversi confrontare con la *multiformità* di punti di vista e interessi, di attese diversificate e differenti rappresentazioni di ciò che per ciascun soggetto sarebbe utile fare per risolvere i problemi; nei diversi territori di intervento esistono differenti posizioni e differenti interessi, anche confliggenti. Di fronte a questa multiformità la possibilità di tutelare i diritti è data sempre più dal costruire «convergenze» verso certi orientamenti, verso certi modi di affrontare ad esempio i problemi delle famiglie multiproblematiche, o delle persone alla ricerca di un nuovo percorso lavorativo.

Il combinato impegno di più soggetti

Sul piano operativo individuare convergenze sui problemi sociali implica il sostenere dei processi di co-costruzione sociale. Con questo modo di dire inusitato (anche se è un neologismo a cui ormai si fa frequentemente ricorso anche in altre lingue dell'Europa occidentale) si intende sottolineare che la realizzazione di alcune attività esige il combinato impegno di più soggetti. È qualche cosa di più ampio e più complesso della «collaborazione», che rimanda ad una partecipazione ad una produzione già definita, ad un «fornire aiuto»; è più specifico e circoscritto di «cooperazione», che si riferisce (anche per le sue declinazioni istituzionali come «cooperazione internazionale» o «cooperativa») a delle elevate finalità comuni; è molto vicino alla co-progettazione e in particolare a quella che altrove è stata descritta come «co-progettazione» dialogica⁽¹⁾ e cioè come processo continuo di conoscenza-azione-conoscenza.

Ma mi sembra più appropriato parlare di co-costruzione perché nel linguaggio corrente la parola progettazione può far pensare che debba seguire successivamente una realizza-

zione e allora si dovrebbe parlare di co-realizzazione.

Merita sottolineare come l'idea della co-costruzione sia esposta – anche se con parole differenti – dalla legge 328, legge di «riforma» dei servizi, che sancisce la costituzione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali a cui provvedono più soggetti per far fronte alla complessità dei disagi che la società contemporanea produce.

La co-costruzione, così come è prefigurata nella legge 328, è un modo di lavorare rispetto a problemi che non sono suscettibili di pianificazione e di riordino generale, ma richiedono analisi e comprensioni sofisticate, che mettano in luce possibili priorità. Su queste va costruito il consenso di diversi attori per la messa a punto di strategie e politiche con cui affrontarli. In questa ricerca di condivisione emergono solitamente diverse posizioni ideologiche e di potere sociale, che possono

⁽¹⁾ Cfr. d'Angella F., Orsenigo A., *La progettazione sociale*, Quaderno di Animazione e Formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino 1999.

però incontrarsi intorno a negoziazioni parziali, relative all'analisi di situazioni, all'individuazione di criteri e obiettivi da privilegiare.

Nella quotidianità dei servizi mi sembra di constatare da un lato una diffusa condivisione della necessità di avviare e sostenere processi di co-costruzione, ma dall'altro anche vari intoppi e blocchi rispetto all'andare in questa direzione: si sperimentano omissioni e interruzioni nelle comunicazioni, conflittualità che rischiano di cristallizzare posizioni individuali (ognuno difende il proprio progetto professionale) e chiusure organizzative (ogni organizzazione difende il progetto del proprio servizio).

Riemergono o si coagulano separazioni tra operatori appartenenti a organizzazioni diverse, di diverse professionalità (o, all'interno delle stesse professionalità, tra diverse scuole di pensiero), tra operatori e dirigenti, tra gli esperti del sociale e i cittadini, tra Enti pubblici e il Privato sociale. Separazioni che impediscono di avviare dei reali processi di co-costruzione e che rinforzano la percezione dell'assedio: cioè ci si ritrova da soli con il proprio agire perennemente in emergenza, assillati da spinte e prescrizioni incalzanti che vengono da ogni parte.

Per dare più consistenza all'ipotesi che sto presentando, può essere interessante mettere a fuoco *alcuni orientamenti metodologici* da

adottare per sostenere i processi di co-costruzione sociale.

Qui di seguito tenterò di indicare alcuni elementi «cardine» che non vanno presi come delle prescrizioni, ma piuttosto come degli appigli, delle avvertenze da tenere presenti a livello del funzionamento organizzativo e operativo:

□ il primo appiglio è riconoscere nel contesto l'esistenza di più soggetti collegati al problema;

□ il secondo è decostruire le proprie routine collaudate per poter incontrare, riconoscere e valorizzare, modalità di intervento proposte e praticate da altri;

□ il terzo è spostare l'attenzione dal confronto sulle cose da «fare» alle ipotesi-concezioni implicite nelle azioni immaginate o previste;

□ il quarto è passare dalla molteplicità di prescrizioni autodefinitive alla ricerca di qualche ipotesi relativamente aperta e confrontata tra i soggetti coinvolti.

Questi orientamenti richiedono di esercitare una continua riflessività sulle azioni, darsi i tempi e i modi per ri-pensare l'operatività. Essi hanno come filo rosso che li attraversa quello di poter rendere la co-costruzione una costante fonte di apprendimenti e di crescita soggettiva, di promuovere dinamismi nelle organizzazioni di appartenenza e soprattutto nei contesti sociali.

Riconoscere nel contesto l'esistenza di diversi soggetti

Se gli interventi sociali esigono per avere riscontri positivi delle co-costruzioni, è necessario che chi se ne fa promotore e chi si impegna a realizzarli riconosca in primo luogo che nelle situazioni in cui e con cui si interagisce sono coinvolti più soggetti: individui, professionisti, gruppi formali e informali, organizzazioni pubbliche e private.

La difficoltà vissuta ed esposta da un singolo utente tocca comunque più attori, i quali danno interpretazioni e valutazioni della situa-

zione non univoche, sottolineandone aspetti differenti, spesso anche in contraddizione l'uno con l'altro.

Si pensi ad esempio al caso di un bambino che ha comportamenti considerati anomali e ingestibili da alcuni insegnanti che pensano ad una segnalazione alla neuropsichiatria infantile: altri insegnanti possono considerare le preoccupazioni eccessive e i genitori possono ritenere che la «colpa» sia di un'insegnante incompetente o severa; l'assistente sociale che già

conosce la famiglia perché una collega ha seguito il caso di una sorellina più grande, si inquieta perché ricorda l'atteggiamento ostile («non collaborante») manifestato nei confronti degli operatori. Qualsiasi «mossa» venga intrapresa in uno scacchiere con questi schieramenti non può aver esito positivo senza tener conto delle possibili, probabili mosse del soggetto principale – il bambino – ma anche di tutti coloro che gli stanno intorno, vicino o lontano.

Non è molto diverso se si tratta di intervenire per favorire un inserimento lavorativo di una persona svantaggiata, o per la rivitalizzazione di un centro di aggregazione giovanile o per avviare l'articolazione di un servizio per bambini maltrattati o vittime di abuso. Anche in questi casi sono implicati più soggetti: gli utenti e le loro famiglie (a volte anche aggregazioni o associazioni di famiglie), i diversi servizi con le loro competenze istituzionali e le loro prassi organizzative (dai Comuni alle ASL, alle varie cooperative), gli operatori con le loro diverse professionalità (e identità professionali da salvaguardare e rinforzare): ciascuno è portatore di una propria idea con cui spesso è adeguatamente identificato, e di cui si vede l'unico autentico e attento propulsore e difensore.

Ora questi diversi soggetti nelle loro posizioni diverse, con le loro attese e i loro orientamenti, attribuiscono al progetto e all'intervento o agli interventi da realizzare, obiettivi e modalità di sviluppo che non possono essere immediatamente convergenti e tanto meno omogenee. Ciascuno mette in primo piano alcune specifiche esigenze, con criteri diversi da quelli utilizzati dagli altri soggetti. E non si ha solo una notevole varietà. Non esistono solo le diverse posizioni istituzionali e i diversi punti di vista organizzativi e professionali che rendono difficili delle convergenze: vi sono anche *dissimmetrie*.

Le diverse posizioni non sono infatti tutte sullo stesso piano, non hanno tutte lo stesso peso e la stessa influenza. La simmetria e l'equilibrio delle forze sono auspicabili ma di fatto sono rari. E la simmetria non si crea con una legge: la legge la raccomanda, la propone,

la dispone, ma non la garantisce. I diversi soggetti istituzionali che agiscono o intervengono, gli individui che interagiscono con diversi ruoli si giocano nella situazione con diversi poteri che sono collegati alle collocazioni istituzionali e anche alle conoscenze di cui dispongono, ai saperi e alle capacità personali che riescono a esporre e a far valere nella situazione.

Le leggi è come se fissassero dei binari sui quali ed entro i quali muoversi. Ma se non c'è un motore che fa muovere, i binari di per sé non imprimono movimenti: restano lì fissi e diritti al loro posto. Le leggi non attivano di per sé. Sui binari può non passare mai nessuno. Di per sé i binari non si incontrano e non fanno incontrare. La legge di per sé non è dunque una garanzia di possibilità di incontro.

Se ogni soggetto si attiva soltanto in applicazione del proprio specifico mandato istituzionale, nella sua posizione prefissata, le possibilità di incontro per la realizzazione di un progetto e di un intervento sono fortemente a rischio. Ognuno si muove nella direzione che si è autofissato, rimproverando gli altri di essere inadempienti, ritardatari, di non fare quello che spetterebbe loro di fare, di non produrre quanto è di loro competenza. Ciascuno ha idee diverse su che cosa nella situazione concreta sia importante e su come si dovrebbe operare al meglio, ma è molto difficile che le diverse ottiche si incontrino. È difficile ricomporre i diversi punti di vista sui fenomeni, le letture dei problemi, le attese di ciascun soggetto nel far parte del progetto.

Da qui emerge con insistenza la necessità di ri-attualizzare in ogni situazione specifica le condizioni in modo che i diversi soggetti presenti possano ri-conoscersi e ri-posizionarsi tra loro. È questo che rende possibile l'apertura di una comunicazione o di una maggiore/migliore comunicazione tra i diversi soggetti, capace di favorire l'incontro delle diverse posizioni ideologiche e di potere sociale, intorno a negoziazioni parziali relative all'analisi delle situazioni e alla definizione delle priorità. Processi, questi, necessari per sviluppare/inventare nuove co-costruzioni sociali.

De-costruire i propri attaccamenti

Nelle situazioni operative a me sembra che spesso siano in atto modalità di comunicazione che chiamerei «ricomposizioni per giustapposizione»: gli uni si collegano agli altri in funzione delle titolarità che hanno rispetto al mandato, o delle prescrizioni fissate dalla legge o da circolari e disposizioni normative. In questo quadro i progetti e gli interventi rispetto ai casi, anziché nascere dall'assunzione di alcune finalità e dall'individuazione di obiettivi da raggiungere, rischiano di essere formulati come adempimenti, ovvero come richieste pre-definite e pre-scritte da ottemperare secondo pratiche prefissate.

Nella ricomposizione per giustapposizione ogni organizzazione mette in campo il proprio modo di operare che è marcato dalla razionalità dominante all'interno dell'organizzazione stessa e lo sviluppo di progetti rischia di trovarsi impostato secondo la logica di cui è portatrice l'organizzazione che nel quadro complessivo ha più potere istituzionale e sociale. In questa ricomposizione per giustapposizione ciascun soggetto (singolo o organizzazione) rimane attaccato al proprio punto di vista, lo afferma e lo pone come ovviamente irrinunciabile in quanto appoggiato da sacrosante ragioni istituzionali e da validissime argomentazioni metodologico-professionali. Tutto ciò impedisce di sviluppare una comunicazione tra i diversi soggetti capace di sostenere scambi conoscitivi sulle comprensioni dei problemi, di valorizzare i saperi prodotti da ciascuna persona o organizzazione, di integrarli, di riconoscere la plausibilità delle argomentazioni altrui, ecc.

Mi sembra cruciale, per sviluppare delle reali co-costruzioni, de-costruire gli assunti, le linee di principio che (in modo non sempre esplicito e neppure consapevole) ciascuno ha edificato nel proprio ambito.

Decostruirli non vuol dire distruggerli, ma scomporli, aprirli, riuscire a vederne le articolazioni, per poterne prendere parti, valorizzarli in alcuni aspetti e poterli così connettere con altri.

Prendiamo il caso di una ragazzina figlia di una signora alcolista, abbandonata dal marito, che viene arrestata per spaccio e consumo di droga. Il tribunale la colloca in una comunità: lei mal si adatta alle regole della convivenza e più volte tenta la fuga; riesce a scappare più di una volta, viene ripresa e rimessa nella stessa comunità. Gli educatori sono convinti che sia incontenibile e che sia necessario un intervento contenitivo più forte, ovvero il carcere; l'operatrice del servizio sociale inizialmente è della stessa idea, anche perché questa è la modalità con cui solitamente si gestiscono queste situazioni. In una riunione ultimativa con gli educatori viene a sapere che la ragazzina ha avuto dei momenti di pianto disperato, giudicati come esibizioni insincere... E se non fosse così? L'operatrice ha l'idea di tentare un'altra strada e incontra la ragazzina in un colloquio in cui cerca di avere un atteggiamento comprensivo, al limite della collusione e avverte la disperazione che è coperta dalla spavalderia e dall'aggressività contro tutto e contro tutti. Si apre così un piccolo pertugio che porterà alla costruzione di un affido della ragazzina ad una famiglia.

Prendiamo ad esempio il caso delle diverse iniziative che in uno stesso territorio comunale si pre-occupano di promuovere interventi educativi per preadolescenti. Iniziative che sono attivate rispettivamente da alcune società sportive, da un gruppo di mamme ex-insegnanti che fa un doposcuola tre pomeriggi alla settimana, da due educatori assunti dall'amministrazione comunale, dalla cooperativa che promuove laboratori per i bambini e si propone di ampliare la propria attività: ciascuno di questi attori ha una propria idea dell'educazione rispetto alle giovani generazioni, tutte probabilmente parziali, in parte interessanti e in parte obsolete; per non entrare in competizione e quindi consumare risorse in modo autoreferenziale sarà importante ricercare connessioni tra agenzie del territorio. Questo è tanto più possibile quanto più tutti e ciascuno riescono a de-costruire il proprio «progetto», quanto più insieme provano a interrogarsi su che cosa vuol dire effettivamente per loro «educazione» nei confronti di quei ragazzini che conoscono più o meno, ad uno ad uno, per nome e per i quali hanno tanti timori, con cui vorrebbero identificarsi, ma con cui non riescono neppure a parlare se non entro formule stereotipate.

È dall'allentarsi degli attaccamenti alle idee di dover fare e dover essere che si aprono spazi per scambiare idee da cui far nascere, co-costruire un nuovo progetto con altri. Come avviare questi processi di decostruzione?

È importante sviluppare un altro tipo di comunicazione, altre modalità di interazione reciproca: potremmo chiamarla «ricomposizione per cooperazione», che va costruita nel tempo anche con sperimentazioni che permettano di meglio mettere a punto i modi e gli

strumenti che la rendono possibile. Si tratta cioè di creare tra i diversi soggetti (famiglie e persone in difficoltà, istituzioni pubbliche, organizzazioni private, gruppi di volontariato, singoli professionisti) la possibilità di scambi non solo su che cosa fare a fronte del problema urgente, ma su come vengono viste, vissute e valutate le vicende e i fenomeni che caratterizzano in generale e in particolare le situazioni in cui ci si propone di intervenire: sviluppare una sorta di ricognizione del campo in cui si opera, rivolta non tanto a ridisegnare e ribadire i confini dei diversi ambiti di competenza (ciò che spetta agli uni e agli altri), ma piuttosto orientata a ricercare e negoziare le rappresentazioni dei problemi e soprattutto gli elementi intrinsecamente più rilevanti, quelli di cui è più importante tener conto per decidere e per agire.

