

“Affido, cultura dell'accoglienza, empowerment comunitario, lavoro di rete”

in preparazione al Convegno nazionale di studi
“CHIAMATI AD ACCOGLIERE. Tutela dei minori e prevenzione dell'abbandono
a trent'anni dalla legge sul diritto alla famiglia”
Angri (SA), 17 maggio 2013

1. INSUFFICIENZA QUANTITATIVA DELLE FAMIGLIE AFFIDATARIE

I dati sull'affidamento familiare in Italia mettono in evidenza quanto l'accoglienza in famiglia di minori privi di un ambiente familiare idoneo rappresenti un fenomeno ancora modesto. Sia pure con un leggero trend di crescita, su un totale complessivo di circa 21.171 minori che vivono all'esterno del nucleo familiare allargato, meno del 30% è accolto presso una famiglia. Approfondendo l'analisi sui dati comparativi tra le diverse zone d'Italia si evidenzia l'esistenza di aree del Paese nelle quali il ricorso all'affidamento familiare è *marginale o addirittura assente e prevale invece l'inserimento in comunità*¹. Onde evitare una dannosa e quanto mai sterile contrapposizione ideologica tra il servizio svolto dalle strutture residenziali ed i percorsi di affidamento familiare è utile precisare, anche a rischio di apparire banali, che in molti casi i minori hanno bisogno di specifici percorsi di cura che solo una comunità residenziale con personale altamente qualificato può dare. Ciò chiarito è doveroso segnalare il sospetto che una parte importante dei bambini e ragazzi *out of home* sia inserita nelle strutture residenziali, non per il bisogno di tale specifico intervento, ma causa dell'assenza di famiglie affidatarie disponibili ed idonee ad accoglierli. Allargando il ragionamento ai minori *non allontanati*, non possiamo non unirvi ad uno degli ultimi appelli lanciati dal compianto Alfredo Carlo Moro, secondo il quale occorre «*riconoscere che vi è una potenziale domanda non appagata di affidamento: vi sono molte situazioni di disagio che potrebbero trovare una risposta nell'affidamento eterofamiliare ma che non la trovano o per l'impreparazione dei servizi o per la mancanza di adeguate risorse. E questi ragazzi che rimangono in famiglie disestete li ritroveremo, nella fase preadolescenziale e adolescenziale, nelle file della devianza minorile*»². La situazione denunciata da Moro potrebbe essere confermata da un ulteriore, più recente, elemento che scaturisce dal confronto tra i dati dei minori fuori famiglia al 31.12.2010 e quelli di due anni prima. Si evidenzia infatti una diminuzione del numero dei minori “*out of home*” di circa 1.400 unità (30.700 nel 2008, 29.000 nel 2010) pari a quasi il 5%. Così commenta questo dato il Tavolo Nazionale Affidato: «*Se si tratta di una variazione reale (la disomogeneità dei sistemi di monitoraggio e raccolta dei dati impedisce di dare a questo gap una fondatezza assoluta) la differenza, seppur di minima entità, indica una riduzione del numero di minori allontanati. In tal caso dovremmo chiederci se si tratti di una “riduzione del bisogno” (il che sarebbe indicativo di una migliore capacità di prevenzione degli allontanamenti e di un migliore stato di salute delle famiglie di origine) o se, invece, siano i primi segnali di una ridotta capacità di tutela (causata dalla*

¹ Me S., Burlando L. (2010), *Un percorso per l'affido. Il progetto nazionale di promozione dell'affidamento familiare*, in *Cittadini in Crescita (nuova serie)*, n. 1/2010, pagg. 60-64.

² Moro A.C. (2006), *Introduzione* in Ricci S., Spataro C., *Una famiglia anche per me*, Erickson, Trento.

progressiva contrazione delle risorse impiegate nel welfare) che lascerebbe non protetto un crescente numero di bambini e ragazzi»³.

SPUNTI PER IL CONFRONTO

Il numero delle famiglie affidatarie in Italia è insufficiente rispetto al bisogno di accoglienza?

Vi sono minori inseriti in comunità che avrebbero piuttosto bisogno di un affidamento familiare?

Vi sono minori *in famiglia* che avrebbero bisogno di andare in affidamento familiare ma che non vi accedono per mancanza di famiglie o, peggio, per indisponibilità-mancata attivazione dei servizi?

