

# Quali sono le resistenze da superare?

Per una più diffusa adozione  
di un'ottica territoriale

Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella, Franco Floris

**S**e nel primo articolo abbiamo esposto le cinque ragioni per cui oggi è importante adottare un approccio di comunità da parte di operatori sociali, educativi, sanitari; se nel secondo abbiamo esplorato che cosa implica assumere questa prospettiva nei processi quotidiani di lavoro; vorremmo ora, in questo terzo articolo, fare una *ricognizione delle resistenze* che ancora si oppongono a una più compiuta adozione di questa modalità di lavoro.

Mettere a fuoco le resistenze permette di tematizzarle come oggetti di lavoro, cercando insieme come scioglierle e superarle.

## Un approccio oggi da rilanciare

Prima di procedere, però, ci sembra utile riepilogare per un istante i punti essenziali di un lavoro sociale, educativo, di cura in ottica di comunità, per come lo abbiamo fin qui descritto.

Già dalla tabella riassuntiva (riportata qui) si intuiscono molti degli ostacoli che si frappongono e che andremo a breve a esplorare.

Eppure l'approccio di comunità appartiene da tempo al lavoro sociale, alla sua matrice culturale e politica, in fondo all'orizzonte stesso della Costituzione, che richiama tutta la comunità sociale agli inderogabili doveri di solidarietà. Per di più apparteniamo a mondi professionali e volontari i cui valori di riferimento sono la cooperazione, la collaborazione, la corresponsabilità.

Merita dunque chiedersi che cosa ancora si opponga a far sì che il lavoro

## IL LAVORO SOCIALE IN OTTICA DI COMUNITÀ: I PUNTI ESSENZIALI

Il lavoro sociale in ottica di comunità:

- considera la persona e il suo mondo vitale, non isolandola o scorporandola dal suo contesto, come se fosse una monade a se stante;
- si svolge nei luoghi di vita più che nelle stanze professionali;
- si fa in rete attivando le reti (formali e informali), consapevole che le stesse professioni sociali, educative, di cura esprimono il loro potenziale quando collaborano tra loro e connettono risorse nei territori;
- fa leva sulla gruppaltà: il gruppo è uno strumento che ha già in sé la dimensione del noi comunitario; il gruppo di lavoro comprende i colleghi, i destinatari diretti e indiretti, i soggetti della comunità locale;
- è volto a incrementare la socialità dei contesti (condomini, quartieri, paesi, vie, piazze...), animando esperienze che favoriscano il conoscersi/riconoscersi

degli abitanti dentro i loro luoghi di vita;

- mira a «democratizzare la vita dei quartieri» rivitalizzando solidarietà e reciprocità, rendendo disponibili e accessibili opportunità e diritti;
- è fatto alimentando una visione culturale dei problemi, in modo che la comunità prenda coscienza dei problemi che la attraversano;
- è fatto in interlocuzione con la politica: non sostituisce il welfare dei diritti, le politiche locali e nazionali, ma le convoca e le stimola;
- è un lavoro la cui scena più propria – il cui *setting* – è il territorio, la comunità; in fondo si è sempre operatori sociali di un paese, di un quartiere, di una città, oltre che di un servizio;
- adotta un pensiero inventivo: il pensiero si fa inventivo quando esce dai percorsi costruiti dall'abitudine ed entra in contatto con la «vita tra le case» scoprendo risorse mai viste, possibilità mai pensate.

in ottica di comunità, sposato nella teoria, venga tradotto nella pratica. A volte – riconosciamolo – si finisce per essere noi il «contesto» delle persone: si va con la persona-paziente in pizzeria o al cinema, anziché provare ad agganciarla a gruppi del territorio. Il servizio diventa il mondo della persona. Quali sono le resistenze culturali, psicologiche, organizzative?

## Cinque resistenze da affrontare

Abbiamo identificato cinque resistenze all'adozione di un approccio territoriale di comunità.

### 1 | UNA FORMAZIONE LONTANA DAL TERRITORIO

La prima resistenza, il primo fattore opponente, è una formazione lontana – e che allontana – dal territorio. Un rischio messo in luce già da tempo.

