

A CURA DI GIANNI GARENA

IL TEMPO-LAVORO DEGLI OPERATORI SOCIALI

Per una nuova contrattualità tra operatori, cittadini, organizzazioni

Le prospettive delineate nell'articolo *Gli adoratori del dio Chronos*, pubblicato nel numero di ottobre 2004 di Animazione Sociale, hanno costituito basi di interesse per avviare un Laboratorio sul tempo-lavoro degli operatori sociali.

Si è registrata una condivisione, forte e allargata, sulla necessità di pensare e ri-pensare il senso del lavoro sociale connesso al *tempo* in cui avviene. Necessità di liberare il lavoro sociale, liberarlo dalla cronodipendenza (cioè dal concetto burocratico-amministrativo di orario di lavoro), liberarlo dalla concezione del tempo come forza maligna che divora senza pietà il nostro lavoro. Riflettere, quindi, sulle correlazioni strategiche tra tempo ed etica/deontologia nel lavoro sociale, tra tempo e modelli di azione professionale, tra tempo e nuove tecnologie, tra tempo e compatibilità contrattuali, tra tempo e nostra voglia e coraggio di avviare sperimentazioni.

Questo compito di pensare e ri-pensare è sicuramente complesso e richiede un consistente impegno individuale e collettivo, dentro e fuori le organizzazioni che dirigono l'utilizzo del tempo nel lavoro sociale. Ma è anche

un compito intrigante, appassionante, un compito che, evidentemente, deve coinvolgere le diverse responsabilità delle istituzioni e delle organizzazioni formali; un compito da vivere in maniera esplorativa aggregando via via interlocutori competenti, evitando che sia vissuto come compito di conflittualità «contro».

In questo senso, esplorare possibili punti di incontro in cui studiare, acquisire esperienze, avviare e monitorare sperimentazioni capaci di fornire dignità al tempo nei servizi alle persone e al tempo nei processi sociali di aggregazione (la rete, il lavoro di comunità, l'integrazione). Punti di incontro in cui acquisire gradualmente competenze per definire in quali tempi è coerente che agiscano le professioni sociali, in cui costruire condizioni che aiutino a superare le visioni miopi e restrittive, le logiche meccanicistiche di orari di servizio fondati sulla correlazione tempo-denaro-capitale economico.

* Il contributo è espressione del Laboratorio sul tempo-lavoro degli operatori sociali avviato quest'anno dalla rivista. Il 18 novembre è prevista una giornata di riflessione (si veda la seconda pagina di copertina del numero di ottobre).

E, in questo contesto, assumere il compito di contribuire a progettare un lavoro di professionisti nel sociale, finalmente figlio buono delle scienze che si occupano delle persone e dei loro bisogni di salute e prevenzione, cura e attenzione, dei loro diritti da rendere quotidianamente ed effettivamente esigibili.

Punti di incontro per un tempo-lavoro investito anche per «pre-vedere», per «passeggiare» nel futuro, per immaginarsi come sarà il quartiere in cui oggi lavoriamo tra cinque/dieci anni. Quali problemi nuovi o vecchi da affrontare? quali sviluppi per questa gente che oggi qui abita o lavora? quanti se ne andranno? chi verrà? come si vivrà da queste parti?

E, in questa prospettiva, tempo-lavoro investito per osare in avanti, per creare scenari di sviluppo sostenibile, di un sociale capace di futuro. Insomma, una *forma mentis* orientata al «pensare positivo», verso un *kairòs* inteso come momento cruciale in cui si deve prendere una decisione, tempo vicino al senso dell'esistere. Quindi verso un «nostro» tempo-lavoro in cui maturare saggezza e discorsività, comprendere le specificità delle singole situazioni, personalizzare l'applicazione delle tecniche di sostegno, destreggiarsi fra momenti progressivi e regressivi o di stasi, gestire quelle ambivalenze e quelle incertezze che non si possono sradicare senza distruggere la sostanza morale della responsabilità professionale.

Gli interrogativi di partenza

È possibile fare tutto ciò? ne abbiamo la volontà, la capacità, il tempo?

Il contesto ora descritto rimanda a un compito riflessivo e propositivo. Rimanda alle domande di senso del tempo per le persone dentro le organizzazioni che si occupano di servizio sociale; domande che, ben oltre i tradizionali approcci tecnico-gestionali, vanno a investigare le capacità degli operatori del sociale di muoversi nelle dimensioni del potere regolatore del tempo, nei suoi processi di idealizzazione e di sublimazione, nel ruolo dell'immaginario (il tempo investito nell'immaginare

il divenire dell'azione professionale impegnata su problemi sempre nuovi, sovente «impossibili»).