2. AFFIDO PART-TIME E SOLIDARIETÀ INTER-FAMILIARE: FENOMENI DI NICCHIA?

Quanti sono i minori che, pur non avendo bisogno di un allontanamento dal proprio nucleo familiare, necessitano di interventi di sostegno educativo e affettivo-relazionale? Non abbiamo un'informazione specifica ma pensiamo di poter dire che si tratta di diverse decine di migliaia di ragazzi. Alcuni indicatori vanno a conferma di questa affermazione. Innanzitutto le informazioni che ci vengono fornite dal Terzo Rapporto sulla Coesione Sociale, realizzato da INPS, ISTAT e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, riportante i dati degli interventi dei servizi sociali realizzati nel 2011. Ebbene da tali dati emerge che nell'area "famiglia e minori" i destinatari di attività di servizio sociale professionale sono stati circa 636.000. Se consideriamo che mediamente le famiglie italiane sono composte dall'83% di adulti e dal 17% di minorenni, possiamo ipotizzare che almeno 108.000 vivano in famiglie "seguite" dai servizi sociali professionali. Altri elementi scaturiscono dagli indicatori sulla distribuzione della ricchezza secondo i quali in Italia al 2011 il 5,2% delle famiglie (ed in particolare il 6,8% dei minori, cioè 720.000 bambini e ragazzi) viveva in condizioni di povertà assoluta, cioè nell'impossibilità di acquisire i beni e i servizi, necessari a raggiungere uno standard di vita minimo accettabile. Pur evitando ogni automatico collegamento tra le "difficoltà economiche" e le "difficoltà educative e affettivo-relazionali", certo va considerato che spesso i due fattori coesistono. La domanda su "quanti" di questi 700mila minori abbisognino di interventi di sostegno (non solo economici) è almeno legittima.

Allargando il discorso potremmo chiederci quante sono le famiglie d'origine che abbisognano di reti amicali e di vicinanza con altre famiglie per potersi gradualmente affrancare da condizioni di esclusione sociale? Qui anche in mancanza di dati statistici possiamo certamente rispondere: centinaia di migliaia!

Il rischio, assai forte, è che, oggi più ieri, la risposta della solidarietà familiare sia un fenomeno di nicchia, che riesce a coprire una quota minoritaria e decrescente del fabbisogno esistente. Conferma questo timore l'allarme lanciato dall'*Osservatorio Nazionale sulla Famiglia* in occasione della Conferenza Nazionale sulla Famiglia del novembre 2010 circa la crisi delle reti informali di sostegno inter-familiare⁴: dal 1983 al 2003 il numero delle famiglie aiutate da persone non conviventi si è ridotto di un quarto, passando dal 23% al 17%. Mancano una lettura aggiornata ad oggi ma certo non ci si attende un miglioramento.

SPUNTI PER IL CONFRONTO

In che modo la società civile, il terzo settore, i servizi pubblici (istruzione, sanità, servizi sociali, ...) potrebbero rilevare i bisogni di bambini e famiglie per i quali potrebbe risultare efficace un intervento di affido part-time? Con quali indicatori?

3. DIMENSIONE RELAZIONALE DELLA PROMOZIONE DELL'ACCOGLIENZA FAMILIARE

L'insufficienza quantitativa delle famiglie affidatarie e delle reti di solidarietà inter-familiare è uno dei segni di una "fatica" più profonda e radicale, che ha a che fare con la crisi/ridefinizione dei

³ Tavolo Nazionale Affido, 2013, *Riflessione sulla situazione dei minori in affidamento o in comunità in Italia*.

⁴ *Famiglia in Cifre*, Dipartimento per le politiche della Famiglia / Istat, pag. 47. Dossier presentato alla Conferenza Nazionale sulla Famiglia, Roma, 8-10 novembre 2010.

legami sociali e con il conseguente processo di frammentazione anomica della comunità. Già vent'anni fa Dossetti scriveva: «*siamo di fronte ad evidenti sintomi di decadenza globale. Anzitutto sul piano demografico (tasso di natalità più basso), la crisi della scuola, appannamento di riferimenti valoriali condivisi, ... La crisi dell'essere con, dell'essere al mondo insieme. L'aspetto fondamentale è la solitudine che ognuno regala a se stesso. La comunità è fratturata sotto un martello che la sbriciola in componenti sempre più piccole fino alla riduzione al singolo individuo*»⁵. Si tratta di trasformazioni epocali, in cui la società slitta verso posizioni sempre più "fredde" (Z.Bauman), rischiose (U.Beck) e a termine (R.Sennet). Giorgio Marcello, ricercatore del dipartimento di Sociologia dell'Università delle Calabrie, da anni impegnato nello studio delle reti di accoglienza e solidarietà comunitaria osserva che: «*in questo quadro l'accoglienza appare come un compito "impossibile" (...). Da un lato, aumenta la disuguaglianza, crescono le situazioni di disagio sociale, si complessificano i bisogni di accoglienza; dall'altro, si dilatano le manifestazioni della vulnerabilità, come fenomeno trasversale, con un impatto problematico sulla possibilità di accogliere*»⁶.

