

LE PROFESSIONI NEL SOCIALE

FORMAZIONE

Donatella Barberis
(a cura di)

IL PRODOTTO DEL LAVORO SOCIALE

Un percorso per definirlo,
valorizzarlo e valutarlo

Prefazione di Alberto Giasanti
Postfazione di Franca Olivetti Manoukian



FrancoAngeli

LE PROFESSIONI NEL SOCIALE

Le grandi trasformazioni sociali ed istituzionali che caratterizzano la società contemporanea si riflettono sul sistema dei servizi e sulla formazione professionale degli operatori. In particolare il diverso rapporto tra istituzioni pubbliche ed iniziativa privata, il sorgere di nuove professionalità ed il fenomeno sempre più diffuso dell'associazionismo, l'ampliarsi delle attività del privato sociale e il diverso ruolo che stanno assumendo le comunità locali, richiedono risposte articolate e flessibili alle questioni sociali emergenti.

La collana si articola in due sezioni:

- la *prima* propone *testi distinti per aree tematiche, per valorizzare le competenze professionali* degli operatori che sono già inseriti nei contesti professionali;
- la *seconda* è dedicata alla *formazione* e fornisce a studenti e operatori adeguati *strumenti didattici e metodologici* in grado di comprendere il mutamento della società e dei servizi.

Coordinamento editoriale della prima sezione: Alberto Giasanti

Coordinamento editoriale della seconda sezione: Antonio de Lillo

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Donatella Barberis
(a cura di)

IL PRODOTTO DEL LAVORO SOCIALE

Un percorso per definirlo,
valorizzarlo e valutarlo

Prefazione di Alberto Giasanti
Postfazione di Franca Olivetti Manoukian

Scritti di:

Monica Antognoli, Rossella Bianchini, Manuela Cavedagna,
Lidia Galbusera, Claudia Giussani, Barbara Negri,
Patrizia Pedrazzini, Paola Pulici, Roberto Vaghi, Elisabetta Villa

Con la collaborazione di:

Elena Brazzoli, Alessandra Ciardo, Daniela Galbiati,
Antonella Gianguzzo, Ketti Griguolo, Rossella Ieva, Paola Mariani,
Annalisa Stefani, Laura Troiano

FrancoAngeli

La conduttrice intende ringraziare con affetto Patrizia Pedrazzini, Claudia Giussani, Manuela Cavedagna e Monica Antognoli per il prezioso contributo, frutto di costanza e di passione, apportato nella fase finale di revisione e di ricomposizione del testo.

Un ringraziamento particolare anche a Davide Pagliarini che ha pazientemente curato il lavoro di impaginazione.

Si ringrazia l'assistente sociale Antonella Capizzi, impegnata nell'ambito della Tutela Minori che, pur non facendo parte del gruppo di scrittura, ha messo a disposizione il suo interessante elaborato per il capitolo sugli Orientamenti.

Infine un ringraziamento a tutte le operatrici e gli operatori che in questi anni hanno frequentato i corsi universitari di Management dei Servizi, all'interno del Corso di Laurea Specialistica Progest dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca che, con la loro partecipazione attiva e le loro domande, hanno permesso di focalizzare e di sperimentare, su molte e differenziate situazioni lavorative, quanto si provava a rielaborare nel gruppo di scrittura.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 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 specificate nel sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Alberto Giasanti</i>	pag.	7
Un'esperienza formativa per operatori sociali co-costruita in ambito universitario	»	11
1. Dove e come si sviluppa, di <i>Donatella Barberis</i>	»	11
2. Come l'esperienza di formazione partecipata è stata assunta dagli operatori, di <i>Claudia Giussani</i>	»	14
La questione: che cosa si produce nei servizi sociali? , di <i>Donatella Barberis</i>	»	17
1. Invisibilità e immaterialità dei prodotti	»	17
2. Individuazione del prodotto del lavoro sociale: alcune ipotesi teoriche di riferimento	»	20
Parte Prima – Vedere e nominare il prodotto		
1. Il prodotto del lavoro sociale , di <i>Monica Antognoli, Lidia Galbusera, Claudia Giussani e Elisabetta Villa</i>	»	45
1. La fatica di vedere i prodotti del lavoro sociale	»	45
2. Il prodotto come esito di un processo di conoscenza-azione-conoscenza	»	53
3. Livelli e impatti della produzione sociale	»	70
4. Riaprire lo sguardo e decostruire routine	»	78
Parte Seconda – Gli elementi che facilitano la visibilizzazione del prodotto del lavoro sociale		
2. Questioni di orientamento , di <i>Rossella Bianchini e Claudia Giussani</i>	»	85
1. Gli orientamenti come architetture organizzative	»	87
2. Interrogare gli orientamenti per ripensare i servizi	»	102
3. Quale connessione tra orientamenti e produzione?	»	110

