

Libro

Il libro offre un contributo al processo di riflessione, in corso in Italia, sul lavoro sociale: sul significato, sulle caratteristiche, sui nodi critici, in una società in crisi.

È il prodotto culturale di un gruppo di assistenti sociali che, a partire da un'esperienza di Laboratorio realizzata a Napoli nell'ambito del "Progetto Sostegno ai sistemi di welfare territoriale", hanno elaborato un'articolata riflessione professionale e metodologica, coniugando l'esperienza con i quadri di riferimento, la soggettività con i modelli teorici, giungendo ad offrire spunti di approfondimento su alcune tematiche cruciali, quali il mandato, la conoscenza e valutazione dei problemi, la relazione di aiuto e l'integrazione.

Autori

Marianna Giordano L'Orsa Maggiore cooperativa sociale responsabile del Progetto "Sostegno ai sistemi di welfare territoriali", assistente sociale esperta di organizzazione e gestione di servizi per l'infanzia e le famiglie, consulenza e formazione per enti pubblici e privati, in materia di politiche sociali e tutela dei minori.

Barbara Trupiano Servizio Programmazione sociale e Politiche di Welfare del Comune di Napoli responsabile delle attività connesse all'elaborazione del piano sociale di zona, al supporto e al coordinamento delle attività di programmazione partecipata territoriale e agli interventi di sostegno al welfare territoriale.

gesco edizioni

gesco edizioni

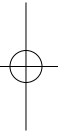
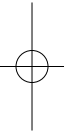
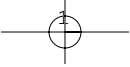
Ripensare il lavoro sociale. Spunti e appunti per rileggere il lavoro professionale

a cura di Marianna Giordano • Barbara Trupiano

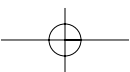
Ripensare il lavoro sociale. Spunti e appunti per rileggere il lavoro professionale

a cura di
Marianna Giordano
Barbara Trupiano

gesco edizioni



gesco edizioni





Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico o altro senza l'autorizzazione scritta dei proprietari dei diritti e dell'editore.

© 2012 Gesco edizioni

via Vicinale Santa Maria del Pianto, 61 · Compl. Polifunzionale Torre 1 · Piano 9
80143 Napoli

ISBN 978-88-95004-34-1

Editing

Raffaella R. Ferrè

Coordinamento editoriale

Ida Palisi

Progetto grafico

Studio Eikon/Napoli

Questa pubblicazione è stata realizzata dal Comune di Napoli - Servizio Programmazione Sociale e dalla cooperativa L'Orsa Maggiore nell'ambito del Progetto Sostegno ai sistemi di welfare territoriali 2011- 2012- Laboratorio con gli Assistenti Sociali nei servizi sociali territoriali: Modelli d'intervento sociale: Un'ipotesi di Confronto e Condivisione "Se non ora adesso".

Disponibile anche in formato e-book su www.napolicittasociale.it

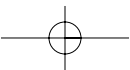
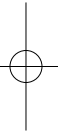
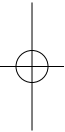
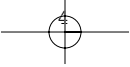
Finito di stampare da Rossi s.r.l. nel mese di novembre 2012



Ripensare
il lavoro sociale.
Spunti e appunti
per rileggere
il lavoro professionale

a cura di
Marianna Giordano
Barbara Trupiano

gesco edizioni



Ripensare il lavoro sociale. Spunti e appunti per rileggere il lavoro professionale

Indice

pagina **7** **Prefazione**
di *Sergio D'Angelo*
Assessore al Welfare e Politiche dell'Immigrazione, Comune di Napoli

Prima parte L'esperienza dei laboratori

pagina **13** **Capitolo 1**
Motivazioni e obiettivi del percorso laboratoriale
di *Marianna Giordano, Barbara Trupiano*

pagina **23** **Capitolo 2**
Il percorso realizzato: incontri, metodologie, strumenti
di *Carol Pellecchia*

pagina **35** **Capitolo 3**
Livello e modalità della partecipazione: le dinamiche dei gruppi
di *Immacolata Maione*

pagina **47** **Capitolo 4**
I focus tematici affrontati
di *Sara Caporilli Razza*

pagina **65** **Capitolo 5**
I risultati raggiunti: riposizionamenti, aperture, criticità
di *Marianna Giordano*

pagina **77** **Capitolo 6**
Le valutazioni dei partecipanti
di *Fabia Francesconi*

Seconda parte Le riflessioni degli operatori: narrazioni e appunti

- pagina **93** **Capitolo 7**
Un possibile percorso di lettura: le parole chiave e i temi ricorrenti di *Marianna Giordano*
-
- pagina **101** **Capitolo 8**
Il lavoro su se stessi: aspetti del processo di cambiamento individuale di *Nicola Garzilli*, Municipalità 3
-
- pagina **105** **Capitolo 9**
Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale tra mandato istituzionale e accesso spontaneo di *Gaetano Balestra, Gaetana Barra, Simona Cappella, Raffaella Pisani*, Municipalità 7
-
- pagina **119** **Capitolo 10**
Processi e strumenti per la valutazione nell'indagine sociale di *Nunzia Izzini, Genna Minervino*, Municipalità 8
-
- pagina **127** **Capitolo 11**
Trattabilità dei problemi e possibilità di cambiamento di *Angela Ricci*, Municipalità 6
-
- pagina **135** **Capitolo 12**
Bisogni in mutamento e lavoro di rete di *Alfonsina Picciocchi*, Municipalità 2
-
- pagina **145** **Capitolo 13**
Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale di *Dario Armenio, Dora Artiano*, Municipalità 9
-
- pagina **159** **Capitolo 14**
La regia, la rete, l'integrazione interistituzionale di *Maria Laura Iuorio, Luigi Lafiandra, Antonella Maglione, Paola Vitale*, Municipalità 5
-
- pagina **169** **Postfazione**
di *Franca Olivetti Manoukian*
Formatrice Studio APS-Analisi Psico Sociologica
-
- pagina **181** **Appendice**
Schede tecnico-operative degli incontri laboratoriali di *Immacolata Maione*
-
- Bibliografia** Monografie, riviste, sitografia
pagina **189**
-

Prefazione

7

Viviamo un tempo e un contesto in cui l'idea stessa di welfare e di lavoro sociale vengono continuamente e da più parti messe in discussione se non decisamente delegittimate, nell'ambito del dibattito politico e culturale così come nelle politiche economiche generali.

È dunque quanto mai importante che proprio dagli operatori sociali venga riportata all'attenzione di tutti la necessità di "ripensare il lavoro sociale", non solo nel senso di renderlo sempre più capace di leggere e affrontare i mutamenti che complessivamente investono le diverse realtà territoriali, ma anche, in un'ottica più ampia, per fare in modo che la stessa società, nelle sue diverse componenti, torni a interrogarsi sul senso del lavoro sociale e a dare centralità alle istanze e ai significati sui quali, in un tempo che appare purtroppo ormai lontano, i sistemi di welfare si sono andati strutturando.

E non è un caso che tale sollecitazione venga proprio dagli assistenti sociali che lavorano nei centri di servizio sociale territoriale della nostra città, ovvero da coloro che tutti i giorni sentono e vivono la sofferenza e il disagio di famiglie, bambini, anziani, disabili sempre più messi in difficoltà dagli scenari di crisi che ci investono e che avvertono l'urgenza di non rimanere muti e impotenti di fronte a tali difficoltà. Emergenze e urgenze di fronte alle quali i nostri assistenti sociali non devono sentirsi soli, ma più che mai sostenuti da uno sforzo comune di trovare nuove risposte e nuove modalità di intervento, nonostante la complessità delle dimensioni in gioco e delle scelte che vanno compiute. È su queste considerazioni che, fin dal mio insediamento, ho voluto avviare un dialogo ravvicinato con gli assistenti sociali dei servizi territoriali, un dialogo che mi ha per-

Prefazione

8

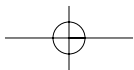
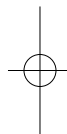
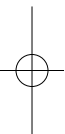
messo da subito di conoscere più approfonditamente la realtà lavorativa quotidiana dei centri di servizio sociale territoriali, le diverse problematiche che si trovano ad affrontare, ma anche e soprattutto di scoprire l'enorme carica umana e l'immenso bagaglio di conoscenze e competenze messa in campo giorno per giorno. Certo la fatica si avverte e a volte pesa, come emerge dalle interessanti considerazioni espresse da Franca Olivetti Manoukian nella postfazione, ma che diventa sostenibile e gestibile se si riescono a trovare spazi, tempi e modi per costruire percorsi di confronto, di scambio, di riflessione, così come è stato per il percorso laboratoriale che in questo libro si presenta e se, nello stesso tempo, le idee e le ipotesi di fondo riescono ad uscire fuori dai nostri uffici, dalle stanze in cui facciamo formazione e a diventare patrimonio di tutti, dei cittadini per i quali lavoriamo e di tutti coloro che condividono con noi l'obiettivo di lavorare per costruire una città meno disuguale e più inclusiva. La ricchezza dei contributi proposti in questo volume e dell'esperienza stessa dei laboratori è segno che è questa la strada giusta da percorrere, certo forse l'inizio di un percorso che deve necessariamente toccare anche altre tappe e raggiungere più obiettivi, che hanno a che fare con gli aspetti organizzativi e logistici, con i processi e gli strumenti di lavoro, con la comunicazione e il coordinamento, tutte questioni che sono già emerse e che sono nell'agenda delle priorità di questo Assessorato. È evidente che i processi di trasformazione richiedono tempo ma anche capacità di governo della complessità, ma nello stesso tempo sono convinto che i cambiamenti si generano anche, e in alcuni casi, soprattutto, partendo dal basso, dai micro contesti di lavoro degli operatori, capaci di un serio lavoro di riflessione sulle proprie pratiche professionali e di una grande volontà di rimanere fedeli alla scelta lavorativa ma anche etica fatta quando si è intrapreso il percorso per diventare assistenti sociali.

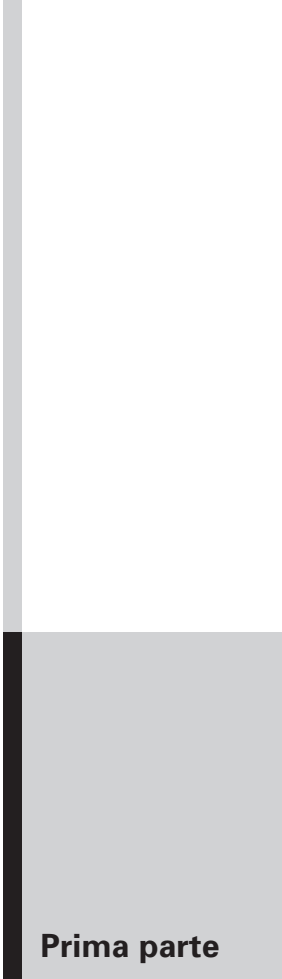
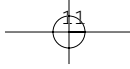
Sento, in conclusione, di dovere un ringraziamento forte e autentico in primo luogo a tutti gli assistenti sociali che investono tutte le loro energie nei nostri centri di servizio sociale territoriale, a coloro che hanno partecipato attivamente al percorso laboratoriale proposto perchè hanno accettato la sfida di

rimettersi in gioco e non hanno perso la speranza e la fiducia nel cambiamento. Nello stesso tempo ringrazio coloro che hanno ideato, promosso e sostenuto la realizzazione del percorso laboratoriale e la redazione di questo libro, per la loro capacità di individuare i nodi strategici sui quali lavorare e di coinvolgere tante persone in questo processo. Infine un grazie particolare a Franca Olivetti Manoukian che ha accompagnato e supervisionato l'intero percorso, dando anche un interessante e utile contributo al volume, perchè ha permesso a tutto il gruppo di lavoro e a tutti i partecipanti di alzare lo sguardo e di confrontarsi con scenari, pensieri e riflessioni di ampio respiro.

Sergio D'Angelo

Assessore al Welfare e Politiche per l'Immigrazione
Comune di Napoli

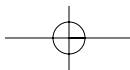
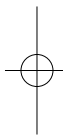
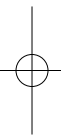


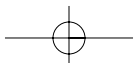
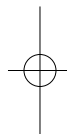
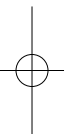


Prima parte

L'esperienza
dei laboratori

prima parte





Motivazioni e obiettivi del percorso laboratoriale

di Marianna Giordano e Barbara Trupiano

*«... ciò che si salverà
non sarà mai quel che abbiamo tenuto al riparo dai tempi,
ma ciò che abbiamo lasciato mutare,
perché ridiventasse se stesso in un tempo nuovo.»*

A. Baricco

1.1 Il contesto

Negli ultimi anni è in corso in tutta Italia un lavoro di riflessione per ripensare il lavoro sociale e ricollocarsi nel sistema complessivo, anche attraverso la messa in discussione della funzione stessa dei servizi¹. Le domande che sono alla base di questo processo riguardano le trasformazioni che investono tanto il significato e la qualità del ben-essere quanto le frontiere, sempre più invisibili, del dis-agio che conducono tuttavia in territori ampi e inesplorati. Gli assistenti sociali, insieme e più degli altri operatori, sono interrogati da queste trasformazioni sia rispetto ai modelli valoriali che ispirano la professione sia rispetto ai sistemi organizzativi ed operativi da attivare per svolgere la propria funzione di aiuto e tutela. A fronte di ciò permane una certa fatica a produrre un pensiero specifico professionale che sostenga sul piano dei modelli e delle metodologie l'assunzione di una diversa funzione.

Sincronicamente con lo scenario nazionale, il Comune di Napoli vive un tempo di transizione e spinta al cambiamento sia sul piano politico che su quello organizzativo e operativo. Un primo forte elemento di novità è stato introdotto, nel corso dello scorso anno, a seguito dell'immissione di 164 nuove unità tra gli assistenti sociali, avvenuta a distanza di circa 30 anni dall'istituzione dei servizi sociali territoriali, successivamente alla quale non si erano realizzate ulteriori assunzioni né un ricambio

¹ È in corso un movimento culturale che investe i servizi in Italia dietro lo slogan *Re-immaginare il lavoro sociale*, promosso in modo forte dalla rivista «Animazione sociale» (Camarlinghi, D'Angella, Olivetti Manoukian, Enriquez, Saraceno 2012)

1. Motivazioni e obiettivi del percorso laboratoriale

14

degli operatori che negli ultimi anni avevano raggiunto l'età pensionabile. I Centri di Servizio Sociale territoriale avevano dunque visto un progressivo svuotamento di personale e si trovavano a vivere una condizione fortemente usurante a causa di una complessiva carenza di risorse, anche logistiche e strumentali, che di fatto esprimeva una scarsa attenzione del sistema politico-istituzionale e amministrativo a questa pur fondamentale realtà operativa. L'insediamento della nuova Giunta, che ha coinciso temporalmente con l'inserimento dei nuovi assunti, ha segnato anche l'avvio di una nuova e rinnovata attenzione ai servizi sociali territoriali. L'Assessore alle Politiche Sociali ha dato avvio al suo mandato attraverso un percorso di ascolto e confronto che ha visto tra le prime tappe la realizzazione di una serie di incontri organizzati proprio presso le sedi dei Centri di Servizio Sociale territoriale, momenti utili non solo ad approfondire le criticità presenti e a confrontarsi su possibili soluzioni e interventi di miglioramento, ma anche a rendere visibile la particolare attenzione che l'Assessorato intendeva dare a questa questione nell'ambito del proprio Programma di mandato.

La fase dell'ascolto è stata solo la prima tappa di un percorso più ampio di coinvolgimento dei servizi sociali territoriali nel complessivo processo di riorganizzazione e innovazione che si è intrapreso.

Le ulteriori tappe del percorso sono state focalizzate su alcuni elementi di innovazione, tra i quali:

- *il ripensamento dei modelli organizzativi interni ai Centri di Servizio Sociale* a partire dalle buone pratiche già introdotte dai Centri, dagli elementi emersi durante il percorso di ascolto realizzato dall'Assessore e dal confronto con i diversi attori coinvolti;
- *il miglioramento dei sistemi di coordinamento e comunicazione interna*, attraverso nuove modalità di incontro e scambio di informazioni che dovranno presidiare tutte le criticità ancora esistenti in relazione alla difficoltà di comunicazione tra livello centrale e servizi territoriali e tra diversi territori;
- *la realizzazione di percorsi di condivisione e confronto sui*

modelli di intervento sociale con l'obiettivo di costruire un contesto riflessivo condiviso, in cui rileggere il lavoro professionale nei suoi aspetti tecnico-operativi ma anche emotivi ed esperienziali e rinforzare l'identità professionale specifica focalizzando tematiche emergenti.

1.2 I problemi

Gli assistenti sociali impegnati nei Servizi sociali territoriali svolgono compiti rilevanti e delicati in diversificati campi con funzioni di prevenzione primaria, secondaria e terziaria: si alternano interventi di promozione del benessere, di riconoscimento precoce delle situazioni di rischio sociale, di costruzione di contesti di aiuto, valutazione, tutela, di attivazione delle risorse individuali, familiari, comunitarie. Ciò richiede un'oscillazione tra competenze generali e trasversali, ma anche specialistiche su alcuni temi, con sollecitazioni continue sia dal punto di vista tecnico-professionale che etico.

L'assolvimento di questi compiti richiede un approccio ai problemi che risulti allo stesso tempo flessibile e approfondito, dal momento che, molto spesso, il lavoro sociale consiste nell'esprimere un parere in merito all'esistenza o meno di condizioni di rischio per le fasce deboli, i bambini in particolare, o di condotte pregiudizievoli dei datori di cura (genitori verso i figli, figli verso genitori anziani, ecc.) e successivamente nel realizzare la regia di interventi complessi che scaturiscono dalle valutazioni e dalle ipotesi progettuali. È un tipo di lavoro che usura e brucia gli operatori perché fa emergere in modo forte un conflitto di ruolo tra l'orientamento al cliente e l'incontro con altre richieste (tutela, valutazione, ecc.) e mette frequentemente a contatto con il dolore estremo e in alcuni casi anche con la violenza che attraversa le famiglie e le relazioni di cura in tutte le fasi del ciclo vitale.

Nella costruzione del percorso laboratoriale, così come si procede nel lavoro professionale, è stato utile svolgere una prima fase conoscitiva che ha permesso di nominare i problemi ed individuare le aree trattabili, considerando anche i vincoli esistenti nel sistema. Gli incontri, avvenuti in diversi formati e tra differenti soggetti, hanno permesso di individuare alcune aree

1. Motivazioni e obiettivi del percorso laboratoriale

critiche così sintetizzabili: l'identità dell'assistente sociale territoriale nel Comune di Napoli, le metodologie, la dimensione organizzativa.

- *Sul piano dell'identità professionale*, è emersa la difficoltà a riconoscersi nel sistema dei servizi, ad esplicitare e negoziare la propria identità in una sintesi feconda tra teoria ed esperienza, tra sistema valoriale personale, codice deontologico, mandato professionale ed organizzativo. Si è evidenziata una fatica a conoscere ed elaborare gli orientamenti che si sviluppano nella ricerca e nella letteratura scientifica sui fenomeni e sui modelli di intervento ed a fare sintesi tra letteratura, casistica e contesto specifico. Un tema emerso in modo significativo è stato quello relativo alla soggettività: sul piano emotivo emerge in modo diffuso una sintomatologia del *burn-out*, anche nel personale junior, nelle sue diverse espressioni dell'esaurimento emozionale, della spersonalizzazione, della ridotta realizzazione personale.
- *Sul piano metodologico*, invece, emerge una resistenza a considerare la relazione di aiuto il perno centrale del lavoro professionale ed a coniugarlo con le funzioni di progettazione, valutazione e tutela. Sembra prevalere un modello orientato al rispondere ai bisogni più che a trattare i problemi e che quindi si scontra in modo drammatico con l'attuale carenza di risorse.
- *Sul piano organizzativo*, si sono evidenziati diversi livelli: da un lato le problematiche intra-organizzative connesse alla logistica (sedi, spazi, tecnologie, ecc.), non trattabili in sede formativa, e dall'altro l'assenza di un modello condiviso che determina molta incertezza e confusione e rischia di portare a frammentazione e a eccessiva discrezionalità nella definizione delle azioni e degli interventi. È stato, inoltre, tematizzato l'impatto suscitato dall'immissione di nuovo personale: la difficoltà di integrare generazioni anagrafiche e professionali, appartenenze ed esperienze precedenti con il nuovo contesto, equilibri relazionali trentennali messi in discussione dalle nuove dinamiche intervenute. Inoltre sul piano inter-organizzativo emergono la complessità dell'inte-

grazione tra livello territoriale e livello centrale e tra servizi, in particolare nelle connessioni con l'Asl e con il Tribunale.

1.3 L'idea di fondo e gli obiettivi del laboratorio

Il Laboratorio si è collocato come opportunità per ripensare in modo prospettico la funzione dei servizi sociali territoriali in una società in transizione e come risorsa nel processo di definizione e stabilizzazione dell'identità da parte degli assistenti sociali che si devono confrontare con il compito di legittimare il proprio intervento in un contesto che, come si è detto, risulta spesso ambiguo ed incerto. Una prima ipotesi di lavoro, sulla quale si è immaginato e costruito il percorso laboratoriale, è connessa alla visione più ampia di trasformazione dei servizi sociali ed investe il posizionamento dei Centri nel sistema del welfare municipale. Storicamente i Centri hanno, infatti, assunto una funzione strategica di presenza sul territorio, ciascuno con una propria identità, legata molto alle persone che vi hanno lavorato, più che ad una rappresentazione condivisa tra gli assistenti sociali, ma anche con i livelli centrali, sia negli uffici centrali che sul piano politico. Nella fase di maggiore espansione del sistema di servizi e interventi sociali cittadino, i Centri hanno centrato in modo più forte la propria identità e funzione nel poter offrire opportunità, in termini economici e di servizi, ai cittadini.

La concomitanza tra una crisi di significati più ampia, la transizione in atto nei Centri e la precarietà del contesto sociale che a Napoli ha tratti sempre più drammatici, con l'exasperazione della povertà e della sofferenza sociale, produce una vulnerabilità profonda per le organizzazioni e per gli operatori impegnati.

Si è inteso, quindi, esplorare alcuni aspetti di questa vulnerabilità per poter riconoscere quali risorse attivare:

- *il senso di non appartenenza*: i servizi vivono una condizione di isolamento su più piani, percepiti come agenzie di controllo sociale invece che come promotori di comunità, in una frattura con la cittadinanza, ma anche in una posizione piuttosto debole all'interno dell'Amministrazione. Gli assistenti sociali faticano a sentirsi parte di una comunità di

1. Motivazioni e obiettivi del percorso laboratoriale

soggetti impegnati nelle politiche sociali: si trovano in una condizione di incastro come se solo a loro fosse affidato il compito di trattare i problemi sociali, bloccati così tra una delega da parte della politica e dell'amministrazione stessa e un'aspettativa impossibile da soddisfare da parte dei cittadini;

- *il modello erogativo*: la diffusione di una rappresentazione dei Servizi come risolutori di problemi e dispensatori di risorse alimenta il senso di vulnerabilità in una fase in cui le opportunità – in termini materiali e di servizi – sono quasi del tutto esaurite; svuota di senso la funzione di *case manager*, nella potenzialità di progettista e regista e spinge alla mera gestione delle emergenze;
- *la dimensione organizzativa labile*: l'assenza di un quadro condiviso sul piano organizzativo e operativo alimenta la burocratizzazione, sia quella sollecitata dalle necessarie mansioni per l'esercizio dei diritti degli utenti sia quelle caldegiate dagli stessi operatori in forma di procedure che rischiano – in assenza di scenari condivisi – di diventare protocolli paralizzanti ed inutilizzabili in considerazione della peculiarità del lavoro sociale. In assenza di linee guida e criteri chiari e condivisi, il fronteggiamento dei problemi rischia di essere lasciato alla libera iniziativa dei singoli che non si sentono sostenuti sul piano istituzionale e processuale.

Un'altra ipotesi di fondo del Laboratorio è incentrata sull'idea che il lavoro sociale, ed ancora più quello con fasce particolarmente deboli quali quelle del disagio adulto o della sofferenza minorile, esponga gli assistenti sociali ad una complessa vulnerabilità:

- *la vulnerabilità professionale*: la legittimazione professionale è molto labile, dal momento che spesso l'assistente sociale si trova ad essere squalificato sia all'interno della stessa organizzazione sia all'esterno – in particolare nelle relazioni con l'Asl e con l'Autorità Giudiziaria – dove professioni forti (medici, psicologi, giudici) non riconoscono il contributo specifico dell'assistente sociale. La vulnerabilità è riconoscibile in alcuni conflitti quasi deontologici: ad esem-

pio la possibilità di aiutare chi non ha chiesto aiuto (i genitori non tutelanti, i pazienti psichiatrici) pone in discussione l'alleanza terapeutica operatore-utente; oppure il quesito sulla legittimità di intervenire nell'intimità della famiglia, interponendosi rispetto a chi esercita l'autorità in modo pregiudizievole per i più deboli (anziani, sofferenti psichici, bambini); o ancora l'esposizione senza filtri al dolore e all'orrore generato dal contatto con l'abbandono e il degrado fisico e psichico degli adulti in difficoltà o con il maltrattamento perpetrato sui bambini;

- *la vulnerabilità personale* è connessa al fatto che il contatto con la sofferenza estrema è uno stimolo secondario rispetto ai traumi personali pregressi, a volte non sufficientemente elaborati, che sono riattivati dall'intervento professionale (Bianchi, Giordano 2011).

Il Laboratorio si propone, in questo senso, come un processo che permette di ridurre i fattori che amplificano la vulnerabilità, e, ragionando sempre in analogia al lavoro sociale, utilizza la prospettiva della 'resilienza' (Malaguti, 2005) per far emergere e potenziare le risorse personali e collettive per far fronte a un contesto stressante quando non proprio sfavorevole.

È quindi un lavoro finalizzato a individuare, attivare e rinforzare i 'fattori protettivi' nelle diverse dimensioni, a partire dalle esperienze, dai vissuti e dalle competenze del gruppo dei partecipanti per mettere a fuoco le criticità che gli assistenti sociali incontrano e ad elaborare strategie che possono sostenere lo sviluppo di una visione adeguata e l'assunzione delle funzioni professionali nell'ambito del proprio lavoro.

Il Laboratorio si colloca in una visione della formazione continua quale opportunità di stare con consapevolezza e in modo attivo nelle transizioni del sistema politico-economico e promuovere l'implementazione della professionalità all'interno del processo di sviluppo globale della persona.

La formazione rende possibili modifiche non traumatiche del ruolo professionale in conseguenza di cambiamenti che interessano la sfera individuale e organizzativa. È uno strumento professionale in grado di fornire risposte alle crescenti difficoltà degli assistenti sociali immersi in una realtà sociale sempre più complessa. Un principio di riferimento è l'*empowerment* che rappresenta, «il processo di ampliamento (attraverso il

1. Motivazioni e obiettivi del percorso laboratoriale

miglior uso delle proprie risorse attuali e potenziali acquisibili) delle possibilità che il soggetto può praticare e rendere operative e tra le quali può quindi scegliere» (Bruscaglioni, 2007).

Lo sviluppo professionale avviene e si acquisisce col tempo e con l'esperienza, ma se quest'ultima rimane da sola senza una continua rielaborazione corre il rischio di portare l'assistente sociale ad una fossilizzazione dei propri pregiudizi e stereotipi nell'azione sociale.

La formazione è l'investimento maggiormente produttivo per l'efficacia dell'azione sociale soprattutto se è in una logica del *life long learning*, come investimento in sviluppo delle competenze culturali, metodologiche, emotive e relazionali (Merlini, 2011).

Il lavoro di formazione deve tenere conto di tre dimensioni: cognitiva, emotiva e organizzativa. Occorre, infatti, ampliare le conoscenze ed elaborare le rappresentazioni che le persone hanno del lavoro sociale, a partire dalle esperienze personali e professionali. La promozione del cambiamento e la relazione di aiuto richiedono di riuscire a mentalizzare alcune dimensioni collocate ad un livello profondo di esperienza personale, normalmente non tradotte in parole. Si tratta di sviluppare una rappresentazione culturale dei problemi con un impegno conoscitivo, utilizzando criteri e modelli. Solo un lavoro che connette la dimensione emotiva con quella cognitiva ed entrambe con quella organizzativa può permettere di elaborare rappresentazioni e modelli esplicitabili e quindi traducibili in metodologie ed operatività. Lavorare sulla dimensione emotiva (Goleman, 1996) significa attivare le competenze relazionali e affettive per riconoscere l'intreccio tra soggettività e professionalità. La dimensione organizzativa permette di lavorare sulle rappresentazioni dei percorsi, non restando chiusi in una logica di procedure.

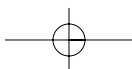
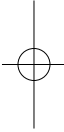
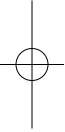
Gli obiettivi generali del laboratorio sono dunque stati così declinati:

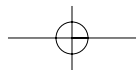
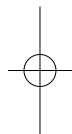
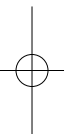
- costruire un *contesto riflessivo* condiviso in cui rileggere il lavoro professionale;
- sviluppare una *cultura professionale* specifica focalizzando tematiche intricate o emergenti da approfondire dal punto



di vista cognitivo;

- accrescere la *consapevolezza* sulle proprie emozioni e sull'interazione tra vissuti emotivi e scelte operative;
- facilitare la costruzione di un contesto di un *gruppo di lavoro* in cui si riducano le diffidenze che nascono dal provenire dallo stesso o da diversi gruppi di lavoro (i Servizi sociali territoriali, il terzo settore, il concorso) e che si fondano su competitività, sfiducia, disistima, non conoscenza, pregiudizi e cresca la fiducia professionale; ci si senta autorizzati ad esprimere i propri vissuti emotivi; si costruisca uno spazio privilegiato per pensare in opposizione alla compulsività del fare.





Capitolo 2

Il percorso realizzato: incontri, metodologie, strumenti

di *Carol Pellecchia*

*«Acquisisci nuove conoscenze mentre rifletti sulle vecchie,
e forse potrai insegnare ad altri.»*

Confucio

*«Una parola è morta quando è detta, dicono alcuni.
Io dico che appena comincia a vivere quel giorno.»*

Emily Dickinson

23

2.1 L'esperienza

Il percorso laboratoriale, realizzato a decorrere da novembre 2011 fino a marzo 2012, è stato strutturato in quattro incontri tematici della durata di 5 ore per ciascuna Municipalità cittadina, con cadenza mensile, alternati da altrettanti quattro incontri in plenaria con tutti gli Assistenti sociali afferenti alle dieci Municipalità. Il Laboratorio è stato articolato in un lavoro di *front office* con il gruppo degli Assistenti sociali delle Municipalità che, nella sua accezione di soggetto coinvolto nella fase di progettazione, definizione degli strumenti ed analisi dei risultati, ha rappresentato l'elemento cardine dell'azione. Lo staff di progetto, composto da quattro conduttori, con competenze sui temi specifici, e quattro facilitatori, con funzioni di supporto organizzativo e di raccolta della documentazione necessaria all'elaborazione, è stato impegnato in un lavoro di *back office* di progettazione, valutazione e ri-orientamento. Ogni giornata, infatti, è stata ridefinita nei contenuti e nelle metodologie in relazione al progredire del lavoro ed alle esigenze individuate nel confronto con i partecipanti, che sono stati soggetti attivi del percorso; elemento cardine dell'esperienza laboratoriale è difatti proprio la riflessività sul proprio lavoro, a partire dalla quale è possibile raggiungere nuove acquisizioni (Merlini, 2011).

2. Il percorso realizzato

Il presente contributo vuole essere un modo non solo per dare un senso al percorso attraversato, ma anche per restituire riflessioni, per memorizzare, informare, incidere, comunicare risultati, trasmettere, condividere, dimostrare, diffondere modalità operative che potrebbero divenire buone prassi.

2.2 Gli incontri

Volendo descrivere in modo più analitico gli oggetti di lavoro, si può dire che gli incontri² tenutisi in ciascuna Municipalità, a cura di una coppia conduttore/facilitatore, sono stati strutturati affrontando quattro tematiche principali per il lavoro sociale³:

- Il Servizio Sociale nella rete territoriale: rappresentazioni, funzioni e ruoli. La giornata è stata in prevalenza improntata su un lavoro di condivisione delle rappresentazioni dei partecipanti su quattro aspetti fondamentali (Centri Servizio Sociale, Utenti, Territorio e Noi assistenti sociali) che hanno fornito informazioni e suggestioni su molteplici dimensioni, quali quella organizzativa (intraorganizzativa: i Centri Servizi Sociali territoriali; interorganizzativa: il territorio), quella professionale (ruolo e rapporto con gli utenti) e quella personale (identità e vissuti);
- Il processo di conoscenza dei problemi per valutarne la trattabilità. La giornata è stata orientata al percorso metodologico per giungere alla conoscenza del problema: sono state esplorate, con uno sguardo attento alla complessità, diverse aree, quali il mandato, i molteplici punti di vista dei diversi attori coinvolti, i quadri di riferimento professionale, personale ed istituzionale;
- Il trattamento sociale: valenza e significato. La giornata, attraverso il *brainstorming* «Per l'assistente sociale l'aiuto è come ...» e il *role-playing* è stata concentrata sulla forza dei legami e sull'importanza della relazione, come cornice all'interno della quale è possibile lavorare sui problemi e promuovere realmente cambiamento;
- La regia degli interventi sociali. L'attivazione e la manuten-

² L'articolazione specifica delle giornate è in Appendice.

³ I riferimenti teorici e le riflessioni attivate sono trattate nel capitolo 4 e nella II parte nei contributi degli assistenti sociali delle Municipalità.

zione della rete. La giornata, a partire dalla considerazione che la funzione di regia influisce sul lavoro di cura, ha permesso di esplorare il concetto, nessi e differenze tra regia/rete, regia/coordinamento e diversi livelli di regia in connessione alle dimensioni di integrazione istituzionale, gestionale e professionale.

Per quanto concerne gli incontri in plenaria, il lavoro svolto è stato così strutturato:

- I plenaria: la prima plenaria è consistita in un momento iniziale di sintesi di quanto emerso negli incontri tematici tenuti con le singole Municipalità e in due interventi della professoressa Franca Olivetti Manoukian, afferente allo Studio Analisi Psico-Sociologica, sulla tematica del lavoro sociale. Nel corso della mattinata sono emersi spunti interessanti che hanno spinto a concentrarsi sul problema anziché sulle disfunzioni/sintomi e a ri-considerare il senso del lavoro sociale nella tutela dei diritti delle persone, in una dimensione progettuale che pone al centro la costruzione dei legami. A tal fine, è stato proposto ai Centri di impegnarsi in un lavoro che, a partire dai casi presi in carico, conducesse a passare dalla richiesta/sintomo/difunzione all'individuazione dei problemi e distinguere i problemi in trattabili e non trattabili;
- Il plenaria: nel corso del secondo incontro con le singole Municipalità è stata restituita allo staff una generale perplessità sulla modalità di lavoro in plenaria che è stata vissuta come penalizzante lo scambio ed il coinvolgimento personale, invece molto apprezzati nel Laboratorio; alcuni hanno sottolineato la fatica di una riflessione vissuta come eccessivamente scollata dalla realtà; altri hanno commentato che era stata dispersiva e teorica. Ciò ha portato a rimodulare la seconda plenaria, centrata sul tema della conoscenza dei problemi, dando maggior spazio al confronto metodologico tra gli Assistenti sociali afferenti alle dieci Municipalità. Questa plenaria è stata, dunque, strutturata attraverso un lavoro in gruppi misti, al cui interno erano rappresentate tutte le Municipalità. La discussione nei gruppi è stata incentrata su due tra le tematiche predominanti nel lavoro sociale: la dispersione scolastica ed il maltrattamento familiare, e grazie ad essa si è giunti a co-costruire il pro-

2. Il percorso realizzato

blema e ad esplorare le modalità in cui esso viene affrontato e fronteggiato e per quanto concerne gli utenti e per quanto concerne i Servizi;

- III plenaria: il tema della cura sociale è stato affrontato a partire da alcune suggestioni del film "Salvatore, questa è la vita" (Cugno, 2006). Le scene individuate hanno permesso di focalizzarsi – attraverso la polarizzazione espressa da due personaggi, un insegnante e un'assistente sociale – su alcuni aspetti della relazione di aiuto. Intorno a Salvatore, un bambino orfano spinto all'autonomia precocemente fino ad essere esposto a situazioni improprie per un ragazzino, si dipanano le posizioni contrastanti e contraddittorie di chi lo prende a cuore, uscendo totalmente dal tracciato istituzionale, e chi, imprigionata dal proprio ruolo, ma anche dai suoi vissuti personali e professionali, non riesce a stabilire una relazione di aiuto. I partecipanti – suddivisi in sette gruppi misti – hanno lavorato, a partire da riflessioni e spunti emersi, su alcuni nodi critici, quali il processo di conoscenza del problema, la relazione di aiuto ed il cambiamento, utilizzando l'identificazione con i personaggi per sintonizzarsi con i vissuti emotivi ed elaborare un proprio posizionamento nella relazione;
- IV plenaria: l'incontro ha avuto la funzione di sintesi e condivisione del percorso compiuto; è stato quindi articolato come un seminario a cui hanno partecipato anche l'Assessore alle Politiche Sociali, i Dirigenti, i funzionari e gli assistenti sociali degli Uffici Centrali della Direzione X. Dopo un breve riepilogo sul Laboratorio e l'intervento dell'Assessore, vi è stata la presentazione di alcuni contributi da parte di Assistenti sociali afferenti ad alcune Municipalità che, anticipando il lavoro del Quaderno, hanno proposto delle elaborazioni su alcuni dei temi trattati e due relazioni delle esperte invitate, Franca Olivetti Manoukian, che ha accompagnato tutto il percorso, e Patrizia Pedrazzini, Responsabile Area Sociale del Comune di Soncino, che hanno puntualizzato alcuni aspetti del lavoro sociale.

2.3 L'ambiente di apprendimento

Si ritiene sia importante spendere due parole sul contesto nel quale si sono realizzati i laboratori. Al di là dei luoghi fisici che si sono prestati ad ospitare l'iniziativa proposta e realizzata, piace utilizzare, per riferirsi a tali contesti, il termine ambiente di apprendimento⁴, il quale rende l'idea non solo «degli elementi che delimitano i contorni dello spazio in cui ha luogo l'apprendimento» (Loiero, 2008), ma rievoca l'immagine del dodecaedro, figura geometrica composta da dodici facce, presentato nei Laboratori come metafora del lavoro svolto in gruppo per indicare/significare come il percorso svolto ed attraversato con gli assistenti sociali e lo scambio di molteplici punti di vista sul problema (le facce del dodecaedro appunto), permettesse di sviscerarlo, coglierne la complessità e ci offrisse la possibilità/opportunità di una visione olistica, di insieme.

La parola contesto⁵, difatti, rimanda proprio all'idea di interazione e scambio tra tutte le parti che concorrono al processo di apprendimento e dell'integrazione tra le esperienze dei partecipanti; tale processo, da un punto di vista cognitivo, è costruttivo: la conoscenza si costruisce, infatti, elaborando le informazioni provenienti dall'esterno ed integrandole nelle strutture cognitive. Ciò evidenzia il ruolo attivo del soggetto ed il carattere dinamico del processo: le informazioni in arrivo si saldano con quelle depositate in memoria in una costante relazione tra ciò che si acquisisce e ciò che già si sa; il tipo di conoscenze precedenti ed il modo in cui sono organizzate funzionano da filtro, influenzando le acquisizioni successive.

Inoltre, l'apprendimento è interattivo in quanto è il risultato stesso di un processo in cui inter-agiscono molteplici aspetti e dimensioni, quali le caratteristiche individuali di chi apprende, in termini di conoscenze, abilità, stile cognitivo, atteggiamenti, motivazioni, emozioni, ecc. e le variabili legate alla situazione di apprendimento, come ad esempio la modalità di conduzione e le scelte metodologiche poste a monte (Pontecorvo, 1986).

L'attività cognitiva non è soltanto un processo individuale, ma ha una caratterizzazione fortemente sociale; si impara dagli altri e con gli altri ed è all'interno delle relazioni sociali in cui si è inseriti che si condividono, altresì, i significati che si attribuiscono alla realtà.

L'apprendimento è autoregolato: il termine di metacognizione

⁴ L'etimologia dal latino ambire "andare intorno, circondare".

⁵ L'etimologia dal latino contextere "contessere".

2. Il percorso realizzato

viene utilizzato per indicare la consapevolezza che l'individuo progressivamente acquisisce del proprio funzionamento cognitivo, il controllo e monitoraggio che, attraverso le varie strategie cognitive, esercita su tale funzionamento. L'oggetto della consapevolezza non è limitato al funzionamento cognitivo e metacognitivo, ma riguarda anche gli aspetti emotivi/motivazionali.

Dunque, la componente emotiva dell'apprendimento non deve essere tralasciata; Mario Mastropaolo evidenzia come sia importante che i contenuti trasmessi nel percorso formativo, per poter giungere concretamente ai suoi destinatari, debbano essere vivi, avere un'anima, nascere da un messaggio che è innanzi tutto emotivo, trasformarsi spesso in immagini, racconto e narrazione; questi devono «evocare esperienze e vissuti personali allo scopo di alimentare la sfera dell'immaginazione e costituire un materiale vivo e pulsante» (Mastropaolo, 1999). Si parla, difatti, di apprendimento sottile per sottolineare non tanto la rilevanza dei contenuti, ma il modo in cui essi vengono trasmessi e cioè, come suggerisce l'etimologia di sottile⁶, raggiungendo molteplici livelli di coscienza. Infine, l'apprendimento è «un processo attraverso il quale si è più in grado di prendere e dare delle forme al nostro modo di conoscere, di agire e di interagire, che ci appaiano in qualche modo congruenti con la complessità e l'imprendibilità dei problemi in cui siamo immersi» (Olivetti Manoukian, 2010).

2.4 Approcci metodologici e strumenti

Un approccio di fondo che ha orientato il laboratorio è ascrivibile ai principi dell'"intelligenza emotiva": partendo dal presupposto che l'analfabetismo emozionale oggi ancora dilaga, si è ritenuto importante lavorare utilizzando l'intelligenza emotiva che può essere definita come «la capacità di riconoscere i sentimenti personali e quelli degli altri, di automotivarsi per gestirli positivamente tanto interiormente, quanto nelle relazioni esterne» tenendo presente che «lo scopo principale delle

⁶ Dal latino sub-tela, che passa sotto la tela.

emozioni è quello di creare, organizzare e orchestrare molte delle funzioni fondamentali della mente» (Varriale, 2002).

Sembra necessario in un ambito così delicato, quale quello del lavoro sociale, insegnare alle persone innanzitutto a ri-conoscere le proprie emozioni, a distinguerle da quelle degli altri e gestirle per evitare di compiere agiti. Insomma sento, penso e poi agisco. Difatti, nel momento in cui intendiamo prenderci cura degli altri, dobbiamo necessariamente incontrare le emozioni e prenderci cura di loro in quanto sono un elemento prezioso e costitutivo della mente umana. L'intelligenza emotiva funge da mentore nei lavori di gruppo in quanto facilita la creazione di un buon clima comunicativo, rende possibile la circolazione di tutti quei non detti che, molto spesso, afferiscono ad emozioni, stati d'animo legati ai propri vissuti personali ed alle esperienze professionali che toccano; inoltre, laddove vi è una comunicazione a livello emotivo, anche i conflitti congeniti e tipici dei gruppi trovano facile gestione e possono risultare arricchenti⁷.

Lavorare in una prospettiva basata sull'intelligenza emotiva consente, altresì, di evitare di incorrere nella malattia bulimica del dare – anche suggerimenti, consigli, opportunità, beni, sussidi, ricoveri, ecc. – che creano nell'utente un rapporto di dipendenza e non gli consentono di lavorare sull'autonomia e su processi di *empowerment* e auto-determinazione. L'operatore sociale dovrebbe, invece, articolare il proprio lavoro «in una 'dieta di azioni' (e anche le parole sono degli agiti) sostenuta da una assorta, silenziosa e pensosa presenza umana»; difatti, per sostenere realmente gli utenti in un processo di aiuto ed intessere una relazione di fiducia, il primo step di sicuro passa attraverso l'ascolto attivo che funge da canalizzatore delle emozioni; la ricezione di queste e la possibilità interna dell'operatore sociale di accoglierle e di stare e restare nella relazione poi, a sua volta, passano all'utente: le emozioni si trasmettono. «La possibilità di sentire che qualcuno vuole comprendere l'ordito su cui s'inabissa la sua vita costituisce, per ogni utente, un'impareggiabile chance per mettere in moto una svolta esistenziale» (Scalari, 2007).

Nel corso dell'esperienza laboratoriale, si è adottata una metodologia attiva la quale si propone di promuovere processi di cambiamento individuali e di gruppo tesi al miglioramento delle competenze professionali; essa coniuga, come si accennava

⁷ Etimologia di "conflitto": da confliġo, confligere 1. Far incontrare, fig. opporre, mettere a confronto/ 2. Urtare, venire a conflitto, combattere, contrastare.

In sintesi: non conflitto, ma incontro e scambio di reciproco ardore, senza vincitori né vinti. Conflitto, in origine, è ricerca d'armonia.

