

Alan Twelvetrees

**Il lavoro sociale di comunità .
Come costruire progetti partecipati**

Erickson, Trento 2006
p.237, Euro 21.00

Indice

9 Prefazione

13 CAP. 1 Che cos'è il lavoro di comunità?

Introduzione

Lavoro *con* la comunità e lavoro *per* la comunità

Approcci di auto aiuto e approcci di pressione

Il lavoro di comunità generalista e il lavoro di comunità specialistico

Obiettivi di processo e obiettivi di prodotto

Il ruolo dell'operatore di comunità: facilitazione o organizzazione

Il lavoro di comunità «in senso stretto» e come «stile di lavoro»

Il lavoro di comunità volontario e retribuito

Un paradosso: partire dal punto in cui sono i propri interlocutori

A che cosa serve il lavoro di comunità?

Il problema dell'invisibilità

Avvio... stop... riavvio

25 CAP. 2 Costruire il progetto e scoprire che cosa vogliono le persone

Costruire il progetto

Prendere contatti: il «pane quotidiano» degli operatori

Il profilo di comunità

45 CAP. 3 Lavorare con la comunità: aiutare le persone ad avviare e a gestire progetti

Introduzione

Il lavoro intensivo per l'avvio di un progetto

La creazione di organizzazioni più ampie e l'esigenza di staff di professionisti

Il ritiro: dal lavoro intensivo, alla fase di sostegno leggero, all'«uscita di scena»

Operatori «a contratto»?

Promuovere le competenze della comunità

79 CAP. 4 **Lavorare con la comunità: alcuni problemi pratici**

La partecipazione alle iniziative di comunità
Facilitare i processi
Utilizzare i mass media
Gestire il denaro
Il rispetto delle normative
I rapporti con i politici
Le preferenze politiche personali
Vivere «in loco»
Gestire gli spazi nei centri di comunità
L'autofinanziamento
I centri e le «case della comunità»
Fare uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione
Il valore e gli effetti del lavoro con la comunità

105 CAP. 5 **Il lavoro per la comunità**

Introduzione
Svolgere del lavoro *per* i gruppi attivi nella comunità
Fare *advocacy*
Gli interventi diretti: avviare progetti e collaborare con i servizi e con gli amministratori locali
Alcuni esempi pratici
Lavoro *per* la comunità e community work specialistico
Dal lavoro *per* al lavoro *con* la comunità?
I dilemmi del lavoro *per* la comunità
Gli argomenti a sfavore del lavoro *per* la comunità
Come si costruisce un progetto: un percorso a tappe
L'attuazione del progetto
La gestione del progetto
L'approccio collaborativo al cambiamento sociale: migliorare il sistema
Politica, potere e pianificazione di servizi
Cambiare gli atteggiamenti

141 CAP. 6 **Il lavoro di comunità specialistico: alcune riflessioni iniziali**

Introduzione
Il lavoro di comunità specialistico con le «comunità di bisogno»: alcune osservazioni di carattere generale
Il lavoro di comunità con persone in situazione di disabilità grave, con i bambini e con i giovani

Alcuni elementi chiave del lavoro di comunità specialistico/
settoriale

Alcuni esempi di lavoro specialistico/settoriale

Conclusione

173 CAP. 7 **Un lavoro di comunità «radicale»?**

Introduzione

La prospettiva socialista/marxista

Il contributo del femminismo

Un interesse più ampio per l'uguaglianza

Verso una pratica antidiscriminatoria

Un esempio di intervento antidiscriminatorio nel lavoro
di comunità

Promuovere l'«egualianza» nelle grandi istituzioni

Le azioni collettive di advocacy: alcuni cenni introduttivi

Dalle campagne alle contestazioni

Costruire organizzazioni su ampia scala: il modello BBO

Conclusione

197 CAP. 8 **Lavoro di comunità e politiche pubbliche: il caso della
riqualificazione delle aree urbane**

Introduzione

Le équipes di sviluppo permanente e il «programme bending»

Un miglioramento reale?

Stabilizzare i miglioramenti ottenuti

La formazione «su misura»

Costruire rapporti di partenariato

La valutazione nel lavoro di comunità

Un approccio integrato al lavoro di comunità

215 CAP. 9 **«Sopravvivenza» e sviluppo professionale degli operatori**

Sopravvivere alle pressioni organizzative

Dimettersi «in tempo utile»

Mantenere il proprio lavoro

Lo stress del *community work*

L'esigenza di un «sostegno critico»

Una pratica consapevole

Lo sviluppo delle competenze personali

L'importanza della documentazione scritta

229 Postfazione

233 Bibliografia

Prefazione

Scrivere un libro sul lavoro di comunità è un po' come tinteggiare il ponte di Forth (nei pressi di Edimburgo, in Scozia): non appena si finisce, c'è bisogno di ricominciare daccapo. Se le linee guida che ho tracciato nelle precedenti edizioni di questo libro sono ancora in buona misura attuali, il contesto di riferimento ha invece subito dei mutamenti considerevoli. Tanto per fare qualche esempio, negli anni Settanta il lavoro di comunità — perlomeno in Gran Bretagna — era strettamente legato al servizio sociale. Al giorno d'oggi, sembrerebbe più legato alle strategie di risanamento e di pianificazione economica. Verso la fine degli anni Ottanta, il movimento delle «imprese di comunità» era ormai ben noto in tutta la Gran Bretagna, mentre appena un decennio prima era pressoché sconosciuto. C'erano poi molti servizi — nel campo della sanità, dell'edilizia sociale, della tutela dell'ambiente, della prevenzione del crimine — che tendevano a coinvolgere la comunità sul piano della progettazione e della valutazione dei servizi.

D'altra parte, quella che ho definito, nella precedente edizione del libro, la «tradizione radicale» nel lavoro di comunità, oggi non esiste più (ammesso sia mai esistita) in quanto posizione teorica distinta. Coloro che si potevano inscrivere in quella tradizione, semmai, lavorano oggi «per lo Stato» (anziché tentare di contrastarlo), nell'ambito degli interventi per le pari opportunità o in campi analoghi.

Per tutte queste ragioni coloro che si definiscono «operatori di comunità» sono forse meno numerosi che in passato, ma le competenze e i valori del community work sono oggi ancora più richiesti di ieri, in numerosi contesti operativi.

L'importanza di idee come il coinvolgimento e l'empowerment della comunità (qualunque sia il senso che diamo a queste espressioni), è oggi riconosciuta in modo abbastanza diffuso. Non sempre, tuttavia, gli approcci operativi coerenti con questi principi hanno trovato spazio nelle politiche pubbliche. In certi casi, anzi, hanno mantenuto una posizione periferica e poco considerata.

In molti contesti locali, e per molte ragioni diverse, si comincia però a riconoscere che la presenza di comunità «sane» e ben organizzate non soltanto migliora la qualità della vita di chi ne fa parte, ma facilita anche l'erogazione di servizi che, in mancanza di un'adeguata organizzazione comunitaria, non risulterebbero altrettanto efficaci.

Lo scopo di questa nuova edizione del libro, pertanto, è ragguagliare il lettore sui nuovi contesti operativi in cui si pratica il lavoro di comunità e offrire indicazioni a chi lavora direttamente sul campo (ma anche a chi gestisce o finanzia il *community work*), su come operare in tali contesti, applicando gli orientamenti metodologici già descritti nelle precedenti edizioni.

Molto è cambiato, naturalmente, anche sul versante soggettivo dell'autore di questo libro. Ho scritto la prima edizione a poco più di trent'anni, sulla scia della mia diretta esperienza sul campo. Quel testo che conteneva anche dei riferimenti alla letteratura, ma si basava principalmente sul mio lavoro come operatore. L'edizione successiva, pubblicata dopo tredici anni trascorsi insegnando lavoro di comunità e svolgendo ricerche sul tema, ha attinto a una più ricca base «teorica» (ricavata sia dagli studi inglesi, sia dalla letteratura internazionale) e ha tratto anche beneficio dall'esperienza dei miei studenti.

A partire dal 1989 ho ripreso a lavorare sul campo per un'organizzazione nazionale che persegue lo scopo di promuovere il lavoro di comunità (la Community Development Foundation). Mi sono occupato di predisporre progetti, di gestire il personale, di tenere i rapporti (a un livello discretamente elevato) con le amministrazioni e con i politici locali e nazionali. In una certa misura, inoltre, mi sono occupato della gestione diretta dell'organizzazione, per ottenere le risorse necessarie e per incoraggiare altri a investire di più nei programmi di sviluppo di comunità. Ho anche imparato qualche cosa su certi aspetti del lavoro di comunità in altri Paesi, grazie alle mie visite all'estero. Sono sempre più convinto che, pur con le specificità di ogni contesto nazionale, vi siano dei «principi universali» validi per tutti: mi sembra che i contenuti di questo libro possano risultare rilevanti anche per altri Paesi, oltre che per la Gran Bretagna. Per questo ho cercato di porre in risalto gli aspetti che ritengo generali, anziché gli specifici risvolti organizzativi e legislativi del caso inglese.

Credo che i valori e le abilità del lavoro di comunità siano qualcosa di cui si continuerà ad avvertire l'esigenza anche in futuro, in molti Paesi. In un certo

senso, il lavoro di comunità — almeno come idea di principio — è sempre stato valido, e continuerà a esserlo.

Spiegherò qui quale sia la mia idea di «lavoro di comunità», nell'auspicio che essa si riveli utile per il vostro contesto di riferimento. Se il libro non avrà niente da dire alla vostra esperienza, o se le vostre esperienze in questo campo sono diverse, vi lo prego di farmelo sapere.

Sono debitore a molte più persone di quelle che posso menzionare qui: a chi si è detto in disaccordo con me, ad esempio, poiché mi ha costretto a rimettere in discussione le mie idee; a chi, con amore e rispetto, mi ha incoraggiato a credere di avere qualche cosa di utile da dire; a tutti coloro che, in un modo o nell'altro, mi hanno insegnato qualcosa; e, naturalmente, alle molte persone che hanno contribuito, in modo diretto o indiretto, a questo libro: Gwyneth Goodhead (la mia dattilografa), Tom Bell, Steve Forster, Steve Skinner, Jenny Sayer, Ruth Marks, Peter Hirst, Tony Kelly, Cormack McAleer, Pamela Coates, Paul Henderson, Cristiane Foret, Gilbert Dif, Hally Ingram, Alison Gilchrist, Sue King, Stuart Hashagen, Chris Owen, Lydia Merill, Susan Hodgett, Robert Cornwall, Charlie Garratt, Susan Allen, Nia Higginbotham, Carol Green, Anna Freeman, Ciaran Traynor, Oliver Twelvetrees e Catherine Mackereth.

Alan Twelvetrees

Che cos'è il lavoro di comunità?

Introduzione

Molte attività spontanee e autonome vengono intraprese nelle comunità, su iniziativa delle persone che le abitano. Questo libro non è dedicato a queste iniziative, quanto piuttosto al processo di accompagnamento e di supporto ad esse, da parte di un'organizzazione o di un singolo operatore. Nella sua formulazione più elementare, il lavoro di comunità è quel *processo tramite cui si aiutano le persone a migliorare le loro comunità di appartenenza attraverso iniziative collettive*. Fornire questo aiuto presuppone, generalmente, l'impiego di operatori retribuiti. L'attività di questi professionisti — che chiamerò, di qui in poi, «operatori di comunità» (*community workers*) — rappresenta l'oggetto centrale del libro. Anche i leader informali non retribuiti delle comunità e altri soggetti ancora potrebbero definirsi operatori di comunità, ma essi non hanno, come proprio ruolo principale, l'aiutare la comunità a sviluppare autonomamente delle iniziative di suo interesse.

