

# FACCIAMO I... CONTI!

La narrazione come modello  
per trasformare il sociale

Con un esordio di Gianni Montesarchio

Enrico Mancini

POLITICHE  
E SERVIZI  
SOCIALI

**FrancoAngeli**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# FACCIAMO I... CONTI!

La narrazione come modello  
per trasformare il sociale

Con un esordio di Gianni Montesarchio

Con il contributo di Loredana Mancini,  
Andrea Savini e Jhonathan Volpi

Enrico Mancini

POLITICHE  
E SERVIZI  
SOCIALI

**FrancoAngeli**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Esordio</b> , di <i>Gianni Montesarchio</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b> , di <i>Enrico Mancini</i>	»	17
<b>1. Una mente fra le persone: fondamenti epistemologici</b> , di <i>Enrico Mancini e Loredana Mancini</i>	»	23
1. Il gruppo come crisi del paradigma moderno-individualista	»	26
2. Il sociale e il gruppo come complessità nel paradigma postmoderno	»	29
3. Una visione psicodinamica dell'essere in relazione	»	32
4. Il gruppo come costruito per narrare il sociale	»	34
<b>2. Organizzazioni sociali e gruppi</b> , di <i>Enrico Mancini</i>	»	38
1. Organizzazioni sociali	»	38
2. A proposito di "sociale" e a proposito di "organizzazione"	»	40
3. Il gruppo e i suoi interrogativi nelle organizzazioni sociali	»	42
4. Una domanda per la psicologia	»	44
5. Gruppo! Uno stesso vertice concettuale e metodologico: come organizzazione, come strumento di intervento, come destinatari	»	46
<b>3. Gli strumenti concettuali: tra modelli teorici e prassi operative</b> , di <i>Enrico Mancini</i>	»	49
1. Organizzazioni sociali e azione sociale	»	49
2. L'urgenza del fare	»	51
3. Prassi e teoria nel lavoro sociale	»	54

4. “Tra-dire e... fare”: per una relazione generativa fra teoria e prassi	»	57
5. Dal <i>fare per</i> al <i>fare con</i> : un cambio epistemologico e una questione pratica	»	61
6. Confini	»	67
7. “Sconfini”: per una comunità... oltre le mura!	»	73
7.1. La comunità terapeutica ed educativa	»	74
7.2. La comunità come “organizzazione sociale”	»	77
7.3. La comunità come territorio	»	80
8. Un modello contestuale	»	82
9. Narrare il sociale per generare sociale	»	83
9.1. La narrazione come vertice di lettura del lavoro sociale	»	84
9.2. La narrazione come strumento nel lavoro sociale	»	85
9.3. La narrazione come obiettivo del lavoro sociale	»	87
<b>4. Narrare l’organizzazione sociale: aprire a scenari grup- pali, dinamici, contestuali, di Enrico Mancini e Loredana Mancini</b>	»	89
1. Il mito del gruppo nelle organizzazioni sociali	»	90
2. Una visione integrata dell’organizzazione: l’ancoraggio al contesto	»	96
3. Leadership e cultura organizzativa nelle organizzazioni sociali	»	99
4. Un modello grupale a leadership diffusa per le organizzazioni sociali	»	105
4.1. Dalla leadership carismatica alla leadership diffusa	»	106
4.2. La centralità del lavoro d’équipe	»	111
4.3. Il modello organizzativo: una visione d’insieme	»	116
5. Narrare l’istituzione per generare cambiamento	»	121
6. Elementi di setting per gruppi di ri-narrazione dell’esperienza professionale	»	127
6.1. Verso un’organizzazione che si racconta	»	131
7. Dalla supervisione dell’individuo alla supervisione del gruppo	»	132
7.1. Spazi applicativi e di intervento: le organizzazioni sociali	»	136
8. Comprendere mentre si agisce: narrare la propria esperienza professionale	»	145

