

# SOSPESI SULL'ABISSO

Elena Meroni<sup>1</sup>

*C'è un precipizio in mezzo a due montagne scoscese: **la città è sul vuoto**, legata alle due creste con funi e catene e passerelle. **Si cammina sulle traversine di legno**, attenti a non mettere il piede negli intervalli, o ci si aggrappa alle maglie di canapa. Sotto non c'è niente per centinaia e centinaia di metri: **qualche nuvola scorre; s'intravede più in basso il fondo del burrone .....***

*(Calvino – Le città invisibili – Ottavia città ragnatela)*

Solo la speciale capacità di disegnare con le parole di Calvino poteva rendere così viva la sensazione che attraversa in questa fase storica i servizi, gli operatori, le persone.

Perché è proprio così che ci si sente: sull'orlo del precipizio, e certo il clima complessivo di questi anni in cui le parole iperboliche si sprecano (c'è una nevicata meno che "disastrosa"? e un evento naturale meno che "catastrofico"? non siamo sempre sull'orlo del fallimento nazionale?) per qualunque situazione non facilitano il compito di chi dentro questa crisi (storica, epocale, irreversibile) cerca di trovare il modo di lavorare nelle turbolenze di un sistema sociale sempre più frammentato, fluido, arrabbiato e stanco.

Una situazione difficile davvero poiché - ora come non mai - il confine che in qualche modo nei servizi ha sempre segnato il dentro e il fuori, l'incluso e l'escluso, il perdente e il salvo, è sempre più flebile; i muri di difesa che pure sono stati eretti nel tempo con grande perizia e sofisticate metodologie (operative, professionali, organizzative) mostrano i segni del tempo, le crepe, rischiando di sbriciolarsi

La società, forse la nostra stessa idea di essa, muta così rapidamente che ogni paradigma faticosamente consolidato ed apparentemente indiscutibile oggi è scosso e sembra perdere di senso.

Pensavamo di vivere in una solida fortezza con formidabili basi rocciose, inattaccabile dagli agguerriti nemici, non scalfita dalle pur potenti piogge, adeguatamente attrezzati di strumenti di difesa, di scorte di cibo, di indiscusse alleanze.... E invece ci

---

<sup>1</sup> Elena Meroni è assistente sociale, ad oggi Direttore dell' Azienda Speciale Consortile "Comuni Insieme per lo Sviluppo Sociale" di Bollate

troviamo appena sorretti da sottili fili di ragnatela, oscillanti nelle tempeste, sull'orlo della possibile frattura.

E non possiamo dire che non siamo stati avvertiti: da anni si parla di crisi di sistema, di finanza insostenibile, di necessità di ripensamenti e cambiamenti profondi.

Probabilmente, in fondo, siamo ancora l'umanità appena uscita dalle caverne: ci muoviamo e progrediamo in qualche modo solo se costretti dalle necessità oppure soccombiamo per l'incapacità di adattarci al cambiamento. Certo oggi i nostri problemi sono molto più sofisticati del contendersi cibo e sopravvivenza con la tigre dalle lunghe zanne o gli ingombranti mammut, ma in fondo non cambia poi un gran che: solo la capacità di trasformare le avversità in vantaggio consente di superare con l'ausilio dell'intelligenza le situazioni più critiche.

Tornando nel nostro territorio la domanda che mi sono fatta, affrontando il tema delle sofferenze e delle illusioni, è molto semplice: dove si trovano in questo contesto i servizi e dentro (e fuori) di essi gli operatori sociali?

Personalmente mi definisco una "ottimista patologica" e provo a vedere dentro questo cambiamento così sconcertante, appunto epocale, un processo evolutivo che pare in qualche momento perfino entusiasmante, quasi come dentro un processo che comporta una sorta di "mutazione della specie".

Ho iniziato a lavorare con operatori sociali con branchie e piccole pinne, (bravi, bravissimi, impeccabili nel proprio acquario dalle pareti trasparenti e invalicabili) e mi oriento (ma chissà quando) a terminare la carriera con una specie mutata che deve imparare a respirare fuori dall'acqua e a muoversi sopra un terreno solido, sporco, pieno di asperità ed ostacoli. Presto le branchie saranno polmoni e le piccole pinne si muteranno in agili zampette, ma intanto che fatica!!

Cosa può fare chi si trova a governare in questo quadro organizzazioni che dovrebbero provare a produrre welfare – benessere sociale – e che per paradosso si trovano a vivere un malessere spesso profondo che rasenta in taluni casi la sofferenza?