Da questo faticoso lavoro, che richiede un tempo congruo (e quindi anche di non affrettarsi a decidere rapidamente per potersi rassicurare che intanto comunque «qualche cosa si sta facendo»), possono essere individuati in modo più esplicito, se non condiviso, obiettivi generali e specifici degli interventi che restano poi punti di riferimento a cui ci si può agganciare per avviare operatività concrete rispetto ai progetti ⁽²⁾.

Richiamo ancora, rispetto al mandato istituzionale definito da atti normativi, la metafora dei binari: la «ricomposizione per cooperazione» è come se richiedesse di prendere temporaneamente distanza dai binari su cui ogni soggetto (istituzionale e non) è collocato, per potersi vedere entro i propri binari e quindi capire dove questi lo stanno portando e dove e come possono trovare dei punti di scambio.

Visualizzare le ipotesi sottese

Per co-costruire si tratta dunque di creare tra i diversi soggetti collegati al problema la possibilità di scambi comunicativi inusuali, entro registri che escano dai copioni già noti, ripetuti e ripetitivi, tutti rivolti al definire che cosa fare a fronte del problema urgente.

Mi sembra importante chiarire meglio il che cosa si scambia o meglio il contenuto dello scambio, perché ciò pregiudica la possibilità di negoziare tra i diversi soggetti *le differenti rappresentazioni* dei problemi e di individuare, quindi, in modo più esplicito e soprattutto condiviso gli obiettivi e le priorità degli interventi.

Penso che la possibilità di negoziare sia data da un «agire comunicativo» volto a rendere visibile e a riconoscere tra i soggetti le rappresentazioni implicite nelle azioni e nei progetti. Ciascun soggetto dispone di quadri di riferimento, ovvero di saperi, di conoscenze sedimentate che sono di tipo professionale (collegate cioè alla formazione medica, psicologica, pedagogica, ecc.) e di tipo istituzionale (collegate alle norme e alle competenze ba-

siliari dell'ente in cui gli operatori lavorano), ma che sono anche radicate nella propria storia e in credenze e personali convinzioni, maturate – e forse non sempre elaborate – nel corso del tempo. Gli operatori ricorrono continuamente a questi quadri di riferimento, che tuttavia per lo più rimangono impliciti. Anche se di fatto indirizzano la lettura del disagio, raramente sono padroneggiati in modo tale da poter essere spiegati e soprattutto confrontati con altre ipotesi di comprensione. Per cui tra gli operatori possono essere presenti orientamenti non condivisi, orientamenti che si presumono diversi e su cui può essere troppo oneroso o pericoloso confrontarsi. Gli operatori del privato sociale, gli amministratori pubbli-

⁽²⁾ La strada che sto indicando è stata senz'altro già percorsa in diverse situazioni. Sarebbe interessante dare più consistenza metodologica a queste esperienze per poterle rendere riproducibili. In questo senso è cruciale mettersi in relazione non tanto in funzione del mandato istituzionale che ciascuno si assume quanto in funzione di problemi che diventano obiettivi su cui si è disposti o si può diventare disponibili a mobilitare ed impegnare risorse.

ci, i dirigenti delle ASL, gli stessi utenti hanno visioni dei problemi molto diverse perché poggiano su altri presupposti conosciuti e su altri interessi.

Le contrapposizioni si acquisiscono perché non si riescono a rendere esplicite le premesse. Operatori del pubblico e del privato sociale, operatori e amministratori, operatori e famiglie, finiscono così per incontrarsi/scontrarsi specularmente sul fare, sulle azioni da intraprendere. Ma se ci si mette solo a livello del fare, è molto difficile negoziare e costruire delle convergenze sugli obiettivi e sulle priorità: uno dice di fare una cosa, l'altro dice di farne un'altra; le premesse di questo fare sono sconosciute, sono occulte, e quindi perché uno avrebbe ragione e l'altro torto? Tutti hanno ragione, tutti hanno torto: non è questo il nucleo della questione. Si tratta piuttosto di convenire sulla considerazione del o dei problemi in gioco. Mettendo in campo i presupposti (accettando cioè di esporre le ipotesi sottese alle proprie scelte sul che fare) risulta possibile connettere tra loro diversi punti di vista attorno a degli elementi a cui tutti riconoscono validità e ciò che accomuna diventa più importante, almeno temporaneamente, di ciò che divide.

Per questo è cruciale, per attivare processi di co-costruzione, richiamare ed esporre le ipotesi: per riconoscere da che cosa ciascuno di noi è guidato, e anche per fare in modo che sia possibile dialogare con altri che fanno riferimento ad altre ipotesi. Le chiamo «ipotesi» perché l'ipotesi dà l'idea di qualcosa da verificare, da confrontare, qualcosa la cui validità va misurata sia nel dialogo con gli altri che nell'esame di realtà.

Forse questo ragionamento sull'importanza di visualizzare, contestualmente, le ipotesi rischia di apparire generico. Alcuni esempi riferiti a situazioni concrete di lavoro sociale possono rendere più consistente e comprensibile il senso di queste affermazioni.

Un primo esempio si riferisce al lavoro di un gruppo di operatori di strada di un SERT, che negli ultimi anni ha visto ridursi il consenso sia all'interno che all'esterno del servizio. In particolare è stato critico lo spostamento di

localizzazione del camper usato per l'unità di strada, avvenuto a seguito delle proteste di un comitato di cittadini, sostenuti dalle istituzioni preposte all'ordine pubblico. La dislocazione dalla zona storica dei tossicodipendenti ha comportato la riduzione del numero di contatti giornalieri con le persone da 40 a 7/8. Ciò ha determinato la sospensione dell'attività divenuta poco significativa, non senza tensioni tra gli operatori del camper, i cittadini, gli amministratori e le istituzioni locali. Il conflitto tra questi soggetti si condensava su alcune scelte che venivano poste in termini assolutamente alternativi: riportare il camper nel centro della città o lasciarlo in periferia, essere presenti nel giardino pubblico a tutte le ore o solo in alcuni orari, mantenere il camper o sostituirlo con la distribuzione di materiale informativo. Si inaspriva una contrapposizione sul fare che non ammetteva nessun tipo di mediazione.

Per avviare un confronto maggiormente rivolto a comprendere il o i problemi e quindi ipotizzare come affrontarlo è stato importante distinguere strumento in uso (unità di strada), azioni praticate (che cosa, dove, quando distribuire) e problema (emarginazione sociale) che ci si propone di gestire. Nella prassi quotidiana ci si affeziona agli strumenti e alle azioni e si perde di vista come si vedono e si valutano i problemi e quindi le ipotesi che hanno suggerito le scelte di strumentazioni e azioni. Differenziando il problema dallo strumento (passando da «unità mobile sì, unità mobile no» a «come si configura, come consideriamo e come possiamo affrontare il problema dei tossicodipendenti di strada») si è andati a interrogare le diverse realtà territoriali coinvolte (direttamente e indirettamente); ciò ha messo in contatto con i diversi punti di vista rispetto all'unità di strada, con le rappresentazioni circolanti e diffuse delle situazioni marginali, con varie idee e proposte che gli intervistati esprimevano su che cosa sarebbe stato opportuno fare e perché. La varietà di posizioni in gioco è stata ricomposta attraverso la costruzione di uno spazio di dialogo (un seminario) in cui i diversi punti di vista sono stati legittimati e hanno acquistato senso e valore. In questo modo si è dato avvio alla costruzione di una visione comune del problema e quindi a poter individuare delle ipotesi di intervento.

Favorire il dialogo come scambio di rappresentazioni, idee, punti di vista permette dunque una maggiore chiarezza sui problemi e allontana dagli attaccamenti e schieramenti ideologici. Questo può muovere disponibilità e risorse anche per gli operatori. Interrogarsi sul significato del lavoro nel sociale aiuta a comprendere come sia importante co-costruire i problemi tra i diversi soggetti: facilita anche qualche distacco dai nostri pregiudizi e dalle nostre idee pre-costituite, per poter far posto al pensiero degli altri.

Un secondo esempio è tratto da un Laboratorio di ricerca sugli inserimenti lavorativi di persone tossicodi-

pendenti. Attraverso l'analisi di diverse prassi operative si è notato come spesso, tra gli operatori, rimangano in ombra le ipotesi su che cosa significa un inserimento lavorativo per questi utenti; ipotesi che di fatto orientano le azioni, le decisioni, gli obiettivi di un progetto. Attraverso vari confronti ed elaborazioni si è potuto così mettere a fuoco alcune ipotesi circolanti tra gli operatori sui vari significati attribuiti all'inserimento lavorativo⁽³⁾.

□ *Significato socio-giuridico*: il tossicodipendente va considerato membro a pieno titolo della società e l'inserimento lavorativo fa parte dell'esercizio dei diritti di cittadinanza. Esistono leggi per promuovere in vario modo i diritti. I cittadini sono tutti uguali e non vanno discriminati. Il singolo va messo in grado di esercitare i suoi diritti, al di là del suo stato di tossicodipendenza. Le istituzioni devono garantire i diritti e ottemperare i loro obblighi (borse lavoro, posti nella formazione professionale, ecc.).

□ *Significato relativo al «trattamento»*: il tossicodipendente è portatore di una patologia e l'inserimento lavorativo è un intervento che fa parte di un percorso che va seguito dall'utente per uscire da una condizione di disabilità psichica e sociale. Il singolo deve riconoscere di essere malato e incapace; deve aderire al trattamento (sanitario, educativo, ecc.) che gli viene proposto. Il lavoro costituisce premio o punizione se non si «impegna» nella guarigione. La società e in particolare le istituzioni devono mettere a disposizione sempre più risorse per permettere a tutti di avere percorsi evolutivi. Diventa necessario disporre di un maggior numero di servizi e di operatori, di specialisti.

□ *Significato psico-relazionale*: il tossicodipendente è portatore di un malessere di cui non è responsabile. A fronte del rischio di isolamento, etichettatura, depressione, ripiegamento connesso alla tossicodipendenza, è importante ritrovare ambiti privilegiati di comprensione e accoglienza. Le persone vanno riconosciute come persone. I luoghi produttivi e formativi facilitano gli incontri. Il singolo che ha vissuto deprivazioni e abbandoni va compreso e sostenuto, riconosciuto entro una relazione intensa e ravvicinata; l'inserimento lavorativo può permettere di scoprire capacità e di far trovare socialità positive. È importante pertanto istituire nel sociale spazi in cui si realizzi apertura e accoglienza, in cui le persone possano trovare rapporti amichevoli e non prevenuti a priori, in cui ci sia disponibilità per il diverso. A chi ha avuto già tanti problemi non si può chiedere troppo nel lavoro.

□ *Significato di solidarietà sociale*: il tossicodipendente è testimone di problemi che attraversano la comunità locale. La tossicodipendenza è un fenomeno sociale che si manifesta attraverso sofferenze e devianze in alcuni ma riguarda tutti. L'inserimento lavorativo è una opportunità per ricostruire o istituire nuovi legami sociali. Il singolo ha collezionato esperienze di interruzione di percorsi evolutivi e di rapporti sociali necessari per la costruzione dell'identità. Situazioni sociali l'hanno respinto e altre hanno fornito scorciatoie. L'inserimento lavorativo diventa una possibilità per ri-connettersi con dei percorsi normali. È importante che si aprano opportunità di riconoscimento dei problemi legati alla tossicodipendenza e che si veda quali sono i fenomeni legati all'origine del disagio delle persone tossicodipendenti. La comunità locale assume il disagio che l'attraversa.

Spesso anche all'interno di uno stesso servizio è difficile confrontarsi sugli esiti dei percorsi verso degli inserimenti lavorativi, sulle strategie adottate finora e su eventuali modificazioni proprio perché queste ipotesi di fondo, che fanno riferimento a concezioni diverse del problema tossicodipendenza o del modo di intendere il lavoro per gli individui e per la società, sono spesso sovrapposte, indistinte e soprattutto non sono esplicitate, rese visibili, riconosciute.

Un terzo esempio riguarda l'avvio di varie attività e progetti nei confronti dei giovani. Spesso si intraprendono iniziative, anche con notevole investimento di risorse finanziarie, senza che vengano esposte e discusse le ipotesi con cui ci si muove.

Ad esempio rispetto al disagio giovanile è possibile collocarsi almeno con due ipotesi diverse. Vi è un'ipotesi, molto diffusa, che considera il disagio come una patologia che investe solo alcuni soggetti; è necessario pertanto mobilitarsi per cercare di guarire i soggetti da queste patologie, per ripristinare un ambiente sano, per evitare che il contagio si diffonda; è consigliabile concentrarsi prevalentemente sui soggetti a rischio con competenze e mezzi adeguati. Un'altra ipotesi vede il disagio come uno stato che attraversa tutta la società; che tocca e coinvolge tutti: non è proprio soltanto di alcuni, di alcune categorie, di alcune aree, di alcuni soggetti. Viviamo tutti in condizioni di sofferenza esistenziale, anche se alcuni per fragilità che segnano la loro storia sono meno in grado di reggerlo rispetto ad altri. Il fatto che ci siano dei giovani che si drogano non è un problema specifico di quei giovani o di quella famiglia: è un problema della nostra società che non si interroga sul proprio futuro, su ciò che offre alle nuove generazioni, che abdica al compito di proporre qualcosa di significativo per cui valga la pena vivere. Il disagio, quindi, è qualcosa che ci tocca, di cui siamo in qualche modo partecipi. Si tratta, quindi non tanto di identificare i soggetti, ma piuttosto i problemi che ci accomunano nel disagio. Si tratta di rappresentarci i problemi nelle implicazioni che hanno per tutti noi e sulle quali possiamo influire.

Nei vari cosiddetti «progetti giovani» l'assumere l'una o l'altra ipotesi sul disagio implica scelte diverse di obiettivi e strumenti e diversi coinvolgimenti dei giovani e degli adulti nella definizione dei problemi con cui si può tentare di misurarsi.

Attraverso questi esempi ho cercato di mettere in luce come sia cruciale per operare nel sociale riconoscere (rendere visibili a sé e agli altri) le ipotesi che tendenzialmente orientano

⁽³⁾ Olivetti Manoukian F., Mazzoli G., d'Angella F., *Cose (mai) viste. Ri-conoscere il lavoro psicosociale dei Ser.T.*, Carocci, Roma 2003.

le nostre azioni. È proprio questo processo di riconoscimento che rende possibile attivare il dialogo tra i diversi soggetti e quindi creare le condizioni per una reale e realistica co-costruzione. Quanto più le ipotesi sono implicite nelle azioni, tanto più diventano delle verità

assunte in sé e per sé che non aprono spazio alla «verità» dell'altro. Il riconoscimento delle diverse ipotesi circolanti intorno a un problema permette di renderle disponibili agli altri, di negoziarle nel dialogo, di trovare convergenze sugli obiettivi e sulle priorità.

Co-costruire ipotesi per co-costruire attività

L'esplicitazione delle diverse rappresentazioni dei fenomeni e l'esposizione delle ipotesi ad esse sottese mettono di fronte a una molteplicità di visioni, letture, sensibilità, orientamenti. Diventa cruciale cercare di ricomporre questa varietà, ricominciando a co-costruire insieme con i diversi soggetti coinvolti e coinvolgibili delle ipotesi più specifiche sui contenuti dei problemi – e quindi anche sui fenomeni più generali a cui essi si collegano – e sulle modalità con cui i problemi stessi potrebbero essere affrontati e gestiti: ipotesi che via via potranno emergere e che attraverso confronti e negoziazioni tra le diverse posizioni circolanti, potranno arrivare ad essere comprese, acquisite e forse anche condivise.

