

#### 4. Perché è (sempre) necessario lavorare insieme: dieci ragioni

Il lavoro sociale non può funzionare per giustapposizione di prestazioni perché richiede una co-costruzione di senso. È da questa ragione di base che si sviluppa l'idea del progettare e realizzare un lavoro integrato tra operatori e servizi. Tuttavia la spinta alla co-progettazione spesso impatta con le suddivisioni inscritte nelle strutture e nel funzionamento dei servizi. Per sostenere un lavoro progettuale integrato, è allora vitale costruire "organizzazioni temporanee" capaci di accompagnare la costruzione dei problemi su cui intervenire F. Olivetti Manoukian

Ci sono mestieri che funzionano solo se si fanno insieme ad altri perché il risultato non è dato dal lavoro del singolo o dalla somma del lavoro di più individui, bensì dalla condivisione e dall'inter-azione tra di loro. Chi sta in orchestra non deve solo pensare solo alla propria parte nella partitura ma anche a stare dentro il suono dell'orchestra che è qualcosa di diverso della somma dei suoni dei singoli strumenti e ogni orchestra ne ha uno proprio. E poi c'è il Rugby. Carlo Scataglini, rugbista Aquilano prima che maestro e scrittore, ha descritto bene come il gioco del Rugby sia fondato su regole che dovrebbero essere di stimolo per chi lavora nel sociale. Nel Rugby avanza la linea, nessun giocatore può stare davanti alla palla, nessuno può permettersi di piantare radici vicino alla linea in cui si fa punto aspettando che qualcun altro gli lanci la palla: sarebbe in fuorigioco, e chi viola questa fondamentale regola danneggia irrimediabilmente il lavoro degli altri. Ma se avanza la linea vuol dire anche che tutti debbono avanzare e nessuno resta indietro perché altrimenti sarebbe una linea debole facilmente calpestata da eventi avversi, quindi il bravo capitano si occupa di chi è rimasto indietro e lo chiama: perché è chi sta davanti ad aver bisogno di chi resta indietro, è il gioco che ne ha bisogno, non è altruismo e non è un pensiero beneducato, più semplicemente si gioca così. Io ho bisogno di te: è una regola e giocando bene ci si diverte un po' di più a parità di fatiche. E infine nel Rugby, come ricorda Scataglini parlando del sostegno a scuola (Scataglini 2012) per segnare si passa all'indietro, per andare avanti si passa all'indietro. Questo non serve spiegarlo. Vero è che ciò che unisce chi fa questo sport non sono le regole ma la passione per il gioco, che ci si innamora prima del gioco e poi delle sue regole: ma non è forse così anche per tanti insegnanti, educatori, operatori, che ogni giorno affrontano situazioni difficili ma che sono innamorati del lavoro che fanno? Anche se questo innamoramento a volte è vilipeso dalla quotidianità

48

e ammaccato da tante fatiche basta poco a farlo emergere e far vedere l'incolmabile distanza che c'è tra queste persone e quelli che pur facendo lo stesso lavoro sono evidentemente sbagliati, nel posto sbagliato e con un pensiero sbagliato. Alle volte anche i bravi giocatori perdono di vista il senso e l'importanza di un gioco di squadra che si basa su una regola fondamentale: sono io che ho bisogno del mio compagno. Anche di quello "sbagliato", finché è lì. Anche se gioca male, anche se mi sta antipatico, anche se ho già provato mille volte e non ha funzionato: sono io che ho bisogno di lui/lei per fare il mio lavoro. Prima ancora di esporre argomenti etici e deontologici a sostegno della qualità del lavoro, sono io che ne ho bisogno perché altrimenti ogni giorno lavorativo è una pena o una rabbia e non è giusto, prima di tutto per ognuno di noi. Enrico Montobbio è stato maestro nelle tematiche dell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate e i suoi progetti hanno fatto scuola. Qualche anno fa gli chiesi "ma se tornassi indietro, c'è qualcosa a cui daresti maggiore risalto rispetto ad altre?" e lui senza esitare mi rispose "L'alleanza. Il tema dell'alleanza, perché è un nodo, forse è il nodo". Prova in altro modo, è il titolo del libro di Enrico Montobbio e Anna Maria Navone (2003) da cui prende spunto questo capitolo e in parte l'idea stessa di questo libro, tratta il delicato tema dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità marcata, quelli per cui non è sempre certo l'esito del percorso e che richiedono una particolare attenzione nell'accompagnamento e nel

