

7

cos'è un servizio?

Lavorare sulla «soglia» dei servizi

Quattro proposte per servizi
che lavorano con le persone

Testo di
Lorenzo Fronte

E se pensassimo i servizi (sociali, sanitari, educativi) non come «contenitori» di attività e tecniche specialistiche, per quanto utili, ma come «luogo condiviso» tra una pluralità di attori dove costruire progetti che attivino le persone, le loro reti e comunità di riferimento? In parte già lo si fa, occorre farlo di più.



I / Costruire ambienti capacitanti

Da anni nel mondo dei servizi per persone con disabilità si parla di «*inclusione*», abbandonando altri concetti che storicamente si erano candidati a caratterizzare la possibilità per le persone fragili di *partecipare* al mondo della scuola, del lavoro e alla società nel suo complesso.

Per diverso tempo ho lavorato a una ricerca che, rivolgendosi al mondo dei servizi per persone con disabilità, si è soffermata sul rapporto tra i servizi, i destinatari, i loro rappresentanti. Più da vicino, sulla *relazione tra familiari e servizi*⁽¹⁾. La ricerca mi ha portato a riflettere da un punto di vista particolare, quello della «soglia».

Osservare il e lavorare sul *confine dei servizi* ha significato *mettere in luce le tensioni* che si generano in questi luoghi compresi tra territori differenti, che hanno punti di contatto consistenti ma appartengono a mondi diversi: da una parte chi gestisce i servizi con la propria struttura organizzativa e le proprie premesse teoriche; dall'altra le famiglie, portatrici di problemi, che rappresentano le persone con disabilità e che chiedono dei servizi.

Ha significato anche *interrogarsi su come si svolga la comunicazione all'interno dei servizi* e, quindi, quali rappresentazioni differenti di disabilità, di famiglia, di servizio, abbiano i soggetti che entrano in relazione (Fronte, 2021).

Ripensando a quel lavoro, mi chiedo ora se e in che modo alcune riflessioni scaturite dalla ricerca si possano estendere ad altri ambiti di lavoro dei servizi, ovvero se affrontare quel tema non significhi anche interrogarsi, più in generale, su *come i servizi sociali, sanitari ed educativi possono entrare in relazione con i destinatari degli interventi e negoziare con loro i progetti*.

Per cercare risposte ho selezionato *quattro questioni*. Le espongo come questioni rilevanti per il mondo dei servizi.

Inizialmente infatti si parlava di «*inserimento*», immaginando che il solo dare la possibilità a tutti di frequentare ambienti «normali» fosse la cosa giusta. È stato un passo importante perché ha permesso di rinunciare ai luoghi «speciali» che allestivano situazioni ghetizzanti e stigmatizzanti rispetto alla condizione di fragilità. Con il passare delle sperimentazioni si è dimostrato, però, un principio non sufficiente, perché non ha potuto tenere in considerazione i bisogni, i problemi e le competenze che le persone portavano impedendo così di partecipare realmente alla proposta di inserimento.

Si è quindi modificato il paradigma iniziando a parlare di «*integrazione*»: integrare significa fare

1/ Si è trattato di un lavoro durato sei anni e realizzato in diversi servizi per persone con disabilità, suddiviso in due prime fasi svolte con le équipes di quei servizi, e una terza sviluppata attraverso un lavoro sull'organizzazione insieme ai responsabili (Fronte, 2021). Gli esiti di questo lavoro hanno dato vita a diversi percorsi formativi.

un passo in più e chiedersi come aiutare le persone a far parte del cosiddetto «mondo normale». Per esempio, supportandole perché nel percorso scolastico riescano il più possibile ad accedere ai contenuti proposti a tutti, tenendo presente che non per ognuno e non sempre nello stesso modo ciò risulterà possibile. Oltre che disporsi a socializzare, l'integrazione chiede alle persone fragili di ingaggiarsi in uno sforzo che permetta loro di accedere a qualche cosa che sia il più vicino possibile a una situazione di apprendimento, lavoro e socialità «normali».

Ancora la «normalità». L'idea di normalità non è altro che una questione statistica: è normale ciò che accade con maggior frequenza in un contesto. Assume, però, una connotazione valoriale nel momento in cui chiunque, paragonandosi a questa idea, scopra di possedere caratteristiche più o meno nella «norma». Basta avere il colore della pelle differente, o fare scelte di orientamento sessuale non conformi, per subire pressioni inaccettabili. Ma è anche sufficiente avere una ridotta mobilità o soffrire di un disagio psichico per trovare sostanziali difficoltà nell'accedere alla vita pubblica e sociale.