I primi interrogativi riguardano proprio i *modelli mentali* che pensiamo di utilizzare in questo compito riflessivo e propositivo:

siamo attrezzati per impegnarci nelle sfide che riguardano modalità di lavoro di comunità e apprendimento cooperativo, cioè modalità fondate su lavoro di gruppo (che prevedono abilità sociali relative a comunicazione, *problem solving*, processi decisionali, negoziazione dei conflitti, leadership distribuita, ecc.), interdipendenze positive (che facilitano processi collaborativi del tipo «io vinco-tu vinci», «io perdo-tu perdi») e sviluppo di comunità?

con particolare riferimento alla «tecnologia sociale» del servizio e alle ragioni fondanti che l'avevano fatta nascere, sentiamo di riconoscerci in una *vision* dell'organizzazione come «servizio»?

partendo dal fatto che si lavora sempre più con persone che hanno diverse culture di riferimento e diversi approcci ai problemi, siamo orientati a realizzare dimensioni del tempo condivise?

A cascata, gli altri interrogativi riguardano diversi aspetti che potremmo, un po' provocatoriamente, così sintetizzare:

come co-costruire e costantemente verificare coordinate di senso e di significato del fattore tempo nel lavoro sociale?

nel lavoro sociale, che tempo agiamo? quali tempi privilegiamo? quali trascuriamo? come distinguiamo e integriamo le diverse dimensioni tra tempo personale-esistenziale, tempo dei collaboratori e dei colleghi (quello che faticosamente va negoziato, scambiato, richiesto), tempo degli utenti/clienti (che va contratto, rilevato, rivelato, vincolato, progettato), tempo dell'organizzazione, tempo della società (quello dei cambiamenti sociali, culturali, valoriali)?

gli orari dei nostri servizi sono legati alle peculiarità dell'azione professionale da svolgere, oppure sono meccanicamente e semplicisticamente mutuati dagli orari concepiti negli

ultimi due secoli dal processo di industrializzazione e di burocratizzazione dell'apparato della pubblica amministrazione?

□ gli orari dei nostri servizi sono oggi «pensati per pensare»?

□ è azzardato sostenere che il pensiero e la riflessione morale costituiscono la nostra forza e che sono la dimensione in cui si estrinseca la nostra professionalità e in cui nascono le intuizioni che consentono di progettare, mettere in atto, valutare un processo di aiuto?

□ è azzardato sostenere che nel *welfare community* sono indispensabili tempi per maturare saggezza e discorsività, per comprendere le specificità delle singole situazioni?

□ è azzardato sostenere che nella maggior parte delle realtà del nostro Paese si è rapidamente sviluppata l'esternalizzazione dei servizi più faticosi e scomodi dal punto di vista del tempo-lavoro (ad esempio, educativa di strada, servizi di animazione, servizi di assistenza domiciliare, ecc.) e che, di conseguenza, c'è un tempo-lavoro nel sociale che appartiene sempre meno agli operatori del sistema pubblico, che è sempre meno «toccato» da assistenti sociali, educatori, animatori, ecc., dipendenti dai Comuni, dai Consorzi, dalle ASL, ormai chiamati a funzioni di coordinamento e controllo di un'azione sul territorio gestita da altri?

Vivere oggi il tempo

Pare che oggi nei servizi si viva il tempo come una corsa. L'immagine è interessante, ambigua e forse collegata alla dicotomia *chronos/kairòs*: da una parte la corsa benefica in un ambiente salubre a contatto con la natura, dall'altra la corsa a perdifiato senza meta, senza sapere se si avrà fiato sufficiente, senza conoscere i rischi che si possono correre, ma soprattutto senza la possibilità di fermarsi a «tirare il fiato».

Infatti sembra che oggi, nella maggior parte delle situazioni organizzative, «non c'è tempo per pensare» nel normale orario di servizio. Qualcuno afferma che è addirittura un lusso che non ci si può più permettere.

La mancanza di tempo per pensare riguarda anche la mancanza di tempo, in orario di lavoro, per rielaborare a livello individuale e collettivo, la fatica insita nella complessità dell'azione professionale nel sociale. E allora? E allora, quando va bene, si pensa, si legge, si riflette, si elaborano strategie, ci si ricompatta, quasi sempre in solitudine, nei giorni liberi, quando si è in ferie, spesso in luoghi che consentono un po' di relax e di concentrazione.

Ma è normale tutto ciò? stiamo parlando di aspetti caratteristici dell'essere stesso del lavoro sociale? è possibile dare valore a questo tempo-lavoro fuori «tempo di servizio»?