coinvolgimento dei diversi attori; le ragioni di queste complessità sono esposte mediante alcune analisi di caso ma un capitolo è dedicato proprio al tema per il quale gli autori propongono un “decalogo” dell’alleanza. Non riguarda solo il rapporto tra i servizi e/o gli operatori da un lato e la famiglia dall’altro bensì la necessità dell’alleanza dentro i servizi, tra le persone che lavorano nello stesso gruppo, tra figure diverse, tra i servizi. L’ho già scritto ma lo ripeto: credo si debba maggiormente riflettere sul tema degli snodi ed essere più consapevoli del fatto che una macchina funziona solo se gli snodi tra i singoli pezzi funzionano, se i meccanismi sono oliati e se, nel tempo che logora i meccanismi, c’è qualcuno che con cura ne ha cura, qualcuno che si accorge di un logorio prima che sia troppo tardi, prima che un pezzo si rompa e blocchi tutto e tutti, anche quelli che pensavano di essere perfettamente efficienti ed efficienti: vale per macchine semplici e a maggior ragione per organizzazioni complesse dove maggiori sono gli snodi e quindi normalmente maggiore è il numero di snodi sottoposti ad usura. Riflettere sull’alleanza dunque per recuperare prima di tutto la cura di sé, un giusto volersi bene che si costruisce giorno dopo giorno a partire dal rispecchiamento negli altri, nella fatica dell’incontro con gli altri. L’alleanza è un patto siglato tra due o più parti per raggiungere uno scopo comune; può quindi essere qualcosa a danno di qualcun altro, forse per questo è parola che a volte suscita diffidenza e i molti squallori della vita politica attuale non facilitano l’idea di trovare una positività al concetto. Alleanze me

49

schine ci sono in ogni posto di lavoro, funzionano con gli stessi meccanismi che critichiamo quando li vediamo tra gli adolescenti: per qualcuno che diventa “in” c’è sempre qualche Malaussène che viene escluso. Alleanza è anche una parola con una lunga tradizione militaresca alle spalle e alla diffidenza si può aggiungere un certo disagio, superati i quali però la parola evoca altri scenari di necessità: l’alleanza terapeutica, l’alleanza educativa, quella psicoeducativa di cui parla Janes, necessario prerequisito per lavorare sui comportamenti problema, e prima ancora indica quegli antichi richiami all’etica della solidarietà da cui nacque il mutuo soccorso, il sindacato, la lotta contro le oppressioni. Diffidenza o necessità dell’alleanza, fanno ancora pensare a una realtà fatta da molti io che risolvono i propri problemi e non ancora da un noi che immagina un futuro; bisogna andare oltre e comprendere che alleanza è incontro non scontro, è conoscere le regole della precedenza all’incrocio e provare ad applicarle, alleanza è il più antico modo che i viventi di ogni specie hanno sviluppato per progredire dal comportamento predatorio a quello cooperativo. Ci sono parole che dovrebbero essere sottratte allo stupro che ne viene fatto usandole in modo improprio; alleanza è una di queste. Tolleranza è un’altra di queste parole perché ha un senso di bellezza tanto quanto il suo opposto lo ha di atrocità. Parola bella e nobile, richiama la forza di chi sa essere resiliente ed allo stesso tempo accogliente dei cambiamenti. In metrologia la tolleranza è quello spazio accettabile di cambiamento in più o in meno rispetto al dato teorico perfetto. Ho nel cassetto il “capolavoro” che mio padre realizzò all’ultimo anno, era il ’37, della scuola di avviamento professionale, una stella a 5 punte inserita in un disco che la può contenere e ruotando la stella in ogni punto non passa luce. Veniva eseguito a mano, era un esame e forse anche più era un punto d’orgoglio, senza imbroglio perché il risultato è ancora lì dopo più di settant’anni e molti anni dopo che lui non c’è più. Il contrario della tolleranza, l’intolleranza, è parola sinonimo di abusi, di luoghi infelici per tutti. Quando ci si trova di fronte a qualcosa che non va bene e si sta zitti, non è giusto dire che si è troppo tolleranti. La questione riguarda la legalità: non si è tolleranti si diventa conniventi nell’illegalità, un po’ più o un po’ meno ma è di questo che si tratta. Il lavoro sociale è faticoso, a volte logorante, e per esistere ha bisogno che l’agire collaborativo, la dimensione cooperativa immaginata come un modello rispettoso degli altri, siano sempre più praticati compresi e condivisi: per costruire alleanze, per averne cura e tutelarle e così facendo capitalizzare le energie che servono a stare meglio e a costruire qualcosa che funzioni come l’orchestra o come la malta

che tiene insieme un palazzo; non la somma delle parti ma l'interazione. Questo dunque il decalogo di Montobbio-Navone:

1. L'alleanza non si inventa, ma si costruisce giorno dopo giorno. 2. L'alleanza nasce e si sviluppa in un clima valutativo e di riconoscimento dei meriti.

50

3. L'alleanza è frutto di buone relazioni. 4. L'alleanza è un patto fondato sulla condivisione e a volte sulla complicità. 5. L'alleanza si coltiva. 6. L'alleanza non può mai essere data per scontata. 7. L'alleanza si deve rinnovare. 8. L'alleanza fonda le sue radici non solo sull'intelligenza e sulle motivazioni, ma soprattutto sulla componente emotiva della relazione. 9. L'alleanza deve essere verificata attraverso feedback costanti. 10. L'alleanza si fonda sulla fiducia.