3. Centralità del cliente nella produzione dei servizi , di <i>Manuela Cavedagna, Patrizia Pedrazzini e Roberto Vaghi</i>	pag.	113
1. Da utente a cliente: un cambiamento possibile	»	115
2. Centralità e potere del cliente rispetto al prodotto	»	124
3. Il gioco delle attese: l'incontro tra le aspettative del cliente e le rappresentazioni dell'operatore	»	127
4. Pluralità di clienti, pluralità di esiti	»	135
5. Per un lavoro nel sociale con il cliente	»	142
4. I ruoli d'autorità tra mandati e problemi , di <i>Patrizia Pedrazzini</i>	»	143
1. Autorità e potere	»	145
2. La produzione tra mandato e problema	»	149
3. Le funzioni dei ruoli di autorità nella produzione	»	155
4. Diverse autorità / diversi prodotti	»	159
5. Il ruolo d'autorità: punto d'arrivo o punto di partenza?	»	165
5. La dimensione della razionalità strumentale: risorse economiche e utilizzo dei dati , di <i>Manuela Cavedagna e Barbara Negri</i>	»	171
1. Perché è difficile trattare la dimensione economica	»	173
2. Perché è difficile leggere ed interpretare i dati	»	178
3. L'utilizzo e le modalità di trattamento dei dati più diffuse nelle organizzazioni di lavoro	»	180
4. Trasformare i dati da adempimento a risorsa	»	183
5. Il processo di razionalizzazione in una organizzazione: l'esempio dell'ASL	»	187
6. Le dimensioni economiche e razionali: opportunità per valorizzare e visibilizzare il prodotto sociale	»	193
6. La valutazione , di <i>Monica Antognoli e Paola Pulici</i>	»	196
1. Perché è difficile valutare il prodotto del lavoro sociale?	»	196
2. La valutazione nelle organizzazioni di servizi sociali	»	198
3. La funzione comunicativa della valutazione	»	203
4. La valutazione: da sistema tecnologico a processo dialogico	»	206
Appigli per proseguire , di <i>Donatella Barberis</i>	»	212
Postfazione , di <i>Franca Olivetti Manoukian</i>	»	217
Bibliografia	»	229
Gli autori	»	235

Prefazione

di *Alberto Giasanti*

Il lavoro di scrittura collettiva prodotto nel tempo da un gruppo di operatori e operatrici di vari servizi, tutti studenti e studentesse del Corso di laurea specialistica (ora magistrale) in Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali della Facoltà di Sociologia dell'Università degli studi di Milano-Bicocca, rappresenta una narrazione attenta e curiosa di ciò che accade nei servizi, ma anche un percorso formativo che guarda al lavoro sociale come ad un processo, al tempo stesso, di pratiche e di conoscenze in una prospettiva critica aperta al cambiamento.

Questa dimensione di lavoro collettivo ha origine in un luogo specifico, l'università, e, forse proprio per questo, si pone come una sintesi significativa tra lavoro intellettuale e pratiche esperienziali, tra un dentro e un fuori, tra formazione, intesa come produzione di conoscenza, e ricerca. È come se in questa co-produzione di scrittura tra docenti e operatori si fosse riscoperta l'idea di seminario di Michel de Certeau, cioè di “un laboratorio che permette a ciascuno dei partecipanti d'articolare le proprie pratiche e conoscenze. È come se ciascuno vi apportasse il “dizionario” dei suoi materiali, delle sue esperienze e che, per l'effetto di scambi necessariamente parziali e di ipotesi teoriche necessariamente provvisorie, gli diventasse possibile produrre delle frasi con questo ricco vocabolario, cioè di “ricamare” o di organizzare in discorsi le sue informazioni, le sue questioni, i suoi progetti, etc. ”. In fondo “un luogo di linguaggio tra molti altri in una rete che non comporta più né piazza principale né centro”, ma che “comincia in un gruppo con l'esplicitazione della sua pluralità. Occorre riconoscersi differenti ... perché un Seminario si trasformi in una *storia* comune e parziale (un lavoro sulle e tra le differenze) e perché la parola vi divenga lo strumento della *politica*”¹.

In altri termini è come stare dentro al Giuoco² delle perle di vetro. Che cos'è il Giuoco delle perle di vetro? L'invenzione viene attribuita ad un

¹ M. de Certeau, *Che cos'è un seminario*, trad. it., Achab, VII, febbraio 2006, pp. 47-48. L'articolo esce in francese nella rivista *La brochure ethnologique*, n. 3, maggio 1977.

² Cfr. A. Giasanti, *A proposito di giocatori*, Achab, VII, febbraio 2006, pp. 61-62.