È importante arrivare a delle convergenze, ma non è pensabile raggiungere delle condizioni piene, totali certe e garantite una volta per tutte. Come già è stato sottolineato nelle situazioni concrete coesistono diverse razionalità che diventano feconde nella misura in cui riconoscono di essere non la «verità» ma un punto di vista sulle cose e comunque la possibilità di convergere implica dei distacchi, anche minimali, dalle routine con cui nel tempo ci si è attrezzati per esercitare un ruolo, per svolgere un'attività lavorativa; sottintende delle decostruzioni dei propri saperi costituiti da parte dei diversi soggetti che prendono parte al lavoro.

La co-costruzione di ipotesi di intervento è un processo non facile, ma interessante: è un processo perché avviene attraverso aggiustamenti delle attese e delle rappresentazioni, che si hanno sia rispetto all'oggetto da conoscere che rispetto ai soggetti implicati. Gli aggiu-

stamenti si realizzano perché si rilevano e si accolgono le differenze e le divergenze, senza tagliare o semplificare troppo per andare comunque d'accordo o per escludere chi da subito non si mostra entusiasta; è un processo perché si sviluppa comunque nel corso del tempo, in itinere, tenendo conto delle acquisizioni e delle criticità che via via emergono, per ri-orientare iniziative ulteriori; è un processo interessante perché avviene in una sorta di preparazione all'azione e quindi è colorato di sperimentaltà e provvisorietà, non impegna in responsabilità definitive con relative conseguenze.

Credo che avvenga spesso nella gestione di un «caso», tra operatore e utente o utenti, anche se forse avviene piuttosto in un dialogo interiore, entro la mente dell'operatore che nella comunicazione con l'utente.

Si pensi ad una situazione in cui una mamma incontra un assistente sociale del consultorio, dopo essere stata più volte sollecitata a questo colloquio dalle educatrici della scuola materna, perché il suo bambino di quattro anni non parla. La mamma sembra che sia lì perché ha obbedito a ciò che le veniva chiesto; concorda sul dato che il bimbo non parla ma minimizza le cose; se ne dà una spiegazione, dicendo che anche il padre ha parlato molto tardi, che il pediatra le ha detto che non è una malattia e quindi pensa che col tempo tutto si aggiusterà. L'operatrice sociale ipotizza che se non ci sono lesioni organiche, il comportamento del bambino sia riconducibile a difficoltà relazionali: la signora però sembra una mamma abbastanza serena e attenta, anche se piuttosto riservata, e con una strumentazione linguistica piuttosto ridotta e primitiva... potrebbe essere plausibile anche la sua ipotesi. Da qui parte la co-costruzione: dal non negare dignità e comprensione alla posizione della signora e dal non imporre la propria ipotesi come una diagnosi, magari anche con una punta di colpevolizzazione per l'incapacità della signora di accorgersi del disagio del figlio; dall'attenzione a alimentare fiducia e apertura, chiamando a raccolta tutto ciò che può sostenere un'interlocuzione positiva.

Nell'ambito di un gruppo composito la costruzione di ipotesi può diventare una fase di lavoro specifica che si sviluppa con particolari accorgimenti e modalità.

Posso ad esempio ricordare una consulenza formata in cui l'obiettivo centrale e prioritario era che un gruppo costituito da operatori di diversi servizi pubblici e privati impegnati in interventi di affidamento familiare di minori in difficoltà trovasse delle modalità di operare più integrate e efficaci.

Il metodo di lavoro proposto e accettato prevedeva di sviluppare riflessioni e rielaborazioni a partire da situazioni concrete e a costruire conoscenze attraverso il confronto di considerazioni e punti di vista per arrivare a modi di intendere e di realizzare gli affidi, effettivamente esplicitati e discussi.

Attraverso alcune riunioni del gruppo nel suo insieme e di piccoli gruppi autogestiti si sono riesaminati dei casi di affidamento che presentavano degli esiti problematici e si sono cominciate a mettere in evidenza alcune ipotesi ricorrenti rispetto a dei nodi critici, come l'interpretazione della legge 149/2001, i criteri applicati per la valutazione della famiglia d'origine, le condizioni facilitanti il passaggio di comunicazioni tra servizi e tra servizi e famiglie (affidatarie e d'origine), le aspettative sull'affido da parte della famiglia d'origine e famiglia affidataria, e da parte dei servizi e dello stesso bambino, ecc. Dai primi materiali prodotti ed elaborati, ovvero scritti e ridiscussi nelle varie riunioni, sono emersi approfondimenti, chiarimenti reciproci, ripensamenti su modalità abituali di agire e di interagire.

Analisi e riflessioni hanno permesso di arrivare a delle chiarificazioni degli orientamenti che guidano l'affido familiare, nonché a delle ipotesi di strutturazione e di funzionamento organizzativo per la gestione degli affidi e per il miglioramento dei processi operativi nello svolgimento di vari momenti di lavoro tra e con i diversi attori coinvolti.

A titolo indicativo, per dare conto in modo più immediato del lavoro che è stato condotto, possono essere indicate in modo più specifico alcune ipotesi costruite rispetto alla reinterpretazione del mandato legislativo e istituzionale relativo all'affido.

Si è concordato che è cruciale che tutti coloro che operano per gli affidi familiari, con vari ruoli e responsabilità (operatori, amministratori, famiglie affidatarie, consulenti...) possano fare riferimento a degli orientamenti guida rispetto al significato sociale della situazione di affidamento, ai valori che la sostengono e che essa stessa conferma, alle implicazioni che essa ha per i vari soggetti coinvolti. Il dettato legislativo e istituzionale sull'affido è piuttosto ampio e richiede precisazioni ed elaborazioni: non soltanto esegesi letterali dei diversi testi legislativi, ma piuttosto delle interpretazioni che tengano adeguatamente conto del contesto sociale e culturale in cui la legge è nata e va applicata.

L'ultima legge nazionale (149/2001), ad esempio, sembra dare particolare rilevanza alla recuperabilità della famiglia d'origine accanto all'importanza dell'intervento

volto a modificare ciò che pregiudica la crescita del minore. Nel contesto sociale si avvertono in modo sempre più evidente fenomeni di frammentazione e disgregazione delle reti sociali tradizionali e di difficoltà di trovare nuove forme di aggregazione che promuovano socialità. Questo in particolare si verifica attorno a situazioni di disagio sociale, da cui si tende a prendere distanza.

Gli affidi familiari richiedono ad alcuni nuclei familiari, ad alcuni genitori ad alcune persone di impegnarsi per promuovere condizioni di crescita per ragazzini che hanno esperienza di interruzioni traumatiche, di assenze, discontinuità, confusione dei rapporti indispensabili per lo sviluppo dell'identità e delle capacità relazionali e sociali.

In questo quadro si può rappresentare l'affido familiare come operazione di «estrazione» di un minore da un ambito «nocivo» per collocarlo in un ambito «sano», seguendo un'ipotesi organicistica che postula la possibilità di trovare per il bambino «malato» o a grave rischio di malattia sociale e psicologica, la famiglia che lo cura e lo guarisce: in quest'ottica si tende pertanto a tenere sempre più lontana la famiglia d'origine e a ricercare rispetto alla famiglia affidataria delle situazioni più o meno eccezionali, investendo anche i genitori di responsabilità elevate (interpretate poi da essi stessi come curative). Ci si può però anche rappresentare l'affido familiare come un'occasione assai significativa per ri-generare dei rapporti sociali, per aggregare intorno a dei bambini che più di altri soffrono di disgregazioni e omissioni, delle risorse positive esistenti nei contesti microsociale, per sperimentare delle collaborazioni tra istituzioni, tra soggetti diversi, tra chi ha di più e chi ha meno. Operare per l'affido significa trovare una famiglia per collocare un bambino o attivare risorse molteplici per riparare/ricostruire lacerazioni nel tessuto sociale?

In questa seconda ottica intorno all'affido si crea una rete di soggetti che comprende famiglie, scuola, operatori, volontari e che nel suo insieme assume con varie modalità supporti e iniziative per far fronte alle difficoltà del bambino. Sembrerebbe pertanto opportuno in varie sedi e con varie modalità costruire delle condivisioni sulle finalità sociali dell'affido in modo da arrivare a degli orientamenti sufficientemente chiari e accomunanti tra più soggetti.

Ho ricordato non a caso le ipotesi relative alla reinterpretazione del mandato legislativo perché spesso questi aspetti vengono sottovalutati all'interno dei servizi. Vengono dati per scontati o cristallizzati entro formule scisse dall'operatività o utilizzati per giustificare inerzie e insufficienze operative. Questo porta in un certo senso a distanziarsi dal quadro più generale entro cui i servizi sono collocati e sono chiamati ad operare, a rinchiudersi entro le proprie sedi e le proprie prassi. Riaprire delle riflessioni rispetto al mandato legislativo corrisponde ad una spinta a ri-collocarsi nel con-

testo più generale, ad aprire porte e finestre per misurarsi con le ventate dei cambiamenti strutturali e culturali in atto, a reinterrogarsi sulle posizioni e le funzioni dei servizi stessi. La co-costruzione di ipotesi richiede quasi sem-

pre di ri-considerare il contesto più generale e quello che esso può offrire in termini di analisi di nuovi fenomeni, di evoluzioni culturali, dell'affacciarsi di nuovi interlocutori sociali, di scoperta di nuovi vincoli e opportunità.

Dalla linearità alla circolarità

Gli orientamenti precedentemente analizzati hanno come tensione interna quella di poter arrivare a qualche ipotesi condivisa (nella quale cioè i soggetti si riconoscano) nel costruire un progetto, nel realizzare un intervento nel microcosmo di un «caso» sociale o nel promuovere iniziative collettive.

L'ipotesi co-costruita consente di tenere la rotta nella magmaticità dei percorsi di progettazione e di azione in campo sociale. L'ipotesi rappresenta in questo senso una bussola con cui orientarsi e riorientarsi. I progetti in campo sociale affrontano infatti dei problemi che non si piegano alla razionalità astratta, dei problemi che spesso non possono avere soluzioni definite e definitive, problemi che sono aggiustabili, modificabili, riformulabili, ma non eliminabili. Con progetti in campo sociale cerchiamo di gestire disagio e svantaggio sociale, ma sempre in modo parziale e incompleto. Non possiamo illuderci di risolvere una volta per tutte difficoltà che si trascinano da anni, squilibri in cui si incrociano una pluralità di fattori incontrollabili.

La progettualità in campo sociale difficilmente può essere predisposizione di assetti razionali che diano soluzione ai problemi. Più coerentemente con la complessità delle questioni, è sviluppo di un percorso che affronta i problemi. Ma il percorso è necessario che abbia qualche punto di partenza e che si articoli via via, tenendo conto di ciò che si incontra, ma anche non rinunciando a cercare di andare verso una direzione: quella che è stata esplicitata ancora prima di partire, come ho cercato di mostrare.

Rappresentarsi lo sviluppo di un progetto in campo sociale significa quindi, a mio avvi-

so, rappresentarsi in modo piuttosto articolato e realistico qualche punto a cui il progetto può agganciarsi, qualche punto da cui prendere avvio. Significa anche riuscire a immaginare che il seguito delle azioni e reazioni, delle decisioni, degli interventi e degli esiti che questi avranno non sarà lineare, non seguirà una traiettoria diritta, scandita in tappe o in fasi che si susseguono logicamente. Lo sviluppo della progettualità sociale richiede piuttosto un andamento circolare in cui si ritorna sulle azioni e sui loro esiti, soprattutto sulle azioni che non hanno avuto gli esiti previsti o desiderati.

È cruciale riuscire a mettere in evidenza gli elementi di incongruenza, di insoddisfazione, di varianza che emergono nel corso della realizzazione del progetto e farne oggetto di riflessione, di decisione, di apertura a nuove iniziative che proprio grazie a questa rielaborazione possono non essere ripetitive. E questi processi circolari andranno ricollegati, monitorati con modalità appropriate. Il ritorno su quello che è accaduto, su quello che è stato messo in atto è oneroso: rischia di portare anche a disgregazioni nel gruppo che va sviluppando il progetto perché i vari protagonisti del percorso, di fronte a risultati insoddisfacenti e non voluti, si addossano responsabilità o si deprimono e si demotivano.

Sono quindi processi che richiedono di essere «tenuti» e «mantenuti» attraverso comunicazioni che consentano scambi non formali, in cui sia possibile dirsi anche quello che non ci si vorrebbe dire, ovvero confrontare ed elaborare anche aspetti che sembrano impertinenti, proprio perché trasgrediscono i codici di comunicazione istituzionale che sembrano dominare il quadro complessivo dell'attività.

FRANCA OLIVETTI MANOUKIAN

Una quotidiana conoscenza-azione

La conoscenza che sostiene la co-costruzione

Nelle situazioni di lavoro sociale siamo confrontati con problemi che sfuggono alla nostra possibilità di comprenderli e dominarli. La nostra conoscenza dei fattori che alimentano

situazioni problematiche è sempre parziale e provvisoria. I nostri saperi non ci consentono di rivoltare la vita delle persone come calzini. Questa parzialità tuttavia non va negata o

disprezzata. Accettandola, è infatti possibile intraprendere percorsi di conoscenza con altri, riconoscerli come portatori di punti di vista interessanti per affrontare i problemi.

Nel precedente articolo ho messo in evidenza l'importanza di co-costruire con i diversi soggetti un'ipotesi condivisa sulle azioni da intraprendere per affrontare i problemi sociali (la situazione problematica di un adolescente o l'accompagnamento di un adulto in difficoltà a ricollocarsi nel mondo del lavoro o la costruzione all'interno di un territorio un centro di aggregazione giovanile).

Qui vorrei mettere in evidenza come la co-costruzione implica il fatto che chi si impegna nel lavoro sociale debba riconoscere che il suo operare più che *per* altri è *con* altri: non può fare a meno di essere in rapporto con altri e dell'apporto di altri. Accetta che nessuno è in possesso di una visione definitiva e certa su che cosa si debba fare e su come si debba intervenire per migliorare una situazione problematica di tipo individuale (un «caso») o collettivo (un «progetto» nel territorio). Ritiene

piuttosto che vi siano più attori, portatori di punti di vista diversi che vanno messi in campo, attori portatori di interessi e preoccupazioni, curiosità e desideri, di cui non si può non tener conto per avviare e gestire qualsiasi iniziativa nel contesto relazionale e sociale.

La scelta di non chiudersi nei propri saperi ma di porsi con mente ospitale verso altri sguardi, altri percorsi conoscitivi si ricollega a un'ipotesi generale rispetto alla conoscenza di problemi complessi in cui ci si trova immersi, in cui esistono differenti posizioni e differenti affezioni, anche confliggenti: problemi per cui non si individuano prospettive risolutive chiare e univoche, interventi certamente positivi.

Si potrebbe dire che viene assunta una *ipotesi epistemologica* rispetto ai problemi sociali, che spinge a ricercare continue cooperazioni conoscitive con altri, tra diversi attori che via via sono o possono essere chiamati in gioco.

L'immaginario della pienezza

Nel lavoro sociale la conoscenza è attraversata sempre da valenze emotivamente molto intense. Si trattano problemi angoscianti e spesso questi vengono presi in considerazione in un contatto diretto anche fisico con una per-

sona, con la sua famiglia, con la sofferenza. Angosce vengono suscitate dal contenuto stesso dei problemi (ad esempio, violenze, deprivazioni, conflitti) ma anche prodotte dalle proprie reazioni soggettive nelle situazioni. La co-

noscenza dei problemi avviene sempre in una situazione in cui c'è un alto livello di tensione che provoca forti emozioni in cui sono strutturalmente iscritti elementi affettivi ed emotivi.

