

NODI CRITICI NELLA COOPERAZIONE TRA PUBBLICO E PRIVATO SOCIALE

Gino Mazzoli

L'oggetto di lavoro "promozione del benessere psico-fisico" intorno a cui si costruiscono i rapporti tra Pubblico e Privato sociale può essere visto nella sua complessità solo se si riconosce una dignità conoscitiva ai saperi depositati nella prassi del quotidiano. Per fare questo è necessario produrre simbolizzazioni rispetto a ciò che abitualmente viene agito e non elaborato.

Le pagine che seguono si propongono di analizzare i nodi critici che si incontrano nel lavoro quotidiano di costruzione di cooperazioni tra pubblico e privato sociale. Non proporremo un elenco di situazioni problematiche, ma alcune concettualizzazioni per favorire la costruzione di rappresentazioni dei problemi che operatori e dirigenti dei servizi incontrano. Ovviamente il lavoro non può soffermarsi solo su questo versante decostruttivo. Il contributo di W. Tarchini e C. Marabini contenuto in questo fascicolo ha infatti il compito di indicare alcune possibili linee di lavoro a partire dall'analisi di concrete situazioni di lavoro.

Due aspetti vanno sottolineati in premessa.

- Il dibattito sui servizi sociosanitari e la prassi che si svolge in essi sono permeati da luoghi comuni (l'aziendalizzazione, "privato è meglio di pubblico", ecc.). Questi luoghi comuni costituiscono: da un lato *zone di convergenza*, che consentono la tenuta nell'operatività quotidiana, perché permettono alle persone di inserirsi in un ambito linguistico comunemente accettato e trasmissibile; dall'altro lato *dispositivi di occultamento cognitivo* (produttori di stereotipi)

LA PARTE VISIBILE E
LA PARTE OSCURA
DELL'OGGETTO
"PROMOZIONE
DEL BENESSERE
PSICO-FISICO"

– L'ottica che qui viene proposta fa assumere un ruolo decisivo a dimensioni in genere misconosciute nel dibattito sui servizi sociosanitari: le risorse informali; l'origine sociale del diritto e dell'economia; la negoziazione sulle diverse rappresentazioni che persone e gruppi hanno del prodotto che i servizi sono chiamati a realizzare; la costruzione di consenso intorno al lavoro dei servizi (perché la tecnologia da sola non può garantire la produzione di senso) e dunque la rilevanza della dimensione della partecipazione come coesistente per la produzione dei servizi (il tema dei servizi si presenta in questo modo come un'occasione per la crescita di forme mature di partecipazione democratica).

Il dibattito sui rapporti pubblico/privato sociale nel socioassistenziale pone in primo piano tre temi:

- *i tagli sui finanziamenti* (con relativi malumori e apprensioni)
- *la definizione di parametri* per le convenzioni (salvo poi individuare di troppo vaghi o troppo periferici rispetto al cuore del prodotto)
- *le raccomandazioni alla cooperazione di rete* (rinviando sovente alla formazione come "scatola magica" il problema del confronto fra culture troppo rigide o troppo distanti)

Nell'operatività quotidiana incontriamo difficoltà relative soprattutto a: *parametri* (giuridici ed economici), da cui le persone si sentono schiacciate, e che producono attese di soluzioni miracolistiche; *senso di impotenza di fronte a conflitti* apparentemente "stupidi" che ritornano continuamente, nonostante il grande bagaglio tecnologico e metodologico che abbiamo a disposizione. Per formulare qualche ipotesi esplicativa rispetto a queste difficoltà sembra necessario addentrarci in modo specifico in ciò che i luoghi comuni occultano, e cioè: *i limiti della razionalità strumentale* economica e giuridica; *la presenza e la forza delle dimensioni affettive*.