Come si fa a trasferire a persone frequentemente disperate qualche speranza e strumento di cambiamento quando si vive nelle organizzazioni lavorative la disillusione della carenza di risorse, di sviluppo, di prospettiva?

Queste domande non prevedono risposte, o almeno non risposte esaustive, ma per ora comportano altre domande. Ad esempio: è indispensabile, visto che ci occupiamo di persone, domandarsi qual è il modello organizzativo e, dentro questo, quale spazio hanno le persone. Che cosa genera sofferenza e quali condizioni invece consentono di riconoscerla e magari contenerla, nel senso proprio di "tenerla dentro" e non espellerla?

In questo caso, però, non sto parlando degli utenti, della sofferenza che sta "fuori", ma di quella che serpeggia e si genera dentro i servizi.

Ci sono organizzazioni che, magari enfatizzando l'autonomia professionale ed il rapporto individuale di stampo clinico con gli utenti, in realtà lasciano gli operatori soli, troppo soli, a fronteggiare bisogni crescenti, domande sempre più esigenti, in situazioni sempre più complesse. Per contro ci sono organizzazioni che, magari enfatizzando i principi di oggettività, efficienza, adeguamento alle norme, comprimono le specificità professionali dentro stretti confini prestazionali spesso ampiamente burocratizzati.

Anche in questa necessariamente semplificata lettura delle realtà organizzative a me sorge la riflessione che “troppo spazio o poco spazio” siano due facce della stessa medaglia, spesso fonte di forte ambivalenza e potenziale disagio.

Molte realtà – tra cui anche quella che dirigo – sono caratterizzate da una elevata presenza di personale di alta qualificazione (come minimo con laurea, non infrequentemente specialistica, spesso con specializzazioni o master) la cui professionalità reclama il massimo dell'autonomia; tuttavia proprio in questi contesti il tema della definizione delle responsabilità assume particolari sfumature che richiedono una costante ridefinizione dei confini, o meglio: degli spazi di intersezione e sovrapposizione dei confini.

Questione non semplice e spesso non risolvibile con le tradizionali, ma ormai ampiamente desuete, “declaratorie” di compiti, ruoli, responsabilità; e neanche nella puntuale e un po' illusoria definizione di procedimenti e dettagliatissimi protocolli operativi. Mi pare più affrontabile, invece, se si accetta l'idea che i processi decisionali anche tra i vari livelli organizzativi si compongono più spesso in modo dinamico come puzzle dentro cornici abbastanza definite, ma con pezzi un po' gommosi, che a volte si espandono o qualche volta si comprimono per comporre insieme accettabili.

Questo richiede la volontà di riconoscere come necessari gli spazi di pensiero, di ri-lettura e ri-composizione dei processi, nonché di strutturare e proteggere i luoghi di costruzione della *competenza condivisa*. E senza neanche illudersi che gli spazi di pensiero possano approfondire tutto, sviscerare tutto, capire tutto, risolvere tutto e che possano dilatarsi tanto da lasciare in un angolo l'operatività.

Mi pare sia necessario prevenire la solitudine ed alleggerire un poco quella sorta di sensazione di avere sulle proprie spalle tutto il peso della fatica, senza negare tuttavia che il lavoro è fatica, senza illudere che della fatica si possa fare a meno. Lo diceva meravigliosamente qualche tempo fa in un intervento Franca Manoukian: in altre lingue o espressioni dialettali lavoro corrisponde a “travaglio”, andare a lavorare è sinonimo di “andare a faticare”, perciò rassegnamoci!

Quello di cui dobbiamo fare a meno è la fatica inutile, improduttiva, apparentemente priva di senso: dare senso alla fatica è oggi un “salva-vita”.

Un altro tema importante mi pare è quello della creazione di valore: per meglio dire la capacità di tradurre in modo tangibile la descrizione delle cose che si fanno ed i risultati in valore.

Il lavoro nei servizi, specialmente pubblici, è da sempre poco valorizzato: è tuttora poco conosciuto e pochissimo ri-conosciuto, frequentemente oggetto di critiche stereotipate e svalutanti. Tuttavia prima di dire che *“sono gli altri (preferibilmente i capi, gli assessori, i politici, i colleghi di altre organizzazioni) che non capiscono”* bisogna fare lo sforzo di comunicare attraverso linguaggio efficace dei contenuti che siano afferrabili non solo nello stretto contesto professionale.

