

zione più realistica di se stessi si arricchiscono apprendimenti da altri, con altri: *apprendendo dagli uni e dagli altri* i modi di operare ci si influenza a vicenda e si mettono le basi per cooperare in modo costruttivo.

Apprendere implica comprendere, per intraprendere nuovi percorsi nel sociale, per riprendere la ricerca di convivenze più sostenibili. ■



## Agire con un approccio di comunità

### Lavorare sui problemi muovendosi nell'incertezza

di **Claudia Marabini**

Perché oggi, ancor più che in passato, è importante agire con *un approccio di comunità*, attivando la comunità? Se ne è tanto discusso, lo sperimentiamo come uomini e donne, cittadini e professionisti, tutti i giorni.

## Perché oggi investire nel lavoro di comunità

I cambiamenti sociali, culturali, economici, tecnologici, climatici hanno prodotto *disorientamenti e conflittualità, paure e rabbia, fragilizzazione dei legami sociali*. La pandemia ha reso più evidenti questi stati emotivi-cognitivi nelle vite delle persone e dei territori (dalla coesione attorno alla paura nei lockdown all'«ognuno per sé» nei tentativi di ripartenza).

Si è maggiormente sviluppata la consapevolezza che *l'incertezza non è una condizione temporanea ma costitutiva del nostro tempo*. Entra nelle vite e nei corpi delle persone, nella vita e nel funzionamento delle organizzazioni. Non è possibile capire tutto e non è possibile prevedere tutto. E, come dice Miguel Benasayag <sup>(1)</sup>, «quando il domani non è più la promessa del futuro (...) si chiude nelle esistenze lo spazio di un futuro possibile».

L'incertezza è innanzitutto un'incertezza *conoscitiva*. La complessità dei problemi con cui ci confrontiamo, nel macro e nel micro, porta spesso con sé una difficoltà a conoscere e riconoscere le questioni: si sa ma non si sa <sup>(2)</sup>...

Sono presenti tanti riferimenti che non consentono più di appoggiarsi a modelli di riferimento «certi», a valutazioni sociali condizionate, relative a come vivere in un contesto attraversato da emergenze e repentini cambiamenti.

Questa pluralità è anche esito

di visioni individuali dei problemi e di come affrontarli, in cui si è logorata la rappresentazione che vede il proprio benessere legato a quello altrui: pensiamo alla questione del vaccino e del *green pass* come emergente di un dibattito tra responsabilità sociale e libertà individuale che si è radicalizzato.

L'attivazione della comunità è allora importante per contenere la frammentazione sociale e le spinte individualistiche, per favorire/promuovere prossimità e vicinanze ai problemi della vita e per sostenere la possibilità di *ricostruire un «noi»*.

## Un'attivazione a livello micro-locale

È nella comunità, a livello *micro-locale*, come diceva Zygmunt Bauman <sup>(3)</sup>, che è possibile, attraverso processi di coinvolgimento delle persone, *sostenere ricomposizioni e connessioni*, dare un supporto alla possibilità di costruire attorno ad aspetti cruciali della nostra vita dei pensieri accomunanti, delle comprensioni su cui ci si trova vicini.

Per questo parliamo dell'importanza (necessità) di investire nel lavoro di comunità, di *muoversi con un'ottica di comunità*.

### La comunità si fa stando nelle relazioni

*Avvicinarsi alle storie, alla cultura dei territori* è, quindi, una condizione necessaria per *rintracciare soggetti/gruppi-risorsa*, movimenti costruttivi e generativi.

**L'attivazione della comunità è oggi importante per contenere la frammentazione sociale, promuovere vicinanze ai problemi e sostenere la possibilità di ricostruire un «noi».**

Il lavoro con la comunità non lo si può fare a tavolino, ha una geografia, una fisicità degli ambienti e degli spazi, delle persone... La comunità si fa stando nelle relazioni.

Ciò che spesso si sottovaluta è che *se non ti avvicini non vedi*: è un avvicinarsi spaziale/fisico e relazionale. Il rischio è di vedere e considerare significativi solo i soggetti istituzionali, solo le realtà del pubblico e del privato che si occupano dei problemi sociali, sanitari, educativi.

