

Angela Fedi (a cura di)

PARTECIPARE IL LAVORO SOCIALE

Esperienze, metodi, percorsi

Prefazione di Gino Mazzoli



Psicologia

FrancoAngeli

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.

Angela Fedi (a cura di)

PARTECIPARE IL LAVORO SOCIALE

Esperienze, metodi, percorsi

Prefazione di Gino Mazzoli

Con i contributi di Lucia Attolico, Daniela Baccarella,
Silvia Brena, Elisabetta Dodi, Nicoletta Faccini, Katuscia Greganti,
Cinzia Novara, Monica Mandalà, Carolina Messina, Norma Perotto,
Serenella Pisciotta, Antonella Ruggiu

FrancoAngeli

*In copertina: particolare tratto da Ambrogio Lorenzetti, La città ben governata
(dagli Effetti del Buon Governo)*

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2005 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.

Indice

Prefazione , di <i>Gino Mazzoli</i>	pag. 9
1. Ricostruire lo sfondo entro cui si lavora	» 10
2. Un’accezione più ampia di “sociale”	» 11
3. Il welfare a un punto di non ritorno	» 12
4. Welfare a fasce e disagio invisibile	» 13
5. Elogio del nostro tempo	» 16
6. I piani di zona come occasioni di nuovo esercizio della <i>governance</i>	» 18
7. Lo spazio peculiare della formazione	» 19
Introduzione , di <i>Angela Fedi</i>	» 23
Riferimenti bibliografici	» 30
1. Storie, lavoro e formazione , di <i>Elisabetta Dodi</i>	» 31
1. Premessa	» 31
2. La narrazione: un modello di concordanza discordante	» 32
3. Raccontare progetti	» 34
4. Lavorare con le storie: tracce di metodo	» 37
5. Contesti e percorsi per narrare	» 39
Riferimenti bibliografici	» 42
2. La peer education: una prospettiva socio-educativa di lavoro con i giovani , di <i>Angela Fedi e Monica Mandalà</i>	» 44
1. Una breve introduzione	» 44
2. Verso l’autogestione dei propri processi educativi	» 45
3. La scuola come spazio di “intervento partecipato”	» 47
4. Fare peer education: sviluppare strategie di <i>empowerment</i> nei giovani	» 50

5. Produrre capitale sociale. Un altro modo di intendere la peer education	pag. 52
6. A difesa della salute e del benessere dei giovani	» 54
Riferimenti bibliografici	» 56
3. Scuola-famiglia-scuola: l'educazione restituente. Genitori come soggetti attivi nella riparazione della relazione genitori-figli , di <i>Lucia Attolico, Katuscia Greganti e Angela Fedi</i>	» 58
1. Premessa	» 58
2. Il mondo degli adolescenti	» 60
3. Il mondo della scuola	» 62
4. Il mondo della famiglia	» 63
5. Genitori a scuola	» 65
5.1. Concetti di partenza	» 65
5.2. Le conferenze partecipate	» 67
5.3. Il Gruppo Genitori	» 68
6. L'educazione restituente	» 72
Riferimenti bibliografici	» 74
4. La scuola in formazione: azioni possibili di cambiamento , di <i>Daniela Baccarella, Carolina Messina e Angela Fedi</i>	» 76
1. Premessa	» 76
2. Il cambiamento: prospettive e aspetti pedagogici	» 78
3. Dall'esperienza al cambiamento	» 81
4. Considerazioni conclusive	» 86
Riferimenti bibliografici	» 88
5. Famiglie in comunità , di <i>Silvia Brena</i>	» 90
1. Premessa	» 90
2. Le famiglie multiproblematiche e le comunità	» 91
3. Un'esperienza: la comunità Il Vantaggio	» 94
4. Gli immaginari sulla comunità	» 96
5. Il riconoscimento del bisogno di aiuto	» 98
6. Sentirsi in comunità	» 100
7. Il rapporto con gli educatori e la specificità dell'aiuto	» 102
8. Le criticità e la riattivazione delle risorse	» 105
9. Alla ricerca di una valutazione	» 108
Riferimenti bibliografici	» 109
6. Il lavoro di rete: l'attivazione di un percorso virtuoso , di <i>Norma Perotto e Angela Fedi</i>	» 111
1. Un termine polisemico	» 111