Il rischio che si corre nei servizi, dove i prodotti sono sostanzialmente immateriali, è quello di descrivere le attività soprattutto sul piano dell'enunciato valoriale (“proteggere i minori”, “includere gli esclusi”, quando non “stare dalla parte degli ultimi”) ritenendo che ciò venga universalmente riconosciuto come valore in sé. Tanto più questi valori sono messi in discussione perché non condivisi (ad esempio l'accoglienza degli immigrati, la riabilitazione sociale dei detenuti) oppure sono messi in crisi dalla scarsità di risorse (ed è necessario convincere i decisori a destinare ad essi le risorse) tanto più gli operatori, se non sono in grado di trovare nuovi codici comunicativi, vivranno un alto tasso di frustrazione. La frustrazione di chi non vede riconosciuto il valore del proprio lavoro e che può produrre ripiegamento, chiusura.

Ancora più difficile è tenere presente che il valore non va (sempre e solo) misurato dentro il proprio perimetro, dentro l'acquario un po' autoreferenziale dei nostri servizi, ma in un quadro più allargato: le nostre azioni hanno valore nel momento in cui “succede qualcosa a qualcuno”. E' necessario comunicare, per quanto possibile, che cosa e a chi?

Perché, per quanto immateriale sia il lavoro sociale, l'incapacità di comunicarlo rischia di renderlo così *“immateriale da essere etereo, così etereo da essere nulla”* (metto la frase tra virgolette perché l'ho trovata scritta sul bordo pagina di un mio blocco di appunti; chissà però se l'ho pensata io oppure ho trascritto la citazione di qualcun altro. In quest'ultimo caso mi scuso con l'autore per la dimenticanza).

In concreto, ad esempio, creare occasioni di incontro pubblico per illustrare un progetto, un servizio, una particolare attività e sistematicamente rendicontare con strumenti come il Bilancio Sociale ai diversi stakeholders l'attività è stato, ed è, un modo per dire *“ecco chi siamo, cosa facciamo, cosa ci piacerebbe fare, come spendiamo i vostri soldi”*.

Certo bisogna esporsi un po' e – come si dice - prendere parola: questione non sempre così semplice e soprattutto non sempre gradita agli operatori. Tuttavia mi pare che sia ancora più necessario provare a mettere un po' il naso fuori, ascoltare cosa ci dice il mondo, ma anche mettere a disposizione qualche conoscenza e qualche opinione. E se il problema è superare un po' di reticenza e un po' di

timidezza, si può ricorrere alla saggezza popolare che sentenzia *“meglio arrossire oggi che impallidire domani”!*

Altro tema caldissimo e molto critico: le risorse. Come ha esordito Ranci Ortigosa nel recente convegno per i 40 anni della rivista *“Prospettive Sociali e sanitarie”* la sfida di questi anni è l'organizzazione *“delle nozze con i fichi secchi”*: è possibile?

L'ottimista patologica che è in me fa pensare che ci si può provare! Se riusciamo a uscire un poco dalla logica della *“difesa del fortino”* (che tanto alla fine è indifendibile considerato che non ci sono più i soldi neanche per un minimo di munizioni) forse possiamo vedere con maggiore lucidità le risorse che ci sono invece di quelle che mancano.

Sul fronte del cosiddetto sistema, a mio parere, un'analisi onesta non può non affermare che ci sono ancora molti spazi per riorganizzare un modello che è stato finora un po' conservativo e un po' incrementale. Nel senso che il mutare della società, dei bisogni emergenti e della domanda non è stato affrontato mettendo in discussione l'adeguatezza di alcuni servizi o modelli organizzativi, bensì aggiungendo nuove offerte spesso precariamente sostenute da progetti o sperimentazioni.

Non mi avventuro in analisi complessive su cui non ho la competenza necessaria, sto parlando del nostro *“terreno di gioco”*, quello su cui per quanto poco potere abbia ciascuno di noi è realisticamente possibile operare dei cambiamenti. In questo periodo, per esempio, la riflessione non può non concentrarsi sui Servizi per i Minori che nella maggior parte dei casi funzionano con lo stesso modello che ho appreso io stessa quando ho iniziato a lavorare nel 1986. Scusandomi per l'inevitabile semplificazione direi che è ancora un modello psico-socio, prevalentemente fondato sulla valutazione, la progettazione specialistica, le disposizioni dell'autorità giudiziaria, in un rapporto di *“presa in carico”* (*che fatica 'sto carico!*) e di *“cura”* individuale, tipo medico-paziente.