2. Il percorso realizzato

nel precedente paragrafo, l'elaborazione delle esperienze con l'approfondimento teorico e lo sviluppo di una progettualità organizzativa prevedendo, nelle attività d'aula, l'alternanza di momenti teorici ad esercitazioni pratiche (*brainstorming*, *role-playing*, giochi di simulazione, esercitazioni in e di gruppo, ecc). Tale metodologia, correlata al concetto di *lifelong learning*, apprendimento per tutta la vita, ed al modello dell'educazione degli adulti – centrato sul soggetto e sulle proprie capacità e competenze – ha permesso di costruire un contesto laboratoriale in cui conoscenze ed esperienze sono state ri-organizzate in un processo circolare, centrato sulla comunicazione e che ha condotto all'acquisizione di nuovi apprendimenti. Un laboratorio non staccato dal momento operativo, ma da intendersi come connubio di teoria e prassi; esso, difatti, ha rappresentato una sorta di processo 'a doppia entrata' nel senso che si è composto di due fasi: la prima che passa attraverso la individuazione e condivisione di contenuti e prassi, attraverso il conflitto con/tra gli altri che conduce, tramite il confronto, all'incontro; la seconda più autoriflessiva, metacognitiva ed emotiva che consente di colloquiare col sé, pone a contatto con la materia oscura, con le parti più nascoste di noi, in quanto, attraverso giochi di simulazione e *role-playing*, presentifica le esperienze professionali e relazionali, fa prendere consapevolezza degli agiti, mette in moto elicitando proprie potenzialità. Un approccio metodologico, dunque, basato molto sul modello pratica-teoria-pratica. Alberici (2002) paragona il processo di apprendimento al gioco degli scacchi in quanto è solo grazie alla riflessione ponderata, posta alla base della scelta relativa alla mossa da mettere in atto, che si arriva a produrre l'esito desiderato; è un po' come succede nel lavoro sociale con la formulazione delle ipotesi che, in itinere, possono essere confermate o confutate. In particolare, sono stati adottati strumenti e tecniche interattive e creative; in riferimento agli strumenti, sicuramente si sottolinea ed emerge la rilevanza – in tutti gli incontri nelle Municipalità e anche nelle plenarie 2 e 3 – del lavoro di gruppo come principale metodologia e strumento di apprendimento⁸. Il gruppo⁹ risulta essere al contempo oggetto e soggetto di lavoro in quanto ha un ruolo attivo

⁸ Il contributo al capitolo 3 sottolinea ulteriormente i processi attivati nel gruppo di lavoro.

⁹ Per un approfondimento dei temi qui ripresi si rimanda ai seguenti autori: Lewin (1974), Pojaghi (2002), Di Chiara (1999), Corrao (1982), Bion (1961), Neri (1979, 1982), Balint (1968), De Michele (2010).



(soggetto, appunto), ma è come se lavorasse – e lavora – su se stesso e su quello che da quel contesto fuoriesce, grazie alle esperienze messe in/nel/sul campo dai partecipanti; esso costituisce un vero e proprio strumento di formazione che consente di raggiungere obiettivi e di apprendimento e di integrazione. Il gruppo rappresenta una realtà dinamica, in costante movimento, in quanto costituita da una totalità di individui che hanno idee, pensieri e sentimenti spesso contrastanti, i quali determinano continue tensioni, produttrici di cambiamento; esso offre l'opportunità di sperimentare la molteplicità di idee (verrebbe da dire che il gruppo è luogo in cui si fecondano le idee), la valorizzazione delle differenze ed i rapporti di interdipendenza. Altresi, potenzia la capacità di negoziare; è «coltivata quell'attitudine ad ascoltare le ragioni dell'altro, a considerare gli effetti delle proprie azioni, a cercare di ridurre le proiezioni e le scissioni, a sapere che alla fine ogni forma di relazione lascia un segno e ha delle conseguenze sugli altri» (Di Chiara, 1999). Nel gruppo sono, inoltre, evidenziabili relazioni dinamiche che intervengono tra i partecipanti e il loro stesso insieme: se da un lato il gruppo contiene i suoi membri, da un altro, questi è contenuto nella mente dei singoli individui (Corrao, 1982). Infine, si evidenzia come sia di estrema importanza il ruolo svolto dal conduttore che è parte del gruppo e si fa garante del suo funzionamento; riprendendo le parole di Balint, è evidente quanto sia fondamentale che «... in determinati periodi del nuovo inizio, il (suo) ruolo assomiglia per molti aspetti a quello delle sostanze o degli oggetti primari. Egli deve esserci...» (Balint, 1968).

Tra le tecniche interattive adoperate si evidenziano *role playing*, giochi di simulazioni, *brainstorming* miranti a stimolare la consapevolezza, la creatività e le potenzialità di cambiamento. Creatività è progettare, è gettare in avanti (gettare-pro), estendere; Edward De Bono, studioso della creatività, negli anni '60 ha coniato il termine *lateral thinking*, ossia pensiero laterale, noto anche come pensiero creativo o divergente, il quale si fonda sulla ricerca deliberata di nuove prospettive, nuovi punti di vista da cui esaminare il problema, angoli visuali innovativi che consentano di rompere gli schemi percettivi abituali e trovare un approccio al tempo stesso semplice, originale ed efficace alla questione da risolvere.

2. Il percorso realizzato

Nello specifico, nel corso della terza giornata laboratoriale, avente come tema il trattamento sociale, è stato proposto al gruppo di lavorare su un caso inscenando un gioco di simulazione, collocato in una posizione intermedia tra il *role playing* e lo psicodramma. Il *role playing* si basa sulla drammatizzazione hic et nunc di comportamenti di ruolo, sulla messa in azione, mira a far ri-vivere un'esperienza, più che raccontarla, offre, a chi lo desidera, la possibilità/opportunità di interpretare un ruolo, a partire da una situazione sociale e professionale tipica; questa tecnica consente di prendere coscienza dei problemi, di entrare in contatto con l'altro immedesimato ed altresì di vedersi dal di fuori grazie al momento di riflessione e condivisione su/di quanto accaduto. Dello psicodramma, nel quale il soggetto mette in scena situazioni reali e traumatiche della sua vita, l'esercitazione svolta nel laboratorio, prende l'elemento/funzione dello specchio; difatti, grazie ad esso, al soggetto che si pone in situazione, è restituito un rimando esterno.

Queste tecniche, le quali affondano le proprie radici nelle teorizzazioni sul teatro e la messa in scena delle problematiche dei pazienti di Jacob Moreno, consentono di lavorare con la complessità, grazie all'apporto conoscitivo e interpretativo prodotto da più soggetti, portatori di competenze diverse, ed offrono la possibilità di sviluppare in modo interattivo alcune competenze, in primis quelle relazionali.

Dopo aver letto la storia di una famiglia problematica, è stata utilizzata, come tecnica di rappresentazione di *role playing*, quella della sedia vuota: poste al centro dell'aula due sedie, una simboleggiante l'utente e l'altra l'assistente sociale, è stato chiesto spontaneamente di prendere il posto di uno o anche tutti e due i personaggi per dar voce ai loro pensieri ed alle loro emozioni. Questa esercitazione ha permesso a coloro che si sono messi in gioco nel gioco di entrare in relazione con i personaggi interpretati, ed al gruppo di osservare le diverse dinamiche relazionali che sono intervenute nella storia e che hanno permesso di individuare diverse forme di trattamento sociale. Sintetizzando le finalità di tale tecnica, la sua applicazione permette di:

- sviluppare le capacità di comunicare e gestire le relazioni

- interpersonali;
- migliorare le capacità di ascolto e di comprensione dei punti di vista degli altri;
 - saper osservare e analizzare i comportamenti altrui;
 - sviluppare la capacità di mediazione;
 - produrre strategie per affrontare situazioni reali complesse.

Il *role playing* agisce, dunque, sia sull'aspetto emotivo che cognitivo, «sul sapere, sul saper fare e sul saper essere» (Quaglino, 1985).

Nella quarta giornata laboratoriale¹⁰, avente come tema la regia degli interventi sociali, è stato proposto, altresì, al gruppo di lavorare, a partire dalla lettura di un caso sociale, simulando una scena di regia per comprendere come tale funzione ed il lavoro svolto dalla, nella e con l'equipe influissero sul lavoro di cura. Il gioco di simulazione è consistito in quattro passaggi: un collega si è offerto come volontario Assistente sociale con funzione di regia del caso, il quale, in quanto tale, ha convocato alcuni operatori, con diverse professionalità, all'equipe; gli invitati hanno risposto all'ingaggio, specificando i motivi addotti alla scelta di partecipare/non partecipare; tutti i partecipanti hanno, poi, espresso aspettative e pensieri legati all'incontro e, infine, c'è stata una fase di elaborazione conclusiva. Questa esercitazione ha reso possibile, anche attraverso lavori di/in gruppo ad essa susseguiti, di individuare criticità e punti di forza, difficoltà ed elementi facilitanti sperimentati nel coinvolgimento dei diversi attori di sistema, possibili ed eventuali stili di regia, modalità per motivare le persone a stare nella rete/equipe, strategie per la gestione dei conflitti e delle resistenze e competenze necessarie per una regia efficace.

Un'altra tra le tecniche adoperate è stata quella del *brainstorming* (letteralmente tempesta cerebrale, semanticamente 'tempesta di idee'), ideato tra gli anni '40 e '50 da Alex Osborn, è una tecnica di creatività di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema. Sinteticamente consiste, dato un problema o un interrogativo, nel proporre ciascuno liberamente soluzioni di ogni tipo. Il *brainstorming* «insiste soprattutto su una funzione che è rapportabile ai tre principali fattori del pensiero divergente: la capacità di produrre molte idee, diversificate e insolite» (Antonietti, 1994); queste qualità sono amplificate e sfruttate dal lavoro condotto in gruppo i cui due pregi sono «l'interazione fra le persone e la moltiplicazione

¹⁰ In Appendice la scheda dettagliata dell'attività.

2. Il percorso realizzato

dello sforzo di ciascuno con quello di un altro» (Larocca, 1983). Si evidenzia la parte illuminante messa in campo nel processo del *brainstorming* che consente, appunto, di illuminare le menti su nuove visioni dei problemi o idee riferite all'argomento posto al centro. Nel caso specifico, lo stimolo utilizzato per il *brainstorming* è stato «Per l'assistente sociale l'aiuto è...»; a tal proposito, nelle varie Municipalità, è emerso che l'aiuto professionale, oltre che riguardare competenze ed abilità dell'assistente sociale, ha molto a che vedere anche con la consapevolezza/riconoscimento del problema, l'autovalutazione, il prendersi del tempo e non agire, la condivisione di responsabilità, il coinvolgimento della rete interistituzionale ed intraistituzionale, e soprattutto con la relazione. Difatti, è solo all'interno della relazione sociale che il cambiamento, inteso in termini di trasformazione, può rendersi possibile. «La relazione di aiuto è lo strumento base per operare sul sistema utente; è una relazione empatica, promozionale, fondata sulla fiducia reciproca e tende a sostenere sia le forze positive del sistema utente, sia a placare le sue ansie, accettare le sue ambivalenze, a chiarire le sue incertezze, a porre dei controlli. Attraverso la relazione di aiuto l'assistente sociale, operando sia sul piano cognitivo che emotivo del sistema utente, cerca di attivare un processo di apprendimento di modalità più funzionali per percepire ed affrontare la situazione problema e produrre così un cambiamento di atteggiamenti, e di conseguenza, di comportamenti» (Dal Pra Ponticelli, 1987).

Livello e modalità della partecipazione: le dinamiche dei gruppi

di *Immacolata Maione*

Il percorso laboratoriale, come già detto¹¹, si è inserito in un contesto di mutamento istituzionale caratterizzato dall'ingresso di nuovi assistenti sociali nell'amministrazione comunale; per questo motivo, obiettivo trasversale del percorso è stato sicuramente quello di sostenere un consolidamento dei gruppi di lavoro territoriale, favorendo la conoscenza reciproca che sovrintende a qualsiasi processo di posizionamento dei membri all'interno di un team di lavoro ma anche nell'ambito del più ampio sistema organizzativo-istituzionale.

35

3.1 Composizione e natura dei gruppi di lavoro

Si ritiene opportuno spendere due parole sul concetto di gruppo con l'obiettivo di rendere più comprensibile i processi che si sono sviluppati nell'intero percorso laboratoriale e collocare le dinamiche registrate in un quadro teorico di più ampio respiro. In sostanza, si parla di gruppo facendo riferimento alla definizione proposta da Lewin per designare lo studio delle interrelazioni e della evoluzione in un gruppo ristretto: «Il gruppo è qualcosa di più e di diverso dalla somma dei suoi membri: ha una struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con gli altri gruppi. Può definirsi come una totalità dinamica» (Lewin, 1948). Dunque, il gruppo, si caratterizza per l'interdipendenza degli appartenenti, per l'ampiezza, l'organizzazione e la coesione interna, per le caratteristiche peculiari della sua struttura (evoluzione, caratteristiche delle persone, regole, relazioni di status, livelli di affettività) e per fini peculiari (obiettivi e modalità per raggiungerli). Dall'analisi del numero dei partecipanti agli incontri tematici, delle caratteristiche e peculiarità degli stessi, è stato possibile enucleare due diverse tipologie di raggruppamenti:

¹¹ Cfr. la prima parte del capitolo 1 sulle motivazioni

3. Livello e modalità della partecipazione

- gruppi misti con una presenza in numero analogo tra assistenti sociali senior e junior;
- gruppi omogenei con una presenza prevalente di assistenti sociali junior.

La composizione del gruppo ha determinato anche l'andamento del percorso nelle diverse Municipalità. In generale, si è osservata la presenza di diversi episodi e dinamiche che hanno caratterizzato le differenti fasi di sviluppo dei gruppi di lavoro.

36

3.2 Episodi e fenomeni di gruppo

Utilizzando alcuni modelli interpretativi della letteratura sui gruppi¹² è possibile rileggere episodi caratterizzanti:

- *Il silenzio*: episodio che si è verificato sovente all'apertura della giornata laboratoriale, che riflette la difficoltà e lo sforzo mostrato dai partecipanti di essere totalmente presenti in quel setting sia fisicamente che mentalmente, quando invece il pensiero è ancora lì in ufficio tra le carte e la difficoltà dei casi da risolvere.
- *La regressione e il transfert*: dinamiche riscontrate in quei gruppi di lavoro dove l'integrazione tra junior e senior ha assunto sfaccettature più complesse. Le resistenze emerse inizialmente devono essere lette attraverso questi due episodi che si configurano come meccanismi di difesa attivati dai membri già appartenenti al gruppo e che si sostanziano sia in un ritorno indietro a fasi precedenti del funzionamento del gruppo, sia nel trasferimento sulla situazione di gruppo di precedenti esperienze. È importante sottolineare che con l'entrata di nuovi membri, il gruppo deve affrontare una ristrutturazione complessiva che implica il riemergere di tutti gli stati precedenti alla fase gruppale nascente, necessari a stabilire nuovi schemi e modalità di funzionamento.
- *La condensazione*: c'è chi ha vissuto il laboratorio come un contenitore per esplicitare perplessità, disagi legati all'ope-

¹² In continuità con quanto già esposto nel capitolo 2.4, il riferimento è alla vasta letteratura sul tema: Lewin (1948); Foulkes (1975); Moreno (1980); Bion (1961, 1962); Kaes (1999).

ratività del lavoro sociale e attraverso questo esplicitare vissuti personali con improvvisi sbocchi di confidenze e di materiale privato.

Tra i fenomeni di gruppo riscontrati nel Laboratorio:

- *La sala degli specchi*: c'è chi attraverso questi incontri ha vissuto il gruppo come se fosse una sala ricoperta di specchi che riflette e costituisce per i diversi membri lo schema di riferimento con cui comparare il proprio comportamento.
- *La socializzazione del linguaggio*: negli incontri l'osservazione dell'utilizzo del noi da parte dei membri del gruppo, evidenzia la creazione di un tutto in cui, superata la fase della conoscenza, è ora possibile ri-conoscersi.
- *La catena di associazioni e il feed-back*: fenomeni riscontrati nel corso delle esercitazioni eseguite nelle giornate laboratoriali, in cui i partecipanti hanno esposto e reagito alle associazioni mentali del gruppo ed emesso una continua reazione ad ogni azione, mostrando una condizione di interdipendenza positiva tra colleghi che lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni.

3.3 Chiavi di lettura dei gruppi di lavoro

Di seguito, invece, vengono analizzate nello specifico le differenti dinamiche che si sono riscontrate nei due gruppi di lavoro sopra indicati.

- **Gruppi misti**: in questi gruppi, la presenza delle senior ha consentito di lavorare molto sulla dimensione gruppale e sul processo di integrazione, che in molti Centri si è sviluppato senza grossi problemi o criticità; anzi, la presenza delle senior è stata sicuramente importante, avendo assunto per le nuove colleghe una funzione di cuscinetto e ammortizzatore per quel senso di spaesamento che un territorio così difficile come quello di Napoli genera inevitabilmente.

Il senso forte di appartenenza al gruppo, in alcuni casi, si è affacciato sin dal primo incontro laboratoriale; infatti, nel lavoro sulle metafore¹³, è emerso un modello organizzativo, definibile come modello famiglia che considera il CSST come una grande famiglia in cui conoscersi e ri-conoscersi tra professionisti

¹³ Cfr. in Appendice la scheda del I Incontro.

3. Livello e modalità della partecipazione

che devono confrontarsi quotidianamente con le difficoltà e con il disagio estremo di cui gli utenti sono portatori.

Interessante è stato osservare in alcuni gruppi non solo la presenza, ma anche la partecipazione attiva delle senior che hanno manifestato la volontà di confrontarsi tra colleghi dei diversi Centri e soprattutto con le junior che a loro avviso rappresentano linfa nuova, una ventata di freschezza. Al riguardo, indicativo è la frase espressa da un assistente sociale senior in occasione del I laboratorio: «È arrivato un gruppo di persone piene di voglia, per me è un miracolo». In questa tipologia di gruppi, si è generata una comunicazione di tipo circolare che ha favorito lo scambio reciproco di informazioni, emozioni, racconti ed esperienze a cui tutti hanno partecipato, anche se in maniera differenziata, a seconda del proprio bagaglio e delle proprie caratteristiche personali.

In questo setting, le senior hanno svolto una funzione di *trasmissione della cultura professionale* che riguarda fundamentalmente la filosofia di intervento e la concezione di professione che gli assistenti sociali hanno maturato sul campo e che adesso sono capaci di trasferire alle colleghe junior, utilizzando il Laboratorio come uno strumento che facilita un movimento dal pratico al teorico, attraverso un processo di riflessione sui propri schemi mentali, di analisi e di comprensione della propria attività lavorativa ed organizzativa che permette l'incontro tra generazioni e dimensioni di storia presente e futura (Neve, 2000).

In questa tipologia di gruppi, l'identificazione è avvenuta anche e soprattutto grazie alla presenza delle senior che hanno messo al servizio delle nuove colleghe il loro grande ventaglio di esperienza (casistica), che unita alla preparazione universitaria (letteratura), e agli incontri laboratoriali, che hanno aiutato a collocare questi due aspetti in un quadro teorico e metodologico di più ampio respiro, ha consentito in questi mesi alle junior di potersi identificare con la professione e alle senior di considerare le nuove colleghe come una risorsa e il Laboratorio come un'opportunità per mettersi in gioco, sottolineando la necessità che questi momenti formativi possano in qualche maniera accompagnare i 'professionisti della relazione' lungo

tutto il percorso lavorativo.

In alcuni casi, la presenza contemporanea di senior e junior ha generato dinamiche di tipo conflittuale generate da una diversa età anagrafica, un differente modo di vedere e vivere il lavoro sociale. Tali difficoltà sono state nel corso degli incontri affrontate e in alcuni casi superate in maniera positiva attraverso la conoscenza reciproca, lo scambio costruttivo di idee e pensieri e soprattutto attraverso l'accettazione delle differenze.

In alcuni Centri, le colleghe senior hanno manifestato un vissuto di forte disagio per l'avviamento di progetti di aiuto motivato da sentimenti di frustrazione ed impotenza soprattutto legati alla carenza di servizi e risorse disponibili per aiutare gli utenti. Questi aspetti, che sembrerebbero condizionare l'esercizio quotidiano della professione sociale, sono stati affrontati durante le attività degli incontri laboratoriali modificando in parte la natura di questi momenti di confronto che col tempo hanno anche assunto una funzione di 'sfogo' e di 'intervisione' per i colleghi dei diversi Centri. Il confronto tra nuovi assunti e colleghi più anziani, però, ha aperto il varco alla possibilità di intraprendere iniziative di cambiamento che possano migliorare le condizioni lavorative e l'efficacia degli interventi di Servizio Sociale nel loro territorio.

• **Gruppi omogenei:** in questi gruppi, si è registrata una presenza maggiore di assistenti sociali junior e contestualmente l'assenza o la minore presenza delle colleghe senior, un aspetto più volte indagato negli incontri che sembrerebbe collegarsi a diverse ragioni: sovrapposizione di impegni, minor numero di senior già da precedente assetto organico, diversi significati attribuiti al percorso. Comunque, va acquisito il dato oggettivo della loro assenza che in qualche maniera non ha consentito di avere una visione globale sul mondo delle rappresentazioni mentali/simboliche dell'intero gruppo di lavoro.

Nei gruppi con una presenza maggiore di junior, l'integrazione tra i diversi componenti si è sviluppata più rapidamente attraverso la consapevolezza di vivere uno stesso processo di inserimento e di posizionamento all'interno di un nuovo gruppo di lavoro che vive analoghe difficoltà anche rispetto al recente ruolo istituzionale ricoperto. L'assenza delle senior in alcuni Centri ha reso più evidente il senso di spaesamento vissuto dai neo assunti, generato da alcuni fattori tra cui annoverare: la

3. Livello e modalità della partecipazione

sensazione diffusa di un mancato riconoscimento/legittimazione della professione, la generale percezione di impotenza scaturita dalla difficoltà di applicare nel proprio lavoro e nel rapporto con l'utente i modelli teorici acquisiti durante il percorso universitario e l'impossibilità di dare risposte esaustive alle innumerevoli richieste di aiuto avanzate dagli utenti a causa di mancanza di risorse, fondi, tagli operati ai servizi. In questi gruppi, il Laboratorio ha fornito gli strumenti per equipaggiarsi ad affrontare le difficoltà professionali, trasformando l'iniziale senso di sconforto in una maggiore sicurezza e coscienza del proprio ruolo professionale.

All'interno dei gruppi cosiddetti omogenei, è possibile enucleare ulteriori due sottocategorie: assistenti sociali senza alcuna esperienza lavorativa e assistenti sociali con precedenti esperienze professionali. Questa parte di junior, avendo già sviluppato negli anni una consapevolezza del proprio ruolo, ha in qualche modo assunto una funzione di accompagnamento per quelle junior più inesperte che alla fine del percorso hanno manifestato una diversa e maggiore sicurezza della propria identità generata anche dal fatto di aver creato un buon team di lavoro che si riconosce nella professione.

Altra differenza inerente la natura della composizione dei gruppi, è la distinzione tra due tipologie di gruppi di lavoro:

- gruppi di lavoro con Municipalità *composte da un unico Centro*;
- gruppi di lavoro con Municipalità *composte da due o più Centri*.

Tale suddivisione risulta interessante per evidenziare che nella prima tipizzazione, si è assistito ad una coincidenza tra gruppo di lavoro quotidiano e gruppo di laboratorio, caratteristica che per certi versi ha reso più facile il primo momento di costituzione del *team building*; mentre, nel secondo tipo, il gruppo di lavoro si è costituito con la proposta laboratoriale. Un dato questo non trascurabile che spiegherebbe anche l'insorgere di alcune dinamiche registrate in quest'ultima tipologia. Infatti, durante le esercitazioni è emersa in alcuni casi, una difficoltà di comunicazione, una scarsa conoscenza del lavoro svolto dai colleghi derivante da un inesistente passaggio di informazioni

tra i Centri, la presenza di difficili dinamiche di integrazione tra colleghi di diversi Centri ovvero una conflittualità latente scaturita da differenti modalità di gestione e punti di vista sui carichi di lavoro. In questi gruppi, il laboratorio ha favorito l'avviamento di un processo di integrazione tra i diversi Centri attraverso l'apertura di finestre di dialogo e di confronto reciproco.

3.4 Livello di partecipazione

Un po' di numeri sulla partecipazione agli incontri tematici nelle singole Municipalità:

41

	in organico	1° inc.	2° inc.	3° inc.	4° inc.
Mun. 1	14	15	12	12	12
Mun. 2	28	11	19	16	16
Mun. 3	21	11	15	10	10
Mun. 4	30	23	26	21	20
Mun. 5	15	13	9	14	14
Mun. 6	29	27	24	23	22
Mun. 7	26	18	12	8	11
Mun. 8	19	14	7	12	11
Mun. 9	24	15	18	14	14
Mun. 10	15	15	8	14	11

Un po' di numeri sulla partecipazione agli incontri in plenaria:

	in organico	1° plen.	2° plen.	3° plen.	4° plen.
Mun. 1	14	11	14	12	8
Mun. 2	28	19	14	10	11
Mun. 3	21	13	13	13	14
Mun. 4	30	27	21	21	24
Mun. 5	15	10	12	15	8
Mun. 6	29	22	18	20	20
Mun. 7	26	15	7	16	11
Mun. 8	19	11	12	10	11
Mun. 9	24	16	14	16	19
Mun. 10	15	12	14	10	8

3. Livello e modalità della partecipazione

3.5 Modalità di partecipazione

Dallo studio combinato di alcuni elementi tra cui annoverare: il numero dei partecipanti agli incontri tematici nelle singole Municipalità, le riflessioni emerse e le azioni realizzate durante il percorso, è stato possibile enucleare due diversi modelli di partecipazione dei gruppi al laboratorio:

- **Modello continuativo** - *partecipativo* riscontrabile in quei Centri che hanno garantito sia nel numero di partecipanti agli incontri che nel grado di coinvolgimento e collaborazione alle attività laboratoriali, un elevato livello di interesse;
- **Modello discontinuo** - *distaccato*, ascrivibile a quei gruppi di lavoro che hanno partecipato all'iniziativa con discontinuità, poco coinvolgimento e in alcuni casi anche in numero ridotto.

Questo diverso posizionamento è da collegarsi alla diversità di approccio rispetto all'adesione alla proposta laboratoriale, mostrata dai professionisti afferenti alle diverse Municipalità. Infatti, i gruppi che rientrano nell'ambito del primo modello hanno accolto positivamente quest'esperienza come una possibilità di approfondimento e riflessione su tematiche professionali, come momento di scambio proficuo tra i colleghi e anche come il segnale di un cambio di atteggiamento dell'amministrazione comunale che ha inteso dare la giusta importanza a questi percorsi di formazione con l'obiettivo di definire spazi di confronto e dialogo tra professionisti della relazione e tra i diversi livelli istituzionali in un'ottica di sussidiarietà orizzontale.

I gruppi che rientrano nell'ambito del secondo modello hanno assunto un atteggiamento critico e delegittimante riguardo l'organizzazione del percorso ed i contenuti proposti dal progetto laboratoriale, esprimendo la necessità di un tipo di formazione molto più operativa con il fine di acquisire strumenti utili per fronteggiare la complessità delle situazioni e per lavorare sui casi concreti.

In alcuni momenti, in particolare nella fase iniziale, invece la critica ha assunto i tratti di uno sfogo da collegarsi sia a vissuti di

frustrazione ed impotenza soprattutto legati alla carenza di servizi e risorse per aiutare gli utenti, sia allo stato di percepito abbandono e mancanza di ascolto rispetto alle problematiche emergenti sul territorio da parte dei livelli istituzionali più elevati, deputati alla programmazione e gestione delle politiche sociali. Tali difficoltà hanno reso difficile nel tempo ritagliarsi degli spazi e dei tempi per riflettere sul lavoro sociale senza essere presi dall'emergenza e dalla compulsività del fare.

In uno scenario così complesso, probabilmente si percepisce la formazione come una perdita di tempo, un lusso per operatori che ogni giorno sono chiamati a lavorare in trincea, in territori difficili, con situazioni che mettono a dura prova la propria emotività e che comportano un'assunzione quotidiana di una parte di sofferenza dei soggetti con cui si entra in relazione. Alla luce di quanto esposto, l'atteggiamento critico emerso in alcune Municipalità, non va interpretato in maniera unidirezionale, come attacco diretto alla proposta formativa, ma come la possibilità di utilizzare quel setting per uscire dall'isolamento professionale e gridare il proprio disagio affinché questo venga accolto, ascoltato e condiviso.

È possibile affermare che in questi gruppi di lavoro, il laboratorio ha rappresentato un contenitore per sfogare vissuti di frustrazione, dubbi, malcontenti, ansie del vivere professionale. È importante notare che il progetto formativo, a prescindere dagli obiettivi di approfondimento metodologico, si è via via plasmato sulle esigenze espresse dai partecipanti, conducendo ad esiti differenti a seconda dei gruppi di lavoro; in questo caso, il risultato raggiunto, di non secondaria importanza, è stato quello di dare voce a coloro che quotidianamente esercitano una professione che non può essere delegata ai margini in quanto affonda le sue radici in un mandato socio-giuridico istituzionale di più ampio respiro in quanto servizio a tutela dei diritti di cittadinanza.

3. Livello e modalità della partecipazione

3.6 Risultati raggiunti

Di seguito, si evidenziano i risultati raggiunti attraverso il laboratorio che risultano essere in linea con quanto espresso dai partecipanti nei questionari di valutazione¹⁴; soprattutto in termini di risvolti positivi registrati all'interno dei gruppi di lavoro. Da un'analisi dettagliata degli obiettivi enucleati, è possibile estrapolare un comune denominatore: la "dimensione grupppale" in tutte le sue sfaccettature (conoscenza, sviluppo, integrazione, coesione, ...), così come di seguito evidenziato:

- *Maggiore conoscenza* tra i membri del gruppo attraverso l'ascolto attivo dell'altro e l'esplicitazione delle emozioni, improntando la relazione personale e professionale sul rispetto reciproco e sul riconoscimento delle competenze di ciascuno;
- *Accettazione delle differenze*: le differenze (età, esperienze professionali pregresse..) nella maggior parte dei casi sono state riconosciute, accettate e utilizzate in modo costruttivo per il superamento delle resistenze iniziali;
- *Integrazione di gruppo*: un processo che ha determinato l'inclusione di nuovi elementi e di identità differenti e in un unico contesto, realizzato attraverso lo scambio culturale di idee e saperi professionali che costituiscono una fonte di crescita ed arricchimento;
- *Coesione di gruppo*: si è osservato lo sviluppo di un senso forte di appartenenza tra i membri attraverso l'accettazione di atteggiamenti, valori, la condivisione di obiettivi comuni che accrescono il valore dell'identificazione con il gruppo e la stessa motivazione al lavoro;
- Superamento delle dinamiche negative all'interno di alcuni gruppi di lavoro generate dalla mancanza di allineamento di idee, posizioni, azioni professionali; un conflitto intragruppo che in alcuni casi è stato costruttivo implicando un processo e uno sforzo di comprensione, una ristrutturazione cognitiva, un incremento di creatività per la soluzione dei problemi, un impegno di cooperazione per essere vincenti in gruppo;
- *Sviluppo di una dimensione municipale*: nel corso degli

¹⁴ Cfr. nel Capitolo 6, *Le valutazioni dei partecipanti*, un più articolato commento sulle acquisizioni ed i nodi critici rilevati dai partecipanti su questa dimensione.

incontri, alcuni di quei gruppi di lavoro appartenenti a Municipalità costituite da più Centri hanno sviluppato l'idea di valorizzare questa dimensione di scambio, sperimentata nel laboratorio, prevedendo incontri mensili tra colleghi per supportarsi e confrontarsi con problematiche riguardanti la stessa realtà territoriale, superando vecchi dissidi attraverso l'apertura di nuove finestre di dialogo.

Alla fine del percorso, è stato possibile osservare una generale percezione di lavorare in buoni team, con persone con cui si condivide non solo lo stesso ufficio ma anche significativi rapporti interpersonali e, anche laddove sono state registrate dinamiche conflittuali e di competizione, i laboratori sono stati vissuti come opportunità di esplicitazione di tensioni, magari stigmatizzate nel tempo, aprendo il varco alla possibilità di affrontarle palesemente e in alcuni casi di superarle in maniera positiva.

L'identificazione e la coesione di gruppo hanno contribuito ad incrementare i sentimenti di sicurezza, di autostima e di fiducia nelle proprie capacità, creando quel senso di appartenenza che ha risvolti notevolmente positivi a livello professionale, in quanto in un clima positivo le persone sono più stimolate a dare il meglio, ad impegnarsi sapendo di poter contare sugli altri e contemporaneamente di essere importante per gli altri.

È proprio questa dimensione del sostegno che nel corso degli incontri è emersa come esigenza e contemporaneamente come prassi quotidiana dei Centri, un supporto e una solidarietà tra colleghi che può assolvere la funzione di un valido antidoto allo stress o a quello che in letteratura è definito come *burn-out*, nelle sue diverse espressioni dell'esaurimento emozionale, spersonalizzazione e ridotta realizzazione personale.

In sostanza, il Laboratorio è stato vissuto come uno spazio privilegiato di confronto in cui poter condividere esperienze, criticità del lavoro sociale, vissuti emotivi e scelte operative ed un luogo in cui è stato possibile fermarsi a riflettere e vedere soddisfatto il bisogno di sostegno e contenimento, tanto da condurre ad una definizione di gruppo come un gruppo di automutuo aiuto. All'inizio di ogni incontro, sicuramente emergevano molte critiche al percorso, come se quest'ultimo non riuscisse a soddisfare bisogni, esigenze, aspettative dei partecipanti, i quali chiedevano maggiore praticità nei laboratori, aiuto

3. Livello e modalità della partecipazione

nella gestione delle condizioni/cause di *burnout*, confronti con i Dirigenti, supervisione emotiva e risposte concrete. Tuttavia la critica va letta, in quel contesto, come funzionale per il gruppo, nel senso che è stata utilizzata (esclusivamente) per scaricare tutta l'aggressività accumulata nella pausa tra un incontro ed un altro; tanto che alla fine del percorso sono prevalsi i rimandi positivi e la volontà espressa di voler continuare nella direzione di una formazione continua.

In sintesi, il Laboratorio ha rappresentato uno spazio fisico, la possibilità una volta al mese di uscire dall'ufficio, dalla difficoltà dei casi da risolvere per coltivare uno spazio mentale (in contrapposizione alla compulsività del fare), un setting adeguato in cui esprimere insieme al gruppo i propri vissuti di inadeguatezza, spaesamento, delegittimazione per elaborarli, aprendo la mente a nuovi scenari, alla possibilità di valorizzare e rileggere il lavoro sociale da più punti di vista, legittimandolo ancor più come professione al servizio della persona e della collettività.

I focus tematici affrontati*di Sara Caporilli Razza*

Il Laboratorio ha sollecitato una serie di riflessioni e connessioni tra operatività ed approcci teorici, per cui si è inteso offrire una breve rassegna sui quattro temi messi a fuoco, individuando alcune fonti significative nelle scienze del servizio sociale. Questo lavoro si è confrontato con la difficoltà della scarsità di una produzione specifica articolata e recente al tempo stesso, salvo alcuni autori, e sulla presenza di articoli in riviste di settore non sempre facilmente rintracciabili. I temi focalizzati sono il mandato, la valutazione, la relazione d'aiuto, la regia.

Nel trattare ciascun tema nei Laboratori sono state ricorrenti alcune dimensioni trasversali, quali i vissuti emotivi, gli approcci, le metodologie, riprese in questo capitolo e, lì dove possibile, connesse a riflessioni teoriche più ampie.

4.1 Il mandato

Dall'analisi dell'insieme degli interventi e degli argomenti prevalentemente trattati durante gli incontri del laboratorio, il tema del "mandato" è risultato un argomento particolarmente dibattuto dell'agire professionale.

Sul piano definitorio, per quanto in modo sintetico, si può dire che il mandato identifica in modo complesso i contenuti della professione (principi, valori, metodologia e modelli di riferimento, livelli di competenza, deontologia) definita nella comunità professionale e l'insieme delle funzioni che il professionista è tenuto a svolgere sulla base della normativa generale di un Paese, degli orientamenti della ricerca e delle regole specifiche che informano l'organizzazione alla quale appartiene ed alla quale deve rispondere.

4. I focus tematici affrontati

Nelle¹⁵ occasioni di confronto e riflessione avvenute, sono emerse alcune complessità legate alla gestione del mandato connesse sia alle prassi operative comunemente utilizzate sia ai vissuti emotivi scaturiti dalle caratteristiche dei casi presi in carico, con notazioni di urgenza e di sovraccarico di responsabilità. Le difficoltà manifestate dai partecipanti nella gestione del mandato sono state discusse e approfondite con la finalità di immaginare nuovi percorsi sia metodologici che operativi che consentano all'assistente sociale impegnato nel Comune di potersi meglio accomodare nell'esercizio delle proprie funzioni. La riflessione si è dovuta confrontare con una obiettiva complessità legata a questo tema caratterizzato in modo significativo da aspetti ambivalenti sul piano concettuale e da difficili modalità di coniugazione delle diverse dimensioni sul piano operativo.

48

Partendo da chiarificazioni manualistiche delle tre dimensioni tradizionalmente concepite del mandato nella professione dell'assistente sociale riportiamo le definizioni più comunemente adottate (Bartolomei, Passera, 2005):

- *il mandato istituzionale* è l'insieme di competenze, contenuti e modalità che il professionista deve tener presente quando eroga un servizio in base alla normativa specifica e all'Ente di appartenenza;
- *il mandato sociale* è l'insieme di indicazioni che la comunità offre, in forma esplicita o implicita, alle istituzioni preposte, a quelle politiche, alla comunità scientifica o a quella professionale;
- *il mandato professionale* indica l'insieme dei principi, dei valori, della metodologia, della deontologia, dei modelli e dei livelli di competenza definiti dalla comunità professionale di riferimento.

Verrebbe da osservare che tanto risultano chiare e lineari le spiegazioni riguardo le diverse dimensioni del mandato, tanto la loro applicazione risulta complessa, ma soprattutto conflittuale.

¹⁵ In questo capitolo i periodi in corsivo indicano le riflessioni maturate nel Laboratorio connesse alla riflessione teorica trattata.

4.1.1 La gestione del mandato nella storia del Servizio sociale

Il conflitto percepito dalle assistenti sociali nella gestione delle diverse dimensioni di mandato appare non solo evidente nell'ambito dei confronti riflessivi del gruppo di lavoro napoletano, ma espressione sintomatica della professione sociale dai suoi esordi.

Tale conflittualità è possibile riconoscerla negli assistenti sociali degli anni '20 investiti del ruolo di tutela dei lavoratori delle fabbriche industriali e allo stesso tempo di esecutori degli interessi aziendali da cui dipendevano.

Emersa in maniera più marcata negli anni '70, nell'ambito della dialettica teorica in materia anche a causa del particolare fermento politico che caratterizzava quel periodo storico, è stata la contrapposizione tra mandato istituzionale e sociale degli assistenti sociali incardinati nelle pubbliche amministrazioni, in particolar modo a riguardo degli interessi politici finalizzati a mantenere attivi gli istituti di ricovero per i malati mentali e dell'azione di forza civica di opposizione da parte dei colleghi predecessori mirata alla de-istituzionalizzazione dei soggetti con problematiche psichiatriche (Bartolomei, Passera, 2005).

4.1.2 La gestione del mandato oggi

Se gli esempi finora riportati rimandano a frequenti tensioni conflittuali tra mandato istituzionale e mandato sociale e/o professionale, una sottile analisi dell'autore M.H. Soulet (2003), ideata nei primi anni del 2000 ha evidenziato l'ambiguità che caratterizza anche il rapporto tra mandato sociale e professionale.

Prima di approfondire l'approccio di Soulet, risulta importante considerare che il suo pensiero, non a caso, appartiene a un periodo storico successivo a quello degli anni '70; questa specificazione serve a sottolineare un momento storicamente evolutivo della professione dell'assistente sociale che ha determinato un cambiamento radicale nell'elaborazione di alcuni aspetti teorici ed operativi della professione, soprattutto riguardo alla dimensione del mandato professionale ed al suo rapporto con gli altri aspetti della mission professionale.

Nel 1993 è stato istituito l'albo degli Assistenti Sociale e il

4. I focus tematici affrontati

Codice Deontologico; l'istituzionalizzazione della professione sociale e la formalizzazione dei diritti doveri dell'assistente sociale sono stati eventi che hanno determinato, non solo un maggiore riconoscimento sociale della figura professionale, ma la nascita di attività libero professionistiche, di attività peritali in campo giudiziario e l'inderogabilità giuridica del segreto professionale. L'evoluzione della professione legata alla istituzionalizzazione dei suoi aspetti professionali, ha determinato una gestione più complessa delle competenze acquisite dal professionista. Ecco perché un autore come Soulet ha potuto rilevare l'esistenza di contraddizioni tra dimensioni precedentemente coincidenti nella loro connotazione teorica: mandato sociale e mandato professionale. Secondo l'autore l'assistente sociale è contemporaneamente incaricato, da un lato, di combattere, laddove possibile, le disuguaglianze sociali, di attivare processi di inclusione sociale a favore di gruppi sociali, asociali e a-nomici, al fine di evitare ulteriori processi di isolamento sociale e, dall'altro, è chiamato a proteggere una soglia minima di privacy in seno a questi gruppi, «di fronte alla volontà tentacolare di razionalizzare l'insieme della vita sociale che anima le nostre società moderne».

Ciò spiegherebbe almeno in parte, la difficoltà costante a gestire un continuo bilanciamento tra personalizzazione dell'intervento, dove la fiducia dell'utente e il rispetto della sua intimità ed unicità costituiscono la linfa vitale che garantisce il buon esito di un intervento d'aiuto, e l'atteggiamento impersonale, intendendo con esso la regolazione della distanza in base ai mandati sociale ed istituzionale in nome dei quali è attivata la relazione (Soulet, 2003).

Se le riflessioni laboratoriali e gli spunti teorici riportati sull'argomento hanno portato in evidenza l'esistenza di difficoltà che sembrerebbero connaturate all'agire su mandato, il confronto professionale avvenuto nel Laboratorio sembrerebbe comunque aver aperto il ragionamento a nuovi approcci interpretativi e strumenti metodologici¹⁶.

Prendendo spunto da una rivisitazione teorica del concetto di mandato, elaborato da P. Pedrazzini (2012) e presentato anche in un incontro plenario del ciclo laboratoriale, la distinzione che

¹⁶ In questa linea le riflessioni nel capitolo 11, dove viene problematizzato un modo "scontato" di intendere il mandato e sollecitata una visione più faticosa, ma produttiva, di tipo dialettico.

si propone tra modalità di 'adesione rigida' alle prassi operative e modello dialogico di 'interpretazione del mandato' ha trovato una convergenza di opinioni tra i colleghi del laboratorio per l'adozione di un nuovo approccio al tema.

Sulla scia degli spunti teorici offerti dalla Pedrazzini, si è cominciato a fare strada un percorso di riflessione che mira ad interfacciarsi con le richieste ad 'agire' delle diverse tipologie di mandato mirando alla decostruzione e interrogazione del mandato formale o della prassi consolidata, potendosi sostanziare un agire professionale che si autolegittimi e autorizzi a porsi domande e dubbi a fronte di cambiamenti e analisi più approfondite dei problemi che ci si trovi a trattare.

4.2 La valutazione

4.2.1 Conoscenza e valutazione

Un passaggio nodale del processo di aiuto è senza dubbio rappresentato dalla fase di valutazione, a cui non a caso il secondo modulo ha scelto di attribuire un titolo che gli riconosce una forte connotazione conoscitiva: «Il processo di conoscenza dei problemi per valutarne la trattabilità».

Il marcato posizionamento su questo aspetto della valutazione, oltre ad essere fortemente motivato da un'imprescindibile correlazione tra conoscenza e valutazione, è dovuto a una generalizzata attitudine degli Assistenti sociali a vivere e gestire questa fase del processo di aiuto come risposta immediata alle richieste degli utenti, tralasciando frequentemente una più approfondita conoscenza e valutazione dei problemi da trattare. Nella prima fase del proprio processo di lavoro, l'assistente sociale svolge sempre una funzione conoscitiva e valutativa per definire il progetto di intervento. Storicamente i manuali parlano di indagine sociale mutuando il termine dalla ricerca sul campo e dal linguaggio medico; è un tipo di approfondimento necessario sia in presenza di una richiesta spontanea che in caso di un invio da parte dell'Autorità giudiziaria. In ambito tecnico professionale, il termine indagine sociale tende a essere circoscritto ai contesti in cui l'Autorità giudiziaria chiede al Servizio Sociale di effettuare un'indagine socio-ambien-

4. I focus tematici affrontati

tale finalizzata all'assunzione di provvedimenti.

Come già emerso nell'incontro formativo dedicato al tema del mandato, nel processo di valutazione il vissuto emotivo dell'operatore sociale può influire significativamente, essendosi potuto constatare come frequentemente si concretizzi in risposte compulsive e nell'attuazione di interventi immediati.

52

Pur sapendo che le responsabilità, derivanti dai dettami del codice deontologico e dal mandato professionale anche nell'ambito di interventi di aiuto conseguenti a un accesso spontaneo degli utenti, sono costituite da responsabilità rilevanti, tuttavia, si è potuto constatare che alle richieste dell'Autorità giudiziaria¹⁷ conseguono di frequente stati d'animo ambivalenti che condizionano il processo di aiuto che l'operatore sociale mette in atto. I temi che quindi si introducono, sia pur sinteticamente, sono relativi alle connessioni tra aspetti metodologici, relazionali ed emotivi del processo di conoscenza e di formulazione di un parere professionale.

4.2.2 La dimensione della soggettività

Nell'ambito del processo di conoscenza entrano in gioco dimensioni emotive, culturali e relazionali che non sempre è facile gestire.

La consapevolezza, infatti, è che si mettono fortemente in gioco aspetti personali dell'assistente sociale, il cui competente utilizzo porterebbe addirittura a raffinare le sue competenze professionali.¹⁸

Sia la mission professionale sia la metodologia sollecitano l'assistente sociale ad instaurare una relazione di aiuto con l'utente in cui il lavoro di conoscenza è funzionale al progetto di intervento.

La soggettività dell'assistente sociale entra in gioco:

- *nella dimensione culturale*: i sistemi valoriali, le eventuali forme di pregiudizio o atteggiamenti di parte, sono oggetto di attenzione e riflessione al fine di individuare corrette modalità per contenerli e gestirli come risorsa;

¹⁷ In questa linea le riflessioni nel capitolo 9 che tratta la rilevanza della richiesta spontanea e il significato e le responsabilità del mandato sociale e professionale.