Questo ha come conseguenza che nella conoscenza dei problemi si tende a sviluppare delle aspettative di totalità, cioè ci si immagina di poter cogliere le situazioni in modo esaustivo, di poterle sviscerare per dominarle, andando a prendere in considerazione tutto, andando ad analizzare tutto per tenere sotto controllo tutto. In questo modo la situazione angosciante con cui ci si trova confrontati si pensa che possa essere padroneggiata e modificata.

In realtà penso che la nostra conoscenza dei problemi sociali non possa essere che una conoscenza parziale; e che la questione cruciale sia quella di accettare la parzialità delle cose che conosciamo rispetto ai fattori che alimentano, per esempio, situazioni di distruttività in una famiglia multiproblematica o una storia di dipendenza dalle sostanze di un adolescente. Proprio accettando questa parzialità è possibile intraprendere dei percorsi di conoscenza insieme con altri.

Spesso, però, nella quotidianità lavorativa si fa riferimento a un sapere che si presume «pieno». La pienezza è intesa come la convinzione di possedere saperi saldi ed esaurienti in grado di risolvere i problemi, come la certezza di disporre di un repertorio di conoscenze oggettive e strumenti di intervento efficaci cui riferirsi per eliminare le disfunzioni sociali.

Castoriadis individua in questa presunzione una delle «significazioni immaginarie sociali» centrali nella nostra epoca. Essa ha le sue radici nella società occidentale inorgogliata dalle scoperte e dalle rivoluzioni dell'età moderna, nei primi tentativi di conoscenza scientifica del sociale. È la strada che per molti decenni è stata percorsa con grandi successi dalla prima scienza che si è candidata a pieno titolo a risolvere (= eliminare una volta per sempre) i problemi della convivenza sociale, ovvero la medicina. Attraverso lo studio razionale e oggettivo, l'accumulazione delle evidenze empiriche, la classificazione sistematica di tutti i tipi

di disturbi e delle loro concatenazioni, la scoperta delle leggi di funzionamento delle varie parti del corpo umano, si è messo a punto un apparato tecnologico sempre più sofisticato, che ha dimostrato la sua potenza nello sconfiggere molte patologie e cause di morte e che sembra poter infrangere i limiti dell'umano⁽¹⁾.

Perché ciò che è riuscito a livello biologico, ciò che ha mostrato la sua efficacia per il corpo umano, non può essere valido anche per il corpo sociale? Da qui le idee serpeggianti, sottilmente infiltratesi anche tra i professionisti che operano in campo sociale, che sia effettivamente possibile riferirsi ai propri quadri di riferimento professionale per comprendere, controllare, affrontare la realtà.

Coloro che ritengono di possedere saperi esaurienti ed esaustivi non riconoscono in fondo la legittimità di altri punti di vista, non sentono la necessità di doversi integrare. Molti operatori dell'area sociale sembrano consistentemente attaccati a questo immaginario, che ancora il loro lavoro alle competenze professionali. Questo immaginario però nega l'alterità, non riconosce l'altro come portatore di punti di vista interessanti per affrontare i problemi. Esso genera conflitti perché rende assolute, certe e vere le proprie posizioni e quindi o gli altri si conformano a queste posizioni oppure vengono allontanati o espulsi o percepiti come mancanti, inadempienti o inadeguati.

Questo immaginario di pienezza non accetta alcuni limiti intrinseci al lavoro sociale:

⁽¹⁾ Diversi autori in questi anni hanno descritto e analizzato i modelli culturali, che appaiono fondanti e determinanti per la nostra società occidentale, sostenuti da questo immaginario. Pensiamo ad esempio ai contributi di un filosofo come C. Taylor (*Il disagio della modernità*, Laterza, Bari 1994) che individua nella sottomissione alla razionalità strumentale uno dei fenomeni che caratterizzano il disagio della modernità. Pensiamo agli articoli di U. Galimberti e ai suoi libri (*Psiche e techne*, Feltrinelli, Milano, 1999) che ci mettono in guardia nei confronti del predominio della tecnica e del suo potenziale distruttivo. Possiamo ricordare anche testi come quelli di A. Ehrenberg (*La fatica di essere se stessi*, Einaudi, Torino 1999) o di Z. Bauman (*La società individualizzata*, Il Mulino, Bologna 2002), così come tutta l'opera di L. Pagliarani è punteggiata da interrogativi e sperimentazioni per affrontare da uomini e da donne un'esperienza umana che non può essere padroneggiata e prescritta da nessuno specialista.

il fatto che non si possono eliminare una volta per sempre i problemi sociali e che per poterli trattare non c'è un'autorità superiore cui riferirsi, un referente depositario di indicazioni

sicuramente esatte, ma è necessario cercare, con pazienza e sensatezza, di costruire gli orientamenti che permettono di affrontare la complessità dei problemi sociali.

L'epistemologia della parzialità

Sembra più congruente con i contenuti del lavoro, ma anche con l'esperienza soggettiva degli operatori, riconoscere la parzialità del conoscere in campo sociale. Cerchiamo di capire da dove nasce questa parzialità.

□ *Una conoscenza per contatto.* Un primo aspetto che determina la parzialità della nostra conoscenza è che nel sociale possiamo conoscere quello con cui riusciamo ad entrare in contatto, ed è molto poco. Se non entriamo in contatto non conosciamo e quello con cui noi possiamo entrare in contatto sono solo parti, dettagli, pezzi, indizi, punti, elementi. Non possiamo illuderci di afferrare, comprendere, dominare tutto quello che è presente in una situazione. Non possiamo conoscere tutto e non possiamo neanche «conoscere del tutto», nel senso di sviscerare completamente qualche cosa: non possiamo rivoltare la vita delle persone come dei calzini avendo presenti tutte le trame, gli intrecci, le storie, le complessità. Potremmo dire che la realtà sociale è inconoscibile. Molti studiosi che si occupano di interpretazioni e conoscenza della realtà sociale sottolineano questo limite.

Per il lavoro in cui siamo collocati, abbiamo a che fare in genere con realtà sociali circoscritte, come possono essere la situazione di un individuo, una famiglia, una persona portatrice di handicap, di difficoltà, di problemi di salute mentale, di devianze. Anche queste sono realtà sociali inconoscibili; noi non conosciamo le persone, conosciamo alcuni problemi, alcune parti, alcuni modi di comportarsi delle persone. In particolare, conosciamo degli *indizi* (uso la parola indizi non a caso) cioè qualche cosa che dà delle indicazioni su qualche cosa d'altro.

□ *Una conoscenza per rappresentazioni.* Un secondo aspetto che determina la parzialità della nostra conoscenza è che noi non conosciamo la realtà, ma rappresentazioni della realtà. È molto importante che non confondiamo le rappresentazioni con la realtà. Ad esempio, il signor Piero è spesso ubriaco e picchia i bambini. La realtà è che è un padre indegno? Va al servizio di salute mentale: la realtà è che è un matto? Bisogna stare attenti, perché questi indizi (che è ubriaco, che picchia i bambini, che va al servizio di salute mentale) possono diventare la realtà e diventa assiomatico concludere: «È un padre che non può stare con i suoi bambini». Oppure: Miriam dice di non volere incontrare il padre. Questo è un indizio: la realtà sarebbe che esiste un dissidio insanabile tra padre e figlia?

Questi esempi li riporto per dire come noi non sappiamo mai bene che cosa sia la realtà, ma veniamo in contatto con una serie di rappresentazioni di elementi e di indizi che ci possono far immaginare qualche cosa d'altro.

Ricordo a questo proposito l'episodio famoso che Gargani, filosofo della scienza, riporta da un grande scienziato americano, un matematico che si chiama Quine: l'episodio del coniglio «Gavavai». La storia è questa: «Io, filosofo della scienza, mi trovo in una zona del deserto amazzonico, con una tribù presso cui sono andato a fare delle ricerche e di questa tribù non conosco il linguaggio, non conosco le abitudini, conosco pochissimo». Ad un certo punto, accompagnandomi con un personaggio di questa tribù, vedo che passa un coniglio di corsa davanti a noi e questo signore dice: «Gavavai, gavavai». Io comincio a pensare: «Che cosa sarà questo "gavavai"? Forse significa coniglio, ma se invece avesse voluto dire "corre",

oppure “è qualcosa di buono da mangiare” oppure “è qualche cosa che mi fa paura”?». Se noi non possediamo delle forme di linguaggio e di comunicazione comuni, quello che l'altro ci comunica non lo possiamo decifrare.

Noi, nei nostri linguaggi stereotipati, nelle nostre forme di comunicazione, diamo sempre per scontato che l'altro, quello che è nell'altra posizione, sia qualcuno che non è di un'altra tribù. E invece lo è, perché molte aggregazioni sociali con cui noi veniamo in contatto (famiglie, bambini, persone malate di mente, persone che hanno comportamenti per noi incomprensibili) usano dei linguaggi e dei modi di comunicare che rimandano a delle realtà che per noi sono sconosciute. Un conto quindi è affermare di poter conoscere la realtà e un conto è conoscere delle rappresentazioni che rimandano ad una realtà che non sappiamo bene come sia.

□ *Una conoscenza nelle relazioni.* Un terzo aspetto della parzialità è che, se è vero che possiamo conoscere entrando in contatto, vuol dire che conosciamo nelle relazioni e credo proprio che nel sociale non ci sia conoscenza senza relazioni. Naturalmente queste relazioni possono essere più o meno ravvicinate e più o meno dirette. «Coinvolgimento e distacco»: il troppo vicino e il troppo lontano rendono comunque difficile la conoscenza. Il troppo vicino fa aderire e quindi se noi siamo troppo vicini alle cose non le vediamo mentre il troppo lontano fa vedere le cose in maniera molto distanziata e astratta. Il calore delle relazioni colora in modo diverso quello che vediamo, nel senso che la vicinanza, che implica anche intensità di relazione, dà una coloritura a quello che vediamo e la distanza e la freddezza emotiva ne danno altre. È così che l'operatore che diventa addetto ad una parte, per esempio lo psicologo che si occupa della madre e della figlia di un nucleo familiare multiproblematico, essendo molto aderente ad una parte della situazione non vede le altre parti. Oppure il tribunale, che nella sua posizione istituzionale distante non entra nelle situazioni, rischia di avere una visione molto generica e astratta della

situazione, molto classificante, uniformante. L'essere vicini e l'essere lontani, in ambedue i casi, rende difficile entrare più direttamente nelle situazioni. Entrare più direttamente significa affrontare le dissimmetrie che ci sono nelle relazioni. Questa è una questione cruciale nel lavoro sociale. Ci si trova ad avere a che fare con dissimmetrie istituzionalmente fissate, ci sembra che le conoscenze significative arrivino solo da certe parti o in certe posizioni. Ad esempio, la relazione col bambino può essere vista come una relazione senza scambio, quindi con alcune posizioni fissate istituzionalmente. Non ci sono relazioni di scambio perché al bambino si chiede e al tribunale si dà conoscenza. Ma queste relazioni «monche» portano ad avere anche delle conoscenze «monche», cioè mutilate o, come dice Gargani, delle visioni «dimidiate».

È pertanto interessante cercare, rispetto al «come conosciamo», di sviluppare conoscenze in relazioni dissimmetriche mobili, perché non sappiamo mai da dove vengano le informazioni significative. Questo è un altro elemento che vorrei richiamare all'attenzione. Il processo di conoscenza, se avviene nelle relazioni, vuole infatti dire che è condotto, è sviluppato da più soggetti contemporaneamente. Non c'è un soggetto che conosce un oggetto: nel sociale siamo tutti soggetti o tutti oggetti, tutti hanno parola nella situazione. Succede però che, nelle situazioni in cui noi lavoriamo, le differenze istituzionali diano parola ad alcuni e non ad altri, o meglio diano dei tipi di parola ad alcuni e dei tipi di parola ad altri. Affinché ci siano questi diversi soggetti conoscenti le situazioni, i soggetti vanno perciò attivati, ovvero riconosciuti come attivi, come portatori di parti nella situazione che contribuiscono alla conoscenza. Se i soggetti non sono coinvolti nella conoscenza, non saranno coinvolti neanche nella decisione e di conseguenza neanche nell'azione e da lì si creano le situazioni di difficoltà.

Anche dentro di noi ci sono parti diverse ed è importante dare voce anche alle nostre diverse parti – a quelle che hanno paura, a quelle che hanno desiderio, a quelle che sono pron-

te ad ascoltare e a quelle che sono interessate a reprimere –, dare voce a quello che è il nostro «parlamento interiore» perché dal dialogo tra queste varie parti (e quindi dal loro riconoscimento) presenti nelle situazioni la conoscenza risulta arricchita. Inoltre è da qui che nascono le possibilità di capirsi tra operatori e tra operatori e utenti.

□ *Una conoscenza per approssimazione.* Un quarto aspetto della parzialità della conoscenza dei problemi sociali è che conosciamo per approssimazione, ovvero nella provvisorietà. Questo è fastidioso perché siamo sempre nell'incertezza, nel dubbio e questa incertezza e questo dubbio ci danno fastidio e soprattutto ci pongono l'esigenza di essere sempre vigili, che è un'esigenza molto costosa. La conoscenza che si può realizzare nel sociale è realisticamente parziale e provvisoria; si connota per essere capace di riconoscere quello che sta acquisendo; è incerta e accorta nel non lasciarsi trascinare da illusorie convinzioni di aver appurato la verità o di aver scoperto la linea giusta: non è per nulla incoraggiante verso decisioni definitive e assolute e soluzioni sicure.

□ *Una conoscenza per riconoscenza.* Infine va tenuto presente che *conosciamo nella riconoscenza*. Quello che crediamo di sapere molte volte non lo conosciamo. «So che quella è una persona disponibile», quante volte si registra che, riguardo a famiglie affidatarie con varie vicende adottive, dopo vari tipi di esplorazione si dica: «Questa è una persona disponibile», poi in realtà le cose vanno anche in altri modi. Oppure: «So che non ce la farà mai, oppure so che non lo farà mai». «I servizi pubblici, io so cosa vogliono, vogliono la segnalazione scritta, che ci sia la domanda esplicita», ecc.

Quello che sappiamo in realtà non sempre lo conosciamo. Se entriamo nell'ordine di idee che non conosciamo così bene quello che sappiamo, ovvero crediamo di sapere, diventa fondamentale ritornare sui propri passi, sui propri sguardi e reinterrogarli. Il linguaggio ci aiuta, perché la parola «riconoscenza» vuol dire gratitudine. La riconoscenza implica la valorizzazione di quello che si ha già: per riconoscimento bisogna dare importanza, dare valore a quello che già si ha, a quello di cui già si dispone. È questo che ci permette forse anche di essere dei «traduttori un po' meno traditori»: quando noi sviluppiamo delle conoscenze sul sociale, tra diversi soggetti, siamo infatti dei traduttori, perché traduciamo degli elementi.

Tutto il lavoro di elaborazione e interpretazione dei dati è in fondo una traduzione, cerchiamo di mettere in altro modo degli elementi che raccogliamo da tante parti. In questo c'è sempre il rischio della manipolazione e quindi di una traduzione che tradisce a danno: degli altri, o delle situazioni, o anche di noi stessi. Quello che ci permette di essere un po' meno traditori è valorizzare ed essere grati per quello di cui già disponiamo e di quello che altri ci hanno messo a disposizione.