A riguardo merita riportare quanto si legge nel già citato volume *Il racconto del servizio sociale* (Cacioppo, Tognetti Bordogna, 2008), in cui alcune «pioniere» delle professioni sociali segnalavano la formazione come nodo su cui riflettere. A proposito dell'evoluzione della figura dell'assistente sociale dice Mariena Scassellati Sforzolini Galetti (pp. 39-40):

Ho sempre detto: «Ho paura che l'università allontani dal territorio». [Le/gli assistenti sociali formati dall'università] hanno poi motivazione, dico io, a diventare creativi, fantasiosi per trovare delle soluzioni, anche rispetto alle risorse locali? A volte sembra che aspettino in ufficio, perché escono poco, che gli arrivi dal cielo un'ispirazione; invece dai, esci, va sul territorio!

Anche le professioni educative tante volte reagiscono all'incertezza aggrappandosi a «posture forti, regole del gioco chiare e indiscutibili» (Prandin, Di Nardo, 2021). Tante volte faticano a «praticare una visione sistemica della relazione di aiuto, a stare nei paesaggi – e nei passaggi – di vita senza forzarli dentro ai nostri uffici o in luoghi che si trovano ad altre latitudini» (ibidem).

Perché accade questo? *Può essere che la formazione dominante veda l'approccio di comunità come un indebolimento della professionalità. O può essere che formare a questo approccio chieda di interagire con una complessità che non è facilmente riproducibile nei setting della formazione.* In ogni caso con questo savoir faire della complessità oggi appare necessario impraticarsi. Lo dice bene Gino Mazzoli (2020, p. 92) quando individua come competenza degli operatori sociali quella di

saper co-disegnare un campo di gioco dove non solo è necessario lavorare per predisporre le circostanze cosicché i fenomeni con più probabilità accadano in modo spontaneo. Ma lavorare sulla qualità di quelle circostanze, aumentandone numero, potere e natura, così da generare accadimenti, intrecci, relazioni naturali ma di volta in volta originali e irripetibili, non traducibili in protocolli, ma costantemente esposti all'imprevisto, l'impensabile, l'inaspettato. E dove le persone con cui lavoriamo, improvvisamente e, senza neanche saperlo, non sono più utenti ma cittadini.

## 2 | LA DIFFICOLTÀ DI ACCETTARE IL LIMITE DEI SAPERI PROFESSIONALI

Per lavorare in ottica di comunità occorre riconoscere che non bastano i saperi professionali per far fronte ai problemi. *Accettare il limite dei cosiddetti «saperi esperti» è la molla che spinge a cercare il contributo dei «saperi grezzi» racchiusi nelle reti informali.* Ma questo limite non è facile accettarlo.

Malgrado vediamo che le risorse professionali non sempre sono in grado di sciogliere i grumi di sofferenza nelle situazioni; che altre risorse in-

formali, più legate ai mondi della vita quotidiana, a volte lo sono di più; che un «matto» può aiutare un altro «matto», una famiglia può aiutare un'altra famiglia; che non sempre io professionista posso essere la soluzione ai problemi dell'altro; ecco, malgrado ciò, accettare il limite dei saperi professionali non è facile.

Ma cosa si intende con «saperi professionali»? Forse c'è un equivoco da sciogliere, da cui nasce questa resistenza.

Se intendiamo saperi che hanno in sé la pretesa dell'autosufficienza e dell'evidenza, perché ritengono di poter fare affidamento su repertori codificati (fatti di diagnosi/protocolli, misurazioni/terapie, al pari dei saperi medico-specialistici), difficilmente questo limite riusciremo ad accettarlo. Ma è questo, o è solo questo, il sapere che caratterizza le nostre professioni educative, sociali, riabilitative?

Se è vero che lavoriamo con i mondi vitali delle persone, alle prese con problemi che la società nel suo caotico divenire costantemente genera (disuguaglianze, povertà strutturali, solitudini...), non va rimesso in campo un sapere più legato ai processi che ai contenuti, più capace di animare le potenzialità insite nelle situazioni, di favorire evoluzioni possibili con la partecipazione dei soggetti implicati?