In questa prospettiva è interessante lo spostamento che si è fatto anche nel *linguaggio*. Anni fa si parlava di «territorio», oggi si parla di più di «comunità» perché, come scrive Franca Olivetti Manoukian, «si vuole sottolineare un riferimento forte a un ambito in cui è presente, o si vorrebbe che fosse presente, un consistente tessuto sociale, che si desse importanza agli aspetti relazionali, ai legami positivi tra coloro che vivono in una medesima area» <sup>(4)</sup>.

### La comunità non è un tutt'uno compatto

*Nell'immaginario «comunità» rimanda ad accordo,*

## ||

**1/** Benasayag M., *L'età dell'incertezza*, conferenza del 25 gennaio 2021 al Centro Geode della cooperativa sociale Aeper di Bergamo.

**2/** Bauman Z., *I confini del mondo e le speranze degli uomini*, intervento al Festival della Cultura di Bergamo nel 2014.

**3/** Bauman Z., *Individualmente insieme*, Diabasis, Parma 2014, e *Voglia di comunità*, Laterza, Bari 2007.

armonia, vicinanza, unità, coesione ma, contemporaneamente, *nel quotidiano* sperimentiamo che non è così, non è solo così, e che le relazioni sono molto più variegate.

È interessante se riusciamo a riconoscere che *la comunità non è un tutt'uno compatto e coeso*: è anche un luogo che si «chiude», in cui le appartenenze creano distanze e barriere (per esempio, i commercianti di un quartiere rispetto a un gruppo di adolescenti che occupa lo spazio di una piazza).

Non incontriamo solo legami in senso positivo, come dice Arnaldo Bagnasco<sup>(5)</sup>. Ci sono sì interessi, risorse, disponibilità costruttive, cooperazioni, desideri di scambi e confronti... Ma sono presenti anche pregiudizi, ambivalenze, dinamiche di potere che alimentano distanze e separazioni, interessi, conflitti e rabbia sociale. Riconoscere i differenti movimenti consente di *assumere un approccio più realistico*, meno idealizzato, al lavoro con la comunità.

Comunità rinvia anche a ciò che può essere inteso come «comune», ma *ciò che accomuna va riconosciuto e costruito*, non è dato e non è mai dato una volta per tutte. La comunità non esiste in sé.

### **Il primo movimento è riconoscere ciò che c'è**

Per questo il primo movimento che siamo chiamati a fare è di *riconoscere l'esistente, ciò che c'è già*, le relazioni e i legami che si riescono a vedere, costruiti nel tempo attorno ai problemi da parte di singoli,

gruppi, reticoli...

Pensiamo all'insegnante in pensione che, senza farsi pagare, fa venire a casa sua i bambini con difficoltà di apprendimento e diventa un punto di riferimento nel quartiere per insegnanti e genitori. Pensiamo anche a una rete di genitori che si prende cura del parco e in tal modo fa sponda, appoggia e sostiene situazioni di fragilità genitoriale. Sono esplorazioni per ricercare *soggetti che sono già risorse* nel territorio: risorse per la conoscenza dei problemi o che hanno vicinanze con i problemi di cui ci si vuole occupare.

A partire da questa comprensione è possibile riconoscere e assumere che *il lavoro con la comunità non è immediatamente con tutti*, ma con alcuni singoli o gruppi/reticoli di soggetti. È con chi ci sta ed è disponibile a essere una risorsa prima che qualcuno glielo chieda o a partire da richieste che possono essergli rivolte.

### **La possibilità per tutti di essere risorsa attiva**

Nell'approccio di comunità è ricercata e *sollecitata un'attivazione dei cittadini (e degli stessi operatori)*.

Si sottolinea l'importanza che tutti si sentano implicati nell'occuparsi dei problemi sociali presenti nel loro contesto, che tutti si mobilitino e si mettano in un'ottica di scambio.

L'ottica dell'attivazione *riconfigura il rapporto tra operatori e cittadini* che esprimono difficoltà, fragilità, disagi sollecitando il passaggio da una posizione passiva a una attiva.

Per gli operatori significa accompagnare la relazione per decostruire una posizione di attesa di soluzioni verso il servizio e uscire da una logica prestazionale («che altri facciano, mi diano, mi dicano...»), per sostenere *un'attivazione che restituisce al soggetto, al suo sistema di relazioni e al contesto più allargato la possibilità*

## **II**

5 / Bagnasco A., *Tracce di comunità*, il Mulino, Bologna 1999.