¹⁸ In questa linea le riflessioni nei capitoli 10 e 11 in cui si sottolinea come la metodologia possa sostenere una buona integrazione delle diverse dimensioni.

- *nello spazio relazionale*: infatti, fin dalla fase di conoscenza si è individuata nella polarizzazione tra vicinanza e distanza emotiva tra assistente sociale e utente lo spazio per costruire la giusta vicinanza;
- *nei vissuti emotivi*: si riscontra come ad esempio la "paura di sbagliare" intervenendo in situazioni a rischio o il sovraccarico nell'assunzione di responsabilità giuridiche e istituzionali condizionino nel percorso.

L'opportunità di stabilire una relazione significativa nel processo di conoscenza permette alla persona/famiglia di utilizzare questo lavoro per il cambiamento. A questo proposito alcuni autori (De Ambrogio, Bertotti, Merlini, 2007) che da anni riflettono su questi temi, sottolineano il principio dell'autovalutazione ossia come il soggetto interessato dalla valutazione è responsabile e primo utilizzatore della propria valutazione e questo è possibile se il lavoro viene svolto secondo i principi della relazione di aiuto. Tuttavia lì dove lo scenario di sfondo in cui si colloca l'azione conoscitiva dell'operatore è contraddistinto da una posizione valutativa forte, in quanto il parere dell'assistente sociale viene utilizzato per supportare le decisioni del giudice, sembra che la dimensione di responsabilità della valutazione oscuri le altre e metta in difficoltà l'assistente sociale, che a seconda dei casi si sente inadeguato, vulnerabile, o fa fatica a collocarsi nella relazione con l'utente come se il posizionamento possa incrinare la relazione di aiuto.

I due aspetti della relazione e della valutazione, fortemente caratterizzanti il processo conoscitivo (Campanini 2006), sembrerebbero sufficienti a provocare, in un contesto scarsamente supportato da supervisione professionale, stati d'animo spiacevoli che potrebbero plausibilmente essere riconducibili alla percezioni di ingestibilità e impotenza a fronte delle problematiche da trattare. Tra gli aspetti che spaventano e disorientano l'assistente sociale vi è l'individuazione dei problemi che da un lato sembrano troppo complessi e multidimensionali per essere affrontati solo dai professionisti del sociale, dall'altro appaiono spesso cronicizzati nella loro banalità e quindi non sempre risolvibili.

Uno studio sulle fasi che il professionista attraversa durante il percorso valutativo, rappresentato tramite una schematizzazione grafica (Alfoldi, 1999), individua una tensione asintotica distinta tra posizioni antitetiche ed estremizzate: una

4. I focus tematici affrontati

posizione iniziale del valutatore, di completa soggettività, tendente ad assumere intuizioni cliniche esclusive, e una posizione finale, orientata a raggiungere la conoscenza della verità assoluta in un continuo – e indefinibile – processo di oggettivazione del problema. La riflessione su questo schema può aiutare a collocarsi ed a rivedere il proprio posizionamento e la propria oscillazione tra le due polarità per cogliere il proprio orientamento e le proprie vulnerabilità.

La complessità della posizione del valutatore va riconosciuta anche nel permanente dilemma tra oggettività e responsabilità che anima l'operatore sociale, come suggerisce C. Bezzi (2011) nel suo testo dedicato.

Un ulteriore spunto di riflessione è offerto dalla Manoukian (1988), particolarmente interessata a queste complessità professionali, che da diversi anni propone una diversificazione di approccio all'analisi del problema non più focalizzato sullo studio della domanda o del bisogno, ma sulla "conoscenza" dei problemi proponendo come filtro interpretativo il criterio della "trattabilità" del problema, finalizzato a ridurre la polarizzazione tra sentimenti di impotenza e onnipotenza frequentemente ricorrenti tra gli Assistenti sociali. Nel processo di conoscenza e valutazione l'assistente sociale può individuare la sua pertinenza professionale tra le diverse dimensioni del problema, senza ritenere di dover possedere una conoscenza e soprattutto una possibilità di intervento a 360 gradi.

4.2.3 La dimensione metodologica

A parte le diverse letture sul processo valutativo, risulta comunque condivisa dalla comunità scientifica la necessità di individuare criteri di giudizio e metodi omogenei e multidimensionali nell'azione valutativa, che nel ramo della ricerca scientifica, della progettazione e della professione di aiuto sono comunemente riconosciuti in alcuni principi generali di base: il principio di confrontabilità e il principio di trasparenza (Fivela et al., 2008).

Al solo scopo di fornire alcuni spunti teorici sullo studio del processo di valutazione si annoverano gli studi della Bertotti

(2001, 2012) che si è occupata in prima istanza di definire più dettagliatamente i diversi step e strumenti tecnici necessari per la conduzione di una valutazione metodologica; in secondo luogo, si fa cenno alla lettura del processo valutativo, che la stessa autrice, in collaborazione con De Ambrogio e Merlini (2007), ha proposto; considerando le note influenze di questo approccio, se ne riportano per sommi capi gli elementi essenziali.

Secondo gli autori nel campo della tutela minorile, nella richiesta dell'Autorità giudiziaria e nella realizzazione dell'indagine da parte dell'assistente sociale, appaiono strettamente correlati due momenti, (diagnosi e prognosi) dell'azione valutativa che secondo un piano metodologico dovrebbero invece essere concettualmente considerati su due livelli differenti e distinti.

Il primo livello individuato consegue alla richiesta di un giudizio da parte dell'Autorità giudiziaria che generalmente viene formulato in merito alla gravità della situazione in cui potrebbe trovarsi un minore.

Ispirandosi ai concetti teorici di Alfoldi (1999), Bertotti e De Ambrogio (2003), propongono di immaginare il giudizio sulla gravità nell'ambito di un *continuum metaforico* che va dal benessere fino al danno ed individuano tra i due estremi tre soglie di gravità. Il riconoscimento del livello di gravità viene da essi collocato nella fase di "diagnosi" della valutazione, intendendo con questo termine la determinazione di una condizione di bisogno in base alla valutazione dei sintomi.

Il secondo livello di valutazione sarebbe rappresentato, secondo gli autori, dai possibili provvedimenti e programmi di intervento realizzabili al fine di ripristinare condizioni di sufficiente benessere per l'utente; questa fase del processo viene da essi riconosciuta nella "prognosi", intendendo con questo termine la previsione sull'esito di un determinato intervento tenendo conto delle risorse disponibili.

In effetti, questa tematica, che apre molteplici finestre di riflessione, ha preso spazio nei Laboratori non solo a riguardo della comprensione teorica dei processi, ma anche con riferimento all'individuazione di modalità di impostazione co-progettata dell'intervento di aiuto con l'utente, e di costruzione di metodologie innovative per la corretta lettura dei problemi oggetto di indagine.¹⁹

Prima di chiudere questa breve sintesi che vuole costituire più

¹⁹ In questa linea le riflessioni nel capitolo 10 e nel capitolo 12, rispetto alla complessità ed al significato del coinvolgimento dell'utente nel processo di conoscenza e di individuazione delle alleanze e delle risorse.

4. I focus tematici affrontati

un invito a proseguire le riflessioni in proposito che presentare un'esauriva lettura del concetto di valutazione nei processi di aiuto, facciamo breve riferimento del nuovo al termine 'trattabilità' utilizzato nel titolo che ha contraddistinto questo tema negli incontri laboratoriali.

Il concetto di 'trattabilità', ispirato al pensiero della F. Olivetti Manoukian, sottolinea l'importanza dell'analisi del problema che si pone all'attenzione dell'assistente sociale a cui va rivolta particolare attenzione ponendosi due obiettivi principali:

- avvicinarsi il più possibile ad una *reale lettura del problema*, che possa andare al di là dell'immediata interpretazione della richiesta esplicitata dall'utente;
- predisporre ad un *corretto trattamento del problema* analizzato, che rispetti i confini di ogni specificità professionale e i limiti risolutivi dell'assistente sociale di fronte a determinate condizioni multiproblematiche.

4.3 La relazione d'aiuto

La tematica riguardante la relazione d'aiuto, più di altri aspetti dell'agire professionale, è stata approfondita nell'ambito di un contesto riflessivo più ampio, rivolgendo attenzione alla differenziazione del ruolo e del mandato sociale dell'assistente sociale rispetto al momento storico ed al contesto sociale in cui opera. Il differente assetto dei sistemi governativi del Welfare sociale ritenuto più adeguato a fronteggiare le problematiche emergenti ha dato luogo ad una produzione di normative che hanno stabilito nuovi strumenti di contenimento e risposta ai bisogni dei cittadini, determinando per buona parte la rilettura complessiva in atto degli strumenti e delle tecniche di aiuto degli assistenti sociali (Folgheraiter, 2007).

Sostanzialmente, la carenza di risorse economiche erogabili o convertibili in servizi di assistenza da parte dello Stato ha richiesto ai professionisti dell'aiuto di "costruire" nuovi "ponti" di incontro con la cittadinanza.

Da qui, seppur causate dalla riduzione di strumenti e quindi in

qualche maniera 'forzate', si origina il proliferare di riflessioni e riletture delle metodologie di intervento; tale processo sembrerebbe aver contribuito a percorsi reinterpretativi dell'agire professionale che hanno portato a risposte realmente più efficaci di quelle utilizzate in precedenza (Chiodi, 2011).

4.3.1 Modelli di riferimento

Nell'ambito di questo profondo mutamento un aspetto della pratica e dell'interpretazione teorica che sta ri-acquisendo maggiore attenzione è la 'relazione' che si instaura tra l'assistente sociale e l'utente, essendo condiviso da gran parte della letteratura in materia che il progetto di aiuto che va strutturandosi sulla base di questo rapporto rappresenti la risorsa prioritaria per la concretizzazione di azioni migliorative dello stato di benessere della persona.

Nel contesto laboratoriale, il ridimensionamento del valore intrinseco dell'offerta di servizi e prestazioni, la cui funzione strumentale sembrava aver acquisito negli anni quasi una valenza magica e tautologica, e per contro, la valorizzazione dell'accompagnamento psico-sociale da parte dell'assistente sociale e della strutturazione di risorse autoreferenziali e progressivamente normalizzanti basate sul rapporto fiduciario con l'utente, sono apparsi criteri metodologici in progressiva diffusione.²⁰

Nella molteplicità degli approcci teorici che ispirano l'agire professionale, diversi autori (Pittaluga, 2000) hanno ritenuto di riconoscere una tendenza generale degli operatori dei servizi sociali alla polarizzazione delle metodologie di intervento, l'una basata sulla considerazione dell'utente come "cliente che partecipa attivamente alla scelta del percorso di aiuto", l'altra basata sul presupposto che dipenda dall'operatore il riconoscimento della strada migliore per fronteggiare i problemi dei soggetti esclusi, andandosi ad affermare due diverse rappresentazioni del richiedente aiuto, generalmente riconosciute "nell'utente debole e nell'utente forte". L'immagine dell'utente debole, secondo Andrenacci, Sprovieri (2004), sembra costituire l'affiliazione ideologica a un approccio "paternalistico" frutto di prassi consuetudinariamente utilizzate da decen-

²⁰ In questa linea le riflessioni nei capitoli 12 e 13.

4. I focus tematici affrontati

ni, diversamente le spinte innovative mirano a consolidare gli aspetti scientifici e tecnici degli interventi di aiuto garantendo l'acquisizione di competenze professionali basate su paradigmi forti da parte degli operatori sociali per garantire una risposta istituzionale ai bisogni capace di "interpretare" le richieste dei cittadini odierni.

L'approccio psico dinamico, ben espresso dalla Pittaluga, offre alcuni spunti sulla relazione duale. Come osserva Marisa Pittaluga (2000), che nel suo testo sull'argomento trova occasione di sottolineare l'importanza della fiducia nella relazione tra assistente sociale e utente, l'ambivalenza si pone alla base di tutte le relazioni di fiducia, ma quando la richiesta di aiuto si trasforma in denuncia e pretesa è probabile che lo sperato conforto si trasformi in ostilità. Questo processo rappresenta una reazione frequente degli operatori, che a fronte delle modalità aggressive assunte dagli utenti nel "pretendere aiuto" sublimano sentimenti di "ostilità" irrigidendo le proprie posizioni e burocratizzando le procedure di intervento. Ma, a fronte di questo rischio, Pittaluga osserva che è proprio nella fase di risposta a richieste rivolte agli assistenti sociali da parte di un pubblico già sfiduciato che la loro funzione di raccordo rischia di tramutare l'A.S. in un polo ricevente di proiezioni negative, abbracciando modalità paternalistiche di intervento, "eliminando" la domanda, rendendo gli utenti individui "passivi" ed incapaci di "valutare l'entità dei propri bisogni".

La stessa autrice riconosce che in alcune circostanze la mancanza di una comunicazione bidirezionale all'inizio di un progetto potrebbe sembrare l'unica strada percorribile per fronteggiare l'urgenza di determinate problematiche; ma, è la frequenza di questi casi che porta troppo spesso ad agire in maniera "univoca" e "paternalistica" alimentando il modello del "deficit" in cui si considera solo la parte disfunzionale o critica della famiglia (Bronfenbrenner, Weiss 1983) secondo il quale l'inadeguatezza del comportamento dell'assistito riflette il possesso di deficienze o "incapacità" congenite.

Ispirandosi alle teoria di attaccamento di Bowlby e a quella del modello evolutivo di Erik Erikson, Marisa Pittaluga ribadisce la centralità della relazione nel processo di aiuto, la necessaria

predisposizione di un rapporto trasparente e il più possibile simmetrico tra A.S. e utente, al fine di determinare l'efficacia a "lungo termine" di un intervento di aiuto basato sulla valorizzazione delle risorse possedute dall'utente.

Un altro approccio teorico ed operativo oggi prevalente è quello relazionale (Donati, 1997) declinato come approccio sistemico (Lerma, 1992; Campanini, 2002) o di rete (Folgheraiter 1998, 2002, 2007; Sanicola, 1995, 2011) che sta progressivamente affermandosi nei contesti lavorativi dei Comuni italiani, in luogo delle tecniche di intervento prevalentemente basate sull'offerta di servizi di assistenza e di sostegno economico. Sembrerebbe palesarsi un vero e proprio cambiamento di paradigma teorico nella professione del Servizio Sociale che risulta inevitabilmente connesso ai mutamenti sociali che caratterizzano il sistema culturale ed economico dell'ultimo decennio.

La riproposizione dell'approccio "relazionale" nel Laboratorio sembra aver incontrato una certa omogeneità di opinioni tra la maggioranza degli Assistenti sociali; ciò che invece ha fatto emergere aspetti più incerti, peraltro anche poco trattati nella pubblicistica, è la traduzione concreta dell'approccio. Diversi operatori, anche provenienti da differenti contesti operativi precedenti all'assunzione al Comune, ispirandosi ad un'immagine "flessibile ed innovativa" dell'assistente sociale hanno valorizzato l'integrazione di azioni ed interventi "non standard" nei processi di aiuto²¹, intendendo con questi termini mansioni, attività, luoghi di intervento diversi da quelli consuetudinariamente concepiti nel "mansionario" del professionista sociale.

Una dimensione sviluppata all'interno del tema del processo di aiuto, comune sia ad un approccio psicodinamico che relazionale, è il tema del coinvolgimento dell'operatore nella relazione ed il contributo della soggettività.

Nel contesto laboratoriale vi è stato un acceso dibattito sulla questione, motivato soprattutto dall'individuazione della "giusta distanza-vicinanza" del professionista agli spazi emotivi e di vita dell'utente, che ha introdotto una riflessione portatrice di interrogativi ancora aperti sugli effetti negativi e/o positivi delle diverse forme e dei diversi livelli di coinvolgimento emotivo ed affettivo dell'assistente sociale nel rapporto con l'utente.

²¹ I capitoli 8 e 10 sottolineano la centralità della relazione nel processo di cambiamento.

4. I focus tematici affrontati

60

Rispetto a questo tema, che caratterizza da sempre le professioni d'aiuto, appaiono interessanti alcuni spunti. Tra gli altri, quello di Eugenio Borgna (1998), che nei suoi testi parla della necessità di predisporre in un progetto di aiuto con la «disponibilità infinita ad ascoltare e (anche) a immedesimarsi negli abissi di interiorità dolorosa...». L'autore sottolinea come sia possibile aiutare solo in un contesto in cui si instauri una profonda relazione interpersonale, «che implica la capacità, in sostanza, di sentire immediatamente il destino di un altro come il proprio destino».

P. Schiavi (2009) mette in evidenza i rischi di un rapporto ravvicinatissimo che potrebbe «ingessare le azioni», ma soprattutto «imbottigliare la mente» confermando la necessità di una giusta distanza tra operatore e utente.

P. Scalari (2007), autrice di formazione analitica impegnata nella produzione di saperi psico-socio-educativi, sottolinea come la giusta vicinanza possa favorire l'efficacia di un aiuto professionale offrendo alla persona uno spazio di cambiamento. Se non si abbassa la «fiamma divorante e rabbiosa del mondo emotivo non si può cucinare la benevolenza che permette di nutrirsi relazionalmente e intellettivamente». E sottolinea come di fronte alla fatica che questa ineludibile vicinanza comporta per l'operatore, un supporto essenziale è dato dall'esistenza di un gruppo di lavoro in cui poter condividere il proprio vissuto professionale.

4.4 La regia

Al momento di apertura della riflessione su questo argomento si è spontaneamente focalizzata l'attenzione sul "significato" connesso al termine "regia", palesandosi una varietà di definizioni e letture sul tema che attraverso una elaborazione più approfondita si sono diversificate in letture più o meno estese delle attività di progettazione e costruzione di equipe multidisciplinari e gestione e conduzione della rete di accompagnamento per la conduzione del caso.

In generale sembrerebbe essersi constatato un certo "spaesamento" iniziale nel percorso di elaborazione teorica sul tema della regia, emergendo, forse, un consolidamento ancora parziale di questa funzione professionale.

Ciononostante gli spunti riflessivi nel Laboratorio sono stati molteplici²², a partire dalle modalità operative e dagli stili di regia che ogni professionista "tende" ad assumere o ad utilizzare a seconda delle esigenze legate al caso preso in carico. Si è constatata la convergenza sia degli aspetti della soggettività – legati al carattere e ai vissuti dell'operatore – che rendono il proprio ruolo più autorevole o al contrario remissivo e delegante sia sulla base delle diverse tipologie di mandato che possono creare le condizioni per l'assunzione di un ruolo spesso direttivo e di guida.

I principi fondanti del lavorare in rete sono a supporto di un obiettivo di professionalizzazione delle competenze dell'operatore regista per l'assunzione di un «ruolo neutro e non caratterizzato» (Sanicola, 2009), nel suo testo dedicato, evidenzia che, contrariamente all'ideologia del welfare assistenziale, ad una domanda di aiuto non deve corrispondere l'offerta di un servizio, ma l'accoglienza del problema, «cioè un luogo umano, una persona o un ambito o una comunità che dia senso, il senso che l'altro si attende di poter vivere, come possibilità di riconoscimento e di reciprocità». In questa prospettiva la professionalità è immaginata nella veste di un operatore che non prende in carico i bisogni e i bisognosi, ma che favorisce e permette la presa in carico, da parte di ambienti competenti nel riconoscimento dell'altro come persona, «egli non si considera mai qualcuno che deve agire "al posto di", né terapeuta, né militante, ma colui che è capace di sostenere una riflessione sui problemi collettivi, incoraggiando un movimento di trasformazione nella rete».

Guay (2000) nei suoi approfondimenti riguardo le funzioni del *case management* sottolinea la differenza tra direttività dell'operatore di rete nel "contenuto" e nella "forma". Secondo l'autore il compito dell'operatore è quello di "orientare", e non caratterizzare, la vita di relazione della rete e lo sviluppo del sistema relazionale collettivo, il quale deve prendere forma sia attraverso suoi atti professionali che spontaneamente.

²² In questa linea le riflessioni nei capitoli 12, 13 e 14 che sviluppano le diverse sfaccettature soffermandosi sia sulla funzione di regia legata alla gestione dei casi sia alla promozione della comunità.

4. I focus tematici affrontati

Diversamente, lo stesso sostiene che l'operatore dovrà essere direttivo nella "forma", seguendo ciò che le sue competenze metodologiche e formative gli hanno permesso di comprendere riguardo alla decodifica del reale bisogno alla base della richiesta di aiuto del caso preso in carico, utilizzando le tecniche di intervento da lui acquisite e procedendo nell'arco delle diverse fasi di intervento secondo le sue competenze professionali.

Effettuando una breve ricerca di sfondo sulle produzioni scientifiche in materia, è stato inevitabile constatare che un'unica definizione di operatore di rete non esiste, infatti i soli riferimenti a questo ruolo riportati in queste pagine già hanno fatto emergere diversificati modi di interpretarlo e denominarlo: case manager, operatore di rete (Raineri, 2004), regista, denominazione quest'ultima che non viene mai nominata direttamente se non in stretta correlazione con la definizione di *case manager*.

4.4.1 Il case manager

La figura del *case manager* è stata introdotta ed ideata dall'Associazione americana CMBA nel 1995 attraverso la prima definizione di *case management*: il processo cooperativo che accerta il bisogno, pianifica, mette in atto, coordina, controlla e valuta le opzioni ed i servizi in risposta alla domanda di un individuo al fine di raggiungere esiti di qualità ed efficienti sotto il profilo economico.

Certamente l'ottica "aziendale" di questo approccio nata nel sistema governativo americano ed affermatasi come modello di erogazione dell'assistenza americana, ha trovato terreno fertile in Italia a partire dagli anni '90 a seguito del processo di aziendalizzazione delle istituzioni pubbliche ed in seguito si è maggiormente diffusa nel primo decennio del 2000 con la predisposizione di un sistema sociale basato sulla pluralizzazione delle risorse (*Welfare Mix*).

Il ruolo del *case manager* sembrerebbe delineare una figura di "regista" del supporto, dotato delle risorse e delle competenze necessarie per svolgere questo ruolo con continuità, con

responsabilità nell'ambito della predisposizione del piano di intervento dei servizi pubblici e capace di creare una rete con le risorse informali e private che sostengono l'utente.

Nella pratica del *case management* si sono sviluppati diversi modelli di applicazione che si differenziano tra loro a seconda di dove viene posta l'attenzione; senza andare ad approfondire le caratteristiche di ogni modello²³, faremo riferimento a quello del *keyworker* che rappresenta il modello maggiormente adottato nei settori operativi delle politiche socio-sanitarie rispondendo a una funzione di coordinamento degli operatori professionali che si occupano di un utente e di costruzione di un'equipe di sostegno multi-professionale.

In generale, è possibile osservare come le funzioni comuni a tutti i modelli di *case management* individuino le stesse competenze che nell'immagine dell'assistente sociale "regista" sono emerse durante il laboratorio: decentralizzazione delle responsabilità, risorse e poteri delegati a chi opera più vicino agli utenti, utilizzo delle risorse disponibili per costruire piani individualizzati di intervento il più possibile appropriati ai bisogni dell'utenza, orientamento dell'operato dei diversi attori che forniscono care verso il raggiungimento di obiettivi chiari e da verificare nel corso del tempo e competenze comunicative per facilitare l'assunzione di decisioni e le relazioni tra i componenti dell'equipe di sostegno (Gori, 2001).

Anche recenti ricerche (Brunod et al., 2012) sottolineano la funzione del *case manager* (o responsabile del caso) come riferimento e facilitatore per la persona che ha bisogni socio-sanitari complessi e per i servizi co-interessati nella gestione della persona, per assicurare la continuità assistenziale in tutte le fasi del progetto, per coordinare le risorse, migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'assistenza.

4.4.2 L'integrazione

Un'altra dimensione della regia riguarda l'integrazione tra operatori e servizi differenti.

Nella realtà si manifestano diversi ordini di difficoltà, declinati come mancanza di condivisione di senso, difficoltà di reciproco riconoscimento tra professionisti e servizi, differenze organizzative nei tempi e nelle procedure²⁴, evidenziati in studi condotti a partire addirittura dagli anni '90, la cui attualità descritti-

²³ Imprenditorialità sociale, intermediazione dei servizi, operatore perno (anche chiamato *keyworker*) in un team multidisciplinare di *case management*.

²⁴ I capitoli 12 e 13 sottolineano – con riferimento all'operatività – alcune criticità che emergono sia rispetto alle rappresentazioni culturali presenti su territorio sul tema dell'integrazione sia rispetto ai limiti organizzativi.

4. I focus tematici affrontati

va permette di recuperare le osservazioni empiriche dell'autrice Franca Ferrario (1993). La stessa infatti sostiene che nella trama dei servizi territoriali siano presenti sistemi organizzativi caratterizzati da culture professionali specifiche e che il compito dell'operatore promotore della rete sia proprio quello di saper adottare modalità diverse di relazione con i diversi soggetti che compongono il sistema dei servizi territoriale. Mentre, invece:

- non è ancora diffusa la *preparazione e l'abitudine* a lavorare in dimensione collettiva e di gruppo;
- l'esistenza di una *gerarchia* all'interno di ogni servizio e tra professioni rende rigida e schematica la comunicazione, che si regge più su non detti e su conflitti non trattabili che su una condivisione e articolazione di ipotesi anche divergenti;
- la mancanza di *competenze* specifiche nel lavoro di gruppo fa prevalere le difese individuali sulla possibilità di "co-costruire e co-gestire" un progetto di aiuto integrato.

L'autrice, in seguito, analizzando le problematiche esistenti nei rapporti di collaborazione tra professionisti di diversi Enti e rilevando l'inadeguatezza dei tempi di realizzazione degli interventi integrati nelle realtà territoriali, ha riconosciuto nell'esistenza di taluni pregiudizi riguardo alle modalità organizzative e metodologiche dei professionisti o di Enti di altri settori l'ostacolo fondamentale alla corretta gestione e realizzazione di equipe multidisciplinari. Più recentemente si configura un ruolo ancora più articolato di *network management* (Brunod et al., 2012) proprio per favorire l'integrazione ed il coordinamento fra più *équipes* di diversa appartenenza organizzativa e per la gestione di casi particolarmente complessi.

I risultati raggiunti: riposizionamenti, aperture, criticità

di Marianna Giordano

*«La continuità ci dà le radici;
il cambiamento ci regala i rami,
lasciando a noi la volontà di estenderli
e di farli crescere fino a raggiungere nuove altezze.»*

P.R. Kezer

65

Il Laboratorio, come già detto²⁵, ha individuato in fase progettuale quattro tappe, i cui temi sono connessi nel tipico andamento a spirale (De Robertis, 1986) del processo di intervento e risultano, almeno in parte, trasversali all'agire professionale, pur richiedendo ciascuno una specifica focalizzazione. Nel corso dei mesi si è prodotto un lavoro che ha spinto a delle ridefinizioni dei temi e dei significati, sempre con un movimento a spirale, che ha caratterizzato tutto il percorso, dal particolare al generale e viceversa un po' come nel circuito virtuoso della coniugazione pratica teoria pratica.

5.1 Nessi tra teoria, pratica e metodologie

Una delle questioni sollevate fin dalla fase iniziale del percorso è stata la distanza tra i modelli teorici ed operativi degli assistenti sociali, con delle differenze tra senior e junior ma anche all'interno degli stessi gruppi di più esperte o di recente assunzione.

Un tempo consistente è stata destinato ad esplicitare i propri riferimenti, soprattutto per far emergere quali quadri valoriali e approcci siano retrostanti le scelte concrete, un lavoro molto faticoso soprattutto per chi da più anni è immerso nell'operatività. D'altra parte con il gruppo junior il cammino è in certa misura inverso, connettere cioè i riferimenti teorici ad una

²⁵ Il percorso è ampiamente descritto nel capitolo 2 e in Appendice nelle schede descrittive.

5. I risultati raggiunti

metodologia operativa. Comune è la difficile integrazione tra saperi ed operatività che attengono simultaneamente alla sfera della professione, della azione sociale, delle scienze sociali.

Gli atteggiamenti che sono emersi sono diversi:

- *Scissione*: c'è chi vive una forma di scissione tra teoria e operatività quasi queste dimensioni non possano comunicare tra loro ed appartengano a ordini differenti, come se una teoria sofisticata ed anche ben chiara sul piano cognitivo non sia applicabile sul campo. E viceversa come se dai problemi complessi non possano scaturire interrogativi concettuali e metodologici. È un po' quello che emerge con la frase che liquida la possibilità di impostare metodologicamente una situazione dicendo è tutta teoria.
- *Confusione*: c'è chi confonde teoria e pratica utilizzando per esempio i propri quadri di riferimento concettuali o valoriali come strumento di valutazione delle situazioni e dei problemi, senza mediare con la cultura del contesto, con la specificità della situazione, con la propria funzione professionale, con il principio dell'autodeterminazione. Ad esempio un'interruzione volontaria di gravidanza ripetuta in una adolescente – magari non condivisa sul piano valoriale – porta ad esprimere un giudizio di immoralità sulla famiglia e sulle persone, senza provare a cogliere il significato di questa scelta in una storia familiare complessa o anche suscita pensieri disarticolati sulla prevenzione (dall'educazione sessuale alla contraccezione) contestualizzando a fatica situazioni di violenza, maschilismo, ecc.
- *Congelamento*: c'è chi esclude la teoria congelandola quasi sia inutilizzabile sul piano concreto in quanto troppo distante ed astratta e con esigenze metodologiche e temporali non riscontrabili nel contesto reale. E viceversa ritiene che per affrontare la complessità dei problemi sia necessaria una operatività pratica, in grado di rispondere ed intervenire con immediatezza, senza ricorrere a riferimenti generali. Il congelamento fa prevalere il particolare e l'unicità ed espone al rischio di non poter evolvere perché esclude il confronto dell'operatività con la letteratura e quindi con la generalizzazione e la confrontabilità delle situazioni.

A fronte di queste posizioni, ovviamente presentate in modo radicalizzato, il Laboratorio ha rappresentato un'occasione per riconoscere ed esplicitare i nessi tra modelli e metodologie con un lavoro di messa a punto piuttosto complesso che ha fatto emergere diversi spunti e qualche acquisizione.

Sul piano concettuale è emersa la necessità di condividere alcune cornici teoriche su grandi tematiche ricorrenti quali la conflittualità coniugale, il maltrattamento, il lavoro nel contesto spontaneo e coatto rispetto alle quali molti non hanno un riferimento chiaro che permetta di orientare il processo di lavoro.

Un'acquisizione concettuale è stata la consapevolezza circa la necessità di approfondire approcci teorici e riferimenti metodologici su alcuni problemi così da facilitare il posizionamento professionale, l'esplorazione dei problemi, il processo conoscitivo e valutativo della situazione, la progettazione del trattamento.

Un'acquisizione sul piano metodologico riguarda la necessità di supportare le scelte con dei processi cognitivi, emotivi e operativi che sostengano le diverse fasi dell'agire professionale: la conoscenza, la valutazione, la cura sociale. È stato interessante il lavoro sul processo di intervento, sulle fasi, sui criteri, sugli strumenti per rendere confrontabile e sostenibile l'intervento sia nei confronti dei terzi, agenzie territoriali o Autorità giudiziaria, sia per poter valutare l'intervento e coglierne la sostenibilità.

Un'altra acquisizione sul piano metodologico è stata il passaggio dalla richiesta di procedure ad una più ampia visione della "necessità di linee guida" che orientino in modo condiviso le scelte. Sono emersi numerosi quesiti sui quali i Centri, ma anche i singoli assistenti sociali si pongono operativamente in modo differente, ad esempio rispetto alla legittimità di effettuare prese in carico su richieste spontanee, ai colloqui con i bambini, alle modalità individuali o di coppia di gestire i casi complessi, ecc. Mentre inizialmente l'attenzione è stata focalizzata sulla necessità di standardizzare procedure, che diano sicurezza e stabilità, progressivamente è maturata l'idea di costruire quadri di riferimento che consentano di chiarire contesto, significati, attori, processi, rischi e opportunità, senza standardizzare gli interventi in modo rigido.

5. I risultati raggiunti

5.2 Dall'identità al mandato

Uno dei temi messi al centro nella proposta è l'identità professionale, quale filo conduttore di un percorso che intende sostenere processi di condivisione e consolidamento.²⁶

Il tema dell'identità ha attraversato i diversi incontri permettendo progressivamente di distinguere gli aspetti connessi alla soggettività, con rappresentazioni molto idealizzate o al contrario che rispecchiano un forte senso di impotenza e vulnerabilità, a quelli riconducibili ad una dimensione più professionale riferibile alla relazione con gli utenti, al contesto organizzativo, al sistema dei servizi, maturando progressivamente alcune rappresentazioni condivise a livello di gruppo di lavoro o di Municipalità. Si sono sviluppati dei pensieri su funzione e ruolo allacciandosi concettualmente alle riflessioni in corso a livello nazionale tra aiuto ed erogazione (Chiodi, 2011).

Per quanto a parole potesse apparire scontato, una delle acquisizioni è stata proprio la "de-idealizzazione", sintetizzabile nell'affermazione «non siamo i salvatori del mondo» e nella possibilità di provare a trattare in modo esplicito il conflitto onnipotenza/impotenza, riconoscendo i limiti che non dipendono dalla soggettività personale, professionale, organizzativa, ma dalla complessità della domanda.

Grazie anche al contributo della Olivetti Manoukian (2012), vi è stata una riflessione significativa che ha portato a mettere a fuoco non solo gli aspetti più legati alla specifica funzione professionale, ma anche alla collocazione dell'assistente sociale e del servizio sociale territoriale nel sistema dei servizi utilizzando come chiave di lettura il mandato.

Si è cioè compiuto un movimento concettuale da una visione centrata prevalentemente su di sé ad un riposizionamento in termini anche organizzativi in cui l'assistente sociale si legge in relazione alla propria professione ed anche ai suoi interlocutori interni ed esterni, istituzionali e non. La riflessione certamente non si è esaurita, ma si sono aperte una serie di piste che hanno rafforzato il piano della soggettività e sollecitato un impegno più ampio di ricerca di alleanze rispetto all'impegno per il lavoro sociale.

²⁶ Sul piano teorico, il tema è sviluppato nel capitolo 4.1, mentre i capitoli 9 e 10 raccolgono il contributo dei partecipanti sul piano delle acquisizioni sviluppate nel percorso.

Innanzitutto la chiave di lettura del mandato ha aperto una diversa prospettiva di osservazione sul lavoro sociale ed un'acquisizione sul piano teorico è stata guardare la profondità e complessità di questo concetto e le sue implicazioni.

L'esistenza di un "triplo mandato" (istituzionale, professionale, sociale) produce un incremento della complessità dell'azione professionale, dovuto al fatto che i mandati non sempre coincidono. Ad esempio, il mandato istituzionale che chiede di realizzare interventi di controllo si oppone al mandato professionale che orienta l'azione verso la promozione del cambiamento in termini personalizzati.

Nella realtà operativa, ci si può imbattere in situazioni che provocano dilemmi etici di rilievo nei professionisti. Ad esempio, il mandato sociale di tutela dell'infanzia coincide con il mandato professionale; ma in una fase di scarse risorse in cui il Comune non si attiene a questo principio, per ragioni finanziarie, come mi pongo in quanto professionista?

Un'acquisizione concettuale esplorata è stata il nesso tra ruolo e mandato declinabile in termini di interazioni o integrazioni tra diverse dimensioni quali ad esempio la relazione tra persona – intesa come soggettività, cultura, aspettative – e organizzazione declinata in termini di assetto normativo e logistico o tra ruolo dell'assistente sociale e altri ruoli professionali che sollecitano il tema dell'integrazione tra professioni e tra servizi; tra sistema dei servizi e società nel senso della dimensione della politica sociale.

Un'acquisizione sul piano metodologico è l'invito a vigilare costantemente sulla coerenza fra i mandati; ma anche a reinterpretarli e ad assumere con pienezza la propria identità anche nei confronti di soggetti esterni vissuti come più forti quali l'Autorità giudiziaria o i Servizi della Asl.

5.3 Dalla valutazione al processo di conoscenza

Una tappa del laboratorio è stata prefigurata come lavoro sulla valutazione focalizzando l'attenzione sulla costruzione di ipotesi e sulla formulazione di un parere professionale.

Nel corso del lavoro è però emerso un "allargamento di inquadratura": ci si è infatti resi conto di restare spesso focalizzati

5. I risultati raggiunti

sulla domanda espressa dagli utenti e sulla difficoltà di riconoscere i problemi, di descriverli, di formulare ipotesi relazionali, di guardare le diverse sfaccettature come le facce di un poliedro, maneggiando l'oggetto di lavoro, confrontandosi con diversi punti di vista, ma anche cambiando il proprio punto di osservazione.

Su questo piano è stato molto interessante ed esemplificativo un lavoro svolto tra il I ed il II laboratorio, quando gli assistenti sociali sono stati invitati a rappresentare le situazioni emergenti nel loro lavoro professionale. La maggior parte di coloro che hanno risposto ha evidenziato quale problema prevalente la dispersione scolastica. Nel lavoro di approfondimento ci si è resi conto di come questo sia solo un sintomo di una serie variegata di problemi e che è possibile – analizzando in modo relazionale i fenomeni – guardare e scoprire diversi problemi, sotto un'etichetta troppo riduttiva, ad esempio quelli più legati al mondo della scuola, alle caratteristiche personali del bambino, alla cultura familiare ed ancora più alle relazioni tra famiglia e scuola, genitori e figli, insegnanti e bambino, tra sistema dei servizi famiglia, scuola, bambino.

Il Laboratorio ha permesso di guardare come attraverso il lavoro di riflessione spesso il problema prevalente non sia la dispersione ma altre dimensioni critiche legate alla genitorialità, alle relazioni tra famiglie e scuola, ecc.

Una significativa acquisizione sul piano metodologico è stato il passaggio nell'impegno conoscitivo dalla persona al problema, dal soggetto all'oggetto del proprio lavoro: non è stato un movimento facile perché si è trattato il fraintendimento quasi si volesse diminuire la centralità dell'essere umano. Invece il varco è stato nella direzione di allargare lo sguardo assumendo da un lato un'ottica sistemico-relazionale che coinvolge tutti gli attori nella "co-costruzione" e nel "fronteggiamento" del problema, dall'altro una prospettiva di *empowerment* che permette di non ridurre la persona al suo disagio, ma anche di riconoscere le potenzialità e le risorse.

Un'ulteriore apertura – più che già una vera acquisizione – sta nella possibilità di scomporre il problema, di ricostruire come si è sviluppato, come i diversi soggetti vivono. Questo approccio



sollecita ad un impegno cognitivo utilizzando le diverse competenze ed i diversi canali sensoriali, integrando la componente della soggettività. Nell'ambito di questa riflessione si è potuto trattare il tema delle emozioni e della possibilità di usarle come risorsa e non come impedimento anche nel lavoro conoscitivo, individuando un processo di rappresentazione del problema che permetta di integrare gli elementi che si raccolgono per farne sintesi.

Un'interessante acquisizione è quindi stata quella della "trattabilità" cioè la possibilità di avvicinarsi al problema, coglierne la complessità che già ne modifica la comprensione e considerare quali parti sono modificabili.

Su questo tema vi sono state ampie discussioni, ad esempio su quanto non trattabile possa significare chiudere la porta a richieste o a richiedenti impossibili o piuttosto ridefinire l'oggetto di lavoro e le modalità di relazione; ci si è interrogati cioè sulla legittimità deontologica di ritenere non trattabili alcuni utenti, per ragionare quanto invece stessimo parlando di non trattabilità dei problemi e non delle persone. O anche di quanto sia legittimo per un servizio pubblico riconoscere dei limiti al proprio oggetto di lavoro o quante e quali connessioni vi siano tra mandato e trattabilità, ad esempio riconoscendo maggiore efficacia e trasparenza ad una relazione in un contesto coatto. Infine un'altra acquisizione connessa al concetto di trattabilità è stata la consapevolezza di poter lavorare sui problemi e sulle cause di insuccesso, sia pure in modo parziale.

5.4 Dalla risposta alla relazione di aiuto

Nella fase progettuale si è impostato il tema della cura sociale mettendo a fuoco la necessità di riscoprire la centralità della relazione di aiuto come risorsa metodologica professionale, a fronte di una tendenza a vivere la funzione professionale come dispensatore di risorse.

Questo tema, emerso già nella riflessione trasversale sull'identità, riflette, in generale ed anche nel contesto napoletano, una visione, forse alimentata anche da una fase ormai terminata di implementazione delle politiche di welfare, in cui il servizio sociale si realizza attraverso la gestione delle risorse, la

5. I risultati raggiunti

72

facilitazione dell'accesso delle persone alle opportunità. Ovviamente a fondamento di questa visione vi è la fondata idea che l'autonomia si fondi sulle pari opportunità o quanto meno su una riduzione delle disuguaglianze in alcune aree fondamentali quali il reddito, la casa, il lavoro, o quanto meno su opportunità di sostegno in termini di servizi di cura, sollievo, ecc. D'altra parte, in modo meno esplicito, vi è anche l'idea che solo dando qualcosa che risponde alla richiesta della persona, è possibile conquistare la fiducia ed esplorare la cosiddetta domanda non esplicita o problema sommerso. Come se per legittimare l'azione di aiuto e l'intervento sociale sia necessario questa che, vista da un'altra parte, sembra quasi una collusione e che a volte rasenta quasi una nuova forma più moderna della funzione assistenziale.

Ci si è trovati quindi a compiere una complessa operazione culturale: non certo mossi dall'idea di considerare inutili le risorse e non gravissimi i tagli sui servizi, ma per ritrovare un senso al lavoro sociale.

Tra i punti che hanno aiutato in questo percorso sono state alcune riflessioni della Olivetti Manoukian:

- l'idea che *le politiche sociali e la tutela dei deboli non sono solo questione dei servizi sociali* (o dell'assessorato a cui afferiscono), ma più complessivamente del governo di una città e di un Paese;
- il passaggio *da una visione di necessaria corrispondenza tra domanda di aiuto ed erogazione di risposte ad una visione relazionale* dei problemi e la possibilità di attivare le potenzialità nascoste.

Nei Laboratori è emerso come l'impossibilità di risolvere i problemi o di dare almeno un pezzetto di risorsa alimenti un senso di frustrazione ed impotenza nell'assistente sociale, una delegittimazione della propria funzione fino a condividere una visione degli utenti che sentono inutili i servizi e più efficaci altre forme di aiuto (magari illegali).

La "rivalutazione" della relazione di aiuto ha quindi sollecitato una riflessione molto ampia, permettendo anche a molti di recuperare il senso del lavoro quotidiano centrato sulla tessitura di legami, sul poter essere punto di riferimento nel tempo

per persone altrimenti sole sulle difficoltà di investire nelle relazioni.

Intorno a questo tema sono emerse due piste interessanti: il tema del coinvolgimento e quello del cambiamento.

Un aspetto su cui ci si è soffermati è quello della “giusta vicinanza”, invece che della giusta distanza. In questa fase del lavoro è emerso in modo pregnante il tema dei vissuti emotivi ed il valore della soggettività vissuto come risorsa da scoprire. Sono emerse i diversi volti della relazione declinati anche secondo le premesse culturali di ciascuno e quindi che sottolineano per alcuni la dimensione del riconoscimento dei diritti e della dignità della persona, per altri il rispetto e la fiducia, per altri ancora il contatto con le emozioni e i sentimenti che la relazione sollecita.

Un’acquisizione metodologica abbastanza ricorrente ha riguardato il tema della “co-progettazione” affinché gli interventi posti in essere si inseriscano in quadro progettuale preciso e condiviso con l’utente in un arco temporale definito e possano favorire un processo di autonomia. La dimensione del coinvolgimento degli utenti è stato uno dei fili conduttori trasformativi del laboratorio: chiedere alle persone cosa pensano del problema, come si sentono, cosa pensano dei possibili interventi, invece che un atteggiamento direttivo, orientato a dare consigli, nell’idea – anche piuttosto faticosa ed idealizzata – che sia l’assistente sociale a dover trovare le soluzioni. Gli esercizi di identificazione con la sedia dell’utente hanno permesso di cogliere la fatica di stare in una posizione di bisogno senza essere ascoltati e coinvolti nelle ipotesi sui problemi e sulle possibilità di fronteggiamento con un assistente sociale che «si intromette nella relazione e che ti fa sentire un estraneo», «mi fa sentire nessuno» e sul valore motivazionale del coinvolgimento nella costruzione dell’intervento, che fa sentire visibili e riconosciuti anche come potenziale risorsa (come persona, come genitore, con una propria capacità decisionale), tanto da poter pensare di cooperare anche in situazioni scomode e dolorose come l’allontanamento di un figlio. Anche le maturazioni su questa area sono sintonizzate con pensieri in via di sviluppo tra gli assistenti sociali nel Paese (Chiodi, 2011). Un’acquisizione emotiva è stata relativa al tema della “vicinanza/distanza”: «Il nostro coinvolgimento deve essere minimo. Ma anche il coinvolgimento è importante, serve per costruire

5. I risultati raggiunti

un rapporto di fiducia... Se io non mi scopro e non faccio vedere una parte vera, emotiva perché l'utente dovrebbe cambiare?!» Questo tema ha suscitato una profonda riflessione che ha permesso a tutti di sviluppare maggiore consapevolezza. Ovviamente per i suoi significati anche personali non ha portato a conclusioni unanimi, se non sul fatto che sia una dimensione da riconoscere e su cui interrogarsi. È stata la maggiore esplicitazione del tema ricorrente sul lavoro per riconoscere e gestire le emozioni che si generano nella relazione di aiuto, in particolare quelle spiacevoli connesse al dolore, all'impotenza, alla rabbia. È emersa ed è stata riconoscibile la fatica di entrare in contatto con le emozioni e le sensazioni che la relazione di aiuto inevitabilmente sollecita, la paura di lasciarsi sopraffare dalle stesse e non riuscire a mantenere la distanza professionale ovvero la giusta vicinanza che consente di gestire e leggere le emozioni, in circolo per costruire un processo di cambiamento.