2. I diversi livelli della rete: la rete primaria e la rete secondaria	pag. 113
3. Perché lavorare in rete?	» 115
4. L'intervento di rete centrato sull'individuo	» 117
5. Il lavoro di rete tra risorse formali	» 118
6. Il lavoro di rete tra risorse formali ed informali	» 119
7. Il lavoro di rete centrato sulla comunità e il ruolo degli operatori sociali	» 120
8. La manutenzione della rete	» 122
9. La rete come strategia di valorizzazione e mobilitazione del capitale sociale di un territorio	» 123
Riferimenti bibliografici	» 126
7. L'orientamento professionale come pratica finalizzata allo sviluppo dell'identità personale e sociale , di <i>Nicoletta Faccini</i>	» 128
1. Introduzione al concetto di orientamento	» 128
2. La realizzazione di un intervento	» 130
2.1. Il servizio di orientamento di En.A.I.P. Piemonte	» 130
2.2. Lo scenario dell'intervento e la tipologia di utenza	» 132
2.3. Le finalità e le variabili in gioco	» 134
2.4. Le fasi operative e gli strumenti	» 136
Riferimenti bibliografici	» 143
8. Il gruppo di formazione: setting o strumento di lavoro? Le risposte in una prospettiva psicosociale , di <i>Cinzia Novara e Angela Fedi</i>	» 144
1. Gruppi interni-gruppi esterni: due oggetti o una sola anima?	» 144
2. La formazione psicosociale e le traiettorie teoriche parallele	» 150
3. Il contratto formativo come campo "neotenco" di apprendimento	» 154
4. Lo "strumento" gruppo: dispositivo mentale e operativo per apprendere dall'esperienza	» 159
Riferimenti bibliografici	» 162
9. Progettare lo sviluppo professionale. Esperienze di formazione e riqualificazione del personale nella Giustizia Minorile , di <i>Antonella Ruggiu</i>	» 164
1. Una proposta per la manutenzione dell'organizzazione	» 164
2. Calare la formazione nell'organizzazione	» 165
2.1. La formazione come strumento di gestione delle risorse	» 165
2.2. Lo sguardo psicosociale	» 170

3. Conoscere per intervenire. I passi possibili dell'offerta formativa	pag. 172
3.1. I diversi orientamenti della formazione per lo sviluppo professionale	» 172
3.2. La formazione come sviluppo di competenze	» 174
4. Metodi e strumenti nei percorsi per la riqualificazione	» 176
4.1. Il contesto formativo	» 176
4.2. Note sulla scelta degli strumenti	» 178
5. Verso l'apprendimento organizzativo	» 180
Riferimenti bibliografici	» 182
10. Il marketing sociale per i servizi alla persona: un contributo di ricerca sulla soddisfazione degli utenti in due strutture ospedaliere , di <i>Serenella Pisciotta e Angela Fedi</i>	» 184
1. Premessa	» 184
2. Introduzione al concetto di marketing	» 187
3. La ricerca in due strutture ospedaliere	» 190
3.1. Strumenti	» 190
4. Risultati	» 192
5. Conclusioni	» 198
Riferimenti bibliografici	» 199
Gli autori	» 201

Prefazione

di Gino Mazzoli

Questo libro parla di costruzione partecipata del sociale, ossia del lavoro sociale nel sistema di welfare realizzato con metodologie che prevedono il coinvolgimento dei diversi attori in gioco nella individuazione e nella gestione dei problemi.

Il concetto di welfare è molto esteso, poiché comprende il sistema previdenziale, l'istruzione, la formazione professionale, la sanità e i servizi sociali.

A mio avviso andrebbe ulteriormente ampliato fino a comprendere tutte le attività del pubblico (e delle organizzazioni private coinvolte dal pubblico) volte a intervenire nel sostegno alla vita quotidiana di persone e famiglie. In quest'ottica sicurezza, urbanistica e ambiente – per fare solo alcuni esempi – hanno confini che spesso si sovrappongono alle attività tradizionalmente ascrivibili al welfare.

Allo stesso tempo andrebbe segnalato come all'interno di questo vasto arcipelago ci sia un'area che ha un significato simbolico particolarmente rilevante. È quella dei servizi socioassistenziali e sociosanitari (quelli che si occupano di minori, persone con handicap, problemi psichici, tossicodipendenza...).

Si tratta di problemi che mettono al centro dell'agorà sociale questioni relative al senso della giustizia nella comunità locale.

I servizi che si occupano di questi problemi svolgono una funzione cruciale di mediazione politica tra cittadini e istituzioni, tanto che si può dire che la loro attività di interazione continua con persone, gruppi e famiglie costituisca la frontiera più significativa per la ripresa della partecipazione democratica.

Non tutti i saggi contenuti in questo libro si riferiscono a quest'area più ristretta di servizi di welfare. Tuttavia se contestualizzati all'interno della visione più ampia di welfare di cui si è detto (e in cui si collocano) possono trovare connessioni con la scommessa generale su cui vorrei soffermarmi in queste pagine.

