

# Indice

<i>Premessa</i>	7
PRIMA PARTE – SPUNTI DI POLITICA SOCIALE: VERSO UN WELFARE DELLE RELAZIONI	
<i>Capitolo primo</i>	
<b>Dalla politica sociale al lavoro sul campo</b>	11
<i>Capitolo secondo</i>	
<b>Quale welfare? La responsabilità sociale come risorsa</b>	21
<i>Capitolo terzo</i>	
<b>Il welfare di comunità: teoria e metodo della solidarietà civile</b>	29
<i>Capitolo quarto</i>	
<b>Perché il terzo settore è una risorsa per la società</b>	39
<i>Capitolo quinto</i>	
<b>Il terzo settore e il mercato: quale produttività valutare?</b>	45
<i>Capitolo sesto</i>	
<b>La community care</b>	65
<i>Capitolo settimo</i>	
<b>Ente pubblico e cittadini: insieme per un nuovo welfare</b>	73
<i>Capitolo ottavo</i>	
<b>Tra agio e disagio: il ruolo attivo della famiglia</b>	79

<i>Capitolo nono</i>		
	<b>Reti comunitarie e cure ai morenti</b>	87
<i>Capitolo decimo</i>		
	<b>La logica sociale nelle strutture socio-sanitarie</b>	95
<i>Capitolo undicesimo</i>		
	<b>La scuola nella rete di sostegno comunitaria</b>	103
<i>Capitolo dodicesimo</i>		
	<b>La scuola e il capitale sociale</b>	113
<i>Capitolo tredicesimo</i>		
	<b>Che cos'è il capitale sociale?</b>	119
SECONDA PARTE – SPUNTI DI METODOLOGIA PROFESSIONALE: VERSO IL LAVORO DI RETE		
<i>Capitolo quattordicesimo</i>		
	<b>Il lavoro sociale nella condizione postmoderna: introduzione ai concetti</b>	131
<i>Capitolo quindicesimo</i>		
	<b>La programmazione degli interventi sociali nel metodo di rete</b>	167
<i>Capitolo sedicesimo</i>		
	<b>È possibile il lavoro di rete negli interventi di controllo?</b>	187
<i>Capitolo diciassettesimo</i>		
	<b>La formazione delle professioni sociali</b>	199
<i>Capitolo diciottesimo</i>		
	<b>I servizi relazionali</b>	211
<i>Bibliografia</i>		225

## *Capitolo primo*

# Dalla politica sociale al lavoro sul campo

Oggetto del presente capitolo saranno alcune osservazioni generali riguardo alla relazione tra *politica sociale e lavoro sociale*, qualunque cosa vogliano dire queste espressioni, che sono in effetti più complicate o multi-sfaccettate di quanto possa sembrare a prima vista.

Come premessa, è bene precisare che lo sfondo sopra il quale sviluppiamo questi ragionamenti è senz'altro quello dell'incipiente corrosiva delegittimazione del sistema di welfare convenzionale, di stampo universalistico, che ormai si nota in tutta la sua portata sia a livello internazionale che nel nostro Paese. Solo in apparenza ci inoltreremo in discorsi astratti; in realtà dietro a questi concetti vi è una situazione di forte perturbazione istituzionale a carico dei servizi sociali quale mai si è vissuta fino a questo momento.

Da decenni la sociologia ha intravisto l'ineluttabilità di un qualche superamento del cosiddetto *welfare state* democratico o beaveridgeano. Ora questo passaggio può dirsi effettuato anche in pratica, con l'apparentemente incontrastata affermazione del modello managerialistico neoliberale. Tale modello si va ormai imponendo per ragioni macrostrutturali (leggasi globalizzazione) che sembrano sfuggire alle umane possibilità di controllo (Dominelli, 2004; Yeates, 2001). Gli esiti di tali innovazioni sono appunto tali da suscitare un allarme più che giustificato.

---

Questo capitolo riprende la relazione presentata al Convegno «Politiche sociali e lavoro sociale. Due discipline separate o un unico campo di azione e di analisi?», Università degli Studi di Trento, 2005.

Nel sistema dei servizi su cui ci troviamo a ragionare è in atto un radicale ribaltamento di prospettiva: dall'affermazione del diritto a essere assistiti, all'affermazione del dovere per così dire di star bene; dal diritto del cittadino a una cura integrale «ad ogni costo», al mero diritto ad avere un'erogazione di prestazioni standardizzate efficienti e razionali, e razionali soprattutto dal punto di vista della sostenibilità sistemica/economica delle stesse (Baldock, 2005).

Lo sfaldarsi di un sistema porta sempre a un iniziale momento di caos, di fluidificazione e imprevedibilità, ma vengono anche sollecitate inerzie e irrigidimenti del vecchio pensiero. Questa lotta tra vecchio e nuovo rende il momento di passaggio che stiamo vivendo particolarmente faticoso, arduo da decodificare e gestire da parte della gente comune e degli stessi addetti ai lavori (si pensi a ciò che è successo in Gran Bretagna negli anni Novanta [Rodger, 2000] ma anche a ciò che sta succedendo nella nostra Lombardia oggi [Gori, 2005]).

È in questo contesto di dichiarato assedio alle conquiste socialdemocratiche che ci interroghiamo oggi sui rapporti tra le nostre due etichette verbali: *politica sociale e lavoro sociale*. L'assunto è che il caos cognitivo in cui ci troviamo attualmente (la difficoltà a capire le logiche che ci sovrastano) potrebbe essere forse un po' meglio padroneggiato con una qualche chiarezza teorica in merito *agli interscambi* tra queste due scienze applicate, scienze che caratterizzano e marchiano con il loro intrecciarsi il sistema di welfare che si sta trasformando. Partiremo quindi dall'analisi di alcune questioni generali.

Un primo interrogativo può essere così formulato: la politica sociale e il lavoro sociale si riconoscono reciprocamente? Si può sostenere che una sola delle due discipline non conosce ciò che l'altra «è» o «fa» (ad esempio, il lavoro sociale non conosce o misconosce la politica sociale) oppure si tratta di un misconoscimento reciproco? Possiamo ad esempio ipotizzare che, per la sua parte, anche la politica sociale non conosce le logiche e le esigenze vitali delle professioni sul campo?

I *policy makers* hanno buoni argomenti per lamentarsi degli operatori sociali professionali. In generale essi possono spingersi a dire che tali professionisti «di campo» (*field workers*) non sono tanto efficaci o addirittura diventano attori confusivi nel macrosistema perché, nell'urgenza di operare in diretta connessione con la realtà minuta (i casi o i microprogetti socio-

assistenziali), non hanno presente cognitivamente il quadro generale entro cui si trovano incardinati. Sarebbero poco consapevoli dei principi base della politica sociale o delle logiche essenziali della pianificazione sociale, commettendo così l'«errore» di agire troppo schiacciati sul loro particolare. Guardando bene, si potrebbero individuare altri motivi, meno astratti e persino più gravi, per cui gli operatori sono poco efficaci. Tra questi campeggia ancora una strutturale fragilità dei metodi, e delle stesse logiche, del loro agire tecnico.

Ma ammettiamo pure che una certa debolezza delle professioni sociali abbia origine — per così dire — dall'esterno, da una scarsa connessione con discipline «altre», come la politica sociale.

Per portare il ragionamento in un punto più avanzato, e per ragioni di equità, quest'accusa potrebbe essere ribaltata. Gli operatori potrebbero a loro volta, con buoni argomenti, sostenere che i *policy makers* producono leggi o regolamentazioni o elaborano piani sociali che all'atto pratico si rivelano deludenti anche perché queste loro «politiche» non sanno con precisione cosa fa o cosa dovrebbe fare o cosa potrebbe/non potrebbe fare l'operatore sociale sul campo. Questa lacuna si fonda sul tacito pregiudizio che, entro il sistema complessivo dei servizi, il livello «di campo» presidiato dai professionisti sia semplicemente *esecutivo* del livello politico, cioè non sia un campo distinto e connesso, bensì «integrato», una specie di blocco unico. In altre parole si possa limitare ad applicare le leggi. Da questa nascosta distorsione derivano contrattempi di vario genere, perché in realtà la messa in strada delle leggi o dei provvedimenti universalistici che i macro pianificatori tracciano su carta corre sulle gambe della libera intelligenza e quindi di una certa autonomia degli operatori, i quali debbono far combaciare l'universale della norma con la particolare esigenza concreta e personale che incontrano nella loro minuta osservazione.