musicologo che costruisce, sull'esempio dei pallottolieri per bambini, un telaio con alcune dozzine di fili tesi, sui quali allineare perle di vetro di grandezza, forme e colori diversi. I fili corrispondono al rigo musicale e le perle alle note. Con le perle di vetro si compongono frasi o temi musicali che poi vengono modificati, sviluppati, modulati o contrapposti ad altri temi. Un gioco pratico per gli studenti di musica lasciato presto andare in disuso, ma ripreso dai matematici che lo utilizzano per esprimere fatti matematici con segni e abbreviazioni particolari. Da quel momento in poi pare che il Giuoco venga accolto e applicato in tutti i campi delle scienze, creando ciascuna un linguaggio di formule, abbreviazioni e possibili combinazioni. Così il Giuoco assume un proprio linguaggio e proprie norme, ma limitatamente a ciascuna disciplina e in qualche modo rimane ancora prigioniero dei recinti e delle barriere che ogni scienza particolare si costruisce. Incomincia però ad affascinare molti tra studiosi, studenti, accademie, ordini professionali, artisti, letterati, filosofi sino a farlo diventare un'arte e una scienza elevata, presentandosi come l'unione di tutti i membri dell'*Universitas Litterarum* o come una sorta di "teatro magico". Ora non basta più seguire intellettualmente le successioni di idee e il mosaico spirituale di un Giuoco con attenzione particolare e con l'esercizio della memoria, occorre anche una profonda dedizione dell'anima. In questo modo il Giuoco si arricchisce di nuove funzioni con gli elementi della contemplazione e della meditazione e diventa una festa pubblica: una specie di linguaggio universale con il quale i giocatori delle perle di vetro sono in grado di esprimere valori mediante simboli e di metterli in reciproco rapporto. A questo punto diventa necessario un Magister Ludi che possa presiedere al Giuoco delle perle di vetro e un luogo dove possa essere coltivato e sviluppato: la Provincia pedagogica che diviene il villaggio dei giocatori, la sede delle varie scuole e il luogo di residenza del Maestro del giuoco.

Da qui inizia la storia di Josef Knecht, nel *Giuoco delle perle di vetro* di Herman Hesse, che, dopo un lungo percorso di individuazione tutto teso al raggiungimento dei gradi più alti di spiritualità, viene nominato Magister Ludi, accorgendosi in quello stesso momento che la Provincia pedagogica non gli basta più. È necessario fare esperienza del mondo fuori, risvegliarsi alla vita profana, affrontare difficoltà, dolori e privazioni, scoprire antitesi ardite per potere alla fine riunire anima e corpo, spiritualità e animalità, intelletto ed emozioni e viverli come poli di un'unità. Abbandona allora la carica e ritorna nel mondo per morire e rinascere in un gioco continuo di profondità abissali e di altezze senza fine, di ombre bianche e di ombre nere, di angeli e di demoni dove le doppie nature sono gli specchi non riconosciute delle nostre società.

Ho sempre pensato sin dai primi anni di insegnamento universitario in Sicilia e di esperienze delle "150 ore" nei paesi bracciantili dei Nebrodi, che la provincia pedagogica hessiana fosse un luogo da costruire insieme a

tutti coloro, uomini e donne, che intendevano riconoscersi come giocatori delle perle di vetro e che l'università potesse essere il territorio nel quale praticare il gioco della conoscenza dove studenti e docenti agiscono, ciascuno per la sua parte, l'esperienza libertaria del sapere così che si possa consolidare una forma di esistenza contro il potere, imparando a vivere la vita in modo consapevole. Cosa non facile e non data una volta per tutte, ma compito quotidiano che si deve continuare a ripetere poiché l'invincibile ansia di conformismo, di cui parlava Pasolini nelle *Lettere luterane*, è sempre in agguato nel profondo delle nostre coscienze. Uno spazio critico in cui esserci come persone intere e nel quale affrontare con passione i contenuti formativi, ma perseguendo sempre qualsiasi possibile sconsecrazione e preparandosi sempre a tradire il potere.

Cerchiamo allora di non diventare poliziotti di noi stessi, ma di trovare una modalità di vivere la vita come un percorso di individuazione dove la pigrizia si coniuga con l'energia e dove, per diventare responsabile delle proprie scelte, si paga il prezzo del dubbio, dell'inquietudine, dell'incertezza e della provvisorietà. Un percorso insomma tra borgo e bosco, stando attenti a non soffermarsi troppo a lungo nell'uno e nell'altro luogo.

È in grado oggi l'università di indicare dei percorsi di conoscenza critica o ha ragione Kafka quando, nei *Racconti*, esprime l'idea che l'educazione mira solo a respingere l'assalto delle persone ignoranti alla città e poi a introdurre quelle stesse persone umiliate alla menzogna? Oppure, comunque sia, "ci si trova tutti allo stesso punto, di fronte allo stesso problema: davanti alla necessità di un'organizzazione e all'impossibilità di concretarla, davanti al bisogno di formulare un abbozzo di sistema cui riferirsi, per subito trascenderlo; al desiderio di provocare dall'alto gli avvenimenti e alla necessità di attendere che essi si elaborino e si sviluppino dalla base"³.

Credo che l'università possa ancora offrire⁴, nonostante politiche pubbliche di omologazione, spazi di confronto con domande, esigenze ed esperienze che vengono da tutte le parti, anche da molto lontano. Esperienze di pratiche sociali che, transitando per l'università, ritornano ai territori di appartenenza arricchite di sguardi diversi. Allo stesso modo queste differenti esperienze del fuori come luoghi di azioni e di collettività dinamiche stimolano l'interno ad una contaminazione continua con saperi e pratiche critiche.