1. Ricostruire lo sfondo entro cui si lavora

Nel lavoro di consulenza, formazione e ricerca con le organizzazioni sociali ho notato negli ultimi anni un aumento progressivo del tempo che dedico a ricostruire con le persone il legame tra il loro lavoro e il contesto sociale più ampio in cui tale lavoro si svolge.

La profonda trasformazione e la rapida complessificazione della vita sociale (che sempre meno hanno i contorni di una fase e sempre più quelli di una condizione permanente) hanno reso largamente inadeguate, ai fini della lettura e della gestione di molti problemi, le categorie (economiche, giuridiche, sanitarie) con cui abbiamo per tanto tempo organizzato la nostra lettura del mondo. Le persone e le organizzazioni sono sempre meno in grado di rappresentarsi cosa producono non solo perché il lavoro si è immaterializzato¹, ma anche perché più in generale lo sfondo in cui quel lavoro è collocato sembra non essere più uno sfondo comune.

Pratiche sociali diffuse, che hanno sempre agito silenziosamente (tanto da apparire “naturali”) nella vita delle comunità, chiedono oggi di essere capite nei loro meccanismi profondi per venire rinforzate o riprodotte² (vedi nel campo sociale al tema delle reti o a quello del volontariato e in campo aziendale a quello della mission).

Viviamo un tempo che se da un lato offre inedite opportunità per aprire varchi di consapevolezza riflessa, dall’altro lato pone la questione del senso e delle radici del legame sociale³.

In un contesto in cui vacilla lo sfondo comune, la maggioranza dei problemi da affrontare non ha un’evidenza “naturale” in grado di imporsi a tutti. Sono legittime diverse letture; probabilmente ognuna di queste coglie un pezzo di verità, ma soprattutto non esiste qualcuno in grado di esibire una visione così globale e così chiara da potersi permettere di non avere bisogno del punto di vista degli altri.

¹ Su questo tema la letteratura è significativamente cresciuta negli ultimi anni. Uno dei testi più illuminanti al riguardo è Marazzi C., *Il posto dei calzini. La svolta linguistica dell’economia e i suoi effetti sulla politica*, Casagrande, Bellinzona, 1994.

² Secondo Touraine A. (*La produzione della società*, tr. it. Il Mulino, Bologna, 1975) e Melucci A. (*L’invenzione del presente. Movimenti, identità, bisogni individuali*, Il Mulino, Bologna, 1981) si tratta di uno spazio di incrocio tra la dimensione pubblica e quella privata che ha consentito la persistenza di legami sociali di solidarietà e partecipazione anche in un’epoca come quella moderna che ha costruito la cittadinanza sull’asse individuo-Stato, negando e osteggiando quest’area intermedia. Sulla valorizzazione di questa zona come bene pubblico su cui investire, insistono Ranci C., *Oltre il welfare state*, Il Mulino, Bologna, 1999 e Mutti A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998.

³ Al riguardo sono ancora attuali le riflessioni di Enriquez E., *Dall’orda allo stato*, tr. it. Il Mulino, Bologna, 1986.

In sostanza, per vedere i problemi (e ancora di più per gestirli) occorre l'apporto di più punti di vista, fra i quali è necessario raggiungere un accordo.

Questa mediazione volta a co-costruire i problemi e le risposte, non è dunque un'esigenza meramente etica, ma anche funzionale, nel senso che in sua assenza è forte il rischio di dissipare risorse e di non affrontare i problemi.

2. Un'accezione più ampia di "sociale"

Costruire insieme significa innanzitutto mediare sulle rappresentazioni che abbiamo e sulle ipotesi che facciamo intorno ai nodi che attraversano la nostra convivenza.

Lavorare nel sociale in un contesto che si trasforma rapidamente non consente di assumere il sociale come un settore, ma ci obbliga a pensare lo sviluppo di un territorio nel suo complesso.

I servizi di welfare (specie quelli sociosanitari) vanno considerati all'interno di una visione più complessiva dello sviluppo di un territorio, pensato come incrocio di dinamiche locali e globali; un territorio di cui il welfare va considerato come leva dello sviluppo anziché, come spesso accade, come pietra al collo (o come inevitabile dazio da pagare) del medesimo.