Un altro interrogativo importante è il seguente: quando parliamo di politica sociale e lavoro sociale (e ci chiediamo se sono la stessa cosa o due entità separate) pensiamo alle discipline accademiche, cioè meramente ai corpus teorici di entrambe, o piuttosto alle relative applicazioni sul campo, cioè ai diversi «saper fare» professionali? O pensiamo a entrambe queste dimensioni connesse?

Considerando, per semplificare, le sole dimensioni teoretiche delle due discipline, appare ben chiara una forte asimmetria nel reciproco

influenzamento. Gli studiosi internazionali di *social work* sono anche di fatto esperti di politica sociale. Una sufficiente padronanza intellettuale del lavoro sociale non può darsi senza un'adeguata conoscenza delle basi della politica sociale. Più difficile, invece, trovare esperti puri di politica sociale che siano anche attenti conoscitori delle problematiche minute del lavoro professionale di aiuto. Assistiamo ora a qualche tentativo di avvicinamento, ma per il passato questa conoscenza non si è mai data, se non in rari casi.

Una conferma di questo sbilanciamento la riscontriamo nei *curricula* formativi delle due discipline. Anche qui troviamo asimmetria. Nei piani di studio degli assistenti sociali o degli educatori professionali, ad esempio, sono da sempre in primo piano materie come la politica sociale, la politica dei servizi sociali, la pianificazione sociale, l'organizzazione dei servizi e così via. Nei piani di studio dei sociologi, in Italia, non si trova mai nessun riferimento al *social work*. Lo studio di questa disciplina, che pure è internazionalmente riconosciuta, non è mai previsto, neppure nelle nuove lauree specialistiche. Possiamo ben essere convinti che questa sia una lacuna, anche se poco avvertita, per uno studente che si prepara a essere un futuro *policy maker*.

Sarebbe interessante, a questo punto, entrare un po' di più nel ragionamento e svolgere anche qualche considerazione epistemologica. Per essere precisi dovremo chiederci se esista davvero una «scienza» oggettiva e univoca che si chiama rispettivamente «politica sociale» o «lavoro sociale». Davvero è così?

Per quanto riguarda la *social policy*, chi la conosce sa bene che esistono approcci, metodi e orientamenti così divergenti, e anche spesso così incompatibili sul piano paradigmatico, da farci dire che in realtà la disciplina è due o tre o dieci cose diverse sotto la stessa etichetta. Così che non possiamo non porci la domanda riguardo a «quale teoria o filone epistemico» della politica sociale ci rappresentiamo alla mente quando usiamo quel nome.

La stessa cosa si può dire per il *social work*. È facile trovare nella letteratura internazionale, disposti accanto nella stessa rivista, approcci che si fondano su basi «filosofiche» del tutto opposte. Ad esempio, abbiamo il lavoro sociale *psicoclinico* (come quello *sistemico*) che si rifa a orientamenti mentali di tipo psicoterapico. Su un fronte opposto abbiamo il *lavoro sociale relazionale* che si rifa a orientamenti microsociologici (alla sociologia dell'azione e al costruttivismo di matrice fenomenologica). Una qualche

composizione tra queste alternative visioni non è mai stata tentata e viene da chiedersi se sarà mai possibile.

Ciascuna impostazione o ciascun modello epistemico può essere utile o meno, o più o meno recepibile dall'altra disciplina con cui dovrebbe dialogare, a seconda dei differenti contesti o delle differenti possibili utilizzazioni. Ad esempio, pensiamo a un modello di politica sociale ora di moda, il cosiddetto consumerismo, cioè un approccio discendente dall'ideologia neoliberale, e quindi basato sull'idea che le prestazioni vadano primariamente acquistate sul mercato e che il professionista (detto *case manager*) debba soprattutto cercare di ottimizzare i flussi di spesa (Bortoli, 2001; Donati e Folgheraiter, 1999; Payne, 1998).

Questa prospettiva strategica potrebbe davvero essere utile, ad esempio, a un operatore sociale che lavori in un'organizzazione di terzo settore nata per sviluppare progetti di comunità o schemi assistenziali di quartiere/di vicinato basati su un approccio relazionale o societario? Come noto, questo approccio vede l'aiuto come un bene emergente da relazioni sociali, non come un prodotto fabbricato ed erogato dai servizi. Avere una ferrea formazione nella teoria liberistica (con la sua enfasi sulla costruzione di pacchetti di prestazioni assistenziali) aiuterebbe l'operatore a essere efficace nel suo lavoro, o invece lo ostacolerebbe, tanto che, per poter lavorare in modo adeguato, dovrebbe dimenticare tutto ciò che ha studiato?

Anche sul *piano applicativo* troviamo qualche questione da dipanare. Innanzitutto non possiamo non accennare all'ovvietà che esistono di fatto due politiche sociali: la *politica sociale pubblica* (intesa come predisposizione di schemi legislativi e regolazioni) e una *politica sociale civica o societaria*, dove le iniziative di *well being* partono e si concretizzano senz'altro dentro un quadro normativo dato dalla politica pubblica, ma sono espressione *di azione o di sollecitudine civica (civicness)* di cittadini interessati a vario titolo: pensiamo ai cosiddetti nuovi movimenti sociali di società civile, le associazioni di utenti, dei *carer*, i gruppi di auto-mutuo aiuto e quelli di *advocacy*, le associazioni di famiglie, di volontariato e così via (Barnes, 1997).

Esistono *policy maker* intenzionali, che pianificano in base a scienza specifica, ma ormai, in un sistema plurale, gli agenti di trasformazione e di strutturazione del sistema sono compositi e anche largamente fuori controllo rispetto agli agenti istituzionali, anche quelli che ragionano in termini di *governance*.

Per non dire ovviamente che la stessa politica sociale di matrice pubblica è notoriamente un campo composito, che copre spicchi di realtà fortemente differenziati. Che cosa c'è di comune tra la politica previdenziale e la politica sanitaria, o tra quella dell'edilizia agevolata e le politiche del lavoro, o tra la politica educativa e quella socio-assistenziale? Di che politica sociale pubblica parliamo in concreto (o di quale settore istituzionale del welfare) ogni volta che usiamo questo termine?

È noto poi che la politica sociale convenzionale, oltre a essere differenziata in orizzontale, risulta anche stratificata in verticale su almeno due livelli interni del tutto diversi. Possiamo, da un lato, riferirci al lavoro dei cosiddetti *policy makers* sistemici (sopranazionali, nazionali o locali) cioè alle responsabilità specifiche del personale politico eletto o dei tecnici o consulenti dell'amministrazione pubblica che usano la disciplina e le sue teorie (quali che siano) per «creare» e poi per gestire le regole di *governance* generali sulle quali l'intero sistema di welfare si regge. Dall'altro, possiamo riferirci agli attori sottostanti che consumano quelle regole o — meglio — che entro quelle regole debbono pilotare gli enti e le singole organizzazioni *provider* nel loro efficace/efficiente fabbricare e distribuire le prestazioni assistenziali o terapeutiche. È questo il management apicale o intermedio (dirigenti, coordinatori, amministratori, supervisori, ecc.) delle singole «aziende» pubbliche o private o miste che popolano il sistema pluralistico del welfare locale.

Il personale che crea, per così dire, la politica sociale pubblica e quello che ne gestisce spicchi di attuazione entro le singole strutture, sono entità che non possono essere confuse: all'interno troviamo logiche, responsabilità e ottiche professionali del tutto distinte. Gli staff di entrambi i livelli (politico-amministrativo e manageriale) si potrebbero qualificare genericamente come «operatori delle politiche sociali», ma c'è differenza, per fare un esempio, tra un sindaco di una grande città (o un potente funzionario di un Assessorato regionale) da un lato e invece dall'altro un dirigente di un Consorzio di cooperative sociali o un manager apicale del settore sociale di una ASL.

Ovviamente, una più netta differenziazione troviamo ancora rispetto al livello sottostante delle *policies*, che è quello che qui chiamiamo «lavoro sociale». C'è di fatto un grande stacco logico e operativo, ineludibile, tra i livelli anzidetti e il livello più basale dei professionisti, degli operatori sociali che mettono la loro faccia personale, in rappresentanza del sistema astrat-



to, di fronte agli utenti e alle famiglie. Anche per il lavoro sociale, in sede applicativa, possiamo divertirci a trovare grossolane e ormai assolutamente consolidate distinzioni.

Quando parliamo di lavoro sociale, parliamo senz'altro di un *ambito pluri-professionale*. Ma di quali professioni parliamo, in concreto?