La Della Valle (1989) propone a questo proposito un'interessante riflessione sulle polarità "personalizzazione/atteggiamento impersonale" e sulla difficoltà dell'assistente sociale a "tenere in mente" questa oscillazione senza escludere l'uno o l'altro opposto, ma utilizzandoli per una relazione significativa. Ad un estremo vi è la personalizzazione centrata sulla fiducia dell'utente come linfa vitale per ogni intervento che vada a buon fine e che quindi richiede un investimento in termini di intimità regolata da vari tipi di confine/barriera. All'altro estremo vi è l'atteggiamento impersonale, dove la regolazione della distanza è data dal mandato sociale ed istituzionale in nome dei quali è attivata la relazione. Intendendo questi estremi come poli tra cui oscillare e non tra cui scegliere in modo dicotomico si intende la fatica dell'assistente sociale nel posizionarsi ad una giusta vicinanza.

In questa linea un'acquisizione è stato il confine tra "sentire" e "fare": c'è ancora molta difficoltà nel provare a sperimentare quelle che sono le emozioni che si vivono in determinate situazioni. C'è una certa abitudine a guardare troppo al cosa avrei fatto o cosa non avrei fatto piuttosto che cercare di individuare le emozioni e gli stati d'animo che si generano nella

relazione di aiuto.

Un'altra acquisizione è stata relativamente al tema "neutralità/schieramento". Nel corso dei Laboratori è emerso più volte e con diversi volti: particolarmente vivo lì dove vi è una conflittualità di coppia dove più difficile è il posizionamento dell'assistente sociale, ma anche nelle situazioni in cui vi è una relazione difficile tra genitori e bambino dove la scelta a favore del figlio sembra divenire pregiudizievole per il genitore o anche dove vi è un conflitto valoriale con le persone e quindi un conflitto interno all'assistente sociale. Il posizionamento di questo tema nel capitolo sulla relazione di aiuto nasce proprio dal lavoro svolto e cioè dall'acquisizione emersa sul peso che i propri vissuti e i propri convincimenti hanno nella relazione e sulle ambivalenze che ci attraversano. Risulta difficile distanziarsi dal giudizio nei confronti dell'utente e, molto spesso, si finisce col colludere con l'utente e con lo schierarsi da una parte; viene così a costituirsi un'alleanza pericolosa perché fa perdere di vista problema, obiettivi e molto spesso anche il professionista stesso.

5.5 Regia ed integrazione

L'ultima tappa concettuale del laboratorio è stata rappresentata dalla riflessione sui processi di integrazione e sulla funzione di regia.

La premessa contenuta nella proposta è stata centrata sulla necessaria integrazione per affrontare problemi complessi e per consentire una trattabilità più ampia dei problemi. Questo tema è stato oggetto di un forte confronto tra diversi punti di vista: una posizione teorica legata alla normativa ed agli studi, una visione idealizzata di una funzione di mediatori sociali, un atteggiamento centrato sull'esercizio del controllo in nome del potere istituzionale. Il confronto con una realtà deludente ha prodotto molto scoraggiamento sia in chi lavora da anni sia in chi è entrato nell'Amministrazione di recente e con molto slancio, tuttavia è stato possibile aprire il confronto con una rappresentazione che permetta di oscillare tra un'integrazione idealizzata e la totale scissione degli interventi.

Un'acquisizione cognitiva è stata connessa alla consapevolezza

5. I risultati raggiunti

76

za dei diversi stili di regia connessi alla diversa concezione della funzione dell'assistente sociale del Comune ed ai diversi significati dati al contributo interprofessionale nella co-costruzione degli interventi: ad esempio alcuni hanno messo in evidenza una visione più funzionale per cui legano l'integrazione alla realizzazione del progetto, mentre un'acquisizione è stata l'apertura all'integrazione anche nella fase di conoscenza per potersi avvalere dei diversi punti di vista e avere una rappresentazione più ampia del problema e delle risorse. Si è anche individuata l'importanza delle competenze e la mancanza di una cultura di équipe e del confronto sul caso

Un'acquisizione emotiva è stata connessa alla consapevolezza dei problemi legati al potere istituzionale (tra Comune ed Asl, tra Servizi ed Autorità giudiziaria), all'autorità professionale (tra assistente sociale psicologo o medico o magistrato o Dirigente scolastico), alla legittimazione personale (insicurezza, antipatie e rancori pregressi, pregiudizi). Si sono anche riconosciute frustrazione e senso di impotenza che scoraggiano dall'investire nella tessitura della rete. Un'acquisizione metodologica è stata connessa alla necessità di lavorare sull'"ingaggio" e sulla motivazione degli altri operatori investendo come con gli utenti senza cedere all'illusione del proverbio «chi fa da sé fa per tre». Ma si è anche sottolineata l'importanza degli aspetti organizzativi intesi in senso non formale ma quale struttura portante di un setting condiviso. La funzione di regia è anche una funzione di cura dell'oggetto di lavoro attraverso una paziente tessitura tra gli attori e garanzia dello spazio del confronto.

Le valutazioni dei partecipanti

di *Fabia Francesconi*

6.1 Premessa

Durante gli incontri di Laboratorio sono stati previsti alcuni momenti di valutazione delle attività svolte, al fine di poter calibrare l'offerta, sulla base delle esigenze espresse dai partecipanti.

Alla fine del percorso, invece, è stato chiesto agli assistenti sociali di compilare, in forma anonima, un questionario da far pervenire successivamente allo staff di progetto.

Il questionario ha inteso rilevare i processi attivati in termini di acquisizioni e nodi da approfondire ed il grado di soddisfazione dei partecipanti, al termine del percorso di formazione.

Rispetto ai processi di apprendimento ed ai temi trattati si è chiesto di focalizzare l'attenzione – con domande aperte – sui seguenti aspetti:

- acquisizioni e criticità rispetto al gruppo di lavoro;
- acquisizioni e criticità rispetto al tema dell'identità professionale;
- acquisizioni e criticità rispetto al tema del mandato;
- acquisizioni e criticità rispetto al tema del processo di conoscenza dei problemi;
- acquisizioni e criticità rispetto al lavoro di cura sociale;
- acquisizioni e criticità rispetto al lavoro di regia sociale.

Inoltre, attraverso il questionario è stato chiesto di esprimere il proprio grado di soddisfazione – in modo quantitativo – sull'organizzazione del percorso, sulla conduzione, sulle specifiche metodologie e sugli strumenti adottati. Nella parte finale lo strumento di valutazione ha previsto anche alcune domande a risposta chiusa, utili ad individuare le tematiche di maggior interesse e ad orientare un'ipotesi di formazione futura.

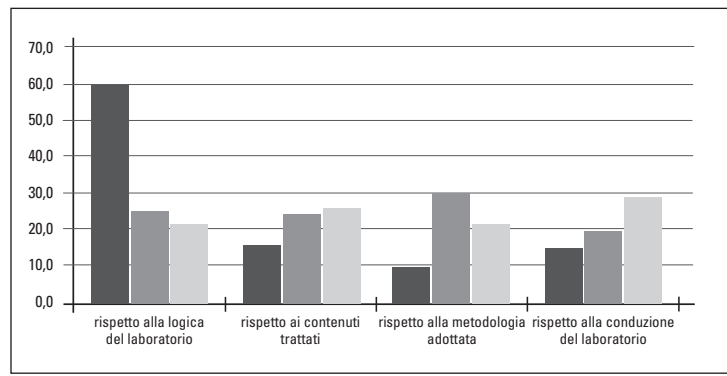
6. Le valutazioni dei partecipanti

6.2 Valutazione complessiva e spunti per il futuro

La valutazione complessiva del Laboratorio è stata abbastanza positiva, da parte degli assistenti sociali sia senior che junior.

78

- poco o per nulla positiva (0-1)
- mediamente positiva (2-3)
- molto o moltissimo positiva (4-5)



Dal grafico emerge infatti un giudizio mediamente positivo rispetto alla metodologia adottata, molto positivo rispetto ai contenuti trattati ed alla conduzione del laboratorio e un po' meno soddisfacente riguardo invece alla logistica, ovvero la sede, gli orari e la cadenza degli incontri.

Nel questionario è stato inoltre chiesto agli assistenti sociali di esprimere un parere nei confronti di alcuni aspetti su cui poter continuare a lavorare in futuro. Le assistenti sociali senior hanno espresso una preferenza maggiore nei confronti degli incontri di supervisione psicologica orientati al contenimento emotivo, e si sono mostrate invece un po' meno favorevoli alla possibilità di prevedere dei momenti di consulenza/supervisione metodologica sui casi.

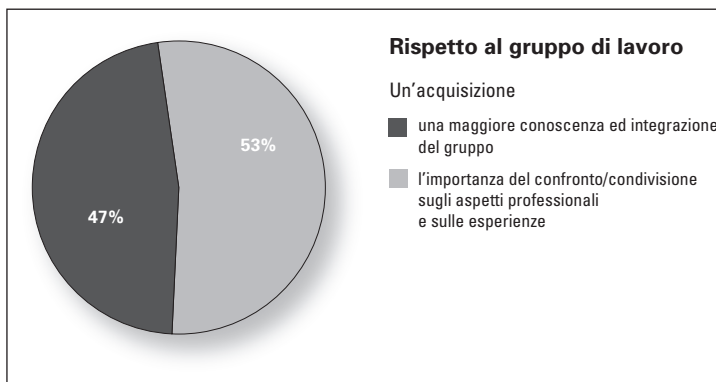
Gli assistenti sociali junior hanno manifestato un interesse maggiore sia nei confronti degli incontri di supervisione psicologica, che nella possibilità di una consulenza/supervisione metodologica sui casi.

Infine per quanto riguarda i temi ritenuti di particolare interesse tutti gli assistenti sociali convergono nel giudicare utile un ulteriore lavoro di approfondimento sulla tutela dei minori e sul sostegno alla genitorialità. Oltre a questa condivisione di interessi, le junior hanno espresso anche una particolare sensibilità nei confronti del tema sulle conflittualità coniugali/familiari e

le senior nei confronti della programmazione sociale territoriale.

6.3 Valutazione sul gruppo di lavoro

Dall'analisi dei questionari di valutazione sono emerse le seguenti riflessioni:



Rispetto alle acquisizioni ed agli aspetti positivi che il percorso ha avuto sul gruppo di lavoro si sono espresse complessivamente 97 assistenti sociali, di cui 78 (80%) junior e 19 (20%) senior.

Il 53% degli assistenti sociali ritiene che questo percorso sia stato utile prima di tutto per favorire una maggiore conoscenza ed integrazione del gruppo di lavoro. Il Laboratorio ha rappresentato una possibilità di crescita per il gruppo, l'opportunità di avere uno spazio di contenimento emotivo, un luogo in cui dare sfogo a molte domande e in cui concedersi del tempo per riflettere su se stessi e sulle proprie potenzialità, come singoli e come gruppo. Alcuni hanno sottolineato la bellezza nel poter riconoscere nel lavoro di équipe una risorsa significativa e di conseguenza l'importanza di continuare a lavorare sulle dinamiche conflittuali interne al gruppo, per cercare di affrontarle e creare un clima più collaborativo e di sostegno reciproco. Questo dato è emerso in particolare nelle Municipalità 1, 2, 3, 7 e 9.

Strettamente collegato a questa prima valutazione è il pensiero espresso dal 47% degli assistenti sociali, che hanno consi-

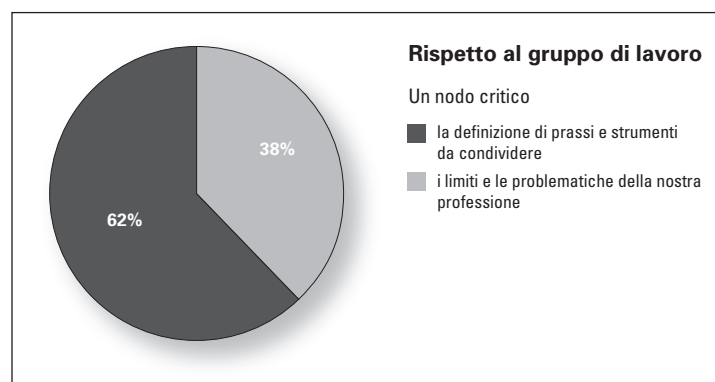
6. Le valutazioni dei partecipanti

derato questi momenti come un'opportunità di confronto costruttivo e di condivisione di competenze professionali e di esperienze pregresse.

La condivisione delle modalità operative e delle difficoltà legate al caso ha dato la possibilità di arricchire il proprio bagaglio di capacità e competenze professionali e personali, e di acquisire abilità e strumenti, per affrontare i casi con maggiore sicurezza, serenità ed obiettività.

È stata sottolineata sia l'opportunità di lavorare, ascoltando altri punti di vista e valutando le situazioni attraverso altre prospettive, non sempre facili da cogliere o da accettare, sia la possibilità di attivare un occhio interno, per pensare e rielaborare tutto ciò che si tende a dare per scontato, per poi confrontarsi con gli altri e avviare così un cambiamento. Questo dato è emerso in particolare nelle Municipalità 5, 6, 8 e 10.

80



In merito ai nodi critici relativi al gruppo di lavoro, che si ritiene siano ancora da approfondire, si sono espresse 85 assistenti sociali, di cui 66 (78%) junior e 19 (22%) senior. Il 62% degli assistenti sociali ritiene che un nodo su cui continuare necessariamente a lavorare sia la definizione di prassi e strumenti comuni e condivisi su tutte le 10 Municipalità. L'ipotesi è quella di riuscire a stilare delle vere e proprie Linee Guida o Linee di Indirizzo, condivise da tutti i CSST, che possano definire dei criteri comuni nella gestione dei casi e di conseguenza sostenere e tutelare il lavoro degli assistenti sociali.

Questa richiesta è stata espressa in particolare nelle Municipa-

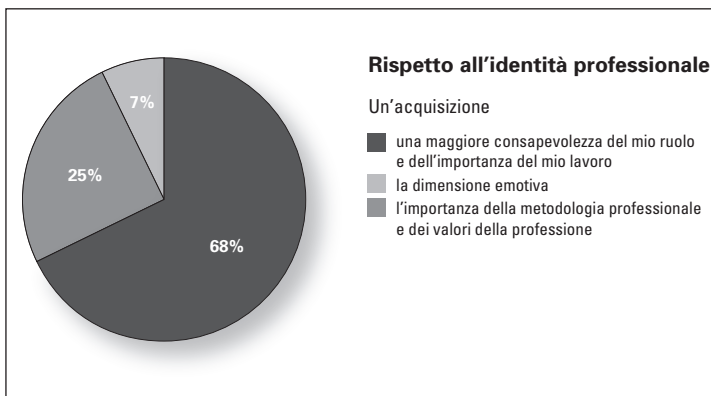


lità 2, 5, 6, 7 e 9. Il restante 38% delle risposte pervenute, ha sottolineato invece il disagio legato ai limiti ed alle problematiche proprie della professione. Le principali difficoltà emerse dalle risposte ai questionari riguardano: la poca abitudine all'ascolto, la difficile gestione della sfera emotiva, la difficoltà nel lavoro di équipe, la differenza tra senior e junior, la necessità di una supervisione esterna. Queste problematiche sono state sottolineate particolarmente nelle Municipalità 3 e 8.

6.4 Valutazione sul tema dell'identità professionale

81

Le risposte pervenute, riguardo alle acquisizioni e ai risvolti positivi che il percorso ha avuto sul tema dell'identità professionale, sono state complessivamente 92, di cui 73 (79%) junior e 19 (21%) senior.



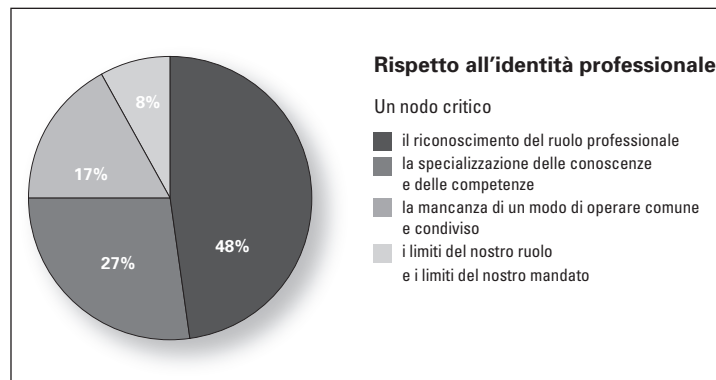
La maggior parte degli assistenti sociali (68%) ritiene che il percorso sia stato utile ad acquisire una maggiore consapevolezza del proprio ruolo e dell'importanza del proprio lavoro: questo dato è emerso in particolare nelle Municipalità 1, 2, 4, 6 e 9.

Il 25% ha sottolineato invece l'importanza di aver rivalutato le specificità della metodologia professionale, con particolare riferimento alla relazione d'aiuto, al lavoro di équipe ed al confronto e alla condivisione. Più sensibili a questo tema sono state le Municipalità 3, 5 e 7.

Le uniche Municipalità che hanno sottolineato invece la dimensione emotiva (7%), e dunque nuove capacità di gestione degli stati d'animo e dei vissuti emotivi (empatia, vulnerabilità,

6. Le valutazioni dei partecipanti

neutralità) sono state le Municipalità 4 e 6 e in entrambe la riflessione è stata fatta solo da junior.

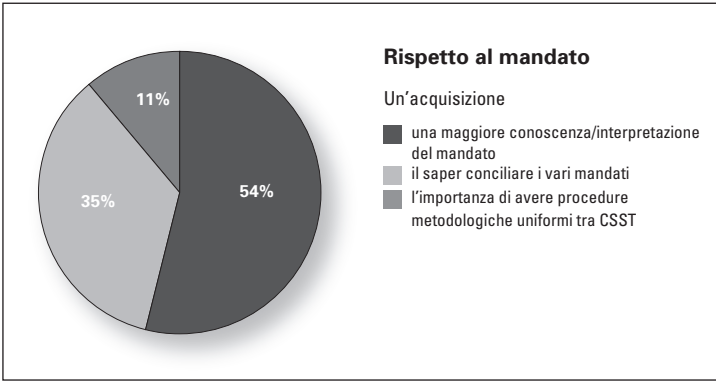


Per quanto riguarda i nodi critici, è ancora molto diffuso il vissuto della mancanza di legittimazione professionale (48%) di cui soffre l'assistente sociale da parte di colleghi di altra professione e dalle persone/utenti. Ecco perché il desiderio di dare una svolta, anche con il sostegno e il supporto della Dirigenza. Questo aspetto è stato sottolineato in particolare dalle Municipalità 1, 6, 9 e 10.

Un altro nodo critico emerso è quello relativo ai limiti che la burocrazia impone all'agire dell'assistente sociale. La preoccupazione diffusa e dichiarata riguarda la propria integrità professionale e l'ambivalenza tra i vincoli burocratici e il proprio vissuto emotivo. Da qui la necessità di lavorare ancora su una maggiore specializzazione delle conoscenze e delle competenze (27%) e la necessità di approfondire ulteriormente i limiti legati al ruolo ed al mandato (8%), per capire come trattarli e superarli.

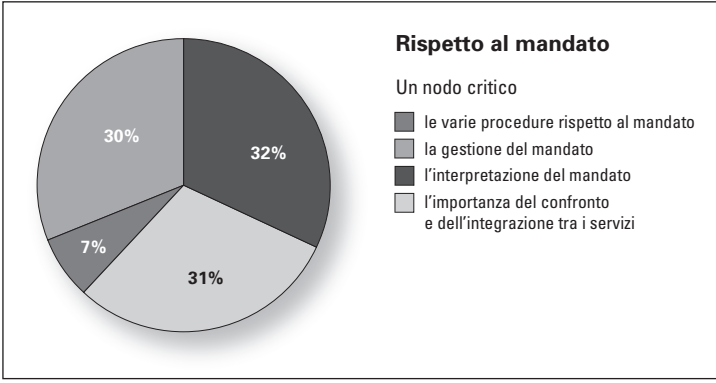
6.5 Valutazione sul tema del mandato

Sul mandato e sulle acquisizioni rispetto a questo tema si sono espresse 63 assistenti sociali, di cui 49 (78%) junior e 14 (22%) senior.



Sulla base delle risposte pervenute emerge che il risultato più significativo (54%) è stato quello di una maggiore conoscenza ed interpretazione del mandato, con particolare riferimento ad alcuni aspetti tra cui: i tempi, l'ampiezza, l'importanza e l'interpretazione del mandato, il confine tra mandato istituzionale e non, la consapevolezza dei nessi tra mandato, professionalità, intervento possibile. Questi aspetti sono stati sottolineati in particolare dalle Municipalità 1, 3 e 10.

Il 35% delle risposte hanno evidenziato l'interesse riscontrato sul lavoro di approfondimento nel gestire e conciliare i diversi mandati, confrontandosi con il codice deontologico dell'assistente sociale e con la propria autonomia professionale. L'unica Municipalità che, rispetto a questo tema, ha rilevato la scarsa chiarezza nelle procedure operative adottate dai vari territori e si è espressa in favore di metodologie uniformi tra i diversi CSST, è stata la 5.



Dalla rilevazione emerge che, a fronte di un'acquisizione cognitiva, c'è ancora un problema operativo che riguarda l'interpretazione e la gestione del mandato e in particolare, la gestione



6. Le valutazioni dei partecipanti

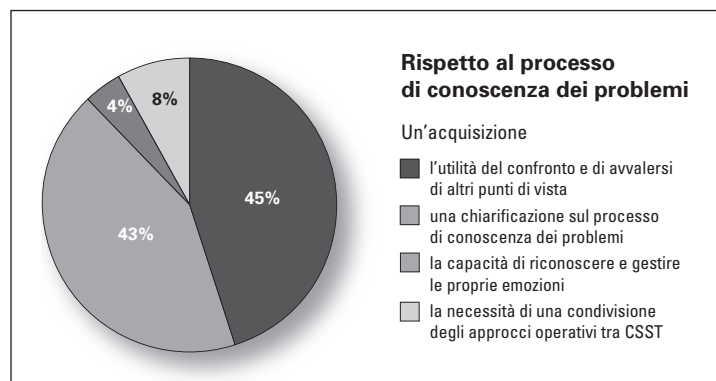
dei rapporti interni con la propria istituzione e con l'esterno, soprattutto con l'Autorità giudiziaria e con l'ASL. Complessivamente questa problematica è stata espressa nel 63% delle risposte pervenute e in particolare dagli assistenti sociali junior delle Municipalità 2, 3, 4, 6 e 10.

Altra questione ancora aperta, e che rappresenta dunque una criticità significativa, è la necessità di un maggiore confronto e di una maggiore integrazione tra i servizi, che contribuisca a facilitare la comunicazione e la conoscenza delle diverse competenze professionali nell'ottica di una rete attiva. Questa esigenza è emersa, con intensità e numeri diversi, in quasi tutte le Municipalità.

Infine la difficoltà relativa alle diverse procedure da adottare rispetto al mandato, è stata segnalata nel 7% dei questionari e principalmente dagli assistenti sociali delle Municipalità 1, 2 e 10.

6.6 Valutazione sul tema della conoscenza dei problemi

In merito alle acquisizioni relative al processo di conoscenza dei problemi si sono espresse 92 assistenti sociali, di cui 75 (82%) junior e 17 (18%) senior.

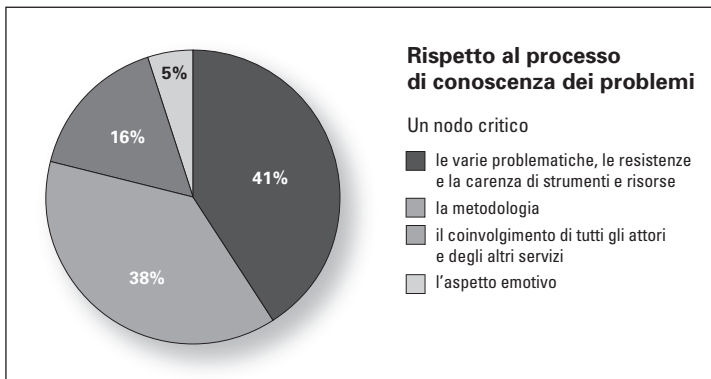


Il 45% degli assistenti sociali ha sottolineato l'importanza del confronto e della possibilità di avvalersi di altri punti di vista, con uno specifico riferimento all'utilità del lavoro in équipe, del

lavoro di rete, ma soprattutto alla predisposizione e all'attitudine all'ascolto. La divergenza tra i vari punti di vista dei diversi attori coinvolti e la capacità di saper mettere in discussione anche il proprio punto di vista e tenere presente che ciascuno può essere portatore di parzialità è emersa come passaggio fondamentale, per approfondire l'oggetto di lavoro.

Questa attenzione è stata rimarcata particolarmente nelle Municipalità 1, 2, 3, e 7. Il 43%, invece, ha affermato che il Laboratorio ha avuto dei riscontri significativi su vari aspetti del processo di conoscenza dei problemi. Maggiori chiarificazioni si sono avute rispetto ai tempi di elaborazione del problema, ai modelli teorici di riferimento, alle diverse dimensioni del problema e alla necessità di riflettere su ciò che è trattabile e ciò che non è trattabile, per prendere consapevolezza su ciò che si può fare e ciò che non si può fare senza tuttavia né usare questo come un alibi, né tanto meno come motivo di frustrazione personale.

Gli assistenti sociali delle Municipalità 6 e 7 hanno messo in evidenza l'ascolto delle emozioni, considerandolo un elemento essenziale nel processo di conoscenza dei problemi, mentre gli assistenti sociali sia senior, che junior della Municipalità 5 hanno ribadito, anche in questo caso, la necessità di una maggiore condivisione degli approcci operativi tra i diversi CSST.



Anche su questo tema emerge che, a fronte di una acquisizione cognitiva, c'è ancora un grosso problema dal punto di vista operativo che riguarda la carenza di strumenti e di risorse. Il 41% delle risposte ai questionari ha manifestato il forte disagio e la frustrazione dovuti alla carenza di risorse e al contesto ambientale difficile e impenetrabile.

Emerge l'impossibilità di dare risposte esaustive alle innume-

6. Le valutazioni dei partecipanti

revoli richieste di aiuto avanzate dagli utenti a causa della mancanza di risorse, degli scarsi finanziamenti e dei tagli operati ai servizi.

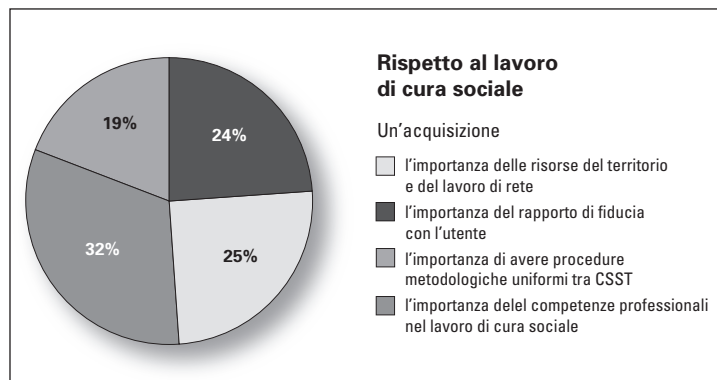
Un'altra criticità abbastanza sentita (38% degli assistenti sociali) riguarda gli aspetti metodologici. Nella fattispecie la possibilità di mettere a regime modalità di confronto e supervisione di casi specifici e la necessità di condividere concretamente delle strategie operative tra le diverse Municipalità. Ma in questo 38% delle risposte sono state espresse anche una serie di difficoltà legate alla capacità di ricostruire le varie fasi di conoscenza del processo, poiché molto spesso si è più centrati sugli interventi che sul problema, sia, nell'accogliere i diversi punti di vista, per costruire ipotesi sui problemi a causa dell'assenza di quadri teorici di riferimento e di strumenti di valutazione. Questo aspetto è stato sottolineato da quasi tutte le Municipalità, ma con intensità maggiore nella 4, 5, 9, e 10.

6.7 Valutazione sul tema del lavoro di cura sociale

Rispetto alle acquisizioni sul lavoro di cura sociale, le risposte prevalenti si sono concentrate intorno a quattro temi in maniera abbastanza omogenea.

Le risposte pervenute sono state complessivamente 63 di cui 51 (81%) junior e 12 (19%) senior.

Il 32% ha affermato che il Laboratorio ha avuto il merito di



ricordare l'importanza delle competenze professionali specifiche rispetto al lavoro di cura sociale. Questo aspetto è stato particolarmente sottolineato nella Municipalità 9.

Il 25%, invece, ha ribadito l'importanza di poter avvalersi del supporto delle altre risorse presenti sul territorio, in un'ottica di lavoro di rete ed utili per arginare il frequente senso di solitudine e di impotenza che vive l'assistente sociale nel fronteggiare, da solo, alcune situazioni.

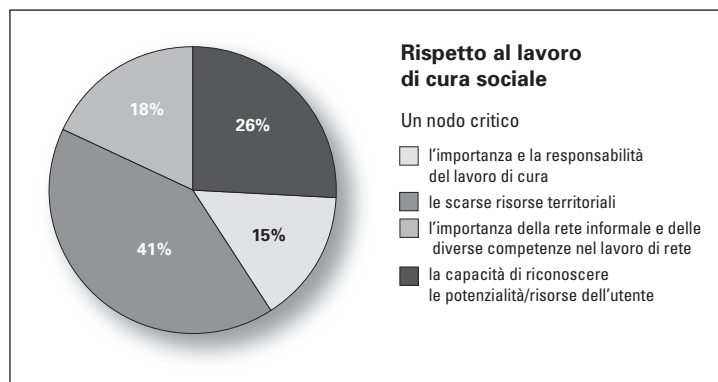
Quest'ultima riflessione è emersa in particolare dalla Municipalità 6.

Il 24% ha evidenziato l'importanza di un rapporto di fiducia con l'utente, ritenendo che sia possibile costruirlo innanzitutto facendo attenzione ad alcuni aspetti fondamentali, tra cui: la centralità e la valorizzazione della persona, il giusto spazio da dedicare a ciascuno, l'ascolto, il lavoro sul distacco/eccessivo coinvolgimento e la capacità di individuare le opportunità suggerite indirettamente da ciascuna persona.

In alcune delle risposte è emerso anche che «il cambiamento non si deve pretendere nell'utente ma è nel cambiamento della relazione che si realizza il vero lavoro di cura sociale».

Sulla necessità di stabilire un efficace rapporto di fiducia con l'utente, si sono espresse solo assistenti sociali junior.

Infine il 19% delle risposte ha espresso la necessità di definire alcune prassi operative comuni e condivise tra i CSST, ma in particolare ha sottolineato come il Laboratorio abbia messo in risalto l'importanza ed il vantaggio di avere/creare dei momenti per fermarsi e poter riflettere con serenità sul lavoro svolto e da svolgere.



Per quanto riguarda invece i nodi critici e gli aspetti ancora da approfondire, si sono espresse 74 assistenti sociali ed in per-

6. Le valutazioni dei partecipanti

centuale maggiore le junior. Principalmente è emerso che la difficoltà più rilevante, anche su questo tema, riguarda le esigue risorse territoriali (41%) ed il contrasto tra ciò che si vorrebbe fare e gli strumenti a disposizione.

Inoltre il 26% ha ammesso la necessità di continuare a lavorare sulla capacità nel riconoscere le potenzialità/risorse dell'utente, sulla gestione della sfera emotiva e sulla giusta vicinanza nella relazione.

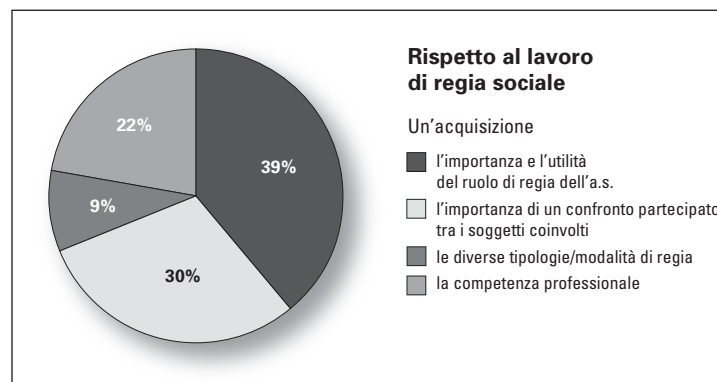
In stretto rapporto con quest'ultimo aspetto c'è anche l'acquisizione di consapevolezza, sia dell'importanza della responsabilità del lavoro di cura, sia dell'esigenza di poter avvalersi della collaborazione delle altre professionalità e delle risorse informali presenti nel proprio contesto territoriale. Su questi ultimi 2 aspetti si sono soffermati in particolare le Municipalità 1, 6, 7 e 9.

88

6.8 Valutazione sul tema della regia

Sul lavoro di regia sociale e sulle acquisizioni rispetto a questo tema si sono espresse 82 assistenti sociali, di cui 64 (78%) junior e 18 (22%) senior.

Il 39% ha sottolineato di aver appreso dal percorso di formazione una maggiore consapevolezza dell'importanza e dell'utilità della funzione di regia, ma allo stesso tempo di aver avuto modo di riflettere anche sullo scarso riconoscimento di questo



compito e sul fatto che ancora non è chiaro agli operatori del settore (ASL scuola, terzo settore, ecc.).

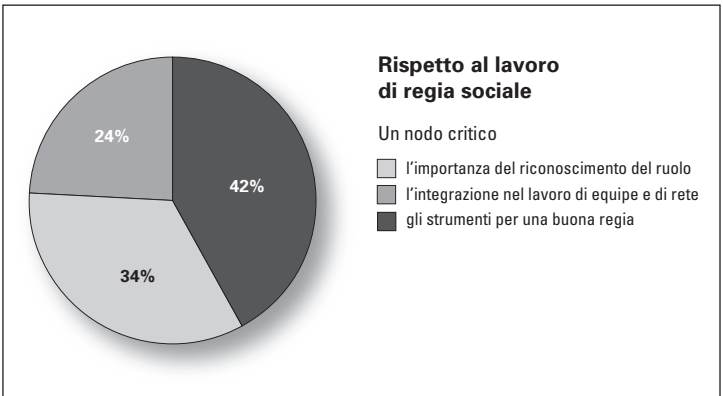
Questo aspetto è stato sottolineato in particolare nelle Municipalità 1, 4, 6 e 7.

Il 30% ha invece rilevato l'importanza di un confronto partecipato tra i soggetti coinvolti, in quanto, come dichiarato da qualcuno degli assistenti sociali, «avere la regia non vuol dire programmare per gli altri, ma farlo con gli altri».

Il 22% ha affermato di aver ricevuto dal Laboratorio un supporto ed un arricchimento dal punto di vista delle competenze professionali: una maggiore consapevolezza delle proprie emozioni e dell'interazione tra vissuti emotivi e scelte operative, la consapevolezza della necessità di lavorare per obiettivi, la consapevolezza circa la necessità di comprendere pienamente i modelli organizzativi, la mission e le competenze delle diverse professionalità coinvolte, l'importanza di conoscere il territorio e di creare la rete, dei diversi punti di vista e del lavoro di verifica sui risultati. Queste riflessioni sono emerse in particolare dalle Municipalità 2, 8 e 10.

Infine il 9% ha dichiarato di aver appreso qualcosa in più, rispetto alle diverse tipologie/modalità di regia e questa consapevolezza è stata espressa in particolare dagli assistenti sociali sia junior che senior della Municipalità 6.

Rispetto ai nodi critici del lavoro di regia sociale hanno risposto 76 assistenti sociali, di cui 59 (78%) junior e 17 (22%) senior. La percentuale maggiore (42%) si è concentrata sulla necessità di lavorare ancora sugli strumenti utili per una buona regia, ed in particolare sulle strategie per un maggiore coinvolgimento degli attori interessati, per la mediazione tra i diversi attori, per mantenere la funzione di regia e sui protocolli e le meto-



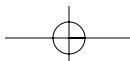
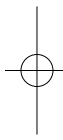
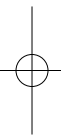


6. Le valutazioni dei partecipanti

dologie comuni e condivise. Le Municipalità più sensibili a queste tematiche sono state 3, 5, 6, e 7.


Invece il 34% ha sottolineato, ancora una volta, la difficoltà per l'assistente sociale nell'ottenere quel giusto riconoscimento che permetta di assumere una funzione di regia sia all'interno dell'*équipe* di lavoro che all'esterno con le altre risorse territoriali. Questa esigenza è stata espressa in particolare nelle Municipalità 1, 2, 8 e 10.

Il 24% ha, infine, segnalato la difficoltà nel gestire il lavoro di *équipe* e nel favorire l'integrazione nel lavoro di rete e questo dato è emerso soprattutto dalle Municipalità 4 e 9.



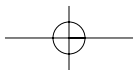
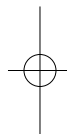
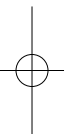


Seconda parte



Le riflessioni
degli operatori:
narrazioni
e appunti

seconda parte



Un possibile percorso di lettura: le parole chiave e i temi ricorrenti

di Marianna Giordano

*«Ed egli imparò a volare,
e non si rammaricava per il prezzo che aveva dovuto pagare.
Scoprì che erano la noia e la paura e la rabbia
a rendere così breve la vita di un gabbiano.»*

R. Bach

93

Il lavoro svolto durante il Laboratorio ha fatto emergere in modo trasversale alcune parole chiave intorno alle quali persone e gruppi hanno lavorato, proponendo contributi che se, da un lato, approfondiscono tematiche specifiche per un altro verso si intrecciano intorno ad alcuni punti di volta. In questa seconda parte del Quaderno sono dunque raccolti gli appunti e le narrazioni di alcuni degli assistenti sociali che hanno partecipato al percorso laboratoriale e che si sono impegnati, in una fase successiva alla conclusione degli incontri, in un lavoro di ulteriore confronto, riflessione e approfondimento, a partire dalle questioni e dagli stimoli ritenuti più stimolati e vissuti come elementi di particolare rilevanza rispetto ai propri vissuti professionali. Nell'introdurre la lettura di questi contributi si è dunque scelto di evidenziare i temi comuni e le parole chiave che si ritrovano nelle diverse narrazioni, come il filo conduttore di una narrazione che, anche se a distanza, continua a coinvolgere gli operatori e a mettere in connessione le idee e le ipotesi di fondo del lavoro sociale.

7.1 La soggettività

Un tema che è stato trattato in modo trasversale nei Laboratori è stata la dimensione della soggettività, intesa come «l'espressione ricca e differenziata della capacità di ciascun sog-

7. Un possibile percorso di lettura

getto adulto di esprimere idee, vissuti, bisogni ed esperienze. La soggettività è costituita da qualità umane e professionali, da ruoli infantili ed adulti, da componenti razionali/cognitive e componenti affettive/emotive» (Foti). La soggettività personale è stata guardata come risorsa strategica nell'esercizio della professione, diversa da un'idea di identità che può sottolineare alcune rigidità; la soggettività degli utenti è stata guardata soprattutto rispetto alla dimensione del protagonismo a volte lasciato in ombra, in una visione più erogativa che progettuale dell'intervento. Come a dire che nell'incontro di soggettività è possibile costruire un lavoro autentico di fronteggiamento dei problemi e di cambiamento, attraverso un impegnativo percorso che coinvolge l'assistente sociale e l'utente in difficili e per dei versi paralleli passaggi.

Per cui²⁷ ... *«se è vero che ogni persona è storia abitata da pensieri, inciampi, derive ed approdi, potremmo tentare di rappresentarci come individui alla ricerca di senso all'interno di un dis-equilibrio permanente.»*

Molto è emerso sulla fatica che nasce dal contatto con la sofferenza profonda e con la complessità delle situazioni. *«L'impatto con situazioni multiproblematiche ... pone ... di fronte ad un grande carico di dolore, unitamente alla difficoltà nell'affrontare situazioni... che spesso pongono l'assistente sociale in una condizione emotiva di impotenza e impantanamento».*

Utenti ed operatori sono accomunati dalla fatica di un contesto sociale così complesso e tragico che usura e produce vissuti descrivibili come *«nausea o il tentativo di sopravvivere»*, rinunciando quasi all'aspirazione a vivere (e lavorare) con dignità.

Alcuni contributi segnalano i rischi o meglio le ambivalenze dell'uso della soggettività nelle diverse fasi del percorso di aiuto, soprattutto lì dove si sente ancora forte la necessità di neutralità e non si adotta un approccio in cui il coinvolgimento consapevole è ritenuto fonte di conoscenza. Ad esempio a proposito della fase di valutazione, si sottolinea come la relazione rappresenti da un lato un elemento insostituibile per svolgere la propria funzione e dall'altro contamina il parere che si esprime *«...la prognosi viene inevitabilmente influenzata dalle caratteristiche della relazione che si instaura tra la famiglia e*

²⁷ I periodi in corsivo sono citazioni tratte dai capitoli successivi.

la rete dei servizi ...» perché ad essere valutato è anche il proprio lavoro e la propria capacità di promuovere cambiamento... Frequentemente prende «forma una parziale sovrapposizione tra il valutatore e l'oggetto della valutazione, dovendo l'assistente sociale, nell'ambito di una relazione già instaurata, ricostruire una valutazione anche su di sé e sul proprio agire professionale».

Più volte emerge come l'uso della soggettività, pur rappresentando una risorsa irrinunciabile, esponga l'assistente sociale al rischio di esaurimento emozionale e di *burn out* e quindi vi sono una serie di dispositivi o anche appigli, proposti a partire dall'esperienza, per potenziare gli aspetti positivi.

Diversi contributi individuano nella condivisione interna ed esterna una strategia per valorizzare la soggettività. Molto interessante è il percorso suggerito di cura di sé e di formazione condivisa su «*nuovi strumenti relazionali ed emotivi per cercare di gestire, controllare ed indirizzare con efficacia le proprie emozioni ed azioni, cercando di favorire la presa di contatto con le attuali paure e/o preoccupazioni degli adulti e con quelle dell'infanzia*».

Sono anche stimolanti alcuni segnali di allarme che vengono richiamati perché favoriscono lo sviluppo di consapevolezza sulla necessità di non semplificare o ridurre tutto sulla polarità della soggettività: ad esempio viene segnalato il rischio «*che le reti informali, con il passare del tempo, possano interrompersi perché fondate solo su elementi personali*».

Vi è anche un coraggioso invito a riconoscersi il diritto alla «*gratificazione del proprio lavoro*» da parte degli utenti e dei colleghi, delle altre professioni. «*Prestare aiuto agli altri, sentirsi in un certo senso responsabili del benessere altrui, sono azioni che creano un forte coinvolgimento emotivo. Avere dei riscontri positivi da parte dell'utente non farà che migliorare il livello di autostima e la consapevolezza della propria competenza... Riscontri positivi si rilevano laddove c'è affinità tra persone, che favoriscono confronti, passaggi d'informazioni, interazioni in un clima positivo e costruttivo*».

7. Un possibile percorso di lettura

7.2 Il cambiamento

Un'altra parola chiave che ricorre nei contributi è il cambiamento, inteso in modo poliedrico: dal punto di vista dell'assistente sociale, degli utenti, dei problemi.

Essere agenti di cambiamento – nelle vite difficili delle persone, nei contesti sociali e familiari nel sistema dei servizi – è una motivazione fondante il lavoro sociale, ma oggi va messa in dialogo con il nostro tempo in cui non pare più proponibile un cambiamento radicale. È piuttosto pensabile – in modo meno idealizzato – spostarsi «dall'idea di cambiamento come sostituzione a un'idea di cambiamento come ricerca e riconoscimento; dall'idea di cambiamento come percorso lineare a un'idea di cambiamento discontinuo e imprevedibile; dall'idea di cambiamento che io da solo posso attivare a un'idea di cambiamento che richiede un'organizzazione; dal cambiamento come misurazione dei risultati al cambiamento come costruzione e riconoscimento del valore degli esiti» (Camarlingi, D'Angella, 2007).

I contributi sottolineano diverse dimensioni in cui è possibile oggi pensare il cambiamento, in modo non idealizzato, anche se con un profondo impegno trasformativo.

Ad esempio, rispetto al processo di conoscenza, viene sottolineato come sia da considerare il complesso intreccio che sembra rendere bloccate le situazioni, sviluppando uno sguardo sul *«processo di formazione e soluzione dei problemi, includendo anche la valutazione dei comportamenti degli operatori e dei servizi, e le disfunzioni di una società intera... per capire perché i volenterosi quanto improduttivi tentativi degli interessati e di chi li aiuta permangono senza esiti»*.

Diversi contributi individuano nella relazione di aiuto il perno del cambiamento, sottolineando diverse sfaccettature. Innanzitutto viene riconosciuta l'importanza di una relazione che sia incontro di persone *«...Il processo di cambiamento individuale richiede la costruzione del campo relazionale dove l'altro si senta accettato per essere amabile, rispettato per rispettare»*. Viene inoltre sottolineato – e fa parte delle acquisizioni condivise nel Laboratorio – la centralità del protagonismo degli

utenti, non in modo idealizzato, ma come area essenziale per pensare il cambiamento.

È infatti attraverso la relazione che è possibile attivare un processo di «co-costruzione delle strategie o comunque una condivisione della necessità di introdurre elementi di cambiamento», individuando insieme gli elementi che possono costituire uno spazio di «comunanza fra gli obiettivi delle due parti» e che quindi consentono di elaborare un progetto condiviso.

La necessità e l'importanza di questo tipo di relazione nel processo di cambiamento rischia di essere oscurata o sottovalutata anche a causa dell'ansia dell'operatore di risolvere il problema e nei vincoli prestazionali legati al tempo, determinando la tentazione di offrire risposte immediate piuttosto che trovare il tempo e il modo per *«imparare ad ascoltare i bisogni affrontando con pazienza il percorso di accompagnamento e condivisione»*.

Diversi contributi individuano nella valorizzazione della rete informale e formale una strategia per lavorare ad un cambiamento possibile: rispetto alla rete formale emerge la consapevolezza del valore delle motivazioni e delle competenze degli operatori che *«vanno sostenuti attraverso un superamento delle fratture tuttora esistenti tra i diversi attori del sistema»*; rispetto alla rete informale si sottolinea la necessità di promuovere un funzionamento adeguato e il più possibile autonomo, in grado di fronteggiare il problema.