Servizi di welfare, strategie urbanistiche e imprenditoriali si muovono dunque all'interno di contesti che sono anche depositi di criticità all'incrocio tra globale e locale che attraversano la vita quotidiana delle persone: da un lato infatti aumentano i rischi (i pericoli di cui abbiamo consapevolezza) e dall'altro diminuisce la certezza delle fonti informative. Il quotidiano lega insieme timori riferiti a Bse, Ogm, vaccinazioni, qualità dell'aria, il parco di quartiere, l'illuminazione nelle strade. Letto in quest'ottica il sociale non diventa più un'area su cui intervengono i servizi di welfare a rattoppare le falle lasciate dalle attività economiche e politiche. Il sociale può essere concepito come un territorio che sta a cavallo tra urbanistica, ambiente, sanità e sicurezza e che concerne tutto ciò che incrocia il quotidiano delle persone. E poiché nel quotidiano aumentano le ansie, le incertezze e cresce la sfiducia della gente verso i decisori politici e tecnici, queste paure si trasformano in richieste ai servizi di welfare, vissuti come collettori di tutte le domande di sicurezza prodotte dalla nostra società.

Si potrebbe dire in altri termini che i servizi di welfare si occupano dei problemi che l'economia globale deposita sul territorio.

Se guardiamo un territorio dal punto di vista del welfare tutta la prospettiva cambia e ci possiamo porre domande nuove. In particolare potremmo chiederci se non sia lecito porre un limite a uno sviluppo che sta diventando distruttivo per la qualità della vita.

Ma è possibile porre questo interrogativo nell'agenda politica delle istituzioni (e, si potrebbe aggiungere, nelle menti e nei cuori dei cittadini)? Noi ci sviluppiamo, facciamo guerre e soprattutto corriamo come dannati: ma per andare dove? E a quali prezzi? E che cos'è di preciso lo "sviluppo"? Se usciamo dall'ambito delle definizioni "di scuola", ci possiamo chiedere se sviluppo significhi (per una cerchia ristretta di persone) diventare sempre più ricchi in un territorio sempre più deprivato e ostile (con tutti i corollari che ne conseguono: aumento delle serrature e dei sistemi di allarme, impoverimento dei ceti medi, crescita dell'odio sociale). Ci si può chiedere se si è veramente liberi quando non si è liberi dalla paura dell'altro. E se si può essere liberi da questa paura se non lo si è tutti insieme⁴.

Credo che venga ancora troppo poco assunta sul piano politico la forza dirompente delle modificazioni (apparentemente piccole, in realtà epocali) che stanno avvenendo nella vita quotidiana di milioni di persone e di famiglie. Oppressi da mille opportunità occhieggianti da ogni dove, dal mito del "tutto a portata di mano", del *no limits*, dell'adolescenza come modello identificatorio collettivo, dell'autodeterminazione assoluta (posso reinventare ogni giorno il mio destino), e costretti invece a misurarci con possibilità limitate con una quota di eterodeterminazione da parte delle routine sociali forse superiore a quella vissuta dai nostri genitori, finiamo col sentirci perennemente inadeguati. Poiché le rappresentazioni mitologiche dominanti sono molto forti e le routine che le sostengono assolutamente invisibili ai più, la nuova condizione di grave povertà esperienziale in cui vive la maggior parte delle persone occidentali non viene riconosciuta; e questo moltiplica il senso di inadeguatezza.

3. Il welfare a un punto di non ritorno

La sfida che ci sta di fronte è dunque ardua, ma va esplicitata, in modo particolare per quei servizi di natura relazionale, che rappresentano solo il 2% della spesa nazionale per il welfare. Sono in particolare servizi socioassistenziali, socioeducativi e sociosanitari su cui spesso si aprono conflitti a livello locale intorno a cifre spesso assolutamente esigue. Anziché meravigliarci della stupidità degli umani, sarebbe importante iniziare a rappresentarci che ciò potrebbe avvenire perché queste attività si occupano di problemi che interpellano il senso profondo della giustizia presente nella vita delle comunità, e toccano sfere così intime della vita delle persone da costituire un terreno decisivo per la definizione dei rapporti tra cittadini e istituzioni, per la costruzione (o la distruzione) di legami sociali.

⁴ Bauman Z., *La società dell'incertezza*, tr. it. Il Mulino, Bologna, 1999, p. 22.

A mio avviso il welfare ha raggiunto una soglia critica, una specie di “punto di non ritorno”, perché le forme che abbiamo conosciuto a partire dagli anni '70 (e che tuttora svolgono una funzione cruciale in diverse regioni del nostro Paese), non possono più contare su un consenso sociale diffuso, mentre sta crescendo l'adesione verso ipotesi di smantellamento (con la ripresa dell'antico codice della beneficenza).