L'etichetta «social work» è letteralmente esplosa nei due decenni scorsi: essa copre ormai una pluralità di professionisti della *relazione di aiuto non medica*: assistenti sociali, educatori professionali, animatori socio-assistenziali, psicologi di comunità, addetti all'assistenza, per non parlare di spinte verso specializzazioni nuove ancora in via di definizione, come i cosiddetti operatori di strada o operatori di prossimità, ecc., o anche di operatori sanitari che agiscono in ambiti di alta integrazione con il sociale (psichiatria, tossicodipendenze, cure palliative per malati terminali, ecc.) Questi ultimi agiscono di fatto come operatori sociali più che sanitari in senso proprio.

Esiste un denominatore comune molto forte tra tali distinte professioni. Tuttavia è evidente che esse possiedono mandati, logiche e metodologie specifiche. Dunque, quali di queste difettano maggiormente di conoscenze politologiche del welfare, che farebbero la differenza, se applicate? Possiamo fare questa critica (appunto di un insufficiente utilizzo della *social policy* nell'ambito professionale diretto) a tutte quante indistintamente o possiamo entrare nel merito e dire che, ad esempio, gli assistenti sociali piuttosto che gli animatori di strada conoscono (o non conoscono) la disciplina (quale poi?) di cui qui stiamo parlando? Chi è dentro il lavoro sociale capisce bene che, senza le necessarie distinzioni, comunicare e capirsi è impossibile. Peraltro anche il lavoro sociale, come la politica sociale, è un campo che deborda i confini professionali. Il *lavoro sociale* può essere inteso non solo come il lavoro degli operatori professionali, ma, per citare Domenach, anche come il «corpo sociale che lavora» (Domenach et al., 1972).

Il cosiddetto lavoro informale di cura è una realtà spesso invisibile ma assolutamente consistente. Possiamo discutere se sia dentro o fuori il sistema del welfare, ma in ogni caso, se per qualche evenienza venisse meno, tutto il sistema istituzionale verrebbe spazzato via da una marea di problemi irrisolti che dalla società si riverserebbe incontrollata sulle istituzioni.

Da tempo diciamo che il vero nodo per gli operatori professionali è capire come interconnettersi ed entrare in relazione con questo *mondo della vita* capace di fronteggiamento e di tenuta spesso prodigiosa (Folgheraiter,

1998; 2000). È importante anche capire come relazionarsi con i colleghi *policy makers* entro i confini stretti del sistema istituzionale, ma al fondo di un professionista che si dice «sociale» vi è la capacità di entrare nella società e porsi in sinergia con essa.

A proposito dei rapporti tra sistemi esperti, strategie intenzionali di pianificazione nel livello politico-amministrativo ed esercizio delle autonomie professionali sul campo, sembra importante aggiungere brevemente due osservazioni.

La riorganizzazione dell'assetto del sistema dei servizi in accordo ai principi della liberalizzazione, che, come detto, porterebbe anche in Italia l'assetto imperante anche perché sponsorizzato dall'Unione Europea, ha pesanti effetti sulla professionalità degli operatori sociali, specialmente di quelli che hanno la ventura di lavorare negli enti pubblici. Si arriva persino a stravolgere le fondamenta della professionalità così come conosciuta tradizionalmente. Si fa coincidere il lavoro professionale di aiuto con l'esecuzione di procedimenti pensati dal management. Per meglio controllare la spesa, si toglie a tal punto discrezionalità ai professionisti da inglobarli di fatto nel management, facendone un blocco unico.

In Gran Bretagna questa stretta subordinazione ai manager è stata il cruccio maggiore degli operatori sociali in conseguenza della riforma dell'assistenza del 1990,<sup>1</sup> interpretata dai *policy makers* come resistenza al cambiamento, come cocciutaggine degli operatori, senza capire in realtà che proceduralizzare oltre certi livelli l'azione professionale vuol dire di fatto toglierla di mezzo. Come dice Robert Adams in un recente libro (Adams, 2002) «*Social work consists of more than merely implementing the law*». Come si possa pensare di restituire flessibilità a un sistema enormemente complesso come quello socio-assistenziale irrigidendo in quel modo il processo erogativo dei servizi o il controllo istituzionale sugli stili di vita, resta un mistero.

Per reazione a questo incipiente ingabbiamento, c'è la strada della libera professione che si va faticosamente aprendo anche nel contesto italiano.

---

<sup>1</sup> Si tratta del National Health and Community Care Act del 1990, che in Gran Bretagna ha segnato un momento di profonda revisione del sistema assistenziale introducendo il modello liberista fondato sulla libera capacità di effettuare scambi delle persone appartenenti a una comunità, scambi fondati sia su basi affettive, sia su valutazioni di ordine commerciale, se non di puro mercato, almeno di «quasi mercato» (Folgheraiter e Raineri, 2004).

Il *social worker* libero professionista è un operatore che si può raccordare o direttamente con i suoi clienti (il *case manager* può avere anche questi sbocchi) oppure con le amministrazioni pubbliche o con imprese sociali di grosse dimensioni, con lo scopo di vendere professionalità e alta qualificazione nella realizzazione di progetti assistenziali o di carattere preventivo/promozionale.

In questo senso è chiaro, allora, che il rapporto tra *policy maker* o tra manager sociali e singoli professionisti sarebbe in teoria più libero, e si configurerebbe di volta in volta in base a negoziazioni sensate e tendenzialmente paritetiche. Gli operatori dei due livelli si incontrerebbero misurando la rispettiva professionalità, con l'onere impegnativo di farla valere per quello che è, senza improprie imposizioni di status.

Gli operatori sociali vedono questi possibili sviluppi come forieri di ulteriore incertezza, ma per contro essi aprono anche qualche piccolo spazio di libertà.

### Dal *welfare state* al *welfare di comunità* ma passando per il mercato?

È utile osservare subito, a questo proposito, che la sponda più vicina al *welfare state*, a cui forse la maggioranza degli addetti ai lavori in questo momento pensa che sia giusto approdare, non è il caldo e accogliente «mondo della vita» tipico delle comunità locali, bensì l'impersonale e freddo *mercato*.

La dicotomia in gioco è, per stare ai termini che leggiamo sempre sui giornali, tra *statalisti* e *liberisti*. Da un lato vi sono i fautori della tradizionale e rassicurante responsabilizzazione delle istituzioni pubbliche rispetto al benessere dei cittadini, dall'altra parte vi sono i fautori della più ampia e completa responsabilizzazione del mercato.

Questa è la battaglia in corso. E in mezzo a questa battaglia la comunità è un terzo scomodo, per così dire, che si nomina spesso in senso retorico ma che in realtà non si sa bene dove mettere. Essa rientra solo tangenzialmente nelle preoccupazioni dei principali combattenti, i *policy maker* e gli operatori dei servizi socio-sanitari, impegnati nelle vecchie trincee ideologiche della «destra» e della «sinistra».

Negli anni Ottanta e Novanta il liberismo è stato, in Europa e in molti Paesi del mondo, il cavallo di battaglia su cui molti si sono aggrappati, sperando che potesse essere vincente (Rodger, 2000). Si sono aggrappati non solo i tradizionali partiti conservatori ma persino i laburisti, che hanno cercato di intercettare il voto della classe media incorporando nei loro programmi molte suggestioni neoliberali — come la flessibilità, la concorrenza, l'efficienza, la meritocrazia, ecc.

Nel mirino di una critica piuttosto spietata e ad ampio spettro, sollecitata dai fantasmi della regressione economica portati dalla globalizzazione, sono entrate tutte le caratteristiche distintive del *welfare state* postbellico: le garanzie, i diritti, la solidarietà collettiva, le autorità professionali e così via.

Il mercato è senza dubbio il congegno più efficiente che oggi si conosca per creare efficienza: le condizioni di vita delle società occidentali (comparate con quelle a economia pianificata) lo dimostrano ampiamente. Tutti possiamo constatare che le fabbriche di automobili o di abbigliamento o di telefonini vengono tonificate — e per così dire, *costrette* a essere efficienti — dalla concorrenza, cioè dal fatto di fluttuare in un mercato che non

perdona i loro errori. Essendo ciò evidente, si è pensato di estendere anche al campo del benessere questo tipo di logica.

Il ragionamento neoliberale è pressappoco di questo tipo: i servizi sociali, pur a fronte di costi crescenti e a un certo punto insostenibili, non riescono a conseguire le loro *mission*. Falliscono i loro obiettivi strategici: non riescono a tenere sotto controllo i comportamenti devianti; non garantiscono condizioni di vita adeguate a chi non è in condizione di vivere autonomamente; non garantiscono equità, nel senso che «cocolano» oltremodo gli inclusi nel sistema pubblico delle cure, mentre molti cittadini in stato di bisogno non vi rientrano o non vogliono rientrarvi per paura della stigmatizzazione; creano sacche di garanzia ai propri lavoratori interni, i quali tendono a operare nello spirito delle burocrazie e quindi a organizzare il lavoro centrandolo sulle loro esigenze o sui loro interessi professionali piuttosto che sulle reali necessità delle persone assistite.