4 / Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi socio-sanitari*, Guerini, Milano 2015.

di essere risorsa nella conoscenza e comprensione, gestione e risoluzione delle problematiche.

Questo implica per gli operatori stessi un cambiamento culturale: da una visione spesso centrata sulle mancanze e criticità a un approccio capacitante, più orientato a riconoscere le capacità, le risorse del soggetto e del suo sistema di relazione <sup>(6)</sup>.

Quello che questo approccio produce è che il lavoro con la comunità modifica la comunità stessa e la rende più capace di ascoltare, intercettare, occuparsi dei problemi sociali che al suo interno vengono generati.

### **Il lavoro di comunità non è un lavoro «in più»**

Per gli operatori ciò vuol dire «uscire» dai servizi, prendere un'iniziativa, entrare in contatto con i luoghi e i soggetti del territorio, non aspettare... È un'attivazione orientata a riconoscere e restituire capacità ai soggetti e al loro sistema di relazioni, ma anche ad *allargare corresponsabilità sui problemi*: «Chi c'è con noi?».

Potremmo dire che il lavoro con la comunità consiste nel prendere in mano i problemi con chi li vive in quel territorio e ci sta a mettersi in gioco, con chi ha delle disponibilità ad attivarsi e farsi parte attiva.

## II

6 / Donolo C., *Italia sperduta. La sindrome del declino e le chiavi per uscirne*, Donzelli, Roma 2010.

**Il lavoro con la comunità consiste nel prendere in mano i problemi con chi li vive in quel territorio e ci sta a mettersi in gioco, con chi ha delle disponibilità ad attivarsi e farsi parte attiva...**

È una rappresentazione differente del ruolo del professionista e del servizio: dal pensarsi «regista» della comunità che si vuole attivare al «riconoscersi parte» della comunità, dentro al contesto sociale come gli altri, al pari degli altri nelle differenze di ruolo, conoscenze e competenze sulle problematiche sociali.

Ci si chiede quanto i servizi siano interessati a prendere parte alla dinamica della comunità: non di rado si ha la sensazione che questo sia visto come un «lavoro in più» rispetto al cosiddetto «lavoro sui casi». Non è così.

Assumere *l'ottica di comunità* è un modo diverso di lavorare come professionisti, un modo diverso di collocarsi del servizio sociale, della cooperativa, dell'associazione di volontariato, del gruppo nel territorio rispetto alle singole situazioni e alle problematiche sociali.

### **Tre attenzioni di metodo irrinunciabili**

È interessante provare a mettere in evidenza *alcune attenzioni metodologiche* rispetto ai processi di lavoro che si attivano. Attenzioni che, nell'esperienza di consulenza e formazione con servizi sociali, cooperative, associazioni di volontariato, rischiano di essere sottovalutate o date per scontate.

Il lavoro in un'ottica comunitaria prende avvio attraverso *diversi incipit* in cui gli operatori assumono direttamente l'iniziativa o vengono coinvolti da altri soggetti, accadimenti, iniziative: da una segnalazio-

ne al servizio sociale alle problematiche ricorrenti (anziani soli o giovani adolescenti che preoccupano per i loro comportamenti o per l'elevato numero di abbandoni scolastici, assenza di luoghi di incontro e di socializzazione...), da un bando per la rigenerazione delle periferie alle emergenze sociali e sanitarie, dalla gestione degli orti in un quartiere tra abitanti alla gestione del riciclo dei giochi in un parco...

Possono essere dunque situazioni di disagio conclamato, fragilità, vulnerabilità, normalità che riguardano la vita delle persone in quel territorio.

*Gli incipit sono appigli* che possono essere trattati in modi diversi ma richiedono, da un punto di vista metodologico, un'attenzione attorno a *tre dimensioni*: l'ascolto dei soggetti implicati, la ricerca delle opportunità presenti o potenziali, la co-costruzione dei problemi.

## I / L'ascolto dei soggetti implicati

La questione dell'ascolto non va sottovalutata perché *ognuno di noi si muove nella comunità con delle rappresentazioni costruite nel tempo* (storia soggettiva, formazione e ruolo professionale, cultura della propria organizzazione, l'esperienza di gruppi...) che orientano la lettura della realtà, la configurazione delle problematiche e le modalità di intervento.