Così, o questi servizi costruiscono nuove rappresentazioni dei problemi in campo, sintonizzandosi con le nuove domande dei cittadini, e riformulando sostanzialmente le loro mission, o rischiano, nella migliore delle ipotesi, di diventare prodotti di nicchia, un lusso per pochi, una spesa insostenibile perché senza consenso tra la gente; nella peggiore delle ipotesi rischiano di riprodurre il modello “tappabuchi casuale” tipico della beneficenza.

Il nuovo welfare va costruito coi cittadini, allestendo contesti non demagogicamente o illuministicamente partecipativi, ma realmente concertativi in cui convocare non solo i soggetti già formalmente costituiti del pubblico e del privato sociale, ma anche le famiglie portatrici dei nuovi problemi per definirli e gestirli insieme.

Occorre insomma uscire dal meccanismo perverso stimolo-risposta “i cittadini segnalano un problema e la Pubblica Amministrazione istituisce un servizio” e di aprire all'idea che i cittadini non hanno solo diritti, ma anche doveri.

Questo tempo sembra chiedere ai servizi di trasgredire i mandati tradizionali, reinterpretandoli in modo nuovo e di pensarsi come attori di un contesto a crescente frammentazione sociale, diventando costruttori di nuovi legami dotati di senso e creatori di consenso intorno ai prodotti realizzati.

Tutto ciò richiede attenzioni metodologiche congruenti con la delicatezza dell'obiettivo; per mettere in circolo nuove risorse nella comunità locale non è sufficiente la buona volontà o una mobilitazione generica; occorre una strategia intenzionale e vigile, un ascolto attento e una delicata assunzione e rielaborazione delle molte ambivalenze, delle tentazioni verso la delega, l'accenramento o la protesta generica che attraversano abitualmente cittadini, operatori e amministratori coinvolti. La metodologia (il modo con cui si fanno le cose) diventa così la frontiera cruciale della democrazia.

4. Welfare a fasce e disagio invisibile

La necessità per i servizi di uscire dalle routine consolidate emerge da una contraddizione resa evidente dalla presenza di due fenomeni clamorosi ancorché poco dibattuti:

- un'offerta di servizi che sta inconsapevolmente sostenendo la costruzione di caste sociali;
- l'aumento del disagio invisibile.

Il modo con cui è costruita l'offerta dei servizi (a volte proprio la loro forza e imprenditività) spesso impedisce la presa di contatto coi nuovi problemi che persone e famiglie vivono nello scenario tumultuoso che abbiamo prima descritto. L'esito – paradossale – è che si stanno creando tre aree – fasce – di cittadini sempre più separate.

In una fascia che possiamo definire *alta* troviamo:

- chi per censo può fare a meno dei servizi;
- chi ha competenze culturali per utilizzare i servizi.

In una fascia *intermedia* possiamo collocare:

- chi rientra nei bisogni individuati dal mandato dei servizi (e pur essendo afflitto da eventi e malattie gravi viene pur sempre visto e cercato dai servizi).

E infine in fascia *bassa* abbiamo:

- chi, pur rientrando nei bisogni “visti” dal mandato dei servizi, non può essere accolto per esubero della domanda rispetto all'offerta di servizi;
- chi non ha competenze culturali per accedere ai servizi;
- (e soprattutto) chi è portatore di problemi che non sono “visti” dal mandato dei servizi.

Il risultato paradossale di tutto ciò è che vi sono aree iperassistite e aree ignorate. In sostanza delle *caste* che si creano e si consolidano silenziosamente.

Dall'altro lato le forme del disagio si sono fatte sempre meno definibili secondo le categorie tradizionali. La devianza conclamata ha abbandonato la massiccia visibilità in piazze e strade e si è insinuata nella vita quotidiana di un numero crescente di famiglie normali: si è passati dal tossicodipendente in piazza allo sballo circoscritto al fine settimana, dal minore deviante in riformatorio a molti ragazzi problematici a scuola. Diminuiscono simultaneamente le aree della devianza conclamata e della “normalità”, mentre aumenta la zona del disagio invisibile.

- *Cambiano le forme di handicap*: aumentano quelli acquisiti (trauma da incidente stradale, ictus, disabilità conseguenti a nuove patologie cardiovascolari e soprattutto a malattie autoimmuni – sclerosi multipla ecc. –).
- *Cambia il disagio psichico*: la categoria borderline è la più utilizzata per definire il nuovo disagio, ma in realtà è un'area in cui si colloca tutto ciò che non può definirsi attraverso le diagnosi tradizionali; gli utenti dei servizi sono sempre meno utenti stabili: appaiono e scompaiono.

