

# Che cosa implica lavorare in ottica di comunità?

Un decalogo senza pretese di esaustività

Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella, Franco Floris

**N**el precedente articolo abbiamo individuato cinque «buone ragioni» per lavorare oggi in ottica di comunità. Vorremmo ora soffermarci su che cosa implica lavorare con questa prospettiva. Quali sono gli atteggiamenti, le attenzioni, di un operatore/équipe che si muova nelle situazioni con l'ottica di comunità? Ne abbiamo individuate dieci, una sorta di decalogo senza pretese di esaustività.

## 1 | Prestare attenzione al mondo della persona

Per prima cosa, l'operatore/équipe che lavora in ottica di comunità considera *la persona come parte integrante di un collettivo*. A tal fine è chiamato a mettere a fuoco tutta la scena di vita del soggetto/nucleo familiare, non focalizzandosi solo sulle sue difficoltà, carenze o patologie.

Ancora troppe volte per i servizi educativi o sociali la persona è un «utente», per quelli sanitari un «paziente», non una «persona» con il suo mondo vitale. Si categorizza l'individuo focalizzandosi sulla sua criticità più evidente – la non autosufficienza dell'anziano, la sofferenza mentale di un giovane, il «bullismo» di un preadolescente – circoscrivendo la risposta al perimetro del sintomo.

Quest'impostazione discende dal modello medico-specialistico, che si concentra sull'organo malato, scotomizza il problema dal suo contesto, isolando nel reparto o nell'ambulatorio il corpo della persona.

Diversamente si muove l'operatore/équipe nell'ottica di comunità. Lo ha spiegato bene Franco Rotelli (2018, p. 12):

Finché curi qualcuno in ospedale vedi solo l'organizzazione del reparto e il corpo della persona. (...) Quando invece curi il malato nella sua casa sei obbligato a vedere dove abita, chi o che cosa gli sta attorno. Non puoi curarlo senza incontrare i familiari e i vicini, e non puoi non accorgerti se intorno non c'è nessuno.

Tutto questo mondo in cui il soggetto vive entra nel taccuino delle cose di cui devi prendere nota: l'aver e il non avere, l'essere e il non essere diventano elementi fondamentali nella ricognizione del problema.

Se vuoi fare qualcosa di buono devi attivare le risorse che stanno nei contesti e nella storia della persona, nelle sue capacità, perché solo queste risorse e capacità ti aiutano a immaginare una prognosi più favorevole.

Assumere un'ottica *ecosistemica* nel prendere in carico le situazioni vale per i servizi di carattere sociale ed educativo, ma anche per quelli sanitari. Ci sono in Italia luoghi dove la medicina si muove con quest'ottica, come le microaree di Trieste. Nel libro che ne documenta l'esperienza (Gallio, Cogliati Dezza, 2018, p. 33), leggiamo:

Entrando nella casa di una persona non si tratta solo di fare una flebo, o di medicare una lesione da decubito; [si tratta soprattutto di] *fare una diagnosi sistemica per mettere in atto una cura sistemica*, coinvolgendo via via gli infermieri del servizio infermieristico domiciliare, il fisioterapista, l'assistente sociale del Comune, il volontario, i familiari e via dicendo. (...)

Attualmente i servizi sanitari, anche quelli più avanzati, tendono a definire come oggetto del loro lavoro *il singolo caso*, ma non hanno occhio per il contesto urbano, per la trama di relazioni da cui i soggetti ricavano appartenenza e identità. E quindi fanno fatica a vedere (o sono programmati per non vedere) le possibilità di attivazione delle risorse che circondano le persone in quanto abitanti di un luogo.

All'operatore/équipe serve quindi esercitare una sorta di «strabismo»: un occhio è sulla persona (le sue fragilità, le sue risorse), l'altro sul contesto (le sue fragilità, le sue risorse).

Soprattutto quando si interviene a casa delle persone, è difficile non farsi carico della lettura e trasformazione del contesto, andando oltre ogni riduzionismo medico-specialistico, che nella diagnosi rende illeggibile la storia della persona e la sua attuale condizione di vita.