A tutto ciò non si può rispondere con un generico appello alla solidarietà. Senza questa consapevolezza si corre il rischio di parlare di "famiglie affidatarie" (o anche solo di "famiglie" e di "comunità") in maniera astratta e, peggio ancora, astorica.

Questo non vuol dire che non si debba far nulla. Tutt'altro! Solo è necessario non ripetere acriticamente modalità promozionali dimostrate inefficaci (e tenere presente il carattere parziale, provvisorio e "penultimo" di ogni soluzione operativa). Domandiamoci: quante nuove disponibilità sono state reperite tramite le decine e decine di campagne informative e pubblicitarie realizzate nell'ultimo quindicennio ed a fronte dei milioni di euro spesi in tal senso con i progetti finanziati dalla legge 285/97? Poche, molto poche! Per non parlare poi del complesso lavoro di "scrematura" delle tante surrettizie manifestazioni di interesse all'affido, spesso erroneamente indotte dalle stesse campagne di informazione, espresse da famiglie alla ricerca di un bambino *per sé*. Frequentemente, al termine di mesi e mesi di lavoro promozionale, formativo e valutativo, le famiglie "reperate" si contano sulle dita di una mano! Occorre rilevare che nel campo dell'affido le campagne di comunicazione di massa, anche se ben studiate e con contenuti chiari ed efficaci, sortiscono effetti assai scarsi. E di certo il problema non si risolve aumentando *il dosaggio*, cioè moltiplicando la dimensione dei manifesti, il numero degli spot televisivi e radiofonici, ... La soluzione non va infatti ricercata nella scelta di tecniche e metodologie pubblicitarie più avanzate ed accattivanti. L'elemento centrale della promozione dell'affido non può essere il *battage* pubblicitario.

L'esperienza dimostra invece che si riescono a raggiungere discreti risultati quando la sensibilizzazione è veicolata attraverso un sistema di relazioni inter-personali, basato su meccanismi di fiducia reciproca. Salvo eccezioni, una famiglia prende in considerazione una proposta delicata, complessa, rischiosa e coinvolgente, ... com'è quella dell'affidamento familiare, solo se a veicolargliela è una persona (o meglio ancora, un contesto) di cui si fida. Da anni, sia l'esperienza sul campo che la riflessione teorica mettono l'accento su quanto la **"relazione di fiducia"** sia un *elemento necessario per il lavoro sociale*⁷.

SPUNTI PER IL CONFRONTO

Quanto la "dimensione relazionale" incide sull'efficacia della promozione dell'accoglienza familiare?

Quali sono gli "ingredienti" da mettere in campo per attivare una adeguata "dimensione relazionale" del lavoro sociale? Quali le "buone pratiche" e le "esperienze" da prendere a riferimento?

⁵ Dossetti, in "Sentinella, quanto resta della notte" (1994)

⁶ Marcello G. (2010), *Costruzione sociale delle reti di vicinanza e resistenza alla frammentazione delle relazioni*, in *Segnali di Comunità. Riflessioni ed esperienze che ritessono legami*, Edizioni Rosso Fisso, Salerno.

⁷ Folgheraiter F. (2004) *Il servizio sociale postmoderno. Modelli emergenti*, Erickson, Trento.

4. PROMOZIONE DELL'AFFIDO E EMPOWERMENT COMUNITARIO

Proseguendo nella riflessione, dobbiamo rilevare che anche in quei contesti dove i servizi affidi e le associazioni familiari riescono a raggiungere adeguati livelli di affidabilità, il numero delle famiglie che si aprono all'affidamento familiare resta assai insufficiente se paragonato al bisogno di accoglienza e vicinanza che emerge dai tanti minori e dalle tante famiglie in difficoltà.

Probabilmente quello che occorre è un cambio di paradigma, nel senso che, verosimilmente, è insufficiente proprio l'idea di *reperire famiglie già disponibili* all'affido.

È fuorviante il pensiero di poter trovare numerose famiglie *già pronte* (salvo il doverle *perfezionare* con qualche colloquio o qualche incontro di formazione) nelle motivazioni all'accoglienza familiare.

L'esperienza dimostra che di famiglie così ve ne sono sempre meno.

Per comprendere cos'è che non va, quale nuova lente va adottata, è utile allargare brevemente lo sguardo all'intero panorama del volontariato (non solo familiare) ed alla crisi profonda che lo attraversa da oltre un decennio.

Tra i campanelli di allarme, evidenziati già nel Rapporto sul volontariato del 2005, emerge con evidenza un processo di progressiva frammentazione ed indebolimento di questo mondo.