*Tante volte ci scopriamo più efficaci nelle situazioni se mettiamo il nostro sapere a servizio della crescita delle reti comunitarie.* Questo sapere è un sapere fine, prezioso, raro. È un sapere sensibile ai contesti (ai rimandi che arrivano, alle possibilità che si dischiudono), mai fisso, sempre in azione. Un sapere capace di «scatenare processi».

### **3 | IL MANCATO SOSTEGNO DELLE ORGANIZZAZIONI**

Per fare lavoro sociale in ottica di comunità serve il sostegno dell'organizzazione.

*È evidente che organizzazioni troppo proceduralizzate difficilmente consentiranno ai loro operatori di muoversi in ottica di comunità; che servizi troppo autoreferenziali saranno un ostacolo alla valorizzazione delle risorse territoriali; che culture organizzative troppo centrate sull'erogazione di prestazioni faticeranno ad animare processi nella comunità.* Occorre allora chiedersi: quale organizzazione consente di fare lavoro di comunità?

C'è oggi una lente da porre sui modelli e funzionamenti organizzativi. Non si è ancora forse dedicata la giusta attenzione a come un servizio educativo o un'associazione di promozione sociale possa essere lievito di comunità nei territori. A come si possa essere organizzazioni davvero capaci di generare risorse locali.

Sembra ancora difficile costruire servizi attrezzati a interagire con la

comunità. I confini organizzativi spesso sono mura che ci separano dal territorio, come scrivono Luca Cateni e Sergio Galasso (2021, p. 71):

Ancora tendiamo a privilegiare sistemi chiusi, a basso numero di variabili, alte funzioni di controllo, ridotti scambi con l'esterno. Sistemi che riproducono loro stessi, tendenzialmente autoreferenziali, dove i processi si standardizzano, la complessità diminuisce, gli attori in gioco hanno poche parti da recitare e scambiarsi tra loro. Sistemi la cui rigidità intrinseca rischia di produrre *implosione e azzeramento di scambi di energia* per mancanza di nuovi flussi dall'esterno, e una costante tensione verso un livello di equilibrio generale che, di fatto, persegue una continua riconferma del sistema stesso, stati di immobilismo, conservazione e protezione verso le novità.

Se non dedicheremo cura a immaginare organizzazioni flessibili, temporanee, più protese verso i territori di cui vogliono essere i presidi (Marabini, 2021), nel «sociale» l'organizzazione continuerà a essere percepita come intralcio a un lavoro più creativo. Sarà un'organizzazione-istituzione che ha smarrito la carica istituyente, ossia la capacità di attivare movimenti locali e aggregare risorse sociali intorno alle difficoltà delle persone.

#### 4 | LA FATICA DI ASSUMERE LA COMPLESSITÀ DEI PROCESSI DI AIUTO/CURA

Un'altra resistenza all'adozione di un'ottica di comunità è la fatica di assumere fino in fondo la complessità insita nei processi di aiuto e cura. Fatica che si rifugge mediante semplificazioni e riduzionismi, focalizzandosi sul singolo e tralasciando il contesto.

*Cadiamo in semplificazioni e riduzionismi tutte le volte che pensiamo l'aiuto, la cura, l'educare, la riabilitazione come azioni lineari, che non necessitano di curare le condizioni di contesto: «Dico alla persona quello che occorre fare per affrontare il suo problema e lei lo farà», «dico al collega che cosa è importante mettere in campo e lui lo eseguirà», «Metto in contatto un ragazzo che ha abbandonato la scuola con un'associazione del quartiere e da quel contatto esiterà un percorso».*

Complessità è l'opposto di linearità. Se linearità significa sapere che da A si raggiunge B mettendo in atto una determinata azione in un setting di cui si ha il pieno controllo, complessità significa sapere che ci si muove in un campo da gioco sottoposto all'interferenza di molteplici variabili, analogo a quello del racconto di *Alice nel paese delle meraviglie*.

Ce lo ricorda Achille Orsenigo (2011, p. 4) in un testo volto a proporre bussole per progettare nel lavoro sociale:

C'è un passaggio in cui Alice gioca una partita a cricket usando come mazza un trampoliere, mentre la palla è costituita da un riccio e gli archetti sono fatti da tante carte-soldati.