Si tratta di valutare se la persona, a casa sua, possa gestire autonomamente una terapia (es. insulinica). Si tratta cioè di prendere conoscenza della realtà complessiva della persona: dove abita, con chi vive, su quali aiuti può fare affidamento, in che misura il reddito di cui dispone le consente di alimentarsi o di seguire la dieta prescritta.

Il modello medico-specialistico, se è efficace nell'acuzie, non lo è più nel post acuzie, quando la persona, dimessa dall'ospedale, deve rientrare nel suo ambiente di vita. *Prestare un'attenzione complessiva alle situazioni, per capire che cosa impedisce alle persone di riprendere in mano (per quanto pos-*

sibile) la propria vita, è dunque il primo atteggiamento dell'operatore/équipe che si muove in ottica di comunità.

## 2 | Fare la lista degli attori della rete

Il mondo della persona sono i *soggetti/luoghi con cui è in contatto*: insegnanti, familiari, amici, vicini, scuola, società sportiva, associazioni del quartiere, negozianti... Tanti attori, ad esempio, entrano nel disagio di un ragazzino e possono essere una risorsa per aiutarlo. C'è come una «costellazione» intorno a lui, e *questa costellazione va illuminata per essere convocata in scena*. Per riconoscere chi compone il mondo delle persone di cui ci occupiamo vi è una tecnica a disposizione dell'operatore/équipe di comunità: consiste nel fare la *lista degli attori*. Scrive Christiane Besson (1995, p. 83):

L'operatore sociale imparerà a determinare delle liste degli attori in gioco, nell'ordine cronologico della loro apparizione nel racconto degli utenti e al momento degli incontri, e farà l'inventario degli attori delle reti, non solamente primarie ma anche secondarie.

Una volta fatta la lista, insorge però una criticità: come far sì che i soggetti individuati si mettano effettivamente in gioco, diventino realmente una risorsa nel processo di cura, educativo, di aiuto? Spesso abbiamo attese verso le persone che ci paiono più in contatto con il problema (es. un insegnante nel caso del ragazzino in difficoltà). Ma queste attese possono essere disattese e alla fine ci sembra una perdita di tempo lavorare con le figure della comunità e preferiamo fare da soli...

Da un lato abbiamo consapevolezza di quanto sia importante coinvolgere gli attori delle reti. Dall'altro ci accorgiamo di quanto sia complicato farlo. Sembra un peso più che un alleggerimento. Assumere la costellazione dei soggetti intorno alla persona chiede infatti di allargare il campo dell'azione. E non è mai semplice aprire una interlocuzione con altri per condividere con loro il problema. Così finiamo per assumerci noi la delega, entrando in una spirale che consuma tutte le nostre energie. Per uscirne occorre partire dal dato che da soli, senza l'apporto degli altri, potremo fare ben poco. *Ricerca cooperazioni allargate sui problemi deve diventare il nostro stile di lavoro.*

## 3 | Partire dall'ascolto dei bisogni/desideri delle persone

Ciò che spinge a fare lavoro sociale in ottica di comunità (la molla che porta l'operatore/équipe dal «dentro» dei servizi verso il «fuori» del territorio) è spesso l'ascolto stesso delle persone, dei loro desideri, delle loro aspirazioni.

*Gli «utenti/pazienti», se ascoltati, pongono sovente istanze di senso che possono trovare soddisfazione solo in una dimensione ampia di partecipazione alla vita sociale. Come accade per chiunque di noi, del resto.*

Ascoltarli porta a sostenere le loro scelte, rivoluzionando il funzionamento talvolta autoreferenziale dei servizi e spingendo l'intervento sempre più verso il fuori, *provocando la nascita di occasioni nei territori*, dove le persone possano ritrovare protagonismo e progettualità.

Talvolta il lavoro sociale, educativo, riabilitativo tende a «infantilizzare» gli utenti, a considerarli come «oggetti» di cura, a non prendere sul serio il loro desiderio di assumere potere sulla propria vita, finendo per chiuderli dentro le stanze di un servizio.