È come se all'interno dell'oggetto di lavoro "promozione del benessere psico-fisico" si potessero distinguere:

- *una parte più visibile* (rappresentata dagli aspetti normativi,

economici e monetari), più simbolizzabile, e più “materializzabile”, formalizzata all’interno di linguaggi che afferiscono a discipline con un solido pedigree scientifico, come il diritto e la matematica; questa è l’unica parte di cui si discute, tanto che l’oggetto viene quasi sempre ridotto a questo suo versante, quello normabile e quantificabile con precisione (quante ore di assistenza prevede la convenzione, che rapporto numerico ci deve essere fra operatori e assistiti, qual è il costo orario per operatore);

- *una parte oscura* (1), meno simbolizzabile, meno definibile con precisione, afferente a quell’insieme di aspetti che hanno a che vedere con le dimensioni affettive, con l’informale, con la storicità, le peculiarità e la limitatezza dei contesti locali, vale a dire con le parti occultate dai luoghi comuni; benché la parte oscura non venga tematizzata come elemento costitutivo dell’oggetto “promozione del benessere psico-fisico”, essa svolge, non vista, un ruolo cruciale nella costruzione di questo oggetto e influisce nella definizione degli aspetti più visibili di esso (definizione di norme e costi); è intorno a quest’area che viene compiuto spesso un rinvio alla formazione come luogo in cui è possibile trattare quest’area che sembra essere vissuta come una sorta di scatola nera.

Nell’approfondire questi temi abbiamo cercato di individuare gli aspetti prevalenti nel dibattito e nell’operatività quotidiana che possono essere sintetizzati nei seguenti quattro nodi critici:

- 1) *Contrattazioni e definizioni* (vedi gli accenni ai parametri normativi)
- 2) *Valutazione di costi e benefici* (vedi gli accenni ai tagli sui budget di spesa)
- 3) *Identificazioni e appartenenze* di singoli e gruppi (vedi gli accenni alle rigidità culturali che la formazione dovrebbe ammorbidire)
- 4) *Conflitti tra culture e poteri* (vedi gli accenni ai conflitti “stupidi” da cui non ci si riesce a liberare)

(1) Sul rapporto tra parte visibile e parte oscura dell’oggetto di lavoro nei servizi vedi F. Olivetti Manoukian, *Produrre servizi*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Possiamo allora collocare questi quattro nodi sui due versanti dell'oggetto di lavoro: il primo e il secondo nella parte visibile; il terzo e il quarto in quella oscura (cfr. figura n. 1)

FIG. 1

| | | | |
|----------------|--------------------------|---------------------------|--|
| Parte visibile | DEFINIZIONI NORMATIVE | COSTI E BENEFICI | <ul style="list-style-type: none"> • più simbolizzabile • percorsa da linguaggi formalizzati • più facile convergere, ma anche produrre stereotipi • il dibattito si concentra qui |
| Parte oscura | IDENTIFICAZIONI | CONFLITTI SU DECISIONI | <ul style="list-style-type: none"> • meno formalizzabile e simbolizzabile • più agita • svolge il suo ruolo non vista |

Ci sembra importante sottolineare che l'oggetto "promozione del benessere psico-fisico" può essere visto nella sua complessità solo considerando entrambe le parti (visibile e oscura) e le loro interazioni reciproche, altrimenti non si sa cosa si produce, perché manca un pezzo di realtà. Nello stesso tempo occorre considerare che i luoghi comuni sono sia dispositivi di occultamento cognitivo sia zone di convergenza. Questa convergenza si opera più facilmente nella parte visibile perché, come si è detto, è sostenuta da un linguaggio formalizzato, comunemente accettato che produce una naturale pubblicità del discorso; è per questo che la discussione schiaccia l'oggetto sulla parte visibile, mentre nella zona oscura (meno simbolizzabile) le situazioni vengono prevalentemente agite senza essere gestite.

L'obiettivo di questo mio contributo è quello di dare visibilità alle stereotipizzazioni per allentare il loro peso e sollevare lo schiacciamento sulla parte visibile per consentire la simbolizzazione di pezzi della parte oscura (un'attività estrattiva da mi-

natori cognitivi o da cavernicoli platonici). E questo non per uno “sfizio” epistemologico, ma perché mi sembra che solo in questo modo l’oggetto di lavoro possa essere visto e dunque trasformato. Cercherò ora di prendere in esame i quattro nodi critici, prima singolarmente nelle loro specificità, poi insieme nelle interazioni che si sviluppano tra essi.