Dal pensiero neoliberale si è prodotta una diagnosi durissima contro il sistema pubblico di protezione sociale e si è cercato di spiegare le cause di un presunto disastro imputando il tutto alla mancanza di concorrenza tra i servizi e alla troppa sicurezza che regna al loro interno, tra gli addetti ai lavori (tra i manager e gli operatori), dato che il finanziamento della struttura è comunque assicurato.

Questo tipo di diagnosi grossolana (anche se non priva di qualche verità) porta a una terapia direttamente conseguente: per dare efficienza ai servizi pubblici socio-assistenziali ci vuole più concorrenza (più mercato) (Knapp, Forder e Hardy, 2003). Bisogna introdurre la concorrenza, vale a dire la competizione tra i cosiddetti erogatori (*provider*) di servizi sociali personali (e anche sanitari). Essi vanno visti non più come strutture burocratiche o semi-burocratiche, quali possono essere ritenuti ancora, per certi aspetti, non solo i servizi pubblici ma anche molte strutture di terzo settore. I servizi erogatori devono essere intesi — così dicono i liberisti — come aziende autonome che hanno la responsabilità di guadagnarsi il bilancio annuo di sopravvivenza attraverso fatturazioni di efficienti prestazioni a vari committenti o consumatori/clienti. Il consumatore ideale sarebbe ovviamente l'utente o la famiglia, ma il più delle volte le prestazioni saranno acquistate dall'ente pubblico attraverso gare d'appalto competitive teoricamente dure.

*I limiti del modello liberista*

Solo accennando a questo tema, che è molto complesso ma anche ormai abbastanza familiare, dato che i sentori di questa prospettiva sono ormai diffusi in Italia (Donati e Colozzi, 2004), c'è da dire che, per nostra sfortuna (o per fortuna, a seconda dei punti di vista) esiste una grande complicazione che rende estremamente difficoltosa l'applicazione del modello liberista, così chiaro e semplice in sé.

La complicazione più evidente è che c'è già... il welfare state. Lo stato sociale è tenacemente radicato nella nostra società fino a esserne parte costitutiva. La struttura dei servizi pubblici è così profondamente entrata nelle nostre vite di cittadini moderni che non si può toglierla di colpo sulla base di un atto d'imperio. Ammesso anche che si possa farlo, sarebbe un atto ben rischioso (anche politicamente, perché chi azzardasse questa manovra perderebbe le elezioni successive).

Dove c'è un forte welfare state, non c'è un mercato consistente nel campo socio-assistenziale, perché la gente non ha motivo di comprare ciò che le viene elargito gratuitamente. Pertanto, quindi, se togliamo l'apparato pubblico, ora come ora, resteremmo senza servizi, perché il mercato non è in grado di subentrare all'istante con le sue offerte.

Il passaggio dallo Stato (dove esso è il monopolista dell'offerta di servizi) al mercato (laddove esso è assente e non ha basi autonome) è detto liberalizzazione. Nel campo dell'assistenza il processo di liberalizzazione (Folgheraiter, 2002) è molto delicato perché le motivazioni che dovrebbero spingere degli imprenditori a investire in questo settore sono molto labili e controverse e anche perché i bisogni sono spesso così urgenti e complicati che non è pensabile semplicemente di togliere i servizi pubblici e aspettare che il mercato, con comodo, si organizzi attraverso proprie dinamiche spontanee, lasciando un vuoto indefinito. È necessario che il passaggio sia concomitante: quando lo Stato si ritira, ritagliando per sé un ruolo sovrastante di controllo e di indirizzo (*governance*), il mercato nello stesso tempo dovrebbe farsi avanti. Ma questo sincronismo è difficile da realizzare ed è questa difficoltà pratica che inceppa, per ora, il modello — in sé piuttosto semplice — del neoliberalismo.

Potremmo allora tentare di dire, tornando al nostro tema: se il mercato puro nel sociale non è proponibile, la strada sembrerebbe aperta per passare

rapidamente alla nostra «welfare community». In realtà le cose non sono così semplici. Tra il mercato puro e lo Stato puro c'è di mezzo una possibilità logica più sfumata che è quella dei *quasi-mercati*, ovvero dei *mercati interni* alla Pubblica Amministrazione, un adattamento che rende più ingarbugliate le cose e sposta in là nel tempo la possibilità di una chiara evidenza dei limiti del mercato nel campo socio-assistenziale. Dal welfare state, in realtà, noi siamo destinati a passare — e starci per chissà quanto tempo — in una configurazione ibrida di *policy* che si può definire in generale *welfare mix* (Rodger, 2000; Donati e Folgheraiter, 1999).

Lo Stato, non potendo dismettere tutta la gestione dei servizi affidandola a un mercato che non c'è, né tantomeno potendo ritirare i finanziamenti al sistema complessivo, cercherà di riprodurre artificialmente un sistema competitivo tra attori di varia natura (*mix*), *profit* e *non profit*. Qualsiasi organizzazione, che voglia intraprendere nel sociale, sarà costretta a lottare con altre per accedere alle risorse finanziarie che lo Stato erogherà in teoria al più efficiente, a chi riuscirà a prevalere nelle gare d'appalto. Lo Stato farà la valutazione e deciderà gli acquisti di prestazioni assistenziali da «privati», cioè da erogatori autonomi, non legati in via strutturale alla pubblica amministrazione bensì fluttuanti in una sorta di mercato *sui generis* ricreato ad hoc all'interno del comparto pubblico. Tale mercato è «artificiale»: un vero mercato prevederebbe che i consumatori (gli utenti) acquistassero loro direttamente le prestazioni dagli erogatori che preferiscono, con piena libertà di scelta. Nel modello del mercato interno retto dalla Pubblica Amministrazione, invece, compra lo Stato e poi eroga grosso modo come nel modello precedente (la differenza è che lo Stato non produce più i servizi che eroga, ma appunto li compera — per così dire — già confezionati).

L'artificiale mercato interno alla Pubblica Amministrazione, ricreato per avere almeno un po' di concorrenza tra le strutture private che esplicano funzioni pubbliche, è un «quasi mercato» o un mercato *sui generis*, appunto perché il compratore che esercita la pressione comparativa stimolatrice di concorrenza è lo Stato in forma diretta (vale a dire con mezzi burocratici). È nota e sperimentata anche la variante dei *voucher* (Gori, 2005), la strategia di mettere in mano al consumatore finale del denaro canalizzato che può essere speso nell'acquisto discrezionale di una certa prestazione (o di una certa ristretta gamma di prestazioni). Anche in questo caso siamo nel quasi mercato perché il mercato vero prevederebbe che il compratore usi risorse

proprie e libere, mentre con i voucher socio-assistenziali il consumatore è fortemente condizionato da una pianificazione a monte. In molti casi è comunque costretto a farsi guidare da un esperto per arrivare a capire e decidere che prestazioni comprare (nella logica nota del *case management*) (Payne, 1998; Bortoli, 2001).

Nel quasi mercato abbiamo dunque l'ente pubblico che è il perno del sistema e poi, attorno, una certa quantità di attori privati «esecutori» per così dire, fornitori di prestazioni specifiche che, se sono state scelte dall'ente pubblico acquirente, si può presumere che saranno efficienti, cioè dovrebbero assicurare un equilibrato rapporto tra costi e benefici. L'introduzione dei quasi-mercati forzerà in qualche modo il sistema complessivo verso l'efficienza.

Nessuno può mettere in discussione l'efficienza in sé. È senz'altro un risultato auspicabile, ma nel mondo del welfare lo è fino a un certo punto: *troppa efficienza (laddove fosse anche davvero raggiunta) può divenire incompatibile con la qualità sociale*. Efficienza è standardizzazione e razionalizzazione, caratteristiche che servono quando l'erogazione è massiva, ma che provocano distorsioni quando l'essenza della prestazione richiede la personalizzazione, o meglio la centratura sul micro contesto sociale fruitore del benessere esperito. La disponibilità di prestazioni confezionate standard può entrare in collisione con la necessità di costruire delle soluzioni ad hoc lì nella specifica situazione dove il problema esiste. La soluzione confezionata ed efficiente può impedire la creazione di soluzioni originali che spesso sono i soli miglioramenti degni di questo nome.