- *Cambiano radicalmente i disagi degli anziani*: Alzheimer (altra categoria diagnosticamente residuale come “borderline”), non autosufficienze variamente graduate e demenze striscianti caratterizzano un’area della popolazione sempre più ampia e con crescente speranza di vita.
- *Cambiano i disagi delle famiglie “normali”*: anoressia, bulimia, depressione sono disturbi in forte aumento, soprattutto fra le donne.

L’insieme dei disagi qui sommariamente elencato è aumentato esponenzialmente negli ultimi dieci anni, tanto che è difficile trovare qualcuno che non abbia nella propria famiglia o nella cerchia ristretta dei parenti una persona che non ne sia attraversata.

Da qui l’ipotesi di una genesi (anche) sociale di questi nuovi problemi.

Gli operatori non negano l’esistenza del disagio invisibile, anche se molti tendono a ritradurlo nelle proprie routine cognitive: in genere lo si considera un *target* (“i meno gravi”) e si conclude che i servizi devono occuparsi innanzitutto delle situazioni più gravi, mentre sull’area dell’agio dovrebbe intervenire chi lavora nel campo della prevenzione.

In realtà il disagio invisibile ha la funzione dell’incognita nelle equazioni; è un’indicazione euristica che, se esplorata adeguatamente, può aprire non tanto a un nuovo target di utenti, quanto a un nuovo modo di lavorare per i servizi: creare legami sociali dotati di senso tra individui e famiglie sempre più isolati attraverso il loro coinvolgimento nella lettura e nel fronteggiamento dei nuovi disagi può far sì che:

- comunità locali in cui le persone si conoscono e si frequentano maggiormente possano essere territori più ospitali verso le persone emarginate;
- legioni di quartultimi, terzultimi e penultimi non continuino a produrre un numero ingestibile di ultimi: ci si potrebbe chiedere se è giusto che l’80-90% del budget dei servizi vada a favore di una ristretta cerchia di situazioni – che hanno il vantaggio di essere facilmente identificabili attraverso i codici attuali a disposizione dei servizi –, mentre stanno crescendo innumerevoli percorsi individuali di scivolamento silenzioso verso la soglia della povertà (non solo relazionale, ma anche economica: le persone che dormono in macchina e al mattino sono al lavoro non sono più solo un esotico reportage da Seattle).

Molte difficoltà degli operatori a uscire da certe routine sembra vengano da una sorta di nostalgia per un tempo in cui era più chiaro “da che parte stare”, ovvero c’era un maggiore consenso sociale intorno alla funzione di tutela di certi diritti svolta dai servizi.

Il venir meno di questo consenso (dovuto alle veloci e tumultuose trasfor-

mazioni sociali ed economiche in atto e alla crisi più ampia della fiducia dei cittadini verso i decisori politici e tecnici – di cui si è detto –) ha reso più evidente una sorta di patto sociale più antico siglato implicitamente tra la società e i servizi sociali (e prima ancora con le istituzioni di beneficenza). “Se voi servizi togliete dalla visibilità sociale, se mettete al riparo e alleggerite tutti quanti dal peso dei relitti e dei derelitti” – sembra dire la logica del patto – “non guardiamo troppo per il sottile che cosa fate e come lo fate”.

È un patto che garantisce al lavoro degli operatori sociali una sorta di zona franca, una legittimazione e un potere di cui spesso gli stessi servizi sembrano non essere consapevoli. Ed è evidente come discorsi simili a quello sul disagio invisibile propongano non solo spiazamenti cognitivi ma anche ridislocazioni della funzione dei servizi non facili da assumere⁵.

5. Elogio del nostro tempo

L'epoca che viviamo produce nuove sofferenze e nuovi problemi (di cui abbiamo visto in queste pagine alcuni esempi), ma costituisce al contempo un'occasione cruciale per misurarsi con le dimensioni più profonde di noi stessi (intesi come singoli e come comunità umane). È un tempo che chiama ciascuno ad essere se stesso⁶ senza ripari ideologici e istituzionali e ci fa toccare con forza i limiti con cui l'esperienza umana deve fare i conti. Depressione e ipereccitazione (tramite droghe ma anche super-attivismo) di vario tipo sono le riposte più diffuse a questa pressurizzazione maniacale cui la società ci sottopone: siamo oberati dalle opportunità tra cui siamo continuamente chiamati a scegliere; in realtà non possiamo fare tutte le cose che potremmo fare, ma il pensiero unico dominante ci rassicura che, con un'attrezzatura adeguata (= tecnologica), il *no limits* è davvero possibile.