Così, quando dopo l'andare e venire da e per università tra Nord e Sud, sono approdato in Bicocca, nella costituenda Facoltà di Sociologia, ho cercato, nell'assumere il ruolo di coordinatore del Corso di laurea specialistica in Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali e insieme ad un gruppo di colleghi e colleghe, di costruire un biennio formativo che

³ F. Basaglia, *Potere e istituzionalizzazione* in F. Basaglia, *Scritti I, 1953-1968*, Einaudi, Torino, 1981, pp. 292-293.

⁴ Cfr. G. Boulton, C. Lucas, *What are Universities for?*, LERU, September 2008.

potesse diventare un luogo di incontro tra teorie e prassi in una co-produzione di conoscenza dove i tanti ambiti di lavoro degli operatori potessero funzionare da laboratori di pratiche sociali nell'ottica di una ricerca-intervento. Nel tempo l'idea di mettere insieme sapere differenti che dialogassero tra loro in un processo di costruzione di connessioni, pur nel mantenimento delle differenze, mi è sembrato di difficile realizzazione, forse nell'idea che l'università si configurasse come una sorta di "casa chiusa" del sapere o, con un'espressione più attuale, una sorta di supermercato in grado di offrire una vasta gamma di beni secondo le varie esigenze della clientela.

Questo libro, frutto del lavoro di un gruppo di studenti-operatori con la guida preziosa di Donatella Barberis, psicopsicologa e docente nel Corso di laurea specialistica, testimonia invece di come l'università possa essere un luogo di mediazione di saperi critici attenti al cambiamento e ribadisce, nonostante tutto, l'impegno principale dell'università, cioè quello nella formazione e nella ricerca.

Il *Prodotto del lavoro sociale*, così si intitola il libro, è infatti il frutto di un dialogo proficuo tra formazione universitaria ed esperienza lavorativa che ha permesso di valorizzare le competenze degli operatori iscritti al Corso di laurea specialistica, fornendo loro modelli teorici, chiavi di lettura e approcci metodologici che hanno reso possibile una riflessione critica sul loro agire professionale e organizzativo. Non solo, il libro dà la parola a tutti quelli che sono gli attori principali del lavoro sociale – gli operatori, gli utenti, i servizi, la comunità – attraverso la narrazione di storie ed esperienze concrete che permettono l'ascolto delle diverse voci che compongono l'agire sociale, dando modo di capire che la domanda "che cosa producono i servizi" è poi la questione di fondo del ruolo e del significato che la nostra società attribuisce ai servizi.

Un'esperienza formativa per operatori sociali co-costruita in ambito universitario

1. Dove e come si sviluppa

di *Donatella Barberis*

Il contesto in cui prende avvio questa esperienza di ricerca e di scrittura partecipata è il corso di Laurea Specialistica della Facoltà di Sociologia denominato Progest “Programmazione e Gestione delle politiche e dei servizi sociali ” presso l’Università di Milano Bicocca.

All’interno degli insegnamenti del percorso di “Management dei servizi”, curati dallo Studio APS, si è realizzato un incontro, nel tempo sempre più interessante e fecondo, con le persone iscritte e provenienti dall’ambito sociale e socio-sanitario, appartenenti ai servizi pubblici e al privato sociale. Sono prevalentemente assistenti sociali, educatori, responsabili e coordinatori operanti in varie organizzazioni quali Comuni, Asl, cooperative, comunità, servizi e strutture per anziani, disabili, minori, che hanno portato in aula la loro esperienza di operatori.

Ai fini della stesura di questo testo sono state messe in campo le risorse e i saperi disponibili nel gruppo: da una parte gli spunti teorici-metodologici dell’approccio psicosociologico, dall’altra la ricchezza dell’esperienza degli operatori e la motivazione ad esplorarla con chiavi di lettura diverse dalle abituali. L’analisi è stata svolta trasversalmente ai servizi, ai destinatari/utenti/clienti, alle problematiche sociali affrontate che, come si potrà leggere negli esempi di casi riportati, attraversano situazioni di tutela minori, assistenza domiciliare anziani, servizi per adolescenti, servizi territoriali di raccordo con il sistema sanitario e altro.

L’esperienza di questo lavoro, di co-produzione fra docenti e operatori, che ha origine nel contesto universitario e nel contempo attiva uno scambio significativo con la dimensione esperienziale “esterna” dei frequentanti i corsi universitari, argomenta a favore di una possibilità concreta che si può

intraprendere per ridurre le scissioni che troppo spesso si producono fra la formazione e l'esperienza lavorativa, fra i contesti di studio e i contesti di lavoro. Indica inoltre quanto un ambito universitario, come quello del corso di laurea Progest, che si propone di fornire chiavi di lettura e approcci metodologici per riflettere sull'agire professionale e organizzativo, possa risultare valorizzante della competenza stessa degli operatori, fruitori e iscritti ai corsi di laurea.