Mi rendo conto che non è semplice accettare questa prospettiva epistemologica, poiché è largamente prevalente che solo un sapere compiuto, pieno, possieda lo status di sapere scientifico e dunque utile nella pratica. Tuttavia, accettare la parzialità della nostra conoscenza consolida l'idea che un sapere insaturo, mobile, in grado di ricalibrare costantemente ipotesi e obiettivi, negoziati con gli attori del contesto, è il sapere più utile per affrontare i problemi complessi che l'operatività quotidiana ci propone.

Oltre il rischio dell'attivismo

Tutte le considerazioni fin qui esposte avvalorano l'idea che il lavoro sociale implichi un consistente, essenziale, ineludibile impe-

gno conoscitivo. È forse opportuno insistere su questo punto perché non appare così acquisito e condiviso.

Più o meno 25 anni fa, quando comincio ad occuparmi del mondo dei servizi sociali e sociosanitari, segnalavo il rischio esistente per gli operatori di essere trascinati nell'attivismo. Troppe volte ancora oggi si incontrano operatori e responsabili che mostrano (a volte pare quasi che esibiscano anche con un certo orgoglio) la loro capacità di «fare», ovvero sottolineano il loro agire con provvedimenti e interventi per collocare bambini e anziani, con decisioni di dare e non dare sussidi, opportunità di terapie o di accoglienza a adolescenti, donne abbandonate. Sembra che tutto questo sia effettiva concretezza del lavoro, una concretezza che ha ben più valore di varie disquisizioni ed elucubrazioni «teoriche» che vengono guardate con sospetto e sostanzialmente considerate come «lussi» superflui e gratuiti.

La co-costruzione in questa ottica viene interpretata come un «fare insieme», che tuttavia in molte situazioni è condizionato da un'elevata dissimmetria del rapporto operatore/utente. Una madre maltrattante, un paziente psichiatrico, una famiglia multiproblematica, una giovane tossicodipendente squinternata non possono essere d'accordo con le decisioni proposte dall'operatore. Allora è necessario e inevitabile «intervenire», sottovalutando proprio in questi «casi», più disperati e incistati, l'esigenza di capire in modo raffinato, sottile (entrando anche nella parti più oscure dei vissuti e delle rappresentazioni di sé) e di capire insieme. Proprio in questi casi, in cui i problemi, essendo così gravi, appaiono così evidenti, è quanto mai necessario aprire delle comprensioni ravvicinate e specifiche: e questo non avviene al di fuori di rapporti diretti e intensi che permettono di far emergere quello che le persone non sono mai riuscite a esprimere, a dire nemmeno a se stesse.

Andare in questa direzione significa innanzi tutto ri-conoscere ai singoli la dignità di soggetti considerarli concretamente come tali, nonostante la distruttività che hanno in se stessi e che spandono intorno a loro: significa scommettere il più possibile sul loro effettivo essere o diventare interlocutori, assumerli come

«capaci» (parola che etimologicamente risale al latino *capere* = «prendere», «comprendere»), in grado di contenere (pensieri e senso), di «capire». Da qui diventa possibile il lavoro sociale come co-costruzione conoscitiva. E questo – va ricordato – non corrisponde al tenere lunghi discorsi o all'affrontare complicate discussioni. Corrisponde piuttosto al creare le condizioni perché si possano sviluppare conoscenze e si possano sviluppare tra più soggetti: richiede che siano intraprese delle azioni pertinenti, opportune per aprire spazi di fiducia e riconoscimento nelle relazioni reciproche.

Il procedere della conoscenza è azione ed è un'azione che porta conoscenza. E questo intraprendere per comprendere non solo è molto difficile perché non ci è familiare, abituati come siamo a conoscere attraverso attivazioni di pre-costruzioni o pre-scrizioni, attraverso il ricorso a materie e materiali, per così dire «precotti» o «pronti all'uso», estratti dai rispettivi scaffali. È anche attraversato da tante contraddizioni, tensioni conflittuali, suscitate da interessi divergenti; è interrotto da timori e angosce rispetto alle di simmetrie (dominare e essere dominati) e rispetto alle possibilità di costruire e distruggere; è continuamente confrontato con blocchi e insuccessi, con smarrimenti e sentimenti di impotenza e inutilità. La stessa relazione intersoggettiva non è data, così come colui o coloro che individuiamo come «soggetto» o «soggetti» non sono entità sostanziali, stabilmente collocati, fissi nelle loro configurazioni e nelle loro prerogative, nelle loro dotazioni, motivazioni e aspettative.

È sempre arduo per noi assumere realmente una visione dinamica che permetta di cogliere interconnessioni e divaricazioni tra diverse istanze e diversi aspetti in una stessa persona, in una stessa famiglia o in una stessa organizzazione, senza definire, qualificare, stabilire, spiegare, concludere.

FRANCA OLIVETTI MANOUKIAN

La costruzione di organizzazioni temporanee

L'organizzazione che sostiene la co-costruzione

Il lavoro sociale non può funzionare per giustapposizione di prestazioni perché richiede una co-costruzione di senso. È da questa ragione di base che si sviluppa l'idea del progettare

e realizzare un lavoro integrato tra operatori e tra servizi. Tuttavia la spinta alla co-progettazione spesso impatta con le suddivisioni iscritte nelle strutture e nel funzionamento dei

servizi. Per sostenere un lavoro progettuale integrato, è allora vitale costruire «organizzazioni temporanee», capaci di accompagnare la costruzione dei problemi su cui intervenire.

Affermare e sostenere la centralità di costruire ipotesi condivise sulle azioni da intraprendere per affrontare la complessità dei problemi sociali non può non farci evocare alcune «parole» che ormai fanno parte di un certo lessico del lavoro sociale: collaborazione e integrazione.

Mi sembra interessante esplorare i significati di queste due parole perché di fatto è ormai opinione comune che l'efficacia stessa degli interventi dipenda dal lavorare e progettare in modo integrato. Cerchiamo di capire in modo più articolato, di esplicitare meglio perché si arriva a questa affermazione.

Perché è importante progettare e lavorare in modo integrato

Come abbiamo sostenuto nel precedente inserto ⁽¹⁾, i servizi sociali – socio-sanitari, socio-educativi e socio-assistenziali – sono stati istituiti per affrontare problematiche assai complesse attraverso modalità sistematiche, stabili che garantissero i diritti dei cittadini, di tutti i cittadini a far parte della società, ad avere adeguate condizioni di vita e di crescita, ad avere cure e supporti a fronte di vari tipi di sofferenze e disagi, di deprivazioni e deficit di varia natura. I servizi per questo si ricollegano agli enti del governo locale. Sono collegati alla pubblica amministrazione, anche se sono servizi privati.

Come è accaduto per ogni altra articolazione della pubblica amministrazione, per poter realizzare delle attività si sono fatte delle suddivisioni. I problemi generali del disagio e del-

l'emarginazione sono stati scomposti individuando diverse categorie di utenti distinti per età (minori, anziani, adulti, adolescenti, ecc.), per condizione (donne, giovani, immigrati, ecc.), per aree di problemi (malattia mentale, tossicodipendenza, handicap, ecc.). Ad ogni servizio al momento della sua costituzione (o attraverso disposizioni successive) è stato affidato un mandato formale, descritto nelle leggi, di occuparsi specificamente di quel campo: quelle sono le competenze istituzionali che gli sono state attribuite e che lo caratterizzano.

All'interno di ogni servizio poi sono state previste diverse figure professionali, portatrici di conoscenze e capacità d'intervento ri-

⁽¹⁾ Olivetti Manoukian F., *Servizi sotto assedio*, in «Animazione Sociale», 10, 2004, pp. 33-43.

spetto alle problematiche che afferiscono al servizio stesso.

Abbiamo avuto e abbiamo quindi nei servizi tutte le professioni sociali che si sono progressivamente diversificate (assistenti sociali, psicologi, educatori, animatori, operatori dell'assistenza) e insieme professioni che hanno una formazione sanitaria di base (psichiatri, neuropsichiatri, pediatri, infermieri) perché i malesseri e le difficoltà di cui ci si deve occupare hanno componenti fisiche, psichiche, sociali.

Queste considerazioni ci ricordano che è inscritta nella nascita e nell'impostazione iniziale che è stata data ai servizi una *scomposizione del lavoro*, sia rispetto ai contenuti che ai metodi, rispetto alla quale non è stata prevista una altrettanto articolata ricomposizione. È come se si fosse supposto che facendo ognuno il proprio pezzo, la propria parte, «automaticamente» si potesse realizzare un'attività integrata all'interno di ciascun servizio e tra i vari servizi. Nelle fasi iniziali di alcuni servizi era stato raccomandato e praticato dagli operatori il lavoro in équipe, come modalità per facilitare comunicazioni, connessioni e integrazioni tra professioni e servizi negli interventi.

Ma le difficoltà sia di tipo strutturale (diversificazione di sedi, ampliamenti e riduzioni di organici, esigenze di contenere i tempi, ecc.) che di tipo relazionale (conflitti, tensioni, blocchi, ecc..) hanno messo in luce come le riunioni di équipe siano un momento importante di ricomposizione, ma parziale e particolarmente faticoso quando interessano operatori di più servizi.

Per adempiere al mandato istituzionale operatori e servizi svolgono molte attività, realizzano una pluralità di interventi ciascuno all'interno dei binari delle competenze istituzionali e professionali fissate, per gli utenti e per le problematiche di cui devono occuparsi. Ma la realtà delle situazioni con cui i servizi hanno a che fare presenta molti intrecci e sovrapposizioni, è caratterizzata da disagi complessi e soltanto una parte limitata della loro attività è rivolta a problemi circoscritti, ben di-

stinti e separabili di cui è portatore un singolo utente.

In molte situazioni sono presenti molti problemi di varia natura, con vari soggetti che danno informazioni diverse e che interagiscono tra loro a volte aggravando la condizione degli uni o degli altri o modificando il quadro, alleandosi o mettendosi gli uni contro gli altri. Gli interventi nei confronti di un minore spesso si collocano in un quadro familiare in cui ci sono altri minori, genitori con difficoltà di varia natura... E non sono poche – e soprattutto molto onerose per i servizi – le famiglie multiproblematiche.

In tutte queste situazioni il lavoro del singolo operatore richiede in teoria e in pratica di essere collegato a quello degli altri operatori e degli altri servizi che per e con le loro diverse competenze sono implicati. E anche quando un singolo utente si rivolge per problemi diversi a servizi diversi è cruciale che trovi risposte congruenti, interconnesse sia perché quasi sempre i problemi sono effettivamente interconnessi sia perché l'utente stesso si ritrova altrimenti a rincorrere sempre nuove risposte o a confrontarsi con risposte che hanno indirizzi differenti.

È da queste ragioni di base che si sviluppa l'idea del progettare e realizzare un lavoro integrato tra operatori e tra servizi: ragioni facilmente comprensibili che però si complicano per la constatazione dell'esistenza di notevoli difficoltà a realizzare effettivamente delle integrazioni/ricomposizioni. Si è rilevato che le ricomposizioni auspiccate e richieste di fatto non avvengono e si «scopre» quasi per caso che più minori di una famiglia sono seguiti da servizi diversi, che una bambina seguita da un servizio minori per problemi di maltrattamento e sospetto abuso in famiglia è figlia di una signora che da anni usufruisce di contributi economici attraverso il servizio sociale, che viene organizzato l'allontanamento di due fratellini da una famiglia, senza sapere che ambedue i genitori sono in carico a due diversi servizi (psichiatria e tossicodipendenze), oppure che un servizio di accoglienza per immigrati dà indicazioni sull'esistenza di opportunità presso

un servizio per l'inserimento lavorativo o un centro privato che in realtà non sono disponi-

bili, oppure che un servizio ha dei criteri ampi di presa in carico e un altro piuttosto ristretti.

Perché è difficile realizzare ricomposizioni e collegamenti

Le suddivisioni inscritte nelle strutture e nel funzionamento dei servizi si sono sedimentate e stabilizzate nel tempo perché, anche se non rispondono a esigenze di efficacia degli interventi, hanno avuto e hanno funzioni importanti per lo svolgimento del lavoro e per il mantenimento dell'insieme delle organizzazioni.

I confini tracciati dalle competenze istituzionali hanno permesso di arginare il riversarsi sui servizi di una marea confusa e indeterminata di problemi di ogni genere e quindi di costituire degli ambiti delimitati da poter considerare in modo specifico. Se è vero che definire la competenza di un servizio per l'età 0-14 anni può non corrispondere alle esigenze di accompagnamento di un minore, è però anche vero che questo ha favorito il precisare in che cosa consiste l'attività dei vari operatori, di che cosa ci si può occupare, per quanto tempo, con quali vincoli, ecc.

Inoltre queste definizioni sono state indispensabili dal punto di vista organizzativo per determinare le attribuzioni di organico, di sedi, di dotazioni anche finanziarie (se ci si occupa di bambini piccoli anche arredi e strumentazioni saranno diversi da quelle di un servizio per adolescenti) e sono utilizzate anche per decisioni che riguardano la gestione del tempo degli operatori (spesso, ad esempio, per riunioni con famiglie potenzialmente affidatarie o per incontri con operatori di comunità), il «controllo» dell'attività, la formazione. Anche la differenziazione dei compiti professionali ha orientato e distinto il lavoro di ciascuno, ha fatto sì che ciascuno sapesse come muoversi, che potesse avvalersi di conoscenze e strumenti utili per intervenire, di metodi collaudati.

Cerco di richiamare l'attenzione sul fatto che i servizi e gli operatori si sono mossi e si muovono entro binari istituzionali e profes-

sionali molto importanti che costituiscono dei supporti necessari per operare.

È inevitabile che ci si attacchi a questi binari, soprattutto quando si incontrano, come capita nei servizi, situazioni angoscianti e intricate di cui non è facile vedere qualche via d'uscita. Dal punto di vista soggettivo a volte queste definizioni sono viste come costrittive, ma sono anche molto protettive rispetto alle pressioni delle richieste e anche rispetto all'immagine di sé. Permettono di trovare delle giustificazioni a sentimenti di inadeguatezza e di impotenza e eventualmente di chiedere aiuto senza sentirsi troppo incapaci; consentono di pensare che un peggioramento è dovuto all'incapacità o al mancato intervento di qualche collega o di qualche altro servizio; di immaginare che se non si riesce ad affrontare qualche problema, questo spetta a qualche istanza superiore, perché tutto quello che stava nei binari è stato tentato.

Si potrebbe dire che non si può fare a meno delle suddivisioni sia per ragioni organizzative che soggettive, ma al tempo stesso queste divisioni di per sé creano delle barriere alla possibilità di integrarsi e di connettersi tra operatori e tra servizi. Quanto più sono vissute come protettive, tanto più sarà difficile attenuarle, aprirle per stabilire contatti.

Nella quotidianità dei servizi si è tentato (e tuttora spesso si va su questa strada) di creare delle integrazioni attraverso appelli alla disponibilità personale, richiami alla necessità di avere stima e fiducia, promesse di apertura. Si sono avuti riscontri positivi là dove per congiunture fortuite si sono ritrovate tra alcune persone dello stesso servizio delle affinità, che hanno favorito confronti, passaggi di informazioni, interazioni, in un clima positivo e costruttivo, soddisfacente per il lavoro e gratificante per i singoli. È come se tra le suddi-

visioni istituzionali si sviluppasse una sorta di rete informale.