Questi operatori retribuiti hanno varie collocazioni e li possiamo ritrovare con denominazioni diverse: referenti per il volontariato, coordinatori di tavoli di lavoro, coordinatori di progetto, operatori di collegamento, animatori di territorio, e così via. Giacché ognuna di queste figure può svolgere molteplici mansioni, il lavoro di comunità assume le forme più diverse (che non sempre risulta facile distinguere dalle iniziative spontanee di comunità già citate, o da modalità di erogazione di prestazioni che coinvolgono la comunità).

Il lavoro di comunità può anche essere svolto da addetti ai lavori delle professioni d'aiuto — come assistenti sociali, educatori professionali, responsabili di edilizia abitativa, operatori sanitari, ecc. — in aggiunta alle loro attività «ordinarie».

Scopo essenziale del lavoro di comunità è garantire, in primo luogo, un miglioramento delle condizioni di vita di chi abita in certe aree geografiche, o fa parte di un gruppo in particolare stato di bisogno (ad esempio le persone disabili); in secondo luogo, fare sì che esse «interiorizzino» questo miglioramento il più possibile, potenziando le proprie abilità e la fiducia in se stesse.

Sono due, in buona sostanza, le ragioni che giustificano la scelta di impiegare del personale *ad hoc* per facilitare lo sviluppo di questi gruppi. Da un lato, una società sana e orientata a progredire ha bisogno della partecipazione attiva dei propri cittadini, in molti modi. Le azioni di rinnovamento urbano, per fare un esempio, rischiano di fallire se vengono intraprese senza considerare le esigenze e le richieste della popolazione locale. La partecipazione dei cittadini, a mio giudizio, è fondamentale anche come mezzo per richiamare costantemente i decisori politici alle loro responsabilità. Inoltre, molti tentativi di avviare «dal basso» forme di azione o di partecipazione collettiva sarebbero destinati a fallire, specie nelle comunità più emarginate, in assenza di una forma esperta di accompagnamento.

Occorre trovare le soluzioni adatte, pertanto, per creare, rafforzare e sostenere i gruppi di comunità. È necessario fare sì, al contempo, che essi risultino efficaci, democratici e inclusivi, e agiscano in funzione di obiettivi condivisibili. Prendiamo, ad esempio, il caso di un complesso residenziale degradato. In un contesto di questo tipo, l'operatore di comunità potrebbe aiutare gli abitanti a fondare e a gestire, di solito a titolo volontario, associazioni di inquilini, gruppi giovanili, organizzazioni per gli anziani, e via discorrendo.

Gli operatori di comunità non si limitano a sostenere i gruppi comunitari. Si può fare lavoro di comunità, in effetti, a partire da numerosi approcci diversi. Vale la pena di provare a classificarli, con una nota cautelativa: è ben difficile che, nella pratica del lavoro sul campo, si possa fare uso dell'uno o dell'altro di questi modelli «allo stato puro». Si tratta di «tipi ideali» che ci aiutano a comprendere meglio il lavoro di comunità, più che descriverlo con precisione.

Ciascuna delle categorie dell'elenco che segue si articola in un continuum bipolare. Nel prosieguo del capitolo le spiegherò più in dettaglio, una dopo l'altra.

- L'approccio dello sviluppo di comunità (*community development*), ovvero il lavorare *con* la comunità, e quello della pianificazione di servizi (*social planning*), ovvero il lavorare *per* la comunità.

- La prospettiva dell'auto aiuto (la comunità che «si aiuta da sé»), contrapposta a quella delle azioni di pressione.
- Il lavoro di comunità generalista o polivalente, a cui si contrappone il lavoro di comunità specialistico.
- L'attenzione prevalente per il «processo», a un estremo; l'interesse predominante per il «prodotto», all'estremo opposto.
- Il ruolo assunto dall'operatore: facilitatore oppure organizzatore.
- Il lavoro di comunità in senso stretto o come «stile» (come prospettiva con cui gestire anche altri ambiti di lavoro).
- Il lavoro di comunità a titolo gratuito, a cui si contrappone il lavoro di comunità retribuito.

Lavoro con la comunità e lavoro per la comunità

Se osserviamo gli operatori di comunità che lavorano nei quartieri di dimensioni ridotte, potremo constatare che essi si rifanno, perlopiù, a due modelli di intervento alternativi. Da un lato lavorano *con* la comunità, agendo a supporto dei gruppi e delle iniziative già esistenti, o aiutano gli abitanti a formarne di nuove. Questo approccio va generalmente sotto il nome di *sviluppo di comunità*; è questo il modello d'intervento più caratteristico e peculiare del lavoro di comunità. Nella sua forma «pura», l'approccio dello sviluppo di comunità insiste sulla neutralità degli operatori e sull'esigenza che essi accompagnino le persone in modo «non direttivo», senza condizionarne le scelte rispetto alle iniziative da intraprendere, sia che si tratti di gestire un asilo infantile di quartiere, sia che si presenti l'esigenza di fare campagne di pressione per ottenere servizi migliori.

Il secondo modello di fondo a cui gli operatori si possono ispirare è quello che prevede di lavorare *per* la comunità, entrando in rapporto di collaborazione con i decisori politici o con le organizzazioni che forniscono servizi, per sensibilizzarli rispetto alle specifiche esigenze della comunità, nonché per assisterli nel miglioramento dei servizi o nelle «correzioni di rotta» delle politiche locali. Questo secondo approccio è quello che si rifà alla prospettiva della *pianificazione di servizi*, o — come direbbero altri — al «lavoro di rete».

Ogni operatore di comunità, a mio giudizio, dovrebbe essere in grado di lavorare in entrambi i modi, anche se in concreto esistono situazioni più favorevoli allo sviluppo di comunità, e altre più adatte alla pianificazione di servizi. È del resto inevitabile che, all'interno di ogni équipe di lavoro di comunità, vi sia qualcuno che si occupa principalmente di sviluppo di comunità, mentre altri — soprattutto chi coordina l'équipe — si dedicano maggiormente alla pianificazione sociale.

Vi sono anche diverse varianti del lavoro di comunità che richiedono sia lo sviluppo di comunità, sia, in pari misura, la pianificazione di servizi. Le organizzazioni «ombrello» di quartiere, ad esempio, possono comprendere rappresentanti sia dei gruppi comunitari, sia — ad esempio — degli enti locali. Un operatore di comunità che si occupi di un'iniziativa del genere dovrebbe quindi muoversi non solo sul piano del «lavorare con», ma anche su quello del «lavorare per»; dovrebbe interagire, infatti, tanto con gli abitanti del luogo, quanto con chi, in quella zona, è incaricato di fornire servizi.

Parimenti, un operatore di comunità, chiamato a coinvolgere gli inquilini nelle politiche locali di edilizia sociale, dovrebbe anche collaborare strettamente, e inevitabilmente, con i decisori politici locali.

Approcci di auto aiuto e approcci di pressione

Dall'analisi del ruolo dei gruppi o delle organizzazioni di comunità con cui lavorano gli operatori, emerge come alcuni bisogni collettivi si prestino a essere soddisfatti in larga misura attingendo alle risorse già presenti nella comunità. Date queste premesse, è possibile realizzare, ad esempio, eventi ricreativi, attività ludiche, gruppi giovanili, circoli per anziani o per disabili, interventi di volontariato a domicilio, gruppi femminili, gruppi di alcolisti anonimi, festival. In tutte queste situazioni, il gruppo comunitario agisce nella logica dell'«aiutarsi da sé».

Vi sono altri bisogni, però, che possono essere soddisfatti soltanto modificando le politiche di organizzazioni esterne alla comunità, o ricavando da esse ulteriori risorse. In questo caso, i gruppi comunitari si devono muovere in una logica di pressione, che può sfociare in iniziative consensuali — come la richiesta di sovvenzioni — ma anche in vere e proprie campagne pubbliche, fino a forme più radicali di protesta, come la disobbedienza civile. Capita spesso che un operatore di comunità si trovi a lavorare, al contempo, in una prospettiva di auto aiuto con alcuni gruppi, e in un'ottica di pressione con altri.

Il lavoro di comunità generalista e il lavoro di comunità specialistico

Vi sono operatori di comunità capaci di lavorare su qualsiasi tipo di tematica — il gioco, il lavoro, il tempo libero, la casa, e così via — e con qualsiasi gruppo di interlocutori — ad esempio anziani, donne o disabili — quale che sia l'ente per cui sono impiegati. È questa la figura professionale dell'operatore «generalista»: un operatore che, non avendo la responsabilità dell'erogazione di una determinata

prestazione, è relativamente libero di lavorare «dal basso», aiutando le persone a esplicitare i propri bisogni, quali essi siano, e ad aggregarsi al fine di soddisfarli.

Non è facile, però, trovare enti disponibili a finanziare un generico lavoro di comunità «dal basso». Molte organizzazioni erogatrici di servizi, d'altra parte, riconoscono che per migliorare le prestazioni fornite ai clienti o consumatori è necessario coinvolgere questi ultimi nello sviluppo del servizio stesso. Queste organizzazioni puntano sempre di più su operatori di comunità specialisti (anche se si tratta spesso di persone con qualifiche professionali diverse): figure che devono anzitutto facilitare l'accesso alle prestazioni e migliorarne la qualità, e solo in un secondo momento coinvolgono i consumatori — in modo perlopiù marginale — in questo processo. Così, nell'arco degli ultimi due decenni, in Gran Bretagna, il lavoro di comunità «specialistico» è stato utilizzato da enti che producono servizi per la comunità nella sua interezza (ad esempio in campo sanitario), o per categorie particolari (come le persone disabili). Questi operatori, normalmente, sono in grado di intervenire soltanto sul tema di loro specifica competenza, o con la fascia di popolazione che costituisce il target del loro ente, piuttosto che in un'ottica di lavoro di comunità generalista. All'operatore si richiede una competenza specialistica rispetto al suo campo d'azione (sanità, sviluppo economico, bisogni dei disabili, ecc.); un requisito, questo, senz'altro fondamentale, ma che non sempre si accompagna a un'adeguata competenza sul piano dello sviluppo di comunità.

Anche se questo approccio specialistico dovrebbe essere orientato «dal basso», almeno in teoria, di fatto avviene spesso che esso risponda all'interesse degli enti di ottenere determinati risultati, più che alle esigenze della comunità, formulate dalle persone che ne fanno parte. Alla resa dei conti, il lavoro di comunità specialistico tende a essere «calato dall'alto» (in un'ottica di pianificazione sociale), più che svilupparsi «dal basso».

Come osserva Willmott (1989), però, le iniziative di coinvolgimento comunitario «calate dall'alto» possono funzionare a una sola condizione: che ci siano anche iniziative costruite «dal basso». A queste ultime, tuttavia, non vengono quasi mai fornite risorse adeguate (almeno quando ci sono di mezzo i servizi formali). Conclude Willmott che queste iniziative specialistiche, impostate in una logica *top-down*, sono spesso mal progettate, poco finanziate, scarsamente monitorate e, almeno in taluni casi, di dubbio valore.