9. La supervisione del gruppo come bussola per la riflessione tras-formativa	»	152
<b>5. Organizzazioni sociali come servizi alla persona: le dipendenze patologiche, un pre-testo per un modello di intervento</b> , di <i>Enrico Mancini</i>	»	164
1. Verso un modello “integrante” dei servizi rivolti alla persona	»	164
2. Le dipendenze patologiche e la centralità del sintomo: disintossicare i sistemi di intervento?	»	168
2.1. Ripensare il sintomo in un’ottica clinica, gruppale e contestuale	»	173
3. Intervenire “su”, costruire “con”: dalle voci soliste alla band musicale	»	178
4. Dalla comunità terapeutica alla comunità di sviluppo	»	183
4.1. Ridefinire gli obiettivi	»	184
4.2. Gruppi organizzativi e gruppi di rinarrazione nella comunità terapeutica	»	187
4.3. Lo sviluppo del programma individualizzato	»	189
4.4. Reinserimento sociale: riconnessione e sviluppo della rete relazionale	»	191
5. L’équipe: strumenti gruppali per un lavoro “di concerto!”	»	194
6. Case management ed équipe multidisciplinari integrate per la persona	»	200
7. La comunità oltre le mura: Pat, un modello di intervento di comunità come territorio	»	205
7.1. Il progetto, una visione d’insieme	»	208
7.2. Spazi di narrazione per la persona e la sua rete familiare	»	212
7.3. La psicoterapia nell’ambito del progetto	»	217
7.4. Tre spazi di narrazione per i gruppi degli operatori	»	219
<b>6. Narr-azione sociale: processi di integrazione per lo sviluppo del territorio</b> , di <i>Enrico Mancini, Andrea Savini, Jhonathan Volpi</i>	»	224
1. Alla base del capitale sociale	»	226
2. Modelli di funzionamento delle reti collaborative	»	229
3. Dal <i>no profit</i> al <i>social profit</i>	»	232
4. L’inserimento socio-lavorativo come opportunità per le persone e il territorio	»	234

4.1. Elementi per un progetto di inserimento lavorativo protetto in agricoltura sociale	»	237
5. Benessere soggettivo e interesse collettivo	»	242
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	245
<b>Gli autori</b>	»	255

# Esordio

di Gianni Montesarchio

C'ERA UNA VOLTA...

Così avevano inizio e ancora cominciano le fiabe o meglio i “*CONTI*”, che abbiamo tutti condiviso e che ci hanno aiutato ad approcciare metaforicamente la vita, ed è così che voglio iniziare questo prologo perché: c'erano una volta una serie di gruppi, associazioni, comunità, organizzazioni religiose ecc. che armati di buona volontà, buon senso, a volte con dedizione, a volte con improvvisazione, hanno segnato e occupato uno spazio lasciato vuoto dalla impreparazione e dalla scarsa lungimiranza di uno Stato poco attento all'esigenza del sociale e di quello che abbiamo imparato a chiamare terzo settore.

Questo “Conto” inizia alla fine degli anni '60 e si consolida negli anni '70, quando il termine “III settore” ancora non era stato coniato, infatti, appare nel 1978, per diventare di uso comune solo alla fine dell'80, quando sono già consolidate e già operano congruentemente un gran numero di cooperative e associazioni di promozione sociale che da un vertice privato producano beni e servizi a destinazione pubblica.

Da allora non è solo trascorso tempo, ma è passata un'epoca “epica” che fu, anche, contraddistinta da approssimazione e da “buona volontà”, che fu l'epoca dei padri carismatici, del “meglio che niente”, del “tutti fanno tutto”, del “vogliamo bene”, ecc. ecc.

Oggi, naturalmente, sono rimaste sacche di autoreferenzialità e di appartenenza priva di pensiero, ma il III settore ha dovuto fare i *conti* con il mutato paesaggio e con le cambiate condizioni legislative e lavorative.

Intanto è anche cambiata l'utenza, il mercato del lavoro ed i Servizi Territoriali con i quali le Associazioni devono interfacciarsi, sono cresciuti nella competenza ad indirizzare domande e specie nella volontà di non delegare più acriticamente. I progetti abbisognano di obiettivi verificabili e di figure professionali competenti che la legge richiede ed impone.