In particolare, all'interno degli insegnamenti a me affidati, ho posto ai gruppi in formazione, nel corso degli anni, la stessa domanda che, fin dalla lettura del testo *Produrre servizi* di Franca Olivetti Manoukian, mi accompagna e mi sostiene con tenacia nel mio lavoro di formazione e consulenza: "Cosa si produce nel lavoro sociale? Come si fa a dire e a far sapere che cosa si sta facendo? Come dar conto del funzionamento dei servizi? Del loro agire più o meno congruente e funzionale rispetto al trattamento dei problemi sociali?".

Ripropongo tali interrogativi in aula come traccia del lavoro di approfondimento sugli aspetti organizzativi del servizio, per introdurre elementi metodologici del processo di lavoro, come oggetto di ricerca e spunto per rileggere le situazioni di presa in carico, di progettualità portate avanti dai partecipanti, affinché sia possibile per ciascuno/a provare l'esperienza di visibilizzare alcuni degli esiti del proprio agire professionale.

L'ipotesi che guida l'approfondimento sul tema del prodotto nel lavoro sociale fa riferimento a quella che Franca Olivetti Manoukian introduce come "dimensione verticale" del prodotto, che attiene in modo "più specifico ai contenuti sui quali o per i quali avviene il contatto tra operatore e cliente" (Olivetti Manoukian, 1998, p. 54).

Il nostro tentativo è quello infatti di trattare dei contenuti del lavoro sociale, a partire dalla concretezza di ciò che avviene all'interno dei processi. Nel gruppo di scrittura, attraverso le narrazioni delle situazioni operative, si è pervenuti ad una rielaborazione socializzata che restituisce valore e propone significati "nuovi", perché non pensati e non visti, agli esiti, cioè a quanto si realizza nel flusso di prestazioni, scambi e contatti con i clienti dei servizi.

Abbiamo cercato di dar luce a quella che viene definita come "la parte più buia del servizio, quella che solitamente resta in ombra" (1998, p. 53) attraverso le nostre comprensioni e le conoscenze che insieme abbiamo sviluppato rispetto al senso dell'esperienza lavorativa.

L'inesco dell'attività di analisi è stata la rilettura degli elaborati approntati dagli operatori all'interno del corso di laurea specialistica Progest, indirizzo di Management dei servizi; questa è stata l'opportunità che abbiamo colto per iniziare a dar forma a queste riflessioni.

Il pensiero si è precisato nel tempo e sorprendentemente ha iniziato a parlare del prodotto e dei prodotti del lavoro sociale, dando riscontro del

fatto che la dimensione applicativa dell'approccio psicosociologico facilitava l'attività conoscitiva e la visibilizzazione del lavoro sociale.

Questi riscontri ci hanno convinti ad intraprendere un'esperienza di scrittura partecipata e di messa in comune degli elaborati individuali per pervenire ad un testo collettivo, ri-scritto a più mani.

Abbiamo iniziato a scrivere in un grande gruppo di circa venti persone che, concordata l'impostazione e gli obiettivi, si è riarticolato in sottogruppi, uno per ciascun capitolo; successivamente si è composto un gruppo ristretto di circa cinque, sei persone per la stesura d'insieme, a partire dai capitoli scritti dai sottogruppi, e per il completamento del testo.

Questo processo si è sviluppato nell'arco di tre anni registrando una significativa tenuta e costanza della partecipazione e della produzione di contributi da parte di tutte le persone implicate nelle varie fasi.

La motivazione, che ha costituito il legame per il gruppo, parla di desiderio di nominare per sé e per le altre e gli altri il senso e il valore del proprio lavoro, del lavoro sociale; parla inoltre, a nostro avviso, del desiderio di "mettere al mondo" (Sartori, 1990) una rappresentazione del lavoro in cui sia maggiormente possibile riconoscersi.

È un lavoro, quello sociale, in cui per l'alta presenza di donne, si porrebbe la questione della differenza di genere nel lavorare, delle specificità, delle competenze che si spendono e che sono richieste. Questione centrale e scarsamente trattata.

Per quanto ci riguarda siamo consapevoli di portare un contributo in questo senso riconoscendo la matrice femminile di questo impegno rielaborativo, generativo del testo, associandolo metaforicamente ad un lavoro di tessitura in cui la trama di fili grossi, costituita *dall'esperienza*, e di fili sottili, *le dimensioni organizzative del servizio*, tengono insieme l'ordito, si intrecciano e si danno reciproco sostegno e significato nel loro interscambio, dando origine ad un tessuto, il *prodotto del lavoro sociale*, di cui si può pesare la consistenza, vedere le sfumature di colore e considerarne il valore.

Utilizzando una citazione di Maria Lai, un'artista sarda che produce, tra le altre, anche opere di tessuto e racconta le storie del mondo cucendole e scrivendole con ago e filo, ci piace immaginare questo testo come una tessitura, una cucitura che potrebbe essere proseguita anche da altre, da altri: "Passaggi di cuciture, insomma che vanno e vengono attraverso una tela. In fondo il tempo della vita è una continua cucitura" (Cuccu, Lai, 2002, p. 49).