In questo processo di dignitarizzazione e valorizzazione dovremmo cercare di evitare un crinale di rischiose contrapposizioni. È indubbio che da gran parte degli amministratori e dei dirigenti il tempo del lavoro degli operatori è spesso vissuto come tempo da svolgere in ufficio. Emerge una rappresentazione «ambulatoristica» del servizio sociale e delle prestazioni sociali: i tempi delle liste d'attesa, i tempi della presa in carico, i tempi della «cura», le scadenze di bilancio, i tempi per la presentazione dei progetti, ecc. Una rappresentazione sostanzialmente meccanicistica del tempo che giorno per giorno veniamo indotti a considerare normale. È il *tempo meccanico* per cui e secondo cui veniamo pagati!

Ma se ci pagano per questo tempo meccanico, quale forza ideale ci spinge ad agire un tempo diverso, un *tempo processuale* che ha a che fare con gli infiniti interrogativi delle trasformazioni, con l'indeterminato, con il «non so quanto ci metterò e se e come ci riuscirò»? e, alla fin fine, perché affliggersi a trovare tempo per pensare, per riflettere sulle prospettive di senso, mentre c'è qualcuno pagato più e meglio di noi per pensare e riflettere?

Documentarsi e formarsi

Viene a questo punto spontanea l'esigenza di raccogliere testimonianze, dati, analisi individuali e di gruppo sul tempo vissuto dagli operatori come corsa che sottrae energie, ri-

sorse di ragionamento, che fa perdere allenamento a usare le nostre intelligenze.

Se fermiamo per un attimo la corsa, cogliamo alcune evidenze.

□ Ogni operatore sociale ha un suo bagaglio di esperienze significativo su come gestisce il proprio tempo-lavoro. Un bagaglio di esperienze che riguarda la coerenza/incoerenza tra gestione del tempo e gestione delle competenze che quotidianamente mette in campo, che riguarda il tempo speso nei processi di autoformazione, nella costruzione di coerenze tra l'azione professionale e i principi etici e deontologici, nel valorizzare la capacità di narrazione degli eventi, il ragionamento e la riflessione. Esperienze di gestione del tempo quando si tratta di fronteggiare l'imprevisto, organizzare schemi mentali per capire di che cosa si tratta, utilizzare la memoria rispetto agli apprendimenti precedenti, l'elaborazione di diverse strade, l'intuizione rispetto a ciò che è meglio fare in quella situazione. Ma anche esperienze di gestione del tempo quando sembra che l'intelligenza abbia fallito, quando non riesce a produrre pensieri nuovi e originali o ha paura delle cose che non conosce.

□ Ogni servizio sociale accumula nel lavoro di équipe professionale/interprofessionale omologhi bagagli esperienziali, storie di vita di gruppo che hanno attraversato stagioni difficili e momenti esaltanti, successi e sconfitte, probabilmente sperimentando soluzioni innovative di tempo organizzato. Esperienze di gruppi di lavoro che si sono attrezzati per darsi tempo per apprendere dagli accadimenti e magari anche dai loro utenti (ad esempio, sulle altre e diverse dimensioni di rapporto col tempo, altri e diversi modi di vivere, convivere e lavorare). Esperienze di sedi formative e di percorsi formativi che hanno affiancato gli operatori per una buona educazione all'utilizzo sano e deontologicamente corretto del tempo-lavoro, che hanno investito sul «saper essere» e, di conseguenza, sul senso del tempo nell'agire professionale sociale. Esperienze di contrasto alle attuali tendenze del mercato che richiede operatori «meri esecutori flessibili», dove la flessibilità è in mano al potere buro-

cratico-economico-finanziario delle istituzioni; ma anche esperienze di alternativa a una certa formazione accademica che favorisce la cultura enciclopedica, i saperi acriticamente trasmessi, l'affacciarsi al mondo delle professioni di personalità spesso fragili che non hanno potuto sperimentarsi e costruirsi come tecnici del processo di aiuto.

Consegue a queste evidenze che è opportuno raccogliere, socializzare e connettere elementi di analisi e di riflessione sul tema *tempo e lavoro sociale* contenuti in tesi, documenti, relazioni, progetti già prodotti da singoli operatori e servizi. Elementi che rischiano l'oblio e oggi non costituiscono, come dovrebbero, un dinamico patrimonio collettivo ⁽¹⁾.

Filosofie e sociologie per agire

Attraversiamo un momento in cui pare mettersi in moto un dibattito culturale, sulle riviste del settore e in diverse sedi seminariali, per «re/immaginare il lavoro sociale». Servizi e operatori «leggeri» che vogliono rompere l'assedio, sentirsi soggetti attivi nella progettualità, co-costruire convergenze sul «verso dove» orientare il lavoro sociale, tenere insieme conoscenza e azione; soprattutto rifondare la missione del lavoro di rete e di comunità in cui «cliente principale dei servizi è la società: una società complessa, ingovernabile, attraversata da frammentazioni e disgregazioni, segnata da fenomeni che sfuggono al controllo e che accentuano squilibri e disuguaglianze, intrinsecamente portatrice di contraddizioni che rendono difficile la vita dei singoli e la convivenza» ⁽²⁾. I servizi lavorano pertanto *per* la società nel suo insieme, società che richiede una tutela della qualità della vita sociale che essa stessa, con le sue inerzie e i suoi movimenti contraddittori, contribuisce a minacciare.