Riflessioni attorno al decalogo

1. "L'alleanza non si inventa, si costruisce giorno dopo giorno". L'agire collaborativo ha rappresentato una fondamentale conquista nella evoluzione delle specie ed è facile comprendere il senso dell'affermazione di Montobbio pensando a tutto il tempo che dedicano i cuccioli dei lupi a imparare come cacciare insieme; giocano, litigano sperimentano e nel frattempo si riconoscono e definiscono un legame relazionale e funzionale: c'è un lavoro quotidiano, l'alleanza non arriva da sola. Anche se sembra un concetto astratto è in realtà cosa concreta e non basta una bella idea perché si realizzi; è costruzione che non ha fine, lavoro quotidiano che richiede pazienti ripetizioni da non confondere con la sensazione di non stare costruendo nulla che a volte pervade; l'alleanza come una trama sottile e fragile su cui appoggiare carichi pesanti, come il progetto di vita di qualcuno per esempio. Quante bravi insegnanti alla materna e alle elementari e prima ancora al nido aiutano i bambini fin da piccoli a sviluppare la capacità di parlarsi e di ascoltarsi e quanto poco sono ringraziate per ciò che fanno. L'immagine del "giorno dopo giorno" la trovo molto bella, rimanda alla pazienza, alla lentezza, alla testardaggine. L'educazione e la cura richiedono questo approccio temporale, non quello dell'usa e getta. Se è vero che la costruzione non ha fine, essa però nasce, ha un inizio e richiede delle circostanze favorevoli.

2. "Nasce e si sviluppa in un clima valutativo e di riconoscimento dei meriti". Sembra di leggere le istruzioni per far crescere una piantina; il clima è l'aria, la sua qualità, la temperatura, la pressione. Il clima di un servizio lo si percepisce appena entrati, si sente subito se manca l'aria, se la pressione è eccessiva, se c'è bisogno di raffreddare la temperatura. Il clima valutativo è quello in cui si è in una relazione circolare, non acriticamente gerarchica, entro cui ci si può rivolgere a un collega chiedendo una mano senza sentirsi

1. Bellissima in tal senso l'intervista a Mario Lodi (<http://www.mela.scedu.unibo.it/?p=653>) consultabile accanto ad altri preziosi documenti nel sito del Media Education E-Learning Laboratorio del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Alma Mater di Bologna.

51

giudicati, dove è normale imparare dagli altri ed è normale che tutti possono avere qualcosa da insegnare e qualcosa da imparare. Per questo è meglio partire da un clima che si fonda sul riconoscimento dei meriti più e prima che sulle critiche rispetto a ciò che non va. Di norma si cerca il collega per trovare un sostegno quando qualcosa non funziona, per condividere un malessere o un problema. Meno normalmente si cerca l'altro per condividere ciò che va bene, le piccole cose quotidiane. È un errore. Se vedo un collega che fa una cosa bella glielo devo dire, devo dargli il cinque con la mano. Perché lui/ lei è "dentro" l'azione che sta

facendo e forse non si accorge di star facendo una cosa fatta bene: ha bisogno di quel cinque dato da qualcun altro, così come ne avrei bisogno io al suo posto. Quel qualcun altro, nella relazione di aiuto, non può essere la persona destinataria dell'intervento e nemmeno il suo familiare, non sarebbe giusto e spesso non è possibile. Ma quel feedback è essenziale, a tutti piace sentirsi gratificati, è un bisogno. Se a un collega dico "bella quella cosa che hai fatto", senza ridondanze, in modo semplice, a voce bassa e poi via a far quello che si stava facendo, forse domani lui farà lo stesso con me, altri vedranno questa cosa e ci proveranno, perché alla fine ne ci si diverte un po' di più a parità di fatica. Ma se questo "darsi il cinque" sulle cose belle diventa un po' più normale, diventerà un po' meno difficile dirsi "ma cosa stai facendo?" di fronte a qualcosa di sbagliato, qualcosa che non deve succedere, qualcosa che a volte accade nel silenzio di alcuni e nel volgere la testa altrove di altri, facendo finta di non aver visto, fingendo con se stessi prima che con altri diventando, poco importanti le ragioni, complici di quell'agire. Robert Pirsig ha scritto che la qualità è come un'onda ma c'è chi ha paura dell'acqua e chi non vuole bagnarsi per altri motivi, quindi non bisogna solo spiegare per convincere ma bisogna fornire esempi, occasioni per pensare, ed essere attenti agli imprinting che si offrono. C'è poi un'altra questione che ha a che fare con l'orgoglio: si chiama passione. Io non credo di dover spiegare perché metto passione in qualcosa, sono gli altri che devono rispettarli per questo, sono gli altri a sbagliare se non lo fanno, se non capiscono. Mettere passione nel lavoro che si fa ha a che fare con l'essere adulti. Pirsig ha scritto anche "Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta" (1974, tr. it. 1981), un libro che non può essere spiegato, va letto, perché che cosa sia la moto non può essere spiegato, va provato: perché la moto non va, la moto è. Un bel film di qualche anno fa, "Indian la grande sfera" interpretato da uno straordinario Anthony Hopkins ha raccontato una incantevole storia di un uomo che la pensava così.