Penso che siano comunque esperienze positive, ma rischiano di essere fragili perché troppo fondate su elementi personali: rischiano di interrompersi e venir meno con l'avvicinarsi di operatori o per delusioni e incomprensioni, che inevitabilmente di tanto in tanto si

verificano o anche perché si creano dei sottogruppi chiusi che stanno bene insieme, ma che sono mal visti da altri gruppi e da altri operatori.

Come si può allora andare a sviluppare integrazioni tra diversi operatori e servizi, tenendo conto di questo quadro e delle difficoltà che lo caratterizzano?

L'integrazione per giustapposizione

Un modo a cui si ricorre per cercare di integrare operatori e servizi che nell'operatività risultano staccati e non sufficientemente comunicanti è quello di definire formalmente che cosa è richiesto agli uni e agli altri e di fissare delle procedure affinché avvengano degli scambi di informazioni tra i vari professionisti per realizzare delle progettualità congiunte.

Questo richiede che rispetto a una casistica specifica siano indicati a priori gli operatori e i servizi che se ne devono occupare: viene in tal modo riprecisata l'organizzazione esistente, richiamando i compiti spettanti anche in riferimento alle competenze istituzionali. Si ridefinirà quindi, ad esempio, che dell'intervento per i minori è titolare il servizio minori, ma nelle situazioni di famiglie multiproblematiche questo dovrà interpellare il servizio sociale, il quale dovrà attivarsi per determinati interventi. Per i servizi di più recente istituzione o tra servizi pubblici e privati questo può essere anche oggetto di uno specifico protocollo d'intesa. Agli operatori sarà richiesto di dare contributi con riferimento ai ruoli professionali specifici di cui sono portatori, in modo da realizzare contemporaneamente un percorso diagnostico con il bambino che ha gravi problemi di comportamento (neuropsichiatria), l'assistenza economica alla famiglia (assistente sociale), l'intervento psicoterapeutico con la madre o con i genitori (psicologo), l'accompagnamento educativo alla sorella che è già scappata due volte da casa (educatore).

Si va a ipotizzare in tal modo una *integrazione per giustapposizione* in cui i ruoli vengo-

no attribuiti per titolarità professionale o istituzionale, entro le partizioni delle competenze e i confini che esse segnano. Le relazioni tra operatori e tra servizi vengono considerate simmetriche e caratterizzate soltanto da contenuti funzionali. Sono pertanto rappresentate in astratto, senza tener conto della realtà che presenta diversificazioni culturali ideologiche e diversità di potere. Gli obiettivi del lavoro integrato vengono dati per scontati: vengono dichiarate delle finalità generali su cui vi è pieno accordo e gli obiettivi specifici, ovvero i risultati che ci si propone di raggiungere, vengono appiattiti, immaginati cioè come esecuzioni di attività, interventi, messa in campo di strumenti (come ad esempio i colloqui). Le decisioni sono prese perlopiù secondo i criteri della titolarità professionale e della titolarità del caso, ma spesso non vengono messe in pratica e vengono rinviate.

Gli orientamenti metodologici a cui i servizi e gli operatori fanno riferimento per leggere i problemi di cui gli utenti sono portatori e per progettare come affrontarli e quali strumenti mettere in campo, sono dati per acquisiti. D'altra parte è molto difficile esporli in modo chiaro e potrebbe essere controproducente se si verificasse che sono diversi o anche divergenti. Per cui si dà per scontato che ci sia una condivisione delle finalità generali e anche degli obiettivi che si perseguono nel seguire i casi.

In sostanza si vanno a stabilire delle interconnessioni/integrazioni tra servizi e operatori fissando ciò che si deve fare per realizzarle.

Agli adempimenti istituzionalmente stabiliti, che già spettano e che vanno osservati, se ne aggiungono altri rivolti a far sì che ciascuno ottemperi più puntualmente al proprio compito istituzionale e si colleghi con altri, chiamati a intervenire sulla stessa situazione.

Si costruisce in tal modo una integrazione per giustapposizione, fissata anche per iscritto, che però tende ad essere statica e rigida. Essa trova poi spesso degli *ostacoli* nella sua attivazione pratica. Se ne possono citare alcuni:

- è difficile trovare i tempi e i modi in cui concretamente realizzare delle riunioni perché aggiungendosi questo impegno a quelli già esistenti e programmati (accoglienza o ricevimento dell'utenza, terapie, visite, trattamento di casi che hanno orari e tempi prestabiliti e vincolanti) può essere messo in secondo piano e a seconda delle circostanze essere considerato come marginale dall'uno o dall'altro servizio; così alle riunioni a volte si è presenti tutti, a volte alcuni mancano, si prendono accordi che poi non sono conosciuti e condivisi da tutti, le decisioni vengono procrastinate;

- risultano deboli i ruoli di coordinamento specifico rispetto alla progettazione e all'andamento del lavoro integrato, perché essendo formalmente tutti sullo stesso piano il coordinamento non è prefissato e quindi non è assunto, anche se in realtà finisce per essere

di fatto svolto o dall'operatore del servizio più coinvolto o da quello che professionalmente ha una posizione più elevata, con ambiguità rispetto alle attese e ai riconoscimenti che gli altri possono dare;

- è difficile sviluppare una reale progettualità ovvero mobilitare risorse creative, investimenti che permettano, a fronte di situazioni molto complicate, di trovare ipotesi e interventi innovativi: la presenza degli altri servizi e operatori è vista anche come un appesantimento del proprio lavoro, perché costringe a dare conto e a seguire delle linee;

- c'è il rischio che ci si riunisca in tanti per reggere delle situazioni gravi, pericolose e insostenibili e che non si abbiano né successi, né gratificazioni e da qui nascano demotivazioni, accuse, ritiri, prese di distanza, colpevolizzazioni.

In sintesi si potrebbe dire che l'integrazione per giustapposizione, se non trova sulla sua strada troppi impedimenti, funziona. Se però qualcuno non fa quello che gli è richiesto, se si attiene all'esecuzione formale, se si sottrae ai tempi e ai modi definiti, la collaborazione si interrompe e viene di fatto abbandonata e non si sa come attivarla. Anche l'intervento di autorità, di qualche autorità superiore che a volte è invocato da alcuni operatori, può avere qualche effetto momentaneo ma non suscita un reale lavoro progettuale integrato.

L'integrazione per convergenze

Un altro modo per cercare di costruire integrazione è quello di affrontare più direttamente l'esistenza di suddivisioni e confini che, come abbiamo visto, sono iscritti nella storia e nel funzionamento dei servizi. L'ipotesi guida è che per sviluppare delle connessioni/integrazioni sia importante che si allentino gli attaccamenti di ciascuno alle competenze professionali e istituzionali entro cui solitamente opera e che si attivino degli investimenti positivi rispetto a dei problemi da affrontare da parte degli uni e degli altri: questo richiede che

i problemi con cui si ha a che fare vengano rappresentati, ovvero siano considerati e apprezzati in modo sufficientemente convergente ed esplicitamente tradotti in obiettivi visti come significativi e raggiungibili da parte dei diversi operatori. In tal modo il lavoro integrato su alcuni casi può diventare un nuovo modo di lavorare, che apporta vantaggi sia agli operatori che agli utenti.

Tutto ciò implica da parte dei servizi e degli operatori introdurre una discontinuità nei modi abituali di procedere e cogliere l'opportunità

di oltrepassarli per ricercare e sperimentare altre conoscenze e altre azioni.

Se si aprono anche soltanto piccoli varchi nelle nostre routine cognitive vediamo ciò che normalmente ci sfugge, scopriamo di aver catalogato entro giudizi stereotipati, ci accorgiamo di aver sottovalutato o sopravvalutato piccoli indizi, constatiamo che abbiamo considerato centrali dei problemi che sono invece insormontabili e non abbiamo preso in mano problemi ritenuti minori, che permettevano di migliorare dei rapporti e di sviluppare fiducia: se viaggiamo entro la carrozza di un treno o in auto su un'autostrada conosciamo le linee generali del paesaggio ma non «incontriamo» la terra, la regione, il contesto socio-culturale, la gente.

La metafora è interessante per farci considerare come per sviluppare progettualità in campo sociale e educativo sia cruciale incontrare direttamente la realtà.

Non a caso si insiste per tutti questi lavori sull'importanza della relazione. Se tuttavia il contatto avviene soltanto attraverso i binari precostituiti, istituzionali e professionali, a cui come abbiamo visto non possiamo sottrarci, corriamo sempre il rischio di seguire i binari stessi senza lasciarci fermare dalla originalità

e dalla vitalità delle specifiche realtà.

I binari ci servono per inquadrare, per avere degli sguardi d'insieme, fare comparazioni ma per fare un lavoro minuzioso di valorizzazione di risorse minimali, di supporto a situazioni insostenibili, è cruciale avere altri sguardi.

Fermarsi, riflettere sui nostri modi di interpretare richieste, sofferenze, malesseri è molto difficile perché i meccanismi del lavoro quotidiano sono stringenti, perché abbiamo paura di scoprire di aver sbagliato e di dover confrontarci con elementi disconfermanti della nostra immagine, della nostra autostima. Tradizionalmente per fare qualche cosa di questo genere si ricorre alla supervisione: ci si rivolge a un professionista autorevole che possa, mentre ci indica con una visione esterna e più competente della nostra (in questo senso «super») quello che non abbiamo colto e raccolto, dare anche nuove suggestioni e nuovi elementi per l'azione. L'esperienza della supervisione, che penso molti operatori dell'area sociale ed educativa conoscano, mette in luce come il prendere un po' di distanza, l'allentare le nostre pratiche e le nostre visioni delle cose sia possibile se ci si confronta con chi è portatore di visioni diverse in un ambito protetto.

L'attualità delle organizzazioni temporanee

Per sviluppare un lavoro progettuale integrato come modalità almeno in parte nuova rispetto a quello che abitualmente si fa, si tratta allora di costruire tra alcuni servizi e operatori una sorta di «nuova organizzazione» che si attiva per affrontare la complessità di un caso che li chiama tutti in causa, anche se con pesi e responsabilità diverse. In questo senso è un'organizzazione temporanea e provvisoria che dura per un tempo limitato e che incrocia l'organizzazione stabilizzata dei servizi senza riprodurla necessariamente. Si tesse una rete tra coloro che sono interessati al caso non solo per dovere d'ufficio, ma perché ritrovandosi attorno alla situazione problematica e con-

frontandosi arrivano a convergere su alcune visioni del problema, su alcune ipotesi con cui muoversi operativamente: si annodano alcuni fili e si avverte che il nodo tiene.

Vengono così individuati dei primi obiettivi, anche molto limitati, per la cui realizzazione va concordata l'assunzione di alcuni ruoli, che non sono necessariamente esattamente quelli attribuiti dalla posizione professionale. Ad esempio, se si concorda che nella situazione di un minore con pesanti segnali di maltrattamento è un obiettivo interessante avere qualche comunicazione, cooperazione con la madre, costruire con lei un rapporto un minimo di fiducia, si può individuare che l'opera-

tore più «competente» ovvero che ha più possibilità di riuscita su questo sia la ginecologa o l'assistente sanitaria del consultorio a cui in passato si è rivolta o lo psicologo che due anni prima aveva seguito la sorella minore della signora che aveva fatto un TSO. Non è prescritto che sia l'assistente sociale a cui pure spetterebbe per competenza istituzionale.

L'organizzazione temporanea per il lavoro integrato ha quindi il suo punto di avvio in un investimento per arrivare tra operatori e tra servizi a delle letture e formulazioni dei problemi che non ripetano le definizioni diagnostiche già possedute da ciascuno e che permettano di individuare diversi obiettivi con diverse priorità.

Gli operatori assumono dei ruoli in funzione dei problemi e degli obiettivi e non tenendo conto soltanto delle competenze istituzionali.

Evidentemente sia per la reindividuazione dei problemi che per la attivazione dei ruoli diventa inevitabile che ci si confronti non tanto e non solo sul da farsi ma soprattutto su che cosa si vede e che cosa si pensa della situazione; diventa inevitabile, per poter considerare attentamente i diversi apporti, che si spieghi anche perché le cose sono viste in un modo o in un altro e quindi si mettono in campo, si esplicitano anche gli orientamenti di fondo, gli approcci, le interpretazioni delle finalità dell'intervento educativo e sociale.

Questo è un punto delicato perché è facile trovarsi con orientamenti diversi, anche opposti: sta qui la ricchezza del confronto e la possibilità attraverso negoziazioni e contaminazioni di creare punti di vista originali e inediti che accrescono le potenzialità e le competenze di tutti. Può essere faticoso ma è in questo che consiste la progettualità sociale ed educativa. E la fatica che si fa su questo è fatica e tempo che si risparmia nell'affrontare l'operatività, perché è più chiara e riconosciuta la lunghezza d'onda entro cui ci si raccorda.

Questo confronto diretto e implicante aggrancia anche in modo più consistente gli operatori alla progettualità innovativa: mobilità partecipazioni ed è meno facile che si ve-

narcomafie

LEGALITÀ • DIRITTI • CITTADINANZA

Dal sommario del nr. 2/2005

ATTUALITÀ

Denunciare conviene? di Marco Nebiolo

DOSSIER

Pentiti di mafia a cura di Monica Massari, Giovanna Montanaro, Marco Nebiolo

MAFIE E CRIMINALITÀ ORGANIZZATA

Appalti sospetti - Corleone piange sul latte non versato di Dino Paternostro

Cose Nostre - Campania: grandi patrimoni, pochi uomini di Davide Pati

I giorni della civetta - Brevi di mafia di Marco Nebiolo

GEOPOLITICA E NARCOTRAFFICO

Bolivia - Canaglia, ma non troppo di Adriana Rossi

Le Torri - Pericolo a rapporto di Franz Gustincich

DROGHE E DIPENDENZE

Gran Bretagna, emergenza crack
Sassolini nelle scarpe dei bobbies
di Daniela De Crescenzo

CITTADINANZA E DIRITTI

Giordania - Nemo sicuro in patria di Daniela De Crescenzo

SEGNALI

La carovana Torino - Beslan - Raddomanti della pace di Manuela Mareso

Abbonamento annuo
Italia € 30 - Estero € 49
ccp 155101 intestato a GRUPPO ABELE PERIODICI
corso Trapani 95 - 10141 Torino

Ufficio abbonamenti
tel. (011) 3841046 - fax (011) 3841047

Redazione
tel. (011) 3841084/44/74 - fax (011) 3841047
e-mail: redazione@narcomafie.it - www.narcomafie.it

rifichino in seguito ritiri e derive, contrasti e sottrazioni. Se questi comportamenti emergono i collegamenti sono interrotti e l'organizzazione temporanea bloccata: per poter continuare a lavorare sarà necessario rivedere che cosa ha provocato il blocco e come si possono riallacciare i collegamenti.

A differenza di quanto accade nell'integrazione per giustapposizione, nell'organizzazione temporanea, e quindi nell'integrazione mobile, si investe tempo ed energie per la definizione degli obiettivi che vengono esplicitati e richiamati⁽²⁾. Rispetto all'assunzione e al raggiungimento degli obiettivi, ci sono diverse responsabilità perché diverse sono le com-

petenze e le disponibilità reali. In ogni caso la maggiore chiarificazione degli obiettivi porta a una maggiore attenzione ai tempi che possono essere previsti e scanditi, e anche in qualche modo verificati. Tutta l'organizzazione si fonda pertanto su una puntuale e articolata cura per i processi di comunicazione sia all'interno che all'esterno, che diventa compito centrale dei ruoli di coordinamento.

L'integrazione è pertanto mobile perché si costruisce intorno a dei problemi/obiettivi che possono cambiare nel tempo e perché collega in modo variabile servizi e operatori, adattandosi alle caratteristiche specifiche della realtà su cui si interviene.