Parlando di efficienza ci dobbiamo sempre chiedere: efficienza dal punto di vista di chi? Se l'efficienza è considerata dal punto di vista dei manager o dei funzionari della *governance* politico-amministrativa, quindi nell'ottica dell'utilizzo delle risorse economiche impiegate, il sistema si incanalerà tutto verso uno sforzo di ottimizzazione della produzione delle singole prestazioni, quindi verso un rigoroso controllo manageriale dei precisi procedimenti utilizzati dagli operatori di aiuto, così da avere un esatto controllo dei costi. L'attenzione è allo *strumento* e il *fine* resta sullo sfondo, come un musicista che lucida e olia il suo sax ma non si cura di come suona.

Solo dopo aver bevuto fino in fondo il calice agrodolce del mercato artificiale, sarà ben chiaro a tutti che l'aiuto alle persone in difficoltà, alle famiglie interessate da problemi di vita complicati e gravosi, non è



riducibile a un pacchetto di prestazioni, per quanto efficienti e anche utili esse siano. La qualità autentica di un sistema di protezione sociale è altro di gran lunga.

Diviene via via sempre più chiaro che il supporto al vivere (tipico della cosiddetta «assistenza») o l'aiuto alla ri-progettazione di un corso di vita o modificazione degli stili di vita (tipico del lavoro sociale riparativo o preventivo/promozionale) è una realtà che non può essere ristretta nelle anguste logiche redistributive tradizionali. Essa richiede un'altra visione e un'altra più sensata speranza. Una logica non centrata sui produttori di cure (i manager, o i professionisti, o i servizi appunto) bensì sulle autonomie comunitarie, sulle capacità decisionali delle persone che aspirano a un benessere possibile e condiviso, in un quadro di condizioni incentivanti predisposto dai professionisti o dal sistema nel suo complesso. È una logica basata sul capitale sociale (Field, 2003; Putnam, 2002) piuttosto che su quello economico o tecnico specialistico.

Tale prospettiva «ecologica» (Bronfenbrenner, 1979; Ingrosso, 1994) ci dice che lo star bene (il *well being*) è legato all'azione delle persone interessate e al loro «senso di essere in grado di fare» e alla loro conseguente «motivazione a fare» ciò che è opportuno per conseguirlo (*empowerment*) (Folgheraiter, 1998; 2000). Sull'azione condivisa delle persone possono innestarsi poi le prestazioni specialistiche, che in molti casi potranno essere utili e contribuire alla qualità complessiva della vita (e meglio, ovviamente, se tali prestazioni fossero anche efficienti al loro interno). Questo punto è essenziale e i servizi sociali — compresi quelli del privato sociale — prima o poi lo capiranno.

### **Quale teoria della solidarietà civile?**

Per vedere in tempo questi sviluppi e per accompagnarli abbiamo bisogno di una base di solidarietà civile che faccia da cornice o, meglio, da «ambiente» alle risorse specializzate messe in gioco dalle strutture formali. Sarà questo il *welfare di comunità* cui si fa cenno nel titolo di questo capitolo.

È chiaro che se tutto il sistema socio-assistenziale è teso a incrementare la bravura degli erogatori specializzati e si dichiara in tutti i modi che la loro efficienza è ciò che conta, non ci possiamo stupire se la comunità (e al suo

interno le famiglie, le associazioni, ecc.) diventa via via meno responsabilizzata e attiva. Questa constatazione è vera anche se pensiamo all'eventuale attivazione di una comunità nel produrre strutture erogative di welfare, cioè alla sua capacità di esprimere il volontariato necessario a dar vita a organizzazioni di terzo settore. In molti casi queste organizzazioni sono espressioni della comunità fino alla loro costituzione, dopodiché si aziendalizzano e si professionalizzano come qualsiasi struttura pubblica o di mercato.

A questo punto è necessario di nuovo chiamare in gioco gli operatori sociali professionisti. Saranno loro, più ancora dei manager dei servizi o degli stessi politici, ad avere un ruolo decisivo, a seconda di come si attergeranno nei confronti delle loro realtà micro, nell'orientare la realtà complessiva del welfare in una direzione (l'efficienza del mercato) o in un'altra (la qualità delle relazioni nelle comunità).

La sfida per gli operatori sociali è molto forte. Abbiamo visto che il managerialismo svilupperà una tremenda pressione su di loro perché si assoggettino alle logiche dell'efficienza produttiva, perché controllino il loro agire professionale fino a ridurlo a un canovaccio predefinito (LyMBERG, 2001). Molti di loro, soprattutto quelli che si troveranno a operare come dipendenti in enti molto strutturati, rischieranno senz'altro di fare questa fine. Ma questa prospettiva alla lunga non terrà e gli operatori avranno il dovere di segnalarlo per primi e di reagire non semplicemente protestando o cadendo in una situazione di *burnout*, bensì mostrando alternative migliori.

Per fortuna si può sperare che non tutti gli operatori finiranno irregimentati nelle procedure, nei prossimi anni. Per molti di loro (soprattutto, ma non solo, gli operatori del privato sociale o chi è in una posizione libero professionale) le condizioni di lavoro resteranno ancora tali da non escludere che essi possano agire in maniera aperta e libera. La stessa affermazione della logica dei progetti — che è di matrice liberistica di per sé, con la precarietà/reversibilità dei finanziamenti e il forte legame al risultato — può dare la stura a sperimentazioni interessanti di nuovi modelli operativi sociali non prestazionali e comunque sufficientemente liberi/creativi in direzione dell'azione comunitaria. Anche la tendenza — per altri aspetti preoccupante — a una pluralizzazione dei modelli e delle esperienze di welfare (nell'ottica dei cosiddetti welfare locali [Donati, 2005]) potrebbe rivelarsi foriera di sperimentazioni intelligenti capaci di portare innovazione e respiro. Mettendo assieme tutto ciò, si può dire che, pur essendo in Italia

il sistema di welfare ancora pencolante tra il welfare state e il welfare mix, a molti operatori risulta di fatto consentito o possibile muoversi «come se» fossero già in una logica relazionale societaria.

Il problema è saperlo fare, andare con decisione in questa prospettiva. Sul piano ideale, la scommessa per gli operatori sociali di vario tipo è quella di capire sempre più e meglio come poter agire da facilitatori di reti agendo nell'interfaccia tra i loro enti/organizzazioni e le comunità di vita, come poter interagire con le relazioni vitali entro tali ambienti per far emergere dal basso progettazioni condivise. Tali dinamismi relazionali possono articolarsi dal micro al macro in tutta estensione, partendo dai piani di assistenza individualizzata fino allo sviluppo di comunità, soprattutto nel versante della promozione dell'auto/mutuo aiuto, del volontariato, dell'*advocacy* delle categorie deboli (utenti e carer) e così via.

Il passaggio al *welfare di comunità* in parte si è già realizzato in questi anni. Conosciamo tutti significative esperienze comunitarie di questo tipo, anche consistenti, che si sono attivate e consolidate in varie parti d'Italia. Svelti operatori hanno sfruttato in questi anni le maglie un po' lasse (fortunatamente) del managerialismo strisciante e hanno potuto ideare e portare a termine molte «buone prassi» avanzate di questo tenore.<sup>1</sup>

Ma ancor di più potranno farlo se a poco a poco sarà chiaro a tutti (*policy maker* in testa) che il lavoro sociale è un'impresa relazionale complessa che non si riduce al prestazionismo. Un'impresa «aperta» che, allorquando è possibile definire dei piani d'azione che vanno oltre le prestazioni e che si formano creativamente entro il sociale, produce risultati impensabili, redditi non solo sul piano della soddisfazione soggettiva degli agenti coinvolti (gli operatori, gli utenti, le famiglie, i cittadini motivati, ecc.) ma persino sul piano dell'efficienza in termini di produttività oggettiva. Il lavoro relazionale a sostegno di una forte reticolazione delle intelligenze e del senso intuitivo del «sociale», ha in genere un'intrinseca resa economica che nessuno al momento si sforza di rilevare, e quantificare, ma che a chi sa guardare si mostra anche a occhio nudo.

---

<sup>1</sup> A proposito di Buone Prassi si segnala la rubrica ad esse dedicata nella rivista «Lavoro Sociale» e, per evidenziarne l'importanza nella costruzione teorico-metodologica, l'articolo di H. Ferguson (2003), *Per una teoria costruita sulle buone prassi*, «Lavoro Sociale», vol. 4, n. 2, 2004, pp. 163-180. Si veda anche F. Folgheraiter, *Il servizio sociale postmoderno*, Trento, Erickson, 2004.