2. Come l'esperienza di formazione partecipata è stata assunta dagli operatori

di *Claudia Giussani*

L'esperienza formativa è tale se produce conoscenza non nel senso di accumulo di sapere, ma in primo luogo come capacità di riflettere, dialogare; se, partendo dal riconoscere di "non sapere", genera uno sguardo curioso, costruisce relazioni feconde e promuove evoluzioni rispetto ai modi di "rappresentarsi il mondo", attraverso un'azione generatrice e creatrice¹.

L'esperienza formativa all'interno della quale è nato questo testo si è sostanziata innanzitutto nel riconoscere di non sapere, nello scoprire il piacere del conoscere e del comprendere, nel ricercare e investire nel pensiero, rischiando di mettere in discussione ciò che era prestabilito.

Un percorso che ha proposto sorprendenti modi di sapere e di so-stare rispetto al lavoro sociale, dentro e fuori l'organizzazione lavorativa, con prospettive di sguardi nuovi, di nuovi significati; quello che Florence Giust-Despraires chiama "il desiderio di pensare" (Molinatto, 2003).

Un'esperienza che ha sollecitato domande, ha aperto questioni e ci ha coinvolto in una ricerca esplorativa che ha interrogato la nostra modalità di stare nei servizi e nelle organizzazioni, il "come faccio ciò che faccio".

Nelle realtà in cui operiamo viviamo quotidianamente una sorta di assedio; gli stessi servizi si sono nel tempo sempre più configurati come una sorta di *imbuto* dentro cui confluiscono richieste e domande, le più svariate e le più frammentate. Il rischio, per gli operatori è di cullarsi dentro un lamento riuscendo a vedere, come unico spiraglio, il fare di più, il mettere in campo sforzi incessanti che richiedono una continua specializzazione.

C'è una sorta di fuga in un attivismo che fatica e non trova il coraggio di fermarsi a pensare con il rischio di occultare la natura stessa del proprio operare nel sociale.

Vi è una reale difficoltà a prendere consapevolezza che, nei servizi e nelle organizzazioni, ci si è costruiti nel tempo propri riferimenti, proprie

¹ "...Un desiderio di autenticità o più semplicemente una certa lealtà nei confronti dei nostri pazienti ci inducono a seguire umilmente le tracce del pensiero socratico, che è del resto l'origine di ogni pensiero creativo. Noi non ci sottraiamo alla consapevolezza di non sapere e ci sforziamo di riconoscere i nostri limiti... proprio per affermare che noi siamo all'ascolto..." (Benasayag, Schmit, 2004, p. 38).

modalità operative con cui si individuano i problemi. L'operatività è prevalentemente guidata da routine cognitive-affettive che sono scarsamente reinterrogate e riattualizzate, nei confronti delle quali si sono sviluppate identificazioni e attaccamenti che facciamo fatica a rimettere in discussione.

In questo contesto, lo spazio e il tempo del percorso formativo hanno consentito di guardare al lavoro sociale come ad un processo di conoscenza, in una posizione di ricerca di significati.

Si è aperta, nello scambio e nella comunicazione con i colleghi e con i docenti, una riflessione a partire dalle realtà lavorative che ha sollecitato lo spostamento dello sguardo al "come" e "perché" si opera più che al "cosa si fa", alla ricerca di connessioni fra i dati nella lettura dei problemi più che di rapide soluzioni, a vedere/comprendere gli esiti degli interventi più che a fotografare le situazioni.

Attraverso la narrazione di situazioni concrete, di esemplificazioni, di storie è stato possibile vedere; attraverso la voce degli operatori è stato possibile ascoltare ciò che accade nei servizi.

Il narrare può essere un esercizio di apprendimento, un imparare dall'esperienza, perché si ricostruisce a posteriori ciò che è stato e si prova a ri-collocarlo in una cornice di senso.

Narrare significa individuare aspetti che consideriamo rilevanti e renderli visibili in uno spazio di confronto e discussione. È anche ascoltare, provare ad identificarsi, è conoscere.

Ma come?

La formazione ci ha attrezzato di riferimenti, di mappe per rappresentare diversamente ciò che facciamo nel lavoro, abbiamo allenato e sviluppato la nostra capacità di lettura e di attribuzione di senso attraverso l'elaborazione di nuove ipotesi interpretative.

Si è imposta, in questo percorso, una questione cruciale tanto da diventare una sorta di "faro" che ha illuminato e orientato lo sguardo: l'individuazione del prodotto del lavoro sociale. Che cosa produciamo? Quali elementi, quali dimensioni vanno esplorate perché si possa rappresentare il prodotto del lavoro sociale, immateriale eppure dotato di consistenza?

È stato interessante accorgersi come sia cruciale focalizzare l'attenzione sull'individuazione dei prodotti di un servizio attraverso un chiarimento di chi siano i clienti, quali gli orientamenti, quale il processo attraverso cui si giunge a produrre. E nel contempo registrare quanto queste dimensioni spesso restino a un livello implicito, non trattato, più o meno consapevole.