Più che alla normalità, direi allora che è corretto «aggrapparsi» criticamente alla «giustizia».

In tale senso un'alternativa possibile è quella proposta da Amartya Sen e da Martha Nussbaum: l'«*approccio delle capacità*».

Come i servizi sociali, sanitari ed educativi possono entrare in relazione con i destinatari degli interventi e negoziare con loro i progetti? Su questa domanda non si smette mai di riflettere.

“ L'approccio delle capacità misura il vantaggio individuale in ragione della capacità che ha la persona di fare quelle cose a cui, per un motivo o per l'altro, assegna valore.

Il vantaggio di un individuo in termini di opportunità è da considerarsi inferiore rispetto a quello di un altro se a tale individuo sono date minori capacità – minori opportunità effettive – di realizzare ciò a cui attribuisce valore. (Sen, 2010) ”

Seguendo Sen e Nussbaum, *possiamo definire «inclusione» la tendenza a garantire a ognuno le stesse capacità di realizzare ciò che ha valore per la propria vita*: la cosa interessante è che, così facendo, si sposta l'attenzione sul contesto e sulla società nel suo complesso, che deve essere in grado di adattarsi per garantire a tutti le stesse capacità.

In sintesi:

- se si lavora per «inserire» una persona in un contesto, ci si occupa che stia nello stesso ambiente degli altri;
- se si fa «integrazione», interessa trovare gli strumenti perché possa adeguarsi alla norma;
- se si lavora per l'«inclusione», si costruiscono contesti che permettano a tutti di avere le capacità per aspirare a una vita degna di essere vissuta.

Prima proposta per i servizi: lavorare con la prospettiva dell'«inclusione». I servizi sociali, sanitari, educativi che si occupano di persone, per qualsiasi ragione fragili o non conformi alla «norma» come sopra definita, devono avere come orizzonte del proprio lavoro l'inclusione di queste persone, *lavorando perché l'ambiente che le accoglie possa garantire sufficienti capacità per la vita.*

Per alcuni versi questa proposta rimanda all'idea diffusa in un recente passato del lavoro sociale come *lavoro essenzialmente politico di cambiamento della società*; per altri significa pensarlo come «consapevole attore di trasformazione generale della società e non solo risolutore dei casi individuali e collettivi così come sono affidati alle organizzazioni e alle persone che, in diversi modi e approcci, incarnano il lavoro sociale» (Tramma, 2021).

2 / Non distinguere tra interazioni formali e informali

Una parte rilevante del lavoro nei servizi è costituito da «atti comunicativi», tra cui le conversazioni rappresentano una parte rilevante. Quella della parola e del linguaggio verbale è una pratica inscritta in tutte le pratiche lavorative e quindi nell'agire delle organizzazioni. Che si lavori come artigiani, operai, medici o docenti, il parlare, il parlare in modo competente, adottando un linguaggio adeguato alla propria professione, è una delle competenze che si devono necessariamente esprimere.

“ Ogni organizzazione ha un suo vocabolario, che esprime e contribuisce a creare i significati che orientano le interazioni fra i membri. (I vocabolari organizzativi) sono fatti di artefatti simbolici. Artefatti perché scaturiscono dalle interazioni organizzative; simbolici perché non sono cose fisse e univoche ma segni suscettibili di avere significati mutevoli e molteplici. (Bifulco, 2002) ”

È vero poi che, se in tutte le professioni e organizzazioni, la parola è uno strumento che ha gran-

de rilevanza, ci sono professioni e organizzazioni – in particolare quelle che si collocano nel mondo dei servizi – che più di altre si concentrano su molteplici produzioni immateriali (Manoukian, 1998) e che, più da vicino, utilizzano *la parola e il linguaggio parlato come strumento di lavoro prevalente.*

In queste situazioni «parlare è un lavoro, non solo un mezzo, e lavorare vuol dire mettere in atto pratiche discorsive competenti» (Bifulco, 2002), in cui le conversazioni e la relazione sono centrali per la produzione del servizio, dunque del benessere delle persone in gioco (Bruni, Gherardi, 2007).

Il lavoro, perciò, in queste professioni passa attraverso quelle che possiamo denominare «conversazioni istituzionali», quindi il parlare come *attività lavorativa formale*, che si può distinguere dalla «conversazione ordinaria quotidiana» nelle variegate occasioni del discorrere.