Puntare sulla forza della solidarietà civile, e del capitale sociale che questa forza esprime (Folgheraiter, 2004b), pur tenendo conto che essa non può essere autosufficiente e che occorre fare precisi investimenti istituzionali per svilupparla e sostenerla, sarà la probabile strategia futura su cui si punterà quando l'era del mercato o del quasi-mercato avrà evidenziato tutti i suoi limiti strategici. Per intanto occorre procedere con le innovazioni parziali, un po' di qua e un po' di là, dove si danno le condizioni buone, che andrebbero comunque ricercate attivamente e socializzate in apprendimenti condivisi di scala più ampia possibile.

Queste sperimentazioni hanno bisogno di teoria nuova, di schemi mentali differenti entro cui sbocciare. In parte questa teoria c'è già, o quantomeno è già abbozzata. È la *teoria relazionale di rete* su cui si è scritto ormai abbastanza in questi anni (Folgheraiter, 1998; 2000; Raineri, 2004). È una teoria compiuta, in grado di definire l'intervento sociale a partire non da un evento negativo ormai consolidato, quali possono essere le varie patologie cliniche conosciute, ma da ciò che *fanno* (in positivo) i possibili interlocutori dell'operatore, pur se questi sono strutturalmente malati o disfunzionali in base a criteri diagnostici tradizionali.

La teoria si dice «relazionale» perché descrive il benessere come una relazione tra l'agire di molteplici interessati ai quali si relaziona l'eventuale professionista. La teoria presuppone il noto principio dell'*empowerment* (Bortoli e Folgheraiter, 2002; Barnes e Bowl, 2001): l'operatore e i servizi sociali, agendo in quest'ottica, cioè ancorandosi alle possibili azioni delle persone pur deboli e bisognose di aiuti, le quali sono viste come agenti piuttosto che come «utenti», ripartiscono di fatto il «potere» decisionale, che tradizionalmente sarebbe loro riservato in esclusiva, creando da questa ripartizione ed equilibratura, nuovo potere sociale produttore di benessere.

C'è un rapporto di reciprocità, ovviamente, tra la teoria e le sperimentazioni che da questa possono scaturire. I risultati delle sperimentazioni e lo studio delle loro condizioni di efficacia contribuiranno a rendere sempre più fine la teoria di base, cosicché questa possa essere maggiormente convincente e avere maggiore attrattiva nei confronti degli operatori e dei servizi, in modo che essi possano agire ancora e sperimentare in modi nuovi e così via.

## *Capitolo undicesimo*

# La scuola nella rete di sostegno comunitaria

Ci si potrebbe chiedere che cosa c'entri la Scuola (come «istituzione dell'istruzione pubblica») con un tema tutto sociale come quello del lavoro di rete, ovvero del sostegno promosso a vantaggio di soggetti in difficoltà, da parte della comunità; un quesito concreto, che va al di là dell'immagine idilliaca di una comunità solidale in cui tutte le sue più varie componenti — istituzioni, organizzazioni di volontariato, professionisti e famiglie — cooperano in piena armonia per il benessere di tutti.

Restando sul piano della concretezza, si potrebbe poi chiedersi con quale atteggiamento di fondo la Scuola dovrebbe eventualmente partecipare a un gioco di sinergie, attivando la comunità esterna ovvero accettando di essere da questa a sua volta attivata, come co-protagonista della rete di sostegno per la famiglia — o eventualmente anche per la Scuola medesima.

Un ultimo quesito, infine, sul modo in cui — e a che titolo — i professionisti interni alle scuole, ai vari livelli (dirigenza, insegnanti specializzati e non, personale amministrativo e anche ausiliario) potrebbero uscire dal loro ruolo formale, e anche eventualmente uscire fisicamente dalle mura dell'edificio scolastico, per intessere relazioni con attori indipendenti e «sciolti» della comunità locale.

---

Il capitolo riprende la relazione *Attivare le risorse della comunità per una rete di sostegno alla famiglia e alla persona disabile*, tenuta al Convegno Internazionale «La qualità dell'integrazione scolastica», Rimini, novembre 2001.

Il principio della parsimonia dice pressappoco che non è bene complicare le cose più del necessario. Se riusciamo ad affrontare un problema da soli, nel nostro piccolo, facciamolo in fretta, e togliamoci questo problema prima possibile. Ogni scuola in generale, e ogni singolo insegnante in particolare, dovrebbero gestire o risolvere le proprie situazioni difficili *per la via più breve*. Tale via è per definizione quella *individuale*, quella del fare da sé nel modo più diretto. Il punto è poterlo fare, esserne capaci. Se si è in grado, non solo *si può* fare da soli, attingendo tutto dalla propria competenza interna, ma anche *si deve*.

Ci sono in natura molti problemi che chiamiamo «tecnici» perchè possono essere affrontati e risolti attraverso l'applicazione di un preciso procedimento professionale, un atto di bravura individuale. Il principio vale anche quando siamo di fronte a un «fascio» di singoli atti di bravura, come ad esempio succede nel cosiddetto «lavoro di équipe» (*teamwork*). In questo caso si attinge non da un singolo professionista ma da un insieme coordinato di essi (un sistema multi professionale) e però si rimane sempre all'interno dei confini ristretti della intenzionalità esperta.

Vi sono tuttavia problemi che, per quanto bravi siano i professionisti che li affrontano, non accettano di essere risolti entro il cerchio della loro isolata intelligenza. Definiamo questi problemi *relazionali* per due ordini di ragioni: a) perché essi sono «insufficienze di relazioni sociali» quanto alla loro natura; b) perché richiedono necessariamente *reti umane* di fronteggiamento (*coping network*), piuttosto che isolati specialismi tecnici, quanto al loro superamento (Folgheraiter, 1998).

Nella Scuola vi sono entrambi i tipi di problemi ben mescolati. Non siamo allenati a distinguerli e spesso capita di sbagliarsi e prendere lucciole per lanterne. In particolare, per nostra deformazione, essendo ormai tutti allevati nell'era della tecnologia, tendiamo a sovrastimare i problemi tecnici. Si dirà: si tratta di errori astratti, che importanza possono avere? In realtà, scambiare il «tecnico» con l'«umano» ha effetti fin troppo concreti. È la via più diretta, in effetti, per impantanarsi nella complessità del «sociale» contemporaneo, che nelle nostre Scuole entra ed esce necessariamente (essendo le istituzioni scolastiche realtà di massa e per giunta obbligatorie ora fino a sedici anni).

Nella Scuola possiamo identificare due classi distinte di problemi tecnici, vale a dire quelli risolvibili applicando precise conoscenze scientifiche: i problemi «primari» e quelli «secondari».

Per statuto, i problemi tecnici *primari* delle Scuole sono quelli che attingono all'istruzione, alla trasmissione di conoscenze e di abilità intellettuali generali. Tali problemi si acquiscono con le persone che presentano difficoltà nella sfera dell'apprendimento, le quali pongono domande di ordine riabilitativo, e quindi l'applicazione mirata di ulteriori «speciali» tecnologie (pedagogiche, psicologiche e anche sanitarie) affinché l'istruzione «penetri».

I problemi tecnici *secondari* (o «di sfondo») sono quei problemi che non sono propriamente istruzionali, non riguardando i modi di trasmissione del sapere in sé. Riguardano invece le *condizioni* che rendono possibili quella trasmissione, cioè l'atteggiamento del discente verso l'istruzione che gli viene impartita. Parliamo qui in concreto di difficoltà connesse con l'attenzione, la motivazione, o anche con la semplice educazione di base, tutte qualità che dovrebbero esserci prima che l'alunno entri in classe. Tali basi pre-istruzionali vengono in genere «costruite» fuori dalla scuola, a carico della cosiddetta comunità, e della famiglia in primo luogo. Anche la Scuola ovviamente deve incidere su di esse. Spesso deve anche farlo più di quanto sarebbe ragionevole, perché non ci sono alternative se si vuole iniziare la lezione o portarla avanti dignitosamente (Blum, 2000).

Sappiamo che esiste una *tecnicità docente* specifica per questa incombenza da educatori più che da insegnanti, precise competenze che l'insegnante medio non può non possedere e che vanno sotto il nome di «conduzione della classe» (*classroom management*) o di «gestione dei problemi comportamentali» (*behavior modification*) (Blum, 2000). Si ammette, cioè, che gli insegnanti possano e debbano controllare con esattezza alcune variabili che poi producono effetti comportamentali attesi, e che in questa capacità di manipolazione delle condizioni d'apprendimento risieda buona parte del loro essere professionisti. Qualora nei disturbi della condotta siano implicati aspetti sanitari specifici — come ad esempio nei deficit dell'attenzione e iperattività — l'insegnante può giovare dell'aiuto di professionisti esterni (ad esempio, per la somministrazione di farmaci, se del caso) ma deve comunque poi fare molto di suo se vuole togliersi di torno le piccole turbolenze che potrebbero intossicare l'ecologia della sua classe.