Considerarli come persone adulte, riconoscere i loro desideri, allearsi con le loro spinte vitali è ciò che invece spinge operatori e utenti verso il territorio, dove questi desideri possono trovare possibilità di realizzazione. Esempio a riguardo la storia del Centro socioeducativo per persone adulte con disabilità trasformatosi in «campus» (Buzzanca, Marcialis, 2021)). La trasformazione in «campus» (luogo-laboratorio di attività co-costruite, molte in dialogo con il territorio) è partita dall'aver rilevato un comportamento «anomalo» degli ospiti: «Gli utenti avevano preso l'abitudine di sciamare dagli spazi del Centro chi verso l'autobus, chi verso i prati, chi verso i cavalli e gli altri animali che sono nella fattoria didattica...». Si è colto in questo sciamare verso il «fuori» la manifestazione di un desiderio che faticava a esprimersi nei perimetri del Centro. E così, anziché mettere i cancelli al servizio, si è provveduto a riformularne il funzionamento.

*Tante biografie fragili – lo sappiamo – non hanno bisogno di mura che chiudano su un passato che paralizza, ma di finestre aperte a un futuro possibile, che è opportunità, cambiamento, speranza: per definizione proiettata verso il fuori.*

## 4 | Scommettere sul potere delle reti informali

Fare lavoro sociale, educativo, riabilitativo in ottica di comunità significa scommettere sul potere di aiuto e cura che può venire dalle reti informali. Dunque, per operatori/équipe professionali significa cercarle con pazienza, coltivarle con competenza. *Il mondo delle reti informali e comunitarie appare ancora poco valorizzato dalla razionalità ed efficacia tecnocratica.* Questa ritrosia è un retaggio che arriva dal passato, come mostra questo passo risalente agli anni '90 (Folgheraiter, 1995, p. 31):

Le risorse umane e i servizi informali sono sempre stati poco percepiti o dati per scontati o denegati e pertanto non sempre attentamente considerati dai *social workers* come base utile per il loro lavoro.

Persiste talvolta una frattura tra formale e informale, tra l'universo delle *cure formali* (i servizi e le relative professionalità) e il loro contraltare naturale, l'universo delle *cure informali*. Questa frattura è necessario ricomporla, facendo attenzione il più possibile a creare integrazione e comunicazione tra reti formali e informali.

Lavorare in ottica di comunità significa muovere dall'idea che *le risorse contenute nell'informalità sono una risorsa fondamentale per i processi di lavoro che siamo chiamati a imbastire*. A tal scopo la prima operazione da fare è (ivi, p. 32):

Abbatte quella sorta di muro cognitivo che si oppone alla libera circolazione delle risorse dentro il sociale, (...) il pregiudizio culturale per il quale risorse utili non sono tutte, ma soltanto una parte (o formale o informale).

(...) La barriera tra formale e informale toglie il respiro o l'humus agli interventi. Questa separazione è una cecità cognitiva, un fatto che esiste come pregiudizio nella mente degli operatori, più che nella realtà.

*Quando ci si dedica a integrare risorse professionali e risorse informali racchiuse nei mondi di vita delle persone, gli interventi diventano non solo più efficaci, ma sostenibili (hanno cioè maggiori chance di produrre esiti non solo nel breve, ma nel medio-lungo periodo).*

Né disconoscimento dell'informale, dunque, ma neanche delega ad esso dei compiti di cura, bensì ricerca di una integrazione e comunicazione costante. Del resto, in molteplici situazioni che necessitano di essere gestite nella quotidianità, è evidente un movimento di continui flussi, andata e ritorno, tra formale e informale.

Quest'approccio, attento a valorizzare le reti informali, lo troviamo espresso in questo passo di Mauro Croce e Roberto Merlo (1995, p. 66):

L'idea di fondo è abbastanza semplice. Poiché generalmente intorno a una *situazione di disagio* si mobilita un insieme di persone che vanno ben al di là del semplice nucleo familiare (parenti, amici, associazioni, servizi) e poiché di fatto queste interagiscono con essa, (...) perché non pensare che questa rete non possa essere il soggetto che, opportunamente orientato, agisce per il cambiamento?