Sono rappresentazioni che ci

guidano nel mondo e che ci rassicurano e implicano tre «passaggi nel metodo di lavoro di ascolto».

### Da un ascolto selettivo a un ascolto aperto

La prima questione è la disponibilità soggettiva a *mettere in campo un ascolto non selettivo* delle situazioni/contesti a partire da ciò che noi sappiamo già, promuovendo un'apertura verso l'ascolto di cosa dice l'altro, del suo punto di vista, sul suo problema e sulle sue ragioni.

Quanto riconosciamo/pensiamo che l'altro possa avere una conoscenza e che possa dire qualcosa di utile, di interessante, di diverso da ciò che già conosciamo?<sup>(7)</sup> Potremmo dire che all'operatore è richiesto di *decentrarsi da sé*: da un ascolto selettivo a un ascolto aperto.

### Da un ascolto circoscritto a un ascolto diffuso

*Ma chi ascoltiamo?* Solo i soggetti/i gruppi/le associazioni che già conosciamo e riconosciamo come interlocutori? A volte l'ascolto parte da uno o più soggetti che segnalano la situazione di una famiglia, un problema in un quartiere... È un'attenzione metodologica significativa, ma quanto ci autorizziamo ad allargare l'ascolto ad altri soggetti?

È importante *allargare l'ascolto* ad altri soggetti che ci sembrano in contatto, implicati nella questione, perché possono portare altri punti di vista favorendo e consentendo una comprensione più articolata delle questioni in gioco.

L'ascolto spesso è rivolto verso *soggetti istituzionali formali* (servizi pubblici, parrocchia, cooperative, associazioni...), come se la conoscenza di questi soggetti fosse l'unica da considerare per affidabilità e credibilità.

## II

**7/** Due film sono illuminanti sull'ascolto selettivo, «Io, Daniel Blake» di Ken Loach e «Il medico di campagna» di Thomas Lilti, dove si vede come l'ascolto sia impedito da un attaccamento al proprio punto di vista e a ciò che già si sa su come «sono» e «devono funzionare» le cose.

In realtà *la conoscenza che realtà sociali meno strutturate e informali possono portare è di grande valore per la conoscenza dei problemi*: dal gruppo delle mamme ai volontari del parco, dal commerciante all'infermiere in pensione che va a casa degli anziani...

In un'ottica di lavoro di comunità non ci si concentra solo sul soggetto, sulla famiglia, ma ci si apre a una conoscenza del contesto, cercando di capire di più le risorse e i vincoli, chi è vicino, a fianco di quella situazione, quali sono i soggetti da ascoltare. Potremmo dire che è un *progressivo allargarsi a soggetti non già noti*: da un ascolto circoscritto a un ascolto diffuso e articolato.

### **Dall'ascolto dei soggetti all'ascolto dei luoghi**

Quando parliamo di ascolto non ci riferiamo solo ai soggetti, ma anche ai luoghi sociali. *L'ascolto è un avvicinarsi, un entrare in contatto corporeo, psicofisico con i territori*, con i contesti in cui si avvia un lavoro.

Se, dicevamo, il lavoro sociale in un'ottica di comunità non lo si fa a tavolino e non lo si fa solo nei «tavoli», è centrale *camminare nel quartiere*, vedere come è, come ci si sta... cercando di riconoscere i luoghi dell'ascolto già esistenti a cui è importante connettersi.

Significa attribuire valore ai luoghi sociali che nel territorio intercettano e ascoltano sofferenze, fragilità, scivolamenti, disagi (gruppo genitori della parrocchia,

**In un'ottica di comunità non ci si concentra solo sul soggetto, sulla famiglia, ma ci si apre a una conoscenza del contesto, cercando di capire le risorse e i vincoli, chi è vicino a quella situazione, quali sono i soggetti da ascoltare...**

ritrovi nel parco, centro di ascolto Caritas, spazio adiacente all'uscita dei bimbi dalla scuola materna...).