3. "L'alleanza è frutto di buone relazioni". Se è un frutto mi piace pensare all'albero che lo produce, albero che cresce e prima o poi morirà per far posto ad altri. Frutto da mangiare, sputando i semi per terra perché attecchiscano e, come ho sentito raccontare da Andrea Canevaro in un seminario de "La bottega del Possibile" a Pinerolo, se sono semi duri come quelli del Baobab avranno bisogno di essere mangiati e ritornare al suolo come rifiuti

52

di altri per trarne il calore e i nutrienti necessari ad aprirsi: il gigante buono dell'Africa da solo non ce la fa a nascere, la sua esistenza è frutto di buone relazioni. Quindi, buone relazioni non sono solo quelle benedette, servono anche i conflitti, serve qualsiasi cosa evolva nella definizione di atteggiamenti funzionali tra loro e regolati dal rispetto che si deve. La negoziazione è un processo che si propone l'obiettivo di cercare il massimo risultato per tutte le parti ed è qualcosa che si pone in modo alternativo al rapporto di forza, dove una parte impone all'altra le proprie decisioni; ma allo stesso tempo si oppone al rapporto di indifferenza, quello per cui una parte non ha intenzione di incontrare l'altra. Franco Basaglia con il suo lavoro e i suoi scritti ha fatto comprendere quanto questo approccio sia restitutivo e significante nell'incontro con le diversità. Buone relazioni sono quelle che non hanno bisogno di opacità per mascherare qualcosa e allo stesso tempo non temono la trasparenza perché sono poco preoccupate dell'apparire; buone relazioni sono quelle dove i linguaggi delle parole sono coerenti con ciò che si dice tramite il corpo, con gli sguardi e con il tono della voce. Buone relazioni sono l'albero da cui nasce il frutto dell'alleanza ma allo stesso tempo sono anch'esse frutto della pianta generata dai semi dell'alleanza, in un processo circolare di reciproca dipendenza.

4. "L'alleanza è un patto fondato sulla condivisione e a volte sulla complicità". Serve un accordo per potersi ricordare le ragioni dell'essere alleati e questo accordo regge se è condiviso, se si utilizzano cioè delle

risorse comuni, un piccolo deposito che non è a disposizione di una parte soltanto. Condividere è anche far parti, non necessariamente far parti uguali perché potrebbe essere un cattivo accordo e poi perché “non c’è nulla di più ingiusto che far parti uguali tra disuguali” come diceva don Milani; è fare un uso libero di qualcosa che è di tutti, bene comune. La parola complicità non deve far pensare necessariamente a qualcosa di sconveniente, certamente è uno scavalco della regola, un aiutino che può andare anche oltre ciò che risulterebbe sbagliato seguendo alla lettera il manuale di ciò che si deve e non si deve fare. Complicità come problem solving, strategia competente e sapientemente dosata per affrontare e risolvere bene situazioni impreviste. Complicità è un sentiero di montagna, un’Alta Via tracciata sulle creste e a vederla sulle carte sembra che corra sempre a cavallo delle dorsali, ma non è quasi mai così: normalmente si scende su di un crinale o su quello opposto, si invade il territorio altrui, si corre il rischio di essere percepiti come alleati di una o dell’altra parte. Il sentiero segue un percorso per fare meno fatica e arrivare da qualche parte, le deviazioni sono un facilitatore o una necessità. Allo stesso modo, non si deve aver paura di perdere il proprio ruolo se si dà un po’ di confidenza in più alla persona che si ha davanti, se non ci si preoccupa di essere andati un po’ oltre il “rigore professionale”: sapendo però ritornare al proprio posto, sapendo far percepire nell’altro la consapevole differenza tra autorevolezza e debolezza. Molti materiali rigidi sono estrema

53

mente deboli, si spezzano con una minima pressione esercitata su un punto che non sia quello su cui è certifi cata la forza. Essere resilienti nel lavoro sociale è una importante capacità, mentre l’essere inutilmente rigidi il più delle volte rende insopportabili. Mi chiedo quanta condivisione e complicità trovino a volte i genitori di persone con disabilità nei servizi rispetto a quanta rigidità, a volte inutile durezza, manifestata senza rendersi conto degli effetti che produce e di quanto poco basterebbe per agire diversamente.