Obiettivi di processo e obiettivi di prodotto

Gli obiettivi di processo riguardano i cambiamenti sul piano della fiducia delle persone, delle conoscenze, delle abilità tecniche, o sul piano dello sviluppo

delle organizzazioni. Gli obiettivi di prodotto hanno invece a che vedere con i cambiamenti nelle condizioni materiali: è il caso, ad esempio, di un piano per il miglioramento delle condizioni abitative o di un programma ricreativo ben riuscito. Ambedue i tipi di obiettivi sono importanti per un buon esito del lavoro di comunità e di fatto si intrecciano a vicenda. A seconda della situazione concreta, gli obiettivi di processo possono prevalere su quelli di prodotto, o viceversa. Mi è capitato una volta di lavorare con un gruppo impegnato a impedire la costruzione di un'autostrada nella sua area residenziale. Era necessario svolgere, in breve tempo, tutta una serie di attività coordinate tra loro, per presentare quante più prove possibile all'inchiesta pubblica che era stata avviata per risolvere il contenzioso. Se si fosse data la priorità agli obiettivi di processo, e quindi allo sviluppo della capacità di quel gruppo di organizzarsi in modo autonomo, sarebbe stato impossibile rispettare le scadenze.

Il lavoro di comunità si basa su un'idea di fondo: che gli obiettivi di prodotto vadano perseguiti con un processo che metta i partecipanti (ossia i membri della comunità) in condizione di controllarne al massimo tutti gli aspetti, fino ad acquisire la capacità di prendere l'iniziativa per conto loro, a livello individuale o collettivo. Perché il processo funzioni, però, occorre che si realizzino anche gli obiettivi di prodotto: i membri del gruppo si scoraggerebbero facilmente, se fallissero nel raggiungerli. È per questo che gli operatori di comunità devono sapersi prendere cura di entrambi i tipi di finalità.

Vi sono gruppi comunitari interessati soltanto al processo, che per questo vengono definiti, a volte, «espressivi». Rientrano in questa categoria i gruppi legati alla scuola, ad attività sociali, ricreative o di assistenza; unico scopo dei gruppi, in questo caso, è condividere un'esperienza rilevante, che può essere fonte di apprendimento e di altri vantaggi vicendevoli. Ai gruppi espressivi si contrappongono i «gruppi strumentali», il cui scopo principale è organizzare una qualche forma di azione collettiva — ad esempio, produrre insieme una newsletter — all'esterno del gruppo stesso. Tutti i gruppi hanno una qualche funzione di tipo espressivo, nel senso che chi ne fa parte può trarre o meno beneficio dalle interazioni sociali con gli altri. Non tutti i gruppi, invece, hanno funzioni di tipo strumentale. È importante che l'operatore sappia riconoscere la funzione prevalente nel gruppo a cui si rivolge: un «gruppo strumentale», infatti, necessita di soggetti capaci di gestire incontri e di organizzare azioni mirate (e quindi di leader), oltre che di persone che potrebbero ricavare qualche beneficio dal partecipare al gruppo, ma è improbabile contribuiscano agli obiettivi di prodotto. Per un operatore che affianca un «gruppo strumentale», pertanto, è essenziale reclutare dei leader di comunità (o persone che potrebbero diventare tali), preparati a intraprendere azioni mirate allo scopo del gruppo.

Il ruolo dell'operatore di comunità: facilitazione o organizzazione

Il classico ruolo dell'operatore di comunità è quello di una figura di facilitatore, di guida, o di «catalizzatore»: l'operatore deve procedere con lo stesso passo del gruppo, offrendo consigli ai partecipanti su come meglio muoversi per realizzare ciò che vorrebbero. Si tratta di quello stile di intervento che viene talvolta definito «non direttivo».

In certi casi, però, può essere utile che l'operatore assuma rispetto al gruppo un ruolo più direttivo: quello di un vero e proprio leader o di un semplice organizzatore, in modo informale o, talvolta, formalizzato (come responsabile o segretario). Ciò può avvenire qualora vi siano degli obiettivi di prodotto da conseguire in tempi brevi, o laddove i membri del gruppo risultino privi, almeno per il momento, delle motivazioni o delle abilità necessarie a ricoprire loro questo genere di incarichi. Nella pratica, l'operatore può passare da ruoli più direttivi a ruoli meno direttivi, o viceversa, anche più volte nel corso della medesima riunione con il gruppo.

Talvolta, gli operatori possono rivestire anche molteplici altri ruoli: tanto per ricordarne alcuni, quelli di mediatori, di sostenitori, di «risolutori di problemi» o di esperti. La cosa importante è che gli operatori siano chiari sul ruolo che intendono ricoprire di volta in volta.

Il lavoro di comunità «in senso stretto» e come «stile di lavoro»

Quando un operatore (generico o specialista che sia) ha, come suo principale compito, quello di facilitare un'iniziativa collettiva autonoma della comunità, svolge un intervento di lavoro di comunità «in senso stretto». C'è tutta una serie di figure professionali, però, che possono svolgere il proprio lavoro «nello stile del lavoro di comunità»: insegnanti, postini, negozianti di quartiere, portinai, e così via. Tutte queste persone, lavorando a stretto contatto con le comunità locali, possono mostrare rispetto verso le persone che incontrano, cercare di imparare da loro e di tenere conto, nel proprio lavoro, dei loro interessi; possono offrire aiuto e consigli ai leader di comunità, e così via.

Vi sono idee chiave del lavoro di comunità che hanno, in realtà, un campo d'applicazione molto più ampio: l'*empowerment* individuale e di gruppo, il capire quali siano i bisogni degli altri, e il tener conto nell'organizzazione di nuovi interventi, o di nuove politiche. Questa stessa prospettiva, in effetti, è presente nel management aziendale efficace, nelle relazioni industriali, nei rapporti all'interno dei nuclei familiari, oltre che nei rapporti tra operatori e utenti dei servizi.

Il lavoro di comunità volontario e retribuito

L'espressione «lavoro di comunità» è una di quelle di cui nessuno può avere il monopolio. In molte comunità locali, ad esempio, ci sono persone che si impegnano a favore del luogo in cui vivono, a titolo informale o all'interno di organizzazioni di volontariato, e che rivendicano legittimamente — pur non essendo retribuite — il titolo di «operatori di comunità». Ciò che distingue il lavoro di comunità volontario da quello retribuito, comunque, è che il primo ha come protagonisti abituali dei leader, più che dei «facilitatori» in senso tecnico. Questa distinzione, per quanto sommaria, ha il pregio di mettere in risalto l'elemento che meglio caratterizza il ruolo di chi svolge il lavoro di comunità per professione: quello di essere un facilitatore.

Un'altra soluzione per descrivere la differenza fra le due posizioni è parlare di «sviluppo di comunità» riferendosi ai processi autogestiti di formazione e di crescita dei gruppi di comunità, e di «lavoro per sviluppare la comunità» per descrivere le attività professionali a supporto di tali iniziative.

Un paradosso: partire dal punto in cui sono i propri interlocutori

Due operatori di comunità, impegnati in un complesso abitativo a canone agevolato, erano intenzionati a costituire un'associazione di inquilini per indurre l'amministrazione pubblica a investire di più nella manutenzione delle case. Gli inquilini sembravano interessati e si dissero disponibili a prendere parte a un incontro sull'argomento. L'incontro fu convocato, ma nessuno partecipò. Gli operatori organizzarono due ulteriori incontri, ma in tutto si presentò una persona soltanto.

A quel punto, qualcuno tra gli inquilini cominciò a chiedere loro di organizzare un gruppo per giocare a bingo. Benché gli inquilini, con ogni probabilità, ci tenessero davvero a quelle migliori abitative, non sembravano affatto motivati ad agire insieme in vista di quello scopo, almeno per il momento. Gli operatori si erano lasciati condizionare dalla loro valutazione dei «bisogni oggettivi» di quell'area residenziale, al punto da non percepire che il punto di vista dei diretti interessati non coincideva affatto con il loro.

Questo episodio esemplifica il paradosso che sta alla base del lavoro di comunità. Da un lato, ogni buon intervento di sviluppo di comunità richiede che i membri della comunità si assumano direttamente, in prima persona, la responsabilità di agire. Dall'altro lato, ciò che questi ultimi *vorrebbero* fare è spesso diverso da ciò che gli operatori ritengono che *dovrebbero* fare!

Gli operatori di comunità che partono dall'idea che i loro interlocutori abbiano un determinato bisogno, salvo scoprire che non sono affatto disposti ad attivarsi per affrontarlo, si trovano ad affrontare una scelta semplice e, al contempo, sofferta. Possono decidere di agire comunque per rispondere ai bisogni che hanno individuato, facendosi personalmente carico di un ruolo organizzativo o di pianificazione sociale. Possono optare, in alternativa, per una soluzione «attendista»: «seminare» pazientemente nella comunità, sino a che qualcuno, all'interno di questa, non si «appropri» delle scelte che essi auspicerebbero. Oppure, possono decidere di lavorare con la comunità in funzione delle priorità che quest'ultima ha individuato, pur non riconoscendosi del tutto in esse.

Nella pratica, questo paradosso è complicato dal fatto che molti di noi, come operatori di comunità, si fanno talmente prendere dall'entusiasmo per i *propri* obiettivi, da non percepire l'assenza di un corrispettivo «entusiasmo» nella comunità; o da non cogliere la possibilità che le persone siano disposte a partecipare soltanto a condizione che qualcun altro (un leader) prenda le redini dell'iniziativa. È un errore in cui si può incorrere facilmente, anche perché capita spesso che i membri della comunità dicano al *community worker* soltanto quello che credono che lui (o lei) vorrebbe sentirsi dire.

A che cosa serve il lavoro di comunità?

Il lavoro di comunità si presta a essere descritto, in primo luogo, come un insieme di valori; in secondo luogo, come un insieme di tecniche, abilità e prospettive, tutte legate a questi valori. Si tratta di valori che hanno a che fare con la giustizia, il rispetto, la democrazia, l'empowerment e il miglioramento delle condizioni di vita di chiunque sia, a un qualche titolo, «svantaggiato». Le tecniche riguardano invece la capacità di intrecciare relazioni con queste persone (oltre che con la gente, in generale), di comprendere il punto di vista altrui, di trovare un modo per «aiutare le persone ad aiutarsi», cosa che non esclude, talvolta, l'opzione di fare delle cose «al posto loro».

Per alcuni operatori, i valori tipici del *community work* hanno valenza essenzialmente politica. In Gran Bretagna molti operatori — specialmente negli anni Settanta e Ottanta — sembravano trarre le proprie motivazioni professionali da una visione socialista, o femminista, della società. Altri operatori sono giunti a questo ambito professionale partendo da sistemi valoriali o ideologici diversi, come quelli del pacifismo o del cristianesimo (vedi, tra gli altri, Kelly, 1993; Kelly e Sewell, 1996). Altri ancora si rifanno a valori più elementari, se così si può dire: l'intenzione di fare un po' di bene nel mondo, ad esempio, o di

migliorare le condizioni di vita dei poveri (su quest'ultima prospettiva, rimando in particolare agli scritti di Alinsky, 1969; 1972).