7.3 La trattabilità

Una parola che è risuonata spesso perché ha sbilanciato il modo prevalente di pensare il lavoro sociale è stata la trattabilità.

«Si è partiti proprio dal senso di impotenza e dalla percezione di estrema difficoltà ad introdurre elementi di cambiamento espressi nella valutazione di intrattabilità, di cronicità, di carico storico; si è giunti ad identificare un approccio per avvicinarsi alle situazioni familiari non secondo un modello diagnostico/classificatorio ma con modalità e strumenti che consentano di rappresentare più complessivamente i problemi delle famiglie, le risorse di cui dispongono e di declinare le azioni tenendo ben

7. Un possibile percorso di lettura

presenti gli obiettivi dell'intervento e gli appigli da utilizzare nell'operatività.» (Olivetti Manoukian, 2012)

Di fronte a questo spunto sono maturate una serie di riflessioni coniugate con l'operatività.

Non è mancato l'esplicitazione del dubbio che il criterio della trattabilità possa *«lasciare spazio ad un sentimento emotivo di rinuncia che potrebbe non tenere conto della capacità di resilienza delle persone»* e l'invito quindi a coniugare sempre il senso del limite con l'impegno ad offrire alle persone riconoscimento e accoglienza delle fragilità di ciascuno, *«in un'emozione che passa e tocca corde capaci di far risalire dal baratro in cui si è precipitati»*.

Sul piano metodologico, il concetto di trattabilità ha stimolato una serie di contributi sulla centralità della relazione di aiuto nelle diverse fasi dell'intervento. A proposito dell'individuazione degli oggetti di lavoro nel processo di conoscenza, si è messa a punto l'idea che la co-costruzione dei problemi è possibile solo mettendo insieme le conoscenze teoriche ed esperienziali con la specifica e unica relazione che si instaura con le persone e con quello che questa interazione produce.

Viene anche sottolineato come il contesto spontaneo favorisca la trattabilità perché permette di meglio esprimere la propria funzione *«di chiarificazione ed orientamento mirato alla possibilità di ogni persona di autodeterminare se stessa in relazione alle proprie aspettative di vita, in una relazione che l'utente riesce a stabilire con il professionista che in questo caso non si configura come l'esecutore di un'autorità ma, come un esperto della relazione»*.

A proposito della possibilità di trattare i problemi (o parte di essi), viene segnalato in modo ricorrente come sia prezioso un lavoro di tessitura inteso come *linking agent*", provvedendo *«a tessere i nodi talvolta non noti o distaccati di una rete che tende spesso a frammentarsi e scomporsi»* ed anche – esplicitando che la difficoltà non è tanto sulle risorse che non ci sono ma nelle frammentazioni, negli isolamenti, nei conflitti non gestiti – facilitando *«le relazioni tra i vari punti della rete, affinché insieme si possa fronteggiare la situazione ed essere di reale supporto alla persona»*.

7.4 L'integrazione

Questa parola, più ricorrente delle altre nel lavoro sociale, è stata trasversale all'intero percorso. L'accezione in cui si è intesa l'integrazione è quella di «individuare, precisare, rendere visibili, possibili e trattabili delle comunanze, delle trasversalità tollerabili, interessanti, vitali. È una questione che riguarda gli oggetti di lavoro così come il processo di presa di parola e di sperimentazione concreta che si attiva. Analogamente occorre gestire le possibilità di partecipazione cooperativa ai percorsi che si avviano esplorando distanze, differenze e specificità, senza negarle o tacerle, e dando spazio e regolazione agli sforzi dedicati al fare organizzazione» (Colleoni, 2006).

Maggiori contributi sono stati portati sul significato e sulle criticità dell'integrazione nel processo di conoscenza.

Viene sottolineato l'arricchimento indispensabile dei punti di vista e le opportunità che nascono dal guardare la complessità, attraverso la cooperazione tra attori informali e istituzionali. In qualche modo si sottolinea un'acquisizione faticosa ma preziosa dicendo che l'assistente sociale *«entra a far parte di un sistema interattivo dove ogni soggetto presente interagisce con l'altro condizionandolo»*. L'ambivalenza è nella fatica di rinunciare all'autoreferenzialità adottando la via del confronto, dell'esplicitazione, della trasparenza, con il vantaggio di poter passare da *«prodotti parziali ad un risultato globale»*.

Si sviluppa anche con più chiarezza la rappresentazione che l'integrazione nella fase conoscitiva favorisce l'individuazione degli oggetti trattabili e la co-costruzione di una presa in carico condivisa *«...adottando un approccio multidisciplinare in modo tale da riuscire a cogliere le diverse dimensioni del problema ed individuare il miglior percorso possibile»*.

Emerge anche una rappresentazione della professione e del lavoro più ricchi e stimolanti. L'assunzione di un ruolo di regia in un contesto multi-attore permette di ribadire che l'assistente sociale non può e non deve porsi come semplice erogatore di prestazioni, quanto piuttosto assumere un *«ruolo di co-protagonisti nella tessitura della trama»*, aprendo nuove strade e prospettive nelle storie che si intrecciano.

7. Un possibile percorso di lettura

Con molta concretezza e abbassando ogni rischio di idealizzazione, i contributi sottolineano le grandi difficoltà di questo approccio, mettendo in evidenza le forti criticità e difficoltà che ostacolano i processi di integrazione. In particolare, in modo ripetuto viene segnalata la difficoltà che nasce sia dalla frammentazione organizzativa, sia dai conflitti di potere tra servizi e professioni, sia da resistenze culturali e si propone come pista già percorribile di lavorare sulle criticità: «... lasciando spazio alla discussione finalizzata alla condivisione di pre-giudizi (preconcetti) e stereotipi, ... preoccupazioni e diffidenze relative ai rispettivi ruoli».

Il lavoro su se stessi: aspetti del processo di cambiamento individuale

di *Nicola Garzilli*, Municipalità 3

Questo contributo nasce dal bisogno di evoluzione e circolarità del mio mondo interiore entro dimensioni individuali e grup-ali. Tale iniziativa riveste di senso il lavoro sociale perché ci colloca sullo sfondo in posizione di osservatori dei nostri modelli e percorsi come delle marionette sul palcoscenico della vita.

101

8.1 Quale cambiamento?

Se è vero che ogni persona è storia abitata da pensieri, inciampi, derive e approdi, potremmo tentare di rappresentarci come individui alla ricerca di senso all'interno di un dis-equilibrio permanente.

Come si articola o per meglio dire dis-articola questa fatica? Innanzitutto nell'incontro con l'altro, nella sua dimensione unica, misera e possibile. Questo spazio ad oggi risulta ancora carico di pretese, pregiudizi, conferme di sé da parte di chi come noi operatori sociali 'pretendiamo' che l'altro cambi: «chiedendo, supplicando, imponendo, minacciando, ricattando è il sogno illusorio che nasce in ogni famiglia e che rischia sempre di migrare dentro ai servizi che si occupano della vita delle persone. Questa insana pretesa viene infatti sostenuta, seppur in modo inconsapevole, dai tanti operatori sottoposti, a loro volta, alla pressione dell'attesa di risultati». Risultati che vengono individuati dai loro responsabili, dalle istituzioni e dalla comunità sociale. La catena generazionale (naturale o istituzionale) fa quindi transitare dai grandi capi ai piccoli dipendenti e da questi ultimi ai figli-utenti l'imposizione verbale ed emotiva che esige un cambiamento «preordinato da chi ha più potere».

8. Il lavoro su se stessi

Durante²⁸ uno dei primi colloqui tra l'assistente sociale ed i genitori affidatari del minore Paulinho questi dichiararono che la madre dello stesso, in situazione psichiatrica e di dipendenza, non era in grado di costruire nessuno spazio genitoriale possibile. «La Balzaretti si prostituisce, beve, è spesso in strada, è al secondo fallimento di coppia quindi come può minimamente occuparsi della bambina? Sa da noi è seguita, portata a altri Servizi...»

102

Invece è solo ospitando l'altro, facendo silenzio fuori ed accingendosi ad ascoltare le proprie voci interne che diventa accessibile un dialogo come traccia di una stanza mentale linda, ordinata, dove l'individuo può germogliare crescere cambiare.

Questo può verificarsi quando il professionista si costruisce un'identità personale intesa come conoscenza delle sue emozioni più instabili ed una professionale vista come consapevolezza di cosa significhi incontrare chi soffre. È sentendo l'ordito emotivo su cui si inabissa la vita, è avendo come obiettivo con la persona in difficoltà l'amore per la ricerca, l'apprezzamento di chi glielo veicola affinché ella possa investire sulla conoscenza di sé e del mondo che un intervento sociale può dirsi possibile, aperto, disposto. Qualora invece sia abitato da modelli familiari, stereotipi scolastici all'interno di una coazione a ripetere si generano impotenza, assenza di confini, cronicità.

8.2 Il lavoro su se stessi

Il processo di cambiamento individuale richiede la costruzione del campo relazionale dove l'altro si senta accettato per essere amabile, rispettato per rispettare. È da qui che si crea il luogo per la nascita della speranza, del significato di quanto succede dentro il tempo e lo spazio biunivoco. Tale setting permette all'operatore di uscire dalle bugie intese come giudizi poco articolati e meno comprensivi per entrare nella verità vista come indicazioni riferite a visioni complesse del mondo capaci di vedere i vari punti di vista, comprendere la non asso-

²⁸ In questo capitolo i periodi in corsivo sono riferiti ad un caso esemplificativo.

lutezza delle proprie opinioni, costruire ipotesi/interrogativi. L'operatore promuove un dialogo con chi è disposto a sostenerlo stabilendo un patto che prevede un conversare, creare, ricercare gesti, parole e suoni per il cambiamento.

Cambiare implica un processo di separazione dai vecchi modelli comportamentali attraversato dalla sofferenza, dalla messa in gioco del proprio mondo esterno/interno accettando il senso di catastrofe che ciò comporta: solo smantellando forme di vita precedenti può nascere una nuova esistenza. Qui la famiglia sociale vista come composizione dei servizi, garantisce la presa in carico, l'esserci con la mente ed il corpo provando anche a strutturare dei legami comunitari, di strada che sostengano il processo di maturazione dell'individuo.

Durante alcuni incontri tra le istituzioni coinvolte e la Balzaretti quest'ultima ha mostrato continuità, umiltà e disponibilità al pensiero possibile di incontrare l'altro. «Sapete al centro diurno mi hanno chiesto di insegnare un ballo ad una ragazza: a me, proprio a me. L'ho fatto!». Chissà si è forse sentita capace di esprimere ciò che vive anzi a tratti anche di godere.

Ogni incontro è abitato da umanità e fragilità, dalla fatica della vita, dal suo continuo nascere e morire, dal perenne mostrarsi degli stati d'animo quali tristezza, angoscia, dolore, gioia, felicità: è solo quando l'operatore abbraccia la propria solitudine, la tiene, la rende parte dell'incontro umano con l'altro all'interno di una propria posizione mentale chiara che può nascere il legame, la cesura, la sinapsi come storia tra passato, presente e futuro che trasforma l'esperienza in sapere. Qui cambia il contesto ed i sentimenti iniziano ad essere accolti, visti nella loro fragilità e presumibilmente come generatori di cambiamento. Qui si rende evidente la filosofia su cui si articola la vita delle persone in difficoltà e cosa tutto ciò abbia a che fare con la dimensione collettiva (famiglia, società).

Strumento evolutivo per questo percorso di cambiamento individuale è la narrazione, scrittura da cui può nascere la ricostruzione della propria storia personale; l'apparato per pensare rimasto incompiuto si compie se l'innominabile diviene racconto, elaborazione che va a contenere la distruttività per provare amorevolezza ed avviarsi all'apprendimento. Tali passaggi richiedono un operatore rigoroso di metodo, abitato da un trai-

8. Il lavoro su se stessi

ning personale, dalla conoscenza del suo mondo generativo, consapevole che i migliori terapeuti sono le persone che vogliamo aiutare.

Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale tra mandato istituzionale e accesso spontaneo

di *Gaetano Balestra, Gaetana Barra, Simona Cappella, Raffaella Pisani*, Municipalità 7

La signora Rosalinda è una donna di altri tempi, di quelle che ancora incontri in molti quartieri della nostra città ma che, al tempo stesso, sembra appartenere ad un'epoca lontana, che non c'è più, ad un tempo in cui i valori erano altri e la legge era quella degli affetti, del "saper campare", dello stare in una società in cui non conta molto chi sei e cosa fai, ma come ti rapporti agli altri, come ti adegui al contesto in cui vivi, come ti fai rispettare.

La sua storia è quella di una famiglia come tante, che nei decenni passati fu costretta ad emigrare lontano dalla città, armi, bagagli e già tanti figli alle spalle, nella speranza di un futuro migliore.

Lì il suo destino si incrociò con le tante famiglie che vivevano in condizioni simili di bisogno e, fra le tante, quella del piccolo Girolamo, figlio non riconosciuto dal padre e di una madre tossicodipendente. Egli trascorreva gran parte della giornata per strada, pur essendo molto piccolo, in una situazione di grave trascuratezza e abbandono. Rosalinda, a differenza di altri osservatori inermi, non esitò a prendersene cura, è un'indole della tipica madre napoletana con numerosi figli: dove mangiano in nove mangiano anche in dieci! E il rapporto divenne sempre più forte, fino al punto da considerare Girolamo al pari dei propri figli e a crescerlo come tale. Il disinteresse della madre naturale continuò nel tempo e, alla fine, quello che era un semplice accudimento temporaneo, si tramutò in un affidamento definitivo.

Da allora sono trascorsi oltre venti anni e Girolamo è divenuto parte integrante della numerosa famiglia di Rosalinda, la quale, dopo diversi anni, tornò nella città natia.²⁹

²⁹ In questo capitolo i periodi in corsivo sono riferiti a casi esemplificativi.

9. Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale

9.1 Richieste di aiuto e ruolo e compiti dei servizi sociali territoriali

Con questo breve contributo intendiamo porre l'attenzione su alcuni aspetti che caratterizzano il lavoro giornaliero dell'assistente sociale che opera all'interno dei Centri di Servizio Sociale Territoriale del Comune di Napoli. È il nostro un lavoro che potremmo definire di frontiera, se rapportato alle difficoltà legate soprattutto alla delicatezza e complessità dei casi, ma che talvolta si complica ulteriormente a causa di problematiche che non sono legate in senso stretto alla casistica, ma bensì ad aspetti che potremmo definire tecnici: non chiarezza del mandato, mancanza di comunicazione, carenza di informazioni.

Intendiamo in questo modo attivare degli spunti riflessivi sul nostro ruolo, sul nostro saper e soprattutto poter fare, affinché possano attivarsi in noi delle risposte alternative e non sempre scontate, da applicare quotidianamente nella risoluzione e nel fronteggiamento dei casi.

Per riuscire in questo arduo intento ci lasceremo accompagnare lungo tutto la riflessione da una storia che illustra in concreto gli aspetti più tecnici che man mano verranno sviluppati. È una tra le tante che quotidianamente ci troviamo ad affrontare, ma che, a differenza di altre forse ben più complicate e gravi, sia da un punto di vista emotivo che di tutela, si presta meglio alla nostra trattazione in quanto è densa di difficoltà legate soprattutto alle procedure, alle informazioni, alla poca chiarezza, e può essere emblematica per le tematiche da noi trattate.

Ma arriviamo quindi ai giorni nostri: in una mattina come tante, durante il mio turno di accettazione al pubblico mi si presenta la signora Rosalinda, piange, è disperata ed in lacrime, non riesce ad esprimere il suo disagio, non riesce a parlare. Dopo essersi tranquillizzata e sentendosi accolta, riesce a raccontare la sua storia, così come descritta in precedenza, fino a giungere alla sua situazione attuale. Passati tanti anni e cresciuti i numerosi figli che intanto si sono sposati, ella, rimasta vedova, vive attualmente nel nostro territorio, con Girolamo ed un altro figlio. Quest'ultimo ha un passato da tos-

sicodipendente e fa uso di alcolici, trascorre tanto tempo in casa da nullafacente. Ma la signora si mostra maggiormente preoccupata, e a tratti distrutta, per la situazione di Girolamo: a seguito di un normale controllo in autostrada da parte della Polizia Stradale, lo trovano in possesso di stupefacenti. Condannato per spaccio di sostanze stupefacenti, vista la fedina penale pulita, ottiene la misura degli arresti domiciliari. Per la signora è stato un forte trauma, aveva sempre considerato Girolamo, l'ultimo dei suoi figli, quale l'unico che sembrava avere intrapreso una strada migliore rispetto agli altri figli, che tra alterne fortune, tutti hanno problematiche diverse. Ma da lui proprio non se l'aspettava, era sempre stato in casa, non aveva frequentazioni strane, era sempre stato accontentato, eppure questo grave episodio la metteva di fronte a quello che lei ha considerato come il più grande fallimento della sua vita, sperava di averlo salvato raccogliendolo letteralmente dalla strada, e invece gli aveva dato un futuro a dir poco pessimistico, per lei era tutta colpa sua, non era stata evidentemente capace di educarlo nel modo ottimale, in quello che ogni madre desidera per il proprio figlio. Su questo aspetto l'ho rassicurata, l'ho tranquillizzata, era a dir poco scontato che non potesse accollarsi le colpe di una tale situazione.

Ma il problema principale esposto dalla signora non era questo, il tempo l'avrebbe aiutata forse a superare questo colpo enorme, il problema era il forte disagio espresso da Girolamo: la signora riferiva che egli si mostrava disperato, arrabbiato, alternava stati d'animo estremi, da uno stato depresso ad una incapacità di gestire il proprio tempo da trascorrere in casa. Ci trovavamo di fronte ad una richiesta d'aiuto la quale, pur essendo causata da motivi abbastanza chiari, era confusa sui possibili interventi da effettuare.

Il quesito che ci viene posto in modo implicito ed esplicito è se un cittadino che vive una situazione di disagio o di malessere di origine sociale ha il diritto di chiedere aiuto ad un professionista. Proviamo a cercare delle prime risposte all'interno dei testi normativi, a partire dalla Costituzione³⁰:

- Art. 2: La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali, ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e

³⁰ Costituzione della Repubblica Italiana in <http://www.governo.it/governo/constituzione/principi.html>

9. Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale

sociale;

- Art. 3 comma II: È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana...

La 328/00³¹ all'art.1 afferma che «La Repubblica assicura alle persone e alle famiglie un sistema integrato di interventi e servizi sociali, promuove interventi per garantire la qualità della vita, ... previene le condizioni di disagio individuale e familiare.. derivanti da difficoltà sociali e condizioni di non autonomia...». Ciò che la legislazione prescrive a tutela del benessere del cittadino è garantito da organi e istituzioni spesso individuati nella figura dell'assistente sociale.

La ragione per cui tali attribuzioni di competenze vengono riservate al servizio sociale è da rinvenirsi nella definizione data nel "Nuovo dizionario di sociologia" (De Marchi, Ellena, Cattarinussi, 1987): *Il servizio sociale è una meta istituzione del sistema organizzato delle risorse sociali e una disciplina di sintesi che, attraverso il lavoro professionale dell'assistente sociale rivolto a individui, famiglie e gruppi in situazioni problematiche di bisogno, concorre:*

- *a rimuovere le cause del bisogno, infatti, ne ricerca la soluzione tramite un rapporto inter-relazionale e l'uso delle risorse personali e sociali indirizzati a promuovere la piena e autonoma realizzazione delle persone;*
- *a facilitare il rapporto cittadino-istituzioni;*
- *a collegare il bisogno dei singoli al sistema dei servizi e viceversa e contribuisce ai processi di modifica delle istituzioni prevalentemente considerate nell'ambito dei servizi sociali.*

Le prescrizioni legislative vengono inoltre riprese all'interno del Codice Deontologico dell'assistente sociale,³² dove al Titolo II art. 7 è stabilito: «L'assistente sociale pone la persona al centro di ogni intervento. Considera e accoglie ogni persona portatrice di una domanda, di un bisogno, di un problema come unica e distinta da altre in analoghe situazioni e la colloca entro il suo contesto di vita, di relazione e di ambiente inteso sia in senso antropologico-culturale che fisico».

La regolamentazione del Servizio Sociale nello specifico del

³¹ Legge 328/200 - legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali in <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/00328l.htm>

³² http://www.assistenti-sociali.org/servizio_sociale/codice-deontologico-degli-assistenti-sociali-titolo-II.htm

Comune di Napoli, ha inizio negli anni '80 con la delibera di Giunta Municipale n. 72 del 04/08/1988 che definisce il quadro delle competenze degli operatori inseriti nei Centri di Servizio Sociale Territoriali. Al punto in cui si parla del profilo professionale dell'assistente sociale, viene riportato che «l'assistente sociale collabora nello svolgimento di attività di rapporto con l'utenza dei servizi socio-assistenziali al fine di studiare, valutare e trattare situazioni di bisogno individuali, familiari e di gruppo attraverso la formulazione e l'attuazione di piani di intervento atti a valorizzare le risorse personali dell'utente e ad attivare prestazioni assistenziali... per giungere alla soluzione dei problemi rilevati». Come evidenziato dal Piano Sociale di Zona 2010-2012³³ «all'interno del processo di riorganizzazione delle circoscrizioni cittadine nelle nuove Municipalità L'Amministrazione Comunale, intende affermare i diritti di cittadinanza e della loro esigibilità, e promuovere, una nuova cultura del servizio in un sistema di qualità totale orientato al cittadino/utente... Il modello organizzativo adottato considera i cittadini/utenti e i loro bisogni sociali al centro del sistema di erogazione dei servizi, consentendo un monitoraggio ed un'analisi costante della domanda, facilitandone nel contempo l'accesso al sistema dei Servizi Sociali».

9.2 Dalla richiesta di aiuto all'individuazione dei problemi da trattare

Il caso scelto è un chiaro esempio di accesso spontaneo, di una persona che si reca semplicemente in ufficio in orario di apertura ed espone quelli che ritiene siano i suoi problemi principali. Preferiamo soffermarci su questo aspetto in quanto esso ci espone ad una logica diversa, ad una tipologia di richiesta molto differente dall'utenza che noi incontriamo a seguito di un intervento di un ente o istituzione esterna, come può essere la richiesta dell'Autorità Giudiziaria o della scuola, oppure, anche se è anch'essa un accesso spontaneo, intendiamo differenziare un caso come questo da quelli di coloro che si rivolgono al Centro per la richiesta di una delle varie forme di prestazioni messe a disposizione dall'Amministrazione Comunale. Spesso anche dietro richieste del genere si celano altre

³³ <http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/ID/Pagina/4901>

9. Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale

problematiche, ma è evidente la differenza di approccio fra queste diverse tipologie di accesso. Per quello spontaneo si pongono a noi tutta una serie di interrogativi, sia sul problema specifico che sugli aspetti tecnici inerenti sia la presa in carico che la trattabilità dei casi.

La logica comune vede il Servizio sociale come luogo a cui rivolgersi per ottenere specifiche prestazioni, difficilmente una persona che vive un momento di disagio si rivolge all'assistente sociale istituzionale per ricevere orientamento e sostegno. Grazie, anche, alla mediazione del Terzo settore negli ultimi anni si è creato un ponte tra territorio, istituzioni, cittadini che ha permesso a quest'ultimi di avvicinarsi ai Centri di servizio sociale comunali modificando in tal modo la lettura del mandato istituzionale dell'assistente sociale che da mero esecutore di pratiche burocratiche si trasforma sempre più in professionista della relazione di aiuto fortemente integrato nella vita della comunità territoriale nella quale opera. Occorre sottolineare che l'accesso spontaneo consente all'assistente sociale di individuare eventuali problematiche, soprattutto quelle inerenti il disagio minorile, precocemente e di potere lavorare ancora nella sfera della prevenzione piuttosto che della cura o qualora la problematica fosse già conclamata di lavorare con una maggiore trattabilità.

Sebbene l'ascolto ed il sostegno rientrino tra le funzioni proprie della professione il problema nasce quando tale accesso richiede una presa in carico non solo della persona richiedente aiuto ma di altre persone ad essa collegate.

Nel marzo 2011 si presenta al servizio sociale territoriale, accompagnata dall'assistente sociale del progetto P.A.S., la sig. Delia, di anni 57 professione insegnante; la signora chiede un colloquio con un assistente sociale possibilmente in un luogo riservato. Dalla prima osservazione appare chiaro che la signora è titubante circa la possibilità di potere ricevere un aiuto concreto per il suo problema ed infatti specifica subito che lei in realtà non vuole richiedere nulla in quanto la sua famiglia gode di una buona posizione sociale.

Già in queste prime battute emerge l'idea distorta, comune a molte persone, del servizio sociale ritenuto competente solo di situazioni estremamente disagiate.

La signora durante il colloquio dichiara di essersi recata al servizio per avere informazioni circa i suoi diritti di nonna in quanto la madre del nipote Pietro di mesi sei nato da una relazione occasionale del figlio con la sig.ra Elisa che a seguito di una accesa discussione ha dichiarato di volere sospendere tutti i rapporti tra il bambino e la famiglia paterna. La sig.ra dichiara di essersi già rivolta ad un avvocato ma visti i tempi lunghi del percorso legale aveva pensato di rivolgersi al servizio sociale per capire come comportarsi in tale situazione.

111

In questo caso il compito dell'assistente sociale diventa quello di capire dietro l'apparente problema quale sia il reale disagio. Le domande che l'operatore si pone riguardano: quale sia la reale motivazione che ha spinto la signora a chiedere l'intervento, come l'assistente sociale possa intervenire in tale contesto e soprattutto senza un mandato ufficiale, quali azioni sia autorizzato ad intraprendere.

La signora viene invitata a ripresentarsi al servizio accompagnata dal figlio con il quale si intendono approfondire le motivazioni che hanno portato a tale situazione di conflittualità tra lui e la madre del figlio. Dopo circa una settimana la signora Delia accompagnata dal figlio Franco si presenta all'ufficio. Franco è un ragazzo di trent'anni molto curato e ben vestito, appare disperato in quanto desidera vedere il suo bambino al più presto. Si susseguono numerosi incontri settimanali ai quali accetta di partecipare anche la madre del minore Elisa. Emergono i seguenti problemi:

Elisa è ancora molto innamorata del padre di Pietro e spesso utilizza il bambino per tentare di attirare ancora a se l'ex compagno. Franco ha un problema di dipendenza da cocaina ed è in attesa di un secondo figlio dalla nuova compagna che nascerà quando Pietro avrà undici mesi.

Inoltre non hanno mai inoltrato alcuna istanza al Tribunale per i minorenni in quanto temono che la condizione di tossicodipendenza in cui si trova il padre del minore possa pregiudicare il suo diritto di visita al figlio.

9. Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale

In riferimento a quanto descritto l'assistente sociale si trova in una posizione molto delicata in quanto divisa tra la tutela del minore, la relazione di fiducia instaurata con il richiedente aiuto e il mandato istituzionale che prevede precisi obblighi e funzioni.

In tale contesto l'assistente sociale, esclusa l'esistenza di condotte pregiudizievoli nei confronti del minore, inizia un percorso con entrambi i genitori mirato soprattutto alla chiarificazione dei bisogni del piccolo Pietro ed alla necessità che entrambi i genitori, seppur separati, abbiano una corrispondenza nei confronti dell'educazione del bambino.

La stessa madre del piccolo, dopo un'iniziale diffidenza trova, nel servizio sociale uno spazio di confronto e dialogo nel quale sente di potere esprimere tutte le sue ansie e preoccupazioni in un contesto non psicologico, ma di orientamento all'autodeterminazione.

Al termine di tutto questo percorso ad oggi i genitori di Pietro sono riusciti a trovare un accordo rispetto alle modalità di incontro tra padre, figlio e nucleo familiare paterno incluso anche il secondo figlio del signor Franco.

Da quanto in sintesi riportato è chiaro che l'intervento dell'assistente sociale in un contesto di accesso spontaneo renda il caso maggiormente trattabile grazie, anche, alla relazione che l'utente riesce a stabilire con il professionista che in questo caso non si configura come l'esecutore di un'autorità, ma, come un esperto della relazione che interviene in un processo complesso sostenendo tutti gli attori coinvolti in percorso di chiarificazione personale ed orientamento mirato alla possibilità di ogni persona di autodeterminare se stessa in relazione alle proprie aspettative di vita.

9.3 Il mandato comunitario: una chiave di volta

Ma torniamo alla storia che ci accompagna lungo tutto il percorso... Che fare?

Come intervenire nei confronti di Girolamo? Come aiutare Rosalinda a non soccombere ad una tale sofferenza?

Ancora una volta ci troviamo di fronte al classico dilemma dell'assistente sociale, combattuto tra la voglia di trovare soluzioni ad ogni costo e quel senso di impotenza che a volte colpisce chi non è in grado di agire. In questo caso si aggiungeva una piccola complicazione che rendeva il tutto più difficile: nella nostra modalità operativa, siamo abituati al classico tutti devono saper fare tutto, la tal cosa spesso ha i suoi retroscena non sempre positivi. È chiaro che questa è un'operazione non sempre alla portata delle conoscenze e delle capacità del singolo operatore, quante sono le informazioni di cui non siamo a conoscenza tra la miriade di cose che dovremmo sapere e quante sono le situazioni che ci costano peso e fatica ad un livello più interiore, quelle situazioni che per i motivi più disparati ci spingerebbero ad abbandonare quel caso perché non ci si sente pronti o idonei ad affrontarlo. In questo caso specifico, il problema era la mancanza di una cronologia storica favorevole: in un territorio come questo non si era mai presentata una richiesta simile! Anche se alla prima impressione ciò può apparire quantomeno strano, vi potrebbero essere diverse interpretazioni a tal riguardo. La prima che occorre in nostro aiuto risiede in quella che potremmo definire come non-estemporaneità dell'atto criminoso: nei nostri territori non molto spesso accade che chi compia determinate azioni richieda il sostegno del servizio sociale per venir fuori da precise situazioni, in quanto, purtroppo, difficilmente ha intenzione di interrompere la carriera criminosa e non ha la volontà di far mettere il naso altrui nelle propri vicende personali.

In questo caso, invece, ci troviamo di fronte ad una delinquenza non abituale, ad una richiesta di aiuto da parte di chi, almeno in apparenza, mostra chiaramente una forte sofferenza ed una manifesta volontà di uscire da questa brutta situazione.

Rispetto alle difficoltà riscontrate, è necessario capire lo spazio di operatività all'interno del quale l'assistente sociale è in grado di poter svolgere le proprie funzioni. Tale aspetto è strettamente collegato al mandato professionale.

Nel caso di invio da un altro ente e, quindi in presenza di un mandato istituzionale, l'assistente sociale infatti è autorizzato dalla stessa richiesta scritta a mettere in atto una serie di inter-

9. Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale

venti con e a sostegno dell'utente.

Nel caso di un accesso spontaneo, qualora l'assistente sociale nello svolgere la funzione di segretariato sociale valutasse la necessità di una presa in carico, sorgono infatti dubbi rispetto alle modalità di intervento da poter adottare, vista la mancanza di formalizzazione del rapporto con l'utente che si è rivolto spontaneamente al servizio sociale.

Dopo aver accolto la domanda dell'utente l'operatore assume con la presa in carico la responsabilità istituzionale del progetto individualizzato insieme all'utente, alla sua famiglia e altri servizi o enti se coinvolti, al fine di accompagnarli per il migliore utilizzo delle risorse e prestazioni disponibili. La presa in carico è il processo attraverso il quale il servizio, tramite l'azione degli operatori, si assume la responsabilità operativa e professionale di intervenire a favore delle persone che richiedono aiuto.

La presa in carico avviene quindi a seguito di un processo di valutazione dell'assistente sociale ed è il presupposto della funzione del Servizio Sociale Professionale.

A questo punto si potrebbe aprire una riflessione sull'estensione del concetto di mandato istituzionale, al cui interno rientrerebbe il concetto di mandato comunitario: intendiamo cioè, con questo termine, l'investitura che i cittadini possono conferire al professionista dell'aiuto appartenente ad una Pubblica Amministrazione nel momento stesso in cui la richiesta viene accettata e valutata.

Infatti l'autonomia tecnico-professionale dell'assistente sociale è compresa nell'esercizio stesso della professione, i cui principi sono elencati nel codice deontologico, all'art. 6 troviamo che «la professione è al servizio delle persone, delle famiglie, dei gruppi, delle comunità e delle diverse aggregazioni sociali per contribuire al loro sviluppo; ne valorizza l'autonomia, la soggettività, la capacità di assunzione di responsabilità; li sostiene nel processo di cambiamento, nell'uso delle risorse proprie e della società nel prevenire ed affrontare situazioni di bisogno o di disagio e nel promuovere ogni iniziativa atta a ridurre i rischi di emarginazione».

9.4 Alla scoperta di risorse, appigli, possibilità di percorso

Di fronte ad una nuova situazione che riguarda un adulto e il campo penale, il primo pensiero è andato all'U.E.P.E., in quanto, di fondo, vi era anche un po' il pensiero del non mi spetta, un pensiero che colpisce l'assistente sociale convinto di non poter agire in alcun modo e prestare aiuto a chi ne ha bisogno. Ma il tentativo non ha avuto l'esito sperato: quando Rosalinda ha raccontato tutto, la prima via d'uscita è stata l'invio al suddetto ufficio, con l'invito a telefonare e vedere in che modo esso poteva intervenire poiché, secondo le informazioni in mio possesso, non potevo fare altrimenti. Ma questo passaggio è stato infruttuoso, la signora è stata subito liquidata da una non chiara impossibilità di presa in carico. Per fortuna non si è scoraggiata, è ritornata da me raccontandomi il tutto e questa volta non mi sono fermato al semplice invio: dopo aver contattato l'U.E.P.E., mi sono reso conto che le informazioni in mio possesso erano del tutto incomplete, non sapevo cosa poter fare, come potermi districare in una situazione del genere e, soprattutto, se potevo intervenire. Ho avuto un'idea, ma non ne sapevo la fattibilità: visto che Girolamo era ancora appellante, cioè la sua condanna non era definitiva, l'U.E.P.E. non poteva prenderlo in carico né egli poteva avanzare la richiesta di ottenere una misura detentiva alternativa, bensì poteva provare a fare richiesta per ottenere un permesso in modo da svolgere attività di utilità sociale al di fuori della propria abitazione. Ho contattato la coordinatrice di un progetto territoriale che si occupa di minori e ho sondato se era fattibile l'inserimento di supporto di Girolamo in alcune attività progettuali. Era un'ipotesi attuabile e riscontrava il parere positivo da parte della micro-rete che si era creata, Servizi sociali, U.E.P.E., famiglia, progetto e infine Girolamo. Restava dunque l'ultimo passaggio, quello cioè della richiesta da parte dei legali, per la concessione del permesso.

A tal proposito, intendiamo sottolineare che spesso riscontriamo notevoli difficoltà dovute al reperimento di informazioni e

9. Tra mandato e realtà: il ruolo dell'assistente sociale

notizie indispensabili per effettuare un lavoro concreto ed efficace. Accade che la presenza di protocolli o accordi su una determinata materia, non siano noti a tutti, ma che, nel momento stesso in cui vengano applicati, contribuiscono a rafforzare e valorizzare il nostro ruolo. Talvolta invece, questi protocolli non esistono e il nostro lavoro si complica ulteriormente, in quanto non esistono prassi corrette o procedure standardizzate che consentano una presa in carico formale.

La difficoltà sorge nel momento in cui la competenza sul caso entra in conflitto con la possibilità di presa in carico, ma questa viene superata dal pensiero positivo secondo il quale chi ci è di fronte con una richiesta, vaga o meno, di aiuto, vada preso in considerazione, ascoltato e per esso vadano messe in moto tutte le azioni che siamo in grado di compiere.

Un esempio positivo di prassi, che citiamo brevemente perché è legato al caso trattato, è il protocollo d'intesa stipulato tra U.E.P.E. e la nostra Municipalità. In esso in pratica viene affermato che entrambi i soggetti individueranno dei referenti che avranno cura, reciprocamente, di comunicarsi iniziative, favorire la circolarità di informazioni relativamente a servizi, progetti e strutture esistenti sul territorio, attivarsi per la raccolta di buone prassi di intervento, programmare incontri periodici.

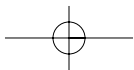
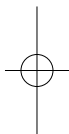
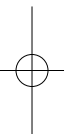
Il tutto è volto a fornire informazioni su casi cogestiti o comunque in carico e segnalare formalmente situazioni problematiche riguardanti soggetti in esecuzione penale e le loro famiglie, che rientrano nella competenza dei servizi sociali di riferimento in modo da individuare proposte operative a progetti individualizzati per l'inclusione sociale per gli utenti seguiti congiuntamente.

È questa una modalità operativa semplice, ma che rapportata a casi specifici può essere di notevole aiuto nell'affrontare situazioni problematiche e al tempo stesso potrebbe essere estesa anche ad altri servizi.

Altro aspetto importante da sottolineare fino alla noia, è l'importanza del lavoro di rete: senza la partecipazione ed il coinvolgimento di più attori, in una modalità predefinita, strutturata, attiva, la risoluzione ed il buon andamento di casi complessi non potrebbe avvenire. È ancora una volta l'assistente socia-

le che deve rivestire l'importante ruolo di *linking agent*, di colui che provveda a tessere i nodi talvolta non noti o distaccati di una rete che tende spesso a frammentarsi e scomporsi.

Grazie all'acquisizione di queste nozioni e a seguito di tali riflessioni, la richiesta viene effettuata e l'autorizzazione concessa. Attualmente Girolamo è impegnato per due pomeriggi a settimana nell'accompagnamento di un gruppo di minori alle attività sportive del progetto in supporto agli educatori. Si sente felice, utile...



Processi e strumenti per la valutazione nell'indagine sociale

di *Nunzia Izzini, Genna Minervino*, Municipalità 8

Questo contributo si propone di ripercorrere la strada della valutazione nelle indagini sociali, dal punto di vista metodologico e della pratica professionale attraverso il racconto di una storia familiare difficile, con luci ed ombre, come quelle che spesso si incrociano nei nostri servizi. La narrazione di un caso ci permette di affrontare nodi critici, quali l'analisi della richiesta e l'identificazione del mandato, la raccolta delle informazioni e l'attendibilità delle fonti, i criteri e gli indicatori, la selezione degli elementi significativi, per arrivare alla costruzione della valutazione. Tra gli obiettivi posti, si vuole far emergere quello che mette in evidenza la relazione tra i protagonisti della vicenda e gli operatori del servizio sociale.

10.1 Alcuni riferimenti teorici

L'indagine sociale è, secondo le principali teorie del servizio sociale, uno strumento professionale normalmente utilizzato nel processo di aiuto nella fase di analisi della situazione e valutazione della domanda (Lerma, 1992).

L'indagine sociale si configura come una valutazione richiesta da un terzo a un servizio ed a specifici professionisti. Per quanto riguarda il compito dell'assistente sociale, nel momento in cui viene incaricata di una valutazione su un caso, oltre che agire per mandato istituzionale, si avvicina al singolo utente o alla famiglia con un proprio mandato deontologico e professionale, determinando in generale una maggiore attenzione agli aspetti correlati all'aiuto e al sostegno più che a quelli di verifica e di controllo. Per l'assistente sociale la valutazione della situazione rappresenta solo una base necessaria su cui fondare il progetto di intervento e un'efficace relazione collaborativa

10. Processi e strumenti per la valutazione

120

e di aiuto, mossa dall'assunto che «la valutazione ha come scopo il miglioramento» (Stuffelbeam citato da Alfoldi, 1999).

Per realizzare le indagini, poi, l'assistente sociale ha contatti anche con altri interlocutori significativi della vita del soggetto richiedente aiuto e della sua famiglia³⁴, contatti che hanno l'obiettivo di raccogliere i vari punti di vista del contesto socio-ambientale in cui si trova normalmente l'utente. Questi stessi interlocutori saranno poi cruciali e rilevanti per la realizzazione del progetto di aiuto che sarà messo in atto a sostegno della famiglia e dei bambini in particolare.

Il momento della valutazione lo si può definire come diagnosi, nel senso di determinazioni di una condizione di bisogno in base alla valutazione dei sintomi. Un momento successivo mette in campo i provvedimenti con relativi programmi di intervento realizzabili per ripristinare connessioni di sufficiente benessere³⁵. Alla formulazione di questo parere contribuiscono, da un lato, le risorse e le difficoltà specifiche del soggetto e della famiglia e il grado di trattabilità dei problemi, dall'altro, le risorse presenti nel sistema formale di aiuto costituito dai servizi e nel sistema informale delle reti di supporto. Possiamo definire questo momento successivo come la prognosi, intesa come previsione sull'esito di un determinato intervento tenendo conto delle risorse disponibili.

Pertanto tale processo assumerà una posizione strategica di conoscenza e di apprendimento, dove, dopo aver messo a punto interventi progettuali di miglioramento, si identificheranno le linee di cambiamento documentate attraverso i risultati ottenuti.

³⁴ Servizi psicologici ed educativi, servizi scolastici, servizi sanitari, istituzioni giuridiche ed enti di volontariato.

³⁵ Per l'approfondimento dei riferimenti teorici cfr. il capitolo 4.3.2.

³⁶ In questo capitolo i periodi in *corsivo* sono riferiti ad un caso esemplificativo.

10.2 Analisi di un caso e individuazione delle fasi della valutazione

La storia riguarda la vicenda di Antonio, ragazzino di 11 anni, figlio unico, che vive con la madre Maria tossicodipendente attualmente agli arresti domiciliari. Questi risiedono in un appartamento ricavato da un sottoscala. Il padre di Antonio è in

carcere per vari reati connessi allo spaccio di stupefacenti. Tale situazione viene segnalata dalla scuola, in quanto Antonio riferisce alle insegnanti episodi che denotano una forte situazione di abbandono e di disagio, e in più emerge una sua irregolare frequenza scolastica. Maria, già nota ai servizi territoriali per aver inoltrato in passato richieste di contributo economico e inserimento del figlio a semiconvitto, ha sempre ritenuto di potersela cavare da sola nel prendersi cura di sé e di Antonio, rifiutando anche il supporto dell'esigua rete familiare ancora a lei vicina. A seguito di segnalazione si ritiene opportuno effettuare i primi colloqui con i referenti scolastici e successivamente incontrare Maria presso la sua abitazione.

Fase 1 - Definizione del campo.

Il primo passaggio è stato quello di definire il campo di indagine necessario per capire su cosa bisogna orientare l'attenzione e i criteri con cui raccogliere e selezionare le informazioni significative e rilevanti. Le prime ipotesi sono state formulate sul possibile pregiudizio riguardante il minore: la tossicodipendenza della madre, che può farci prefigurare una situazione di trascuratezza, scarsa cura e un'assunzione di responsabilità del minore da parte della madre.

Si tratta anche di valutare in che misura la madre sia consapevole delle proprie difficoltà e quanto riesca ad utilizzare le risorse e i supporti da parte dei servizi per proteggere il figlio dalle conseguenze delle sue difficoltà.

Dall'insieme dei colloqui è emerso un quadro in cui si è delineata la situazione di Antonio come un bambino adultizzato dalla madre che lo rende partecipe di tutte le difficoltà legate alla sua dipendenza, al fattore economico, abitativo e relazionale. Il tutto ha avuto una ricaduta sulla irregolare frequenza scolastica di Antonio e sulla fragilità delle relazioni che il minore potrebbe intrattenere fuori dal contesto familiare.

Le criticità rilevabili in questa fase sono diverse: sulla base delle conoscenze teoriche ed esperienziali, si può ipotizzare la possibilità di non trovare segnali particolarmente chiari o espliciti (come può avvenire in situazioni di maltrattamenti fisici o nella trascuratezza di bambini più piccoli) e che il malessere di Antonio possa manifestarsi prevalentemente a livello relazionale, come un'inversione di ruolo o in episodi non particolarmente drammatici di scarsa cura e vigilanza.

10. Processi e strumenti per la valutazione

Fase 2 - Individuazione delle fonti e confronto tra i diversi punti di vista.

Le diverse persone interpellate hanno tratteggiato la storia di Antonio e di sua madre, ognuna a partire dalla propria specifica esperienza, dalla propria sensibilità e dal frammento più o meno ampio del rapporto avuto con lui e sua madre. Pertanto si sono raccolti e registrati pareri, emozioni, opinioni, arricchiti da episodi e fatti descritti in modo più o meno oggettivo: con la consapevolezza che le testimonianze degli interlocutori avrebbero rappresentato una valutazione parziale, ma necessaria a costruire la conoscenza dei problemi e le risorse disponibili. La nostra indagine, relativamente alla valutazione, si compone e si arricchisce dell'ascolto dei diversi punti di vista, ma non può ridursi ad una semplice raccolta o registrazione. Pertanto l'assistente sociale mette in campo le conoscenze teoriche ed esperienziali coniugandole con la relazione che instaura con le persone oggetto dell'indagine, attivando un processo di co-costruzione in base alla connessione dei diversi tasselli.

Nell'ascoltare le fonti di informazioni extrafamiliari, vale a dire operatori dell'Asl, insegnanti e persone del volontariato che hanno conosciuto Antonio e sua madre, con la loro esperienza di conoscenza oggettiva ed emotiva, abbiamo valutato l'attendibilità di quello che queste persone ci comunicavano in relazione alla situazione. Tanto è vero che la madre contesta i racconti degli insegnanti e di altri interlocutori significativi e viceversa.

Molte criticità sono rilevabili anche in questa fase: si tratta di un aspetto particolarmente delicato ed è necessario motivare l'attendibilità con dei criteri confrontabili. Spesso la descrizione di fatti ed episodi riportati da fonti diverse, quali genitori, insegnanti o altri interlocutori significativi, vengono considerati inattendibili in quanto risultano incoerenti con i criteri o la categoria a cui erano attribuiti. Per esempio, in questo caso un volontario ha enfatizzato la capacità genitoriale di Maria, descrivendola come madre attenta e premurosa, discriminata per la sua condizione di dipendenza, e vittima di un sistema non tutelante e garantista nei suoi confronti. Questo punto di vista non va

escluso in modo aprioristico perché divergente, ma collocato all'interno del contesto culturale e relazionale per arricchire il quadro e valutato utilizzando i criteri e la prospettiva che si è esplicitata nella fase iniziale, in questo caso la preminenza dell'interesse del bambino e non una condanna ideologica della donna.