5. “L’alleanza si coltiva”. La pianta che produrrà quel frutto va messa a dimora, il terreno deve essere preparato prima. Coltivare l’alleanza vuol dire zappare la terra: ma la terra è bassa bisogna piegarsi e fare un po’ di fatica; se poi è stata trascurata la terra sarà diventata dura, si farà molta fatica a zappare la prima volta e pochi saranno i risultati. Ma se si zappa un pochino ogni giorno, ogni giorno un po’ di cura e un po’ di fatica, il risultato migliorerà a parità di lavoro. Si impara dunque a coltivare alleanze, a usare la zappa. Non servono grandi trattori o utensili costosi e soprattutto non ci si deve illudere di poter chiamare qualcun altro a zappare al posto nostro, non funziona la mezzadria. Sicuramente serve studiare e fare le cose giuste; è troppo importante questa componente, coltivare l’alleanza, nel lavoro sociale per lasciarla all’improvvisazione, trascurare gli errori e accontentarsi di un risultato non soddisfacente. C’erano tempi in cui una coltivazione andata a male produceva carestia, ecco io oggi avverto il pericolo di carestia nelle relazioni di fronte alla quale chi lavora nell’educazione e nella cura non può essere indifferente. Studiare e fare, fare studiando, ri-fare e ri-fare: Leonardo da Vinci potrebbe essere metà di un logo disegnato sulle magliette per rilanciare questa semplice startup, l’altra metà potrebbe ospitare il ritratto di tante persone che lo fanno tutti i giorni, c’è posto per tutti.

6. “L’alleanza non può mai essere data per scontata”. Quante volte succede di non capirsi perché si sottovaluta questa apparente ovvietà? Sono convinto di trovare l’altro nel posto in cui l’ho lasciato ma non lo trovo più; cerco faticosamente di farlo ritornare lì dov’era invece di ricordarmi che nelle relazioni tutto si muove e prima di ogni re-incontro è necessario fare il punto e ri-trovare. Una bussola in tasca può essere utile perché per trovare l’altro bisogna sapere dove si è, non importa se piace o meno dove si è, e in mancanza della bussola giova studiare e ricordarsi semplici regole per orientarsi guardandosi intorno,

cercando le tracce che aiutano a capire. Se cerco il nord può essere il muschio su una corteccia, se cerco un indicatore per sapere come sta una persona uno sguardo o il suono della voce dicono tanto a chi sa vedere; nel rispecchiamento con questi indicatori-altro-da-me ritrovo frammenti di immagine di me. L'alleanza è sempre necessaria, quindi anche se i segnali che l'altro rimanda non sono positivi ciò non significa rinunciare: significa che si parte da lì per costruire ciò che è possibile in quel contesto e in quel tempo. La

54

variabile tempo è importante nel processo, se tutto fosse facile e scontato non ci sarebbero le difficoltà quotidiane che ben conosciamo, ma rimane il fatto che l'interpunzione, per usare un termine preso a prestito dalla teoria della pragmatica della comunicazione, è necessaria per uscire dallo stallo. Materia difficile la relazione, perché tutto il lavoro per costruirla e averne cura non lascia tracce visibili; la relazione è nello spazio tra me e l'altro, materia non distante da quella sostanza di cui sono fatti i sogni di Prospero nella Tempesta di Shakespeare; leggere, condividere le letture, scrivere e formarsi continuamente sono proprio delle necessità in questo lavoro, uno se le tiene in tasca e in tanti momenti possono servire.

7. "L'alleanza si deve rinnovare". È un concetto chiaro e semplice ma forse può risultare noioso come quelle regole di comportamento che si ascoltavano svogliatamente a scuola o dai genitori, prediche da stare a sentire più che ascoltare, ammiccando senza dargli troppo peso. Vorrei evidenziare l'imperativo categorico "si deve"! Prima di essere un principio morale, deontologico o altro ancora che richiami all'etica, io credo che quel "si deve" vada visto come una cosa da imparare quando si è apprendisti. L'apprendista muratore impara che si deve saper fare la malta; servono cemento acqua e sabbia in giuste proporzioni e poi è necessario imparare a ben mescolare, altrimenti non attacca e potrebbero essere guai. La lista delle cose semplici che sono fondate su un "si deve" è molto lunga: ecco, mi piace pensare a queste prima che alla morale perché altrimenti rischia di diventare un bel pensiero e non un elemento necessario. Ho già scritto che non credo che il mestiere dell'educatore sia buono per tutti: nemmeno quello del muratore, e non solo perché è faticoso.