E qui arriviamo al punto centrale. Ci chiediamo: quanto un insegnante può e deve faticare da solo, investendo del suo tempo limitato, per tener buoni gli alunni, affinché poi possa svolgere la sua «vera» prestazione di ruolo, che è l'insegnamento?

La risposta in astratto è semplice e l'abbiamo già anticipata più sopra: l'insegnante (ovvero uno specialista) deve cimentarsi da solo *fino a quando il problema è tecnico*, cioè se la sua risoluzione dipende interamente, o per grandissima parte, dalla sua capacità manipolativa. Un problema comportamentale è tecnico, per definizione, quando la sua esistenza o la sua permanenza può essere imputata alla carente professionalità di un risolutore addetto, che è impacciato a risolverlo, mentre di per sé sarebbe risolvibile.

Bisogna capire bene, invece, quando la natura del problema è tale che esorbita la capacità, non importa quanto elevata, del singolo operatore, o di più operatori associati, i quali si trovano così ad avere bisogno comunque di indefinite integrazioni esterne. L'insegnante può essere esperto e preparato quanto si voglia, ma problemi di cui parliamo (quelli relazionali) sono tali in quanto non sono appunto auto-referenziali, e quindi sono sempre aperti a molteplici influssi (e dunque a nessuno in senso stretto). Non sempre tale cruciale distinzione viene colta. Succede spesso che gli insegnanti si sentano in colpa o si autobiasimino, e alla fine magari anche ci rimettano l'autostima entrando in *burnout*, perché, di fronte alle cose che vanno male, se ne attribuiscono la responsabilità comunque, anche quando questo esito negativo dipende solo in parte, o non dipende per nulla — essendo sottoposto a mille fattori — da una loro eventuale incompetenza.

I problemi relazionali vanno *fronteggiati*, e non «risolti», per il lapalissiano motivo *che non si possono risolvere* in senso letterale. *Risolvere* vuol dire far sparire un problema in tempi rapidi o comunque ben definiti, agendo consapevolmente sui meccanismi di causa-effetto che lo determinano. *Fronteggiare* un problema vuol dire gestirlo meglio che si può, sapendo che *non si saprà mai* con esattezza cosa fare. Vuol dire impegnare la propria intelligenza per barcamenarsi attivamente fluttuando entro un problema mentre esso pur persiste, limitandone però in questo modo gli effetti più distruttivi e i disagi maggiori correlati (Folgheraiter, 2003b).

Fronteggiando si intraprende un'azione «ecologica», ovvero diretta a migliorare la vivibilità dell'ambiente entro cui insiste il problema. Il problema viene gestito e riceve cura, non viene attaccato aggressivamente, con il tipico atteggiamento di chi desidera sbarazzarsene.

Fortunatamente, si può constatare peraltro che spesso un intelligente fronteggiamento, basato sulla presa d'atto dell'esistenza del problema e sulla sua paziente accettazione mentre ci si dà da fare per controllarlo, produce



non solo una mera «riduzione del danno» per un migliore clima di vita, bensì anche una *risoluzione* effettiva del problema. Se l'ambiente entro cui impatta il problema è sufficientemente sano alla base, e magari diviene un po' più razionale, equilibrato e organizzato, nonché meglio innervato da relazioni umane sensate, grazie al fronteggiamento, un tale ambiente può alla lunga, a volte, metabolizzare problemi consistenti, «sciogliendoli» lentamente e impercettibilmente, finché alla fine essi non esistono più, sebbene nessuno possa farsi vanto, per dir così, di averli «risolti». Non solo, più spesso di quanto si creda, un problema accettato e fronteggiato può offrire all'intera Scuola (ai docenti, ai compagni di classe) un'opportunità unica di crescita. Offre una presa di contatto con la vita vera, che se si volesse inventare o ricostruire a scopi didattici (sotto la voce «studi sociali» o altro) sarebbe impossibile.

Sempre più nella Scuola dell'obbligo entrano problemi sociali complicati oltre ogni limite, problemi che non riguardano solo le «superficiali» sfere della cognizione, del comportamento o della buona educazione, ma che investono in profondità lo stile di vita e la personalità degli alunni.

La sociologia ci dice, ma si potrebbe dirlo pure ad occhio, che tali ostici problemi sono dovuti per gran parte al collasso o alle gravi difficoltà delle famiglie (Rossi, 2001). Bambini con problemi caratteriali o con difficoltà psicologiche/psichiatriche consistenti; bambini o ragazzi con problemi di devianza o stili di vita incompatibili con la socialità ordinaria; bambini con gravi esperienze di maltrattamento e abuso; bambini portatori di radicali diversità culturali e magari già difficili per conto loro, perché assommano ulteriori problemi personali o familiari, e così via.

Non esistono filtri: tutti entrano nelle Scuole italiane (ed è un bene che lo possano fare, sia per loro, che per le Scuole che li accolgono). Certo è che «accogliere» non vuol dire demolire o macinare. Pensare che la Scuola possa «risolvere» tali problemi pervasivi, come preliminarmente operazione di pulizia per poi poter impartire l'insegnamento, è stato l'errore strategico inconscio di questi nostri anni pionieristici, in cui si è costruito forse il più ammirevole modello di inclusione del mondo. Ed è stato altrettanto ingenuo pensare che questi problemi potessero essere delegati e risolti per conto loro, isolatamente, dai servizi socio-sanitari esterni, dalla neuropsichiatria, dagli assistenti sociali e così via. L'errore di fondo è stato, in ultimo, quello di sovrastimare il potere degli specialismi, senza distinguere saggiamente

quando essi servivano (eccome!) e quando essi fossero invece del tutto fuori luogo, e nel contempo quello di deprezzare il potere delle azioni umili terra terra, senza capirne mai il valore prezioso nascosto sotto la loro apparente banalità.

Il quesito quindi è: se non può risolvere, la Scuola può *fronteggiare* tali sfide? Può tenere botta ad esse senza farsi disestare organizzativamente, ma anzi, se possibile, addirittura trovandosi rivitalizzata nella sua ecologia interna? Non si tratta di una speranza avveniristica e campata in aria. Anzi, è realistica oltremodo. Se andiamo a vedere, del resto, che cosa hanno mai fatto in questi anni gli insegnanti, mentre attendevano i tecnici infallibili, se non fronteggiare, cercare di cavarsela alla meglio, confrontandosi e imparando giorno per giorno cosa poter fare, e spesso ottenendo in questo modo dei risultati sufficienti, e qualche volta finanche buoni?

Un conto è tuttavia fronteggiare perché non rimane altro da fare, magari rimpiangendo le miracolistiche soluzioni attese che non arrivano. Un altro è fronteggiare *intenzionalmente*, ricreando attivamente le condizioni per imparare e confrontarsi reciprocamente nelle differenti competenze e saperi, e sapendo che tale atteggiamento di rispetto per i problemi è la strategia più sofisticata e alla lunga più efficace.

Vi sono seri motivi per pensare che il fronteggiamento consapevole possa essere efficace e liberatorio per le Scuole, così come lo è per i servizi sociali e sociosanitari. Vi sono però alcune importanti impegnative *condizioni* che dovrebbero essere assicurate.

### *Prima condizione*

La Scuola deve aprirsi a *partnership* e quindi mettersi in gioco attivando maggiori relazioni sia al proprio interno, sia con entità esterne, che possono essere istituzioni o anche singole persone.

I problemi importanti che, in quanto relazionali, necessitano di essere fronteggiati non sono mai per definizione problemi *esclusivi* della Scuola e degli insegnanti, ma, appunto per la loro gravità e pervasività, già coinvolgono in genere realtà esterne — il personale degli enti locali, dei servizi pubblici, del volontariato, la famiglia, la parrocchia, la comunità, e così via. Qualora tali realtà non siano già coinvolte, perché il problema è ancora nascosto o latente e appare per la prima volta agli occhi degli insegnanti, la

Scuola dovrebbe essere lei a darsi da fare in qualche modo per innestare un coinvolgimento più ampio possibile.