Fase 3 - Il processo di valutazione e di co-costruzione della lettura dei problemi e delle risorse.

Si è ritenuto necessario, per evitare di essere guidati dall'urgenza o da un'estrema parzialità rispetto all'indagine e alla valutazione, costruire una mappa sufficientemente ampia ed esaustiva delle diverse aree su cui volgere lo sguardo, nel quale insieme ai punti di criticità, rischio e malessere, siano rappresentate le dimensioni positive e le risorse protettive.

Accertato il pregiudizio dovuto alla trascuratezza emotiva e materiale in cui si ritrova Antonio e considerata l'estrema difficoltà della madre, la valutazione, fondata e giustificata da strategie di miglioramento prospettate, ha mirato ad un intervento di protezione e di recupero del minore e della madre.

Una maggiore chiarezza di percorso nella testa dell'operatore consente una maggiore esplicitazione per disporre l'indagine nei suoi tempi e nelle sue modalità e rispetto alle fonti di cui sceglie di avvalersi. La diagnosi fatta dal servizio non si struttura in una sentenza né in una decisione, ma si fonda e mette in campo strategie di miglioramento. La relazione con la famiglia può diventare un processo di co-costruzione delle strategie o comunque una condivisione della necessità di introdurre elementi di cambiamento negli stili familiari.

Le criticità rilevabili in questa fase sono varie: al momento della definizione delle strategie, appare chiaro come l'urgenza di pensare alla protezione del minore si coniughi con un altro importante dato che è quello del progetto di vita del genitore.

10.3 Riflessioni e piste di lavoro

La rilettura del caso di Antonio ha permesso di seguire nelle varie fasi il processo di conoscenza dei problemi e di valutazione, individuando alcuni elementi di criticità legati alle diverse

10. Processi e strumenti per la valutazione

fasi del processo.

Più in generale è possibile evidenziare alcune questioni di tipo metodologico e operativo che ci sembrano particolarmente rilevanti in quanto possono costituire degli elementi di forte criticità se non opportunamente presidiati,

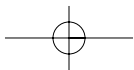
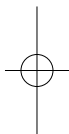
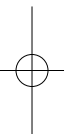
Una prima questione è legata al fatto che nel processo di conoscenza dei problemi e di valutazione sociale l'assistente sociale è parte del sistema dei servizi che dovrà realizzare il progetto di aiuto e entrerà a far parte di un sistema "interattivo" dove ogni soggetto presente interagisce con l'altro condizionandolo. È per questo motivo che, secondo il nostro punto di vista, la prognosi viene inevitabilmente influenzata dalle caratteristiche della relazione che si instaura tra la famiglia e la rete dei servizi. In particolare, risulta frequente constatare come prenda forma una parziale sovrapposizione tra il valutatore e l'oggetto della valutazione, dovendo l'assistente sociale, nell'ambito di una relazione già instaurata, ricostruire una valutazione anche su di sé e sul proprio agire professionale.

Un ulteriore punto critico riguarda una certa fragilità della posizione professionale degli assistenti sociali, sia nei contesti di lavoro (dove spesso la complessità della valutazione non è adeguatamente compresa e la funzione valutativa è poco riconosciuta), sia nella relazione con altre figure professionali, come quelle psicologiche o medico psichiatriche, percepite tanto dagli assistenti sociali quanto dagli altri interlocutori come maggiormente competenti nella formulazione di diagnosi e prognosi di situazioni altamente complesse.

Un ulteriore elemento, collegato strettamente al precedente, è relativo al fatto che fino ad oggi, pur essendo ritenuta l'indagine sociale una funzione professionale importante e significativa, la sua componente valutativa non è stata sostenuta da particolare attenzione e rigore metodologico. Nella maggior parte dei casi l'assistente sociale sviluppa proprie prassi di indagine, che non sempre condivide con altre colleghe, e la metodologia che sostiene i professionisti in tali prassi è esplicitata solo raramente.

Il risultato è che le relazioni di indagine si concretizzano per lo più in prose nelle quali largo spazio è lasciato alla descrizione

del caso e del rapporto intercorso tra famiglia e servizio. Dalla narrazione si passa alla proposta di intervento spesso senza sufficiente esplicitazione della diagnosi su cui quella si basa e il giudizio valutativo finale non sempre è sostenuto dalle necessarie considerazione analitiche.



Trattabilità dei problemi e possibilità di cambiamento

di *Angela Ricci*, Municipalità 6

In³⁷ un caldo pomeriggio d'estate, una giovane donna – madre di un minore che seguivo inizialmente per problemi di inadempienza e successivamente per il suo stile di vita molto a rischio, per le frequentazioni fortemente ai margini della legalità, fino a notte tarda – si presentò in ufficio, non volle entrare nella stanza e rimase fuori la porta. Parlava poco e questa volta fu ancora più silenziosa, mi disse solo che voleva aiutare suo figlio e mi scrisse un foglio in cui lo consegnava a me, "sua" assistente sociale, affinché intervenissi per allontanarlo da quel contesto... Lei non era stata né poteva essere una buona madre. Bagnò il foglio di lacrime, scrisse al figlio di perdonarla, lei lo faceva per il suo bene, un giorno forse avrebbe capito... Mi salutò in fretta, con il cuore a pezzi ed il volto addolorato, cercai di fermarla per ripeterle, come avevo già fatto tante altre volte, che avrei potuto aiutare anche lei, che era possibile non separarsi dal figlio, ma cambiare vita insieme a lui.

Ancora una volta non volle ascoltarmi, si allontanò in fretta in quel caldo pomeriggio d'estate. Ebbi una sensazione forte, inspiegabile... ho seguito il figlio, ma lei... non l'ho più rivista, non c'è più, la sua vita era troppo "stracciata". Io conservo ancora la sua lettera, suo figlio non è riuscito ancora a leggerla.

127

11.1 Il contesto

La scelta metodologica è sicuramente un *modus operandi* della nostra professione, ma allo stesso tempo è importante anche contestualizzarla rispetto al territorio in cui si va ad operare.

In generale definiamo il contesto come una situazione in cui si attuano e traggono significati determinati fenomeni apparten-

³⁷ In questo capitolo i periodi in *corsivo* sono riferiti ad un caso esemplificativo.

11. Trattabilità dei problemi e possibilità di cambiamento

128

nenti sia al mondo fisico, biologico che a quello dell'azione umana. Esso implica il concetto di rapporto tra cose, persone, ambiente. Nel campo dell'azione umana il termine "contesto" è stato originariamente elaborato da Bateson (1976) che lo ha utilizzato in diverse accezioni: come situazione sociale in cui si attua una relazione; come luogo di apprendimento in cui si sviluppa il comportamento; come cornice di significato per parole e azioni (Malagoli Togliatti, 1991). Dall'accezione di "situazione sociale" deriva il principio di osservare un fenomeno nel contesto in cui si verifica, perché isolandolo vi sarebbe la conseguenza di attribuire alle persone proprietà che invece sono l'esito di un rapporto con altre persone. Nelle relazioni umane vanno osservate le interazioni comunicative e l'influenza circolare dei messaggi sul comportamento dei partecipanti all'interazione. Alla luce dei precedenti asserti teorici, per la gestione dei processi di aiuto del professionista sociale la strada più efficace sembrerebbe quella di valutare e trattare il disagio, nelle diverse forme in cui evidenzia, non ricercando le cause esclusivamente in una presunta malattia organica o in un trauma del passato, ma nei fenomeni relazionali che influenzano la vita delle persone in un contesto. Quindi analizzare parole e azioni al di fuori del contesto in cui si producono risulta privo di significato, se si è interessati a stabilire la verità o la realtà dalla situazione che l'ha determinata. Oggi, noi osserviamo che le disuguaglianze sociali esistenti nelle città metropolitane sono originate da un processo di globalizzazione che include ed esclude diversi strati della popolazione dai meccanismi socio-economici globali; tale processo determina la creazione di sacche disaggiate di popolazione che, emarginate, si localizzano in taluni territori degradati, costretti a rispondere a una legge di sopravvivenza dominata da un assioma di stampo darwiniano: «Chi non è attrezzato soccombe» (Gallino, 2000). La Municipalità 6, già periferia di una città difficile, incarna in modo evidente le contraddizioni di scelte politiche fortemente emarginanti e che hanno come obiettivo, troppo spesso, non la tutela dei diritti, ma la tutela dei privilegi. In questi territori, dove lavoriamo da anni, le persone sono attraversate dalle rappresentazioni più profonde del malessere del vivere quotidi-

ano, dove le lacerazioni personali si intersecano con un territorio dove le regole sono altre e dove la cultura di massa e le sotto-culture territoriali alimentano falsi bisogni. Percorrere questi luoghi, dove manca un senso di appartenenza, dove la ricostruzione post-terremoto ha localizzato le fasce più disagiate che non si riconoscono nella memoria storica di un territorio, dove l'istituzione, comunque si rappresenti, non è riconosciuta, dove è sottile il limite tra legale ed illegale. Si vive spesso in case occupate, in palazzi occupati, dove tutto è visto come una sorta di riappropriazione di ciò che è negato, dall'utenza mai pagata ad un futuro incognito o predestinato, strappato, dove l'immaginario non trova spazio per i sogni. L'assenza di qualsiasi forma di formazione perché un padre disoccupato, uno zio disoccupato, un nonno disoccupato, non riescono ad avere un ruolo definito o essere un punto di riferimento positivo, non riescono a stimolare i propri figli al cambiamento, ad adeguarsi al normale vivere quotidiano e, se intorno tutto ha un sapore di precario, allora emerge la rabbia e sei contro tutti e tutto. Allora, a noi operatori ci assale la "nausea" (Sartre, 2005) e capisci che qui è negato tutto e ogni giorno è vissuto come il tentativo di sopravvivere dentro o fuori le regole.

È in questo panorama che ci confrontiamo per dare risposte alle più variegiate domande di aiuto, dove i vissuti personali, in ruoli capovolti di madre-figlia o donna-bambina, sono frutto dell'essere orfani, orfani di ogni agenzia sociale educativa, in una confusione caotica dove è difficile arginare ataviche carenze affettive e deprivazioni, espresse in molteplici e sottesi bisogni. È in questo contesto che si incontrano dolori e richieste tragiche come quelle di allontanare il proprio figlio... in cui l'impotenza delle persone trova sponda nella vulnerabilità dell'assistente sociale.

Occorre quindi interpretare e rendere visibili le problematiche personali o/e sociali, e le nostre risposte, oggi più che mai, devono avere un aggancio tra la concretezza di un sostegno, materiale e psicologico, con le risorse realmente possibili e disponibili.

11. Trattabilità dei problemi e possibilità di cambiamento

11.2 Complessità e approccio sistemico-relazionale

La vita, qui, è complessa e noi operatori lo sappiamo o abbiamo imparato a capirlo, ed è bene organizzarci per provare a lavorare e rischiare un po' di noi stessi per attraversare pensieri e strade percorribili. Il pensiero di Edgar Morin (Bocchi, Cerruti 1985) ci dice che la nozione di complessità apre la strada a un nuovo modo di pensare, a un pensiero multidimensionale, che può aiutarci a comprendere i vari aspetti di una medesima realtà, aspetti che bisogna distinguere e al contempo rendere comunicanti. Il metodo della complessità richiede «di pensare senza mai chiudere i concetti, di spezzare le sfere chiuse, di ristabilire le articolazioni tra ciò che è disgiunto, di sforzarsi di comprendere la multidimensionalità, di pensare con la singolarità, con la località, con la temporalità, di non dimenticare mai le totalità integratrici» ed ancora «la realtà antroposociale è multidimensionale, comprende sempre una dimensione individuale, sociale e biologica». Occorre secondo Morin trovare un pensiero dialogico, capace di mettere in dialogo principi diversi, connessi in un'unità, senza che l'unità si dissolva. Ma a noi, professionisti delle relazioni, è dato prendere decisioni, e c'è un tempo che dobbiamo rispettare, il tempo che passa ad esempio nella vita di un bambino in cui ripariamo o conteniamo un danno, consapevoli che talvolta è necessario spezzare dinamiche o relazioni perverse. Quali sono allora i nostri modelli operativi e mentali per affrontare il disagio?

Nell'ambito dei modelli elaborati delle scienze umane, ha ormai da tempo assunto particolare interesse quello sistemico-relazionale, che presenta una visione globale della realtà, intesa come complessità organizzata, cioè come un insieme caratterizzato dalla interconnessione delle parti in un tutt'uno organico. In questo approccio la famiglia viene intesa come sistema complesso in cui si intrecciano fenomeni psicologici, biologici sociali. Detto approccio concorre a riconoscere la famiglia quale luogo elettivo per la formazione e la crescita dei suoi membri e come organismo vitale che può evolvere in modo funzionale ma anche incongruo rispetto ai suoi fini naturali. Ed

è proprio su eventuali disfunzioni che il lavoro delle reti informali e formali di aiuto deve intervenire per restituire alla famiglia il suo fondamentale ruolo sociale. Quindi è necessario direzionarsi verso un lavoro sull'intero nucleo e non solo con il soggetto sintomatico, nonché attuare interventi socio-terapeutici per il recupero di famiglie disfunzionali al fine di metterle in grado di allevare, educare ed assistere i propri figli o/e membri più deboli. Questo modello è un primo riferimento ed un primo step dell'interpretazione del disagio che avrà nella centralità della relazione l'ipotesi di intervento.

11.3 La trattabilità

Il tema della trattabilità ha sollecitato maggiormente la nostra riflessione, perché sembra essere al tempo stesso una grande acquisizione metodologica, in quanto noi operatori nel de-idealizzare il nostro lavoro abbiamo imparato sul campo, dai nostri errori, che non è possibile eliminare o risolvere definitivamente i problemi, problemi talvolta connessi a mutamenti sociali non governabili che si esprimono con un disagio crescente, difficile da fronteggiare per le risorse disponibili sempre più contenute o ridotte. È per questo che ci stiamo interrogando sulla necessità di stabilire una trattabilità all'interno di una complessità, che consenta un reale intervento nel processo di aiuto. Partire, quindi, con un ascolto attivo per «offrire l'opportunità di maggiore comprensione delle difficoltà, fornendo aiuto per passare dalla esposizione di disfunzioni e malesseri alla identificazione di problemi sufficientemente afferrabili e/o prendibili» (Olivetti Manoukian, 2011).

Ed ancora, coniugare la professione con un'identità ed un mandato preciso, può favorire l'attivazione di quel cambiamento che sia capace di restituire dignità alla vita umana. La trattabilità è sì una scelta razionale e funzionale, ma potrebbe lasciare spazio ad un sentimento emotivo di rinuncia che potrebbe non tenere conto della capacità di "resilienza" delle persone, che può manifestarsi in tempi diversi ed al di là delle risorse esistenti, probabilmente per un processo individuale non sempre prevedibile, trovata forse in uno sguardo non giudicante, in una fragilità riconosciuta ed accolta, in un'emozione che passa

11. Trattabilità dei problemi e possibilità di cambiamento

e tocca corde capaci di far risalire dal baratro in cui si è precipitati, ed avere quindi, almeno un'occasione.

Ciò posto, si potrebbe dire che il focus della trattabilità consti in un processo di valutazione, che, a nostro avviso, andrebbe accompagnato ad un lavoro di rete e di presa in carico basato su un approccio multidisciplinare in modo tale da riuscire a cogliere le diverse dimensioni del problema ed individuare il miglior percorso possibile. Percorso che sarà condiviso dagli operatori ma soprattutto dagli stessi utenti, affinché le scelte e gli obiettivi da raggiungere costituiscano patrimonio di consapevolezza reciproca. Ci si dovrebbe prefiggere inoltre di rimodulare l'intervento con le risorse attivate ed i possibili obiettivi perseguiti o perseguibili, attraverso una valutazione in itinere dei limiti e degli ostacoli, affinché anche la rinuncia al progetto divenga patrimonio di consapevolezza dell'utente stesso. Questa modalità operativa, innovativa, vede nella centralità delle responsabilità e nella co-concertazione dei percorsi una possibilità di evitare ricadute negative sugli operatori, in particolare sull'assistente sociale, che assume un ruolo di regia principale nel coordinamento e nel processo di conoscenza delle problematiche, ma soprattutto restituisce ad ogni attore la responsabilità delle proprie scelte e del proprio ruolo, contribuendo ad innescare processi di trasformazione e di cambiamento.

132

11.4 Il cambiamento

È allora possibile il cambiamento? Una strada percorribile per favorire il cambiamento può essere quella che passa attraverso un'operazione mentale definita col termine ristrutturazione la quale consiste nel «dare una nuova struttura alla visione del mondo concettuale e/o emozionale del soggetto e porlo in condizioni di considerare i fatti che esperisce da un punto di vista tale da permettergli di affrontare meglio la situazione anziché eluderla, perché il nuovo modo di guardare alla realtà ne ha mutato completamente il senso. La ristrutturazione non cam-

bia i fatti concreti ma il significato che il soggetto attribuisce alla situazione» (Watzlawick et al., 1974). Che cosa significa, allora, la parola cambiamento in riferimento al servizio sociale? Cosa cambiare? In quale direzione? Con quali strategie? Nell'ambito del servizio sociale il cambiamento, come giustificazione dell'intervento, assume significato specifico se inquadrato in un progetto del quale fanno parte la valutazione dei problemi che postulano il cambiamento, gli obiettivi, i mezzi, i tempi e l'azione degli attori coinvolti nel progetto con le responsabilità inerenti il loro ruolo. Se il cambiamento da obiettivo programmatico del servizio sociale diviene obiettivo operativo, non è detto che questo si attui solo in virtù dell'intenzione di produrlo. Spesso coesistono resistenze connesse con la persistenza di punti di vista, abitudini, pregiudizi, facendo in modo che il cambiamento risulti ostacolato dalle stesse persone che chiedono aiuto per risolvere la loro situazione critica. Come la giovane donna che non vede altra soluzione che sparire per aiutare il figlio, che chiederne l'allontanamento per proteggerlo...

Quindi il problema fondamentale per gli operatori è quello di come arrivare a sbloccare queste situazioni spesso multiproblematiche, apparentemente senza sbocco, nelle quali gli aspetti negativi si perpetuano perché i volenterosi quanto improduttivi tentativi degli interessati e di chi li aiuta permangono senza esiti. Occorre allora approfondire come mai le persone finiscano talvolta per trovarsi in situazioni senza alternativa, e quindi esaminare il processo di formazione e soluzione dei problemi, includendovi anche la valutazione dei comportamenti degli operatori e dei servizi, e da una analisi critica delle disfunzioni di una società intera.

«Si tratta di imparare a gestire insieme dei fenomeni che ci inquietano e ci spaventano e di imparare a gestirli insieme» (Olivetti Manoukian, 2011).

11.5 Andare oltre

Il confronto e la riflessione nati all'interno dei Laboratori, coniugando vecchi e nuovi metodi, ha aperto nuove piste di intervento modulate su un'esperienza condivisa e/o acquisita, de-

11. Trattabilità dei problemi e possibilità di cambiamento

clinando le diverse accezioni di essere e rappresentarsi come assistenti sociali. Declinare ogni mandato nelle diverse dimensioni oltre a farci riflettere deve soprattutto darci la spinta propulsiva dell'andare oltre. Andare oltre deve intendersi non solo un affermare il proprio ruolo con forza e convinzione, ma deve rompere muri di arroccamenti, pregiudizi, deleghe, deve ricondurre le altre parti, gli altri operatori, al proprio ruolo e compito, alla possibile condivisione di un obiettivo. Nel ruolo di regia, il servizio sociale spingerà, quindi, gli altri servizi ad una presa in carico, affinché ogni servizio si senta attivo e responsabile nel promuovere un cambiamento.

Vorrei, a questo punto, suggerire una pratica, già nota, ma molto utile; mi riferisco all'uso dello strumento della scrittura. Noi assistenti sociali dobbiamo usare questo strumento, quale conferma e visione delle molteplici nostre azioni, quale modalità per ricondurre alle proprie responsabilità ogni operatore, ogni medico, ogni insegnante coinvolto in un problema, il problema di un bambino, di una donna, o di uno straniero. Questo strumento ci permette anche di fermarci, fermarci per pensare, per avere un tempo per riflettere e materializzare nella scrittura i nostri pensieri e le nostre azioni. Ricondurre le altre parti alle proprie responsabilità ci permette di condividere anche la nostra emotività, perché il suo peso è sociale e non può e non deve essere del singolo operatore. Questo perché non possiamo permetterci di essere perdonate per l'allontanamento di un minore solo perché qualcuno ha visto le lacrime nei nostri occhi. Perché la scommessa è ribaltare la logica per cui «chi ha subito un danno diventa pericoloso» (*Il danno*, film di L. Malle) e mettere in gioco le nostre capacità di costruire maggiori vicinanza emotive e cognitive con i contesti sociali in cui operiamo, modificando un immaginario collettivo negativo per costruire possibili e diverse ipotesi di vita.

Bisogni in mutamento e lavoro di rete

di *Alfonsina Picciocchi*, Municipalità 2

«L'uomo non è nato per patire le miserie della fame e dell'indigenza; se oggi soffre, e ha sofferto in passato, è perché noi distogliamo gli occhi dal problema. Ho maturato la certezza, solida e profonda, che, se davvero lo vogliamo, possiamo realizzare un mondo senza povertà».

M. Yanus, *Il banchiere dei poveri*

12.1 Lo scenario di riferimento

Nel Mezzogiorno, ma anche nel nord del paese, esiste un'elevata presenza di poveri. La povertà di per sé assume un andamento circolare per cui una carenza ne genera e determina un'altra progredendo sempre di più e producendo forme di povertà estrema.

Alla grave insufficienza di reddito economico si uniscono una serie di elementi negativi che giocano un ruolo in cui è difficile distinguere la causa dall'effetto rispetto all'insorgenza della povertà: la carenza di reddito può avere origine da carenza di salute, che può generare la perdita del lavoro e così via. In alcuni casi, e sempre con maggior frequenza nel ceto medio, la caduta di reddito può portare a diverse conseguenze come l'impossibilità a mantenere una casa, l'interruzione degli studi da parte dei figli e problematiche psicologiche.

La fascia dei poveri si va ampliando giorno dopo giorno, la recessione economica fa sentire i suoi effetti producendo disoccupazione anche nella fasce medie, generalmente più protette e accentuando il disagio non soltanto fra le fasce deboli, come giovani e donne ma anche, tra i piccoli imprenditori ed altre categorie fino ad oggi maggiormente tutelate.

Fotografando la realtà sociale sul territorio di Avvocata e Montecalvario si assiste sempre di più ad una crescente domanda di casa e lavoro, la quale determina un crescente peregrinare al servizio sociale in cerca di un contributo economico.

12. Bisogni in mutamento e lavoro di rete

136

Accanto alla deprivazione di nuovi bisogni, la cui soddisfazione è ritenuta oggi essenziale per la qualità della vita (asili nido, servizi specialistici scuole professionali), si aggiungono insoddisfazioni esistenziali, quali la crisi di identità soggettiva, la caduta di comunicazione e dei rapporti interpersonali, l'isolamento sociale, il divario tra le aspettative di autorealizzazione e le offerte della realtà. È possibile che questi diano vita da un lato a fenomeni di devianza che si manifestano nella violenza e nella droga, dall'altro ad un eccessivo ricorso ai servizi specialistici, in particolar modo a strutture che si occupano di fornire servizi volti al sostegno psicologico, servizi che sul territorio della seconda municipalità appaiono insufficienti e che rischiano di innescare un crescente processo di medicalizzazione della vita. Problemi, quali il maltrattamento dei bambini, l'abbandono degli anziani, l'isolamento sociale dei disabili, le malattie mentali, dilagano come piaghe inguaribili nel nostro contesto sociale di appartenenza, ponendo interrogativi inquietanti. Per comprendere queste nuove povertà occorre partire dal bisogno e guardare ad esso non soltanto in una prospettiva di tipo tecnico, ma esistenziale, analizzando il significato che esso assume nell'esperienza umana.

A fronte di questo mutamento dei bisogni e alla complessità che assume il fenomeno della povertà anche nel nostro contesto cittadino e territoriale, l'organizzazione del welfare nel territorio di Napoli rimane ancora sostanzialmente basato/centrato su un impianto settoriale, categoriale e riparatorio imperniato sulla prevalenza delle prestazioni monetarie e dei contributi economici temporanei alle famiglie (contributi continuativi, straordinari, per ragazze madri ecc), a scapito della fornitura di servizi (asili nido, servizi integrativi alla prima infanzia, servizi volti al sostegno e orientamento dei genitori, servizi che si occupano della formazione di famiglie affidatarie, inserimenti socio-lavorativi e occupazionali, ecc.).

È dunque necessario costruire un welfare di comunità che risulti non solo più aderente alle necessità (vecchie e nuove) dei cittadini, ma che sia soprattutto promozionale, cioè in grado di innescare circuiti di "cittadinanza attiva" che permettano alla persona di arricchire e tutelare la propria autonomia e di parte-

cipare alla vita della comunità in cui è inserita, arrivando così a incrementare il livello di coesione sociale e di consapevolezza territoriale e cioè di una parte di quei beni immateriali che alimentano lo sviluppo territoriale e l'identità locale.

L'intervento sulla persona se non è collocato in una prospettiva progettuale di tipo collettivo, rischia di rappresentare uno sforzo titanico senza raggiungere alcun obiettivo. La persona va intesa nella sua globalità, interezza e dignità: l'integrazione operativa fra diversi soggetti è lo strumento per perseguirla. Il lavoro di rete sembra essere, purtroppo, uno dei connotati problematici del nostro territorio; adesso più che mai, è necessario che le istituzioni locali inizino a considerare la necessità di lavorare in rete come la dimensione attraverso la quale risulta possibile realizzare questa integrazione. La rete si costituisce, dunque, come lo strumento principale per comprendere e affrontare le complesse implicazioni di cui ogni persona richiedente protezione è portatrice di bisogni. Le istituzioni devono comprendere la necessità di realizzare iniziative in grado di produrre una connessione negli interventi di soggetti diversi, per renderli sinergici rispetto al bisogno.

12.2 L'assistente sociale di fronte ai mutamenti e il rischio di *burn out*

Lo scenario fin qui descritto evidenzia chiaramente come oggi l'assistente sociale sul nostro territorio sia chiamato a misurarsi con una realtà sociale profondamente mutata:

- nascono *bisogni nuovi*, dovuti allo sviluppo distorto ed a un mancato o scarso sviluppo, che si aggiungono a quelli vecchi;
- emergono *nuove domande* che da quantitative, quindi di tipo economico, si trasformano in qualitative, di tipo relazionale richiedendo tempestività e flessibilità di intervento.

Le disfunzioni dei servizi sono accentuate da problemi di inefficienza e di incapacità della gestione istituzionale, che assumono, progressivamente nel tempo, il carattere di inadeguatezza di fronte non solo alla quantità ma anche e soprattutto alla qualità dei bisogni emergenti. Le domande d'intervento riguardano crescenti esigenze di ascolto e di accoglienza, di

12. Bisogni in mutamento e lavoro di rete

accompagnamento e compagnia, di sostegno informativo e affettivo, mentre altre domande fanno riferimento a richieste di tipo esclusivamente materiale, quali contributi economici, casa, lavoro, ma anche cibo e vestiario. Gli operatori sociali, che per anni hanno guardato alle istituzioni come la fonte principale di risorse, vivono una duplice impotenza dovuta all'insufficienza di risorse per far fronte alle povertà tradizionali e all'inadeguatezza dei mezzi tecnici per rispondere alle nuove povertà.

138

Noi assistenti sociali, di fronte a tutto ciò, iniziamo a pensare al concetto di risorsa non più come mezzo offerto dalle istituzioni pubbliche, in termini di prestazioni da erogare, ma come tutti quei mezzi istituzionali e non, che esistono, sono disponibili e sono fruibili per rispondere alle domande.

L'assistente sociale, che viene esposto ad un periodo molto lungo di costante stress, può cadere vittima di quello che viene definito *burn out*, parola anglosassone che significa bruciarsi, e le cui principali manifestazioni psicologiche e comportamentali portano ad:

- *esaurimento emotivo*: sentimento di essere emotivamente svuotato e annullato dal proprio lavoro, per effetto di un inaridimento emotivo del rapporto con gli altri;
- *depersonalizzazione*: atteggiamento di allontanamento e di rifiuto, che si manifesta con risposte comportamentali negative nei confronti di colleghi o degli utenti;
- *ridotta realizzazione personale*: percezione di una inadeguatezza al lavoro, abbassamento dell'autostima e del senso di autoefficacia.

Cherniss spiega il *burn out* come quel processo di logoramento che investe l'operatore nel momento in cui percepisce una sensazione di esaurimento che non può essere alleviata in modo immediato.

Il distacco è una fuga psicologica che mette al sicuro il professionista da altre fonti di stress. La relazione di aiuto richiede, a volte, un coinvolgimento psicologico eccessivo e insostenibile che fa scattare un meccanismo di difesa automatico. L'operatore diventa prima empatico per un'eccessiva propensione a entrare nello stato emotivo del soggetto e poi apatico quando

ritiene di non poter più sopportare una situazione pressante. A rischio di *burn out* sono tutte le attività che comportano contatti interpersonali, sia con gli utenti che con i colleghi o con i superiori, che possono creare tensione. Il *burn out* è un processo reversibile, è una sindrome che può essere curata, ma anche prevenuta, ma quando si sviluppa, il *burn out*, può essere uno stato che arriva a condizionare anche le persone con cui ci si relaziona. Certamente, la prevenzione risulta molto più efficace e meno costosa di un intervento postumo, mirando a risolvere o a far regredire lo stato di disagio.

Nel settore lavorativo delle *helping professions*, è molto importante il grado di gratificazione del proprio lavoro: prestare aiuto agli altri, sentirsi in un certo senso responsabili del benessere altrui, sono azioni che creano un forte coinvolgimento emotivo. Avere dei riscontri positivi da parte dell'utente non farà che migliorare il livello di autostima e la consapevolezza della propria competenza. La soddisfazione dell'utente è prioritaria rispetto a quella dell'operatore, ma è necessario anche tener presente che il benessere emotivo dell'utente dipende molto dal benessere dell'operatore.

12.3 L'importanza dell'integrazione e del lavoro di rete

La rete oggi sembrerebbe rappresentare il metodo più efficace per favorire il raggiungimento degli obiettivi professionali e per tutelare ogni professionista da eventuali rischi d'isolamento soprattutto all'interno del nostro contesto socio-assistenziale. Bisogna partire da una riflessione congiunta, da un progetto condiviso. Non più un modello sommativo di risorse, ma un graduale passaggio ad un modello integrativo, che abbia come obiettivo quello di collegare e integrare i servizi esistenti stabilendo connessioni multiple o catene di relazioni, garantendo a ognuno la propria autonomia e gli specifici scopi, evitando sovrapposizioni e conflitti di competenza o territoriali. Lavorare per creare e rafforzare legami fra persone, enti e risorse. Perché il compito dell'assistente sociale è quello di attivare, organizzare e integrare le varie risorse formali e informali necessarie ed opportune alla specificità del bisogno sociale

12. Bisogni in mutamento e lavoro di rete

12.3.1 L'integrazione tra istituzioni e professionisti

Attivare un percorso d'integrazione tra le varie istituzioni presenti su tutto il territorio locale significa condividere informazioni, conoscenze e competenze per operare al meglio nella relazione d'aiuto, tenendo sempre presente che lo scopo principale deve rimanere quello di migliorare lo stato di benessere dell'utenza presa in carico. In questo modo ogni punto di vista professionale viene valorizzato per l'importante contributo che porta al raggiungimento di obiettivi e alla realizzazione di progetti veramente efficaci.

Il lavoro di integrazione, collaborazione, cooperazione oltre ad essere un momento culturale e formativo, rappresenta un'importante occasione di confronto psicologico, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti negativi che il rapporto con le problematiche e le tematiche sociali e sanitarie quotidianamente propone.

Il lavoro di rete, inteso in modo costante e continuo con l'ASL d'appartenenza, scuole, associazioni, ecc., è uno strumento molto importante per l'assistente sociale perché consente di vedere dall'alto le cose, con uno sguardo più distante e quindi anche meno emotivo. Aiuta a rielaborare il vissuto e le relazioni ed ha alcuni scopi fondamentali quali elaborare l'esperienza ed apprendere da essa; avere lo spazio per rivedere l'intervento; avere un momento di valutazione; superare il rischio di *burn out*. Rispetto alla collaborazione con altri professionisti, va riconosciuto che gli assistenti sociali stanno già da tempo lavorando in equipe multidisciplinari nelle quali condividono l'intervento sociale con altri professionisti ugualmente impegnati in esso. I vantaggi della professionalizzazione del servizio sociale non possono, infatti, fare dimenticare che il cambiamento sociale non è patrimonio di una o dell'altra professione, ma il risultato di complesse e a volte conflittuali relazioni sociali che coinvolgono l'intera società.

12.3.2 Le reti sociali e i *natural helper*

Le reti sociali sono al centro di un interesse crescente non solo da parte di chi si propone di fare ricerche e studi approfonditi ma anche da parte di chi opera e sperimenta le teorie sul campo, ci si riferisce in particolare agli assistenti sociali. Infatti, i professionisti riscoprendo e valorizzando i reticoli sociali sono stimolati a interagire con essi affinché le situazioni di bisogno non siano risolte solo attraverso lo sforzo tecnico e formale dei servizi, ma anche attraverso l'azione congiunta di altre relazioni di aiuto.

In particolare, sarebbe essenziale recuperare e valorizzare le realtà di lavoro sociale esercitate all'interno di organizzazioni sociali come sindacati, associazioni o comitati di vario tipo, non solo quelle interne a servizi statali o regionali, appartenenti alla sfera pubblica ed istituzionale. Riallacciare i vincoli con le organizzazioni della società civile potrebbe essere un grosso passo avanti, in particolare in questa fase di crisi dello Stato Sociale e di riaggiustamento delle politiche sociali.

Dunque, il modo più efficace di utilizzare i network sembra essere quello di coordinare gli interventi professionali con le risorse naturali che la nostra comunità locale possiede. Per questo i professionisti dovrebbero accettare i *natural helper* come validi collaboratori nella loro azione. La legge 328/2000 all'art. 6 comma 3° impone ai comuni di promuovere, nell'ambito del sistema locale dei servizi sociali a rete, risorse delle collettività locali tramite forme innovative di collaborazione per lo sviluppo di interventi di auto-aiuto e per favorire la reciprocità tra cittadini nell'ambito della vita comunitaria.

12.4 Criticità e piste di lavoro

Lavorare nel sociale, lo dice la parola stessa, richiede di lavorare con altri, confrontarsi con la multiformità di punti di vista e interessi, attese e rappresentazioni. È necessario attivare processi di co-costruzione, richiamare l'attenzione di interlocutori coinvolti ed esporre loro le ipotesi. Ipotesi, intesa, come idea di qualcosa da verificare, da confrontare, qualcosa la cui validità va misurata sia nel dialogo con gli altri che nel confronto con

12. Bisogni in mutamento e lavoro di rete

la realtà.

La co-costruzione consiste sostanzialmente nel fare insieme, nell'esigenza di capire in modo raffinato e soprattutto di capire insieme. Il lavoro del singolo operatore richiede in teoria e in pratica di essere collegato a quello degli altri operatori e degli altri servizi che per e con le loro diverse competenze sono implicati.

È da queste ragioni di base che si sviluppa l'idea del progettare e realizzare un lavoro integrato tra operatori e servizi, ragioni che però si complicano per la constatazione dell'esistenza di grosse difficoltà a realizzare queste integrazioni.

Il più delle volte nel nostro Centro di Servizi Sociali si scopre quasi per caso che più minori di una stessa famiglia sono seguiti da servizi diversi in modo diverso, di conseguenza l'intervento non affrontato nella sua globalità finisce per risultare frammentato ed inefficace. Nella quotidianità dei servizi si cerca di creare integrazioni e collaborazioni attraverso le disponibilità personali. Riscontri positivi si rilevano laddove c'è affinità tra persone, che favoriscono confronti, passaggi d'informazione, interazioni in un clima positivo e costruttivo. Il rischio però è che queste reti informali, con il passare del tempo, possano interrompersi perché fondate su elementi personali.

È necessario dunque presidiare queste criticità individuando alcune piste di lavoro che è possibile sviluppare nei nostri contesti lavorativi:

- *La formazione*

Il lavoro di rete, a livello professionale, esige la padronanza di specifiche competenze operative e caratteristiche individuali aggiuntive, rispetto agli approcci di lavoro sociale tradizionale. Un fattore importante è il grado di autonomia dell'operatore. È opportuno ricordare l'importanza di una continua formazione per gli operatori; emergono, infatti, in modo stringente, la promozione e l'implementazione di percorsi formativi permanenti, capaci di intensificare la professionalizzazione di figure – come quella dell'assistente sociale – che appaiono sempre più centrali all'interno delle politiche e dei servizi alla persona.

- *I modelli organizzativi*

Il compito dell'assistente sociale è arduo e complicato e dovrebbe essere oggetto di un costante interesse da parte di tutte le istituzioni.

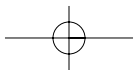
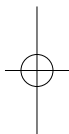
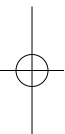
Bisogna creare una nuova organizzazione del lavoro che sia di per sé flessibile, anche se molto spesso ciò non risulta praticabile per complicazioni burocratiche con altri Enti (la ASL ad esempio) o differenze tra sistemi operativi diverse strutture.

- *La definizione delle procedure*

Un modo efficace per integrare operatori e servizi (sul nostro territorio), che attualmente sembrano staccati e non comunicanti, è quello di definire quale sia il compito degli uni e degli altri e fissare procedure affinché vi siano scambi d'informazione tra i vari operatori al fine di realizzare progetti congiunti.

Vista la continua diminuzione di investimenti e finanziamenti, da parte del Comune di Napoli nel campo dei servizi sociali, si rende sempre più necessario un coordinamento e una maggiore valorizzazione delle risorse. Pertanto, se è vero che i servizi sociali continueranno a funzionare a singhiozzo a causa dell'incostante sostegno dello Stato, è altrettanto vero che la fonte stabile di risorse è data dai network naturali di aiuto. L'interazione tra i servizi sociali e tutti gli altri servizi della nostra comunità è essenziale al fine di costruire connessioni, rappresentazioni condivise e relazioni solide e continuative al fine di permettere e rendere maggiormente visibile all'esterno il faticoso lavoro dell'assistente sociale, riuscendo talune volte a suscitare maggior riconoscimenti e legittimazioni sociali.

A rafforzare l'interesse al cambiamento contribuiscono molti operatori che sembrano mostrarsi interessati alla realizzazione di un sistema di servizi sociali che lavori in rete. È dunque necessario che questa spinta al cambiamento venga sostenute attraverso un superamento delle fratture tuttora esistenti tra i diversi attori del sistema e la realizzazione di opportune scelte strategiche.



Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

di *Dario Armenio e Dora Artiaco*, Municipalità 9

La presa in carico di nuclei multiproblematici richiede interventi complessi e un lavoro che investe molteplici sfaccettature. L'impatto con situazioni multiproblematiche nella maggior parte dei casi pone l'operatore di fronte ad un grande carico di dolore, unitamente alla difficoltà nell'affrontare situazioni che spesso pongono l'assistente sociale in una condizione emotiva di impotenza e impantanamento. Le situazioni multiproblematiche pongono la necessità di essere trattate con modalità complesse e l'esigenza di una regia nasce per contrastare interventi frammentati che spesso hanno più la funzione di erogare prestazioni a richiesta che promuovere una presa in carico globale ed un progetto strutturato. La presa in carico presuppone una visione sistemica, cioè una comprensione complessa della realtà ed inoltre una progettazione condivisa tra i differenti attori della rete.

L'azione di presa in carico richiede, da parte degli attori coinvolti, una costante rielaborazione e ri-progettazione, per definire un'adeguata flessibilità degli interventi, che nel tempo garantiscano il rispetto delle esigenze dei principali attori in relazione al conseguimento degli obiettivi che ci si è preposti. Al fine di focalizzare alcuni nodi critici che al momento presente non favoriscono un lavoro di progettazione condivisa, si esplorerà il tema attraverso due punti di vista: il caso di Giulia, minore di un nucleo multiproblematico e la metafora degli occhi delle api.

Giulia³⁸ ha 12 anni e frequenta la quinta elementare. È segnalata dalla scuola senza la compilazione del modulo ODS nel mese di marzo per assenze saltuarie. La famiglia è composta:

- *dalla madre di 40 anni, casalinga con titolo di V elementare;*
- *dal padre, anch'egli con titolo di V elementare, manovale che lavora in maniera saltuaria;*

³⁸ In questo capitolo i periodi in corsivo sono riferiti a casi esemplificativi.

13. Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

- *dai 4 figli: Giulia, il fratellino Emanuele di 6 anni e due sorelle di 20 e 22 anni. Le sorelle sono entrambe sposate, la prima con un figlio e la seconda in attesa del quarto figlio e vivono con le rispettive famiglie.*

Giulia abita in uno scantinato piuttosto piccolo, maltenuto e maleodorante, insieme al fratello piccolo ed ai genitori.

Al momento della presa in carico, si evidenzia che Giulia nel corso dell'anno non si è quasi mai recata a scuola e che le poche volte che ci è andata si sono verificati episodi spiacevoli: Giulia piangeva disperatamente come un bambino piccolo, e in occasione di questi eventi la madre l'ha minacciata, stratonata e a volte picchiata. La situazione appare da subito molto complessa: Giulia è stata allattata al seno fino a 5 anni, ha un attaccamento morboso alla madre da cui non si separa mai, la madre non riesce a darle regole precise, dormono insieme.

Emanuele è iscritto in prima elementare ed è un bambino iperattivo; per lui la madre chiede la possibilità di inserimento in una struttura semiresidenziale per evitare che il pomeriggio stia senza fare nulla.

Dopo circa un mese e mezzo di tentativi si riunisce la mini équipe di presa in carico, in cui sono presenti il servizio sociale, le insegnanti di Giulia, la neuropsichiatra dell'età evolutiva e la madre, mancano le insegnanti di Emanuele. Si procede alla definizione di un progetto di inserimento di Giulia in un percorso di tutoraggio e di Emanuele in una struttura semi-residenziale all'uscita da scuola; si evidenzia, inoltre, la necessità di un percorso di sostegno alla genitorialità.

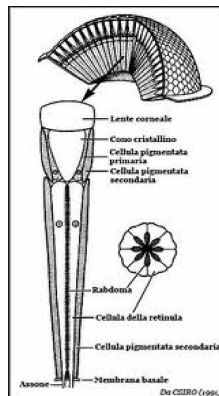
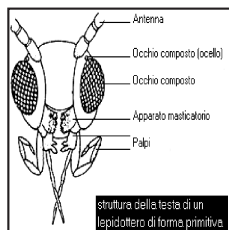
L'ipotesi progettuale della mini équipe trova difficoltà nella sua realizzazione poiché i feedback dai diversi servizi sono scarsi e vi è la mancanza di risorse umane ed economiche:

- *non si sono avute risposte circa l'inserimento in semi-convitto;*
- *la scuola non ha compilato la certificazione ODS per l'anno in corso;*
- *l'UOMI ha impiegato tre mesi per individuare uno psicologo che possa prendere in carico la coppia.*

I punti critici evidenziati sono:

- la *comunicazione* tra i diversi servizi dello stesso ente;
- la *gestione* dei casi con altri servizi sociali, educativi, sanitari, giudiziari;
- la mancanza di *procedure* condivise;
- lo *scarto temporale* che intercorre tra la presa in carico e l'avvio effettivo del percorso;
- la necessità di percorsi di *supervisione*;
- la *condivisione* del progetto e la sua elaborazione;
- la *discontinuità* dei progetti territoriali.

13.2 Gli occhi delle api



L'ape, agli angoli superiori della testa, presenta due occhi composti, di grosse dimensioni. Sono costituiti da migliaia di piccoli elementi detti coni o bastoncelli che permettono la formazione dell'immagine dell'ambiente circostante. Dopo aver visto la struttura dell'occhio dell'ape possiamo dedurre che la struttura della retina può abbracciare maggiori particolarità del campo visivo e quindi la vista essere più acuta, quanto maggiore è il numero dei coni che questo campo ha a sua disposizione. In altre parole una figura a mosaico riproduce fedelmente un oggetto in tutte le sue particolarità, quanto più numerosi sono i pezzetti di mosaico disponibili per la riproduzione.

Le api, diversamente dall'uomo, hanno una visione circolare e un campo visivo che supera l'ampiezza di 300 gradi, il che le rende capaci di percepire elementi collocati in oltre tre quarti dello spazio circostante.

L'occhio dell'ape è molto sviluppato ai lati del capo e non è dotato di pupilla, iride e lente cristallina. La superficie dell'oc-

13. Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

148

chio delle api, come già noto dagli studi sulla biologia di *Apis mellifera*, è suddivisa in migliaia di tubicini circolari che terminano all'interno in bastoncini retiniformi o coni visivi: il loro insieme forma la retina. Ogni cono percepisce la porzione del campo visivo che si trova nella sua traiettoria, e il campo visivo è scomposto alla superficie dell'occhio in un mosaico di piccole parti che, attraverso i coni visivi, giungono al cervello. Le api, pertanto, percepiscono un'immagine unica che è divisa, attraverso i bastoncelli della retina, in un mosaico che a sua volta viene ricomposto dal cervello in una sola immagine. Questi e altri studi hanno consentito di dimostrare che le api, oltre ad avere una vista panoramica, dispongono di una percezione visiva superveloce. Secondo il *Journal of Neuroscience*, questi insetti vedono il mondo a una velocità cinque volte maggiore rispetto agli esseri umani. Capacità essenziale per sfuggire ai predatori e per accoppiarsi in volo. Secondo gli autori dello studio, Peter Skorupski e Lars Chittka, questa velocità dipende dalla rapidità con cui la luce è catturata dalle cellule degli occhi che scattano un'istantanea del mondo e la inviano al cervello. Gli occhi delle api presentano tre caratteristiche essenziali che, uscendo fuor di metafora, identificano tre aspetti che dovrebbero essere integranti nel lavoro della presa in carico dei casi complessi:

- *percezione visiva superveloce*;
- una *visione circolare* e un campo visivo che supera l'ampiezza di 300 gradi;
- la *visione a mosaico* che a sua volta viene ricomposto dal cervello in una sola immagine quindi un'elaborazione centrale.