I fenomeni più rilevanti sono la polverizzazione delle associazioni (sempre più piccole, sempre più scollegate) e l'attenuarsi del principio di gratuità (ricorso sempre più frequente a rimborsi spese forfettari, aumento del personale remunerato, tendenza alla professionalizzazione dei volontari, ...)⁸.

Riteniamo che vi sia uno stretto nesso causale tra la rarefazione delle relazioni - nelle associazioni e tra le associazioni - e la diminuzione del senso del gratuito, della *disponibilità al dono*. L'esito è un aumento dell'attenzione alla risposta ai bisogni propri (economico-occupazionali e di autonomia) più che a quelli degli altri.

Sinteticamente, quanto sopra esposto, è racchiudibile nell'equazione **" + solitudine " = " - gratuità "** o, meglio ancora, **" - relazionalità " = " - disponibilità volontaria "**.

È proprio da questa coscienza, relativa all'effetto *depotenziante* che lo sbriciolamento della società esercita sulla *capacità solidale* delle persone, che bisogna partire per mettere a fuoco la strada per un rilancio della cultura e della prassi del volontariato e dell'accoglienza familiare. L'esperienza e le riflessioni su questo tema, condivise negli ultimi anni specialmente in seno al confronto tra reti familiari⁹, ci portano ad affermare che la pista da seguire si fonda su un **approccio comunitario**. Il postulato è che: *"l'apertura delle famiglie all'accoglienza (e in generale alla solidarietà) è il risultato di una pregressa e significativa relazione comunitaria"*.

In quest'ottica, prima ancora di cercare famiglie disposte a fare le affidatarie, occorre promuovere famiglie disposte ad essere comunitarie.

Accanto all'opera di reperimento delle sempre meno numerose ed improbabili famiglie "già pronte" al volontariato ed all'accoglienza occorre, in una prospettiva di *capacitazione della comunità*¹⁰, proporre ad un ampio numero di famiglie di dedicare tempo ed energie allo *stare insieme comunitario e solidale*.

Applicando queste considerazioni al quesito da cui siamo partiti (cioè come *reperire* più famiglie disponibili all'affido, applicazione specifica della più ampia questione del rilancio del volontariato e della solidarietà familiare) quali indicazioni possiamo trarne?

Ebbene, dire *approccio comunitario* e *famiglia comunitaria* non significa semplicemente insistere sulla dimensione della **RESPONSABILITÀ**, sollecitando le famiglie a reinvestire tempo ed energie nell'impegno solidale coordinandosi maggiormente, programmando azioni comuni, sviluppando

⁸ Frisanco R. (2006), *Un fenomeno con tanti "più" e qualche "campanello d'allarme"*, in *Rapporto biennale sul volontariato in Italia*, Osservatorio Nazionale per il Volontariato, Roma.

⁹ Assai significativi, in tal senso, i Campi Scuola della rete sociale *"Bambini, Ragazzi e Famiglie al Sud"* (www.bambinieragazzialsud.it) che da oltre 15 anni coinvolgono centinaia di famiglie e minori, di diverse associazioni familiari.

¹⁰ Twelvvetrees A. (2002), *Community works*, Palgrave (traduzione in Italiano: 2006, *Il lavoro sociale di comunità. Come costruire progetti partecipati*, Erickson, Trento).

strategie condivise. Non significa neanche soltanto assicurare adeguati spazi di **RIFLESSIVITÀ**, mediante incontri periodici per approfondire le ragioni e le finalità dell'impegno, per riflettere insieme sulle esperienze, per raccontarsi i vissuti in corso, con le modalità dell'*auto-formazione*, dei *gruppi di confronto e condivisione*, dei *gruppi di mutuo aiuto condotto da un esperto*, etc.

In un siffatto scenario, tutto resterebbe ancorato all'insostenibile primato (logico e cronologico) della pregressa disponibilità delle famiglie al volontariato.

Certo, per fare meglio il volontariato, *bisogna farlo e pensarlo insieme*. Si tratta di uno slogan condivisibile nel suo senso etico-sociale ma che non risponde al problema della progressiva riduzione delle famiglie capaci/disponibili a tale impegno. Sarebbe come dire ad una persona debilitata: «fatti forza!». Bisogna capire fino in fondo che la *dimensione comunitaria* è realmente operativa, è pienamente vissuta, se passa anche (e innanzitutto) attraverso la **CONDIVISIONE** dei propri bisogni personali e familiari. Non si devono cercare fantomatiche famiglie che, dopo aver risolto tutti i propri problemi hanno ancora voglia ed energia di dedicarsi agli altri; bensì famiglie disponibili a costruire con gli altri la soluzione ai bisogni comuni, a partire da quelli pratici e più immediatamente condivisibili, connessi all'organizzazione del *menage* quotidiano (accompagnamento dei figli a scuola e alle altre attività, *fronteggiamento* di piccoli imprevisti e difficoltà, ...).