Capita spesso di incontrare i servizi con i loro operatori che, nel loro modo di lavorare, differenziano decisamente tra *la possibilità di avere relazioni formalizzate*, e quindi con obiettivi, vincoli e processi di lavoro legati al mandato istituzionale, e *la possibilità di relazionarsi in modo informale*, non dovendo sottostare ad alcuna regola se non quella del «devo fare attenzione al coinvolgimento personale».

L'informale è frequente nei ser-

vizi di strada che lavorano con giovani o con persone segnate da dipendenza, come pure nei servizi per persone con disabilità, in particolare con i familiari. Più in generale, succede nei casi in cui gli operatori si trovano ad affrontare contesti nei quali la situazione o l'interlocutore richiedano intensa vicinanza, riconoscimento dell'altro, identificazione reciproca.

Seconda proposta: riconoscere che sia nella formalità che nell'informalità si generano significati. Senza tralasciare gli aspetti affettivi che vanno gestiti al meglio, la seconda proposta è di non distinguere tra relazioni informali e formali, ma di *considerare entrambe delle occasioni di «conversazione istituzionale»*.

In quest'ottica non possiamo parlare di relazioni formali o informali, ma di modalità differenti di gestire conversazioni istituzionali, perché è attraverso tali conversazioni che avviene la «produzione immateriale» nei servizi: in *queste pratiche discorsive nell'ambito della relazione tra professionista e destinatario o tra professionista e professionista si svolge un'intensa «negoiazione» che ha lo scopo di produrre il servizio attraverso la costruzione dell'oggetto di lavoro comune e la generazione di significati inediti*, riferiti a tutte le dimensioni, attività o progetti del servizio.

3 / Allestire luoghi «soglia» progettuali

Nelle organizzazioni che lavorano con le persone, come si è appena detto, la produzione del servizio è costituita «da qualche cosa di materiale/immateriale che va realizzato entro un processo relazionale e comunicativo contingente tra produttore e consumatore» (Manoukian, 1998).

In altre parole, si potrebbe dire che la produzione di significati viene realizzata da tutti gli attori coinvolti (Manoukian, 2009; Bifulco, 2002; Bruni, Gherardi, 2007), nei variegati ambiti in cui si realizza il servizio: durante la progettazione del servizio e quando si concretizzano le attività, nell'incontro diretto con i destinatari e mentre si dialoga con altri

Spesso nei servizi si distingue tra le comunicazioni che avvengono in ambiti formali e quelle che si svolgono nell'informalità. In realtà entrambe le modalità sono centrali per costruire il significato condiviso di un servizio.

soggetti che appartengono alla loro rete di riferimento.

In particolare, nei servizi per la disabilità, dato che questo è possibile solo parzialmente con i destinatari diretti dell'intervento, deve avvenire, anche se non soprattutto, con chi li rappresenta, prevalentemente con i familiari.

Ora il luogo, allo stesso tempo fisico e simbolico, all'interno del quale avviene di fatto la produzione di questi servizi è il «confine», la «soglia» dei servizi.

È qui che si costruiscono le *aspettative* dei familiari e degli operatori; è qui che si generano gran parte delle *conoscenze* sulle persone ospiti dei centri; è qui che prendono forma le *competenze* dei soggetti investiti di differenti responsabilità e compiti all'interno del processo di produzione.

È qui, in sintesi, che avvengono *gli scambi comunicativi che costrui-*

scono il significato condiviso dentro i vari interventi.

La difficoltà di individuare *cosa sia la soglia* è data dal fatto che fisicamente, nel linguaggio comune, non la si vede come uno «spazio» in cui sostare ma come una linea da attraversare: al di qua della quale succede qualcosa, al di là succede altro. L'ipotesi è che possa essere, invece, uno spazio da abitare insieme, in cui succede qualche cosa di differente da ciò che accade ai due lati del confine, che integra i significati che si attribuiscono al lavoro che si fa nei servizi e fuori da essi.

Non necessariamente, però, la soglia è il confine fisico del servizio, mentre *possono essere spazi diversi mai pensati ad hoc*, dove accadono cose che a quel significato fanno riferimento. E dunque può essere un corridoio, un'anticamera, una stanza, un mezzo di trasporto, l'abitazione della famiglia, il telefono, la strada fuori dal servizio... Tutti i luoghi dove possono avvenire incontri e conversazioni formali e informali, ma sempre in un contesto istituzionale.