## **2 / La ricerca delle risorse presenti o potenziali**

Lavorare in un'ottica di comunità vuol dire riconoscere ciò che c'è già, la storia e la cultura di un territorio, di un quartiere, di un luogo, le relazioni e i legami costruiti nel tempo attorno ai problemi da parte di singoli, gruppi, reticoli, le disponibilità e le indisponibilità che producono movimenti inclusivi o espulsivi, cooperazioni o conflittualità. Non si tratta pertanto solo di mappatura delle organizzazioni presenti.

*Nell'esistente si possono ricercare opportunità presenti o potenziali*. Si tratta di avvicinarsi per vedere *chi sono le risorse* che ci possono stare a essere coinvolte, a fare un percorso. È un' esplorazione paziente per ricercare i soggetti che sono risorse per la conoscenza dei problemi, hanno vicinanza con i problemi di cui ci si vuole occupare, hanno sviluppato connessioni e collegamenti su temi/problemi. Significa *aprire un tempo* che non ha una finalità produttiva immediata, ma *che è volto a conoscere, capire*. Un movimento di conoscenza che passa attraverso l'avvicinarsi per vedere e «ri-conoscere» risorse preziose per i problemi attorno ai quali si vuole operare.

*Le risorse sociali sono infatti tali in relazione ai problemi* e consistono in legami che esistono e possono attivarsi nei gruppi sociali, grazie alle competenze e

capacità di singoli e piccoli gruppi (es. un infermiere che entra nelle case); consistono nelle conoscenze diffuse e incarnate, nelle affinità e nelle relazioni fiduciarie che si possono instaurare (un meccanico che coinvolge ragazzi che abbandonano la scuola), nelle convergenze di interessi e di visioni rispetto ad alcune questioni che toccano tutti.

Le risorse sono costituite da capacità relazionali, disponibilità di tempo, voglia di mettersi a disposizione, desideri e curiosità.

Le risorse quindi vanno riconosciute, costruite, contestualizzate, dato che non sono automaticamente e immediatamente visibili e reperibili.

Per tutto questo *c'è bisogno di sguardi innovativi* e di criteri di lettura sensibili, sofisticati, curiosi, aperti. Le risorse si colgono assumendo *sguardi trasgressivi*, andando oltre la visione tradizionale che le colloca essenzialmente in dotazioni finanziarie, le attribuisce alle strutture dei servizi pubblici istituzionali e alle loro articolazioni specialistiche, ad alcune professioni considerate più di altre competenti nel «risolvere» i problemi, dimenticando che la bidella o il personale ATA interessati ai ragazzi hanno molto da dire e da dare.

### 3 / Costruire insieme i problemi

Il prodotto dell'ascolto è una conoscenza più approfondita e

consistente del contesto e delle questioni in gioco e una messa a fuoco dei problemi su cui lavorare.

Perché ci diciamo che è importante identificare, «costruire» i problemi? Perché *il problema è tale se riconosciuto socialmente. È questa la condizione per favorire attivazioni e corresponsabilizzazioni.*

#### Portare alla luce i problemi impliciti

I problemi di cui ci si deve occupare spesso sono *impliciti* o sono visti in modo generico, sommario.

Non vediamo tutti le stesse cose, ma ognuno le vede dal proprio osservatorio. Ci sono *diverse collocazioni e diverse rappresentazioni*: cittadino, operatore di un servizio pubblico/cooperativa sociale, amministratore locale, volontario, gruppo genitori di una parrocchia o di una scuola, associazione dei commercianti, sindacato... Ci sono *interessi e obiettivi forse diversi*, non necessariamente divergenti, che vanno riconosciuti e valorizzati nella comprensione dei problemi.

In altre parole, *i problemi non sono già dati, ma vanno costruiti nei territori*, riconoscendo e interagendo con i diversi punti di vista dei soggetti implicati e coinvolti, per tessere delle identificazioni più condivise a cui collegare le azioni <sup>(8)</sup>.

#### Intrecciare sguardi e conoscenze

Meno il problema è rappresentato collettivamente e visto nelle sue diverse sfaccettature, più ognuno va sulle sue rappresentazioni, agendo i propri riferimenti nell'interazione quotidiana.

L'esito è che la differenza si gioca nella traduzione delle azioni, in un gioco di attese reciproche dove ognuno va per la propria strada e si possono aprire conflittualità.