Così come un tempo le famiglie che abitavano lo stesso caseggiato dividevano naturalmente la cura dei figli ed in questo si contagiavano con i modelli relazionali ed educativi altrui, oggi vivere la dimensione di *famiglie comunitarie* significa entrare nell'esperienza quotidiana dell'altro, essere disposti a contaminarsi reciprocamente. Non rievocando anacronistici ritorni alla *solidarietà meccanica* del passato (segnata da dinamiche di *controllo* e *pressione sociale* oggi improponibili) bensì promuovendo lo sviluppo di una *solidarietà riflessiva*, consapevolmente e liberamente scelta.

Se prima, tutto ciò, avveniva spontaneamente, come espressione di un'appartenenza e di un radicamento territoriale, sociale e culturale, oggi si tratta di **ri-radicarsi nella micro-realtà sociale nella quale viviamo** per costruire quella dimensione di reciprocità, che nella **risposta condivisa ai bisogni comuni** accorcia le distanze tra famiglie. Possiamo affermare che la capacità di essere *famiglia accogliente/solidale/comunitaria* dipende in buona sostanza dal modo (individuale o comunitario) con cui si dà risposta alle proprie esigenze quotidiane. Per dirla con Giancarlo Cursi: «*il fondamento di una famiglia "risorsa" è nello stile di risposta al proprio "bisogno"*».

SPUNTI PER IL CONFRONTO

Quanto la "dimensione comunitaria" incide sull'efficacia della promozione dell'accoglienza familiare? Quali sono gli "ingredienti" da mettere in campo per promuovere l'*empowerment* delle reti comunitarie tra famiglie? Quali le "buone pratiche" e le "esperienze" da prendere a riferimento?

5. LA SOLITUDINE DEGLI OPERATORI SOCIALI

Negli ultimi anni il sistema dei servizi è attraversato da tendenze divergenti in cui i vari sussulti positivi sono spesso vanificati da frenate, retromarcie, ... Lo scenario complessivo dei servizi sociali per i minori e la famiglia (e dei servizi sociali in genere) si mostra a *macchia di leopardo*. Spostandosi anche di pochi chilometri si passa da zone di eccellenza, in cui i diritti sociali sono effettivamente tutelati a zone di deserto totale, segno di quella *inefficienza, inefficacia e iniquità* di cui parlano Donati e Colozzi¹¹.

La rete, di cui tanto parlano la legge 328/00 e le varie norme e indicazioni nazionali e regionali degli ultimi anni, appare smagliata, sfilacciata, spesso incapace di trattenere/accogliere/tutelare. Se il sistema non funziona, se la rete è slabbrata, gli operatori sociali finiscono con l'essere anch'essi inaffidabili. Un'inaffidabilità che scaturisce non da incompetenza ma dalla solitudine professionale e dalla mancanza di

¹¹ Colozzi I., 2005, *La sussidiarietà nelle politiche sociali*, in Donati P., Colozzi I., (a cura di), *La Sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Carocci Editore, Roma.

strumenti sistemici di intervento. Il documento introduttivo di un convegno realizzato dal CISMAI¹² nel dicembre 2012 parla del “*pianto dell'operatore*” nel far riferimento alla solitudine professionale che soggiace a molta parte del lavoro e delle decisioni (spesso difficili e connesse a bisogni complessi e contrastanti) cui gli operatori sociali sono costretti. Si tratta di una solitudine multifattoriale: insufficienza degli organici¹³, precarizzazione contrattuale degli operatori sociali, scarsa integrazione istituzionale, ...

SPUNTI PER IL CONFRONTO

- Il numero di “casi” presi in carico, permette agli operatori sociali di svolgere in modo adeguato il loro ruolo. Quanto tempo gli operatori sociali possono dedicare a ciascuno dei “casi” di loro competenza?
- Il carico di lavoro e il numero e la tipologia degli operatori permettono di svolgere in modo adeguato il lavoro d'équipe sui casi?
- Quanti sono gli operatori sociali che operano nei servizi pubblici in virtù di un contratto di collaborazione a progetto, per sua intrinseca natura precario? Quanto la discontinuità degli incarichi e l'elevato *turn over* degli operatori impediscono la costruzione di quella sintonia relazionale, conoscitiva, concettuale, metodologica, procedurale, ... che funge da premessa necessaria affinché la collaborazione tra operatori abbia luogo?
- Il sistema di protezione dell'infanzia e della famiglia, complesso, multi-disciplinare ed inter-istituzionale, soffre di forti difficoltà di integrazione, a vari livelli. Quali sono le difficoltà di integrazione istituzionale ed economica tra i diversi enti in gioco?
- Con quali accortezze si potrebbe ridurre la solitudine degli operatori sociali? Una risposta adeguata potrebbe essere l'istituzione, nei Servizi, di gruppi di condivisione e accoglimento dei vissuti emotivi?