Come si può vedere da questi esempi, il lavoro di comunità richiama persone con molti *background* ideali diversi. Tra il livello delle ideologie e quello degli specifici approcci professionali, del resto, non c'è che un legame tenue. In ogni situazione reale sono sempre presenti molteplici fattori di vincolo e di costrizione, che inducono gli operatori ad agire in un modo, piuttosto che in un altro. Qualunque sia l'ideologia da cui parte, un operatore efficace deve saper selezionare le opzioni d'intervento più utili a migliorare le condizioni di vita della comunità con cui lavora e ad accrescere nelle persone la fiducia in se stesse e la capacità d'agire; a incidere positivamente, in ultima istanza, sulle amministrazioni locali, o su altre organizzazioni che possono contribuire al benessere di quella comunità. Se è legittimo che i valori personali degli operatori si riflettano nelle loro priorità di intervento, bisogna comunque agire con il massimo pragmatismo, individuando, di volta in volta, la modalità di intervento che ha le maggiori probabilità di successo.

Che sia per effetto dell'ideologia, delle capacità personali o del tipo di personalità, vi sono operatori che riescono molto meglio di altri a costruire rapporti significativi con i membri delle comunità locali, lavorando — per così dire — da dietro le quinte. Altri possono risultare più efficaci come formatori. Altri ancora riescono meglio nelle mansioni organizzative, o nell'aiutare i gruppi più emarginati a far valere i propri diritti. Altri, infine, sono particolarmente incisivi nelle «azioni di sistema», a favore della comunità nella sua interezza. Almeno in una certa misura, quindi, è il caso che ciascun operatore faccia leva sulle risorse che ha, purché queste risultino appropriate rispetto al contesto locale in cui agisce.

Indipendentemente dai valori, dalle inclinazioni e dalle abilità che li caratterizzano, gli operatori di comunità devono sempre essere preparati ad apprendere nuove prospettive di intervento e ad applicarle in situazioni sempre nuove.

La teoria (quale oggi la si intende) e la pratica del lavoro di comunità affondano le radici in molti contesti diversi: l'educazione degli adulti, l'esperienza coloniale britannica, la teologia della liberazione, il marxismo dell'Europa occidentale degli anni Cinquanta, il lavoro sociale, i diritti civili, il pacifismo, i movimenti filantropici inglesi (come quello dei *settlements*), il femminismo, e probabilmente altri ancora. In termini molto generali, ciò che accomuna questo composito insieme di filosofie e di ideologie è l'orientamento alla giustizia sociale e agli altri valori ricordati poc'anzi. Un altro aspetto di comunanza tra i vari retroterra ideali del lavoro di comunità sta nella tensione ad aiutare gli individui a migliorare le proprie condizioni, in modo che essi stessi divengano artefici, in

prima persona, di questo processo; con tutti i problemi, i limiti e i paradossi a cui questa tensione va incontro nella pratica quotidiana.

Il problema dell'invisibilità

È relativamente facile osservare le attività di un gruppo comunitario rivolgendo lo sguardo a ciò che esso fa. Meno facile è osservare il faticosissimo lavoro, svolto per lo più dietro le quinte, che si è reso necessario per mobilitare efficacemente quel gruppo. Anche per questo è difficile dimostrare a soggetti esterni — *in primis* ai potenziali sovventori — l'autentico «valore aggiunto» del lavoro svolto da un operatore di comunità. Sono assai poche, oltretutto, le ricerche di buon livello che dimostrano l'esistenza di un rapporto causale tra il lavoro di comunità (retribuito) e un'efficace (e gratuita) azione di comunità; per non parlare, poi, del nesso tra l'attivazione della comunità e la conquista, ad esempio, di servizi migliori.

Al fine di dimostrare l'efficacia del lavoro di comunità occorre spesso accompagnare i potenziali sovventori *sulla strada*, in mezzo alla comunità con cui si lavora. Si tratta di portarli a visitare i progetti o le iniziative di successo, per poi spiegare loro, con dovizia di particolari, le ragioni di quel successo. Gli operatori di comunità devono imparare a dare la giusta visibilità ai processi comunitari che contribuiscono a innescare.

Avvio... stop... riavvio

Molti dei progetti di *community work* che si fanno oggi hanno orizzonti di breve termine: nella migliore delle ipotesi, tre anni. Ci vogliono perlomeno sei mesi, però, perché un progetto cominci a «ingranare». Altrettanti, e spesso anche di più, sono necessari perché si producano i primi risultati. Passato un altro anno e mezzo, gli operatori si metteranno in cerca di un nuovo lavoro. Gran parte del buon lavoro — tanto o poco che sia — fatto fino a quel punto, peraltro, potrebbe rivelarsi impossibile da proseguire senza un operatore; ed ecco che, al termine del periodo previsto, le iniziative supportate da operatori professionali si esauriscono, creando nella comunità un senso di disillusione. Passano altri tre anni, e in quella stessa località potrebbe essere avviata una nuova iniziativa, del tutto simile alla prima, destinata a innescare il medesimo circolo vizioso...

È lecito sostenere che simili progetti facciano più danni che benefici. Senza contare, poi, che c'è un limite a quanto ogni singolo operatore, perlopiù

malpagato e scarsamente equipaggiato, può riuscire a fare. Vi sono anche dei casi individuali di eccellenza; si tratta però, il più delle volte, delle prime persone che cercheranno lavoro altrove. Altri operatori non sono così eccellenti. Altri ancora possono risultare del tutto inefficaci, magari per effetto di lunghi periodi di malattia, o per problemi personali.

Per questo insieme di ragioni, è necessario che il lavoro di comunità diventi un'attività strategica, di lungo periodo, assunta come mansione centrale — e non come diversivo occasionale — da parte delle organizzazioni che la dovrebbero promuovere. In Gran Bretagna questi nodi critici sono stati tenuti in considerazione solo in minima parte e così alcune esperienze di *community work* risultano relativamente inefficaci. Se gli operatori sociali di questo settore devono imparare a diventare più incisivi possibile, le organizzazioni che li sovvenzionano dovrebbero «convertirsi» a interventi maggiormente strutturati, capaci di produrre degli effetti realmente duraturi.

Facilitare i processi

Aiutare a prendere le decisioni

I gruppi comunitari hanno difficoltà, non di rado, a prendere le decisioni. Ricordo di aver partecipato, da operatore, a molte riunioni interminabili e inconcludenti, dedicate, magari, a questioni come l'eventuale acquisto di nuove tazzine da caffè. Questo dipende dalla speranza più o meno inconfessata, che si avverte in molti gruppi, di poter prendere qualsiasi tipo di decisione per via consensuale. A fronte di questa situazione, può essere utile incoraggiare i membri del gruppo a fare ricorso, all'occorrenza, a meccanismi di voto formale.

Vi sono anche gruppi che prendono le decisioni in modo piuttosto rozzo e maldestro, tanto da generare dei fraintendimenti nei loro interlocutori. Ricordo di un comitato organizzativo per il carnevale, in cui si discusse della possibilità di fare una piccola donazione a un'altra organizzazione, salvo poi decidere di rinviare la questione alla settimana successiva. Sette giorni più tardi, sembrava che nessuno avesse più intenzione di parlarne, fino a che uno dei presenti non ritornò sull'argomento, per poi scoprire che il tesoriere — convinto che la decisione fosse già stata presa — aveva già versato i soldi! È necessario saper prevenire situazioni di questo tipo, verificando che tutti i membri del gruppo siano sempre consapevoli delle decisioni prese insieme, tanto più se queste non vengono messe a verbale.

D'altro canto, quando emergono tutto d'un tratto dei problemi inattesi, può anche essere utile rimandare le decisioni al riguardo all'incontro successivo, per dare alla gente un po' di tempo in più per pensarci. In caso contrario, si rischierebbe di decidere troppo di fretta, cosa che, con il senno di poi, potrebbe provocare dei rimpianti.

In altre occasioni ancora, i gruppi tendono a posticipare sistematicamente le decisioni più difficili, e gli operatori possono vedersi costretti a lavorare sia con i singoli partecipanti, sia con il gruppo nel suo insieme, sino a che non si trovi il modo di affrontare il problema.

Occorre anche ricordare che non sempre le persone agiscono in modo logico, quanto meno secondo l'idea di «logica» che è propria degli operatori. Poniamo, ad esempio, che il leader del gruppo decida di tenersi sempre i verbali delle riunioni. Logica vorrebbe che una copia dei verbali venisse anche archiviata in segreteria, nello stesso interesse del capogruppo; quest'ultimo, tuttavia, potrebbe declinare questo suggerimento, vedendo in esso una critica, nemmeno troppo velata, nei suoi confronti.

Di fatto, i gruppi soddisfano anche molte esigenze slegate dai loro obiettivi formali. Se l'obiettivo formale di un gruppo — ad esempio gestire il carnevale

— richiede incontri a cadenza mensile, e tuttavia il gruppo si incontra una volta alla settimana, si può ipotizzare che questi incontri più ravvicinati servano a soddisfare dei bisogni espressivi di cui, non di rado, gli stessi membri del gruppo sono inconsapevoli. È quindi opportuno che gli operatori, una volta a contatto con un gruppo, si chiedano a che tipo di esigenze esso risponda, e a favore di chi. Se il gruppo soddisfa soltanto le esigenze (implicite) di qualcuno, infatti, può darsi che questo generi frustrazione in qualcun altro.

L'operatore dovrebbe osservare con cura i comportamenti che si presentano con più frequenza in ogni gruppo, per poi trovare modi di intervenire appropriati. E questo non è sempre facile. In taluni casi, specie nelle riunioni a elevato «tasso emotivo», l'operatore può addirittura fare fatica a intervenire. Quando le cose stanno così, è opportuno che chieda in anticipo a chi presiede la riunione di poter prendere la parola, a tempo debito.

Se anche un gruppo non accetta le proposte dell'operatore, infine, non è detto che altrettanto valga per i singoli partecipanti. Da parte sua, il *community worker* dovrebbe continuare pazientemente a «spargere semi» all'interno del gruppo. Non si può mai sapere, infatti, quando questi semi porteranno frutto.

Fare in modo che le riunioni funzionino bene

Non sono molte le persone disponibili a partecipare a riunioni che finiscano dopo le dieci di sera: chi partecipa a un incontro di gruppo si attende di «portare a casa» qualche cosa, in termini di risultati, sicché non potrà essere certo soddisfatto se la riunione non rispetta i tempi, o i contenuti, previsti. Per quanto possibile, le riunioni dovrebbero sempre essere ragionevolmente brevi. Molte volte, però, ciò che hanno in mente le persone che vi partecipano non coincide affatto con l'ordine del giorno previsto: alcune di loro potrebbero aver voglia di parlare di un'esperienza personale o, magari, di raccontare una barzelletta. Almeno in una certa misura, occorre dare loro la possibilità di esprimersi liberamente in questo modo. Vi sono operatori di comunità che sanno facilitare in maniera eccellente la conversazione informale tra i membri del gruppo. Se non si soddisfano questi bisogni espressivi, l'intero processo decisionale può rivelarsi piuttosto sterile. Se si impedisce alle persone di esprimere le proprie emozioni all'interno del gruppo, oltretutto, c'è il rischio che queste stesse emozioni si sfoghino in forme inappropriate: ad esempio, in un'opposizione irragionevole a proposte del tutto condivisibili, per il semplice fatto che provengono da una determinata persona. È vero anche, d'altro lato, che non è facile rispondere a questi bisogni espressivi senza interferire con i processi decisionali del gruppo. In ogni gruppo vi sono persone più «orientate al compito», a fronte di altre che sono più portate a curare

i risvolti «socio-emotivi» dello stare insieme. Sta all'operatore trovare un buon punto d'equilibrio, senza perdere un atteggiamento empatico e cordiale verso tutti i membri del gruppo.