Se le malattie sono (anche) informazioni che il nostro corpo ci fornisce rispetto al modo di condurre la nostra vita, anche i disagi sociali possono venire letti come importanti informazioni per correggere il tiro del nostro sviluppo: la depressione può essere vista anche come una risposta sana (un'obiezione di coscienza) al grande circo performativo cui siamo chiamati/obbligati a partecipare. La cura non consiste solo nella terapia specifica per la persona depressa, ma anche nella crescita di esperienze centrate sull'obiezione di coscienza all'orgia delle opportunità.

⁵ Su questo tema rimandiamo a una recente ricerca condotta da Studio APS di Milano ed Enaip Reggio Emilia: Marabini C., Mazzoli G., Olivetti Manoukian F., Tarchini V., *Sociazioninedite: nuovi contenuti e nuove competenze nel lavoro dei servizi sociali tra mandati e problemi che cambiano*, Regione Emilia-Romagna, 2004.

⁶ Ehrenberg A., *La fatica di essere se stessi*, tr. it. Einaudi, Torino, 1999.

E se la diffusione di bulimia, anoressia, obesità significasse che la via dell'innovazione sociale passa da qualche forma di digiuno (di cibi e di esperienze)?

Se poi la crisi del welfare chiede di ripensare e progettare i servizi con i cittadini, non è forse questa un'occasione eccezionale per far ripartire la partecipazione politica intorno al fronteggiamento di problemi concreti? E il coinvolgimento dei cittadini non apre forse inediti canali di costruzione di nuova cittadinanza? E questa nuova condizione di sentirsi tutti (istituzioni, organizzazioni sociali, partiti, sindacati, servizi, parrocchie, famiglie) spaesati e sprovvisti di strumenti per interpretare e gestire questo passaggio epocale, non offre forse a tutti l'opportunità di comprendere che nessuno si salva da solo, ma soltanto se si lavora insieme, "in rete"?

Verrebbe da dire che le indicazioni etico-politiche più significative emergono da questo tempo come necessità funzionali per sopravvivere rivolte al ceto medio, più che come appelli doveristici affinché i più ricchi si occupino dei più poveri.

Non è poco per un'epoca che sembra incapace di pensare il futuro, perché vive la fine dell'illusione del controllo totale sulla realtà (e in fondo del raggiungimento dell'immortalità) tramite la tecnologia, ma che cerca di vivere come se quell'illusione avesse ancora una plausibilità.

L'indicazione ci sembra sia quella della fine degli appelli moralistici e astratti sul recupero dei valori. Non basta, ad esempio, invocare il valore della famiglia se non costruiamo concretamente le condizioni perché una moltitudine di famiglie possa essere sostenuta nel difficile sforzo di fare i conti con la temperie che ci attraversa.

Oggi riflessioni sociali persuasive ci sembra possano reggersi solo a partire da esperienze in grado di comunicare ad altri che un modo diverso di stare in questo mondo è possibile, che oltre all'estendersi contagioso del male c'è anche una dinamica del bene che, se viene pensata e vista, può essere attivata e coltivata.

È anche questione di immaginarsi le cose in modo diverso. Se continuiamo a pensare che la società sia solo frammentata, diventerà realmente sempre più frammentata. Se siamo invece in grado di vedere le connessioni carsiche tra gli eventi di cui è intessuta la vita sociale, saremo più in grado di far crescere legami sociali dotati di senso. Se le diverse esperienze attivate in diverse realtà si collegano possono darsi forza reciprocamente.

È venuto il tempo di dire: "reticoli⁷ di tutto il mondo, uniamoci".

⁷ Si potrebbe sostituire la parola fredda "reticoli" con quella più calda "comunità locali". Tuttavia le precisazioni di A. Bagnasco nel suo bel libro *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna, 1999, ma soprattutto il lucido excursus di B. Anderson in *Comunità immaginate*, tr. it. Manifestolibri, Roma, 1996, suggeriscono qualche cautela nell'utilizzo di questo termine.

6. I piani di zona come occasioni di nuovo esercizio della *governance*

La politica sta ridefinendo i suoi contorni e sembra avere imboccato una sorta di biforcazione:

- da un lato la via delle *stanze ovattate e poco affollate delle lobby finanziarie globali*;
- dall'altro lato la via delle *azioni auto-organizzate* dei cittadini, di segno non sempre costruttivo, ma spesso indicative di un nuovo potere istituyente;
- in mezzo, i corpi intermedi che un tempo si incaricavano di mediare le due scene (i partiti, ma oggi si può dire anche lo Stato) sembrano aver perso consistenza. Oggi si parla di “democrazia senza libertà”⁸, di consenso manipolato mediaticamente, e indirizzabile verso qualsivoglia avventura; il fatto che la maggioranza di un parlamento abbia preso una decisione sembra essere sempre meno garanzia del rispetto dei diritti. Ciò era vero ai tempi di Tocqueville, ma lo è ancora più oggi in un contesto che da più parti è stato definito videocrazia.