Un modello così, per quanto ben fatto, metodologicamente corretto e professionalmente ineccepibile, siamo certi che sia adatto a costituire una buona risorsa per persone che vivono in diversificati modelli famigliari, con variegate appartenenze culturali, portatrici di richieste sempre più articolate e problemi sempre più complessi?

La frustrazione per la mancanza di risorse rischia di paralizzare qualsiasi possibilità di reazione e di azione se il pensiero prevalente non si scosta dall'equazione *“+bisogni=+ soldi”* (più personale, più collocamenti, più supervisione, più formazione) e non si concentra sul possibile, qui ed ora.

Dare un senso concreto ad affermazioni come *“fare rete”*, *“mettere al centro la persona”*, *“valorizzare le risorse residue”* non è solo un imperativo per la qualità dell'intervento con gli utenti, ma una necessità per re-immaginare servizi capaci di rimettere al centro il senso del lavoro in mutate condizioni.

Spesso gli operatori fanno coincidere il proprio lavoro con il modo in cui lavorano ed il contenuto con il contenitore: con il risultato che quando non è più possibile sostenere *quel modo* o quando è necessario modificare il contenitore sembra venire a mancare il senso stesso dell'intervento sociale e della professione.

Vorrei fare un esempio raccontando in sintesi come stiamo provando ad affrontare una crisi che nel 2011, per una serie di ragioni, ha portato alla riduzione del personale educativo che operava nei Servizi aziendali dedicati ai minori e alle famiglie; il breve antefatto è che Comuni Insieme<sup>2</sup> disponeva alla fine del 2010 di:

- 4 educatori allo Spazio Neutro<sup>3</sup> (3 "storici" e 1 aggiunto nel 2007 in seguito all'incremento dell'utenza)
- 2 educatori al Servizio Affidato (inseriti dal 2009 con un progetto innovativo finanziato con risorse di una Fondazione)
- 2 educatori per "Stradafacendo"- Appartamenti per l'autonomia destinati ai ragazzi del circuito penale minorile in proseguo amministrativo (con un incarico ad una cooperativa)

Tra la fine del 2010 e i primi mesi del 2011 per diverse ragioni (uscita dei Comuni che sono transitati alla Provincia di Monza, concluso il finanziamento della Fondazione, contrazione di presenze e risorse in alcuni servizi) la disponibilità di educatori si è ridotta a 3 persone a Spazio Neutro, 1 educatore al Servizio Affidato e 1 educatore per Stradafacendo (internalizzando quanto in precedenza affidato all'esterno e spostando uno degli educatori in precedenza destinato al Servizio Affidato).

Riduzione sufficiente per deprimersi, arrabbiarsi, lamentarsi.

In realtà sono successe diverse cose:

- La diminuzione dell'utenza di Spazio Neutro – anche se non proporzionale alla riduzione di risorse – ha consentito di assorbire un maggiore carico di lavoro; nello stesso tempo disponendo di una bellissima sede e di maggiori spazi fisici abbiamo iniziato ad interrogarci su come si poteva ottimizzare questa risorsa
- Il convegno conclusivo del progetto innovativo del Servizio Affidato, ben preparato dagli operatori stessi, ha offerto a tutti uno spazio di riflessione

---

<sup>2</sup> Comuni Insieme per lo sviluppo sociale è una Azienda Speciale Consortile costituita nel 2004 dai Comuni dell'Ambito territoriale del garbagnatese, area che si estende a nord ovest dell'hinterland di Milano con un bacino di oltre 190.000 abitanti. Gestisce servizi sociali, attività e progetti in forma associata a livello zonale. Per saperne di più: [www.comuni-insieme.mi.it](http://www.comuni-insieme.mi.it)

<sup>3</sup> Si tratta di un servizio che si prende cura del legame genitori-figli e risponde alla necessità di garantire il diritto di visita e di relazione nei casi di separazione, relazioni interrotte, crisi famigliari. Garantisce incontri protetti o osservati e favorisce l'evoluzione positiva delle relazioni tra minori ed adulti.

interessante sul ruolo educativo nei Servizi per i Minori, consentendo di mettere maggiormente in evidenza (rispetto all'approccio "psico" e "socio") anche questa specificità del lavoro