È a questo punto che il valore delle prestazioni tecniche può essere recuperato. Un tecnico che pretende di risolvere tutto da solo un problema che tecnico non è, fa un po' sorridere. Ma uno specialista che entra in un'azione collettiva di apprendimento, dove nessuno bluffa fingendo di sapere esattamente «come si fa», ma mette la sua competenza insufficiente a fianco di altre per capire assieme che cosa di sensato si potrebbe fare, momento per momento, ebbene, quello specialista dovrebbe essere sempre il benvenuto (Folgheraiter, 1998; 2000).

Affermare che la Scuola debba innestare un coinvolgimento per favorire un processo relazionale allargato, non vuol dire necessariamente che il «regista» o il perno di tale processo, l'operatore che si prende la responsabilità del monitoraggio e della guida delle relazioni di fronteggiamento nel corso del tempo debba essere interno alla Scuola. Tale impegno potrebbe spesso esorbitare le possibilità di movimento e di tempo degli insegnanti, e meglio forse potrebbe essere sostenuto da attori esterni (assistenti sociali o altri operatori dei servizi) (Raineri, 2004). In ogni caso, la Scuola dovrebbe appunto essere disponibile alle sinergie, aprirsi a strategie intelligenti di reciproco sostegno tra diversificati soggetti, tecnici e non tecnici, istituzionali e non, evitando di giocare con questi interlocutori alla delega o allo scaricabarile, o al contrario rivendicare rischiosi monopoli, ecc. La strada della relazione è notoriamente una strada impegnativa, che accetta, e anche rilancia, la sfida della complessità che trasuda dalle situazioni di fatto. La complessità, come ci ricorda Edgar Morin (2000), chiede flessibilità e sinergie intelligenti per gestire l'incertezza e accettabili margini di rischio.

### *Seconda condizione*

Per non soccombere in questo *lavoro di rete* è necessaria un'altra condizione basilare: avere in mente formule organizzative nuove, di ordine meta-burocratico (non anti-burocratico), formule, cioè, che facciano perno non sui comportamenti di ruolo o sul dovere d'ufficio, e quindi non sull'attitudine esecutiva degli operatori entro un quadro gerarchico, bensì sulla disponibilità all'*azione* e quindi, in ultimo, sulla libera volontà degli attori coinvolti a darsi da fare e interagire nel fronteggiamento necessario.

Va da sé che il rispetto dei comportamenti di ruolo, i doveri d'ufficio tassativi, le responsabilità formali, l'organizzazione razionale e anche ferrea delle attività interne, sono tutti *beni* indispensabili e preziosi, che devono essere presenti nelle Scuole, e devono essere assicurati dalla dirigenza e dagli operatori. Non è in discussione l'ordine interno delle istituzioni scolastiche, che costituisce il plafond di base che permette di conseguire le performance *ordinarie* della Scuola. Ma le auspicabili performance *aggiuntive e straordinarie* di cui stiamo parlando — per problemi che richiedono fronteggiamento e reticolazione — non possono essere *svolte su comando*. Esse debordano dal ruolo primario dell'insegnante e richiedono necessariamente volontà e impegno soggettivo.

Ogni insegnante può andare con la mente a mille esempi in cui lui stesso, o i propri colleghi, si sono volontariamente attivati prendendo iniziative fuori protocollo e fuori ordinanza perché il proprio buon senso, e il proprio senso interiore di responsabilità, suggeriva che andavano fatte. Per fare un esempio: l'insegnante che si accorge da piccoli indizi e segni che un bambino subisce violenza in famiglia, che quindi si attiva, ne parla con i colleghi, si confronta con il dirigente, con il loro conforto decide di avvertire l'assistente sociale di base, tiene poi i contatti con questo operatore, cerca di raccogliere ulteriori informazioni osservando il bambino scrupolosamente e parlando con lui, oppure anche attingendo notizie in via riservata nella comunità, partecipa a delle riunioni di rete indette dai servizi sociali allo scopo di decidere se avvisare o meno il Tribunale dei minori: tutte queste azioni debordano dal ruolo docente, diventano quasi azioni da operatore sociale, che uno intraprende qualora si dica da se stesso che vanno fatte.

### *Terza condizione*

Dato che la libera volontà è una fragile cosa, che ci può essere o non essere, e se non c'è non può essere sanzionata, il management della Scuola (eventualmente di concerto con la dirigenza di altri enti territoriali coin-teressati, mediante accordi o protocolli di intesa, ecc.) dovrebbero essere ben orientati a *sostenere* le libere iniziative e le relazioni personali possibili dentro e fuori la Scuola. Più che un sistema di sanzioni, se non si fanno le cose, andrebbe pensato un sistema *premiante e motivante* per chi accetta di farle anche se non ne avrebbe formalmente l'obbligo.

Va da sé che il primo rinforzo per l'intrapresa di tali debordanti impegni è dato dall'intrinseca soddisfazione di fare cose utili e sensate, che ogni interessato avverte. È chiaro, tuttavia, che la questione non può essere lasciata solo ai singoli. È necessario che il management scolastico *preveda* tali attività, e le sostenga attivamente, con modalità che andranno pur inventate prima o poi. Sappiamo, purtroppo, che nelle organizzazioni pubbliche prevale la logica del controllo e quindi dell'impedimento delle azioni libere, piuttosto che quella del loro *incentivo controllato*. Sarà l'autonomia e l'aziendalizzazione delle Scuole che cambierà un po' le cose? Lasciamo qui l'interrogativo in sospenso... in attesa che il tempo risponda, sperando in una dirigenza illuminata.

Sono state usate parole volutamente demistificanti per descrivere la realtà del fronteggiamento: barcamenarsi, sopravvivere, gestire al meglio, darsi da fare, cavarsela, ecc. Lo scopo è quello di marcare la differenza con l'intervento tecnico, che pretenderebbe di essere implacabile. Ma questo sottolineare la strutturale debolezza dell'«agire umano sull'uomo» non vuol lasciare intendere che il fronteggiamento sia un agire casuale e spontaneistico, che non abbia una propria caratura metodologica rigorosa, al pari delle tecnologie specialistiche.

Semmai è il contrario. Il fronteggiamento relazionale è un procedimento ben più sofisticato e innovativo dell'agire tecnico-deterministico. È una metodologia che insegna come gestire problemi anche senza vedere fin dalla partenza delle soluzioni esatte, che ci indica come programmare senza predefinire e chiudere i processi, lasciando che le varie intelligenze presenti nella situazione diano il loro apporto. Questa metodologia basata sull'*empowerment* va sotto il nome di *lavoro di rete* (Folgheraiter, 1998; 2000). Sta dando risultati importanti nel campo dei servizi sociali, dove è studiata da anni e dove si possono riscontrare ormai numerosi esempi di buone prassi relazionali (soprattutto basate sull'auto/mutuo aiuto). In questi esempi di azioni ben riuscite, è risultata sensata l'idea di coniugare il rigore dell'organizzazione con l'entusiasmo, il desiderio, la voglia di tanti soggetti di impegnarsi per qualcosa di indeterminato e anche un po' utopistico (ma non troppo, visto che poi quanto sperato molte volte si realizza).

Sensata è anche risultata l'idea che queste *voglie di fare sostenute da adeguati supporti* provengano da più fronti, non siano confinate entro barriere artificiali. Il lavoro di rete *non* dice che le relazioni debbono svilupparsi

solo tra gli enti e le istituzioni e quindi tra gli operatori professionisti e volontari che vi lavorano all'interno. L'apertura deve essere ben maggiore, deve comprendere anche le «disponibilità a fare» delle persone comuni, in special modo delle famiglie interessate ai problemi e degli stessi utenti. L'intuizione che più ha pagato, negli esempi di cui sopra, è quella che, di fronte a problematiche complesse, tutti coloro che sentono il desiderio di fronteggiare, e quindi di imparare, lo possano fare senza essere impediti da etichettature che li definiscono come meri *recettori* di aiuti, destinatari delle buone intenzioni di altri nei loro confronti.

Finché dividiamo il mondo in due, da un lato i «forti» e i «buoni» (chi non ha problemi e anzi pensa di risolverli per gli altri) e dall'altro i «deboli», se non anche i «cattivi» (chi è nei guai e deve esserne tirato fuori) ci si impantana nel terapeutismo. Nel lavoro di rete si dice che *l'utente non c'è* perché anche il soggetto più debole *può* (se lo vuole) agire per il bene comune, anch'egli *può* (se lo vuole) essere un *operatore* nella rete dove tutti, specialisti compresi, sanno e non sanno, sono deboli e sono forti, cioè sono agenti sensati su una stessa barca che sperano in bene.

La teoria di rete ci dice che quando le persone sperano assieme, mettendo in circolo una sensatezza comune e tante competenze differenziate, sono già a buon punto.