Tanto meglio, poi, se l'operatore riesce a proporre al gruppo delle attività divertenti e non troppo impegnative, che possono rafforzare la coesione tra persone che magari, all'inizio, sono un po' diffidenti verso gli altri. Ricordo, ad esempio, che tutti i membri di un comitato per il carnevale, da me supportato, si erano divertiti un sacco a trascorrere un paio di serate a impacchettare ben 1.200 piccoli regali di Natale per gli anziani della comunità!

Rimane il fatto che molti gruppi tendono a concentrarsi sulle attività che piacciono loro di più, anziché su quelle che avrebbero il «compito», ufficialmente, di svolgere. Può darsi perfino che essi stravolgano, in corso d'opera, gli obiettivi iniziali che avevano, senza nemmeno rendersene pienamente conto. Nell'esempio citato, il comitato per il carnevale, nato allo scopo di gestire gli eventi previsti in quei giorni di festa, aveva finito per occuparsi di raccogliere fondi, che poi distribuiva — sotto forma di beni alimentari — ai pensionati della zona. A sentire i membri di quel gruppo, alla fine, sembrava quasi che l'autentico scopo del carnevale fosse raccogliere fondi per i pensionati. Compito dell'operatore, in casi del genere, dovrebbe essere quello di aiutare i membri del gruppo a prendere atto di questo stato di cose, per poi decidere se questo sia coerente con le loro intenzioni, oppure no.

Gli eccessi di partecipazione

Succede talvolta che i volontari si sentano talmente «coinvolti» in una data attività — ad esempio in un club giovanile — da decidere di farsene carico in continuazione, tutte le sere della settimana; fatto salvo scoprire, di lì a poco, che non reggono assolutamente il ritmo, e che non è il caso di tenere aperto il club per più di una sera a settimana. È evidente che questi cambiamenti di rotta possono generare frustrazione, ma anche aggressività, tra i giovani della comunità locale.

Sotto il profilo emotivo, le persone che si «coinvolgono troppo» tendono a soddisfare i propri bisogni personali, assai più di quelli degli altri; quando si presentano dei problemi, esse tendono a reagire come se fossero state insultate personalmente, o come se fosse colpa di coloro a cui stanno spontaneamente dedicando (almeno in teoria) il proprio impegno. Ed ecco che passano, senza soluzione di continuità, da un fortissimo entusiasmo a una sorta di «senso del martirio»; alla fine, il più delle volte, rinunciano a proseguire nel proprio impegno. Non è facile, per gli operatori, prevenire situazioni di questo tipo. Occorre

comunque che essi siano preparati a simili eventualità, e alle conseguenze che ne potrebbero derivare.

Mantenere la calma

Un'altra reazione emotiva da cui si dovrebbero guardare gli operatori è rappresentata dal panico. Quando un gruppo si mette a organizzare un evento pubblico — ad esempio una conferenza, o una mostra — può capitare che subentrino, in determinate circostanze, dei momenti di crisi. Poniamo, ad esempio, che la persona che doveva organizzare il trasporto degli anziani alla festa risulti irreperibile. Si offre di farlo Jane, che deve comunque uscire con il pullmino, per prendere il gelato. Una volta uscita, scopre che la gelateria sta dall'altra parte della città; presa dalla fretta, si dimentica di passare a prendere gli anziani... la tentazione, in casi del genere, è di mettersi a correre come dei pazzi per ogni dove, nel tentativo di fare tutto. Un atteggiamento di questo tipo, però, rischia di ingigantire ulteriormente le tensioni. Compito dell'operatore dovrebbe essere semmai quello di mantenere la calma, e quindi di trasmetterla agli altri. Se dimostra sempre fiducia verso i membri del gruppo (anche quando, tra sé e sé, si sente pieno di dubbi), è più facile che riesca anche a «restituirla» a molti di loro.

Qualunque sia l'umore che prevale del gruppo — dalla depressione all'entusiasmo eccessivo — è importante che il *community worker* sappia mantenere un buon livello di obiettività, per poi rapportarsi con i membri del gruppo in modo tale da riportare, tra gli uni e gli altri, un relativo «equilibrio».

Le percezioni

Dobbiamo essere consapevoli, come operatori di comunità, dei modi in cui gli altri ci percepiscono. Ricordo che, all'interno di un centro comunitario in cui lavoravo, era presente anche uno sportello d'ascolto. Di conseguenza, l'intero centro veniva a essere etichettato come un posto «da assistenti sociali», al punto che qualcuno si rifiutava addirittura di mettermi piede. Da parte mia, ero subentrato a un'operatrice che certamente aveva — anche solo per una questione di genere! — un atteggiamento più «materno» del mio; alcune delle donne con cui aveva lavorato lei cominciarono subito a risentirsi nei miei confronti, sostenendo che non dedicavo loro le stesse attenzioni di chi mi aveva preceduto. Per scoprire l'immagine che gli altri hanno di noi occorre che teniamo gli occhi e le orecchie ben aperte, ma anche che ci rendiamo disponibili a raccogliere il *feedback* di tutti coloro che ce lo possono offrire.

Rafforzare la fiducia delle persone in se stesse

La presenza costante degli operatori può assumere, per molte persone, una specie di valore simbolico. Nella mia esperienza sul campo, il fatto che io fossi il *loro* operatore di comunità, e che quel centro comunitario fosse nato da una *loro* iniziativa, aiutava molti abitanti del quartiere in cui operavo a sentire che c'era qualcuno che si prendeva cura di loro. Dora, ad esempio, non si era mai presentata al nostro centro, ma sapevamo che teneva sempre nel portafogli un foglietto con i nostri orari d'apertura. In un altro contesto locale, l'organizzazione di una newsletter insieme con i membri della comunità aveva avuto, tra gli altri effetti, quello di trasmettere loro un senso d'orgoglio: dopo tutto, al contrario di altri quartieri, loro avevano anche una newsletter! Se non ci curiamo di questi risvolti intangibili del nostro lavoro, lo facciamo a nostro rischio e pericolo: è dalle idee e dalle percezioni dei membri della comunità, infatti, che dipende, molte volte, la differenza tra un progetto ben fatto e uno fallimentare (Goleman, 1996).

Errori e insuccessi

Ricordo che, una volta, abbiamo cercato per mesi interi di migliorare i rapporti tra gli inquilini di due complessi di case popolari che confinavano tra loro. Avevamo appena stabilito che il campo giochi, situato nel bel mezzo del complesso in cui operavo io, andava trasferito altrove, in un piazzale a metà strada tra i due grandi blocchi di condomini. Avevamo quindi cominciato a prendere contatto con il secondo gruppo di inquilini, per far sapere loro dell'imminente spostamento, ma senza successo. A ripensarci con il senno di poi, si era trattato di un passaggio informativo, ma non certo di un atto di consultazione... Quando gli inquilini del secondo blocco di case si opposero al trasferimento del campo giochi, cercai di recuperare il terreno perduto, confrontandomi direttamente con la leader del loro gruppo. Riconobbi le nostre responsabilità, giacché non avevamo discusso del problema con loro a tempo debito, e le spiegai come organizzarsi per gestire al meglio quella protesta; aggiungendo peraltro che da parte mia, visto il ruolo che rivestivo, non avrei certo potuto appoggiarla.

Quando ci rendiamo conto di aver commesso un errore possiamo senz'altro cercare di rimediare, ma come prima cosa dovremmo riconoscere apertamente, di fronte ai diretti interessati, l'errore che abbiamo fatto. Finiremo per avere meno problemi, a lungo andare, se riusciamo a essere quanto più onesti possibile al riguardo.

Dal momento che il lavoro di comunità non è una scienza esatta, è normale che ci capiti, anche con una certa frequenza, di non raggiungere gli obiettivi

previsti. La vera abilità di *community worker* non sta nell'evitare qualsiasi tipo di errore, ma nel saper gestire bene le circostanze che ne derivano, per poi trarne insegnamento, e ricominciare da capo. Per essere dei buoni operatori di comunità, inoltre, è necessario saper gestire bene l'incertezza.

Affrontare i conflitti

Vi sono problemi, come i conflitti interindividuali più consolidati nel tempo, che non sono affatto agevoli da risolvere. In certi casi, anzi, non vale nemmeno la pena provare a farlo. Certi operatori, nondimeno, riescono ad aiutare i gruppi perfino a superare difficoltà di questo tipo. Ricordo il caso di un operatore che lavorava con un gruppo di inquilini, in un complesso abitativo estremamente degradato. Costui si era reso conto che le tensioni tra alcuni membri del gruppo rischiavano, ormai, di mettere a rischio la sopravvivenza del gruppo stesso. Decise allora di affrontare apertamente il problema con loro, aggiungendo che, se avessero continuato a litigare in quel modo, non sarebbero mai riusciti a portare a termine la campagna che stava loro a cuore. Alla fine, i membri del gruppo riconobbero che aveva ragione, e lasciarono da parte i loro motivi di disaccordo. Molto era dipeso dalla grande considerazione che avevano nei suoi confronti, e dalle forti motivazioni che era riuscito a trasmettere loro.

Vi sono anche dei leader di comunità che tendono inevitabilmente a coltivare una certa «propensione egemonica», che può creare una mescolanza di sentimenti negativi tra gli altri membri del gruppo. Qualsiasi iniziativa presa all'interno della comunità, del resto, può alimentare un qualche tipo di antagonismo, forse perché molti di noi tendono a essere un po' gelosi degli altri, e non sempre vedono di buon occhio i loro successi. Vi sono dei leader di comunità, però, che «soffiano sul fuoco» di queste dinamiche spontanee, con la loro ricerca esasperata di spazi di protagonismo. Occorre che gli operatori stiano sempre attenti, comunque, a non «risvegliare» le piccole e grandi gelosie che covano sempre all'interno di un gruppo.

I gruppi che raccolgono l'adesione più convinta, da parte delle persone che ne fanno parte, sono anche quelli che generano le reazioni emotive più forti. Gruppi di questo tipo possono trasmettere un senso di grande vulnerabilità, ma anche — e all'opposto — un senso di mutuo sostegno e di protezione. Ricordo, ad esempio, l'episodio di due leader di un gruppo di giocatori di bingo, che avevano avuto un aspro litigio, al di fuori del gruppo, per una questione banale. Il vero problema, a quel punto, era che ciascuno dei due vedeva nell'altro una sorta di minaccia. Di lì a poco, uno di loro telefonò alla polizia per dire che l'altro gestiva illegalmente il gruppo di bingo. In situazioni di questo tipo, è impossibile decidere *a priori*, per

l'operatore, quale sia il modo giusto per comportarsi; l'unico avvertimento che vale sempre è quello di riflettere con cura, prima di intervenire.

Nel corso dei progetti si arriva quasi sempre, prima o poi, a un punto in cui gli operatori devono fare i conti con atteggiamenti ostili da parte dei membri della comunità, dei politici locali, o dei funzionari pubblici. Molte persone reagiscono in modo istintivo, cercando di volta in volta di difendersi, o di riconciliarsi con la controparte. A mio giudizio, è sempre meglio evitare di perdere la pazienza, riflettere con calma sulle critiche ricevute — per capire se esse racchiudano qualche elemento di verità — e poi, se è il caso, chiedere scusa, spiegando il proprio punto di vista con tono pacato. In certi casi, però, può essere più indicato «concedersi» una sana sfuriata. Se si verifica di rado, e per delle buone ragioni, anche perdere la pazienza può essere un modo efficace di ottenere quello che si vuole.