## 5 | Costruire le mappe del territorio

*Lavorare in ottica di comunità chiede a operatori/équipe di investire sulla conoscenza del contesto territoriale. Ciò significa, in concreto, dotarsi di mappe che segnalino le fragilità, non meno che le risorse che si possono mobilitare intorno alle situazioni.*

L'operatore/équipe che si muove nell'orizzonte della comunità porta con sé le mappe di quella comunità. E queste mappe è attento ad aggiornarle

costantemente, perché il territorio è una realtà vivente, dinamica, mutevole. È una sorta di cartografo, che raccoglie sempre nuove informazioni per ridisegnare la topografia sociale di un paese, un quartiere, una città. Per conoscere un territorio occorre frequentarlo. *Il territorio si conosce camminando*. Camminare per i quartieri, respirare «l'aria tra le case» (Lainati, 2021), ascoltare i discorsi della gente è il miglior modo per entrare in relazione con un luogo. «Camminando ci accorgiamo di riuscire a osservare i luoghi sotto una prospettiva diversa, ci sembra di entrarci meglio, di viverli più in profondità» (Russo, 2019).

La mappa di una comunità la si compone incontrando le figure che in quel territorio hanno più relazioni, più contatti, più scambi. Nei progetti di welfare comunitario queste figure sono variamente denominate: antenne/sentinelle/leader di comunità...

Anche la metodologia del mappare i territori è storica nel lavoro sociale. Ne *Il racconto del servizio sociale*, interessante volume (curato da Maria Cacioppo e Mara Tognetti Bordogna, 2008) in cui attraverso la voce dei pionieri si ricostruisce l'evoluzione del servizio sociale e della professione di assistente sociale, leggiamo (p. 141):

Allora [anni '70] dicemmo: i testimoni (oggi li chiameremmo testimoni privilegiati) possono essere persone che hanno molti rapporti con la gente, quindi farmacisti, operatori degli enti di patronato che vedono i pensionati, guardie comunali nei piccoli comuni, parroci... anche i carabinieri utilizzammo, alcuni erano venuti e ci parlavano dei ragazzini che rubavano... Tutte queste figure dotate di tutti questi rapporti possono dirci delle cose.

In questo modo abbiamo costruito la mappa dei rischi degli anziani, dei disabili, dell'età evolutiva, delle donne e dei contadini. Una delle cose più belle che ho fatto e che mi piacerebbe ritrovare. Queste mappe erano graficamente illustrate così: prima c'era il rischio, il problema, qui c'era come potevi venire incontro, chi erano gli operatori o le persone che potevano incidere, poi c'era la dimensione dei rischi del territorio. È stato un momento di formazione altissima per gli operatori. (Testimonianza di Mariena Scassellati Sforzolini Galetti)

*Posizionati nella comunità, operatori ed équipe «vedono» ciò che dagli uffici non vedrebbero, interagiscono con la vita dei luoghi fino a diventarne parte viva, rilevano i bisogni grazie alla disseminazione di antenne. Vale per il sociale, vale per l'educativo, vale per il sanitario, come mostra ancora l'esperienza delle microaree. Ascoltiamo ancora Rotelli (2018, pp. 8-9):*

Lavorare per microarea ha voluto dire avviare un processo conoscitivo su due piani paralleli: da un lato fare la *mappa delle risorse esistenti* in un determinato territorio, ricostruendo – strada per strada, insediamento per insediamento – le condizioni abitative e le capacità delle persone di convivere, avendo o meno accesso a una serie di opportunità; dall'altro mettere a punto una *cartografia dei bisogni sanitari*,

sia raccogliendo informazioni sul campo e parlando con gli abitanti, sia esaminando i dati statistici a nostra disposizione: età media della popolazione, tipi di malattie più diffuse, frequenza dei ricoveri, quantità di prestazioni erogate, quantità di farmaci e così via.

## 6 | **Avere uno sguardo capace di valorizzare ciò che c'è**

Presi da un lavoro quotidiano spesso pesante, ci assale talvolta lo sconforto: «Il territorio è un deserto, non ci sono risorse, non ci sono appigli, ci siamo solo noi...».