- Lo spostamento di un educatore ad un'altra funzione ha consentito di conservare il rapporto di collaborazione con l'Azienda e di mantenere lo scambio ed il confronto derivante dalla conoscenza personale, nata dalla realizzazione del progetto precedente
- La situazione logistica di vicinanza delle sedi dei due servizi ha consentito anche di consolidare le relazioni e gli scambi informali tra gli educatori stessi nonché, in qualche occasione, di praticare qualche soluzione autogestita nei casi di improvvise assenze o necessità di rinforzi

Nella seconda metà del 2011, allo scopo di prepararci all'apocalittico 2012, si sono svolti in ogni servizio incontri con la sottoscritta, le Responsabili e tutti gli operatori per far circolare in modo ampio gli orientamenti che il Consiglio di Amministrazione stava assumendo per le previsioni di Bilancio e nello stesso tempo per provare a condividere quali possibili adeguamenti potevano essere intrapresi.

Da questi incontri è emersa l'idea di provare a immaginare un team educativo più flessibile ed integrato partendo da un'analisi delle competenze e della tipologia di interventi che tenesse meno in evidenza "i contenitori" (Spazio Neutro, Servizio Affidato, Appartamenti Stradafacendo) e maggiormente in primo piano gli oggetti di lavoro (sostegno alle relazioni interrotte o problematiche genitori-figli, accompagnamento all'autonomia e alla vita adulta, sostegno alle relazioni tra famiglie affidatarie e di origine...). Con l'idea non tanto di formare un gruppo indistinto e interscambiabile (che contribuirebbe solo a generale ulteriore disorientamento, confusione e perdita di appartenenza), bensì di costruire un contesto che metta al riparo gli educatori dall'isolamento (in particolare per l'educatore di Stradafacendo, che è solo), consenta loro di trovare un luogo di confronto professionale che valorizzi maggiormente la specificità educativa, permetta di creare possibili sinergie nell'assunzione in carico delle situazioni dei ragazzi. Magari con maggiori possibilità di tenere conto delle questioni di genere, delle competenze individuali e anche della voglia di sperimentarsi in un terreno di lavoro non usuale.

Ad esempio è stata fatta l'ipotesi di lavorare in Spazio Neutro, individuando quali sono le condizioni che lo consentano, con gruppetti di genitori e ragazzi anziché sempre e solo nella dimensione duale o individuale, immaginando che da un allargamento delle relazioni di scambio, di reciproco sostegno e confronto sulle difficoltà educative degli adulti possano scaturire anche nuove domande o nuove proposte (ad esempio gruppi per i padri, utilizzo libero dello spazio gioco il sabato o

in altri momenti) non necessariamente più onerose in termini economici, se accompagnate dall' integrazione e messa in rete delle risorse della comunità (come l'associazione genitori).

Il team dei soli educatori si è preso uno spazio di 3 incontri per provare a rielaborare queste idee e "ridisegnare" questa nuova organizzazione: ne uscirà, a breve, una proposta che rivedremo insieme.

Vuol dire che quello che si faceva in otto adesso si fa in cinque?

Direi di no, se penso ad un modello conservatore dell'organizzazione precedente e che considera le nuove soluzioni solo come banale ripiego. Sono convinta di sì se penso che utilizzare questo momento di debolezza e di possibile crisi per assumere un diverso punto di vista stia mettendo in circolo energie inaspettate e prospettive professionalmente interessanti.

Come andrà a finire? "Lo scopriremo solo vivendo" diceva Lucio Battisti, forse è anche il momento giusto per provare a lasciare aperte le domande, senza cercare a tutti i costi di avere tutte le risposte, prevedere tutte le variabili, saturare tutto il puzzle. Magari per qualcuno sarebbe più rassicurante, ma perderemmo la possibilità di lasciarci anche un po' sorprendere dal futuro.

E torno, per finire, a Calvino che conclude così la descrizione di Ottavia, città ragnatela:

***Questa è la base della città: una rete che serve da passaggio e da sostegno. Tutto il resto, invece d'elevarsi sopra, sta appeso sotto (....) Sospesa sull'abisso, la vita degli abitanti d'Ottavia è meno incerta che in altre città. Sanno che più di tanto la rete non regge.***

Mi fa pensare che la vera differenza tra vivere la limitatezza, la fragilità e la finitezza dei nostri orizzonti con una insostenibile sofferenza o provare a starci dentro è la consapevolezza.