Questa cultura del saper fare e non solo dell'essere, ha creato storicamente ed ancora crea una scissione tra le antiche figure degli operatori autoproclamati e gli attuali, certificati non solo "dal campo", ma da corsi, lauree, master ecc.

Mi viene in mente, non senza ironia, l'antica dicotomia che nei film americani "di guerra", contrapponeva le due anime degli ufficiali yankee, quelli, più attenti, che avevano conquistato i gradi in battaglia e che apparivano rudi e sguaiati e i giovani "fighetti" usciti dall'Accademia di West Point con la divisa stirata ed avvezzi più ai balli del circolo ufficiali che non allo scontro con lo sporco pellerossa. Come in quell'iconografia obsoleta, ma vicina alla nostra realtà, si scontrava l'ex tossico, una figura epica, quasi mitologica, che aveva attraversato il fuoco e che la vita aveva temprato e sapeva cosa voleva dire aver vinto "la scimmia" e il professorino d'accademia che aveva studiato tutto sui libri e che pretendeva di sapere cosa era l'indicibile e l'inspiegabile. Come nel cinema americano la convivenza tra i due era impossibile: le due figure si studiavano con diffidenza, l'uno guardava in cagnesco l'altro che restituiva uno sguardo supponente. Tutto si ricomponeva nel finale quando il primo impolverato si sacrificava prendendosi la freccia destinata al damerino, che da insopportabile, intanto era divenuto umano e persino capace di strategia e che avrebbe casomai sposato la figlia del più anziano scudo umano. Nel nostro caso i primi sono stati superati senza un vero spargimento di sangue, dopo aver, casomai, lasciato ai nuovi qualche non inutile insegnamento legato alla quotidianità. Intanto, come si diceva, lo scenario è cambiato e le esigenze dell'utenza pure, nonché le giuste pretese della committenza. Non ci sono più quei simpaticoni dei pellerossa di una volta... Ora facciamo i conti con tribù inusitate e poco prevedibili!!

Questa epopea, o se volete questa retorica, ci ha in alcuni tempi favorito, consentendoci in anni passati di aggredire problemi che non sarebbero stati diversamente affrontati, ma anche ci hanno frenato, quando la professionalizzazione delle figure adatte alla gestione dei problemi è stata rimandata a causa della riottosità di operatori vecchio stile non disposti a delegare poteri e competenze che intanto avevano acquisito.

Questa ricostruzione del "da dove vengo" lo chiamiamo "transgenerazionale istituzionale" e sta a segnalare la competenza che dobbiamo avere sulla storia non solo dell'ieri, ma anche dell'altro ieri e persino della preistoria!!

Dobbiamo diventare competenti del percorso che è stato fatto nella storia nazionale ed internazionale del lavoro sociale e poi accogliere e rinarrare quanto avvenuto nel nostro gruppo d'appartenenza per capire come si è giunti allo status quo. Tutto questo per pensare un futuro che non sia solo prevaricazione tra vecchio e nuovo, ma un fisiologico divenire che possa costruire uno sviluppo coerente con le richieste e gli obiettivi attuali.

Oggi, nel nostro paese, e non solo, non esiste più uno stato assistenziale che a pioggia distribuisce fondi tra i tanti che si occupano del sociale, non esistono più le elargizioni su progetti eroici, ma spesso utopistici che non si basavano su follow-up, ma sulla capacità di dare una generica risposta a problemi esplosivi e sempre urgenti!! Siamo notoriamente il paese dell'urgenza e mai dell'importante e così per anni ci si è mossi, saltando sull'improrogabile, certi che si sarebbero trovati i fondi, pochi ma utili a mandare avanti il quotidiano.

Non si è avuto né il tempo né le risorse per occuparsi del futuro a medio lungo termine o per fare i conti con il passato che poteva essere riletto, criticato o riscritto. La parola d'ordine era Fare, Fare, Fare, prassi, prassi, prassi!! Dico questo non con intento biecamente critico, ma con la consapevolezza che per anni, decenni, l'urgenza l'ha fatta da padrone ed ha costretto operatori anche consci e ben preparati a non potersi fermare previo il fallimento della struttura che gestivano.