8. "L'alleanza fonda le sue radici non solo sull'intelligenza e sulle motivazioni, ma soprattutto sulla componente emotiva della relazione". Questo lo trovo particolarmente intrigante e chiarisce alcuni precedenti punti del decalogo: la condivisione e la complicità abitano in aree del cervello più antiche della neocorteccia ed è da lì che si comincia. Si deve costruire una alleanza perché il lavoro di rete e l'agire per progetti lo richiedono: non è importante essere amici, però l'opposto qualche problema lo crea. Non ci si può scegliere tra colleghi ma neppure il genitore o il bambino con disabilità possono scegliere chi si occuperà di lui e dovremmo sempre tenerne conto; tanto vale dedicare ogni volta del tempo e delle energie alla costruzione ed alla verifica dell'alleanza. Dovrebbe essere una norma di salvaguardia da inserire nella Legge 6262. Provo a immaginare una situazione: un consiglio di classe sta definendo le valutazioni a conclusione dell'anno scolastico. Una docente propone per un alunno l'eccellenza, altre colleghe rispondono che ciò non è

2. Si tratta del DL 626 del 1994 e delle successive modificazioni, che regolamentano la sicurezza nei luoghi di lavoro.

55

possibile visto che nelle loro materie il ragazzo ha punteggi più bassi (per ottenere la segnalazione di eccellenza occorre che in tutte le materie sia presente il massimo punteggio); normalmente la discussione si chiuderebbe lì ma la componente emotiva della relazione tra quelle insegnanti non è delle migliori ed è

stata trascurata così l'insegnante dichiara che allora lei sarà indisponibile a qualsiasi miglioramento di punteggio per altri, visto che per "il suo" si è deciso così. Il piano si sposta dai contenuti alla relazione ma se non si è in grado di rendere esplicite le cause del disaccordo tutta la discussione ne risentirà e il rischio che ne risentano i ragazzi e le valutazioni non è irrilevante. Se io fossi un genitore e fossi presente a una simile discussione cosa penserei e, forse, cosa farei?

9. "L'alleanza deve essere verificata attraverso feedback costanti". Qualsiasi sistema complesso è dotato di meccanismi per monitorare che tutto sia in ordine; dei sensori avvertono se un contatto si è interrotto, dei relè scattano se i parametri escono dalle variabili previste e consentono di intervenire per mettere a posto le cose. È importante che ci siano ed è importante saperli leggere senza imbrogliare: quel che è accaduto alla centrale atomica di Fukushima nel 2011 dopo lo tsunami che investì le coste del Giappone non è stata una fatalità. Immaginando l'alleanza come un sistema che richiede una serie di circostanze e di attività per nascere e crescere, la cura di essa è una attività fondamentale per non sprecare tutto il lavoro fatto e il tempo dedicato. Credo si tratti di una questione che riguarda anche le organizzazioni e in parte ne ho già detto; non si può trascurare il fatto che l'attività di monitoraggio e di manutenzione dei servizi ha una fondamentale importanza preventiva perché il maggior logorio è spesso nei rapporti interpersonali: ma è su di questi che si regge l'impianto. Sulle risorse, certamente, ma non si può assolutamente prescindere dalla qualità delle relazioni interpersonali dei soggetti che agiscono nella rete cercando di allargarla oltre che consolidarla. Quali feedback possono essere più efficaci segnali? Più avanti parlerò della scrittura, dell'importanza e della necessità dello scrivere da parte degli operatori (uso questo termine in modo esteso che ricomprende tutte le figure); deve essere una scrittura che ricerca lettori, strumento di crescita e di riflessione. La scrittura come segnale prima di tutto verso se stessi, la riflessività comunicata agli altri agisce come lubrificante anticorrosivo. Chi va in cerca dei feedback? Chi ne ha il tempo e le capacità? Ciascuno può e deve alzare lo sguardo, evitando, come ha scritto Carlo Lepri, che ciascuna azione tecnica diventi una "prestazione" che vive di vita autonoma (Lepri 2011, p. 123). Alzare lo sguardo perché il lavoro educativo e quello di cura richiedono grande autonomia decisionale a chi lo fa ma proprio per questo aumenta il rischio di intraprendere rotte diverse e a volte contrastanti l'una all'altra,

56

illudendosi che sia la somma e non l'interazione delle prestazioni a produrre senso. Lo scenario di questi anni di crisi, non solo economica, è ancora ben descritto da Lepri qualche passo dopo: In altri termini mi pare si avverta la presenza di un tecnicismo esasperato sintomo della perdita di una visione generale, direi una visione antropologica della disabilità, all'interno della quale inserire e dare significato alle proprie azioni professionali (id). Nel capitolo intitolato "Imprinting" ho accennato all'importanza dei segni che lasciamo, in altri passaggi ho fatto cenno alla necessità di un orgoglio e senso di appartenenza. Credo che questa ricerca di feedback oltre a essere competenza per fare bene il lavoro in relazione di aiuto sia un fondamentale "caricabatteria" per avere sempre una riserva di energia a disposizione.