Ogni operatore di comunità, accanto a questo, dovrebbe saper applicare i principi dell'assertività. Ricordo che una volta, quando due colleghi mi avevano rinfacciato l'incapacità di discutere con loro di un'idea di progetto, mi ero sentito personalmente — se così si può dire — «sotto attacco». Per rispondere nel modo migliore, però, dovetti contenere questa reazione negativa, e ripresi tranquillamente a discutere del problema con loro. (Per un approfondimento sull'assertività, si rimanda al capitolo nono).

Laddove siamo oggetto della critica degli altri, dovremmo sempre sforzarci di ascoltare con cura ciò di cui ci rimproverano, per poi rifletterci su con calma, prima di formulare una risposta.

Il conflitto, come si sa, è spesso un ottimo motivo di cambiamento. Le organizzazioni promosse autonomamente dalle comunità locali — come si è detto più volte — corrono sempre il rischio di soccombere alla leadership di gruppetti autoreferenziali, poco rappresentativi, privi di qualsiasi interesse per la comunità in cui vivono. Per cambiare questo stato di cose, non si può fare a meno di un conflitto; compito dell'operatore, in questi casi, potrebbe essere quello di accompagnare i nuovi entrati nel gruppo, alimentando la loro fiducia in se stessi, fino a che non si sentano in grado di sfidare la «vecchia guardia». In alternativa, l'operatore potrebbe anche decidere di portare il conflitto allo scoperto, sollecitando i membri del gruppo ad affrontarlo. Il successo di questa operazione, peraltro, dipende molto dalla natura del «contratto» tra il gruppo stesso e il *community worker*. Non bisogna nemmeno dimenticare che la maggior parte delle persone è incline a evitare i conflitti, per quanto possibile. E l'opzione di mettersi anticipatamente d'accordo con un membro del gruppo, per sollevare un determinato problema nel corso dell'incontro successivo, potrebbe rivelarsi impraticabile, se si tratta di mettere in discussione gli equilibri di leadership già stabilizzati all'interno del gruppo.

Quando si creano dei gruppi, per la prima volta, tra persone che vivono in stato di emarginazione, è probabile che essi veicolino un forte senso di rabbia o di ostilità, che ha nelle autorità locali il suo obiettivo più frequente, ma si può anche rivolgere contro gli operatori, o contro altri abitanti della stessa zona. È necessario che gli operatori siano preparati a questa possibilità, così da intervenire per tempo, aiutando i membri del gruppo a esplicitare i motivi del loro risentimento, fino a rielaborarli. Senza questo passaggio risulta impossibile, il più delle volte, intraprendere delle iniziative efficaci. Occorre fare attenzione, inoltre, ai membri del gruppo che assumono sistematicamente un atteggiamento critico verso tutti gli altri. Costoro possono rivelarsi poco disposti a collaborare con il resto del gruppo, e la loro postura critica incondizionata, prima o poi, si può rivolgere contro lo stesso operatore.

Quando un gruppo di comunità fa i primi tentativi di premere sugli enti locali, affinché modifichino un certo tipo di politica o di procedura, è probabile che la «controparte» ecceda nelle reazioni. Politici e funzionari pubblici locali reagiscono spesso con rabbia, nel tentativo di far desistere il gruppo da ulteriori iniziative (magari facendo pressioni sullo stesso operatore di comunità... tanto più se questi è un dipendente dell'amministrazione locale). In simili circostanze, i membri del gruppo possono aver bisogno di un forte accompagnamento. Se si riesce ad aiutarli a proseguire per quella strada, si può anche indurre la «controparte» a prendere atto della loro posizione collettiva, fino a rinunciare alle reazioni fuori luogo. A lungo termine, politici e funzionari locali potrebbero perfino riconoscere che il gruppo sta facendo un lavoro che giova a tutti; e che il conflitto tra le parti, in una certa misura, può anche essere accettato. D'altro canto, il persistere del conflitto tra gruppi di base ed enti locali può lasciare lunghe scie di risentimento reciproco, che si prolungano anche per decenni. Ci sono delle cose che non si dimenticano facilmente.

Un'altra situazione critica è quella che si verifica quando il gruppo è guidato da soggetti fanatici o intolleranti, al punto che le simpatie dell'operatore si spostano tutte dal lato dei politici o dei funzionari locali. Anche in casi del genere, tuttavia, è difficile formulare indicazioni prescrittive: l'unica cosa che mi sento di suggerire agli operatori è di riflettere accuratamente sul ruolo che rivestono, per poi spiegare al gruppo, con tono rispettoso, la propria posizione. Non è il caso di sostenere sempre qualsiasi gruppo, e a qualsiasi costo.

Da operatori, dovremmo cercare di mantenere dei buoni rapporti anche con le persone con cui potremmo entrare in conflitto. Ricordo che, una volta, le assistenti sociali avevano lasciato passare oltre un mese prima di fare visita a un utente che avevamo segnalato loro, cosa che ci aveva indotti a presentare un reclamo formale. Eravamo senz'altro in buoni rapporti con le operatrici ogget-

to del reclamo, e non volevamo che percepissero quel gesto come un attacco personale nei loro confronti. Decisi quindi di telefonare alla coordinatrice delle assistenti sociali, spiegando il nostro punto di vista, e la mia intenzione di sporgere reclamo. La nostra «controparte» non fu certo d'accordo con quella scelta, ma ci fu grata di averla informata per tempo, e mantenne anche in seguito un atteggiamento collaborativo nei nostri confronti.

Affrontare i pregiudizi

Non è facile decidere come comportarsi, da parte degli operatori, quando le persone con cui lavorano fanno affermazioni che appaiono cariche di pregiudizi in tema, ad esempio, di «famiglie problematiche», immigrati, nomadi e altre minoranze. Vale la pena riportare, da questo punto di vista, l'esperienza di una brava operatrice con cui ebbi modo di confrontarmi. Quando si trovava nei gruppi composti soltanto da persone di pelle bianca, questa operatrice se ne usciva con frasi del tipo: «Ho sentito dire che odiate i neri... parliamone!». Dopo un attimo di sbigottimento iniziale, i membri del gruppo cominciavano a sfogarsi, e ne venivano fuori anche espressioni di estrema intolleranza. C'erano sempre, però, almeno una o due persone che replicavano: «Ma... dovranno pur vivere da qualche parte!». A quel punto, l'operatrice riusciva a riportare la conversazione su binari di maggiore «razionalità». Personalmente, mi sentirei a disagio — da operatore di comunità — a fare sortite di questo tipo; non c'è dubbio, però, che quell'operatrice si prodigasse in ogni modo per riconoscere, e fare emergere, i sentimenti presenti nel gruppo.

Le affermazioni intolleranti e razziste, in effetti, possono sempre essere rimesse in discussione, una volta che le si espliciti; anche la scelta di non affrontare il tema, comunque, può servire a trasmettere disapprovazione. Se gli operatori sono incerti sulla reazione da tenere, alla prima occasione in cui emergono, possono anche rifletterci su con calma, per ritornare sull'argomento più avanti. Piuttosto che lasciarsi prendere da discussioni interminabili su chi ha ragione e chi ha torto, ci si può anche limitare ad affermazioni del tipo: «Non mi piace sentir dire delle cose come...». (Si rimanda al capitolo settimo per le linee guida del modello di intervento antioppressivo).

Le manipolazioni

In qualsiasi tipo di relazione sociale si possono verificare delle manipolazioni. Ricordo che, all'inizio di una riunione con i funzionari dell'edilizia abitativa, uno di loro si rivolse a un rappresentante degli inquilini e gli fece un complimento.

Questi mi raccontò, al termine dell'incontro, che quel gesto gli aveva «soffocato in gola» — per così dire — le critiche che intendeva rivolgere ai funzionari.

Vale la pena citare anche l'esperienza di Ernie, che aveva comunicato al resto del gruppo l'intenzione di dimettersi da un comitato di cui faceva parte. Fred, sapendo che ero in contatto con Ernie, mi disse che, in caso di sue dimissioni, lui e il tesoriere avrebbero fatto altrettanto; obiettivo implicito delle sue parole era convincermi a impedire che Ernie si dimettesse. E questo non è che un esempio delle pressioni emotive, talvolta difficili da contrastare, che si possono innescare in un gruppo. Rispondere a tali pressioni richiede un'accurata riflessione; al limite, nel dubbio, è meglio non dare alcun tipo di risposta.

Un ruolo da counselor?

È difficile stabilire se, e in che misura, l'operatore di comunità debba assumere anche un ruolo di counselor a favore dei membri del gruppo, specie nella fase iniziale in cui cerca di costruire *ex novo* un rapporto con loro. Nel momento in cui si trova davanti a persone disposte a parlare soltanto di questioni personali, l'operatore di comunità deve saper vestire i panni dell'assistente sociale. L'essenza del suo ruolo, tuttavia, dovrebbe essere un'altra: aiutare i membri del gruppo ad agire insieme in vista del bene della comunità, cosa che non equivale ad aiutare qualcuno a risolvere le proprie difficoltà personali. Ciò detto, vi sono comunque circostanze in cui è opportuno che egli agisca da counselor, specie di fronte a persone che conosce già bene e gli chiedono aiuto in un momento di crisi.

Imparare dall'esperienza e promuovere la valutazione nei gruppi

I gruppi di comunità imparano dall'esperienza, compresi gli errori che commettono. A volte, quando si fanno degli errori, è facile trarne subito insegnamento. In altri casi, la lezione non è così ovvia. Quando ci sono di mezzo dei comportamenti che andrebbero cambiati radicalmente, ad esempio, molte persone si sentono intimorite, al punto che non osano nemmeno ritornare sugli errori fatti. A quel punto, si inventano ogni tipo di razionalizzazione pur di non doverli riconoscere apertamente. Gli operatori di comunità, in questi casi, dovrebbero cercare di convincere il gruppo a fare quel «passo all'indietro» necessario per una serena valutazione del lavoro svolto. Nel manuale di Goetschius (1969, pp. 106-111), che contiene anche un utile capitolo sui modi per aiutare il gruppo ad «autovalutarsi», si osserva che non basta limitarsi a identificare gli errori commessi. Giunti a questo punto, infatti, i membri del gruppo dovrebbero decidere in che modo trasformare i propri comportamenti, per evitare che gli errori si ripetano.

«Sopravvivenza» e sviluppo professionale degli operatori

Sopravvivere alle pressioni organizzative

Uno studente in tirocinio presso un ente locale aveva in progetto di costruire un centro di comunità. Intraprese una lunga mediazione con le organizzazioni locali finché non riuscì a costituire un gruppo comunitario dedicato alla discussione di quel progetto. Alla prima riunione, alcuni dei convenuti espressero delle drastiche riserve e decisero di presentare delle proposte alternative. L'ente locale, però, non era affatto disposto a prenderle in considerazione. Lo studente si rese conto di essere stato impiegato allo scopo di «vendere» quel progetto agli abitanti del posto, ossia convincerli ad accettare la proposta dell'amministrazione pubblica.