Abbiamo riscontrato, a questo punto del percorso, che una maggiore coscienza e competenza rispetto a questi elementi, l'attribuzione ad essi di significati condivisi, possano essere d'aiuto nel facilitare la comprensione degli esiti del lavoro sociale e nel dar conto delle incertezze, degli entusiasmi e delle paure che inevitabilmente connotano chi, come noi, si confronta quotidianamente con questo genere di impegno lavorativo.

I nostri elaborati, in qualità di studenti/operatori, per gli esami del corso di “Management dei servizi” e le tesi di laurea, hanno costituito il primo terreno di scambio comunicativo. Il processo è stato caratterizzato da un notevole investimento intellettuale ed emotivo, in cui ognuno si è autorizzato ad investire nella riflessione, nel pensiero e nella scoperta. Lo scambio “generoso” di pensiero e di esperienze ha facilitato un ascolto raffinato e attento che ha permesso di pervenire alla stesura di uno scritto comune e condiviso. Non sono mancati momenti di scoramento e di affaticamento in cui parti del lavoro rielaborativo sembravano “sfilacciarsi” per perdersi in un sorta di amaro smarrimento. Ma il lavoro di scrittura di questo libro è stato anche il tentativo di ricomprendere quelle parti di pensiero più confuse e in ombra.

Nel tempo, e dopo quasi tre anni di lavoro, possiamo dire di avere sperimentato lo spazio della formazione, prima, e della scrittura partecipata, successivamente, come un luogo dove ciascuna/o di noi è stato lettore, anche critico, di parti di sé e dove ciascuna/o ha potuto ascoltare ciò che l'altra/o ha portato di sé; ciò ha generato riflessioni e considerazioni che non assomigliano alla somma dei pensieri di ciascuna/o di noi ma piuttosto ad una rielaborazione complessiva, che pur attingendo alle nostre risorse, ne genera di nuove, originali, in cui possiamo riconoscerci, senza identificarci completamente.

È questa un'esperienza che ci incoraggia a pensare che sia possibile la costruzione di relazioni conoscitive, tra persone autenticamente interessate a sapere di sé nel lavoro e del senso del lavoro conseguentemente; e in questa prospettiva ipotizziamo che sia sostenibile e indispensabile promuovere evoluzioni rispetto al modo di “rappresentarsi il mondo” e dar luogo a contesti dialogici, dentro e fuori le organizzazioni del lavoro.

La questione: che cosa si produce nei servizi sociali?

di *Donatella Barberis*

1. Invisibilità e immaterialità dei prodotti

Nel periodo attuale in cui la nostra società è interessata da molteplici problemi ed emergenze di carattere economico, sociale e politico e in cui si stanno acuendo conflitti sociali e interculturali, la domanda “che cosa si produce nei servizi?” è forse ancor più difficile da assumere come una domanda di senso, rischia piuttosto di essere decontestualizzata e di prendere la forma di un interrogativo diffuso e serpeggiante in modo insidioso, spesso in occasione di episodi critici, del “a che cosa servono i servizi, che cosa fanno, dove sono?”.

A queste domande si risponde, e si è risposto frequentemente, proponendo una polarizzazione fra la descrizione ampia e dettagliata dell’offerta di servizi attraverso le carte dei servizi, e l’esiguità e la parcellizzazione degli interventi, spesso proceduralizzati, scollegati, intempestivi che non corrispondono alla rappresentazione dell’offerta del sistema dei servizi che viene comunicata e pubblicizzata presso la cittadinanza.

Si è investito molto, infatti, nella descrizione dei servizi in termini di menù dell’offerta, elenchi di attività, prestazioni erogabili e orari apertura, attraverso le Carte dei Servizi, i siti web e gli altri strumenti di comunicazione; pur riconoscendone l’importante funzione informativa per i cittadini, tuttavia riteniamo che essi abbiano per lo più contribuito a creare un’immagine dei servizi che li associa a efficienti sistemi di erogazione di prestazioni più che a luoghi in cui si cerca di comprendere e trattare i problemi sociali¹.

Si incoraggia in tal modo nei confronti dei servizi un’aspettativa di tempestiva risposta alle richieste dei cittadini; conseguentemente il senso di ciò che si fa, gli esiti del lavoro, ciò che a noi preme individuare come un pos-

¹ È da rammentare e riconoscere che la progettazione e la realizzazione degli strumenti comunicativi e delle Carte dei Servizi hanno rappresentato, in alcuni casi, importanti processi d’integrazione e di crescita all’interno dei servizi e di visibilità verso l’esterno.

sibile prodotto del lavoro sociale tende a confondersi e a ricondursi con ciò che comunemente è riconoscibile: la risposta ai bisogni.

La centratura sul bisogno mette in scacco i servizi, poiché dal momento che non si può realisticamente assumere l'onere di rispondere ai bisogni, che sono sempre più emergenziali, complessi e che spaziano in vasti ambiti di disagio, ma si può lavorare solo sui problemi, su alcuni aspetti dei problemi sociali, ne consegue che i servizi possono essere delegittimati nel loro mandato, messi in discussione, in quanto non utili, non rispondenti alle aspettative, dis-conosciuti nel loro operato; ne deriva un mancato riconoscimento del lavoro sociale, che viene soppiantato dall'evidenziazione di ciò che non c'è, di ciò che non si fa, da un riconoscimento al negativo.