Queste affermazioni, dettate da una comprensibile fatica, comportano talvolta un esito paradossale: anziché spingerci a una esplorazione più ravvicinata dei contesti sociali, possono dissuaderci dal condurla («Tanto non c'è nulla»). E così finiamo per rinunciarci; non solo, ma finiamo per fare affidamento solo sulle nostre limitate risorse, con un surplus di sforzi ed energie che ci avvitano in una spirale di fatica.

Per uscire dall'impasse occorre «cambiare le lenti» del nostro sguardo. Perché ciò che vediamo (o non vediamo) nelle situazioni dipende in larga misura dai nostri filtri di lettura. Se siamo focalizzati su quello che idealmente vorremmo ma non abbiamo, prevale lo scoramento. Quando invece prestiamo attenzione a «vedere quello che c'è» invece di cercare quello che manca, il nostro sguardo si fa più generativo.

Avere uno sguardo generativo significa partire da un presupposto (certo non dogmatico, ma sempre da verificare: ci possono effettivamente essere situazioni/contexti particolarmente privi di risorse). *Il presupposto è che un territorio non è solo luogo di problemi e bisogni, ma è anche giacimento di competenze e risorse.*

Lo dice bene Jean-Claude Gillet (2008, p. 24): «Nei quartieri esiste tutto un moltiplicarsi di micro solidarietà, micro identità, spazi di autonomia». Lo ribadisce questo passo (Rotelli, 2018, p. 8):

Se prendiamo un qualsiasi caseggiato, o un insediamento urbano abbastanza esteso, non è difficile constatare che è dotato di risorse strumentali, umane, associative; al tempo stesso è pieno di guai, solitudini, cose che non vanno.

Nei caseggiati popolari ci si imbatte quasi sempre in difetti strutturali: l'habitat è degradato, manca il verde o non funzionano i servizi. Tuttavia, anche dove i deficit sono più evidenti possiamo scoprire ricchezze potenziali, come in ogni contesto.

Lo sguardo generativo è davvero capace di generare risorse. Risorse che magari prima del nostro sguardo-intervento sonnecchiavano, perché nessuno aveva mai fatto loro intuire che potevano mettersi a disposizione di una situazione di difficoltà. Risorse allo stato latente e potenziale, che necessitavano solo di un innesco per diventare risorse effettive. *Tante*

*storie di lavoro sociale potrebbero raccontare come la trama degli interventi si sia arricchita grazie alla mobilitazione di soggetti che si intercettano in un caseggiato, quartiere, paese. In fondo resiste una umanità di fondo nei tessuti sociali che non smette di sorprenderci.*

La questione dello sguardo è di ordine epistemologico: rimanda a come concepiamo la conoscenza. Chi opera nel sociale sa che la conoscenza avviene mediante le relazioni; che non esiste da una parte la realtà così com'è e dall'altra il nostro sguardo che la osserva. Concepire la conoscenza in questi termini è un errore epistemologico. Perché la realtà appare e prende una forma anziché un'altra a seconda dello sguardo/atteggiamento con cui la si incontra.

Noi conosciamo la situazione di un quartiere, di una famiglia, nel modo in cui vi entriamo in relazione <sup>(1)</sup>. Perciò la conoscenza ha esiti diversi a seconda della relazione che siamo capaci di costruire (se ravvicinata o distante, se empatica o asimmetrica...).

Per questo di ogni situazione vi sono sempre molte versioni (nelle équipe questo si rende evidente ed è nel metterle insieme che sta la generatività del lavorare in gruppo). Là dove noi vediamo solo deserto, magari un/a collega ha intuito una disponibilità nascente. E su quella disponibilità si lavora.