13.3 La presa in carico nelle équipe integrate sui casi

Le criticità evidenziate nel caso di Giulia ci pongono innanzi a ostacoli che rallentano i percorsi di presa in carico, interponendo una visione frammentata della storia di Giulia divisa tra le valutazioni e tempi della scuola, gli interventi del servizio socia-

le, le incomprensioni tra le diverse Agenzie coinvolte, l'assenza di risorse.

La realizzazione di una più puntuale presa in carico richiede complessi percorsi e un lavoro che investe molteplici sfaccettature con l'attivazione e la promozione di équipe integrate sui casi (progettazione integrata) per garantire spazi di valutazione, condivisione degli obiettivi, ri-orientamento ed elaborazione dei conflitti; una costante manutenzione di una regia dei singoli casi; una costante manutenzione di una regia interistituzionale. La presa in carico è il frutto di un intreccio di comunicazione tra i differenti servizi e attori, richiede innumerevoli connessioni tra i diversi sistemi³⁹ che interagiscono con una progettazione condivisa nell'esistenza stessa della persona per costruire percorsi di sufficiente benessere.

Per favorire la connessione tra i diversi sistemi l'équipe integrata diviene il luogo per costruire un contesto trasparente dove esprimere i non detti, ridefinire le posizioni degli operatori. Si determina quindi la necessità di garantire una modalità condivisa attraverso la negoziazione e il dialogo. Spesso individuare e condividere l'oggetto di lavoro rappresenta la prima difficoltà e nasce quindi l'esigenza di negoziare i punti di vista.

Il modo e lo stile con cui ciascuno porta avanti i negoziati quotidiani dipende in massima parte dalla situazione stessa, dalla tensione con cui si sviluppa il negoziato e si ricerca il risultato, dal mandato istituzionale, dalle competenze professionali, dal carattere di ciascuno.

È necessario ricercare un metodo che attraverso il dialogo e la flessibilità possa favorire un clima di comprensione per definire i conflitti giungendo alla condivisione dell'oggetto di lavoro. La mini équipe diviene il luogo della progettazione, valutazione e quindi della ri-progettazione. E inoltre il luogo in cui aumenta la complessità e ci si trova a lavorare in un sistema che consta di molte parti interrelate, che influiscono una sull'altra. Si genera un problema complicato che si fa fatica a risolvere perché contiene un gran numero di parti nascoste, che vanno scoperte una a una.

La presa in carico condivisa promuove una migliore e più ampia lettura del problema e quindi favorisce, come nelle api, una percezione visiva superveloce e circolare con un campo visivo superiore, un campo visivo superiore aumenta la complessità. Unitamente alla complessità, ulteriori criticità sono la gestione

³⁹ I sistemi che interagiscono sono: le famiglie; i contesti: sociale, educativo, scolastico, sanitario, giudiziario; gli operatori: dello stesso servizio, di differenti servizi, con competenze differenti, con ruoli differenti.

13. Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

del rispetto dei tempi e la ridefinizione di ruoli e responsabilità. Mantenere il legame, il nesso, è un lavoro di tessitura che richiede una funzione di concatenazione e di regia.

13.4 La regia

150

La discussione sul significato di connessione, gestione, accompagnamento apre a numerose metafore tra cui quella del regista cinematografico sollecitando l'immagine di colui che prende decisioni ed in qualche maniera determina le azioni, le scene a volte anche la trama e la fine del film. Immagini che generano malessere tra gli operatori dal momento che il regista appare come colui che dirige il processo, non essendo super partes, e non un nodo della rete.

Ulteriore nodo di discussione è la necessità di definire la funzione di regia che dovrebbe porsi per comprendere, unire tutto in sé, riunire sotto un solo pensiero e una sola denominazione. La nuova metafora da esplorare potrebbe essere il cervello delle api che non costruisce una nuova visione, ma ricomponi il mosaico, si propone una funzione di regia che non si pone quindi come una regia cinematografica o teatrale, ovvero come colui che dirige e indirizza, ma più come una funzione di connessione tra le parti per giungere ad un'immagine condivisa.

La funzione di regia in molti casi è prevalentemente, ma non necessariamente, a carico dell'assistente sociale referente per il caso.

Per l'utente adulto e consapevole e per i suoi familiari negli altri casi, il miglior risultato si avrebbe nel momento in cui egli stesso riesca a riappropriarsi di tale ruolo raggiungendo la piena autodeterminazione ed autonomia nella scelta del percorso da seguire.

La funzione del regista implica la negoziazione e progettazione del posizionamento strategico degli operatori, l'elaborazione delle differenze, la diffusione di un linguaggio comune, la verifica e la riprogettazione.

13.5 Il ruolo dell'assistente sociale nella connessione del lavoro di rete

L'assistente sociale è portatore di una storia che condivide con altri in modo che ciascuno possa contribuire ad arricchirla e riformularla, per poterne costruire una foto quanto più completa e una valutazione per quanto è possibile più vicina alla realtà.

I percorsi di presa in carico spesso devono coinvolgere equipe multi-professionali con un alto livello di specializzazione in relazione alla specificità delle situazioni.

In tale scenari, gli assistenti sociali non sono semplici erogatori di prestazioni, ma hanno un ruolo di co-protagonisti nella tessitura della trama. Le possibilità che si originano in tale contesto non sono precostituite ma rappresentano una nuova storia. L'assistente sociale contribuisce a connettere le informazioni, favorire la comunicazione, costruire contesti di incontro. Contesti di incontro dove idee, impressioni, emozioni, punti di vista, che nel resto del gruppo suscitano assonanze, dissonanze, vicinanza, lontananza, stupore, interesse, disinteresse: tutti elementi utili ad esplorare nuove strade e punti di vista, muovendosi sincronicamente da più punti di vista. Colui che ricomponne l'immagine, mette in connessione (il regista del caso) ha il compito di aiutare i componenti della rete nell'andare in una direzione scelta da loro e compatibile con la sua posizione istituzionale e professionale. Non è più l'esperto che prende in consegna il problema e lo risolve, ma è colui che costruisce una situazione relazionale fin dall'inizio in modo che in ognuno cresca la percezione della soluzione. Nel significato più diffuso e utilizzato il termine di lavoro di rete che viene percepito come la promozione, l'attivazione e l'organizzazione di risorse, soprattutto servizi, in merito al problema di una persona/famiglia; quindi ci si aspetta che chi lavora su questo conosca le risorse del territorio e le organizzi per far sì che rispondano alla situazione.

Ciò che è determinante, invece, è l'attivazione di relazioni tra i vari elementi della rete. Il nodo quindi non è organizzare le risorse ma facilitare le relazioni tra i vari punti della rete, affinché insieme si possa fronteggiare la situazione ed essere di reale supporto alla persona.

L'obiettivo dell'intervento di rete è aiutare la rete stessa ad un

13. Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

funzionamento adeguato e autonomo, per far sì che nel tempo sia in grado di fronteggiare il problema; è essenziale che gli operatori dei servizi riescano sempre più a farsi da parte e a riconoscere le competenze dei componenti della rete, acquisite anche a seguito del lavoro svolto insieme.

152

13.6 La rete di fronteggiamento

Sulla rete e sul lavoro di rete già tanto si è scritto si possono definire differenze tra i tipi di rete: la rete di istituzioni, la rete di persone, la rete sociale ma sicuramente in questo caso è utile guardare alla rete di fronteggiamento⁴⁰. Nel fronteggiamento non è possibile definire la soluzione in anticipo. Si procede per prove ed errori e con un atteggiamento di apprendimento continuo. I problemi tecnici, che permettono soluzioni predefinite, non si fronteggiano, si risolvono e basta.

I problemi tipici del lavoro sociale appartengono alla categoria dei problemi aperti, non possono avere soluzioni predefinite perché sono impregnati d'intersoggettività. La rete di fronteggiamento è un insieme di relazioni tra persone impegnate nell'assunzione di un problema, è enormemente più fluida e dinamica rispetto alla rete sociale: cambia anche radicalmente in tempi brevi perché dipende dalla percezione personale di una finalità e dalla personale volontà nel perseguirla. Di fronte ad una finalità specifica, possiamo immaginare che si attivi una parte della rete sociale, composta dalle persone che percepiscono il problema e manifestano un moto di fronteggiamento, altre persone invece non sapranno neanche dell'esistenza del problema.

La rete di fronteggiamento può quindi essere percepita come un sotto-insieme della rete sociale. La dimensione prevalente nella rete sociale è l'esistenza di un legame significativo con delle persone, mentre per la rete di fronteggiamento è l'azione congiunta, comune.

L'esistenza di un legame non implica necessariamente un'azione congiunta, anche se la facilita. Un'azione congiunta, che

⁴⁰ La parola fronteggiamento deriva dall'inglese *coping* (to cope, affrontare).

si sviluppa da legami deboli, permette invece di rinforzare i legami stessi. Una rete di fronteggiamento è tale se la finalità è relativa al miglioramento rispetto ad una situazione di vita e poiché gli operatori sociali aiutano le persone a star bene nella loro vita, possiamo essere certi che si trovino davanti molto più spesso a problemi di vita piuttosto che tecnici. La soluzione di questi problemi deriva dalla percezione propria di chi ha il problema: non possiamo definirla al di fuori della percezione ed è necessario saper ascoltare le esigenze senza idee precostituite.

La rete di aiuto si costituisce come necessità di superare un problema espresso; la segnalazione del problema arriva dall'esterno all'operatore che può lavorare con la rete individuando un fronteggiamento ed un possibile fronteggiatore. La rete di sviluppo persegue il raggiungimento di uno stato di benessere migliore dell'attuale, un miglioramento da uno stato che non viene percepito come pesantemente deficitario dai diretti interessati. In tal caso, è l'operatore che ritiene di poter lavorare per lo sviluppo e si attiva per capire chi può aggregarsi al progetto.

L'esistenza dei legami è la condizione facilitante per affrontare le situazioni in modo congiunto. In una situazione di emarginazione è più difficile che si sviluppino azioni di fronteggiamento. Si può dire che un problema sociale è un problema di fronteggiamento mancato della rete. Anche nella situazione in cui l'utente ha già una richiesta di prestazione e non vuole trovare alternative, vi è comunque una finalità generale da cui sarà possibile partire per instaurare una relazione ed una ridefinizione della richiesta e del problema.

Il lavoro che ne scaturisce è un lavoro di accompagnamento dell'utente/famiglia e della rete; questo viene fatto fin dall'inizio, anche nella comprensione della domanda di aiuto. Come detto, l'obiettivo non è l'attivazione delle risorse, ma il benessere della persona. La rete deve essere di supporto alla persona e tutti gli elementi che ne fanno parte devono entrare in collaborazione tra loro.

Bisogna capire come porsi obiettivi molto chiari e reali che non siano quelli dell'operatore. Un'analisi attenta consente, rispetto ad un singolo caso, di darci obiettivi reali su cui fare un progetto reale, condiviso dall'utente/famiglia. A volte le nostre ansie di operatori, chiamati a confrontarci con i problemi delle

13. Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

persone, ci portano a voler per forza dare una risposta ad essi; sarà sempre necessario imparare ad ascoltare i bisogni affrontando con pazienza il percorso di accompagnamento e condivisione.

È necessario un puntuale lavoro di regia per favorire la connessione interistituzionale sia a livello macro, quindi tra amministratori e responsabili degli enti coinvolti, sia a livello micro, tra operatori con differenti professionalità appartenenti a differenti agenzie.

La regia è un lavoro delicato che accompagna gli interventi di presa in carico, favorisce l'implementazione degli interventi e nel contempo, favorendo l'emersione delle differenti posizioni e punti di vista degli operatori, ne permette il dialogo e la possibile integrazione al fine di garantire azioni condivise.

154

13.7 Le criticità

Tornando al caso di Giulia i principali nodi critici sopra elencati evidenziano immediatamente che in realtà quello che si può sottolineare è l'assenza di una visione completa e complessa della storia di Giulia e della sua famiglia.

La relazione di Giulia con la madre è una relazione quanto meno patologica segnata da un lunghissimo allattamento e nel presente da una relazione simbiotica in cui Giulia non si separa mai dalla madre.

Il progetto per Giulia e la sua famiglia si fonda sulla necessità di una presa in carico globale della madre e di un percorso di valutazione e sostegno alla sua capacità genitoriale più che interventi frammentati per Giulia e suo fratello.

Molte applicazioni e sperimentazioni di buone pratiche nella realtà non trovano spazio per diverse ragioni:

- la *manca*za di sedi lavorative dove è poco praticabile la costruzione di setting adeguati alle esigenze (*mini équipe*, colloqui, rispetto della *privacy*, difficoltà di comunicazione);
- una *cultura dell'integrazione* tra servizi che viene compro-

messa dai rapporti di collaborazione con i professionisti di altri enti dove spesso manca riconoscimento reciproco delle professionalità. Queste dinamiche, nella maggior parte delle situazioni, invece di costruire un sistema dialogante e interagente, rimandano a un concetto di integralismo, a un insieme d'identità già definite, che sembrano costrette a essere riportate a un'unità integrata. Quindi a un sistema di pezzi che non riesce a dialogare;

- le *scarse risorse* economiche e umane che prediligono il lavoro di *front* ma non garantiscono un adeguato lavoro di *back* quindi di riflessione e progettazione dell'intervento;
- la scarsa diffusione di una *cultura della promozione* di azioni che favoriscano i percorsi di cambiamento;
- lo scarto di *tempo* nell'avvio di procedure richieste da operatori di altri enti per la realizzazione delle prese in carico con conseguente attivazione di interventi che risultano inadeguati e troppo lunghi;
- la scarsa *disponibilità a collaborare*, in particolare nel lavoro di rete da parte dei professionisti di altri settori o enti;
- la mancanza di *procedure* condivise.

La promozione di una visione sistemica richiede un lavoro articolato. Infatti più di qualcuno che dal di sopra guidi verso la soluzione di un problema, si può parlare di una mente sistemica batesoniana, un contesto paritario e collaborativo in cui ciascuno dalla sua posizione e secondo il suo punto di vista può contribuire attivamente alla costruzione di mondi possibili e può fornire spunti agli altri in un processo di co-costruzione di nuovi significati. Giungere ad un approccio di questo genere richiede il superamento di diversi *step*:

- *Riconoscimento ed elaborazione delle emozioni*. Va sviluppata la capacità di riconoscere e rispettare le proprie emozioni per imparare a controllarle e per aumentare l'empatia. L'idea che le emozioni siano un'interferenza per i processi cognitivi e la concezione che il comportamento umano sia guidato esclusivamente dalla razionalità porta tutt'ora gli operatori a ignorare, o quantomeno a trascurarne il ruolo delle emozioni. Questa specie di tabù emozionale spesso fa sì che la razionalità ha sempre di più il ruolo di una delle caratteristiche di cui gli individui necessitano per risolvere le difficoltà trascurando le emozioni. Il concetto di intelligenza emotiva sottolinea che l'intelligenza e le emo-

13. Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

zioni non solo non sono nemiche, ma sono complementari. Attualmente spesso non si mette più in discussione l'importanza delle emozioni per la vita lavorativa, ma probabilmente sarebbe interessante chiarirne il ruolo, analizzando ad esempio l'effetto del controllo forzato delle emozioni. Il tema importante è l'influenza delle emozioni sui processi motivazionali e decisionali operativi. Le emozioni sono parte integrante del vissuto lavorativo così da non poter più essere trascurate. In un lavoro che comporta la costante relazione con l'altro e la costruzione di spazi di trasformazione e cambiamento, la gestione di emozioni, quali dolore, incertezza, paura, l'incapacità, con cui l'assistente sociale si trova a lavorare costantemente, diventa parte integrante. La necessità di progettare scenari futuri interpella a costruire sempre di più degli spazi di riconoscimento e condivisione delle emozioni. La possibilità di dare dignità alle emozioni e quindi utilizzarle come strumento di lavoro favorisce e migliora non solo la relazione con l'utente, la presa in carico, ma anche il rapporto con operatori del proprio e degli altri servizi;

- *Costruzione di luoghi di conversazione, connessione e integrazione*: il processo di costruzione di obiettivi condivisi è affidato alla costruzione di luoghi di conversazione. Lavorare per il cliente significa uscire dall'idea dell'affermazione personale ed essere aperti e disponibili all'ascolto delle varie posizioni. Uscire dall'individualismo, dall'idea di chi è più o meno bravo, permette di creare nel gruppo e con il gruppo un'unica grande mente sistemica. Le integrazioni, le connessioni implicano un affinamento delle competenze relazionali comunicative capacità associate al comunicare, cooperare, motivare e gestire le interazioni con i propri compagni o colleghi di lavoro. Capacità e competenze che oltre ad essere proprie dell'operatore sono in continuo divenire e quindi da affinare e curare attraverso la formazione ed il confronto. Il lavoro di connessione ha quindi il compito di confrontare e coordinare più mappe e quindi proporre modi diversi di vedere il problema. Il confronto tra gli operatori non dovrebbe essere centrato sulla ricerca della soluzione

del problema, ma piuttosto sulla costruzione di un modo nuovo e comune di vedere le cose e gli eventi.

- *Costruzione di valutazioni e obiettivi condivisi*: l'ipotesi è quello di una progettazione dialogica ovvero individuare oggetti di lavoro condivisi e progettare processi di costruzione di significato condiviso del problema attraverso lo scambio inter-istituzionale lo sforzo di costruire un modo comune di leggere, comprendere ed interpretare il problema. Le persone coinvolte diventano dei ricercatori, nel senso che contribuiscono a costruire significati comuni dei problemi, degli obiettivi e delle azioni da intraprendere, tutti sono attori attivi nella co-costruzione di un processo. Tale condivisione del problema rende possibile una progettazione in cui tutti gli operatori si identificano negli obiettivi e nelle azioni. La necessità quindi di condividere prassi e metodologie diviene uno dei nodi cruciali per favorire la costruzione di obiettivi condivisi.
- La funzione di regia a cui si è dedicato ampio spazio, assume quindi la funzione di elaborazione diviene quindi la modalità di connettere le immagini farle dialogare costruire un immagine nuova e completa. Chi elabora quindi può farlo solo vi sono contesti di dialogo, fiducia reciproca, prassi condivise, riconoscimento del ruolo e condivisione del lavoro. La delega o la sostituzione lasciano il posto ad un costante scambio e rielaborazione.

Il lavoro delle api porta innumerevoli prodotti alcuni molto noti come il miele o altri meno come il veleno per curare le malattie reumatiche nell'uomo. Le straordinarie doti fisiologiche della singola ape ed organizzative dell'alveare richiedono continua cura attenzione ed operosità di ciascun componente oltre ad una ridefinizione e chiarezza degli oggetti di lavoro comune.

In conclusione il riconoscimento delle emozioni e il lavoro sull'intelligenza emotiva, la costruzione di spazi di dialogo e condivisione, la definizione di prassi condivise e il riconoscimento del ruolo di regista-elaboratore passano attraverso luoghi e tempi di concertazione e costruzione.

Dove prioritari appaiono:

- *il riconoscimento* da parte degli operatori del lavoro di *back* contro una cultura che vede l'assistente sociale come colui che agisce per risolvere il problema immediato (in ogni caso

13. Gli occhi delle api. La regia nel servizio sociale

e velocemente);

- la *formazione* comune di operatori del servizio sociale ma anche in connessione con operatori di altri servizi;
- la definizione di *linee guida*, regolamenti e prassi condivise;
- il definitivo *transito* della cultura del Servizio Sociale e di conseguenza dell'assistente sociale da elargitore di mera assistenza verso la gestione di processi che costruiscano con la rete e l'utente percorsi di mutamento, modificazione e cambiamento.

La regia, la rete, l'integrazione interistituzionale

di *Maria Laura Iuorio, Luigi Lafiandra, Antonella Maglione, Paola Vitale*, Municipalità 5

14.1 Introduzione

Oggi le persone presentano sempre più spesso aspetti di multiproblematicità che non sono riconducibili ad un solo aspetto; la risposta più efficiente al disagio sociale non può quindi più arrivare da un solo ambito, ma è rappresentata da una presa in carico integrata che possa sfruttare i principi propri del lavoro di rete. I nuovi bisogni sociali e sanitari, di fatto, non possono essere più soddisfatti da un unico Ente/Servizio.

Bisogna, dunque, trovare un modo per tenere in collegamento i diversi servizi che potrebbero essere coinvolti; una rete che raccolga le risorse necessarie per dare risposte efficienti ed efficaci agli utenti.

La 328/2000⁴¹ introduce la necessità di realizzare l'integrazione attraverso un lavoro di rete a partire da una nuova considerazione del bisogno inteso in senso olistico ponendo, così, le basi per la costruzione di un processo di complessiva trasformazione culturale, metodologica ed organizzativa del modo di intendere le Politiche Sociali.

Il percorso di riforma, in Campania, si è concretizzato con l'approvazione della Legge Regionale 11/2007⁴², che ha iniziato ad incidere sulla costruzione di un sistema integrato dei servizi a partire proprio dall'integrazione dei ruoli degli attori coinvolti, sollecitando il superamento delle resistenze, delle inefficienze organizzative e lavorando per lo sviluppo di politiche comuni tra soggetti e contesti con storie diverse.

Tuttavia, la realtà concreta dei contesti territoriali, talvolta, risulta essere scollata dalla fattispecie normativa. Le cause di tale discrepanza potrebbero essere ricondotte alle resistenze delle singole individualità, cristallizzate nel proprio ruolo professionale ed abituate a concepire gli interventi secondo meccani-

⁴¹ Legge 328/200 - legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali in <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/00328l.htm>

⁴² Legge regionale n. 11 del 23 ottobre 2007 - "Legge per la dignità e la cittadinanza sociale. attuazione della legge 8 novembre 2000, n. 328". BURC n. 57/2007

14. La regia, la rete, l'integrazione interistituzionale

smi di erogazione a pioggia. Ed è in tali occasioni che gli assistenti sociali dei CSST iniziano il loro lavoro di mediazione tra le diverse realtà istituzionali per poter realizzare progetti integrati di intervento funzionali ai bisogni dell'utenza.

14.2 La rete

La rete di servizi può esplicitarsi su due livelli:

- un livello *micro* - che riguarda le singole persone;
- un livello *macro* - che comprende un più ampio raggio di servizi.

Nell'ambito del servizio sociale, il lavoro di rete è oggetto di notevole interesse all'interno del dibattito teorico, poiché in tale metodologia è visibile la possibilità di un vero e proprio rinnovamento dell'azione professionale. La produzione teorica riguardante il lavoro di rete ha assunto una prospettiva di lettura mutuandola dalla sociologia relazionale. La relazione sociale viene dunque interpretata come tramite che connette e in tale contesto il concetto di bisogno viene ridefinito come azione di fronteggiamento, un processo di attivazione del soggetto-agente inteso sempre come una entità plurale sovraindividuale (una rete). L'introduzione di tale concetto nel lavoro sociale implica, quindi, il porsi nell'ottica che le relazioni tra i soggetti, così come le soluzioni ed i problemi, hanno una intrinseca dimensione relazionale che non può non essere adeguatamente considerata. Il riconoscimento di tale dimensione porta con sé l'individuazione di una pluralità di soggetti agenti nella realtà sociale e l'acquisizione della nozione di reciprocità come elemento fondamentale che si pone alla base di qualsiasi relazione sociale spontanea. Nella realtà, però, servizi ed operatori sociali non sempre hanno consapevolezza della fondamentale importanza del lavorare all'insegna dell'integrazione e della concertazione delle risorse disponibili.

Possiamo qui introdurre anche il concetto di *networking* con il quale si intende quel processo finalizzato a legare tra loro più

persone tramite connessioni e catene significative di relazioni interpersonali. Lavorare, dunque, per rafforzare la rete significa operare sul coinvolgimento e la collaborazione con tutte le figure professionali che, a vario titolo, rientrano nel processo di aiuto: assistenti sociali, psichiatri, psicologi, educatori, medici e operatori sociali di vario genere. Tutte queste figure svolgono in qualche modo una professione d'aiuto; sono proprio le competenze e le specifiche tecniche utilizzate che permettono loro di svolgere il proprio compito in maniera diversa l'una dall'altra, secondo le proprie specificità professionali. Ma se ognuno di questi professionisti agisse da solo, senza conoscere l'intervento dell'altro, sicuramente non si realizzerebbe l'auspicato benessere sociale. Il presupposto fondamentale per rispondere alle multiproblematicità che possono ricadere su di un singolo utente è coordinare dunque gli interventi professionali. È per questo che, anche nella predisposizione dei progetti personalizzati, è fondamentale il contributo di distinte figure professionali che non si limiteranno ad interfacciarsi con un singolo problema ma cercheranno di dare una risposta, in modo globale, alla situazione multiproblematica che l'utente solitamente presenta. L'idea che si deve affermare è quella di pensare al servizio sociale, così come ad ogni altro servizio, non come una struttura autosufficiente e distaccata dal sistema ma come parte e nodo di una rete di scambi, in cui il risultato prodotto in proprio diventa "materia prima" o servizio di consulenza per il prodotto di un altro e tutti questi prodotti parziali confluiscono in un risultato globale. Ovviamente questa collaborazione tra le singole organizzazioni può nascere solo dal riconoscimento delle reciproche conoscenze e metodologie operative che richiedono tempi lunghi di lavoro e di impegno verso obiettivi comuni.

14.3 La regia

Al fine di favorire e non ostacolare il lavoro sociale di rete, entra in gioco il compito precipuo dell'assistente sociale che non è solo quello di dare una risposta specifica diretta e ben definita ai bisogni conclamati ma piuttosto quello di attivare, organizzare ed integrare le varie risorse – formali ed informali – neces-

14. La regia, la rete, l'integrazione interistituzionale

162

sarie ed opportune alla specificità del bisogno sociale espresso e non. Rete e regia vengono quindi ad intrecciarsi e ad intercambiarsi, così che l'operatore di rete debba mettersi accanto all'insieme di relazioni in cui le persone o il nucleo in difficoltà è compreso, in un'ottica di collaborazione con tale rete di legami affinché si riaccendano scambi significativi per poi adoperarsi per lo sviluppo, se necessario, di nuove e diverse reti. Legittimamente, un primo livello del lavoro di rete può essere denominato "gestione integrata del caso" o *case management*. Questo prevede un network di professionisti che, utilizzando proprie competenze e risorse, cooperino per fornire agli utenti gli strumenti volti al superamento del loro disagio sociale e delle difficoltà. Tra questi professionisti, uno di essi avrà funzione di responsabile del caso come *case manager*; gli sarà, cioè, attribuito un ruolo di regia e lavorerà affinché l'utente venga seguito anche da altri operatori che possano rispondere in maniera efficace al suo problema. La funzione di regia è, dunque, precipua delle funzioni che caratterizzano proprio la professione dell'assistente sociale; avere la regia di un caso significa, quindi, gestire la complessità delle situazioni multi-problematiche con cui ogni giorno l'assistente sociale si trova ad impattare. Gli assistenti sociali sono chiamati ad apprendere una gamma sempre più rinnovata di abilità (che può venire, ad esempio, dall'auspicata formazione continua) e, nel contempo, devono essere in grado di integrarle e di trovare la collaborazione tra i vari operatori, attivando intorno all'utente una rete di risorse.

14.4 Esperienze positive nella Municipalità 5

In considerazione che nella realtà i servizi e operatori sociali non sempre hanno consapevolezza della fondamentale importanza del lavorare all'insegna dell'integrazione e della concertazione delle risorse disponibili, da tempo, nel territorio di Arenella-Vomero, è fortemente presente, fra gli operatori, la volontà di realizzare un sistema di servizi sociali integrato, che può

concretizzarsi solo attraverso opportune scelte strategiche. È una prassi proprio interna al nostro gruppo di lavoro quella di alimentare la mentalità del confronto, della concertazione e dell'integrazione fra i diversi servizi territoriali; ed è proprio per andare in questa direzione che sono stati posti in essere una serie di progetti che hanno avuto sicuramente il merito di incrementare l'integrazione con le agenzie pubbliche del territorio (servizi sanitari ed istituzioni scolastiche). Mediante l'adozione delle citate modalità operative, i servizi esistenti nell'ambito territoriale della Municipalità 5 si sono messi al servizio della cittadinanza in un'ottica non più di assistenzialismo ma di partecipazione alla risoluzione delle problematiche. In altri termini, i servizi sono stati erogati non più a pioggia ma concepiti attraverso un adeguato *screening* del bisogno del cittadino in maniera tale da rendere le risposte più consone alle reali necessità della popolazione. Si è fatta la scelta di presentare alcuni aspetti di tre progetti che sono stati realizzati con tre reti diverse: le scuole, le famiglie, i servizi integrati tra loro, esperienze dirette di questo Centro di Servizio Sociale. I progetti illustrati partono, infatti, da un'attenta analisi delle problematiche espresse e non espresse e da una serie di incontri di équipe utili alla creazione di una rete sinergica capace di dare una concreta risposta ai bisogni del sistema sociale di questa Municipalità.

Presentarli vuole dare la possibilità che storie chiuse in un territorio possano diventare storie aperte a tutte le Municipalità.

14.4.1 Progetto *L'integrazione come incontro*

Questo progetto è stato elaborato nell'ambito delle attività formative predisposte dal Servizio Municipale Attività Sociali ed Educative della Municipalità 5 e nasce dalla volontà di dare riscontro ai significativi cambiamenti del sistema sociale e dell'assetto familiare, nonché all'emergere di nuove e complesse problematiche relazionali ed educative che sollecitano, nel caso specifico, le istituzioni scolastiche e i servizi sociali a modificare la lettura dei bisogni e ad elaborare nuove metodologie di approccio. È sembrato fosse interesse di entrambe le istituzioni costituire rapporti improntati ad un maggior coinvolgimento delle famiglie dei minori e ad una maggiore trasparenza nelle relazioni, quando possibile.

14. La regia, la rete, l'integrazione interistituzionale

Va comunque detto che anche all'interno delle istituzioni scolastiche, talvolta, sembra esserci una residuale incertezza in merito al tema della collaborazione con tutti i soggetti istituzionali preposti alla tutela dei minori; non sempre vi è sufficiente consapevolezza in merito ai diritti e ai doveri dei pubblici ufficiali e questo comporta un'eccessiva cautela rispetto alle segnalazioni, a volte condizionata anche dalle relazioni con la famiglia.

Allo stesso tempo, a causa della difficoltà nella circolarità delle informazioni, anche gli operatori dei Centri Servizi Sociali Territoriali mostrano una limitata conoscenza dell'offerta scolastica pubblica.

La mancanza di protocolli e di momenti di incontro strutturati porta operatori ed insegnanti ad incontrarsi unicamente in base al bisogno (richiesta di informazioni da parte dei primi, segnalazioni di disagio/maltrattamento da parte dei secondi), senza alcuna strutturazione preventiva.

Il progetto nasce, quindi, dal bisogno di sistematizzare e dare forma ad una modalità strutturata di collaborazione fra la scuola e gli operatori che si occupano di minori e trova fondamento sull'esigenza di calarsi sul nostro territorio, utilizzare tutte le informazioni organizzative, professionali e metodologiche, individuare un percorso che, con alcuni incontri di preparazione all'interno del CSST e di alcune scuole comunali, permetta di condividere delle buone prassi.

Il *Project Work* realizzato è scaturito dal confronto tra il nucleo degli assistenti sociali in forza alla Municipalità 5, il dirigente del Servizio, i dirigenti scolastici e le insegnanti; il vantaggio immediato che se ne è ricavato è stato l'ulteriore visibilità del lavoro svolto dai Servizi sul territorio con un sempre maggiore riconoscimento di propri ruoli e funzioni che, fino ad allora, non sempre erano esplicitamente chiari.

Finalità e metodologie

Il progetto si è posta la finalità di creare e sperimentare un modello di intervento che elabori procedure condivise per facilitare il rapporto fra scuola e servizio sociale, partendo da nuovi strumenti relazionali ed emotivi per cercare di gestire, control-

lare ed indirizzare con efficacia le proprie emozioni ed azioni, cercando di favorire la presa di contatto con le attuali paure e/o preoccupazioni degli adulti e con quelle dell'infanzia come canale comunicativo privilegiato per riuscire ad affrontare le problematiche emergenti. Si sono così individuate linee metodologiche riguardo la segnalazione di una "situazione" dalla scuola al servizio sociale; le modalità di rapporto fra servizio sociale e scuola (richiesta di incontri per informazioni su minori frequentanti la scuola); le modalità di rapporto scuola-servizio-famiglia.

Tale collaborazione ha, così, consentito nel tempo di sviluppare linguaggi e strumenti di lettura comuni fra scuola e servizi, che hanno avuto la conseguenza di una diminuzione delle segnalazioni improprie da parte della prima e di una migliore e più fattiva collaborazione fra le due istituzioni, rendendo più celeri ed efficaci gli interventi sui minori e le loro famiglie. Si è avuto quindi l'affidamento del singolo caso ad un'unica assistente sociale che ha come referenti interlocutori gli insegnanti stessi dell'utente individuato. Per lo svolgimento del progetto è stato costituito un gruppo di lavoro integrato formato da insegnanti e da assistenti sociali della Municipalità 5, volendo con ciò limitare i rischi di autoreferenzialità ed offrire, quale valore aggiunto, la sintesi operabile con il confronto di approcci, metodi e risultati. Sono state individuate sia le criticità, sia le buone prassi e le metodologie operative realizzate dall'équipe stessa tenendo conto della conoscenza delle proprie emozioni, ovvero l'autoconsapevolezza, il riconoscimento delle emozioni altrui, ovvero l'empatia e la gestione delle relazioni ovvero la capacità di interagire positivamente con le persone, di trattare con efficacia le interazioni, i conflitti, i problemi comunicativi e relazionali con gli altri. Da tali incontri – con l'ausilio delle metafore – è emersa una serie di considerazioni che hanno prefigurato le immagini che ciascuno ha dell'assistente sociale, dell'insegnante, del bambino e dei genitori in quanto fruitori finali dei servizi offerti:

- *l'assistente sociale* viene percepita, nell'immaginario collettivo, come figura scissa che oscilla tra cane da guardia e fantasma;
- *l'insegnante* è principalmente riconosciuta come figura di riferimento sia per i bambini che per i genitori. È emerso inoltre che il riconoscimento di tale figura, talvolta, oscilla

14. La regia, la rete, l'integrazione interistituzionale

tra la delega nella gestione del bambino e la svalutazione dell'insegnante considerata quasi come una baby sitter;

- *il bambino* viene descritto come materia da plasmare, una risorsa per il nostro futuro;
- l'immagine dei *genitori* oscilla infine tra la metafora del nido che protegge e facilita la crescita, ed un punto interrogativo con molte incognite.

Si è quindi lavorato su quanto emerso, lasciando spazio alla discussione finalizzata alla condivisione di pre-giudizi (pre-concetti) e stereotipi. Si sono evidenziate – come ci si aspettava – preoccupazioni e diffidenze relative ai rispettivi ruoli; ed è questo un campo in cui si sta ancora intervenendo. Si è poi continuato il lavoro di integrazione sollecitando i partecipanti al gruppo nella riflessione partendo dalla frase: «Nel mio lavoro coinvolgo o non coinvolgo l'assistente sociale (o l'insegnante) quando...». Anche queste ulteriori sollecitazioni hanno prodotto una discussione che ha facilitato il processo di integrazione e contestualmente l'emersione di alcune criticità, quali ad esempio la sensazione di alcune insegnanti di essere, talvolta, in qualche modo usate dal lavoro degli assistenti sociali, per le informazioni preziose fornite senza ricevere, poi, ulteriori riscontri, meno che mai una restituzione strutturata.

14.4.2 Progetto *Polo adozioni*

Dall'anno 2008 la Municipalità 5 e la Municipalità 7 insieme ai Distretti Sanitari di base 27 e 30 hanno dato vita al *Polo cittadino delle adozioni nazionali ed internazionali*: è stata formata una équipe socio-sanitaria integrata composta da operatori del consultorio familiare dell'U.O. Materno-Infantile e dagli assistenti sociali dei Centri di servizio sociale territoriale. Il Polo costituisce un riferimento stabile sul quartiere garantendo un momento di condivisione e confronto sulle delicate problematiche adottive. L'équipe integrata organizza incontri mensili tra genitori adottanti ed adottivi; lo scopo è di offrire un'occasione di auto-mutuo-aiuto tra i partecipanti, ma anche un sostegno dalla rete territoriale. Tali occasioni sono utilizzate per raccogliere testimonianze dalle quali nasce un dibattito formativo

che può trattare: le questioni principali del delicato percorso intrapreso, quali i fenomeni di idealizzazione del bambino da parte dei genitori e viceversa; meccanismi di negazione dei problemi che l'adozione inevitabilmente comporta; le modalità di comunicazione con il bambino; il superamento di possibili crisi di identità e di eventuali difficoltà nei processi di socializzazione; i rischi del fallimento dell'adozione, con l'eventuale straziante esperienza della restituzione; la possibilità di accedere ai servizi per la gestione dei casi e delle loro eventuali criticità.

14.4.3 Progetto *Mi perdo ma... non mi dis-perdo*

167

Il progetto *Mi perdo... ma non mi dis-perdo*⁴³, ha l'obiettivo di contrastare l'abbandono scolastico rafforzando sin dalla scuola primaria la prassi della prevenzione della dispersione scolastica, prendendo in esame anche altri indicatori quali la bocciatura, la frequenza saltuaria, l'insuccesso scolastico, il basso rendimento, ecc. La particolarità del programma è quella dell'individuazione e segnalazione precoce dei casi di minori ritenuti a rischio di dispersione favorendo interventi a sostegno dell'intero nucleo familiare del minore segnalato. Tale metodologia prevede la predisposizione di attività sociali, educative, sanitarie e giuridiche. Va altresì segnalata l'importanza data alla costituzione di una rete integrata tra le diverse istituzioni impegnate nell'implementazione del progetto; questa interazione è stata possibile principalmente mediante la definizione di un progetto educativo e sociale condiviso da tutti gli attori partecipanti.

L'esperienza messa a frutto nella fase della sperimentazione condotta dalla Municipalità 5 ha consentito di evidenziare una serie di criticità sulle quali è opportuno intervenire per migliorare l'efficacia del programma. A tal fine si ritiene utile prevedere il potenziamento e l'ottimizzazione degli interventi allargando il raggio d'azione sull'intero nucleo familiare, soprattutto in situazioni di multiproblematicità (povertà, deprivazione socio-culturale, alcoolismo, tossicodipendenze, denutrizione, maltrattamento, ecc.) che in genere sono la causa dei comportamenti altalenanti dell'andamento scolastico dei minori. Si sostiene dunque la necessità che negli interventi complessi, ci sia l'attivazione plurima di risorse, operatori, istituzioni che

⁴³ È promosso dal Comune di Napoli in collaborazione con la Prefettura di Napoli-Ufficio Territoriale di Governo, Procura per i Minorenni c/o il Tribunale per i Minorenni di Napoli, Ufficio Scolastico Regionale per la Campania, ASL NA1 Centro, Agenzia socio-educativa, le 10 Municipalità cittadine e i G.P.A. (Gruppo Programma Adolescenti territoriali).

14. La regia, la rete, l'integrazione interistituzionale

rispondano ad una gestione unitaria, che garantisca la continuità e la sistematicità dell'intero percorso/progetto.

Gli assistenti sociali della Municipalità 5 hanno recepito questo progetto implementandolo e assumendo un ruolo di regia attraverso il contatto diretto con le singole istituzioni scolastiche illustrando il progetto ed invitandole ad aderire; ad oggi sono già pervenute diverse istanze di partecipazione al progetto da parte delle scuole primarie e secondarie di I grado del territorio. Con alcune di queste scuole partecipanti si è già attivamente iniziato a lavorare – pur se ad anno scolastico avviato – a seguito di loro segnalazioni di minori con le caratteristiche previste; tali segnalazioni hanno poi comportato per le assistenti sociali una presa in carico dell'intero nucleo, con l'attivazione di una rete di servizi che potesse rispondere alle specifiche esigenze di un nucleo piuttosto che un altro.

Dopo tante interessanti rielaborazioni

169

Dopo aver letto e ri-considerato i testi esposti e ricomposti sulle esperienze dei Laboratori realizzate entro un percorso formativo che ha visto attivamente impegnate per diversi mesi tanti assistenti sociali, mi sono ritrovata con un senso di apprezzamento e di soddisfazione per i contenuti trattati e per come sono stati trattati. Mi sono detta che effettivamente sono state individuate e discusse, riprese e riviste delle questioni reali e centrali che attraversano e marciano in questo periodo il lavoro nel sociale. Ci si è confrontati con le drammatiche vicende che attraversano le vite di chi accede ai Servizi ma ancor più direttamente con le difficoltà inscritte nel sottrarsi alla tentazione di mirare a trovare soluzioni o di lasciarsi prendere da un generalizzato, frustrante senso di impotenza e insieme nell'intraprendere una ricerca di diverse collocazioni rispetto al lavoro: più attente a reinterpretare i mandati e più rivolte a investire nella conoscenza, vigili nell'individuare un equilibrio tra vicinanza e distanza, nel gestire le relazioni anche nelle loro ineliminabili componenti emotive. Si è rappresentato in che cosa e come si può operare per il cambiamento delle condizioni di una famiglia, di un utente, degli atteggiamenti che sono sottesi ai disagi, e anche si è riflettuto sulle evoluzioni da affrontare nelle interazioni e collaborazioni tra operatori del pubblico e del privato.

Mi domando se a questo punto la questione più aperta sia forse come tradurre operativamente tutto quello che è stato messo in luce attraverso le riunioni dei laboratori, gli incontri plenari, le riflessioni riprese per presentare le esperienze lavo-

Postfazione

170

native, le diverse scritte che sono state via via prodotte. E questa mi sembra una questione ineludibile; un interrogativo per alcune persone, una preoccupazione per altre, forse anche un'inquietudine: avendo messo a fuoco alcune comprensioni come posso far sì che diventino effettivamente elementi portanti e in parte nuovi del lavoro che sto, che stiamo facendo? Mi identifico con questa domanda che anima ogni percorso di evoluzione professionale/personale e vorrei proporre qualche riflessione per assumerla un po' insieme, per rendere possibile qualche ulteriore "co-costruzione" conoscitiva in questa direzione e per farlo oggi, in un quadro generalizzato di crisi, entro una condizione lavorativa che incontra un contesto esterno non favorevole e persino minaccioso.

Lavoro tra fatiche e soddisfazioni

Il primo pensiero che mi si presenta è che per ridare senso e efficacia al lavoro nel sociale oggi, ci tocca misurarci con la fatica. Non è una affermazione così scontata come sembra che si debba fare qualcosa con fatica: se la fatica è troppo grande non si riesce a farlo; la fatica è un elemento con cui dobbiamo confrontarci perché può essere qualche cosa che ci paralizza, che ci diminuisce, contrae le nostre potenzialità, riduce motivazioni e prospettive. Per questo a volte si preferisce usare la parola impegno. Ma quando si è troppo affaticati non ci si può impegnare: o meglio impegnarsi diventa eroico; e eroi si può essere per un giorno, per una settimana; è praticamente impossibile essere eroi nella quotidianità del lavoro, nello scorrere dei giorni, dei mesi e degli anni. Cerco allora di aprire qualche riflessione sulla fatica del lavoro nel sociale o meglio sulle fatiche di sempre e su quelle che ci sono più specificamente richieste oggi, per capire meglio a che cosa si ricollegano, se e come si possano reggere un po' più agevolmente.

Che cosa significa fatica rispetto al lavoro? A che cosa si collega? In che cosa consiste?

Dobbiamo ricordarci che la fatica è intrinsecamente connessa al lavoro. In alcune forme linguistiche faticare è sinonimo di lavorare e sembra quasi un verbo usato in senso transitivo. Spesso lo usiamo in senso intransitivo anche rinforzandolo con il prefisso af: affaticarsi, affaticato, che corrisponde a stanchezza, logoramento. Ma quando la fatica diventa logoramento porta consunzione del corpo e della mente, diventa insopportabile.

Credo che rispetto al lavoro in campo sociale – che non è un lavoro immediatamente materializzabile – siano sempre compresenti due componenti: quella del realizzare qualche cosa, del costruire (potremmo anche dire del produrre) che è collegata alla soddisfazione e al piacere, perché ci si rappresenta positivamente quello che si fa e ci si riconosce e quella del travaglio (termine così strettamente legato al lavoro, che può anche essere considerato un sinonimo) che implica sopportare qualche cosa che è pesante e in cui ci si trova costretti, obbligati, forzati. Si ha un continuo intreccio tra aspetti di piacere per quello che si realizza, e al tempo stesso di penosità, di dispiacere, nel sentirsi compressi e vincolati in qualche cosa di cui non ci si sente padroni.

Probabilmente né l'una né l'altra componente sono eliminabili. Non credo esista alcun lavoro totalmente soddisfacente, gratificante e positivo sotto tutti i punti di vista ma al tempo stesso possiamo dirci che anche grazie alla complessità e al disordine in cui si svolge il lavoro nel sociale non esiste neppure un'attività in cui ci si trova totalmente costretti, nell'assoluta impossibilità di dare un senso a quello che si sta facendo.

L'intreccio delle due componenti del lavoro può prendere diverse configurazioni e diversi equilibri a seconda di alcune condizioni soggettive e di alcune condizioni organizzative che rendono diversamente rappresentabile, apprezzabile e positivo, consistente il senso di quello che siamo in grado di realizzare.

La combinazione di piacere e dispiacere è in qualche modo ricollegabile a doti e competenze che ciascuno sviluppa nella propria storia, e che rendono possibile scegliere e appropriarsi di attività da svolgere con esiti gratificanti per sé e apprezzabili

Postfazione

per altri.