⁽¹⁾ Tutti coloro che ritengono di possedere contributi e materiali di questo genere possono inoltrarli via e-mail a: animazionesociale@gruppoabele.org.

⁽²⁾ Olivetti Manoukian F., *Re/immaginare il lavoro sociale*, i Geki di Animazione Sociale, Torino 2005.

Questo dibattito entra e ridefinisce filosofie e sociologie di azione; serve tempo per entrare e ridefinire, tempo per sperimentare, tempo per co-costruire ma anche per de-costruire i propri attaccamenti, per un'azione sociale professionale diffusa fuori da sedi e tempi tradizionali dei servizi.

Ancora una volta ci confrontiamo con idee-forza estese, complesse, con filosofie che puntano all'essenza del sistema integrato di interventi e servizi sociali. Sistema che deve promuovere e tutelare i diritti di cittadinanza sociale, ricercare e sostenere integrazioni tra diverse competenze politico-istituzionali, realizzare interventi a favore delle situazioni di disagio ma nello stesso contesto relazionale in cui vanno riconosciute, ricercate e mobilitate risorse pubbliche e private; sistema, quindi, che definisce una rete di protezione sociale attiva, capace di contrastare i processi di individualizzazione e frammentazione, capace di consolidarsi in veri e funzionanti «patti» tra cittadini e istituzioni.

Ancora una volta ci confrontiamo con un tempo-orario di lavoro che rischia di inceppare i movimenti vitali o di farli sembrare velleitari, di comprimerli, di sacrificarli entro schemi all'altezza di queste filosofie.

Proviamo allora a dirci che lavorare in rete richiede una condivisione di *architetture mentali* in grado di sostenere nella quotidianità questo approccio.

Tra queste, mi sembra che da parte degli operatori occorra porre attenzione ad alcune in particolare.

□ *Un'attività di ricerca sul significato profondo dell'agire umano rispetto allo scorrere del tempo, sulla sua origine, sulla sua interpretazione.* Considerare come in questa ricerca legata al senso del tempo l'*interazionismo simbolico*⁽³⁾ aiuti persone e servizi nell'affrontare le cose e gli eventi in cui si imbattono. A partire dall'enunciazione che «una persona comunica e manovra i vari significati nel processo di colloquio tra sé e sé»: gli individui non trovano i ruoli già confezionati, ma li creano e li ricreano – nel tempo – di volta in volta nel susseguirsi delle situazioni.

Le istituzioni – Stato, famiglia, economia – esistono solo in quanto gli individui entrano in contatto tra loro nelle diverse situazioni. Le definizioni delle situazioni emergono da questo *continuum* temporale fatto di negoziazione di prospettive. La realtà è una costruzione sociale che si plasma e si modifica nel tempo. Se essa assume la stessa forma in modo ricorrente, ciò avviene solo perché coloro che partecipano alla negoziazione hanno elaborato la stessa soluzione e perché non c'è alcun motivo per cui debbano agire diversamente la prossima volta. In sostanza, una ricerca sul senso della partecipazione, una ricerca nel campo dell'osservazione partecipante.

□ *Un approccio al tempo di tipo fenomenologico*⁽⁴⁾, per evitare assunti aprioristici, pregiudizi e dogmi. Questo approccio suggerisce di trovare tempo per non dare per scontate le nozioni apprese e di interrogarsi sul modo con cui si guarda e si sta nel mondo. La proposizione di base è che la realtà quotidiana è un sistema costruito socialmente attraverso delle idee accumulate nel tempo e date per scontate dai membri di un gruppo. La realtà viene così costruita dagli individui attraverso le tipologie (o idealtipi) trasmesse loro dal gruppo di appartenenza.

□ *Un approccio «etnometodologico»*⁽⁵⁾ che esamina l'esperienza di interazione quotidiana come il processo fondamentale attraverso il quale gli individui costruiscono e interpretano la realtà sociale. L'individuo «attribuisce un senso» alla situazione cercando di utilizzare ciò che già appartiene alla sua esperienza per fare in modo che sia in linea con quello che lui considera socialmente accettabile. I fatti sociali non posseggono un'esistenza autonoma che si «impone» sugli individui; il mondo sociale è invece visto come un continuo processo di costruzione e organizzazione nel tempo

⁽³⁾ Blumer H., *Symbolic Interactionism*, University of California, Berkeley 1969.

⁽⁴⁾ Cfr. Muzzetto L., *Fenomenologia, etnometodologia*, FrancoAngeli, Milano 1997; Muzzetto L., *Il pensiero sociologico classico e l'etnometodologia*, ETS, Pisa 1999.