10. "L'alleanza si fonda sulla fiducia". Senza andare in cerca di immagini retoriche, credo che la frase non abbia bisogno di molte spiegazioni. La fiducia è alla base dei rapporti tra i viventi così come la diffidenza e la paura sono normali ingredienti dell'incontro con chi non si conosce o con chi ha tradito la fiducia precedentemente offerta. Un genitore che affida il proprio figlio a un'altra persona, a un servizio, lo fa se si fida. Fidarsi per affidare. Ogni giorno vediamo furti di fiducia e non sono solo quelli che vanno a finire nelle pagine di cronaca. Credo che la fiducia sia un bene comune di cui aver cura. Credo sia uno dei tanti punti di contatto tra la cultura inclusiva e la cultura della pace. Don Ciotti lo ha spiegato bene, auspicando che l'Italia, esca da uno stato di "coma etico" come lui lo ha definito e mi pare di sentire il suo grido, agendo

sulla cultura dell'integrazione perché, cancellando la "g" diventi cultura dell'inter-azione. Vorrei aggiungere che tutta la specializzazione – che nel corso degli ultimi vent'anni è aumentata notevolmente nei servizi – non ha fatto che produrre più frammentazione e quindi più solitudine dei diversi servizi tra loro. Ogni specialista parla la propria lingua, difende il proprio setting. Tant'è che si continua a predicare l'integrazione perché questa continua a mancare; se fossimo riusciti a realizzarla, non sentiremmo questi continui richiami "dovete integrarvi, dovete integrarvi... (Olivetti Manoukian, 2012 p. 49). Montobbio espone i concetti illustrativi dell'alleanza sotto forma di decalogo, forma che incute rispetto e ne sottolinea l'importanza come fossero Leggi fondamentali. Provando a mescolarli ed a stabilire tra loro delle connessioni ne esce una sorta di mappa concettuale in cui appare evidente la relazione circolare tra tutti gli elementi, relazione causale reciproca, necessaria interdipendenza, ragionevole verifica della presenza e del funzionamento di ogni pezzo perché il meccanismo funzioni, circuito da chiudere, come i binari del trenino elettrico che devono essere tutti connessi tra loro per far passare la corrente, altrimenti il plastico non va. Non sono sicuro che un modello in forma

57

di mappa concettuale sia corretto ma spero che l'azione di provare a costruirla possa suggerire il desiderio di riflettere su di esso e di condividerlo con altri, con me se ne avrà voglia, uno spazio per parlarne, con il tempo che serve e un bicchiere di buon vino. Perché? Anche per fare meno fatica e divertirsi un po' di più. Perché è importante divertirsi per chi è operatore in relazione di aiuto, è importante avere cura di sé per avere le risorse necessarie ad aver cura di altri.

Avere memoria e fare manutenzione

Negli anni '70 del secolo scorso, fa un certo effetto dirlo, qualcuno cominciò a immaginare che ci poteva essere un orizzonte diverso dalla logica dell'istituto per le persone con disabilità; in quegli stessi anni, con un po' di preoccupazione si aprivano le classi scolastiche ai bambini imperfetti e si modificavano i muri per accoglierli meglio. E poi tante altre conquiste, molte delle quali devono qualcosa a Marco Cavallo<sup>3</sup>. Si è fatto tanto e forse anche per il rispetto che si deve al lavoro di tanti è più che mai urgente comprendere che solo aumentando la conoscenza e l'incontro tra le diversità si può immaginare di poter reggere la crisi e garantire un futuro sostenibile a tutti. Non è più solo questione di muri, di spazi, di risorse, anche se continuano a mancare; se il modello inclusivo è cultura di minoranza bisogna rendersi visibili e offrire a tutte le persone che sembrano essere estranee a questi ambienti degli elementi per comprendere, degli elementi di senso che aiutino a trovare buone risposte alla domanda difficile: il sociale è un costo o è un investimento? Senza slogan e senza furberie, bisogna mettere insieme chi si occupa di cose diverse e distanti tra loro, economia cultura ricerca cura educazione ambiente e così via, però in una prospettiva diversa: non "professionisti" chiusi dentro una visione ottocentesca del termine ma persone, competenti, connesse in un agire che tenga insieme collaborazione e differenziazione, non un modello piramidale bensì uno circolare, non una serie di proprietà private ma demanio, bene di tutti. Vorrei esser chiaro: non sto immaginando l'isola che non c'è, un mondo perfetto dove tutti si vogliono bene. Penso che un approccio più centrato sul costruito dell'alleanza e sulla condivisione, di linguaggi prospettive e rappresentazioni, sia più piacevole per chi lavora e offra anche maggiori probabilità che le fatiche di tutti portino a un esito positivo, evitando brutte figure: Durante il colloquio il responsabile del personale ci fece alcune domande sul tirocinio e sul candidato. Avvenne allora una cosa interessante: quando ero

3. Marco Cavallo è una macchina teatrale realizzata nel 1973 da un gruppo di artisti, medici, volontari che a Trieste ruotavano attorno a Franco Basaglia e al movimento da lui creato per la deistituzionalizzazione dei manicomi. La vicenda più nota è che per far uscire all'aperto la struttura, che era stata realizzata dentro gli



edifici del manicomio, furono abbattuti i muri; simbolicamente fu il momento in cui “i matti” furono liberati dalla schiavitù dell’istituzione manicomiale.