Cosa succede? Che quando Alice dà un colpo con la mazza il collo del trampoliere alle volte si alza, perché vuole evitare di farsi male urtando il riccio; contemporaneamente il riccio, vedendo la mazza arrivare, si mette in moto già prima di ricevere il colpo; nel mentre gli archetti, i soldati di carta, si scansano all'avvicinarsi del riccio...

Uno scenario simile – dice Orsenigo – è quello dei contesti di intervento, di cui non avremo mai il pieno controllo, ma di cui cerchiamo una fragile regia. Come? Tenendo e moltiplicando le comunicazioni con i tanti soggetti che compongono il puzzle dell'aiuto, della cura, dell'educare. Sappiamo che non basta dire a una persona in difficoltà come curarsi, se non teniamo conto delle condizioni socio-relazionali in cui vive; che non basta identificare una risorsa nel contesto perché quella risorsa si metta automaticamente in gioco; che ogni decisione che si prende nelle situazioni di intervento va continuamente riconfermata, anche tra colleghi/e; che gli attori locali che si rendono disponibili a dare una mano richiedono comunicazioni costanti perché è nella cura dei legami che si rigenerano le disponibilità...

Sono consapevolezza che si stanno diffondendo anche in campo sanitario, dove il pensiero lineare è spesso prevalente (Cogliati Dezza, 2018, p. 29):

Ancora oggi alcuni medici pensano che una volta fatta la diagnosi e scritta la ricetta sia automaticamente assicurata la capacità del paziente di curarsi. Si dà per presupposto che una persona che soffre di una malattia di lunga durata sia in grado, con le sue forze, di realizzare un cambiamento che investe non solo la cura del corpo, ma lo stile di vita e il modo stesso di concettualizzare la malattia e i suoi rischi. La realtà ci dimostra che le cose non vanno quasi mai così, e quanto più una persona è socialmente isolata, povera del punto di vista non solo economico, ma anche culturale o relazionale, tanto più le prescrizioni cadono nel vuoto. Così, con una certa frequenza l'operatore in visita domiciliare scopre armadietti stracolmi di farmaci; gli viene mostrata la ricetta nella quale il medico ha indicato con precisione i tempi e le dosi previste dal protocollo di cura, ma quello che la persona concretamente fa è tutt'altro.

### 5 | LE PRESSIONI SOCIALI E L'ANSIA DEL FARE

*Lavorare in ottica di comunità significa attivare risorse nelle e intorno alle situazioni. Ma per attivare gli altri dobbiamo trattenerci dal rispondere noi. Altrimenti satureremo lo spazio di intervento, finendo per sostituirci ad altre risorse che potrebbero attivarsi.*

Spesso però è difficile resistere alle pressioni sociali, all'ansia del fare. Gli «utenti» e i loro familiari premono per ottenere una risposta alle loro domande, secondo la logica bisogno/risposta. D'altra parte tante situazioni suscitano ansia negli operatori, ansia che si scarica in un fare compulsivo. E così interveniamo presi dall'emergenza, senza concederci il tempo di

esplorare la scena dell'intervento. Scena che finisce poi per restringersi a due attori: noi e la persona (o le persone) per cui e con cui lavoriamo. *Quando si è pressati dall'urgenza, non è facile sostare nella comprensione, convocare altri soggetti nella situazione, siano persone delle reti informali o colleghi di altri servizi.* In preda all'ansia scatta una sorta di restringimento cognitivo, che dell'ansia è uno spiacevole effetto. Perché con i paraocchi non vediamo se non quello che sta davanti a noi, e a volte nemmeno quello.

La mancanza di visione panoramica ci disconnette dalla molteplicità degli attori che potrebbero entrare sulla scena, se venissero visti e valorizzati. Non riusciamo a pensare a nient'altro, e questo ostacola la ricerca di altre strade. Per contro un'osservazione più raffinata consentirebbe soluzioni creative, laddove altrimenti sembrano esserci solo vicoli ciechi.