Contrattazioni e definizioni

Per ognuno dei quattro nodi critici vi sono uno o più luoghi comuni da cui prendere le mosse. Nel caso del primo nodo critico il luogo comune da cui partire è la *presunzione di controllo assoluto della realtà attraverso la legge*; tale presunzione occulta il fatto che la vigenza di una regola è il prodotto di complesse mediazioni sociali. La norma codificata, scritta (“è importante mettere nero su bianco”) rassicura: l’ipertrofia normativa è una caratteristica delle società complesse. La norma assegna i compiti, i ruoli; definisce le posizioni delle parti, immaginando di poter imbrigliare i conflitti entro canali controllabili. Si pensa che più si definisce nei particolari, più ci sia tutela. In realtà la norma non garantisce la riuscita: si stipula la convenzione, si definisce il protocollo, formalmente tutto è ineccepibile, ma nel concreto le cose non funzionano. La realtà apre fronti imprevisi che impongono continue ridefinizioni del problema (..è competenza mia o tua?; ..chi deve attivarsi?). I conflitti nascono sui fini; e questi di solito nella definizione della norma vengono dati per scontati o definiti in modo generico (nei protocolli il rimosso – il “terzo escluso” – è il senso, il “che cosa siamo qui a fare”, il “che cosa produciamo”).

Anche il lavoro sulla definizione dei parametri di qualità, che pure registra sforzi rilevanti, in genere rimane alla periferia del prodotto (il rapporto operatori/utenti è un “paletto” importante, ma dice poco sulla qualità di un servizio ad alta intensità relazionale; le certificazioni realizzate in servizi complessi nell’arco di due mesi e spendendo 25 milioni, lasciano dubbi sulla profondità del lavoro svolto). Quando poi si tenta di entrare nel cuore del prodotto, vengono utilizzati strumenti mol-

I NODI CRITICI
VISTI NELLE LORO
SPECIFICITÀ

to rozzi di rilevazione e riferimenti teorico metodologici piuttosto semplificanti (ad esempio, la scala dei bisogni di Maslow). L'illusione di predefinire, di definire una volta per tutte, fa vedere la rinegoziazione come un incidente o un disturbo, anziché come un aspetto fisiologico della costruzione di regole condivise (vigenti perché condivise). Poiché comunque qualche parametro bisogna pur trovarlo, si finisce per enfatizzare indicatori periferici o semplificati, irrigidendosi rispetto ad eventuali situazioni successive di rinegoziazione. Così il processo di certificazione rischia di essere vissuto più come il superamento di un esame o come l'acquisto di un marchio, che come l'occasione per un ripensamento del modo di lavorare e per rendere più visibile/comprendibile ai vari clienti il prodotto erogato.

In realtà l'oggetto di lavoro "promozione del benessere psicofisico" ha una forte valenza soggettivo/relazionale; risulta fortemente determinato dalle culture locali (la cultura della cooperazione sociale dell'Emilia-Romagna è molto diversa da quella della Lombardia); richiede negoziazioni specifiche che non possono essere sostituite totalmente da normative nazionali o regionali, per quanto dettagliate, e che non possono prefigurare tutti i possibili incidenti di percorso al momento della stipula della convenzione o della stesura del protocollo; richiede setting adeguati per trattare tali disfunzioni.

In queste situazioni probabilmente solo *la condivisione costruisce chiarezza*. E il controllo non passa solo da modalità ispettive, ma piuttosto dalla esposizione pubblica dei criteri e degli orientamenti che guidano la gestione del servizio. Tutto questo rimanda a una concezione del diritto più ampia di quella prevalente (che considera diritto solo la norma scritta, emanata da un organo pubblico e sanzionata), riconoscendo che la legge è espressione di un contesto sociale e che l'applicabilità di una norma è condizionata dall'insieme di regole dell'ethos sociale che hanno modalità sanzionatorie diverse da quelle del diritto formalizzato nei codici, ma non sono per questo meno vigenti. Se si misconosce l'origine sociale delle norme, la convenzione rischia di diventare una sorta di legge

che definisce astrattamente diritti e doveri, senza uno sforzo per individuare i problemi, cui il privato sociale sente di doversi attenere per ossequio alla norma (o peggio per ricatto). Si può pensare così che quando si è scritta una convenzione si è realizzato solo il primo passo e che il quadro di riferimento costruito va continuamente alimentato. Ciò restituisce il diritto al suo spazio, cruciale ma delimitato, e consente di immaginare norme che siano congruenti con la produzione di servizi, i cui contenuti vanno individuati progressivamente nel tempo con il contributo di diversi attori.