6. DIFFICOLTÀ DI INTEGRAZIONE TRA GLI OPERATORI

Il lavoro di équipe/gruppo/rete è spesso messo in crisi dalle difficoltà di collaborazione tra i vari operatori. Non di rado emerge, tanto nei servizi pubblici quanto nel terzo settore la “ridotta cultura della collaborazione”, la mancanza di conoscenza/comprendimento dei linguaggi e dei processi organizzativi altrui, la ridotta fiducia reciproca, la tendenziale indisponibilità al confronto, ... Sovente non si tiene in conto che un'équipe/gruppo/rete non si costruisce solo tramite la definizione di norme e standard procedurali. Non bastano i migliori accordi di programma e protocolli d'intesa se prima non c'è in ciascun operatore un'adeguata cultura della collaborazione, e se tra le diverse persone coinvolte non si attiva un tessuto relazionale positivo fatto di stima e rispetto reciproco. Anche nel lavoro sociale si manifestano gli effetti distorti di quella spinta individualistica che impregna la cultura e gli stili di vita odierni e che mina gli spazi di collaborazione tra le persone, prima ancora che tra gli enti e gli organismi. Non è solo la rete tra pubblica amministrazione e terzo settore a non funzionare. Il terzo settore al suo interno appare fortemente disgregato e incapace di trovare percorsi comuni. Parimenti le indicazioni normative e regolamentari circa l'integrazione tra i diversi comparti del servizio pubblico, come quella tra il sociale e il sanitario, o tra il sociale e il settore educativo, sono nella maggior parte dei casi rimaste lettera morta. Addirittura si registrano segni evidenti di disgregazione anche all'interno delle singole realtà. Non di rado i diversi uffici del comune non parlano tra di loro, come anche per il terzo settore «la frammentazione ... si riproduce [anche all'interno] delle singole organizzazioni»¹⁴. Si tratta di una situazione che fa sentire i propri effetti soprattutto nelle realtà più complesse e strutturate (e quella della rete inter-istituzionale lo è particolarmente), nelle quali la distinzione di ruoli e funzioni, riducendo gli spazi di attività comune e aumentando la burocratizzazione dei processi, elimina il semplice ritrovarsi insieme, tipico dei piccoli gruppi

¹² CISMAI – Coordinamento Italiano dei Servizi per il Maltrattamento e l'abuso all'infanzia. Il convegno è stato promosso dal CISMAI Campania ed ha avuto luogo a Pagani (SA) il 5 dicembre 2011.

¹³ Il CISMAI, riunito a Taormina nel 2009 per gli stati generali del maltrattamento all'infanzia denunciava come «*il sistema di prevenzione e protezione dei bambini (...) sia gestito da un numero del tutto insufficiente di operatori*» il che «*rende i pochi operatori più vulnerabili nella gestione, spesso solitaria, di tantissimi casi*» (citazione tratta da *Italia agli ultimi posti per professioni sociali di cura e tutela dell'infanzia*, Redattore Sociale Minori, 18.06.2009).

¹⁴ Rete Bambini, Ragazzi e Famiglie al Sud (2005), *Frammentazione ed Accoglienza* (www.bambinieragazzisud.it).

e delle contesti informali. Nelle situazioni più complesse, dunque, il cammino comune non è scontato e va costruito consapevolmente, ogni giorno.

SPUNTI PER IL CONFRONTO

- Quanto e perché, a livello di integrazione professionale, si registrano separatezze intra-istituzionali tra operatori di medesimi uffici o di uffici collegati?
- Quanto e perché si registrano difficoltà di integrazione professionale a livello inter-istituzionale? Tra operatori dei comuni e operatori degli uffici di piano? E tra operatori sociali ed operatori della sanità? E tra operatori socio-sanitari ed operatori della giustizia? E dell'istruzione? E del Terzo Settore specializzato? E del volontariato?
- In che modo implementare il clima di collaborazione e di fiducia tra gli operatori? Uno strumento potrebbe essere una formazione ad hoc sulle competenze relazionali e comunicative, da convogliare poi in gruppi di sostegno all'intelligenza emotiva?