Lavorare in un'ottica di comunità – per definizione lavoro che si fa con altri, in setting allargati – chiede perciò di imparare a fronteggiare ansie e pressioni. È un compito che appartiene oggi alle équipes di lavoro, che solo così possono sperare di interagire creativamente con il *fuori* evitando di rimanere chiuse nel *dentro*. Un dentro che imbriglia in situazioni ripetitive e chiude in visioni claustrofobiche, che non fanno spazio all'incontro con gli altri: un incontro che richiede di avere «spazio mentale», come dice Salomon Resnik (2009).

Per poter far questo il sostegno arriva dal gruppo di lavoro, che si pone come «mente collettiva» in grado di tenere aperto il circolo della comprensione (Scalari, 2017), impedendo il restringersi dello sguardo che finisce fatalmente per innescare copioni ripetitivi perché basati su una gamma già codificata di strategie (sempre le stesse). Tante volte infatti non è la realtà a essere povera, ma è la nostra visione a captare solo i pochi elementi noti.

*Solo se sapremo resistere all'ansia e alle pressioni, riusciremo ad aprire le porte che collegano le persone ai loro contesti di vita, dove sappiamo esserci per loro più possibilità di protagonismo, di autonomia, di futuro.*

## Per nuove narrazioni di comunità

Oggi il lavoro sociale in ottica di comunità gode di rinnovata attualità. Tanto più dopo la pandemia, da più parti si raccomanda il territorio, la comunità.

Forse perché la pandemia ci ha ricordato in modo drammatico il legame dimenticato con chi vive accanto a noi, nel nostro caseggiato, quartiere, città. Ci ha fatto capire che la normalità di domani sarà sostenibile solo se corrisponderà a una pratica comunitaria e responsabile. E che anche

il lavoro sociale, educativo, di cura dovrà d'ora in poi farsi più sensibile a questo appello.

Del resto sta ormai penetrando nelle pratiche di pensiero e di lavoro un approccio ecologico, più in grado di afferrare le interconnessioni tra le parti e il tutto. È l'eredità buona della pandemia. Lo ha scritto bene Mauro Magatti (2021):

Sostenibilità implica riconoscere che tutto è in relazione con tutto; che non c'è prosperità economica senza inclusione sociale; che la crescita deve fare i conti con l'ecosistema; che l'interesse individuale sta sempre in rapporto col bene comune; che la vita sociale non è mai riducibile ai coevi, ma è sempre un'alleanza intergenerazionale; che la diversità è una ricchezza se sa rispettare il bisogno di identità e di senso di appartenenza.

Va dunque letto come un segnale positivo l'emergere di narrative del fare comunità, lavoro di territorio, animare reti. Così come l'orientarsi di molte professionalità, dello stesso volontariato, della stessa cooperazione sociale, dello stesso welfare, che sempre più ambiscono a essere «di comunità».

È un movimento che va fatto crescere. Sciogliendo alcune confusioni che ancora persistono, come quelle per cui il lavoro sociale in ottica di comunità sarebbe un sovrappiù anziché un modo diverso di intervenire, oppure un ruolo da mettere in capo a una singola professione specifica (es. il manager di comunità, l'animatore di comunità...) quando invece sarebbe auspicabile diventasse una funzione trasversale alle diverse professioni.

Mai come in questo passaggio d'epoca siamo chiamati, tutte e tutti, a fare uno sforzo concettuale e metodologico per dare corpo a questo approccio, precisando le conoscenze/competenze che sono necessarie, le prassi operative e organizzative che possono sostenere questa evoluzione. Collocare nell'orizzonte della comunità l'agire nella quotidianità significa, come vedremo nel prossimo articolo, *dare respiro all'anima politica delle nostre professioni e organizzazioni*. Dove «politica» vuol dire concepirsi non prestatori d'opera o erogatori di prestazioni, ma attori di un'ampia infrastruttura sociale.

Un *welfare delle connessioni*, lo definisce Mimmo Lucà (2021, p. 24), perché «i servizi da soli non ce la fanno a dare risposte ai problemi da fronteggiare: casa, lavoro, invecchiamento, salute, disabilità, indigenza. Serve sollecitare responsabilità verso tutti gli attori economico-sociali, con l'obiettivo di realizzare integrazione e sinergia». Come un tempo si diceva: «dalle politiche di welfare al welfare in tutte le politiche».

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