### **7 | Aprire la progettazione dei servizi alle risorse del territorio**

*Lavorare in ottica di comunità chiede di aprire la progettazione dei servizi alle risorse del territorio. È una prospettiva di allargamento dei confini organizzativi, funzionale a facilitare una trasformazione dei sistemi chiusi, spesso amati dal «sociale», verso un sempre maggior utilizzo dei sistemi aperti, abilitati all'interscambio con l'esterno.*

Su Animazione Sociale Luca Cateni (2021), educatore professionale con adolescenti in difficoltà, ha espresso questo concetto dicendo che è arrivato il tempo che il territorio entri nei luoghi della progettazione. Scrive (pp. 74-75):

*È tempo che il territorio entri dalla porta principale nei luoghi della progettazione, della valutazione, della manutenzione dei progetti sociali, e che il professionista specialista faccia passi indietro, o forse di lato, o forse solo utili a liberare spazio, diminuendo il suo peso specifico. Spazio necessario a far emergere nuove occasioni, a moltiplicare il protagonismo, a generare empowerment, inteso come una sempre maggiore diffusione di potere disseminato tra tutti gli attori della comunità che ospita il progetto.*

---

1 | Rimandiamo ai tanti scritti su Animazione Sociale di Franca Olivetti Manoukian sulla conoscenza come esito relazionale.

Ciò per *far sì che il progetto appartenga al territorio* che, di fatto, se ne sta prendendo cura, restituendo il senso, ma anche la ricchezza, di una presa in carico che non può essere collettiva solo in quanto pagata dai contribuenti... Ecco allora che l'orizzonte di lavoro di chi opera in *servizi che appartengono a un determinato territorio* si espande, tracciando nuove traiettorie di sviluppo e nuove priorità.

Aprire la progettazione dei servizi agli attori del territorio può apparire, per chi ancora non lo fa, una rivoluzione copernicana (ivi, p. 72):

La *rivoluzione copernicana* che si prospetta è quella di cambiare totalmente i codici sui quali stiamo fondando i nostri servizi sociali, fatti di luoghi chiusi, diagnosi, categorie di appartenenza, omogeneità di bisogno, storie già viste.

In realtà si tratta soprattutto di recuperare antichi insegnamenti, da anni patrimonio di tutti (mondo «sociale» e non) ma ormai un po' in disuso e che ci parlano del *territorio* come il luogo dove (...) scoprire e sviluppare nuove competenze, dove incontrare e imbattersi in inaspettate occasioni.

Per adottare questa prospettiva è quindi sempre importante chiedersi all'interno del servizio, tra colleghi/e:

- quanto la nostra progettazione riesce a vedere le relazioni che si generano sul territorio e a tenerle dentro le nostre partiture lavorative?
- quanto il nostro servizio è in grado di combattere le chiusure, di vincere le inerzie che tendono talvolta a risucchiarci in un «dentro» così potentemente attrattivo da non lasciare scampo?

## 8 | Adattare i servizi ai soggetti della comunità

Lavorare in ottica di comunità è una «rivoluzione copernicana» perché implica un adattamento dei servizi professionali ai soggetti della comunità: le famiglie con cui lavoriamo, i cittadini del quartiere... *Non sono le persone a dover ruotare attorno ai funzionamenti organizzativi, ma viceversa.* È una rivoluzione perché chiede ai professionisti di non pensarsi al centro. Riti e ritmi, tempi e luoghi di incontro andranno invece modulati – per quanto possibile – in funzione degli attori territoriali che si mira a coinvolgere. Questa modalità che rifugge l'autoreferenzialità è propria degli approcci che lavorano con le reti informali comunitarie. Scrive Christiane Besson (1995, p. 81):

Tra gli orientamenti dell'intervento di rete vi è la valorizzazione del polo gente rispetto al polo istituzione; l'adattamento dell'istituzione alla popolazione e alle realtà sociali in cambiamento.