Si è in questa fase demandata ad agenzie esterne (università, gruppi di ricerca ecc.) la speculazione teorica sull'accadente, venendosi a creare una discrasia ed un'incompatibilità tra metodologia e prassi, appunto il solco tra combattenti sul terreno e cadetti di West Point.

In un famoso sketch della Smorfia degli anni '70 dal titolo "Il basso", un depresso Troisi, nei panni di un disperato disoccupato intento a trovare soluzioni per la sopravvivenza, veniva continuamente interrotto da un esuberante e isterico Arena che vestiva i panni del sociologo di turno che, ad ogni incipit del povero nullatenente tuonava: "noi che abbiamo studiato il problema possiamo affermare che... ecc. ecc."

Questo proprio per mettere alla berlina il tecnico, il professorone che dall'alto della sua torre d'avorio e completamente inadatto a capire i problemi del sociale vuole costringere in una teoria astorica e aprioristica un evento che abbisognerebbe di una teoresi ad hoc e specie condivisa con chi la deve poi applicare.

Questa inadeguatezza delle due parti in gioco: l'una poco avvezza alla speculazione teorica e presa dall'urgenza contingente e l'altra per niente calata nel quotidiano e legata alla astrazione, hanno creato un circolo vizioso che ha alla fine prodotto una profonda diffidenza dell'uno verso l'altro ed un conseguente allontanamento delle due componenti che, sempre di più, in un periodo abbastanza recente, hanno scavato un solco a volte incolmabile.

Altro problema è stato il bisogno di assimilazione e di generalizzazione che ha sopperito alla mancanza di teoresi: la parola d'ordine è stata a lungo "da noi si fa così". Dove il da noi rimandava al gruppo di appartenenza che spesso costruiva protocolli che al meglio risultavano efficaci ma non efficienti quindi a volte utili ma dispendiosi e non sempre mirati e dove l'effi-

cia era spesso rivolta alla omeostasi ed alla conservazione del sistema societario e non al cambiamento del cliente.

Inoltre i protocolli e le tecniche utili per un tipo di utente, col tempo, con il mutare delle condizioni dei clienti e delle richieste delle istituzioni committenti divenivano inadeguati alle nuove situazioni. Ciò nonostante la parola d'ordine: "Da noi si fa così" è stata spesa senza attenzione al cambiamento e casomai con tetragona certezza perché quello che era andato bene prima, era garanzia di bontà anche futura, ma specialmente la duttilità che richiedeva l'utenza non corrispondeva a quella degli operatori impegnati. In sintesi il protocollo è stato spesso più importante e difeso che non il/i soggetti cui era diretto l'intervento ed erano quest'ultimi che dovevano adeguarsi al formulario e non viceversa.

Solo qualche giorno fa, assistendo distrattamente alla ennesima trasmissione sportiva della domenica sera, durante la quale si sezionava la giornata calcistica, un commentatore rivolgendosi al giovane allenatore, subentrato a campionato quasi finito e quindi costretto a gestire una squadra non certo costruita con il suo contributo, lo ingaggiava: "Mister ma alla luce delle qualità dei tuoi attaccanti, veloci e fisicamente forti, ma non tecnicamente eccellenti, non ti converrebbe giocare in velocità, più che impegnarti in passaggi e trame a centrocampo?". La risposta piccata e fulminante del suddetto allenatore, che nel nome porta la sua condanna, fu: "È risaputo che questo è il mio gioco!!!!!"

Questo per dire che a proposito di tecnica senza teoria e di prassi senza attenzione al contesto siamo in buona compagnia. La metafora che ci offre il gioco del calcio è assai calzante, troppo spesso la materia prima non è assolutamente presa in considerazione, come si diceva, è l'utente che doveva assecondare il progetto e non era il programma che doveva adattarsi alle caratteristiche ed alle esigenze del cliente.