A ben vedere, luoghi di questo tipo, *dove si producono significati insieme* a destinatari, familiari, riferimenti della rete di supporto, differenziati da quelli dove si svolgono le attività che caratterizzano l'intervento, sono già presenti nella maggior parte dei servizi, quasi sempre con la caratteristica di non essere pensati come tali e di essere momenti che accadono e vengono gestiti in relazione alla differente competenza e/o propensione dell'operatore. Se dopo aver gestito il gruppo ci si ferma a parlare con un paio di destinatari per alcuni minuti, dove la famiglia ci segnala delle questioni rilevanti per loro o chiede informazioni, lì avvengono «eventi» che attengono decisamente alla produzione del servizio e non possono essere lasciati al caso.

Non tutto deve essere previsto, ma è percorribile un'ipotesi che preveda che nei servizi ci si immagini di progettare la soglia: tutto ciò segnala quanto la soglia possa essere uno spazio, ma soprattutto *una funzione che un'ipotesi inclusiva dei servizi dovrebbe tenere in considerazione*.

Terza proposta: stare sulla soglia, non solo dentro il servizio.

La terza proposta è dunque che i servizi possano pensare la funzione di soglia, intesa come spazi/tempi nei quali ci sia la consapevolezza di agire momenti di grande rilievo per la produzione di servizi.

Questo non vuol dire ristrutturare lo spazio fisico immaginandosi che anche la strada di fronte all'ingresso sia un luogo appartenente al servizio, ma assumere insieme che la descrizione di un servizio non sia solamente il racconto di ciò che succede all'interno, ma che possa anche essere rappresentata dai significati che si producono al di là di essi e per i quali diventa necessario un set di strumenti pensati ad hoc, con dispositivi organizzativi e prassi codificate per il lavoro in équipe.

Anni di pratica dei servizi che lavorano in strada o in contesti informali hanno ormai accumulato notevole esperienza in questo senso. Ma anche i servizi che non hanno questa abitudine devono avviare una riflessione sulla funzione della soglia.

4./ Negoziare i percorsi

Nei servizi per persone con disabilità la soglia è un luogo abitato da operatori, ospiti e familiari. Sono questi i soggetti che concorrono a una prima negoziazione dei significati:

- innanzitutto perché i problemi relativi alla disabilità sono di or-

dine bio-psico-sociale (Colleoni, 2005; Medeghini; Vadala; Fornasa; Nuzzo, 2013), e quindi vanno assunti non considerando esclusivamente i problemi delle persone con disabilità, in modo separato, come di competenza dei servizi;

- in secondo luogo, perché probabilmente è impossibile, in una situazione come questa, separare nettamente i bisogni delle persone con disabilità da quelli di chi si occupa di loro e le accudisce ogni giorno per tutto il giorno. A volte per tutta la vita.

Ricomprendere il ruolo dei familiari nel processo di cura è un'acquisizione teoricamente chiara, recepita da diversi dispositivi normativi. È anche una delle premesse metodologiche a cui fanno riferimento molti servizi.

Lo si decida o meno, le organizzazioni al lavoro con le persone realizzano i servizi attraverso la negoziazione di significati tra soggetti che, a diverso titolo ma con un contributo sempre importante, intervengono nel processo di produzione.

E tuttavia, in un processo che spesso si profila estremamente tecnico, *non sempre viene lasciato spazio adeguato alla cooperazione con i destinatari* nella costruzione dei percorsi.

Questa difficile collaborazione da una parte la si può attribuire all'approccio e al linguaggio tecnico degli operatori, in assenza di strumenti e strategie per la costruzione condivisa dei progetti, con la conseguenza che non a tutti è per-

Lo si decida o meno, le organizzazioni al lavoro con le persone realizzano i servizi attraverso la negoziazione di significati tra i soggetti che intervengono nel processo di produzione.

messo di interagire in modo competente con i servizi.

Dall'altra, la si può attribuire al *rifugio nella delega in bianco da parte dei famigliari*, vista spesso dai servizi come disinteresse, o alla richiesta di prestazioni delle quali ci si ritiene ingiustamente privati, viste come rivendicazioni che rischiano di sfociare in conflitti. A quel punto non c'è spazio per cogliere il bisogno di condivisione nella costruzione dei progetti.