La centratura sul bisogno immediato ed urgente del cittadino, se da un lato ha il senso della vicinanza e della presa in carico tempestiva, dall'altro allontana ulteriormente la possibilità di comprendere l'esito di un intervento sociale, rende opaco e mette in ombra il tentativo che si fa per affrontare il problema che origina il disagio e per trattare la situazione con una prefigurazione di esito che superi la reattività alla contingenza.

Una questione rilevante ai fini della nostra analisi è costituita dal fatto che il lavoro sociale dia luogo a **prodotti di bassa visibilità e di non immediata evidenza negli impatti**; ciò sembra sostenere la sua mancata o parziale valorizzazione: dal momento che non se ne vedono i risultati, secondo il paradigma e il linguaggio dell'efficienza, si può presumere che il lavoro sociale non ne produca e quindi che abbia poco valore e forse poco senso.

Un medico e genitore mi ha fatto questa domanda: "Se i servizi arretrano, cioè sono meno attivi e presenti sul territorio, fanno meno prese in carico, cosa succede? Ci sono degli impatti di cui tutti si possono rendere conto? Ciò che oggi è accompagnato, gestito e presidiato può irrompere nella sfera di vita di tutti?".

È evidente come sia diffusamente presente una rappresentazione del prodotto sociale come di qualcosa che può avere una **definizione al negativo**, come qualcosa che se venisse meno provocherebbe problemi e rischi.

È cioè un prodotto che si vede solo se si smette di produrlo, si può iniziare a comprenderlo, a visualizzarlo quando viene meno... quando non è più disponibile.

Oppure prende delle connotazioni minacciose: "Se non facciamo quell'intervento può accadere che...". In questi casi si rappresenta come un prodotto che ha lo scopo di evitare e prevenire danni più gravi, è ancora qualcosa che c'è perché non accada qualcosa d'altro. Ancora al negativo.

Spesso gli operatori nel corso di restituzioni sul lavoro svolto in presenza degli amministratori, non sapendo come spiegare ciò che si produce attraverso azioni di lavoro sociale tendono maggiormente a tratteggiarne i rischi di un'eventuale mancata prosecuzione più che orientarsi a sviluppare

argomentazioni e a portare elementi conoscitivi e valutativi dell'attività realizzata.

Ciò ha delle implicazioni rispetto al senso più complessivo del lavoro sociale che, in casi come questo, tende ad essere associato a significati facilmente strumentalizzabili.

La domanda "Che cosa si produce nei servizi" rimanda alla questione del ruolo e significato che attribuiamo ai servizi nella nostra società.

Nasce in un luogo tecnico, sembra essere una questione degli esperti.

È invece una domanda che reinterroga tutti rispetto all'organizzazione democratica della società, all'obiettivo di inclusione universale, nelle sue forme di contrasto alla povertà, all'emarginazione e per una cultura di integrazione delle diversità, che è stato il progetto ideale dello stato sociale, sostenuto da un ampio e diffuso consenso della società civile; di questo progetto i servizi sono stati parte integrante e costitutiva, investiti di un mandato e di un ruolo molto significativo e congruente rispetto agli obiettivi dichiarati. Per questo motivo l'interrogativo sul prodotto del lavoro sociale è una **domanda politica**.

A noi sembra che in questa fase storica, per molti motivi e su più piani, ci si sia molto allontanati da quel progetto di stato sociale, fondato sul lavoro, sulle pari opportunità e sull'uguaglianza.

La storia è andata diversamente e per i servizi, nati con un mandato preciso e condiviso socialmente, è stato sempre meno chiaro nel tempo il senso del loro ruolo e del loro operare.

I mandati si sono trasformati attraverso l'aziendalizzazione e la specializzazione dei servizi stessi e i problemi sociali sono cambiati nei contenuti e nell'intensità.

Anche per questi motivi risulta interessante e complesso parlare di prodotti e di impatto sociale del lavoro dei servizi. È sfidante anche per gli operatori ricollocarsi in questi contesti e riflettere sul loro impegno professionale.

Riteniamo che sia indispensabile, anche se è un compito non facile, contrastare la diffusa rappresentazione dei servizi che li riduce a specialisti degli "scarti umani" (Bauman, 2006), degli inadatti alla vita secondo le regole sociali. È necessario riconsiderare che il valore di ciò che si produce nei servizi, occupandosi di chi è in difficoltà o in situazione di svantaggio sociale, va oltre il caso specifico trattato, risiede infatti nella possibilità di costruire azioni concrete di integrazione, di coesione sociale e di pacificazione per la comunità nella sua interezza.

È possibile visibilizzare tale valore solo se si ragiona sugli esiti, sugli inneschi di processo, sugli impatti a medio-lungo termine dell'azione sociale, se si va a vedere come vanno a finire alcuni interventi e ci si domanda quali significati hanno avuto quelle azioni per gli interlocutori indiretti, gli