A proposito poi dell'identificazione dell'utente, questo coincideva/coincide con i soggetti cui è mirato l'intervento o con il committente e, quindi, storicamente, con l'istituzione spesso pubblica che lo richiede e che paga? In passato l'attenzione delle Associazioni impegnate nel sociale è stata rivolta troppo al committente creando un'asse committente versus consulente che tendeva ad escludere appunto l'utente. Questo, ha creato non pochi problemi allo sviluppo di una teoresi anche perché il committente si è contraddistinto come poco incisivo e scarsamente portatore di quello che definiamo "domanda competente". La richiesta implicita ed a volte esplicita era di occuparsi di un generico "intrattenimento" di soggetti dipendenti, minori problematici, pazienti psichiatrici ecc. senza che si potesse approfondire un percorso mirato ad obiettivi attuabili e personalizzati.

Questa deriva si spera appartenga ad un passato remoto, che però biso-

guna avvicinare senza infingimenti perché tutto ciò è pesato sulle spalle di persone spesso disinteressate, generose, che hanno sacrificato quote della loro vita privata per impegnarsi in avventure a volte perdenti che hanno, spesso, riservate soddisfazioni solo affettive.

Rileggere questa storia, poterla raccontare e specie rinarrarla è un punto fondamentale per approcciare il nuovo, il presente e il futuro, per sapere da dove si è partiti e per essere coerenti con le nuove stringenti richieste e con i cambiamenti che le mutate condizioni strutturali richiedono.

Infatti, oggi, la scarsità delle risorse economiche ha inciso pesantemente sullo scenario non solo finanziario, ma anche e specie sulle condizioni culturali e ha imposto una riconsiderazione dei modelli di approccio al problema. In vero il discorso sui modelli è diventato urgente proprio perché nuove imposizioni legislative e specie nuove urgenze hanno richiesto rapidi mutamenti nell'approccio ai problemi.

Questo, credo sia il vero mutamento e la rivoluzione culturale: l'attenzione alla teoresi, prima, demandata all'esterno, alle agenzie altre di cui si parlava, che avevano a volte cannibalizzato senza calarsi all'interno delle condizioni ed alle esigenze pragmatiche. Questa funzione è stata riportata all'interno e le varie Associazioni, specie quelle più attrezzate, hanno deciso di investirsi del problema e hanno iniziato a considerare i modelli scientifici d'intervento non più un inutile ostacolo alle urgenze quotidiane, ma un modo nuovo ed incisivo per poter riconsiderare gli obiettivi e per programmare anche a medio lungo termine. Quindi il primo vero cambiamento viene segnalato proprio dall'autonomia di pensiero ritrovata: le vecchie cooperative o le nuove Onlus si sono impegnate in prima persona nel coordinarsi per provare a risolvere dall'interno il problema dell'assenza di una forte base metodologica ed hanno cominciato a lavorare su nuovi modelli che non hanno invalidato il lavoro precedente, ma che l'hanno riconsiderato alla luce delle mutate problematicità.

Questa modalità ha un preciso significato: in passato, come detto, erano i centri di ricerca che si rivolgevano alle Associazioni del sociale e che le investivano di progetti che non partivano da un'esigenza autoctona, ma che rispondevano appunto alle esigenze, casomai Accademiche di chi aveva bisogno di mettere sotto il microscopio il lavoro che veniva svolto e l'utenza di cui ci si occupava.

Da un po' sono le Associazioni, le Cooperative, le Onlus del III settore che si rivolgono, come committenti, alle organizzazioni formative o alle agenzie universitarie e acquistano competenze congruenti con il loro percorso e con la propria specificità.

C'è un virtuoso ribaltamento domanda/offerta e specie si assiste a un'acquisizione di potere nelle decisioni e negli obiettivi, non più calati

dall'esterno, ma stabiliti, determinati e programmati dalle esigenze interne.

Una quota parte degli introiti è investita in formazione permanente e le Associazioni che acquistavano questo prodotto ora si qualificano, a loro volta, come agenzie formative, scoprendo un nuovo modo di finanziarsi e di costruire produttività.