È possibile dunque immaginare norme che: istituiscano setting per ridefinire in itinere i problemi; valorizzino le risorse informali; definiscano le diverse tipologie di utenti; definiscano i principi-base del servizio (le finalità); consentano di entrare nel merito anche delle metodologie di lavoro utilizzate (la comunità locale è indifferente rispetto a organizzazioni che considerano il tossicodipendente “uno da raddrizzare?”).

Certo, assumere l'esistenza, fra gli attori sociali in campo, di strategie diverse, potenzialmente conflittuali, che non si esauriscono nelle posizioni formali, significa accettare che l'altro possa cambiare le mie prefigurazioni. Ma senza questa immissione della parte oscura è difficile definire regole in modo sensato, perché non si sa che cosa si produce. Il rischio è quello dell'*eterogenesi dei fini*: le norme giuridiche, infatti, che si propongono di garantire le persone, producono garanzie generiche che negano le specificità e producono/rinforzano le diseguaglianze.

Valutazioni di costi e benefici

Il luogo comune da cui partire in questo caso è la *convinzione che il problema delle risorse si restringa a una redistribuzione di denaro*; ciò occulta il fatto che le risorse economiche sono una costruzione sociale su cui influiscono le rappresentazioni e le culture locali.

Il punto critico nella prassi prevalente è l'identificazione tra costo e spesa:

– “Quest'anno abbiamo speso 3 miliardi per l'handicap”

- (prescindendo dalla specificità delle situazioni)
- “Le nostre cooperative fanno risparmiare all’ASL 21 milioni all’anno per ogni paziente inserito” (al di là della complessità della ricostruzione del costo di un paziente all’interno della Pubblica Amministrazione)
 - “Facciamo appalti al massimo ribasso per amministrare in modo oculato i soldi che ci affidano i cittadini” (al di là delle conseguenze che questa scelta può produrre sulla qualità del lavoro degli operatori e di conseguenza sulla qualità dell’assistenza erogata agli utenti)
 - “Chiudiamo il servizio e diamolo in gestione al privato sociale perché costa meno” (non valutando il sottoutilizzo di risorse, come l’identificazione degli attuali operatori nel lavoro con quegli utenti o come i saperi accumulati dagli stessi operatori circa il modo di affrontare i problemi di quegli utenti).

La necessità di una nozione di costo più ampia rispetto a quella di spesa si ricava anche dall’economia profit, dove è noto come il valore di un bene non dipenda solo dal costo del materiale che lo costituisce, ma anche, e in certi casi soprattutto (pensiamo ai marchi: Swatch, Bulgari, ecc.), dal valore che gli viene attribuito dalle persone. L’economista-filosofo A. Sen sostiene che se la riduzione delle erogazioni finanziarie aumenta il disagio sociale, può produrre un costo sociale complessivo molto più consistente rispetto alla spesa monetaria sostenuta. Potrebbe essere utile ad esempio, (in un’accezione ampia della valutazione costi-benefici), spendere di più assegnando in gestione un servizio di manutenzione del verde pubblico a una cooperativa di tipo B, perché questo consente a pazienti psichiatriche di reinserirsi nella società anziché rimanere passivi assistiti; e su questa opzione si potrebbe aprire un confronto aperto nella comunità locale.

Il riconoscimento dell’origine sociale dell’economia richiede:

- la valutazione di risorse non monetarie (simboliche, personali);
- la considerazione delle risorse non solo come date, ma anche come accrescibili e generative di ulteriori risorse.

Ampliare l'idea di costo significa mettere al centro anche in questo caso, come si è visto a proposito delle norme, i processi di negoziazione: la valutazione di un costo sociale dipende dalle rappresentazioni delle priorità di senso che le persone si fanno. Se però la parte sociale (oscura) dell'economia è esclusa nella considerazione dell'oggetto di lavoro, è difficile valutare i costi e i benefici, poiché non si sa cosa si produce (cosa si compra e cosa si vende).

Come nel caso delle regole, anche per i costi si produce un'*eterogenesi dei fini*: un'ottica di buona amministrazione delle risorse produce sprechi e sottoutilizzi.

Identificazioni e appartenenze di singoli e gruppi

Vi sono in questo caso più luoghi comuni da cui partire:

- Ente Pubblico come luogo della professionalità e delle specializzazioni (occulta il fatto che le specializzazioni professionali rendono problematica la visione dell'oggetto e la costruzione di partnership);
- Ente Pubblico come difesa dell'equità sociale (occulta il possibile uso privato dei beni pubblici);
- Privato sociale come luogo "caldo e buono" (occulta posizioni ideologiche, certe forme di scarsa cura verso operatori e utenti, nonché il mercato del lavoro marginale e sottoretribuito che il terzo settore a volte incarna).