⁽⁵⁾ *Idem.*

della vita di ogni giorno. In questa impostazione possiamo pensare a un operatore sociale che studia, analizza e interpreta i «metodi» che le persone impiegano per dare un senso al loro mondo sociale. E tra questi metodi attribuisce fondamentale rilevanza alla comunicazione, ai modi in cui le persone attribuiscono un senso mediante l'interpretazione (si vedano in particolare quelle espressioni il cui significato non è universale, ma dipende dal contesto in cui vengono usate).

□ *Un approccio ermeneutico* ⁽⁶⁾, che ci può aiutare a dare un significato a tutto ciò che in ogni giorno della vita professionale ci risulta di difficile comprensione.

Un gap generazionale?

Se quelli ora accennati possono costituire terreno di coltura in cui dare sviluppo al senso del tempo nelle professioni sociali, viene da chiedersi:

□ chi sono oggi, dal punto di vista sociologico, gli operatori del sociale?

□ quali categorie di popolazione rappresentano?

□ che cosa è successo quando, ad esempio, la professione dell'educatore ha cessato di essere, specie nel caso degli uomini, una professione «giovanile» e di transito o attesa verso professioni più «solide»?

□ che cosa rappresenta nelle dinamiche con i giovani e con la gente di un territorio l'educatore/educatrice territoriale 45/50enne?

□ quali biografie emergono dalle personalità degli attori oggi impegnati in prima fila a gestire gli esiti dei processi di emarginazione e di disagio?

□ come sono «fatti», quale estetica incarnano uomini e donne assistenti sociali, animatori, educatori, operatori sociosanitari tra ufficio e territorio, tra sedi formali delle istituzioni e informale della strada?

□ quanto si dura a fare l'operatore sociale? 5, 10, 20, 40 anni? e si dura perché ci si crede o perché non si hanno alternative?

□ quali prospettive di carriera esistono e

vengono praticate nell'ambito dei servizi e delle istituzioni che si occupano di sociale?

□ quali prospettive per le generazioni di operatori che stanno entrando oggi nel sistema servizi?

□ c'è una generazione migliore di un'altra? chi ha «fatto il '68» e gestito da protagonista le grandi riforme degli anni '70 riverbera forse invidie, illusioni, giudizi di velleitarismo, esigenze di differenziazione da eccessiva politicizzazione dell'azione?

□ è vero che i giovani operatori di oggi, più disincantati e più «presentisti», hanno concrete difficoltà personali ad agire le contraddizioni del «sociale» e tendono a chiudersi negli orari e negli «ambulatori»? è vero che rifuggono ogni tempo di azione che scombinano il loro tempo libero, il loro tempo privato? è vero che presentano difficoltà a soffermarsi a riflettere, a problematizzare, a concentrarsi in elaborazioni di senso, che sembrano costantemente alla ricerca di ricette metodologiche per fronteggiare le problematiche che hanno di fronte? è vero che la matrice prevalente di accesso alle professioni sociali è marcatamente legata al mondo confessionale?

□ è vero che negli attuali percorsi formativi universitari si investe poco sul «saper essere» e, di conseguenza, sul senso del tempo nelle professioni del sociale? è vero che, di conseguenza, si affacciano al mondo delle professioni sociali personalità spesso fragili che non hanno potuto sperimentarsi e costruirsi come tecnici del processo di aiuto?

Ma, in sostanza, oggi in servizio nei servizi del sociale, quante generazioni di operatori abbiamo?

Potremmo continuare a lungo con domande di questo tipo, con quesiti legittimi che certo ci si scambia, spesso senza risposte convincenti, nella quotidianità. Domande che rimandano alla centralità del senso dello scorrere del tempo nell'evoluzione delle politiche sociali e degli attori professionali di tali politiche, alla specularità con altre professioni in

⁽⁶⁾ Gadamer H.-G., *L'enigma del tempo*, Zanichelli, Milano 1996.

trasformazione (medici, psicologi, insegnanti, infermieri, ma anche magistrati, avvocati), al tempo come esperienza identitaria.

In quest'ottica ci rendiamo conto che non c'è solo una componente generazionale di tipo anagrafico; occorre considerare anche una dimensione generazionale di pensiero, quella che presenta particolarità in diversi modi di esprimere linguaggi e relativi significati. Il tempo che scorre costruisce diverse generazioni di persone che diversamente riflettono sulla loro esperienza professionale e che quindi diversamente valutano la mole di energia, competenza, fatica, creatività, cambiamento e di quanto si mobilita nell'agire.