Come dovrebbero reagire gli operatori di comunità, in situazioni di questo tipo? Chi li assume, in linea di principio, ha diritto a chiedere loro di seguire le sue indicazioni, anche se un buon manager dovrebbe rendersi conto che la disponibilità e l'intelligenza dello staff sono le risorse migliori di cui un'organizzazione possa disporre. Talvolta, però, le organizzazioni cercano di utilizzare i propri operatori per controllare altri organismi, o singole persone, in un'ottica di *do ut des*. Ne deriva una situazione assai difficile per gli operatori, che si trovano a dover (cercare di) servire tre padroni: i manager della loro organizzazione, la comunità (o un determinato gruppo, al suo interno) e la loro coscienza. Occorre quindi che ci sforziamo di capire in che modo veniamo «utilizzati» e se il nostro lavoro, nell'insieme, vada a beneficio delle persone di cui cerchiamo di soddisfare

gli interessi. Non è sempre facile analizzare correttamente tutto ciò. Lo studente del caso citato poc'anzi, ad esempio, avrebbe dovuto chiedersi se l'unico modo in cui gli abitanti potevano ottenere quel centro era quello già stabilito dall'ente pubblico. Se effettivamente gli fosse sembrato così, avrebbe potuto scegliere di comportarsi più o meno nel modo in cui si è realmente comportato, fatto salvo, magari, spiegare esplicitamente agli abitanti quello stato di cose. Così, perlomeno, avrebbe evitato di farsi manipolare senza rendersene conto.

Di solito, una volta analizzata la situazione nei suoi dati di fondo, è possibile scegliere una delle quattro opzioni seguenti. Si tratta, nell'ordine, di:

1. conformarsi alle aspettative dell'organizzazione;
2. intraprendere un esplicito «braccio di ferro» contro di essa rispetto al problema, essendo pronti, in caso di sconfitta, anche a dimettersi;
3. cercare di modificare la situazione «dall'interno», lavorando da dietro le quinte, consapevoli del rischio di subire delle sanzioni, nel caso si venga scoperti;
4. prendere atto del modo in cui si è «usati» dalla propria organizzazione, impegnandosi, però, a cambiare questo stato di cose.

La prima opzione, a mio avviso, non andrebbe nemmeno presa in considerazione. Capita abbastanza di frequente, per la verità, di adattarsi passivamente alle indicazioni dei superiori, ma non si può certo dire che questo sia un esempio di «buona prassi». Vale sempre la pena ricordare il motto di Resnick (1975, p. 462): se non siamo noi a cambiare l'organizzazione in cui lavoriamo, sarà lei a cambiare noi! In quanto all'opzione del «braccio di ferro», dovremmo avere la certezza di essere sufficientemente forti per farcene carico. Il momento in cui è necessario scegliere se imboccare questa strada è, spesso, all'inizio. Paradossalmente una presa di posizione chiara può talvolta farci guadagnare il rispetto del nostro servizio. Il più delle volte, tuttavia, viene intimato agli operatori di attenersi agli ordini, se non vogliono subire provvedimenti disciplinari, anche di una certa gravità, che disincentivano qualsiasi forma di «ribellione».

La terza scelta possibile è quella di continuare a lavorare, clandestinamente, sui problemi che riteniamo prioritari, anche contro gli orientamenti della nostra organizzazione: si tratta di aggirare i processi di monitoraggio interno, di «bluffare» nelle riunioni di supervisione, di barare compilando le relazioni di documentazione delle proprie attività. Ci possono anche essere dei casi in cui è davvero necessario lavorare in questo modo, ma la scelta di agire *abitualmente* così presenta degli svantaggi enormi. Tanto per cominciare, non potremo mai contare sul sostegno della nostra organizzazione, cosa che sarà motivo di isolamento. Non sarà possibile ottenere quell'«aiuto critico» di cui tutti, prima o poi, abbiamo bisogno. In secondo luogo, è probabile che, a lungo andare, qualcuno ci scopra (e ci interrompa). Oltretutto, scegliere per principio di non rispondere

all'organizzazione delle proprie azioni significa rinunciare in partenza a ogni tentativo di cambiare l'organizzazione stessa (quantomeno dall'interno). Infine, se le nostre attività non vengono documentate in modo adeguato, è assai improbabile che chi subentrerà al nostro lavoro, prima o poi, sia in grado di proseguirlo: ci troveremo così a scoprire, sul più bello, che gran parte della nostra fatica è stata fatta invano.

Tutti gli operatori hanno bisogno di costruirsi delle «protezioni». Il modo più usuale per farlo è trovare qualcuno più potente di noi, che sa quello che facciamo e sia in grado, all'occorrenza, di difenderci. L'ideale sarebbe che questa figura coincidesse con quella del nostro coordinatore di progetto. Se il nostro supervisore ha approvato, a suo tempo, una nostra decisione e se quest'ultima si rivela poi al di fuori delle competenze che ci sono state attribuite dall'organizzazione, il responsabile principale sarà lo stesso supervisore. Un meccanismo di «protezione» di questo tipo sta agli antipodi della strategia della «clandestinità»: per assicurarci l'appoggio delle persone che ci dovrebbero proteggere, è necessario tenerle bene informate. Può darsi che occorra uno sforzo non indifferente, tuttavia, per convincerle della validità delle iniziative che vorremmo intraprendere. Saper difendere bene la nostra causa, al cospetto delle persone da cui dipendono le decisioni finali, non è meno importante che saperla tradurre in azioni efficaci.

Chi si occupa di *community work*, in verità, non può fare a meno di esporsi e di prestare costantemente il fianco alle critiche di tutti (compresi i membri della comunità che vorrebbe aiutare). È opportuno, quindi, cercarsi fin dall'inizio del progetto delle amicizie «influenti», che ci garantiscano una certa protezione, nel caso in cui insorgano problemi.

Occorre riflettere sempre con cura per creare delle condizioni adatte a lavorare nel modo che si ritiene più appropriato. Se, ad esempio, ci siamo costruiti una reputazione positiva nel nostro servizio, a forza di eseguire puntualmente tutti i compiti che ci vengono assegnati, può darsi che i nostri superiori siano più disposti ad accettare — in una fase successiva — che dedichiamo una parte del nostro tempo (nell'ordine, diciamo, del venti per cento) ad attività che essi ritengono marginali.

I singoli operatori, al pari delle loro équipes, dovrebbero ragionare con attenzione sugli obiettivi prioritari che intendono perseguire, sia in generale, sul lungo periodo, sia più nello specifico, a breve-medio termine. Questa fase «riflessiva», che richiede un confronto aperto e accurato, dovrebbe sfociare nella stesura di un programma di lavoro che tenga conto degli ostacoli potenziali e si presti a essere sostenuto e difeso in ogni sua parte, proprio perché è stato ben ponderato. Nel corso di vita del progetto, questo programma di lavoro andrebbe elaborato prima possibile (per poi essere aggiornato a cadenza periodica).

Questo metterà l'équipe (o il singolo operatore) in una posizione di vantaggio, quando si tratterà di discutere la proposta di intervento con i manager, con gli sponsor o con i finanziatori: saremo in grado di perorare attivamente la causa del nostro programma, attendendo le reazioni della controparte. Nella stesura del programma, però, è opportuno tenere le esigenze dei manager nella debita considerazione. In caso contrario, c'è il rischio che essi non lo appoggino, cosa che pregiudicherebbe l'accesso ai finanziamenti. Il ruolo del leader di un'équipe di *community work* dovrebbe proprio prevedere, tra le altre cose, la capacità di cogliere ogni minima opportunità per convincere gli interlocutori più «influenti» (ad esempio i rappresentanti degli enti locali) che il progetto in questione contribuisce ai loro obiettivi strategici. Se poi questi interlocutori, o altre controparti (ad esempio gli sponsor), si pongono degli obiettivi irrealistici o inappropriati, lo staff di progetto dovrebbe farsi carico di un «processo educativo» — inevitabilmente lungo e faticoso — nei loro confronti. È un aspetto, questo, a cui andrebbe dedicata non meno attenzione che al lavoro sul campo.

Dimettersi «in tempo utile»

C'è anche la questione di come comportarsi qualora il contesto lavorativo in cui siamo impegnati sia troppo «oppressivo». Sue Allen (1998) pone il problema nei termini seguenti (mi permetto di parafrasare le sue parole):

La maggior parte di noi ha una «soglia massima», un punto oltre il quale la dissonanza tra quello che vorremmo fare e quello che facciamo realmente diventa intollerabile, producendo effetti disfunzionali per il nostro lavoro: stress, sfiducia nelle nostre capacità e in quello che facciamo. Un collega più esperto, a cui avevo chiesto un consiglio mentre stavo lavorando per un'organizzazione «difficile» e poco collaborativa, mi disse: «Vattene subito, finché hai ancora qualche cosa da guadagnarci». Non possiamo, né dobbiamo ignorare la stretta interdipendenza che esiste tra i nostri valori, le nostre convinzioni e il nostro lavoro. Ho visto molti ottimi colleghi, e altrettanti validi operatori, che hanno «abbandonato il campo» scoraggiati, perché non avevano saputo decidersi prima ad abbandonare un lavoro che non produceva benefici né per loro, né per la comunità.

Mantenere il proprio lavoro

Un giorno ho avuto una discussione con Richard, responsabile di un centro di comunità, che stava per perdere il lavoro. Era impiegato in un progetto a

termine, e le risorse disponibili si sarebbero esaurite di lì a tre mesi. Il Servizio istruzione dell'ente locale, che aveva competenza su quel progetto, voleva trasferirne la titolarità al Servizio assistenza sociale, che avrebbe provveduto a licenziare Richard e a impiegare l'edificio per altre finalità. Il progetto era controllato da un comitato di gestione composto da tre funzionari, che frequentavano pochissimo il centro.

Avrei preferito fare quella discussione con lui un paio d'anni prima, dato che di lì a tre mesi non sarebbe stato possibile mettere in moto granché. Fin dall'inizio del progetto, Richard avrebbe dovuto tenere a mente che si trattava di un finanziamento a termine. Nel frattempo avrebbe dovuto fare qualche sforzo in più per mostrare la bontà del lavoro che stava facendo e la coerenza di quel lavoro con gli obiettivi del Servizio istruzione. Sarebbe bastato stendere le relazioni del caso e dimostrare, con i dati disponibili, i risultati positivi di quel progetto: ad esempio, che era aumentato il numero di fruitori del centro. Richard avrebbe dovuto anche curare — senza bisogno di ricevere solleciti — l'invio dei materiali informativi al comitato di gestione, ai gruppi di comunità, agli amministratori locali e a ogni altra parte interessata, così come agli sponsor.

In secondo luogo, Richard avrebbe dovuto cercare di coinvolgere di più i funzionari nella gestione del centro. Costoro, se contattati di frequente da lui e dagli utenti del centro, avrebbero potuto riconoscersi molto più facilmente negli obiettivi che il centro tentava di realizzare. In terzo luogo, avrebbe dovuto convincere gli interlocutori più influenti, nell'ente locale di riferimento, circa la validità del progetto. Per non parlare, poi, della possibilità di coinvolgere i rappresentanti più accreditati dei gruppi degli utenti, e magari altri *outsiders* favorevoli al progetto, nell'attività del comitato di gestione. Accanto a questo, Richard avrebbe anche dovuto esplicitare per tempo, con gli interlocutori esterni — gruppi dei residenti, sindacati, chiesa, altri funzionari pubblici, uomini politici, ecc. — il rischio di un'imminente conclusione delle attività progettuali. Avrebbe potuto anche chiedere a qualche «sostenitore esterno» del progetto di riferire la vicenda alla stampa locale, che sarebbe stata lieta, con ogni probabilità, di rendere il problema di pubblico dominio. Infine, dopo aver appreso la proposta di trasferire il centro sotto il Servizio assistenza sociale, Richard avrebbe dovuto elaborare un progetto alternativo, tale da mostrare che la sua proposta avrebbe potuto rispondere meglio di altre ai bisogni della comunità locale. Così facendo, avrebbe mantenuto lui la «titolarità» dell'iniziativa. I suoi superiori avrebbero dovuto accettare il confronto sul suo terreno e gli sarebbe stato possibile investire nei due elementi necessari per qualsiasi cambiamento di politica: la presenza di buoni argomenti e un'alleanza solida ed estesa, capace di un'azione di *lobbying* efficace.