Il valore assoluto del lavoro che qui è presentato è appunto questo: l'Autore del volume che ha vestito diverse identità all'interno dell'assistenza al sociale è ora il Presidente di una cooperativa che ha, negli anni, sentito l'esigenza, insieme ai suoi compagni di viaggio, di formarsi e di costruirsi una competenza raffinata e spendibile. Il gruppo che negli anni '70 si era unito intorno ad un Leader carismatico, ha poi attraversato mutamenti e crisi ed ha raggiunto la forma attuale, anche grazie alla lungimiranza di quello che ne fu il Fondatore che ha rinunciato al suo ruolo e alla sua centralità, affidando, a quelli che erano stati i suoi collaboratori, il futuro cambiamento.

Questo volume è stato voluto e pensato da chi dall'interno del sistema cooperativo ha sentito l'esigenza di costruire, in prima persona, un percorso competente che unisse la prassi alla teoria; il fare al pensare; la quotidianità al modello scientifico.

Per ritornare alla metafora western è come se l'ufficiale sgualcito, cresciuto sul campo, avesse deciso di andare a West Point, prendere in contropiede il cadetto signorino, e uscirne non certo più stirato, ma più capace di leggere teoricamente quello che l'esperienza gli aveva indicato. Vi chiederete quale possa essere il valore di questa scelta, a mio avviso la possibilità di poter essere gli artefici della gestione del cambiamento avvenuto e dei cambiamenti in divenire. Di poter lavorare non per protocolli, ma con la duttilità anche modellistica che il III settore, continuamente chiamato a nuove sfide, richiede e pretende.

Mi risulta francamente un po' forzato l'immaginare Enrico Mancini, carico delle sue campagne militari e delle sue onorificenze conquistate sul campo, bussare alla porta dell'Accademia, ma il quadro, devo confessare, mi diverte.

Questo per dire che vi apprestate a leggere un lavoro che non presenta una scissione tra problemi pratici e lettura teorica, ma che vuole, con sobrietà, proporre una linea culturale che sia "persino" originale!!

Al centro di questa visione originale c'è il Gruppo che di per sé è strumento antico e usurato, ma che qui non è solo il gruppo degli utenti o degli operatori, ma è il Gruppo della formazione permanente. C'è poi ed anche la Narrazione, il "Conto" come indica il titolo, che è l'attenzione alla storia non solo sociale, ma quella delle relazioni interne, delle conquiste, degli aspetti non sempre "coscientizzati" che costruiscono motivazioni, orientamenti, resistenze, scissioni, costruzioni, condivisioni, opposizioni... quello che prima abbiamo chiamato "transgenerazionale istituzionale".

Chi ha costruito questo prodotto indica proprio nella “rigenarrazione” la specificità e l’originalità del modello, cioè nella capacità di riraccontare la propria storia comune e ogni volta rileggerla alla luce delle nuove acquisizioni e della nuova modalità di raccontarsi, non cedendo mai alla deriva del mitizzare che congela il processo storico e lo cristallizza.

Ritengo sia il tratto originale questa capacità di rendersi artefici e conoscitori attenti delle proprie origini, di poterle sempre ridiscutere e riattualizzare. Il nuovo sta nella possibilità di confrontarsi a proposito del “da dove veniamo”, accettando che non siamo più gli stessi, senza abiurare, ma anche senza fidelizzarci.

Quest’abilità alla consapevolezza rompe la dicotomia relazionale dell’“essere” contrapposto al “saper fare”; impone il superamento della scissione tra appartenenza e competenza e compone una nuova figura di operatore che grazie alla rigenarrazione è

“COMPETENTE” a proposito della propria “APPARTENENZA”.

Ora mi premerebbe parlarvi di “rigenarrazione”, ma vi toglierei il piacere di affrontare con curiosità i capitoli successivi ed allora... buona lettura!!