Una sfida per le competenze di ognuno

Anche questo tipo di lavoro trova *ostacoli* nella sua attivazione pratica. In particolare va segnalato che:

- al di là delle motivazioni dichiarate si incontrano operatori che non riescono o non possono allentare i propri attaccamenti (emotivi) alle abituali modalità di conoscere e di agire;
- si possono sviluppare competizioni e desideri di imporre dei punti di vista;
- è difficile sopportare di non avere rapidamente risposte operative, anche per l'angoscia e il peso della responsabilità che si avverte, e quello che si acquisisce dai collegamenti in rete sembra, soprattutto nelle fasi iniziali, troppo esiguo e parziale;
- si possono creare tensioni tra le esigenze del funzionamento organizzativo abituale e quelle del funzionamento dell'organizzazione temporanea: tensioni che l'operatore può trovarsi a gestire da solo;
- se il lavoro integrato viene avviato con esiti soddisfacenti si rischia di tralasciare o sottovalutare le esigenze di verifica e monitoraggio di ciò che via via accade sia nella situazione dell'utente o degli utenti, sia tra gli operatori.

Nella complessità del lavoro sociale ed edu-

cativo, che negli ultimi tempi sembra accrescersi per i cambiamenti strutturali che attraversano la società e per le incertezze sugli assetti e gli equilibri che ne emergeranno, lo sviluppo di progettualità e attività integrate tra servizi diversi richiede dei percorsi che vanno intrapresi e seguiti nel tempo.

È importante sapere quale integrazione si ipotizza di costruire, quali ostacoli si incontreranno, quali risorse si potranno investire, e anche non dimenticare che ogni costruzione organizzativa e sociale non è mai lineare, incontra momenti di accelerazione e di stasi, successi e insuccessi, deviazioni e ritorni sui propri passi. Nella ricerca di realizzazione di una progettualità integrata ci rigiochiamo le competenze che ciascuno ha acquisito nel proprio lavoro sociale.

⁽²⁾ Brunod M., Olivetti Manoukian F. (a cura di), *Costruire servizi in psichiatria*, FrancoAngeli, Milano 1988.

FRANCA OLIVETTI MANOUKIAN

Riscoprirsi soggetti attivi

Appigli per ritrovare una nuova progettualità

Chi fa lavoro sociale oggi si trova a fare i conti con il tempo in cui vive. Un tempo difficile, dove si sente di incidere poco su problemi in crescita. Dove si diffonde un senso di residualità

del proprio lavoro. Dove calano le risorse culturali ed economiche a sostegno dell'azione sociale. E tuttavia, proprio in questi momenti, per l'operatore diventa importante affinare la capacità

di interagire con i cambiamenti, rivisitare la valenza «politica» della propria attività e prendere atto, con filosofia e coraggio, della ineliminabile fragilità di tutto ciò che si costruisce nel sociale.

L'interrogativo su come uscire dall'assedio ha rappresentato il filo rosso che ha attraversato le riflessioni svolte fin qui. Un assedio, come abbiamo più volte sottolineato, prodotto da un aumento dei problemi (in complessità e in quantità), da un immaginario sociale alimentato dalla potenza della tecnica (che fa ritenere ogni problema risolvibile), da una scarsa legittimazione sociale nei confronti dei servizi e dall'essere diventati – con la crisi delle grandi istituzioni (scuola, partiti, fabbriche, chiesa) – gli unici soggetti sociali deputati alla regolazione dei conflitti e delle disfunzioni.

Ho cercato di argomentare come l'uscita dall'assedio richieda un radicale riposizionamento dei servizi nella dinamica sociale: da istituzioni specialistiche deputate al trattamento del disagio, a organizzazioni che promuovono processi sociali finalizzati a far sì che la co-

munità locale si riappropri del proprio disagio.

Alla base di questo riposizionamento c'è l'ipotesi che non sia sostenibile un assetto sociale dentro il quale i servizi vengano identificati come i soggetti cui tocca ripristinare una «normalità» sociale.

Ma diventa cruciale oggi che i problemi vengano assunti e condivisi da più attori dei contesti in cui si producono, che non siano rimossi o fatti oggetto di pretese magiche di soluzione, ma si lavori per una loro gestione allargata e il più possibile condivisa.

Questo riposizionamento porta, in ultima istanza, a riscoprire e reinterpretare la dimensione politica del lavoro sociale. In questo ultimo articolo vorrei proprio soffermarmi su questa dimensione, una dimensione oggi poco esplorata e dibattuta ma che è vitale riconoscere come costitutiva dell'azione quotidiana

L'azione politica quotidiana

Anche se forse può suonare strano, credo che una parte consistente della politica dei servizi sociali (socio-sanitari, socio-assistenziali, socio-educativi), nei territori in cui sono collocati sia fatta dagli operatori stessi, ovvero da co-

loro che continuamente e concretamente intervengono rispetto a varie manifestazioni più o meno esplicite di malessere sociale e relazionale, concorrono a ricollocare i singoli nei rapporti con le istituzioni (scuola, tribunal

enti pubblici, agenzie lavorative, ecc.) e a rimodulare situazioni conflittuali familiari e non, che scivolano verso la devianza e l'emarginazione.

Sono gli operatori e i responsabili a livello gestionale che interpretano i dettati legislativi e le diverse circolari attuative e che con i loro criteri e atteggiamenti marcano il funzionamento organizzativo e le scelte operative, individuando dove, quando e come si interviene rispetto ad una richiesta di ricovero di una persona anziana non autosufficiente, al sospetto maltrattamento di un bambino, alla pressione di una madre che non sopporta più un figlio malato di mente: e da qui contribuiscono a costruire una immagine di una città più o meno amica dei cittadini, di servizi che «servono» o di servizi rigidi e «burocratici», di servizi da sostenere e difendere o di servizi di cui non si coglie la specificità o la validità, di servizi che è meglio che siano pubblici o privati.

Per questi professionisti è spesso particolarmente difficile immaginare che quello che viene deciso e messo in pratica nella gestione del caso singolo ha un peso nel dare forma e consistenza a quello che nell'insieme i servizi fanno per le situazioni di disagio sociale, agli occhi di chi è direttamente implicato, ma anche e soprattutto presso chi lo è solo indirettamente.

È come se l'intervento specifico, l'azione, non avessero un ruolo nell'incrementare o contrastare processi più generali di frammentazione sociale, o nell'alimentare o sfavorire competizioni e chiusure, emancipazioni e connessioni.

La valenza politica del loro operato tende ad essere piuttosto individuata nelle prese di posizione degli amministratori e degli alti livelli dirigenziali, in una visione riduttiva dell'organizzazione come gerarchica e compatta.

Il consolidamento e il radicamento dei servizi, la loro espansione sostenuta anche dall'ampliamento e dal rafforzamento delle professioni sociali, con preparazioni di base universitarie, formazioni post laurea, supervisioni metodologiche, hanno probabilmente col-

legato gli operatori assai più alle dimensioni dell'impegno professionale che a quelle del significato politico della loro attività: forse più consistenti legami di appartenenze disciplinari e professionali fanno pensare alla possibilità di ritagliarsi una sorta di neutralità tecnica, che si vede condizionata da scelte politiche, spesso non condivise, ma che risulta protettiva rispetto a contraddizioni e conflitti minacciosi e frustranti.

Va detto che parecchi anni fa, all'epoca dell'istituzione dei primi servizi territoriali (anni Settanta) la situazione appariva praticamente opposta, nel senso che lavorare nei servizi, per le fasce deboli, in un'«ottica anti-istituzionale» costituiva per molti un impegno politico, anche con una sottovalutazione o marginalizzazione degli aspetti professionali e delle loro specificità.

Si potrebbe però ipotizzare che allora il maggiore investimento nel significato politico non era tanto supportato da analisi ed elaborazioni approfondite ma piuttosto connesso a prese di posizione ideologiche, molto importanti, collegate a movimenti sociali che si battevano per il riconoscimento dei diritti all'assistenza e alla cura, alla partecipazione, alla crescita, alla sicurezza di una vita dignitosa anche a fronte di gravi handicap, e anche che si contrapponevano alle istituzioni assistenziali ed educative di tipo autoritario, reclusive e repressive.

Erano i movimenti delle donne, dei giovani, degli studenti, che all'inizio degli anni '70 portavano questi principi alla ribalta sociale e riuscivano ad ottenerne delle traduzioni legislative.

Per certi versi tuttavia – ed oggi lo si vede bene in certi «vecchi» operatori – l'adesione ad alcuni ideali e la connessa declinazione ideologica di orientamenti operativi, ha rischiato e rischia di essere più una chiusura che una apertura rispetto alle possibilità di conoscenza e comprensione delle trasformazioni socioeconomiche presenti nel contesto sociale in cui e per cui si opera; comprensioni che ci permetterebbero di riscoprire e reinterpretare la dimensione politica del lavoro sociale.

Imparare a interagire con i cambiamenti

Negli ultimi tempi sono in atto nella nostra società delle grandi trasformazioni, forse delle mutazioni che introducono delle modificazioni radicali negli assetti strutturali, istituzionali, economici e nelle rappresentazioni dei rapporti tra culture, tra individui e gruppi sociali.

Mi pare che questi movimenti bradisimici non siano soltanto segnalati da vari studiosi che tentano di descriverli e di coglierne le implicazioni. I loro testi sono richiamati e citati probabilmente perché, anche soltanto nei titoli, trovano corrispondenze in percezioni diffuse e sottili che permeano la vita quotidiana di molti e che inducono disorientamenti, interrogativi inquietanti, timori, se non vere e proprie angosce.

Faccio questo rapido richiamo al contesto «globale» perché, a mio avviso, ciò che accade oggi nei servizi socio-sanitari ha importanti collegamenti con le trasformazioni economiche e socioculturali che ci sovrastano, che comunque viviamo anche senza riuscire a vederle e a comprenderle o afferrandole solo a pezzi e bocconi.

È a queste trasformazioni che vanno ricollegate le nuove e crescenti aree di disagio sociale, le diverse forme di «cronicità»⁽¹⁾ che vanno a gravare sempre più pesantemente sui servizi. Ed è anche da questi cambiamenti che vanno tratti nuovi orientamenti per le politiche locali.

Diventa allora più che mai cruciale collocarsi all'interno di queste trasformazioni sociali economiche e culturali⁽²⁾ per aprire nuove ipotesi e sperimentazioni, per non chiudersi in ostruzionismi e lamenti e ripiegare in una autoreferenzialità sterile e deprimente e riscoprire quindi il «senso» politico del proprio agire quotidiano.

Lavorare nel sociale, oggi più che mai, richiede a mio avviso di avere dei punti cardinali, delle coordinate di fondo che ci aiutino a interagire «attivamente» con i cambiamenti. Sono degli appigli che si tratta, per chi fa lavoro sociale, di portare alla soglia dell'auto-

riflessione e di costantemente precisare, rivedere, affinare.

□ *Connettere macro e micro.* Per orientarsi e districarsi meglio nel micro contesto operativo ritengo importante, anzitutto, riuscire a far riferimento a una visione di ampio respiro che considera i fenomeni macro-sociali, che tiene ben presente ad esempio la globalizzazione e tutto ciò che essa implica e produce. La lettura di ciò che ci sovrasta, ma anche ci coinvolge su un piano più generale, mi sembra aiuti a «collocarsi» e a evitare di infilarsi negli sterili meccanismi delle denunce o delle spiegazioni semplificate fondate sulle attribuzioni di colpe e sulle imputazioni a volontà malvagie.

Rispetto al moltiplicarsi di richieste di intervento è importante tener conto che molti problemi di individui, di gruppi familiari o sociali poggiano su dinamiche macrosociali: per esempio, l'instabilità delle collocazioni lavorative è connessa ai cambiamenti del mercato del lavoro, molte microconflittualità urbane sono legate ai fenomeni delle migrazioni globali, ecc. Questa consapevolezza permette ai servizi di non lasciarsi intrappolare nella accettazione di deleghe dirette e indirette, nell'accollarsi da soli la responsabilità di trattare le situazioni di disagio nell'ottica di voler/dover risanare problemi la cui origine è da rintracciare in dinamiche macro.

□ *Connettersi con gli altri.* Il secondo appiglio consiste forse nel riscoprire il senso dell'aggettivo «sociale» che qualifica sia l'organizzazione (i vari servizi) che l'operatività (il lavoro che viene svolto). È importante sottolineare che il lavoro sociale non può essere un lavoro individuale: individuale è il contrari-

⁽¹⁾ Dal Ponte A., Olivetti Manoukian F., *Lavorare e la cronicità*, Carocci, Roma 2005.

⁽²⁾ Marabini C., Mazzoli G., Olivetti Manoukian Tarchini V., *Sociazioninedite. Nuovi orientamenti, nuove competenze nel lavoro dei servizi sociali tra mandati e problemi che cambiano*, Fondazione ENAIP «Don G. Magnani» Reggio Emilia 2004.

di sociale. In altre parole il lavoro sociale non può essere realizzato in solitudine da un singolo operatore o da un singolo servizio che interviene *su* un utente o *per* un utente: il lavoro sociale si fa *con* altri per affrontare dei problemi; quindi si fa con chi ne è direttamente portatore (ricercando e riconoscendo il più possibile le potenzialità anche minimali comunque presenti nella situazione) e con chi a vario titolo può essere anche indirettamente interessato (nel senso etimologico, che sta «tra», «in mezzo»).

Destinatari dell'attività dei servizi in quest'ottica diventano singoli e gruppi con cui si interagisce per trattare questioni che attraversano il contesto locale e che in particolare sono vissute da alcune persone e da alcune famiglie, ma che non possono essere assunte soltanto dai servizi e «risolte» soltanto dagli interventi degli operatori. Certo questi destinatari non sono immediatamente visibili e disponibili e spesso non ne facilitano il reperimento le varie etichettature che qualificano sul piano giuridico, istituzionale, ideologico, ma ben poco esprimono rispetto a disponibilità ed effettive responsabilizzazioni.

È allora a partire da un sottrarsi alla delega e da un riconoscere che la cooperazione con altri è indispensabile che gli operatori possono prendere attivamente contatto con la società nel suo insieme. Una società che è «abbordabile» perché è costituita da coloro che abitano un ambito territoriale circoscritto, una società in cui si possono considerare in termini ravvicinati e realistici i problemi da affrontare, tenendo conto delle risorse esistenti e attivabili (dato che se ne può avere una conoscenza non astratta e formale); in cui si possono sviluppare interazioni e relazioni, attenuando il ricorso a stereotipi e giudizi precostituiti; in cui si possono costruire e mantenere delle reti di sostegno ad iniziative faticose e complesse. Quando a livello teorico si sottolinea che se mai è pensabile un welfare, questo non può che essere un welfare locale, si avvalora l'ipotesi che il lavoro sociale si rivolge alla società locale che, entro un'area suscettibile di essere conosciuta, ripropone i travagli che af-

fannano la società generale.

□ *Connettere le letture dei mandati.* Uno terzo aspetto su cui mi sembra importante focalizzare la riflessione, nella prospettiva di riscoprirsi soggetti «politici», è il mandato. Spesso il mandato non è presente come riferimento base per orientare l'operatività. È come se non ci si riuscisse a rappresentare l'esistenza di un mandato perché si è troppo assorbiti dai problemi e dalle urgenze. Altre volte viene invece recepito in termini prevalentemente formali e adempistici, come un compito, oppure è costruito per identificazione con i problemi specifici delle persone che si incontrano.