7. DIMENSIONE "RELAZIONALE" DEL LAVORO DI RETE

Nel lontano 1951 il filosofo francese Jacques Maritain scriveva: «è significativo che gli uomini non comunichino veramente tra loro, se non passando per l'essere (...) Se restano nel mondo del loro io non si comprenderanno. Si osservano senza vedersi, ognuno infinitamente solo»¹⁵. In sintonia con queste considerazioni, alcuni importanti filoni di riflessione e di sperimentazione metodologica, affermano che il buon funzionamento di *équipe*, gruppi o reti di lavoro dipende non solo dalla chiara definizione di ruoli e mandati ma anche (o, addirittura, "innanzitutto") dalla qualità delle relazioni personali che intercorrono tra i membri. Una rete formale può funzionare solo se, oltre che retta da regole formali chiare e ben definite, è anche corroborata da forti rapporti informali tra gli operatori che la compongono. Citiamo al riguardo:

- la pianificazione strategica di origine statunitense (*strategic management*), centrata sulla "mission comune", che tramite la realizzazione di percorsi di confronto e formazione punta, con operatori di diverse appartenenze e ruoli, a metterli fianco a fianco, ad approfondire non solo il "come" ma anche e soprattutto il "perché" del proprio agire;
- gli studi di Friend e Jessop (scuola di IOR: *Institute for Operational Research*) che rilevano il ruolo decisivo che assumono gli *informal network* nelle decisioni organizzative e hanno aperto una nuova prospettiva negli studi delle decisioni pubbliche che tradizionalmente enfatizzano, invece, il ruolo delle procedure formali e delle norme.

L'antidoto necessario alla frammentazione degli interventi e degli operatori è dunque la scommessa sulla costruzione di rapporti interpersonali di qualità. La chiave di volta dell'intero discorso è dunque relazionale¹⁶. Andando più a fondo possiamo addirittura dire che tali percorsi sono innanzitutto "emotivi ed affettivi". Si collabora bene se ci si "vuole bene" e se ci si "sente voluti bene".

Si tratta di un percorso in salita perché le organizzazioni, specie quelle burocratiche, non sono abituate a parlare di sentimenti. Sono attestate sul fare più che sull'essere. È un percorso che chiede in ogni operatore una forte motivazione al servizio, l'apertura alla corresponsabilità e alla condivisione del lavoro, lo sviluppo della coesione di gruppo, la definizione delle competenze e delle azioni di ciascun attore. Occorre altresì imparare a fare comunità, «rimettendosi costantemente in gioco»¹⁷, coniugare la competenza professionale con una necessaria umiltà relazionale¹⁸.

Oggi più che mai gli operatori (pubblici, del privato sociale, del volontariato) e le organizzazioni (istituzioni, servizi e agenzie, cooperative e associazioni, ...) non sono pensabili come "chiusi su di

¹⁵ Maritain J. (1951) *Art and Faith*, Philosophical Library.

¹⁶ Donati P., Di Nicola P. (2006), *Lineamenti di sociologia della famiglia. Un approccio relazionale all'indagine sociologica*, Carocci, Roma.

¹⁷ Pazè P. (2008), *Fare Comunità*, Introduzione a Zappa M., *Ri-fare comunità. Aprirsi a responsabilità condivise per chiudere davvero gli istituti*, FrancoAngeli, Milano.

¹⁸ Palumbo M. (2001), *Il processo di valutazione*, Franco Angeli, Milano.

sé e autosufficienti". Occorre comprendere quanto sia vitale e necessario l'essere aperti. Occorre altresì capire che l'esser aperti non è passiva disponibilità, ma attivo impegno nel "prendersi cura dell'altro", in un'azione di reciproco riconoscimento e condivisione¹⁹.

SPUNTI PER IL CONFRONTO

- quanto, nella propria esperienza di professionale, il lavoro di équipe/gruppo/rete è influenzato dalla qualità degli assetti formali (definizione di ruoli, funzioni, ...)?
- E quanto è influenzato dalla qualità delle relazioni informali presenti tra gli operatori?

8. ASSETTI ORGANIZZATIVI DI UN NETWORK "FORMALE & INFORMALE"

La valorizzazione della dimensione relazionale tra gli operatori è determinata non solo dalla volontà e dalla predisposizione caratteriale dei singoli ma anche da precise scelte e assetti organizzativi. È anzi necessario mettere a fuoco la specificità organizzativa che caratterizza il contesto dei servizi sociali, socio-sanitari ed educativi ed in particolare la distinzione tra organizzazioni a *legami deboli* e organizzazioni a *legami forti*. Riferendosi ai servizi socio-sanitari (ed educativi) alcuni autori parlano di **sistemi a legame debole**²⁰ per indicare lo scarso collegamento tra le diverse parti del sistema. ... non c'è relazione forte, certa e predeterminata tra *input* e risultato ... il grado di prevedibilità che caratterizza i legami "forti" è tipico, ad esempio, della fabbrica dove un operaio ha un effetto "certo" su alcune operazioni in una catena di montaggio. In ambito socio-sanitario abbiamo *legami deboli* perché il comportamento di un operatore può comportare risultati diversi in persone diverse e, addirittura, risultati diversi nelle stesse persone a seconda del momento. Da tutto ciò ne consegue che gli operatori socio-sanitari, anche se devono sottostare a procedure e norme vincolanti, hanno un margine di autonomia molto elevato nella loro attività ... Nessun dirigente potrà mai imporre davvero un progetto ai propri operatori sociali ... il tipo di *leadership* esistente all'interno delle organizzazioni a legami deboli è dunque assai diverso da quello in organizzazioni a legami forti. Non di rado, ad esempio, si osserva che *formalizzazioni premature* e i protocolli d'intesa realizzati a seguito di accordi politici tra i vertici delle organizzazioni, e non di condivisioni e intese sulle pratiche di lavoro degli operatori, si scontrano con inerzie e resistenze.