In ogni caso, che si tratti di dimensioni generazionali anagrafiche o di pensiero, sembra importante che, dopo un po' di anni di esperienza in un certo ambito di lavoro, gli operatori possano «fare il salto». Passare dal racconto descrittivo della loro esperienza (cosa che normalmente avviene fin quando ci si può permettere un po' di formazione o di supervisione), al *racconto riflessivo* in cui sia possibile esplicitare le ipotesi che sottostanno al lavoro svolto e alle sue narrazioni. In questo contesto, le generazioni anagrafiche e di pensiero potrebbero confrontarsi, tra esperienze tecniche ed esperienze emozionali, su razionalità ed empatia. Fare il salto verso una possibile meta suggestiva che valorizza il quadro emozionale (la «pancia») con la razionalità, l'intelligenza e l'approfondimento (la «testa»), per arrivare a prendere decisioni, prendersi cura degli altri e della comunità locale con il «cuore»

Certo, ci vorrebbe un sito web in grado di contenere e rielaborare continuamente questo materiale e di renderlo visibile e quindi costituirlo in una sorta di statuto epistemologico dell'azione sociale in continua evoluzione.

Un gap di genere

Accanto alle rilevanti differenze generazionali, permane una forte connotazione di genere. La professione di aiuto continua a essere prevalentemente al femminile, senza che da

parte delle organizzazioni professionali, degli enti, delle organizzazioni sindacali o delle rappresentanze dell'utenza si proceda a un'analisi dei significati di questo fenomeno. Questo fatto è spesso connesso alla fragilità della condizione femminile anche dal punto di vista degli aspetti contrattuali.

Forse è sterile chiedersi come mai dalle ricerche in questo campo non si riesca a progettare azioni vere di mobilitazione. Mobilitazione culturale, politica, che attraversi i diversi ambiti dei sistemi valoriali e formativi, se si ritiene che occorra rivisitare i modelli professionali in una veste tale da attrarre giovani al lavoro nel sociale, compresi quegli ambiti lavorativi quasi totalmente al femminile.

Nelle more di queste azioni per ora «mancanti», pensiamo almeno a rispettare, a dare dignità, a rivalutare il tempo-lavoro delle donne che lavorano nei servizi sociali; pensiamo a fondare un approccio pragmatico a una parità che nei fatti oggi non c'è, non è ancora riconosciuta nei processi organizzativi.

Sembra che, nonostante tutto, gli strumenti per avviare mobilitazione su queste differenze – o contraddizioni – di genere ci siano, e in alcune realtà pian piano inizino a essere sperimentati.

Donne e uomini che si mettono all'opera per costruire e sperimentare nuovi modelli di lavoro capaci di conciliare i tempi della famiglia (spesso caratterizzati da molteplici bisogni di cure per i figli, per i genitori anziani) con i tempi dell'impegno professionale come operatore (che richiede sempre meno orari prestabiliti, prestazioni standardizzate, tecniche rigide). Ma anche per equilibrare la presenza di genere nei livelli del management creando effetti moltiplicatori nell'acquisizione della cultura di genere sia all'interno delle organizzazioni dei servizi sociali e sanitari, sia nelle organizzazioni che collaborano strettamente con queste.

Si tratta, ad esempio, di metter mano:

a nuove modalità e vincoli per l'individuazione di porzioni di lavoro delocalizzabili e per la gestione di attività di telelavoro;

a nuovi modelli organizzativi che favo-

riscano la flessibilità del lavoro per una migliore conciliazione dei tempi di cura, qualora si ritenga che possa essere un utile complemento al telelavoro puro (si vedano, ad esempio, il part-time misto, il flex-time o banca delle ore, o altri modelli organizzativi coordinati fra loro in modi anche inusuali).

Verso un'organizzazione vivente

Gli spunti ora affrontati, tra tempo che scorre, costruzione di significati e condizioni di genere, ci hanno già introdotti su un terreno di possibile rivisitazione delle forme organizzative in cui si sviluppa il lavoro sociale professionale.

È chiaro che con questa rivisitazione ci addentriamo in una dimensione derivata dalla cultura dominante e della gestione di tale cultura da parte delle istituzioni. Le nostre riflessioni sul tempo nel lavoro sociale rischiano di andare ad aggredire specifiche forme organizzative e vincoli stabiliti da istituzioni poco interessate alla cura di legittimazione di senso e di dignità di questo lavoro. Istituzioni poco sensibili a una dimensione coevolutiva che si sforzi di tenere insieme tempi dell'ambiente, tempi della situazione e tempi della maturazione. Istituzioni, insomma, sempre pronte a scaricare tutta la problematica della produzione dei servizi sui singoli soggetti; istituzioni che ricorrono sempre più frequentemente a forme di «minutaggio» delle prestazioni (specie quelle educative) secondo una deriva mutuata dal modello di organizzazione delle istituzioni totali; istituzioni che sono ben lontane dal riconoscere nei contratti di lavoro forme di autodeterminazione dell'orario (a partire dalle forme di organizzazione delle riunioni di équipe da parte dei professionisti e non da parte delle gerarchie).