A me sembra invece importante riferirsi al mandato interpretandolo socialmente. Il nostro mandato è un mandato sociale e, in quanto tale, è un mandato complesso, costruito a partire dalle diverse rappresentazioni e interpretazioni dei problemi che i singoli «attori» hanno. Che il singolo operatore sociale abbia, da solo, chiaro il mandato, non serve a niente, è una visione parcellizzata. La chiarezza del mandato ci sarà solo se lo si riesce a condividere con altri, perché è un mandato sociale.

È importante quindi costruire contesti dialettici dove i diversi punti di vista si confrontano, i diversi saperi trovano espressione e parole e dove ognuno può dare una sua rappresentazione del problema. Il ruolo dell'operatore sociale è quello di mantenere vivi questi spazi di dialettica tra i vari attori che seguono logiche diverse, che rispondono a mandati diversi, che appartengono a culture diverse. Ogni logica ha una sua validità, una sua dignità, una sua ricchezza: ognuna di queste rappresenta un pezzetto della realtà.

Il compito dell'operatore sociale è quello di fornire dati, ipotesi, premesse concettuali per aiutare i vari attori sociali a creare visioni più complesse e articolate dei problemi. È quello di sapere restituire competenze agli altri, individuandoli, riconoscendoli come soggetti attivi e non come soggetti istituzionali. Altri che dobbiamo imparare a riconoscere, a riconnettere al nostro lavoro. Anche se questo ha un costo: che le loro posizioni possono costrin-

gere a rivedere le nostre modalità di lavoro e le nostre idee. Ma è questo il «prezzo» da pagare se si vuole costruire un mandato che sia effettivamente sociale.

□ *Connettere le risorse.* Consideriamo il gravoso problema della diminuzione delle risorse. Credo che sia per molti aspetti condivisibile e realistica la descrizione dell'esistenza di una forbice (che probabilmente va e andrà allargandosi) tra moltiplicarsi di fenomeni di «disagio sociale» di cui i servizi dovrebbero occuparsi e investimenti di risorse finanziarie, organizzative e operative per consolidare e ampliare i servizi stessi. È una divaricazione plausibile, congruente con analisi in chiave economica e socioculturale, avanzate da varie parti. Si delinea nel quadro generale o, come si usa dire, «a livello macro» ed è fortemente avvertita dagli operatori; forse è anche percepita dai cittadini e con qualche inquietudine da parte di coloro che più direttamente usufruiscono di alcuni servizi; è comunque minimizzata da

amministratori e governanti che sembrano tendere – nella grande maggioranza dei casi – a dimostrare contenimenti della spesa e recuperi di efficienza attraverso dati numerici o statistici.

A me sembra importante capire cosa si intende per risorse. Le risorse non sono solo quelle date, non sono solo quelle immediatamente fruibili. Dipendono anche da che cosa ci rappresentiamo come vincolo e come risorsa. Disporre di ampi finanziamenti può facilitare lo sviluppo di un servizio ma allo stesso tempo può indurre assetti di lavoro cristallizzati, chiusi, relativamente statici e non così efficaci come si potrebbe supporre. In questo senso mi sembra oggi cruciale fare degli investimenti di pensiero, di elaborazione con i diversi soggetti per connettere le diverse rappresentazioni di ciò che in un contesto locale può essere risorsa. Attraverso queste connessioni diventa forse possibile decostruire modalità tradizionali di considerare risorsa e quindi poter scoprire e potenziare risorse sopite e nascoste.

Spunti per una reimpostazione del lavoro sociale

Vorrei in chiusura provare a mettere in luce come connettere il micro e il macro, il connettersi con altri, il connettere le letture dei mandati e il connettere le risorse (appigli per riscoprire e reinterpretare la dimensione politica del lavoro sociale) determini delle profonde trasformazioni nell'impostazione del lavoro sociale. Provo a tracciarne alcune.

□ *Dalla prestazione al processo.* In ogni attività lavorativa ai singoli è richiesto di dare delle «prestazioni» ovvero di svolgere delle operazioni più o meno complesse che portano a dei risultati. Il termine prestazioni – che negli ultimi anni è entrato ampiamente anche nel gergo dei servizi soprattutto sanitari, ma anche sociosanitari e quindi sociali – viene in particolare collegato a esigenze di efficienza e efficacia: può essere utilizzato anche per ciò che viene dato o fatto da una macchina e comunque veicola l'idea di un intervento atteso, pertinente e competente di un professionista. Per controllare e valutare il lavoro diventa allora indispensabile scomporlo in prestazioni secondo particolari tabelle e tariffari. L'attività costituita da una sequenza di prestazioni non facilita la costruzione. È piuttosto consigliabile, se non necessario,

lavorare per «processi», ovvero per successioni di iniziative che «hanno tra loro un nesso più o meno profondo». La differenza tra le due impostazioni è notevole e ha ripercussioni anche negli aspetti più minuti del lavoro. Ad esempio in un orientamento per prestazioni la realizzazione di una visita domiciliare o di un colloquio iniziale con un utente, sarà considerata come attività che va svolta da un operatore con una collocazione e una competenza professionale ben definita e sarà rivolta a mettere in atto operazioni precise per indagare su alcuni aspetti, per fare domande, per dare risposte. In un orientamento processuale l'attenzione sarà posta piuttosto su ciò che è accaduto prima, sulle rappresentazioni che circolano o che possono emergere, sulle attese dei diversi attori, su che cosa avviene nella relazione tra operatore e utente, sulle prefigurazioni di ciò che può avvenire in seguito.

□ *Da un'attività singolare a un'attività plurale.* Per chi lavora nel sociale – come si è già detto – è cruciale rappresentarsi la propria attività come continuamente realizzata con altri e, più che in un rapporto interindividuale, in una situazione in cui sono compresenti vari soggetti, presenti a volte in carne e ossa, con nomi e cognomi, con intrecci complessi di richieste e attribuzioni di colpe, di responsabilità e di risorse. Ma presenti anche a livello immaginario e non meno condizionanti. Ogni «caso» che

viene «preso in carico» in un servizio costituisce una situazione variegata, composta (o scomposta) da una molteplicità di attori con cui è inevitabile interagire da parte di operatori che comunque non sono singoli, isolati, individui staccati, impegnati ciascuno nel proprio ufficio a risolvere, erogando interventi di tipo economico, distribuendo opportunità di fruizione di assistenza o ottemperando a procedure di varia natura: ogni operatore (anche quello che lavora da solo in un piccolo comune) fa parte di un sistema di servizi, che si pensa possa rispondere al mandato legislativo e sociale che gli è attribuito quanto più funziona in modo interconnesso e integrato, quanto più l'attività svolta dal singolo è collegata negli orientamenti e nei modi a ciò che viene sviluppato da altri operatori e servizi pubblici e privati.

□ *Dall'investire nella professione all'investire nell'organizzazione.* Nel corso degli ultimi anni si è investito moltissimo nell'accrescimento della professionalità degli operatori dei servizi sociali e socio-sanitari, sia nel senso che si sono moltiplicati i percorsi di formazione di base (universitari) per varie figure presenti in quest'area, sia nel senso che – anche a fronte di difficoltà incontrate nella quotidianità lavorativa – sempre più spesso i singoli sono ricorsi a cercare supporti in ogni tipo di corsi e seminari di specializzazione e perfezionamento, nonché a supervisioni e consulenze. È come se si fosse ipotizzato che diventando ciascuno più competente, si potesse ottenere una maggiore competenza ed efficacia del servizio nel suo insieme, ovvero che elevando la preparazione professionale individuale si potesse ottenere complessivamente una maggiore professionalizzazione – e quindi una maggiore validità complessiva degli interventi. L'esperienza tuttavia ci dice che nella realtà lavorativa queste corrispondenze non si verificano e che l'eccellenza professionale non garantisce un buon funzionamento del servizio: a

volte anzi può essere elemento di difficoltà, perché non è detto che chi si immagina di fare il solista possa suonare bene in un'orchestra. A questo punto per co-costruire sembra più necessario, prioritario, ricercare modalità di comunicazione e cooperazione più congruenti, revisioni di ruoli e modi di interazione all'interno e con l'esterno, riformulazioni di oggetti di lavoro e di obiettivi, individuazioni di processi di verifica e di riflessione sull'operatività: in altre parole assumere più esplicitamente iniziativa per arrivare ad aggiustare o a mettere a punto delle condizioni organizzative che facilitino e tutelino la co-costruzione.

□ *Dal trattare i dati per documentare al trattarli per progettare.* Nel lavoro sociale circolano sempre molti dati, per lo più non rilevati e tanto meno elaborati. Tradizionalmente, rispetto alla casistica individuale, soprattutto nei servizi pubblici, ma anche nei servizi privati, per ragioni amministrative e anche per esigenze legate alle metodologie di intervento professionale i dati vengono raccolti entro una modulistica standardizzata (schede, cartelle, ecc.) o anche in forme più descrittive (ad esempio diari): tutti questi materiali vanno a finire entro dei *dosier* intitolati con le generalità degli utenti e finiscono per avere carattere di documentazione delle vicende per cui ci si è rivolti al servizio e degli interventi proposti e realizzati dagli operatori. Costituiscono una memoria, ma per lo più una memoria che non feconda il presente e che non è attentamente ripresa e rielaborata in vista del futuro. I dati di tipo strutturale e di tipo qualitativo costituiscono elementi essenziali e vitali per avviare delle co-costruzioni conoscitive con gli utenti e con operatori di vari servizi. Da qui l'esigenza di poterli continuamente attualizzare e rielaborare sia nelle situazioni singolari che nelle situazioni in cui si intendono intraprendere e sviluppare interventi territoriali.

Il senso da alimentare continuamente

A conclusione di queste pagine, dedicate a ricercare ipotesi che permettano di re/immaginare il lavoro sociale, dando un senso anche alla fatica che gli operatori sperimentano oggi, va forse riconosciuto che una certa fatica di lavorare nel sociale è intrinseca alla qualità stessa del lavoro.

Tutto quello che si investe e si costruisce nel sociale, infatti, non è mai raggiunto una volta per tutte. La società è una realtà estremamente mutevole: per certi versi ha inerzie molto forti, per altri versi tutto quello che noi costruiamo nel sociale nel giro di pochi mesi può finire o sparire. Non ci sono più le persone che hanno dato vita alle iniziative: si sono spostate da un'altra parte, hanno interessi al-

trove, ecc. Non ci sono più finanziamenti. Un servizio viene incorporato in un altro e varie attività si interrompono...

L'investimento nel sociale richiede pertanto continue alimentazioni, continue reinvenzioni, continue riscoperte: esso non è mai dato una volta per tutte. Se noi costruiamo un oggetto materiale, costruiamo qualcosa che resta nel tempo. Nel sociale dobbiamo riconoscere che non è così. Soprattutto nei micro contesti temporali e spaziali se l'investimento fatto in una certa direzione non viene costantemente sostenuto, è molto difficile che riesca a radicarsi. Probabilmente si sviluppa e si propaga altrove, ma non si radica là dove lo si era avviato.

Soprattutto in questo periodo, in cui i cambiamenti socio-politici sono vorticosi e avvertiti come minacciosi, diventa particolarmente critico il mantenimento in vita di queste iniziative. Ma è proprio questa costitutiva fragilità del «prodotto sociale», questa sua ineliminabile provvisorietà, che chiama in causa la nostra responsabilità e ci spinge, ancora una volta, a cercare l'interazione con gli altri soggetti che abitano la società. Oggi più che mai, è cruciale riuscire a interagire, ritrovare delle connessioni, delle convergenze, delle continuità sul senso di quello che si fa. Un senso prodotto insieme diventa con-senso e questa, che è la base su cui si costruiscono le iniziative, va continuamente alimentata.

Per chi lavora nel sociale è vitale rendersi conto che quello che conta è il «perché» si fanno le cose. Il perché molte volte rischia di perdersi; si dà per scontato, diventa qualcosa di naturale di cui non si parla più e allora i

mezzi diventano fini, gli strumenti diventano obbiettivi. La ricerca di senso, a mio avviso, è molto collegata allo sforzo di mantenere in vita connessioni significative tra diverse istituzioni, gruppi, associazioni, soggetti presenti nei contesti sociali. Tutte le componenti che sono presenti nel contesto rappresentano parti di cui non possiamo fare a meno.

Riuscire a vedere gli altri soggetti del contesto, a coinvolgerli nella ricerca di senso permette di aprire, nella frammentazione del faticoso e inquietante mondo in cui viviamo, la possibilità di costruire attorno ad aspetti cruciali della nostra vita delle connessioni, delle rappresentazioni condivise, dei pensieri accomunanti, delle comprensioni su cui ci sente vicini. E permette, anche, di rendere maggiormente visibile e comprensibile all'esterno quello che operatori e servizi fanno, riuscendo forse anche a suscitare maggiori apprezzamenti e legittimazioni sociali.

PER UNA NUOVA PROGETTUALITÀ DEL LAVORO SOCIALE

IL PROGETTO

L'intento di questo inserto è di tradurre in orientamenti operativi le ipotesi sulla funzione sociale dei servizi presentate nel precedente (ottobre 2004). Partendo dalla presa d'atto che la delega ai servizi oggi non è più assumibile né attribuibile, si sostiene come sia più evolutivo per i servizi pensarsi come «luoghi sociali» in cui si elaborano conoscenze e modalità di intervento capaci di aggregare e sviluppare risorse per contrastare i problemi sociali. Queste pagine incoraggiano verso un lavoro sociale inteso non come «costrutto unilaterale», bensì come frutto di interazioni da inventare e costruire. In questa prospettiva parte essenziale della quotidianità operativa diventa un costante lavoro di connessione con i vari attori sociali, la costruzione di reti di risorse per avviare e sostenere i progetti, le quotidiane negoziazioni con tanti interlocutori istituzionali e non.

I CONVEGNI

Le ipotesi sul lavoro sociale presentate in questi due inserti hanno orientato il percorso di ricerca promosso dall'Assessorato alle politiche sociali della Regione Emilia-Romagna e coordinato dalla rivista Animazione Sociale insieme allo Studio APS. Al percorso, avviato a fine 2003, hanno partecipato responsabili dell'Assessorato e operatori sociali di quattro servizi ed enti dell'Emilia Romagna: Consorzio per i servizi sociali di Ravenna; «Villetta svizzera» di Reggio Emilia; Ass. Trama di Terre di Imola; Centro stranieri e ufficio nomadi di Modena. Gli esiti del percorso rappresentano il punto di partenza del convegno nazionale di Bologna (11-12 febbraio 2005), di cui sono previste due ulteriori edizioni data la straordinaria richiesta di partecipazione (Torino, 1-2 aprile, Napoli, 23-24 settembre). Per info: convegno@gruppoabele.org, tel. (011) 3841048.

L'AUTRICE

Franca Olivetti Manoukian svolge da anni attività di consulenza per la riprogettazione e la formazione nel settore dei servizi. Tra le sue pubblicazioni ricordiamo: *Stato dei servizi. Un'analisi psicosociologica dei servizi sociosanitari* (il Mulino, Bologna 1988), *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica* (con C. Kaneklin, Nis, Roma 1990), *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali* (il Mulino, Bologna 1998), *Cose (mai) viste* (con G. Mazzoli e F. d'Angella, Carocci, Roma 2003).

Per Animazione Sociale è consulente rispetto alla formazione degli operatori. Le riflessioni contenute in questo inserto e nel precedente sono ora raccolte, insieme ad altre, nel Geko *Re/immaginare il lavoro sociale. Appigli per una nuova progettualità*.

Recapito: Studio APS - via San Vittore 38/a - 20123 Milano - tel. (02) 4694610 - studioaps@studioaps.it