La *sufficiente identificazione del problema* di cui ci si vuole occupare è una condizione necessaria perché,

## II

8 / d'Angella F., Olivetti Manoukian F., *Ascolto e osservazione nella progettualità dialogica*, in *La progettazione sociale*, «I Quaderni di Animazione Sociale», 1999.

come dice Achille Orsenigo<sup>(9)</sup>, ci sia una *integrazione basata sulla valorizzazione delle diversità*.

Quando il problema è stato «costruito» valorizzando sguardi, conoscenze e competenze dei soggetti implicati, *si gioca una «terzietà»* nella relazione tra i soggetti/organizzazioni e nella messa in campo di obiettivi e azioni che consente di costruire vicinanza, alleanze, fiducie, flessibilità nei funzionamenti organizzativi.

Questo investimento in fase iniziale e nei momenti di *empasse* è cruciale: aiuta a valorizzare i punti di vista e consente di trovare dei punti di contatto. Per esempio, nella DAD a distanza si vedono bambini oscurati/sganciati/ritirati: perché si vergognano della casa e sono in tanti? O perché non c'è una connessione abbastanza forte con la rete? O perché le relazioni con i compagni erano già esili? O perché i genitori non vedono nella scuola un'opportunità per il figlio/a e non investono per facilitare apprendimenti di contenuti e mantenimenti di rapporti con insegnanti e compagni?

## Questioni aperte su organizzare e organizzarsi

È interessante provare a mettere in evidenza alcune attenzioni

### II

9 / Orsenigo A., *L'integrazione tra progetti*, in *La progettazione sociale*, «I Quaderni di Animazione Sociale», 1999.

**Spesso dagli operatori viene espressa una certa preoccupazione nell'uscire dai servizi, perché non ci si sente sufficientemente legittimati a lavorare nei territori. È quindi importante che ci sia un'alleanza forte sul mandato.**

per sviluppare maggiore consapevolezza su *come le organizzazioni possono sostenere un approccio in un'ottica di comunità* e su come gli operatori possono organizzare processi e azioni nei territori. Attenzioni che, nell'esperienza di lavoro con servizi sociali, cooperative, associazioni di volontariato, rischiano di essere non sufficientemente rappresentate.

Ci sono alcune *questioni aperte* per un'organizzazione che vuole muoversi con una prospettiva di comunità.

### Esplicitare i mandati e renderli visibili

Gli operatori sociali del pubblico e del privato sociale agiscono nel contesto e interagiscono con diversi soggetti sociali entro organizzazioni che esistono in funzione di mandati esposti entro leggi e disposizioni normative.

Ciò implica che *i mandati*, cioè *ciò che legittima l'azione del servizio e degli operatori*, sia a livello politico (amministratori e assessori per i servizi pubblici, consigli di amministrazione e assemblee soci per cooperative e associazioni) sia a livello dirigenziale (dirigenti, staff di direzione), siano sufficientemente *esplicitati e resi visibili* all'interno e all'esterno dell'organizzazione, siano *considerati consistenti* affinché possano essere una guida nel quotidiano, *confrontati e discussi* per consentire delle appropriazioni e delle identificazioni.

I mandati sono importanti perché legittimano e sostengono l'agire nella comunità da parte di un'organizzazione, gruppo, associazione.



Spesso dai singoli operatori viene espressa una certa preoccupazione nell'uscire dai servizi, perché non ci si sente sufficientemente legittimati: gli orari, i tempi, i luoghi, i setting del lavoro con la comunità sono decentrati e costruiti *ad hoc* (nei giardini, nelle biblioteche, negli oratori, nelle sedi delle associazioni di volontariato, nei bar...) in relazione agli attori coinvolti e ai problemi da trattare. Si gioca una certa mobilità e flessibilità, un'azione più creativa.

È quindi importante un'alleanza forte sul mandato, che legittimi azioni stra-ordinarie, scelte inusuali, sperimentazioni, con quel che questo implica in flessibilità di procedure e regolamenti, riformulazione e invenzione di nuove forme di intervento e servizi.

Per un'amministrazione pubblica spesso è vincolante il nodo del controllo: ma per agire nel territorio è richiesto un controllo che si sposti più su obiettivi che su orari, procedure, presenze formali.