Decentrarsi da sé per incontrare gli altri, riconoscere la risorsa che gli altri sono prima di chiedere noi riconoscimento agli altri: è in questo

modo che si creano circuiti di fiducia tra servizi e abitanti, che nascono reciproci coinvolgimenti tra reti formali e reti informali. Scrive Luca Cateni (2021, p. 77):

*Si tratta, idealmente, di convocare il territorio alle nostre riunioni d'équipe, andando poi noi alle loro e portando il nostro essere cittadini abitanti di quel luogo. Che però vuol dire riconoscere anche che il mondo dei legami territoriali non si gioca in incontri di staff calendarizzati settimanalmente, ma abitando da protagonisti i luoghi del quartiere: il bar sport, la piazza centrale, l'oratorio, il fruttivendolo, il comitato degli abitanti, la signora del terzo piano, l'anziano «stufone» del posto che parla con tutti e sa cose che nessuno più conosce. In una fusione di interessi e contatti che non separa più il servizio sociale ed educativo dal territorio, ma li rende un unico palcoscenico dove non cambiano i ruoli ma il livello degli intrecci che generano le opportunità.*

*In questa capacità di adattamento del servizio ci si scopre «servizio» nel senso più vero: ovvero «a servizio» della crescita di persone e comunità. Si diventa istituzione capace di prossimità alla vita del territorio: un'istituzione elastica, che si piega ed entra in maniera difforme a seconda dei bisogni. Le prove di questa elasticità abbondano in tante storie di lavoro sociale, educativo, di cura, ma diventano particolarmente visibili nei casi in cui le persone sarebbero altrimenti abbandonate al loro destino, nella terra di nessuno, se quest'elasticità non permettesse di mobilitare le risorse della comunità.*

Una comunità che diventa così capace di esprimere maggiore cura e attenzione, di co-implicarsi nelle vite altrui, specie nelle vite più fragili, maggiormente bisognose di apporti e supporti.

## **9 | Lavorare in gruppo**

Lavorare in ottica di comunità chiede di lavorare in gruppo. *Il gruppo è una prima cellula di comunità. È il primo modo con cui riconosciamo che i problemi si affrontano con altri, mai da soli: pena l'impotenza o il delirio di onnipotenza. Due esiti da scongiurare.*

Lavorare in gruppo significa, in concreto, mettere a fuoco ipotesi di intervento condivise sui problemi. Per affrontare un problema in campo sociale non ci si può infatti muovere in modo sparso, ognuno con le proprie rappresentazioni e convinzioni di che cosa quel problema sia e di come occorrerebbe affrontarlo. Le ipotesi vanno sempre co-costruite. *La prima responsabilità di un gruppo è dunque elaborare ipotesi, utilizzabili come basi per ulteriori approfondimenti.*

Il gruppo è quello dei colleghi, che riunisce gli operatori sociali intra o inter istituzionali, al cui interno vengono dibattute le questioni sempre

insorgenti relative agli interventi. Ma nell'ottica di comunità, come si è visto, è sempre importante ampliare i punti di osservazione delle situazioni. *Convocare più sguardi, non necessariamente professionali, anche legati ai mondi della vita quotidiana.*

Tutto ciò a partire dalla consapevolezza che il nostro è solo un punto di vista sulle cose. Nel nostro vedere siamo infatti posizionati: vediamo quello che dal nostro angolo di osservazione riusciamo a vedere, cogliamo quegli aspetti che le nostre categorie di lettura ci permettono di illuminare, focalizziamo quello che per ruolo e professione siamo abituati a registrare. Per questo è vitale ampliare già la fase di ricognizione a più soggetti, base di ogni processo di coinvolgimento, come mostra questo passo (Chavis, De Pietro, Martini, 1996, p. 103):

[Il lavoro di comunità richiede di] abbandonare la preoccupazione di «dire o «dare le risposte» e cominciare a chiedere. Passare dalla pratica della lettura dei bisogni da parte dell'operatore (che lo pone nella posizione di soggetto della conoscenza, autore della diagnosi e propositore di rimedi e soluzioni) alla pratica della diagnosi partecipata.

Ricerca partecipata, ricerca-intervento, ricognizione sociale, sono strumenti finalizzati non solo alla produzione del «dato», ma alla promozione di soggetti collettivi capaci di produrre, interpretare i dati, riconoscerli come propri e (a questo punto viene quasi da sé) assumersi la responsabilità rispetto all'azione successiva.