E tuttavia non solo i circoli viziosi e le spinte semplificatorie e distruttive possono trovare scorciatoie (lobbie che aggirano o svuotano le regole e le istituzioni). Anche la democrazia nell'epoca del tempo reale ha a disposizione dei percorsi abbreviati etici per intervenire sui problemi. Ad esempio, può essere più incisivo un gruppo di pressione su un problema sentito dalla gente rispetto a un assessorato, o un'esperienza locale in grado di dialogare a livello transnazionale rispetto a un ministero.

Nella società complessa le leadership non si possono più costruire inviando direttive: il locale vanta un grande potere di interdizione. Oggi acquisisce autorevolezza chi riesce ad allestire contesti di concertazione. La tanto invocata *governance* in fondo altro non è che la capacità di fare i conti con l'allargamento dei soggetti (tra istituzionale e informale) che entrano in gioco nei processi decisionali.

È qui che a mio avviso si gioca il crinale della promozione della democrazia, nel riconoscimento reciproco dei diversi livelli di autorevolezza che istituzioni locali e società civile sono in grado di esprimere; costruendo sistemi di concertazione per lo sviluppo dei territori locali e dei loro legami reticolari anziché per un rissoso campanilismo che in fondo non “disturba il manovratore”.

La costruzione dei piani di zona previsti dalla L. 328/00 rappresenta in quest'ottica un'eccezionale opportunità per allestire setting di concertazione anche conoscitiva, e dunque una grande occasione di sviluppo della democrazia.

⁸ Fared Z., *Democrazia senza libertà*, tr. it. Rizzoli, Milano, 2003.

7. Lo spazio peculiare della formazione

Molti dei contributi presenti in questo volume fanno riferimento a esperienze formative, peraltro piuttosto interessanti. Vale perciò la pena di mettere a fuoco brevemente il ruolo che la formazione può giocare all'interno dello sfondo fin qui tratteggiato.

Complessificazione esponenziale della vita sociale e velocizzazione progressiva dei cambiamenti rendono insufficiente una formazione pensata solo come un "prepararsi a". Quest'ultima presuppone che si sappia con precisione cosa si deve fare perché si è capito con precisione dove sta andando la società.

Si sente invece la necessità di luoghi che accompagnino le azioni che le organizzazioni e le persone quotidianamente fanno aggiungendovi un lavoro di riflessione sull'azione (si potrebbe dire "dentro l'azione"). Occorre rendere l'aula un luogo di ricerca a partire dai dati raccolti dall'esperienza che persone e organizzazioni producono.

A chi organizza attività formative spettano due compiti cruciali:

- a) costruire (in cooperazione coi partecipanti) delle ipotesi sui dati che si vanno raccogliendo;
- b) accompagnare i processi organizzativi allestendo setting per riflettere su ciò che si sta facendo.

Sul *punto b)* si può dire che più che una formazione intesa come infinita sospensione dell'azione occorre allestire occasioni di riflessione sulla prassi *dentro* la prassi (o comunque molto vicino ad essa). L'accompagnamento consulenziale che può seguire (o svolgersi lateralmente a) un percorso formativo consente di radicare nelle situazioni locali ciò che si è appreso e di favorire la costruzione di network tra l'interno e l'esterno. Nelle organizzazioni particolarmente ricche (e al contempo oberate) di storia⁹ l'innovazione è costretta a prendere strade laterali e interstiziali, spesso assumendo la forma di progetti con finanziamenti annuali, che vengono rinnovati più volte fino a diventare una nuova parte dell'organizzazione (non progettata intenzionalmente). È come se vi fosse la necessità di uno sviluppo protetto di queste nuove forme di

⁹ Sul ruolo giocato dalla storia (da ciò che è tradizione e potere istituito) all'interno delle organizzazioni rimando sia al testo di C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, 1977 – parzialmente tradotto *L'istituzione immaginaria della società*, Bollati Boringhieri, Torino, 1995 – sia alla recente traduzione del *Vocabulaire de psychosociologie* (Barus-Michel J., Enriquez E., Lèvy A., Paris, 2002) *Dizionario di psicopsicologia*, a cura di C. Kaneklin e F. Olivetti Manoukian, Cortina, Milano, 2005; si vedano soprattutto le voci "Castoriadis", e "Rappresentazione e immaginario".