# Introduzione

di Enrico Mancini

Un racconto è qualcosa di vivo, solo apparentemente fermo, stabile e ben definito. Una storia è terminata solo fino a quando non la si usa, non la si narra, non la si rilegge. È come l'acqua, prende la forma delle cose che la contengono, ma se può scorrere, lentamente ed incessantemente modella, incide, trasforma, tutto ciò che contemporaneamente la contiene.

Il mondo del sociale, con le tante organizzazioni che lo compongono, con le persone ed i gruppi che vi si incontrano, si interrogano, cercano nuove opportunità, è un mondo pieno di storie, che trovano la possibilità di essere raccontate, ascoltate, dialogate.

Dopo anni di lavoro nei più svariati ambiti, questo mondo deve continuare a chiedersi quale sia la sua storia, non solo quella passata, ma soprattutto quella ancora da raccontare ed in questa domanda forse può riconoscere una *mission* comune e condivisa che transiti oltre i singoli servizi. In questa visione, non solo delle organizzazioni sociali, ma dell'intera rete di servizi e progetti che esse mettono in campo, si può affermare che il lavoro sociale è tale se e quando può offrire alle persone, ai gruppi, ai territori, *la possibilità di narrare un'altra storia di se stessi*, quando cioè le difficoltà, i problemi, le criticità, diventano pre-testo per nuovi racconti e nuovi futuri.

Non è un racconto che può avere la possibilità di cambiare la vita delle persone, lo è eventualmente il *RACCONTARSI*. Un narrare che è azione e relazione, scambio ed interlocuzione che travalica la parola stessa, è il raccontarsi che avviene attraverso un fare condiviso, nei contesti in cui si è quotidianamente impegnati. Ma ciò non basta. Il *raccontarsi può generare cambiamento* se è un processo gruppale e plurale, se si fonda sull'azione, ma non si esaurisce in essa, se può accettare di convivere con altri racconti e di attraversarli ed esserne riattraversato. In estrema sintesi, se i racconti possono, come l'acqua, scorrere, andare, trasformarsi per trasformare.

“Facciamo... i conti”, nasce proprio dal “racconto”, ma vuole riferirsi a quel “raccontare...”. Rimandando ad un sociale che quotidianamente co-

struisce trame narrative, facendosi storia possibile e percorribile. E ben venga allora che “fare i... conti” suoni anche come un’ingiunzione esclamativa ad *affrontare le questioni spinose*, un bisogno riflessivo di *fermarsi e fare il punto*, una necessità di *valutare le risorse* e le disponibilità economiche.

L’idea di questo lavoro probabilmente è in embrione già a metà degli anni ’90 come “pensiero in attesa di essere pensato”, per dirla con Bion. Come bisogno di molte organizzazioni sociali, tra cui quella di cui faccio parte, di comprendere e poter raccontare, su un piano di metodo, il perché alcune prassi funzionavano, ma anche il perché rischiavano di “non funzionare più”. Non solo, ma anche il bisogno di guardarsi come organizzazioni e comprendere la necessità di andare oltre i propri “padri fondatori” e di attraversare questo passaggio che tendeva a cristallizzarsi in conflitti, delusioni e demotivazioni.

Questioni delicate che non casualmente intersecavano un altro importante traghetamento: *dal volontariato al lavoro sociale*.

Da allora il lavoro sociale ha continuato ad arricchirsi di esperienze e *nuove prassi*, portando a differenziarsi in un’eterogeneità di organizzazioni, servizi e progetti; tuttavia permangono quei quesiti cui si è fatto sopra riferimento, domande aperte e mai scontate, né negli esiti né nelle risposte, dei veri e propri nodi con cui ciascuna organizzazione ha dovuto e deve fare i conti.

Attraverso essi si rinnovava e si faceva sempre più urgente una più generale domanda *della prassi alla teoria*: la possibilità cioè di sviluppare un pensiero, etico, metodologico e operativo sulle organizzazioni e sul loro declinarsi in azione sociale nei territori. È in questi termini, per riprendere le parole di Gianni Montesarchio nell’*Esordio*, che “è come se l’ufficiale *sgualcito*, *creciuto sul campo*, avesse deciso di andare a *West Point*, prendere in *contropiede* il *cadetto signorino*, e uscirne non certo più *stirato*, ma più capace di leggere teoricamente quello che l’esperienza gli aveva indicato”.