Il valore della inter e multidisciplinarietà fa già parte della cultura del lavoro sociale. Quindi già disponiamo di un dispositivo mentale e operativo che legittima la presenza di conoscenze e sguardi differenti. Lavorare in ottica di comunità significa quindi cooperare a partire dal riconoscimento della nostra parzialità: la parzialità della nostra capacità di osservazione e comprensione delle situazioni. Una parzialità che è limite se non si apre al confronto, ma che diventa risorsa nella dinamica creativa del gruppo.

## **10 | Adottare un pensiero inventivo**

Da ultimo, lavorare in ottica di comunità chiede ai professionisti sociali, educativi, della cura di adottare un pensiero inventivo. «Inventare» – merita precisare – non significa ideare dal nulla, ma muovendo dall'esistente. Per essere inventivi non occorre essere dei geni, bensì dei ricercatori. *In-venio*, radice latina di inventare, significa infatti cercare, scoprire quel che già c'era ma ancora non si era visto, oppure si era visto ma non si era pensato potesse essere una risorsa da connettere a quel determinato problema.

L'operatore/équipe che lavora in ottica di comunità è inventivo nella misura in cui scova risorse e ne immagina utilizzi inediti. Cerca appigli

intorno alle situazioni per far sì che equilibri delicati non si frantumino, che piccole evoluzioni avvengano. Sta nel *tra*: tra la propria appartenenza organizzativa e i mondi della gente, tra i mandati sociali e i pubblici poteri, tra il sapere della professione e i saperi dei mondi della vita quotidiana. L'operatore/équipe è inventivo quando mette in contatto, fa operazioni di legatura. Quando mette insieme e così tiene insieme. Quando attiva le risorse contenute nei tessuti sociali e in questo modo scopre nuove energie – «energie di comunità» – diventando un operatore/équipe «leggero», secondo la definizione che ne ha dato Franca Olivetti Manoukian (2005). *Leggero* perché non assume su di sé tutto il carico dell'intervento, ma cerca con chi dividerlo. *Leggero* perché non si prende in toto la gestione/risoluzione dei problemi, dal momento che li legge come problemi sociali, quindi appartenenti al contesto in cui prendono forma. In un'intervista Virginio Colmegna (2013, p. 9), presidente di Casa della Carità a Milano, esprimeva questa idea di «leggerezza» (non assumerci noi tutto il peso della domanda) in questi termini:

Quando una persona in difficoltà mi pone una richiesta a cui io non so o non sono in grado di rispondere, riconosco il mio limite, ma non mi sottraggo al suo appello. Faccio mia quella domanda e la pongo alla città. Perché le sofferenze di chi bussa in Casa della Carità sono «sofferenze urbane». Dunque sono domande che interrogano la città, non solo chi opera qui.

Muovendosi nell'ottica della comunità la mente dell'operatore/équipe amplia la sua percezione. Perché ascolta nuovi discorsi, apprende altri linguaggi, scopre risorse impensate. Si esce dai binari ripetitivi, si accede ad altre facce del reale, si colgono possibilità di cui si ignorava l'esistenza. Eppure c'erano. Scrive Maria Cogliati Dezza (2018, p. 23):

In questo modo di procedere si esalta la capacità degli operatori di saper usare tutto quello che trovano: il pulmino di non so chi, il montascale prestato da un'associazione di volontari, lo spazio della parrocchia o della scuola per organizzare un incontro, la professoressa in pensione che si fa aiutare da giovani un po' sbandati, il vicino di casa che di notte ascolta i rumori e le voci di un appartamento accanto e diventa parte attiva del percorso di cura. (...)

È una capacità guadagnata nel lavoro sul campo, basata sullo sviluppo di conoscenze e legami suscitati nei luoghi dove la persona abita. Si valorizzano rapporti di vicinanza per creare una socialità fatta di tanti pezzettini, tessere di un mosaico che si allarga giorno per giorno nel dialogo tra i più diversi personaggi: operatori «naturali» e di ruolo, studenti e volontari, familiari e vicini di casa, soci di cooperative e membri di associazioni, gruppi di cittadini che si costituiscono in itinere per realizzare piccoli progetti.

*(La bibliografia di questo articolo è contenuta a pp. 158-159)*