I processi di identificazione sono un aspetto cruciale della vita sociale. Le persone e i gruppi sviluppano legami affettivi intensi verso oggetti come *la propria organizzazione, il mandato istituzionale, la propria professione, i contenuti del lavoro, i destinatari del servizio* (e con le idee di giustizia, democrazia, bene comune implicitamente veicolate da queste diverse dimensioni).

Si tratta di processi importanti perché costruiscono l'identità di gruppi sociali (ad es. gli ambientalisti), di aree professionali (ad es. gli assistenti sociali) e di organizzazioni (ad es. le imprese sociali), producendo così riconoscimento/riconoscibilità dell'esperienza di persone che hanno differenti concezioni del lavoro e della vita sociale. Questi processi, fisiologici e utili

perché mobilitano risorse, registrano nell'attuale società complessa e in particolare nel lavoro sociale, consistenti irrigidimenti e semplificazioni che finiscono per assolutizzare un'identità a discapito delle altre. La vita sociale è attraversata da fenomeni di frammentazione e da una mescolanza di culture che rende problematico identificare in modo articolato i vari gruppi; inoltre le difficoltà di cui questi gruppi sono portatori sono allo stesso modo di non facile individuazione, perché gli abitanti delle società complesse sono produttori di complessità: diminuisce l'area del disagio conclamato e quella delle persone che si sentono "normali", mentre aumenta l'area del disagio invisibile. Tutto ciò crea un diffuso bisogno di riconoscimento. Per sentirsi riconosciuti in qualche modo, individui e gruppi compiono semplificazioni ("tu sei di là e io di qua"; nelle cooperazioni tra Pubblico e Privato sociale "tu Pubblico sei cattivo e io Privato sono buono" – e viceversa –).

Sono posizioni che tendono:

- a rassicurare le persone più che a tenere conto delle loro specificità; in particolare nel lavoro sociale non vengono viste le nuove forme di esclusione, le disegualianze nascoste: ad esempio, una stessa categoria sociale (famiglie monoreddito, famiglie numerose, lavoratori autonomi) può essere attraversata in modo molto diverso dal disagio a seconda dei contesti;
- a eliminare le ambivalenze fisiologicamente inscritte nel lavoro sociale: che cosa sia il benessere psico-fisico non è semplice da stabilire in concreto (ad es. è giusto sempre e comunque imporre uno standard elevato di condizioni igieniche ad anziani attaccati ad abitudini quotidiane che costituiscono ormai un pezzo rilevante della loro identità?); reggere le incertezze che questa microdecisionalità continua propone non è facile per l'operatore, che dunque può subire il fascino rassicurante di queste semplificazioni.

Nella costruzione del prodotto "promozione del benessere psico-fisico" tutto questo processo viene amplificato, perché lo stesso oggetto di lavoro è poco definibile e materializzabile (creando problemi nella riconoscibilità sociale delle profes-

ni che se ne occupano) ed è attraversato da forti investimenti simbolico-affettivi che espongono chi opera nel sociale a conflitti consistenti.

Queste identificazioni rigide e monodirezionate:

- negano le identità diverse;
- non tollerano l'ambivalenza;
- impediscono la mediazione delle rappresentazioni circa l'oggetto di lavoro (necessaria per rispettare la complessità dell'oggetto stesso);
- producono irrigidimenti quando interagiscono con la parte più visibile dell'oggetto di lavoro (definizioni normative e gestione delle risorse economiche).

Ad esempio:

- se sono molto identificato con un mandato istituzionale che impone di vedere le famiglie come bisognose, mi sarà impossibile vederle come risorse;
- a volte le retribuzioni degli operatori vengono fissate più sulla base dell'appartenenza professionale che delle funzioni realmente svolte;
- spesso avviene un cortocircuito tra idealizzazione del proprio mandato/missione-definizione di obiettivi molto alticentricità verso l'ambiente esterno (viene attivata una cooperativa con l'obiettivo di gestire una comunità per tossicodipendenti -perché questa è la missione dell'associazione- mentre il problema in quel contesto è promuovere interventi di prevenzione al disagio giovanile);
- “Il Privato è male e il Pubblico è bene perché difende i diritti” (ma i diritti di chi, se non vede le diseguaglianze nasconde?):
- “Il Pubblico è male e il Privato è bene” (e se il privato persegue interessi privati a danno di altri privati?).