Anche se si è molto ragionato su queste dinamiche negli ultimi anni, emerge però la difficoltà da parte sia dei servizi sia dei destinatari di *individuare luoghi di reale negoziazione dei percorsi*, a fronte di una necessità di collaborazione che, sempre di più, è un presupposto per la realizzazione di progetti condivisi.

Quarta proposta: far spazio alla cooperazione con i destinatari. La necessità di *negoziare i percorsi* è la quarta proposta che vale la pena prendere in considerazione, in quanto indica alcune ipotesi di lavoro sulla soglia.

Si può dire che i percorsi educativi, riabilitativi, terapeutici, sono quella serie di significati che si attribuiscono alla rete di riferimento, alla famiglia, al servizio e alle attività da svolgere costruiti attraverso le variegiate comunicazioni tra i soggetti che intervengono nel percorso, in quanto hanno nella parola e nel parlare uno degli strumenti principali (Bruni, Gherardi, 2007). Perciò anche quel che accade sulla

soglia diventa rilevante per la loro costruzione.

La costruzione di questi progetti avviene attraverso i rapporti tra professionisti di diversi servizi, l'osservazione in fase iniziale e durante il percorso, l'utilizzo di strumenti tecnici e metodologie appropriate (schemi per la progettazione, schede di valutazione, riferimenti teorici...).

Un'idea di servizio come luogo condiviso

Mettendo insieme queste quattro proposte, quale idea di servizio emerge?

Si può dire che prende forma un servizio attento ai processi comunicativi, in cui si assume un mandato ampio rivolto alla società nel complesso, si dà come possibilità il progettare e lavorare anche (forse soprattutto) sulla soglia, si mette in evidenza tra le proprie prospettive il negoziare i percorsi individuali, educativi o riabilitativi, in un continuo conversare con i soggetti che a diverso titolo sono coinvolti.

Tutto ciò significa ripensare come i servizi si sono strutturati negli anni e superare alcuni aspetti che nel tempo si sono consolidati.

Più che pensare e fare un progetto, si tratta di agire in modo progettuale, ovvero collegare alcune comprensioni con il rappresentare obiettivi che mettono in moto azioni e che sono continuamente ridefiniti e diversificati con e tra utenti, con e tra operatori. Come scrive Franca Olivetti Manoukian, intervenire in modo progettuale significa lavorare per arrivare a un'ipotesi condivisa, nella quale i soggetti si riconoscano, fissare una direzione particolare a cui tendere, visualizzando problemi/obiettivi.

Naturalmente quanto detto emerge da una visione parziale. Non è esaustivo di come si possano rappresentare i servizi oggi. Eppure, se sono valide le considerazioni appena sviluppate, la differente idea di servizio che possiamo immaginarci non è quella di un «contenitore» di attività e di tecniche specialistiche a disposizione dei destinatari, per quanto utili ed efficaci, ma di un *luogo condiviso tra una pluralità di attori* dove costruire progetti che considerino e attivino le

persone, le loro reti e le comunità di riferimento. In qualche modo c'è sempre da sfondare le mura dei servizi o, con il linguaggio qui proposto, riprogettare e allargare lo spazio di «soglia».

BIBLIOGRAFIA

- Bifulco L., *Che cos'è una organizzazione*, Carocci, Roma 2002.
- Bruni A., Gherardi S., *Studiare le pratiche lavorative*, il Mulino, Bologna 2007.
- Colleoni M., *Costruire biografie nella disabilità*, in «Animazione Sociale», 5, 2005.
- Fronte L., *Disabilità, famiglia e servizi*, Maggioli, Rimini 2021.
- Medeghini R., Vadalà G., Fornasa W., Nuzzo A., *Inclusione sociale e disabilità*, Erickson, Trento 2013.
- Nussbaum M., *Le nuove frontiere della giustizia*, il Mulino, Bologna 2007.
- Olivetti Manoukian F., *Stato dei servizi*, il Mulino, Bologna 1998.
- Olivetti Manoukian F., *Perché oggi lavorare con le parole*, in «Animazione Sociale», 1, 2009.
- Sen A., *La disegualianza*, il Mulino, Bologna 1994.
- Sen A., *L'idea di giustizia*, Mondadori, Milano 2010.
- Tramma S., *Possiamo limitarci a stare nel nostro giardino?*, in «Animazione Sociale», 345, 2021.
- Weick K., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano 1997.

i)

Lorenzo Fronte, sociologo ed educatore, è consulente e formatore a orientamento psicosociologico: lor@lorenzofronte.it