È evidente che occorre mettere in moto una complessa operazione di ri-pensare le organizzazioni come figlie buone del tempo *kairòs*; ma anche di maturare coraggio per sperimentare soluzioni innovative, magari ancora parziali ma comunque tese a capire se qual-

cosa di diverso può essere realisticamente fatto.

In quest'ottica, un'organizzazione di servizio sociale o educativo o sanitario o di animazione culturale si può leggere sistematicamente come processo vitale, come organismo vivente strutturato:

con un sistema decisionale, in cui si tenta di co-costruire decisioni partecipate;

con un sistema esecutivo, in cui si pone mano alla realizzazione delle decisioni prese in modo equo.

Organizzazione «vivente», quindi, che è ulteriormente costituita da sottosistemi (le aree di attività, la distribuzione delle responsabilità, la strumentazione per l'individuazione degli obiettivi correlati ai problemi e alle risorse della comunità locale, le scadenze, gli attori e le loro relazioni processuali e dinamiche, la distribuzione delle incentivazioni, ecc.).

Questa lettura si presta a inserire una rinnovata concezione del tempo-lavoro degli operatori sociali all'interno:

delle aree di responsabilità individuale e collegiale in cui individuare i principali prodotti significativi messi al servizio della comunità;

dei processi con cui questi vengono a realizzarsi: dinamiche relazionali, culture, climi organizzativi;

delle caratteristiche dei prodotti: la qualità e la quantità correlata al «senso» del tempo impiegato;

delle diverse competenze che sono in gioco e delle conoscenze necessarie per realizzare gli obiettivi attesi in termini di prodotti/servizi;

dei progetti di miglioramento e delle possibilità di metterli in opera per attivare nuovi processi trasformativi da monitorare attraverso un efficiente controllo di gestione.

A questo punto mi pare chiaro che occorre riaprire tavoli di confronto con le istituzioni (Enti locali, ASL, Consorzi, Centrali del privato sociale) e colmare i consistenti ritardi di presa in carico di queste problematiche da parte delle organizzazioni sindacali. E su tali tavoli, avviare piattaforme e trattative a partire dal fatto che il lavoro sociale non è (non è

mai stato) un lavoro di natura impiegatizia: il lavoro sociale si gioca su mappe mentali e contestuali in cui il tempo lavoro deve trovare un senso di misurazione correlato alla sua assoluta originalità e tipicità.

Quale contrattualità?

Il lavoro sociale richiede, quindi, una nuova piattaforma contrattuale che rispetti e fornisca dignità, nel quotidiano, alle donne e agli uomini delle professioni sociali: una piattaforma generale, che – organicamente inserita nelle contrattazioni collettive nazionali – preveda la possibilità di una specifica concertazione. In questo ambito si potrebbe pervenire alla formulazione di contratti tipo, co-costruiti tra enti, organizzazioni sociali, ordini professionali e rappresentanze delle categorie professionali.

Questa attività di concertazione, oltre che formalizzare spazi di reciproca tutela tra contraenti, può costituire uno spazio-tempo *kairòs* in cui trovare coerenze tra culture, ruoli, prassi professionali. In sostanza, mettere in campo condizioni per una nuova dignità contrattuale per gli operatori che in tal modo verrebbero finalmente riconosciuti come «liberatori di risorse», svincolati dai lacci del dio *Chrònos*.

Una contrattualità delle competenze. In questo ambito, a titolo di puro esercizio sperimentale, ritengo che si possa pensare a contratti individuali che contemplino una descrizione delle *funzioni e obiettivi assegnati* e delle *competenze generali, responsabilità e capacità* connesse al programmare e coordinare, collaborare, studiare-ricercare-analizzare, gestire relazioni organizzative interne ed esterne all'ente anche di tipo complesso e negoziale, ottimizzare i contenuti della formazione teorico-esperienziale, alla capacità di muoversi in autonomia nel contesto, alla capacità di innovazione, alla capacità di approfondire la conoscenza della realtà locale e di applicare tecniche nella promozione, organizzazione e coordinamento di attività sociali, alla capacità in

campo amministrativo, alla sensibilità verso le tematiche dei diritti su cui si interviene, ecc.