Investire sulla precisazione del mandato interroga l'organizzazione stessa sul ruolo che vuole svolgere nel contesto sociale: qual è il senso per l'organizzazione di un lavoro in un'ottica di comunità? Questo sollecita a rivisitare le ipotesi con cui si sviluppa lavoro sociale nei territori.

### **Allestire organizzazioni temporanee**

Nel lavoro con la comunità, al centro – più che l'organizzazio-

ne di appartenenza – c'è l'*agire dell'operatore* che nel quotidiano prende iniziative, riconosce la storia di un territorio e della situazione specifica, costruisce ascolti e avvicinamenti, promuove coinvolgimenti e si fa coinvolgere, sostiene dialoghi e avvicinamenti tra punti di vista, facilita scambi e accordi tra soggetti in relazione ai problemi del singolo o del territorio...

*È centrale che non si sottovaluti il rischio di un agire individuale e che si sostenga un agire organizzativo* attraverso un pensiero, una progettazione che l'operatore può fare con altri per allestire organizzazioni temporanee attorno ai problemi...

Parliamo di «organizzazioni temporanee» per dare più consistenza all'agire dell'operatore e dei diversi soggetti coinvolti e per dare maggiore centralità al «vedere» la necessità di questo investimento e progettarlo. Non è un casuale dipanarsi via via, una riunione dopo l'altra, un incontro dopo l'altro: *la tenuta del processo, degli obiettivi e dei tempi, più da vicino la visibilizzazione dei risultati richiede di vedere e di vedersi*. È un lavoro di costruzione artigianale, di tessitura relazionale. Ben sapendo che si lavora sempre a dei prototipi.

È attraverso organizzazioni temporanee che è possibile giocare maggiore flessibilità, dinamicità e creatività, ma *l'organizzazione temporanea non va scissa dalle organizzazioni di appartenenza* di operatori sociali e altri soggetti coinvolti. L'organizzazione temporanea è una micro sperimentazione: è come se permettesse all'organizzazione più stabile di avere un'organizzazione che si misura con i cambiamenti e con la comunità, con i territori.

In altre parole, l'organizzazione temporanea richiede di essere vista dall'organizzazione stabile come dispositivo che non si giustappone, ma via via sostiene la riformulazione dei processi interni.

### **Costruire buone protezioni organizzative**

Nel lavoro di comunità *l'operatore sociale è più esposto come soggetto, nelle sue conoscenze e competenze, nella sua credibilità e affidabilità*.

L'operatore si trova maggiormente esposto, rispet-

to al lavoro più tradizionale e consolidato dei servizi, perché *si assume il rischio legato a un modo diverso di fare*, non consolidato o ancora non sufficientemente riconosciuto dall'organizzazione. È frequente il timore di trovarsi esposti a giudizi esterni, ma anche interni, quando le cose non vanno nella direzione auspicata o scivolano sulla scena pubblica per conflitti tra parti, dinamiche di potere, accadimenti che non si è riusciti a far evolvere.

L'esperienza mostra che è possibile assumersi il rischio *quando non si è soli ma si è con altri*: altri con cui c'è una relazione di fiducia costruita attraverso la conoscenza e la condivisione sui problemi nella situazione specifica che fa osare di fare qualcosa al di fuori dell'ordinario.

Lo scambio e l'integrazione con i colleghi della propria organizzazione per sostenere l'elaborazione di un pensiero per l'azione, la condivisione anche interna dei problemi da trattare favoriscono la corresponsabilità e costituiscono una buona «protezione organizzativa». Il lavoro con la comunità sollecita identità più mobili e in dialogo, ma è importante capire come *costruire buone protezioni organizzative* che sostengano gli operatori in queste esposizioni, nell'aprirsi a nuovi pensieri, nel prendere iniziative e nuove strade.

### **L'organizzazione è luogo di ricomposizioni**

L'organizzazione può proteggere e sostenere attraverso inve-

**Nel lavoro con la comunità l'operatore si trova maggiormente esposto. È importante capire come costruire buone protezioni organizzative che lo sostengano in questo suo esporsi, aprirsi a nuovi pensieri, intraprendere nuove strade.**

stimenti nelle ricomposizioni di quello che tende a essere diviso nella realizzazione delle attività. Nell'impegnarsi e coinvolgersi rispetto alle problematiche vissute nella comunità a volte si rischia di perdere di vista l'organizzazione di appartenenza con il rischio di muoversi in una sorta di autoreferenzialità: *l'operatore molto identificato con l'agire nella comunità può dimenticare il mandato organizzativo* e quanto questo sia vincolo e insieme supporto a legittimazioni di iniziative, collegamenti, sostegni finanziari.