Una metafora che mi sentirei qui di riprendere. Perché c’è “accademia... e accademia”, e la ricerca curiosa di quella che poteva “aprire le porte” anche a chi era cresciuto sul campo mi ha portato all’incontro non solo con le idee, ma anche con persone che, dall’altro lato, percorrevano le stesse domande e guardavano con la stessa curiosità l’esperienza che nel tempo si era venuta facendo. In primis Gianni Montesarchio, ma anche Franco Di Maria, Claudia Venuleo, il compianto Franco Fasolo e con loro molti altri che nel tempo si sono sovrapposti a comporre un “grande gruppo” di cui mi sono potuto sentire partecipe. Persone che, con la loro presenza ed i loro studi, hanno offerto strumenti insostituibili per permettere ai “pensieri” di

trasformarsi in “racconti”, per costruire quegli spazi al contempo “operativi ed emozionati” che aprono a nuove frontiere del lavoro sociale, come contaminazione generativa e innovativa fra teoria e prassi.

*Gruppo, contesto, narrazione, polis, emozione, azione, relazione* alla luce dei loro contributi assumono significati nuovi e tracciano il fil rouge che può “tenere insieme” i tanti e complessi aspetti del lavoro sociale. Il tentativo, sicuramente imperfetto e provvisorio, di utilizzare sistematicamente nella prassi tali concettualizzazioni ha avuto un effetto sorprendente. Da una parte ciò “cambiava le prassi”, fornendo idee e prospettive per nuovi sviluppi e nuovi progetti, sia come servizi che come organizzazione. Dall’altra, le prassi che si andavano producendo sembravano poter trasformare “le teorie” alle quali si ispiravano, mettendone in luce aspetti nuovi, svelandone paradossi, consentendone nuovi approfondimenti.

Questo testo, quindi, è un tentativo di restituire tale possibilità di contaminazione, in ciò non vuole essere né esaustivo, né definitivo, ma offrire degli elementi che possono configurare un modello di intervento nel sociale, rivolto tanto alle organizzazioni che ai loro servizi. Se vogliamo è anch’esso un racconto, una *trama* che si dipana intrecciando i fil rouge della teoria, le *spole*, con l’*ordito* delle prassi; una trama non conclusa che tuttavia ci restituisce un disegno nuovo e continuamente rinnovabile. Affiderei la funzione di *telaio* alla possibilità, sempre nuova e sempre più urgente, di creare *spazi di pensiero, luoghi per narrare il fare*, come parte integra ed integrante del lavoro sociale e che ciascun attore, professionista o organizzazione, può ricreare in maniera originale nei contesti là dove opera.

Tornando al testo, la trama si sviluppa ripercorrendo le diverse tappe che hanno condotto al modello che si vuole presentare.

I primi due capitoli illustrano il “punto di vista” che si assume rispetto alla lettura ed interpretazione della complessità del sociale. Nel primo vengono tracciati i riferimenti epistemologici che delineano il *gruppo* non come dato di realtà, ma come modo di *guardare, pensare e progettare* il mondo e conseguentemente il sociale. Un percorso di ricerca che consente di concettualizzare il *gruppo* come assetto plurale e contestuale della relazione e *la narrazione* come elemento *generativo di cambiamento*. Nel secondo, anche alla luce di questi elementi, viene proposta una ridefinizione possibile delle Organizzazioni Sociali e del loro articolarsi come un “gruppo di gruppi”.

Il terzo capitolo delinea un primo passaggio verso la prassi a partire proprio da questi assunti teorici. Qui vengono riletti in un’ottica clinica, gruppale e narratologica i *temi cruciali del lavoro sociale*. Dalle riflessioni sul fare, alle contaminazioni fra teoria e prassi, fino alla ridefinizione di concetti come *contesto, comunità, confine*, per giungere alla *narrazione* come strumento, processo ed obiettivo del lavoro sociale stesso.