Nell'ambito di queste competenze e responsabilità generali, occorre individuare i *fattori caratteristici prevalenti* dell'azione dell'operatore, con la relativa descrizione delle capacità da mettere in gioco. Ad esempio:

□ *sensibilità economica*: capacità di considerare in modo adeguato le implicazioni economiche del lavoro sociale nello svolgimento delle proprie attività, cercando di ottimizzare le risorse messe a disposizione e di minimizzare gli sprechi;

□ *partecipazione e collaborazione*: capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con i diversi punti-rete, oltre che con altre strutture e servizi nell'ambito dell'organizzazione dell'ente;

□ *senso di responsabilità*: capacità di assumere le responsabilità in relazione non solo alla propria posizione, ma anche all'interesse generale del servizio sociale e della soddisfazione dei bisogni emergenti;

□ *sviluppo delle risorse umane*: capacità di sviluppare la propria professionalità e motivazione, capacità di sviluppare professionalità e motivazione dei colleghi e collaboratori;

□ *responsabilità relazionale*: capacità di intrattenere adeguati rapporti personali mediante un efficace utilizzo della comunicazione e una corretta gestione delle emozioni, specie nei momenti di crisi e stress;

□ *responsabilità decisionale*: capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte e comunque, laddove rilevanti, nel rispetto dei principi etici e deontologici nonché delle indicazioni normative;

□ *responsabilità organizzativa e di coordinamento*: capacità di valutare adeguatamente le risorse necessarie e gestirle correttamente;

□ *qualità del lavoro svolto*: capacità di programmare, realizzare, valutare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro;

□ *quantità di lavoro svolto*: nell'ambito di limiti opportunamente concertati, rappresenta la capacità di attendere alle funzioni assegnate in modo coerente e tempestivo, con ade-

guato rendimento e come disponibilità a farsi carico di lavori aggiuntivi che di propria iniziativa si ritengano necessari o che vengano indicati dai responsabili dell'organizzazione;

apprendimento e crescita professionale: capacità di comprendere rapidamente le esigenze di lavoro e di migliorare continuamente l'attività svolta, eventualmente proponendo l'applicazione di metodi e tecniche innovative o soluzioni migliorative;

flessibilità: capacità di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate con la necessaria autonomia.

Una contrattualità dei contesti di azione. A ciascuno dei fattori sopraelencati potrà essere correlata una più dettagliata elencazione delle singole mission e abilità da implementare nelle determinate condizioni operative. In particolare le modalità e i tempi di azione, all'interno e all'esterno dell'organizzazione dell'ente, caratterizzati da aspetti qualificanti quali:

l'agire con...;

l'essere presente quando accadono gli eventi vitali di aggregazione della comunità locale, con particolare riguardo allo specifico della mission affidata;

la reperibilità in occasioni di eventi imprevisti;

la necessità di trarre costantemente insegnamento dai fenomeni correlati agli eventi nel settore di competenza.

Occorre, quindi, pensare a un *piano d'impiego* che preveda attività lavorativa dispiegata anche in orari serali, pre-serali (fino alle 19,30-20,00, se non oltre), in occasione di avvenimenti importanti per il settore di competenze affidato, in giornate festive, il sabato e la domenica (manifestazioni, convegni, seminari), e preveda anche situazioni di lavoro a casa, telelavoro, eventuale reperibilità, via cellulare, in occasione di eventi di particolare urgenza, tempo di pensiero-azione (a ciascun fattore potranno essere correlate le implicazioni riguardanti l'impiego del fattore tempo).

Potrà, a questo punto, esser definita la base

normativa ed economica del *contratto individuale*, utilizzando opportunamente – magari in maniera integrata – istituti già previsti dal vigente CCNL, quali:

flessibilità (orari elastici da un minimo di 24 a un massimo di 48 ore settimanali da conteggiarsi su base mensile o annuale);

banca delle ore (come contemplata all'art. 38 bis del CCNL 14/09/00);

part-time ciclico;

telelavoro;

indennità disagio;

indennità coordinamento progetti;

indennità funzioni professionali.

Quanto sopra, evidentemente, oltre il normale stipendio tabellare, tredicesima mensilità, anzianità di servizio, e altri istituti quali differenziale indennità integrativa speciale, indennità di comparto, produttività individuali, fondo prestazioni straordinarie, ecc.

Tornare a «pensarsi»

Tentando di affrontare questo seducente tema del tempo-lavoro nel sociale abbiamo più volte rilevato il bisogno fondamentale che l'operatore sociale trovi il tempo per tornare a «pensarsi» come:

chi è risorsa, rinnovato «agente di cambiamento», promotore di esigibilità di diritti e di azioni di cittadinanza attiva e giustizia sociale;

chi mette a disposizione per la società il proprio tempo e la propria identità in azione e forza-lavoro, in tempo-lavoro «politico»;

chi ha maturato un buon rapporto con il tempo e buone competenze nel «guardare oltre» gli stretti confini dell'orario burocratico, approcciandosi con immaginazione alla costruzione del tempo attuale e del tempo che verrà.

Gianni Garena - sociologo - dirigente area servizi sociali, culturali, educativi - Comune di Chieri (To) - e-mail: ggarenachieri@yahoo.it