Da queste precisazioni scaturiscono alcune indicazioni di ordine pratico:

- in merito ai **processi decisionali** occorre fare il passaggio dalla *razionalità gerarchico-lineare* (basata sulla presenza di un centro decisionale che decide il percorso da seguire) alla **pianificazione strategico-partecipativa**, cioè ad un modello decisionale che lavora non tanto alla soluzione dei problemi bensì alle condizioni che ritiene possano favorirla, condizioni che promuovano modalità di interazione più efficace (in particolare sviluppando livelli comunicativi, di connessione e di coordinamento tra gli attori sociali, di dialogo continuo). L'idea di fondo è che nel lavoro sociale, le soluzioni, più che il prodotto di un processo razionale, siano il risultato di una buona interazione tra le parti in gioco. In questo senso l'approccio da sviluppare è eminentemente *ecologico*²¹, punta cioè a coltivare le risorse di ogni persona, a rispettare la diversità e nello stesso tempo mantenere una coesione globale in modo che le persone possano agire insieme per un obiettivo comune.
- bisogna mettere in conto specifiche **attività di team building**, quali ad esempio percorsi di **formazione congiunta** in cui si coniughino l'approfondimento degli aspetti tecnico-metodologici e procedurali, con la costruzione di momenti di riflessività e di condivisione del senso dell'agire finanche ad arrivare momenti di vera e propria convivialità. Tali percorsi permettono inoltre di costruire dal basso linguaggi comuni, condivisi, univoci. Se la produzione scientifica nazionale ed internazionale facilita la costruzione di una tendenziale omogeneità di significati nella concettualizzazione dei bisogni dei

¹⁹ De Beni M. (2010), *Educare. La sfida e il coraggio*, Città Nuova Editrice, Roma.

²⁰ Weick K.E. (1976), *Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole*, in Zan S. (1988), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna; Zan S. (1992), *Organizzazioni e rappresentanza*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

²¹ Si prende a riferimento la "comunicazione ecologia", metodo, ideato da Jerome Liss, tenta di trovare un equilibrio tra bisogni individuali e crescita della totalità. In particolare si affrontano le metodologie fondamentali per la creazione di una comunicazione democratica nel gruppo.

minori, molto meno chiaro è il linguaggio che si riferisce al panorama dei servizi e degli strumenti di intervento.

- bisogna considerare la dimensione geografico/settoriale, puntando a favorire percorsi di confronto e avvicinamento innanzitutto tra quegli operatori che anche sul piano operativo sono impegnati verso i medesimi utenti/beneficiari. In quest'ottica la costruzione di **micro-équipe territoriali** che vedano il coinvolgimento degli operatori sociali, sanitari, educativi, culturali e sportivi, religiosi, ... che operano nel medesimo "quartiere".
- Occorre mettere in conto l'**individuazione e valorizzazione dei piccoli gruppi spontanei** che nascono al di fuori di canali formali. Occorrerebbe articolare la rete formale a partire da questa "geografia informale" (cd. mappa delle relazioni interpersonali).
- Occorre infine tenere presente la necessità di accompagnare il sistema con un'adeguata **supervisione esterna** che favorisca l'individuazione e il superamento di nodi-relazionali e aiuti l'équipe/gruppo/rete ad riflettere su se stessa e a saper evolvere positivamente.

SPUNTI PER IL CONFRONTO

- Quanto e come il metodo della pianificazione strategico-partecipativa è praticato in seno ai servizi socio-sanitari pubblici? E in seno al Terzo Settore? E in seno alla rete pubblico-no profit?
- Quali le riflessioni, le buone prassi e i nodi sperimentati nell'ambito:
 - del team building?
 - delle micro-équipe (micro-gruppi, micro-reti) territoriali?
 - dell'individuazione e valorizzazione dei piccoli gruppi spontanei?
 - della supervisione esterna?