Come l'organizzazione e gli operatori impegnati investono nel mettere in circolo le conoscenze sviluppate nella comunità per favorire rielaborazioni e ricomposizioni interne sul modo di lavorare e di interagire con i cittadini, sui servizi offerti? Come si riescono a favorire riformulazioni nelle modalità di realizzare le attività che valorizzino esperienze e competenze degli operatori? Quanto gli operatori sono coinvolti nelle definizioni di nuove disposizioni, nelle revisioni di articolazioni organizzative? Quanto sono promosse identificazioni con lo sviluppo della propria organizzazione? Quanto si investe perché siano riconosciute finalità e obiettivi e perché siano collegate a problematiche che quotidianamente si incontrano?

Sottolineiamo questi aspetti perché ci sembra importante che la configurazione formale dell'organizzazione disegnata dalle definizioni istituzionali sia vivificata e dinamizzata da attenzioni ai processi di comunicazione e al mantenimento di interazioni in-

terne (che altrimenti rischiano di essere cristallizzate nelle definizioni di ruoli e procedure, nelle gerarchie di posizioni, nelle settorializzazioni, nelle fissazioni di orari): si tratta di investire in parziali ridefinizioni, in adattamenti e aggiustamenti che vanno esplorati e concordati. Gli operatori stessi sono chiamati a re-interpretare i mandati, confrontandoli con la loro esperienza e ricercando delle verifiche rispetto alle azioni messe in campo nella comunità.

### **Imparare a proteggere ciò che si sta facendo insieme**

«Organizzarsi» nel lavoro di comunità non significa tener conto solo della propria organizzazione, non è solo un organizzarsi all'interno per interagire in modo più adeguato con i cittadini, ma è *promuovere connessioni sui problemi con altre organizzazioni, gruppi, soggetti*.

Queste connessioni non sono automatiche e lineari. Anche quando sono ricercate e desiderate, sono spesso attraversate da forti ambivalenze. Ma, per quello che abbiamo compreso dei rapporti sociali, ogni movimento che si sviluppa nel sociale non è mai limpido.

Tuttavia, sembra difficile rappresentarsi che il lavoro con la comunità, nei progetti sociali in rete con altri, è sempre attraversato da ambivalenze tra l'investimento in un oggetto comune e il legame,

l'appartenenza alla propria organizzazione/ruolo. È importante riconoscere che ognuno di noi, attraversato da ambivalenze nello sviluppare connessioni, fatica a investire nell'oggetto comune con altri in quanto ritiene che il lavoro suo e della sua organizzazione rappresenti il meglio.

Come è possibile assumere un approccio realistico, in contatto con le ambivalenze nostre e degli altri? Come proteggere ciò che si sta facendo insieme? Ci sembra che, a diversi livelli, si sia chiamati ad «accompagnare» le relazioni tra soggetti e tra organizzazioni cercando di agganciarle ai problemi individuati e da trattare piuttosto che alle posizioni istituzionali che ogni organizzazione ricopre/assume in quel momento.

Costruire setting adeguati per stare sui problemi, tenere la terzietà del problema come oggetto del dialogo e della cooperazione, ci sembra la via per aprire spazi per inedite possibilità. ■

i)

#### **Gino**

##### **Mazzoli**

è psicosociologo,  
consulente e formatore  
dello Studio Praxis di  
Reggio Emilia, docente  
all'Università Cattolica  
del Sacro Cuore di Milano:  
ginomazzoli@gmail.com

#### **Franca Olivetti**

##### **Manoukian**

è psicosociologa,  
formatrice e consulente  
organizzativa, fondatrice  
dello Studio APS (Analisi  
PsicoSociologica) di  
Milano: francamanou@  
gmail.com

#### **Claudia**

##### **Marabini**

è psicosociologa,  
formatrice e consulente  
organizzativa dello  
Studio APS (Analisi  
PsicoSociologica) di  
Milano: marabini@  
studioaps.it