A partire da alcune coordinate, dalle motivazioni maturate, dalle situazioni lavorative con cui ci si è misurati, ci si ritrova con posizioni e con contenuti lavorativi con cui ci si identifica, in funzione di alcune variabili soggettive, di una maggiore o minore passività, attività, intraprendenza, autonomia, creatività, ma anche di principi, valori e interessi che si privilegiano, in funzione di un patrimonio personale.

Sono in gioco scelte più o meno consapevoli rispetto alle attività da svolgere: quante assistenti sociali – potremmo però dire anche quanti medici o quanti architetti – nell'orientarsi verso la professione avevano idee chiare e realistiche di che cosa sarebbe stato il loro lavoro? Non ci si è forse lasciati prendere da idealizzazioni rispetto alle possibilità di eliminare condizioni di disagio e da sottovalutazioni delle angosce a cui si è esposti quando si incontrano drammi di bambini abusati e abbandonati? Quanto in particolare come donne si è tenuto conto delle difficoltà di investire contemporaneamente rispetto al lavoro, alla vita familiare e coniugale, al benessere economico, ai ruoli di cura e di accudimento? Se si mira ad avere un lavoro prestigioso è difficile che non sia impegnativo e questo come si concilia con la realizzazione di sé come mamma, come moglie, come partner? E se si opta per una attività essenzialmente confinata entro tempi e spazi relativamente marginali sarà possibile avere attese di successi e affermazioni, o anche di tranquillità e di benessere?

L'intreccio è collegato anche a condizioni organizzative che influiscono sulle possibilità di dare senso al lavoro. Le organizzazioni in cui lavoriamo possono funzionare con assetti e dispositivi rivolti a far sì che le persone siano aiutate, facilitate, incoraggiate a trovare delle collocazioni congruenti con le loro prerogative soggettive e con gli oggetti (beni e servizi) che si chiede loro di produrre: pensiamo ad esempio ai disegni organizzativi che prevedono settori o servizi denominati risorse umane o anche agli investimenti nella selezione, nella mobilità interna, negli *assessment* e sviluppi di carriera, nella formazione.

Spesso tuttavia (e forse in particolare nelle pubbliche ammi-

nistrazioni, ma anche in cooperative dell'area socio-assistenziale e socio-educativa) le organizzazioni ingabbiate in una molteplicità di vincoli e di inerzie, in qualche modo tendono a considerare le persone una variabile dipendente: vengono viste come ruoli, categorie, livelli di inquadramento; vengono assegnate o spostate e sostituite sulla base di prerogative formali, molto più che sulla base di competenze e caratteristiche intrinseche, di specifiche capacità di produrre e realizzare. Non si tiene conto delle attese, delle motivazioni, della storia lavorativa, dei contributi positivi e degli obiettivi perseguiti, delle collaborazioni promosse e mantenute con colleghi e dirigenti. Molte organizzazioni non si adoperano perché le due componenti del lavoro – soddisfazione, piacere, possibilità di produzione e di creazione da un lato e dall'altro obbligo e costrizione, penosità – trovino per i singoli un mix sufficientemente equilibrato. E non si può pensare che qualche indagine o somministrazione di questionari sul benessere possano permettere evoluzioni effettive.

In vari studi e ricerche psico-sociali realizzati nel mondo anglosassone dopo la seconda guerra mondiale in vista di individuare modalità più efficaci e adeguate di funzionamento organizzativo si era cercato di identificare che cosa significa per i singoli buon lavoro⁴⁴.

E si attribuivano ai capi, coloro che esercitano ruoli di direzione e di coordinamento, responsabilità di trovare con e per i collaboratori degli oggetti di lavoro sufficientemente equilibrati, rispetto a attese e capacità soggettive e a compiti da svolgere, prodotti da fornire, esigenze di tenuta complessiva del sistema organizzativo.

Quanto si è andati e si va in questa direzione a livello macro (pensiamo agli input che vengono dati per il funzionamento della pubblica amministrazione) e anche a livello micro, nei sottosistemi che stanno alla base delle organizzazioni?

Le fatiche di oggi

Possiamo ipotizzare, come ho detto, che per tradurre sul piano operativo alcuni esiti raggiunti nel percorso formativo promosso dal Comune di Napoli si tratti di assumere alcune

⁴⁴ Tra altri, posso in particolare ricordare un testo famoso, di cui aveva curato la pubblicazione in italiano Luigi Pagliarini: E. Jaques, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Boringhieri, Torino, 1978.

⁴⁵ In un altro testo ho descritto questi passaggi come "trasgressioni": F. Olivetti Manoukian, "Quel tanto di trasgressioni per lavorare nel sociale", *Animazione Sociale*, 259, gennaio 2012.

Postfazione

fatiche: in parte sono collegate a incertezze, apprensioni, diffidenze e chiusure con cui ciascuno di noi affronta degli spostamenti, dei traslochi da alcune prassi consolidate e da alcune convinzioni e visioni ad altre⁴⁵, in parte però sono da ricondurre a delle necessità di interagire con vari tipi di fragilità, rigidità, inerzie e vincoli (finanziari e non) da cui le organizzazioni sono attraversate e che risultano particolarmente condizionanti per promuovere assetti di lavoro più adeguati a far fronte alle attese delle persone di trovare un buon mix tra soddisfazioni e obbligatorietà, tra piacere e costrizione. Gli operatori, gli assistenti sociali che investono con maggiori motivazioni e identificazioni positive nel lavoro probabilmente sono anche più esposti di altre alle fatiche. Coloro che più di altri costituiscono risorsa positiva sono anche coloro su cui grava maggiormente il peso di alcune transizioni. Per dare seguito ad alcune evoluzioni nello svolgimento dell'attività professionale si tratta di ridefinire i criteri di apprezzamento di vari elementi conoscitivi e di scoprire risorse esistenti e potenziali, di riattualizzare le responsabilità proprie e altrui rispetto ai mandati, e insieme di riconsiderare le modalità di ascolto e di comunicazione con i destinatari dei servizi, le interazioni da privilegiare con e tra colleghi. Per questi passaggi sarebbe utile ed opportuno poter disporre di facilitazioni di vario tipo, da collocazioni logistiche a supporti informatici a orientamenti e indicazioni più specifiche rispetto ad alcune tipologie di disagi, a consulenze e supervisioni. Ci si sentirebbe sostenuti e appoggiati. Sappiamo tuttavia che già è stato notevolmente positivo e apprezzabile avere un'iniziativa formativa piuttosto lunga, con incontri decentrati, imperniata su apprendimenti dall'esperienza, con possibilità di partecipazione attiva, di scambi e confronti: forse altri supporti saranno possibili, ma in ogni caso le assistenti sociali che vedono interesse e utilità di continuare il proprio lavoro con prospettive in parte nuove sono chiamate in prima persona a far fronte alle asperità delle strutture e dei funzionamenti organizzativi. Quando si moltiplicano tensioni e pressioni dell'ambiente sociale e si allarga la forbice tra aumento di disagi e diminuzione di finanziamenti, il sistema organizzativo dei Servizi tende per varie ragioni a ripiegarsi nei suoi aspetti for-

mali: è come se prevalessero le dimensioni adempistiche, le dimensioni regolamentate e regolamentari, rispetto alle dimensioni di senso e valore, alle scelte di miglioramento della qualità dei servizi stessi. Quando le organizzazioni dei Servizi sociali vanno verso questa deriva, per operare diventa inevitabile contrastarla: ci si trova costretti a costruirsi come singoli e come piccoli gruppi, come équipes, degli auto-aggiustamenti parziali, che costano tanta fatica. Probabilmente questo è riconducibile a diverse ragioni: prima di tutto sforzi e tentativi di intervenire altrimenti non hanno, non possono avere immediatamente riscontri produttivi. Si investe molto tempo in iniziative di cui non si vede l'esito ad esempio per costruire delle riunioni, proporre delle ipotesi, per coinvolgere qualcuno che è distante e poco interessato, per darsi un *setting* di ascolto ravvicinato (a domicilio) per scrivere ... e si usa anche dire (non a caso) che per tutto questo si perde molto tempo, mentre è piuttosto un tempo impiegato intelligentemente, di cui però si avranno rimandi in un futuro non prevedibile. Altro elemento che costa grande fatica è la paura di sbagliare. Ogni volta che si prendono delle iniziative (pur limitate) di modificazione del modo di rispondere al Tribunale o di comunicare, collaborare con altri, si prendono a proprio rischio e pericolo; ci si espone come funzionario ma anche come singolo operatore che si prende carico, sia nella gestione di un caso che – e tanto più – nella attivazione di un'iniziativa che coinvolge altri Servizi, il Comune, alcune famiglie, degli interlocutori del privato-sociale, dei gruppi di volontariato e così via. Penso che in questi momenti la fatica si condensi e rischi di diventare eccessiva: uso questo aggettivo per dire che si colloca fuori dall'ambito in cui è normalmente prevista, là dove ci si aspetta che faccia parte intrinseca dell'attività e dell'esercizio del ruolo. L'eccesso credo sia costituito dall'accumulo. Si dà soprattutto quando ci si trova continuamente su un sottile crinale, circondati da pressioni pressanti e contrastanti e per tenere un livello di lavoro considerato qualitativamente adeguato e accettabile rispetto alle attese di buon lavoro, è come se ci si dovesse continuamente rimettere in pista e giocare con le proprie abilità non solo professionali. Questo nel tempo rischia di moltiplicare il peso e assottigliare il senso: non solo si fa fatica, ma ci si affatica, ci si logora; tanto più se ci si trova a decidere e intervenire da soli. È come se ci si trovasse in una assunzione di responsabilità in

Postfazione

176

cui ci si gioca – e in questo sta il massimo della fatica – l'immagine di se stessi. Ci si gioca il riconoscimento delle proprie capacità, nonché il riconoscimento della propria identità professionale e personale. Si prendono iniziative senza avere sponde o avendo appoggi minimali; ci si attribuisce la possibilità di agire; ci si legittima e ci si deve al tempo stesso trovare i riscontri. La dimensione di rischio rispetto alla costruzione e alla conferma dell'identità professionale, e quindi della realizzazione di sé, è elevata. Possiamo guardare più direttamente alla quotidianità considerando ad esempio la gestione del tempo. Mi sembra che le fatiche si manifestino soprattutto là dove si devono rivedere e riformulare dei processi di lavoro che dall'organizzazione vengono misurati e scanditi attraverso dei ritmi astratti, vengono prescritti entro suddivisioni e scadenze assai incongruenti con le esigenze dei destinatari, dei bambini, delle famiglie, delle persone malate di mente e anche con i ritmi di svolgimento delle attività. Ad esempio i tempi di riunione, di confronto e di rielaborazione tendono ad essere scoraggiati e rispetto alla ricomposizione dei processi di lavoro, ci si trova continuamente contro corrente. E ancora si sperimentano fatiche quando si cerca di ricomporre le divisioni e le frammentazioni che esistono nei rapporti con altri colleghi dello stesso servizio, o di altri servizi. E anche nella ricomposizione delle scissioni tra sé e l'organizzazione, perché non sempre è possibile identificarsi con un'organizzazione che funziona con modalità in cui ci si riconosce troppo poco.

Attrezzarsi per reggere le fatiche

Capire meglio a che cosa sono dovute le fatiche forse aiuta anche a reggerle meglio e ad attrezzarci meglio per sostenerle. Possiamo cominciare col dotarci di una maggiore robustezza a livello del sapere e delle conoscenze che mettiamo in atto nel gestire situazioni lavorative particolarmente pesanti e complesse sia dal punto di vista dell'individuare progettualità che dell'attivare cooperazioni.

Crede che questo pensiero sia chiaro e assai condiviso e che sia quello che ha spinto e spinge tuttora tante assistenti sociali a impegnare tempo ed energie e a sopportare personalmente costi anche consistenti per seguire corsi, seminari, master, supervisioni per accrescere e perfezionare dotazioni e competenze professionali. Forse oggi è importante ricordare che ci danno maggior forza quelle competenze professionali che non sono costituite da mere applicazioni di metodologie messe a punto da altri, ma piuttosto quelle che ci permettono di aprire nuovi sguardi e di essere anche un po' creativi. A mio avviso tuttavia quello che rende, in questo periodo in particolare, gli operatori, più capaci di sopportare le fatiche, perché più robusti anche nel contesto sociale, è il riuscire a rappresentare in modo più articolato e argomentato i problemi che vengono trattati e i contenuti degli interventi che vengono messi in atto. Sui problemi sociali, problemi fastidiosi, sgradevoli e sgraditi, circolano descrizioni e valutazioni frettolose e sommarie. Costituiscono le parti oscure di cui ci si vorrebbe liberare, e non si vede affatto che sono l'altra faccia della vita buona, vita felice a cui tanto si tiene. Crede tuttora si sia ancorati a una cultura degli interventi sociali intesi come atti benefici e non sia così acquisita e diffusa l'idea che i Servizi tutelano i diritti di chi si trova condizionato nel poterli esercitare per vari tipi di handicap, di deprivazioni familiari e sociali, di patologie più e meno curabili, di vicende drammatiche in cui è incappato. Secondo me è importante che ci sia qualcuno che si fa portavoce, che si fa interprete e che riesce a rappresentare nel contesto sociale i problemi che investono alcuni singoli e famiglie, ma che toccano tutti e quindi condizionano la convivenza civile collettiva.

È importante che gli operatori prendano parola e che si legittimino con autorevolezza. Si tratta di prendersi un potere attraverso il sapere e è cruciale che il sapere si renda visibile. Gli operatori diventano più robusti rispetto alle fatiche se sanno giocare di più il loro sapere, e quindi se sono in grado di rappresentare come interpretano i mandati e come possono aiutare, se riescono a porre e esporre valutazioni e comprensioni nei confronti degli amministratori, ma anche nei confronti della gente.

Tutto ciò non richiede presentazioni dotte e astratte ma spiegazioni il più possibile accessibili dei contenuti del proprio

Postfazione

178

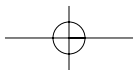
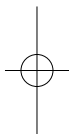
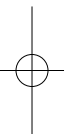
lavoro e dei processi operativi che si realizzano. Rendere esplicito e trasparente il processo di lavoro (in modo ancor più diretto e ravvicinato di quel che è stato fatto nelle narrazioni raccolte nel presente volume) aiuta a condividerlo con altri interlocutori, a crearsi dei sostegni a livello territoriale e a livello culturale, attraverso una capacità di interloquire a diversi livelli, per costruire appunto qualche cosa che sostenga i gli interventi e che non richieda ogni volta di esporsi ai respingimenti e alle frammentazioni. E questo può essere sperimentato a poco a poco, per piccoli passi, nella gestione di casi singoli e in varie occasioni di incontro a livello territoriale, provando e riprovando in ambiti protetti, incoraggiandosi a vicenda e recuperando modalità di comunicazione più immediate e toccanti per recuperare attenzioni meno superficiali ai problemi. Forse il primo passo, per tanti assistenti sociali, come è stato richiamato in un seminario tenuto a Roma lo scorso anno⁴⁶, il primo passo consiste nell'uscire dalla casalinghitudine del lavoro dell'operatore sociale: accettare di avere una funzione pubblica anche se si lavora in organizzazioni private, anche se la funzione non è legittimata come dovrebbe essere. In una prospettiva più immediatamente pratica si potrebbe pensare che in piccoli gruppi di assistenti sociali, all'interno delle équipe territoriali, si mettessero in campo delle prove tecniche, delle sperimentazioni di gestione di un caso non muovendo per prove ed errori ma costituendo una sorta di corridoio a latere in cui depositare, ipotesi e resoconti scritti di quel che viene deciso, agito e comunicato, degli esiti che si hanno e che non si hanno e insieme delle riflessioni che più immediatamente vengono in mente e vengono scambiate. Contemporaneamente si potrebbero costruire delle mappe sulle risorse territoriali, valorizzando dati già disponibili e non sufficientemente condivisi, valorizzando le differenze tra scuole, tra insegnanti, tra parrocchie, tra associazioni, tra famiglie adottive e affidatarie, tra pediatri e medici. Sono due piccole indicazioni per andare verso consolidamenti di alcune rielaborazioni indispensabili per il lavoro nel sociale e per preparare un terreno favorevole a costruire integrazioni tra professionisti e tra servizi: sono indicazioni per attrezzarsi a fare meno fatica, a prendere un po' più di distan-

⁴⁶ "Raccontare il lavoro sociale", Seminario promosso da Animazione sociale e dall'Ufficio Formazione del Dipartimento della Giustizia Minorile, 21-22 ottobre 2011.

za dall'angoscia di tutto quello che non si riesce a realizzare nel quotidiano e nello stesso tempo a collocarsi su una base costruttiva, costruttiva di qualche cosa che è importante e significativo per noi e per coloro con cui e per cui abbiamo scelto di lavorare.

Franca Olivetti Manoukian

Formatrice Studio APS-Analisi Psico Sociologica



Schede tecnico-operative degli incontri laboratoriali

a cura di *Immacolata Maione*

*Il vero viaggio di scoperta
non consiste nel cercare nuove terre,
ma nell'aver nuovi occhi.*

M. Proust

181

Primo incontro

Il servizio sociale nella rete territoriale: rappresentazioni, funzioni e ruoli

ore 9:30 - *Presentazione del percorso*

ore 9:45 - *Dinamica di apertura: l'autopresentazione*

Obiettivo di questa fase è stimolare la conoscenza all'interno del gruppo. Si chiede ai partecipanti di presentarsi, condividendo con il gruppo alcuni dati ed osservazioni relative alla sfera personale (hobby, segno zodiacale, piatto preferito, ...)

ore 10:30 - *Esercitazione: le metafore*

In questa fase, il facilitatore, partendo dall'assunto che le rappresentazioni mentali rispetto ad una serie di concetti influenzano l'agire anche professionale, chiede al gruppo di immaginare e trascrivere su un foglio di carta il significato simbolico (un'immagine, un'emozione, uno slogan, la prima cosa che viene in mente) da poter associare ai concetti di Centro Servizi Sociali Territoriale, utente, territorio e assistente sociale: Il Centro Servizi Sociali Territoriale è come... Gli utenti del Centro Servizi Sociali Territoriale sono come... Il territorio è come... Noi assistenti sociali del Centro Servizi Sociali Territoriale siamo come... Alla fine della scrittura, il facilitatore invita il gruppo a leggere in sequenza con grande ascolto.

Appendice: Schede tecnico-operative degli incontri

ore 11:00 - *Elaborazione emotiva*

In questa fase, si invita il gruppo ad esprimere le proprie emozioni, le assonanze e dissonanze rispetto alle metafore, rimanendo su un registro emotivo e rinviando ad una fase successiva l'approfondimento teorico e cognitivo.

ore 11:45 - *Discussione e condivisione sui significati delle metafore*

In questa fase, si riportano le immagini ricorrenti e quelle divergenti su cartelloni per facilitare la discussione con l'obiettivo di esplorare i significati delle metafore, facendo emergere i punti di vista e i modelli impliciti di riferimento.

ore 13:45 - *Valutazione finale*

Obiettivo di questa fase è, sia pur sinteticamente, mettere a fuoco riflessioni e pensieri sulla giornata, con la domanda: Cosa lascio al gruppo?

182

Secondo incontro

Il processo di conoscenza dei problemi per valutarne la trattabilità

ore 9:00 - *Ripresa del percorso: Cosa bolle in pentola?*

Obiettivo di questa fase è ricostruire il setting del Laboratorio, connettere pensieri ed operatività, portare i vissuti emotivi perché possano essere risorsa. Alla luce del lavoro svolto nell'incontro precedente ed in plenaria, si chiede ai partecipanti di esprimere pensieri, domande, emozioni rispondendo alla domanda: Cosa bolle in pentola?

ore 10:00 - *Presentazione della giornata*

Obiettivo della giornata è individuare le diverse fasi del processo conoscitivo attraverso un'operazione di contestualizzazione e valutazione che porta a conoscere e ri-conoscere il problema. Alcune domande da condividere con il gruppo per stimolare una consapevolezza sono: Quali sono le nostre modalità di

conoscenza? Quanto i sensi ci guidano e quali? Quali sono le famiglie che arrivano ai Servizi? Come sono legate al contesto territoriale? Quanto ne sono espressione o sono una minoranza?

ore 10:30 - *Esercitazione: l'intervista e la narrazione*

Obiettivo dell'esercitazione è, attraverso la narrazione di un caso presentato da un partecipante, comprendere le aree da esplorare per passare dalla richiesta alla formulazione di ipotesi sul problema. Un volontario propone la narrazione di una storia, facilitato da un intervistatore che lo aiuta nella ricostruzione con alcune domande. Il gruppo svolge una funzione di osservazione e di registrazione delle aree esplorate, delle domande utilizzate per ri-conoscere il problema, del processo conoscitivo posto in essere.

Individuato narratore e intervistatore, si collocano due sedie al centro della stanza, stabilendo un tempo di 10-12 minuti; dopo i primi 5 minuti, l'intervistatore pone delle domande per aiutare la narrazione e chiarire le diverse fasi e elementi della storia. Alla fine della narrazione, si invita ad una breve elaborazione emotiva.

ore 11:15 - *Lavoro in piccoli gruppi*

Si formano gruppi di 4-5 persone, con il compito di condividere quanto emerso e preparare una sintesi con un portavoce. Per facilitare il lavoro si propone una griglia di riflessione strutturata in tre parti e viene posta all'attenzione dei partecipanti attraverso tre cartelloni.

- Cartellone 1: La struttura. Mandato: come è arrivata la richiesta? Come è gestita? Le fasi della rilevazione. Gli attori del processo conoscitivo;
- Cartellone 2: Le prospettive di conoscenza. I punti di vista: della persona, dei familiari, della rete informale e della rete formale: come vedono il problema. Come si colloca il problema in relazione al contesto sociale. L'assistente sociale: come vede il problema, che ipotesi fa;
- Cartellone 3: Narratore ed intervistatore. Esplicitazione dei quadri di riferimento: istituzionale professionale personale che hanno guidato nell'esercitazione.

Appendice: Schede tecnico-operative degli incontri

ore 12:00 - *Discussione in plenaria*

Obiettivo è la condivisione attraverso la presentazione dei cartelloni, discussione su alcuni nodi critici e sulla metodologia adoperata per giungere alla conoscenza del problema.

Alcune domande da condividere e discutere con il gruppo: Come si è proceduto? Quali sono i punti critici a livello personale? Quali sono le convergenze?

ore 13:30 - *Esercizio conclusivo: La patata bollente*

Obiettivo è riflettere sul proprio stato attuale professionale, immaginare il proprio futuro, individuare le proprie potenzialità e riflettere sugli ostacoli.

Su un foglio ognuno scriverà in cima la frase e poi dovrà completare:

- Come sono oggi
- Come sarò domani
- Cosa posso fare per cambiare
- Qual è la patata bollente, ovvero l'ostacolo

Ogni partecipante legge il rigo che preferisce.

NB: In considerazione delle diverse composizioni sul piano numerico dei gruppi le diverse attività sono state volte in modo differente e con possibilità di approfondimento diverso.

Terzo incontro

Il trattamento sociale: valenza e significato.

L'accompagnamento sociale negli interventi finalizzati alla promozione ed al recupero sociale

ore 9:30 - *Ripresa del percorso*

Obiettivo di questa fase è ricostruire il setting del Laboratorio, connettere pensieri ed operatività, portare i vissuti emotivi perché possano essere risorsa.

Alla luce del lavoro svolto nell'incontro precedente ed in plenaria, si invita ogni componente del gruppo disposto in cerchio

ad esprimere un pensiero o una domanda in merito al lavoro svolto finora.

ore 10:00 - *Presentazione della giornata*

Obiettivo della giornata è sviluppare consapevolezza e condivisione sulla relazione di aiuto su piano concettuale, metodologico ed emotivo. Gli operatori nel realizzare processi di aiuto in situazioni con alto grado di complessità e difficoltà sono impegnati a prendere contatto/consapevolezza rispetto alle emozioni, alle sensazioni, ai sentimenti complessi che la relazione di aiuto sollecita.

Si propone un *brain storming* a partire dalla frase: Per l'assistente sociale l'aiuto è come...

Per favorire l'esplicitazione delle rappresentazioni dei partecipanti attraverso una comunicazione veloce e con minori difese. Ci si sofferma su immagini ricorrenti e divergenti

185

ore 10:30 - *Presentazione dell'esercitazione*

L'obiettivo, in questa fase, è lavorare su un caso proposto dallo staff per osservare le diverse dinamiche relazionali che intervengono in una storia e che permettono diverse forme di trattamento sociale. Dopo aver letto la storia e accolto solo brevi domande necessarie, si propone un'esercitazione che permetta di cogliere alcuni passaggi nella relazione tra l'assistente sociale e l'utente. Il gioco consiste nell'identificarsi con i due protagonisti per dare voce ai loro pensieri ed alle loro emozioni. Si collocano 2 sedie al centro della stanza, una è la sedia dell'utente, l'altra dell'A.S. Chi vuole si siede su una sedia, è possibile sedersi anche su entrambe. Ciascuno dà voce alle emozioni ed ai pensieri del proprio personaggio. La conduttrice aiuta nell'identificazione richiamando i punti della storia e il momento attuale. È utile che ci siano almeno 3 o 4 identificazioni per ciascun personaggio. Dopo si procede con un'elaborazione emotiva dei volontari e del gruppo.

ore 11:30 - *Gruppi di lavoro*

In questa fase, i partecipanti sono invitati a riflettere su alcuni aspetti:

- Quali sono i punti di forza ed i punti di debolezza – nell'arco della storia – nella relazione tra assistente sociale e utente?
- Quali dinamiche relazionali si sono instaurate?

Appendice: Schede tecnico-operative degli incontri

- Quali cambiamenti nella visione del problema?
- Attraverso la relazione cosa mi propongo di essere per la persona?
- E per la famiglia?

ore 12:30 - *Plenaria*

I gruppi riportano le riflessioni. Successivamente si apre la discussione connettendo il brain storming al lavoro dei gruppi, avendo in mente alcuni punti che può essere utile approfondire a secondo del gruppo:

- Attraverso la relazione cosa mi propongo di essere per la persona? Per la famiglia? Come declino il cambiamento? Come misuro il cambiamento?
- Come sviluppo la dimensione della cooperazione? Come vivo il fatto che l'utente non risponde alle aspettative, alle offerte? Come gestisco il contatto con la sofferenza? E con la frustrazione? Cosa rappresenta la dimensione del tempo nella relazione e nell'intervento?

ore 13:45 - *Commenti riflessivi finali*

Quarto incontro

La regia degli interventi sociali. La progettazione e gestione della mini equipe nel processo di aiuto. L'attivazione e la manutenzione della rete

ore 9:30 - *Ripresa del percorso*

Obiettivo di questa fase è ricostruire il setting del Laboratorio, connettere pensieri ed operatività, portare i vissuti emotivi perché possano essere risorsa. Alla luce del lavoro svolto nell'incontro precedente ed in plenaria, si chiede ai partecipanti: Con quale stato d'animo sono stamattina qui?

ore 10:00 - *Presentazione della giornata*

Obiettivo della giornata è sviluppare consapevolezza e condivisione su nessi e differenze tra regia e rete, regia e coordina-

mento, rappresentazioni e stili, la funzione e diversi livelli della regia sociale (istituzionale, gestionale, professionale, partecipativa). Si stimola il gruppo con alcune domande: Pensando all'attuale casistica in quali situazione assumi anche la funzione di regia, come si esplica? Come ti senti quando sei il regista? Quando lo sono altri?

ore 10:30 - *Esercitazione*

Obiettivo di questa fase, a partire dal lavoro di simulazione su un caso, è riflettere come la funzione di regia influisce sul lavoro di cura. Dopo aver letto una storia proposta dallo staff, e accolto solo brevi domande necessarie, si propone un'esercitazione che permetta di cogliere alcuni passaggi nella funzione di regia e nel lavoro di équipe. Il gioco consiste nell'identificarsi con i possibili protagonisti uscendo dagli stereotipi e dalle macchiette per cogliere una dimensione più profonda sulle resistenze e/o disponibilità alla cooperazione.

- Fase 1 - L'assistente sociale invita alcuni operatori all'équipe.

Si cerca una persona disponibile ad identificarsi con l'assistente sociale regista. L'A.S. scrive su dei biglietti chi inviterebbe all'équipe poi distribuisce i biglietti ai colleghi.

- Fase 2 - La risposta all'ingaggio.

Le persone inviate si siedono sulla sedia e dicono: «Sono... e scelgo di partecipare all'équipe perché...» oppure «sono... e scelgo di non partecipare all'équipe perché...». È possibile che l'assistente sociale inviti qualcun altro oppure si può fare un'inversione di ruoli: chi ha scelto di non sedersi all'équipe si siede e cerca una buona motivazione per sedersi.

- Fase 3 - Gli attori ingaggiati esprimono aspettative e pensieri.

L'assistente sociale dice: «Penso di poter contribuire con... e mi aspetto da... (ciascuno degli altri attori presenti) che contribuisca con...». Ognuno a turno dice: «Sono ... penso di poter contribuire con ... e mi aspetto da (uno solo degli altri attori presenti) che contribuisca con ...». Si procede con un'elaborazione emotiva degli attori ingaggiati e del gruppo attraverso l'ausilio di domande quali: Come ci si è sentiti? Quale è stato il momento più significativo? Con quale criterio l'assistente sociale ha scelto le persone e i ruoli? Perché

Appendice: Schede tecnico-operative degli incontri

non ha scelto alcuni attori (se del caso)? E per gli attori: Cosa ha significato accettare o meno l'invito? E al gruppo: Cosa è accaduto di significativo? Si riflette sulla coerenza o discordanza tra i contributi che ciascuno si aspetta dall'altro e quello che gli altri ritengono di dover o poter dare.

ore 11:45 - *Lavori di gruppo*

In questo momento i partecipanti sono invitati a riflettere su alcuni aspetti emersi nella fase introduttiva e nell'esercitazione:

- Quali sono le difficoltà e quali gli elementi facilitanti che si sperimentano nel coinvolgere i diversi attori in un lavoro integrato di equipe? (a livello istituzionale, organizzativo, professionale, personale)
- Come motivare le persone a stare nella rete/èquipe? Come gestire le resistenze?
- Quali stili di regia utilizziamo sul piano relazionale?
- Quali competenze sono necessarie per una regia efficace? Quali differenze riconosco in me nel tempo (legate alla maturità anagrafica e professionale, ai diversi contesti lavorativi) nell'assumere la funzione di regia?

ore 12:15 - *Plenaria*

Ripresa dei punti precedenti e discussione

ore 13:15 - *Valutazione finale*

Obiettivo di questa fase è effettuare una riflessione condivisa sul percorso focalizzando l'attenzione su due aspetti:

- Cosa è successo/cambiato in questi mesi nel gruppo?
- Cosa c'è di condiviso sull'identità professionale?

Alla fine della giornata, viene consegnato ai partecipanti un questionario al fine di esprimere una valutazione globale sul percorso laboratoriale svolto in questi mesi in forma anonima⁴⁷.

⁴⁷ I risultati sono riportati in modo esteso nel capitolo 6.

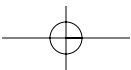
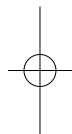
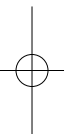


Bibliografia



Monografie
Riviste
Sitografia

bibliografia



Monografie

- ALBERICI A. (2002), *L'educazione degli adulti*, Carocci, Roma.
- ALFOLDI F. (1999), *L'évaluation en protection de l'enfance. Théorie et méthode*, Dunod, Paris.
- ALLEGRI E. (2006), *Le rappresentazioni dell'assistente sociale*, Carocci, Roma.
- ANDRENACCI R., SPROVIERI S. (2004), *Il lavoro sociale individuale. Metodologia e tecniche di servizio sociale*, Franco Angeli, Milano.
- ANTONIETTI A. (1994), *Il pensiero efficace. Metodi e tecniche per la soluzione creativa dei problemi*, Franco Angeli, Milano.
- BALINT M. (1968), "Il difetto fondamentale" in *La regressione*, trad. it. Cortina, Milano (1983).
- BARTOLOMEI A., PASSERA A. (2005), *Manuale di Servizio Sociale professionale*, CieRre, Roma.
- BATESON G. (1977), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
- BECK U., GIDDENS A., SCOTT L. (1999), *Modernizzazione riflessiva*, Asterios, Trieste.
- BEZZI C. (2011), *La linea d'ombra. Problemi e soluzioni di ricerca sociale e valutativa*, Franco Angeli, Milano.
- BIANCHI D., GIORDANO M. (2011), "L'ascolto dei bambini: rischi di vittimizzazione secondaria dei bambini e tutela degli operatori", in *Ascoltare il "minore"*, a cura di Donata Bianchi, Carocci Faber, Roma.
- BION W.R. (1961), *Esperienze nei gruppi*, traduzione italiana di Muscetta S., Armando Editore, Roma.
- BION W.R. (1962), *Apprendere dall'esperienza*, traduzione italiana di Antonello Armando, Parthenope Bion-Talamo, Sergio Bordi, Armando Editore, Roma.
- BOCCHI G., CERUTI M. (a cura di) (2007), *La sfida della complessità*, Bruno Mondadori, Milano.
- BORGNA E. (2010), *La solitudine dell'anima*, Feltrinelli, Milano.
- BRAIDI G., CAVICCHIOLI G. (a cura di) (2006), *Conoscere e condurre i gruppi di lavoro*, Franco Angeli, Milano.

Bibliografia

BRONFENBRENNER U. (2002), *Ecologia dello sviluppo umano*, Il Mulino, Bologna.

BRONFENBRENNER U., WEISS citato in Donati P.P. (1994), *La famiglia nella società relazionale*, Franco Angeli, Milano.

BRUSCAGLIONI M. (2007), *Persona Empowerment: poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*, Franco Angeli, Milano.

CALVI G. (1966), "Il problema psicologico della creatività" in *Ricerche sulla creatività*, Edizione Ceschina, Milano.

CAMPANINI A. (2002), *L'intervento sistemico. Un modello operativo per il servizio sociale*, Carocci, Roma.

CAMPANINI A. (2006), *La valutazione nel servizio sociale*, Carocci, Roma.

CANALI C., DE PIERI P. (2000), *La valutazione della qualità nei servizi*, Fondazione Emanuela Zancan, Rovigo.

CORRAO F. (1982), "Psicoanalisi e ricerca di gruppo" in *Gruppo e funzione analitica*, III/3, ed. C.R.P.G., Roma.

DAL PRA PONTICELLI M. (1987), *Lineamenti di Servizio Sociale*, Astrolabio, Roma.

DE AMBROGIO U., BERTOTTI T., MERLINI F. (2007), *L'Assistente Sociale e la valutazione*, Carocci, Roma.

DE BONO E., DE BONO R. (2000), *Il pensiero laterale*, Bur Biblioteca Univ. Rizzoli, Bologna.

DE MICHELE V. (2010), *Il Role Playing formativo - Dalle origini teoriche alla teoria della tecnica*, Fondazione Guglielmo Gulotta di Psicologia Forense e della Comunicazione, (s.l.).

DE ROBERTIS C. (1986), *Metodologia dell'intervento nel lavoro sociale*, Zanichelli, Bologna.

DI CHIARA G. (1999), *Sindromi Psicosociali*, Raffaello Cortina, Milano.

DI NICOLA P. (a cura di) (1988), *La rete: metafora dell'appartenenza*, Franco Angeli, Milano.

DONATI P. (1998), *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano.

DONATI P., FOLGHERAITER F. (1999) (a cura di), *Gli operatori socia-*

li nel welfare mix, Erickson, Trento.

FERRARIO F. (1993), *Il lavoro di rete nel Servizio Sociale*, NIS, Roma.

FOLGHERAITER F. (1994), *Intervento di rete e comunità locali*, Erickson, Trento.

FOLGHERAITER F. (2000), *L'utente che non c'è. Lavoro di rete ed empowerment nei servizi alla persona*, Erickson, Trento.

FOLGHERAITER F. (2002), "Le basi micro sociologiche del lavoro sociale: la prospettiva relazionale", in Marzotto C. (a cura di), *Per un'epistemologia del servizio sociale. La posizione del soggetto*, Franco Angeli, Milano.

FOLGHERAITER F. (2003), *La liberalizzazione dei servizi sociali*, Erickson, Trento.

FOLGHERAITER F. (a cura di) (2005), *Il servizio sociale postmoderno*, Erickson, Trento.

FOLGHERAITER F. (2008), "Quale professionalità per la facilitazione delle reti?", in Rossi G., Boccaccin L. (a cura di), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore*, Franco Angeli, Milano.

FOLGHERAITER F. (2010), *Teoria e metodologia del servizio sociale*, Franco Angeli, Milano.

FORTUNA F. (2009), *Il Sistema Organizzativo Aziendale*, Franco Angeli, Milano.

FOULKES S.H. (1975), *Group-Analytic Psychotherapy: Method and Principles*, Gordon & Breach, London; traduzione italiana Astrolabio (1977), Roma.

FRISCH K.V. (1951), *Nel mondo delle api*, Edizioni Agricole, Bologna.

GABASSI P.G. (2003), *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

GALLINO L. (2000), *Globalizzazione e disuguaglianze*, Edizione Gius Laterza & Figli, Roma.

GOLEMAN D. (1995), *Lavorare con l'intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.

GUI L. (2004), *Le sfide teoriche del servizio sociale*, Carocci, Roma.

JAQUES E. (1978), *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Boringhieri, Torino.

Bibliografia

- KAES R. (1999), *Le teorie psicoanalitiche del gruppo*, Editore Borla, Roma.
- KANEKLIN C., OLIVETTI MANOUKIAN F. (2000), *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica*, Carocci, Roma.
- LARocca F. (1983), *Oltre la creatività: l'educazione*, La Scuola, Brescia.
- LERMA M. (1992), *Metodo e Tecniche del Processo di Aiuto*, Astro-labio, Roma.
- LEWIN K. (1974), *I conflitti sociali*, Franco Angeli, Milano.
- LO IACONO A., MILAZZO P. (2007), *La Sala degli specchi: comunicazione e psicologia gruppale*, Franco Angeli, Milano.
- LOIERO S. (2008), "Ambiente di apprendimento" in *Voci della scuola*, Tecnodid, (s.l.).
- MAGGIAN R. (2001), *Il Sistema Integrato dell'Assistenza*, Carocci, Roma.
- MAGUIRE L. (1989), *Il lavoro sociale di rete*, Erickson, Trento.
- MALAGOLI TOGLIATTI M. (1991), *Il contesto nella psicoterapia relazionale*, in Malagoli Togliatti M., Telfener U. (a cura di), V. Bollati Brin-ghini, Torino.
- MALAGUTI E. (2005), *Educarsi alla resilienza, Come affrontare crisi e difficoltà e migliorarsi*, Erickson, Trento.
- MASCI S. (2009), *Giochi e role playing per la formazione e la conduzione dei gruppi*, Franco Angeli, Milano.
- MASTROPAOLO M. (1999), *Il sé rilevato*, Franco Angeli, Milano.
- MORENO J.L. (1980), *Principi di sociometria, psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Etas, Milano.
- MORENO J.L. (2007), *Teatro della spontaneità*, Di Renzo, Roma.
- MORIN E. (1985), *La via della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- NEVE E. (2000), *Il servizio sociale. Fondamenti e cultura di una professione*, Carocci, Roma.
- OLIVETTI MANOUKIAN F. (1988), *Stato dei Servizi. Un'analisi psico-sociologica dei servizi sociosanitari*, Il Mulino, Milano.

OLIVETTI MANOUKIAN F. (2005), *Re/immaginare il lavoro sociale*, i Geki di Animazione sociale, Gruppo Abele, Torino.

PALMONARI A., CAVOZZA N., RUBINI M. (2002), *Psicologia Sociale*, Il Mulino, Bologna.

PAYNE M. (1998), *Case management e servizio sociale*, Erickson, Trento.

PITTALUGA M. (2000), *Competenze e responsabilità dell'Assistente Sociale*, Carocci, Roma.

POJAGHI B. (2002), *Il gruppo come strumento di formazione complessa. Il farsi e il disfarsi delle idee*, Franco Angeli, Milano.

PONTECORVO C., PONTECORVO M. (1986), *Psicologia dell'educazione. Conoscere a scuola*, Il Mulino, Bologna.

195

QUAGLINO G.P. (1985), *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna

RANIERI M.L. (2004), *Il metodo di rete in pratica. Studi di caso nel servizio sociale*, Erickson, Trento

SANICOLA L. (2004), *L'intervento di rete*, Liguori Editore, Napoli.

SANICOLA L. (2005), voce: "Intervento di rete" in *Dizionario di Servizio Sociale* diretto da M. Dal Pra Ponticelli, Carocci, Roma.

SCHETTINI B. (2005), *Il lavoro pedagogico con gli adulti*, Luciano Editore, Napoli.

SCHON D.A. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, Bari.

SCHUTZENBERGER A.A. (2008), *Lo psicodramma*, Di Renzo, Roma.

SCIALOJA P. (1998), *Psicologia Sociale delle organizzazioni*, Alfredo Guida, Napoli.

VANNI F., SACCHI M. (1992), *Gruppi e identità*, Raffaello Cortina, Milano.

VARRIALE C. (2002), *Cervello, emozioni, prosocialità*, Liguori, Napoli.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J.H.F., CHANGE R. (1974), *Sulla formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma.

Bibliografia

Riviste

ARTIACO D., GAETA R. (2012), *Il valore terapeutico di una protezione non solo fisica* in «Minori e Giustizia», Milano, Edizione Franco Angeli, n. 1.

BERTOTTI T., DE AMBROGIO U. (2011), *La valutazione nelle indagini sociali*, in «Prospettive Sociali e Sanitarie», Milano, Edizioni IRS, n. 19.

BORGNA E. (1998), *Affettività e cura* in «Animazione sociale», Torino, Gruppo Abele, n. 33.

BRUNOD M., CICERO S., DI TOMMASO B. (2012), *Il case management: modelli e strumenti operativi nell'area dell'integrazione socio-sanitaria* in «Salute e Società», Milano, Franco Angeli, n. 1.

CAMARLINGHI R., D'ANGELLA F. (a cura di) (2003), *Discutere di Lavoro Sociale. Appunti e ipotesi*, in «Quaderni di Animazione Sociale», Torino, Gruppo Abele.

CAMARLINGHI R., D'ANGELLA F., ENRIQUEZ E., OLIVETTI MANOUKIAN F., SARACENO C. (a cura di) (2012), *È ancora pensabile un futuro del lavoro sociale*, in «Animazione Sociale», Torino, Gruppo Abele, n. 259.

COLLEONI M. (2006), *Istanze di nuova professionalità, tra opacità e nomadismo* in «Animazione sociale», Torino, Gruppo Abele, n. 5.

DELLA VALLE M. (1989), *Primo: conosci te stesso* in «Vivere oggi», Vicenza, Angelo Colla Editore, n. 5.

FOLGHERAITER F. (2007), *Gli spazi degli assistenti sociali* in «Lavoro sociale», Trento, Erickson, vol. 7, n. 1.

GILI FIVELA B., MARRONE G., LOVALDI F., NOVERO G., CELENTANO V. (2008), *Il sistema di Valutazione Multidimensionale della Regione Piemonte quale espressione dell'integrazione sociosanitaria* in «Giornale di gerontologia», Pisa, Pacini Editore, n. 56.

GIORDANO M. (2012), *La funzione di regia per la cura sociale* in «Minori e Giustizia», Milano, Franco Angeli, n. 1.

MERLINI F. (2011), *La formazione continua per gli Assistenti Sociali*, in «Prospettive Sociali e Sanitarie», Milano, Istituto per la Ricerca Sociale, n. 3.

NERI C. (1979), *Rappresentazione, costruzione, interpretazione nel gruppo* in «Gruppo e Funzione Analitica», Roma, Editore Borla, I, n. 1.

NERI C. (1982), *Ricordi di ciò di cui non si è fatta esperienza* in «Rivista di Psicoanalisi», Roma, Astrolabio-Ubaldino Editore, XXVIII, n. 3.

OLIVETTI MANOUKIAN F. (2010), *Dare e prendere forme: una lettura del senso politico della formazione* in «Spunti», Milano, rivista a cura dello Studio APS, n. 13.

OLIVETTI MANOUKIAN F. (2011), *Ma il lavoro sociale che lavoro è?* in «Animazione Sociale», Torino, Gruppo Abele, n. 255.

OLIVETTI MANOUKIAN F. (2012), *Quel tanto di trasgressioni per lavorare nel sociale*, in «Animazione Sociale», Torino, Gruppo Abele, n. 259.

197

RAINERI M.L. (2001), *Lavoro d'équipe e lavoro di rete nel welfare mix*, «Rivista Sociologia e politiche sociali», Milano, Franco Angeli, n. 3.

SCALARI P. (2007), *L'operatore nella relazione con l'altro* in «Animazione Sociale», Torino, Edizione Gruppo Abele, n. 11.

SCALARI P. (2007), *Per esporsi al dolore senza smarrirsi* in «Animazione sociale», Torino, Gruppo Abele, n. 11.

SCHIAVI P. (2009), *Co-Costruttori Conoscitivi non si nasce si diventa* in «Animazione sociale», Torino, Gruppo Abele, n. 3.

Bibliografia

Sitografia

Codice Deontologico dell'assistente sociale in:

http://www.assistentsociali.org/servizio_sociale/codice-deontologico-degli-assistenti-sociali-titolo-II.htm

Consapevolezza ed intelligenza emotiva in:

www.cshg.it/Progetti/Seminari2012/Seminari2012PartePrima.htm

Foti C. *Prevenzione, formazione e intelligenza emotiva* in:

www.sviluppointelligenzaemotiva.it/.../

I principi della Costituzione della Repubblica Italiana in:

<http://www.governo.it/governo/costituzione/principi.html/>

Legge 328/200 - Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali in:

<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/00328l.htm>

Loiero (2008), *Ambiente di apprendimento* in:

www.funzioniobiettivo.it/glossadid/ambiente_apprendimento.htm

Piano Sociale di Zona 2010-2012 - Comune di Napoli in:

<http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/ID/Pagina/4901>