58

io a rispondere alle domande mi riferivo alla persona disabile come “al signor X”, mentre quando rispondeva la collega il “signor X” diventava il “paziente”. [...] l’interlocutore, dopo un po’, ci fece pesantemente notare questa incongruenza ricordandoci che l’azienda che lui dirigeva non era un luogo di cura (Lepri, cit., p. 27). Quante volte succedono episodi così senza rendersene conto? Il modello dell’alleanza riguarda tutti, perché le circostanze che mettono in evidenza le regole del decalogo si manifestano a qualsiasi livello. È cultura della pace, dei diritti. Per molto tempo ci si è preoccupati di costruire e avviare nuove strutture, nuovi progetti, nuove iniziative: oggi io credo sia urgente ri-pensare l’esistente e realizzare una potente opera di manutenzione per impedire che la ruggine blocchi gli snodi o che, immaginando un corpo, l’artrosi renda prima doloroso l’incontro tra le parti e poi lo renda sempre più evitato e difficile, condannando il tutto all’immobilità e alimentando un atteggiamento capace solo di guardare all’indietro, ai bei tempi andati, a quando tutto andava bene. Manutenzione non significa voler congelare l’esistente e rinunciare a immaginare il futuro con tutte le nuove cose da fare; significa, al contrario, dare senso e valore a ciò che si è fatto per continuare a costruire futuro, ribadendo una prospettiva ecologica e sostenibile a fronte di un pensiero globalizzante e mercificante. Un’altra cosa mi sembra importante: se anche potessimo assimilare una organizzazione ad un corpo bisogna chiedersi in che direzione andrà questo corpo-istituzione, quale “mission” autenticamente lo orienta? Corpi-organizzazioni diverse possono intraprendere percorsi differenti e a volte opposti tra loro. Così, la dimensione del tempo e la variabile tempo riacquistano una importanza cruciale: perché è adesso il tempo entro cui avviare il processo di ri-orientamento e perché questo tempo adesso appare antieconomico, non-produttivo, in un’ottica consumistica dove tutto si vende e si compra, si usa e si getta. Il tempo ha inevitabilmente un risvolto politico, perché il lavoro di cura è, indiscutibilmente, un lavoro politico, con conseguenze politiche, con premesse politiche. Sono tempi in cui la parola politica evoca sentimenti ostili ma non dobbiamo dimenticare che la cura appartiene ad una cultura di cittadinanza attiva e che i diritti che oggi sono disponibili (pur nella loro fragilità) sono stati ottenuti lottando contro le oppressioni. Le persone con disabilità appartengono alle fasce deboli della società, persone che per secoli sono state emarginate e sfruttate; Marx ne Il Capitale segnalava lo sfruttamento da parte di alcune manifatture inglesi alla fine del XVIII secolo di operai “idioti” o “semidioti” perché considerati più servili e docili, (Goussot 2000) in un’epoca in cui si lavorava per 15-16 ore al giorno. Mondo antico, ma in verità non sono passati molti anni da quando le persone ricoverate negli istituti o nei manicomi, bambini compresi, erano manodopera gratuita e sfruttata per il profitto di altri; non dobbiamo dimenticarlo se vogliamo comprendere e garantire, oggi e in futuro, il conquistato diritto al lavoro per le persone con disabilità. Non dobbiamo

59

ignorare che sempre più spesso anche persone che lavorano nella cura oggi sono vittime della perversa spirale della precarizzazione e di conseguenti nuove forme di sfruttamento. Credo non si possa e non si debba affrontare la problematica degli abusi se non inserendo anche gli elementi di contesto, non per giustificare gli abusi ma per avere più elementi per intervenire. Se un operatore commette una violenza nei confronti di un anziano, se questa violenza accade di notte e quell’operatore è da solo con venti persone da seguire, perché l’appalto è stato vinto con una gara al ribasso, è solo colpa dell’operatore che ha materialmente agito la violenza oppure egli è la parte debole di un sistema che sfrutta? E i silenzi che accompagnano questi episodi, di chi vede e tace perché ha paura di esporsi o forse perché ha ormai

assimilato il modello culturale del “farsi gli affari propri” così pervasivo in questi anni, che conseguenze producono dentro e fuori i luoghi di cura, dentro e tra le persone che vi abitano? Le mani che invecchiano sono segni del corpo che invecchia, fare memoria è una necessità perché chi viene dopo abbia rispetto di queste mani e abbia prima la curiosità di conoscere e poi la voglia di usare le proprie, per continuare a costruire con cura la cura. La narrazione è a mio avviso una risorsa ancora sottoutilizzata, forse perché sottovalutata. Ma di questo si parlerà in un altro capitolo.