Un buon operatore di comunità pensa e agisce in un'ottica strategica, in relazione sia agli aspetti organizzativi, sia a quelli politici del proprio lavoro.

Lo stress del *community work*

Se si chiede a un operatore di comunità di elencare gli aspetti più stressanti del proprio lavoro, è probabile che ne venga fuori una lista simile a quella che segue:

- l'insicurezza dell'impiego e, in certi casi, l'incessante battaglia per ottenere il rinnovo dei finanziamenti;
- il problema di gestire l'isolamento e la mancanza di punti di sostegno;
- la frustrazione di lavorare all'interno di organizzazioni che non ti capiscono affatto e che magari tendono a ostacolarti; le continue pressioni esterne a cui si è esposti (da parte, ad esempio, degli uomini politici) e l'impossibilità di trincerarsi dietro al «muro burocratico» di qualche funzionario pubblico;
- la lentezza dei progressi che si fanno con i gruppi di comunità, che spesso si trascinano, incontro dopo incontro, senza fare alcun passo in avanti;
- non ultimo, il tempo che fa! Sembra strano, eppure, se non si ha un luogo fisso di ritrovo, non è bello dover attendere fuori in continuazione, tra una riunione e l'altra, anche con il cattivo tempo. («Con il fango fino alle ginocchia!», per citare un mio studente);
- l'orario di lavoro irregolare, che può rappresentare un vantaggio, ma anche un pedaggio pesante da pagare rispetto alla propria vita familiare, tanto più se si avverte la necessità di fare molte ore di lavoro extra (come capita a tanti operatori);
- le pressioni che si subiscono per produrre subito risultati concreti, che possono anche essere inappropriate;
- lo sforzo emotivo della ricerca incessante dell'innovazione (non ci sono mai attività di routine), e la tensione di chi deve essere sempre pronto a un passo indietro, per riflettere accuratamente su quello che si accinge a fare;
- la difficoltà dettata dall'esigenza di soddisfare un po' tutti e il peso delle «pressioni incrociate» a cui si è continuamente esposti.

È necessario riflettere su come contenere lo stress. Se non troviamo i modi giusti per farlo, è probabile che la qualità dei nostri interventi finisca per risentirne, giacché ci troveremo esposti a tutta una serie di problemi:

- il sovraccarico di lavoro, legato alla nostra incapacità di dire un esplicito «no»;

- l’incapacità di fissare delle priorità e di impostare nuovi progetti; la tendenza ad agire in modo meramente intuitivo, poco meditato, esposti alle manipolazioni degli altri;
- la perdita di un senso, di un significato, di una direzione, nel lavoro che facciamo;
- il burnout;
- la depressione, o una qualche forma di malattia fisica;
- il senso di ansia, o la tendenza a reagire in modo eccessivo, non appena ci sentiamo sotto pressione;
- la tendenza a sfuggire dalle situazioni difficili;
- l’inclinazione a perdere tempo, trascorrendo lunghe ore a chiacchierare, o a lamentarsi.

L’esigenza di un «sostegno critico»

A livello ideale, gli operatori di comunità dovrebbero lavorare solamente in équipe, per due ordini di ragioni. Anzitutto perché, se un operatore è da solo, è inevitabile che il suo lavoro si interrompa — almeno in modo provvisorio — in caso di malattia, gravi problemi personali, o dimissioni. In secondo luogo, il singolo operatore è maggiormente esposto allo stress rispetto a un’équipe di lavoro, entro la quale lo stress dovrebbe risultare un po’ più sopportabile. Sta di fatto, però, che molti operatori di comunità lavorano da soli. È soprattutto a loro che, nello stendere questo paragrafo, vorrei risultare un po’ di aiuto.

È difficile reggere a lungo, e tantopiù crescere professionalmente, se si lavora sempre da soli. Si avverte spesso l’esigenza di qualcuno che ci ascolti, che «ci sia» e magari ci rassicuri sul valore di ciò che facciamo, soprattutto quando non si intravedono risultati immediati, o ci sentiamo assediati, da più parti, da chi vorrebbe farci lavorare in modi che non condividiamo. Un aiuto di questo tipo può venire soprattutto dai familiari o dagli amici. Abbiamo anche bisogno, però, di persone di fiducia che ci aiutino a fare un passo all’indietro, per rivedere criticamente quello che facciamo. Questo tipo di aiuto, se viene prestato in modo adeguato, ci permette di rafforzare la fiducia in noi stessi e motiva a continuare a migliorare nel lavoro.

Come si può realizzare, tuttavia, una «relazione d’aiuto» di questo tipo? Molti operatori lavorano alle dirette dipendenze di persone che non hanno alcuna esperienza di *community work*. Questo, unito al fatto che devono continuamente rispondere loro del proprio operato, rende poco probabile che si sviluppino, tra le due parti, un livello di fiducia sufficiente. A volte, però, la relazione con il proprio

superiore gerarchico può anche funzionare bene. Vale quindi la pena prendere in considerazione questa possibilità, anche perché non è detto che le altre soluzioni funzionino tanto meglio.

C'è chi tende a preferire un'altra opzione: quella di un consulente esterno, ingaggiato dallo stesso servizio che ha assunto l'operatore di comunità. Una soluzione di questo tipo può rivelarsi eccellente. È fondamentale, però, che questa figura esterna sappia comprendere non soltanto i problemi pratici, legati al lavoro sul campo, ma anche le esigenze e le difficoltà che scaturiscono dall'essere alle dipendenze di quella particolare organizzazione. Se questo non avviene, una consulenza esterna può anche produrre risultati dannosi. Nella fase di contatto con il consulente, pertanto, bisognerebbe discutere con cura i termini dell'accordo, arrivando a una definizione consensuale, che lo metta nelle condizioni di decidere autonomamente se, e fino a quando, proseguire nella consulenza. In caso contrario, il rapporto con il consulente rischia di scivolare in una routine improduttiva, che nessuna delle due parti avrà il coraggio di interrompere. Nel contratto occorre anche definire in modo esplicito il mandato del consulente: questi dev'essere una risorsa a disposizione dell'operatore, *non* dell'organizzazione. Dev'essere chiaro, in altri termini, a chi il consulente sarà tenuto a rispondere. (Anche le organizzazioni, peraltro, assumono talvolta dei consulenti per i progetti di comunità, nel qual caso è essenziale che il consulente dichiari apertamente chi è il suo interlocutore: o l'organizzazione, o gli operatori).

Un'altra soluzione ancora, per avere aiuto, è quella che chiama in causa altri operatori di comunità o «professionisti sociali» di estrazione affine, che operano nello stesso contesto territoriale. In teoria, non c'è aiuto migliore di quello che viene dal confronto con le esperienze dei nostri «pari»: ogni buon operatore di comunità, anzi, farebbe bene a incontrarsi di frequente con i propri colleghi (laddove presenti).

Anche i gruppi di colleghi, però, hanno delle controindicazioni. Non di rado, ad esempio, i diversi operatori si occupano di questioni (e incontrano difficoltà) così disparate da non avere più di tanto in comune tra loro. Il rischio, poi, è che in gruppi di questo tipo si trascorra tutto il tempo a lamentarsi dei rispettivi datori di lavoro. Si tratta quindi di esperienze che possono offrire sostegno, ma probabilmente non aiutano a fare autocritica. Non a caso, alcuni di questi gruppi decidono di avvalersi di un facilitatore esterno, per aiutare gli operatori a guardare al proprio lavoro «dal di fuori». Questa soluzione può rivelarsi efficace, a condizione che il facilitatore conosca il loro lavoro e che le persone coinvolte siano davvero motivate all'auto-miglioramento professionale.

Nella mia esperienza, peraltro, mi è capitato di ricevere grande aiuto anche da alcuni componenti delle comunità in cui ho lavorato. I miei rapporti con

alcuni di loro, alla fine, erano più «da colleghi» che «da utenti». Se io offrivo loro sostegno, anche loro, talvolta, facevano altrettanto.

Di fronte a un ambiente che ci è spesso ostile, è facile cadere nella tentazione di chiuderci in noi stessi e di lavorare sempre per nostro conto. Una scelta di questo tipo ci aiuterà forse a «sopravvivere», ma certo non a sviluppare la nostra professionalità. Promuovere il lavoro in rete, tra operatori di comunità, serve anche a evitare di dover «partire da zero» ogni volta, facendo invece tesoro delle opportunità di apprendimento reciproco. Si tratta di lavorare facendo ricorso ai colleghi ogni volta sia possibile, per ricavarne occasioni di «sostegno critico», tramite cui riflettere sul nostro lavoro con maggiore distacco. Questa esigenza è tanto più vitale per quanti si affacciano *ex novo* alla pratica del lavoro di comunità.

Una pratica consapevole

Dobbiamo anche imparare a essere ben consapevoli del lavoro che facciamo. È importante, per un operatore di comunità, avere del sano buon senso: se ci fermiamo a riflettere con cura su quello che cerchiamo di fare, e poi lo valutiamo, diventeremo dei validi *community workers*. Il modo per migliorare i nostri interventi è essere quanto più consapevoli possibile di quello che facciamo, e del perché lo facciamo. Questo ci può aiutare a individuare ciò su cui abbiamo bisogno, di volta in volta, di lavorare. Possiamo anche ripercorrere, con il senno di poi, i nostri interventi del passato, per cominciare a riconoscere il nostro specifico stile di intervento e imparare come migliorarlo. Sono principalmente tre le aree chiave, tra loro collegate, cui è sempre necessario prestare attenzione. In primo luogo, dobbiamo individuare le conoscenze di cui abbiamo bisogno, in ogni situazione concreta. In secondo luogo, potremmo essere sprovvisti di determinate abilità specifiche. In terzo luogo, occorre lavorare sui nostri atteggiamenti e sulle nostre qualità personali; è questo, di gran lunga, l'aspetto più difficile. Può darsi, ad esempio, che siamo tendenzialmente timidi, o impazienti, cosa che ci può impedire di svolgere bene determinate funzioni. La maggior parte di noi è consapevole dei propri punti di debolezza, ma ha una certa paura ad affrontarli e alla fine fa finta che non ci siano. Talvolta, del resto, è necessario imparare a convivere con le proprie debolezze. Personalmente, non so mai bene cosa dire quando mi colgono di sorpresa, ma compenso questa mia difficoltà preparandomi in anticipo per i momenti che prevedo critici. Quando ci «autoesaminiamo», è fondamentale partire dai nostri punti di forza, se non vogliamo rischiare di perdere tutta la fiducia in noi stessi. L'unico modo per fronteggiare, accettare, e magari superare i nostri punti di debolezza è quello di valorizzare i nostri punti di forza.