Potrebbe essere importante allora lavorare per articolare le identificazioni troppo rigide; e forse lo si potrebbe fare non solo attraverso la formazione, ma anche tramite le azioni connesse alla parte visibile dell'oggetto di lavoro. Ad esempio: definire norme meno rigide; creare setting – luoghi di confronto – per far esplicitare e per trattare le resistenze al con-

fronto con la diversità; gestire in modo più flessibile le risorse economiche. In caso contrario energie così importanti per l'innovazione sociale come quelle mobilitate dai processi di identificazione (si pensi solo al fatto che il lavoro nei servizi implica una simbolizzazione del modo con cui immaginiamo la società e dunque è suscettibile di promuovere processi di partecipazione sociale), rischiano di impedire il riconoscimento delle diverse identità, e di produrre ripetizione, fissità e caste sociali.

Conflitti tra culture e tra poteri intorno al tema delle decisioni

Anche in questo caso i luoghi comuni da cui partire sono molteplici:

- l'idea che si possa presidiare in modo forte il processo decisionale rispetto alla multiformità delle strategie dei diversi attori in campo;
- la presunzione di onnipotenza dovuta alla fiducia nei mezzi tecnologici e la conseguente rimozione dell'informale e del quotidiano che vengono visti come impacci "stupidi" (ma che invece inceppano continuamente l'ingranaggio);
- l'illusione che di fronte alla quantità di microconflitti presenti nelle nostre società, la decisione sia l'ultimo passaggio ("decidiamo una volta per tutte"); si ha insomma sempre l'idea che la decisione sia definitiva.

In realtà il processo decisionale accompagna il lavoro di continua negoziazione sull'oggetto di lavoro di cui è intrisa l'attività di promozione del benessere psico-fisico, perché esiste una pluralità di interessi pratici e di orientamenti ideologici (e dunque di strategie) fra gli attori.

Se accetto come inevitabile il fatto che non posso predefinire tutto prima, ma sono necessari continui aggiustamenti e che esiste una pluralità di strategie fra gli attori, potenzialmente conflittuali che non si esaurisce nelle posizioni formali, riuscirò ad accettare gli ineliminabili indugi, disfunzioni e contraddizioni legati al processo decisionale e considererò la decisione come l'avvio di un processo.

Se invece immagino che le diverse strategie possano essere contenute e rappresentate attraverso la definizione di norme e somme di denaro, non potrò tollerare queste zone imprecise e considererò la decisione come l'ultimo passaggio.

La grande conflittualità che riscontriamo nelle situazioni di lavoro, e che si muove su vari livelli (amministrativo, professionale, istituzionale, ideologico) deriva dal fatto che tutto quello che non è stato precedentemente esposto e considerato ricade nella situazione concreta. È certamente frustrante il fatto che, a fronte del delirio di onnipotenza ("detto/fatto", "una volta per tutte") che gli strumenti tecnologici contribuiscono a creare, ci ritornino sempre in mano cose che avevamo pensato di risolvere con una decisione. L'esito però di questa posizione è una gestione riduttiva dei conflitti che vengono negati tentando di non scontentare nessuno (o delegati -"sono questioni che devono risolvere i tecnici"-, anche se poi riaffiorano per altre vie), oppure agiti nel modo più brutale, cioè tentando di eliminare l'altro (la pluralità di strategie è difficile da reggere, perciò si cerca di ricondurre tutto a una strategia univoca negando il contrasto o cercando l'eliminazione dell'altro). Ad esempio viene dato in appalto il servizio di assistenza domiciliare a una cooperativa, a motivo di un'opzione pregiudiziale a favore del privato sociale (magari in presenza di operatori pubblici fortemente identificati col loro lavoro e con utenti identificati con quegli operatori).

In queste situazioni fortemente semplificatorie, il conflitto (che di per sé è un elemento di mobilità sociale, perché è il segnale dell'esistenza di parti diverse che si riconoscono come portatrici di interessi diversi) produce negazione (non riconoscimento) delle diverse identità in gioco.

LE RELAZIONI FRA I QUATTRO NODI CRITICI

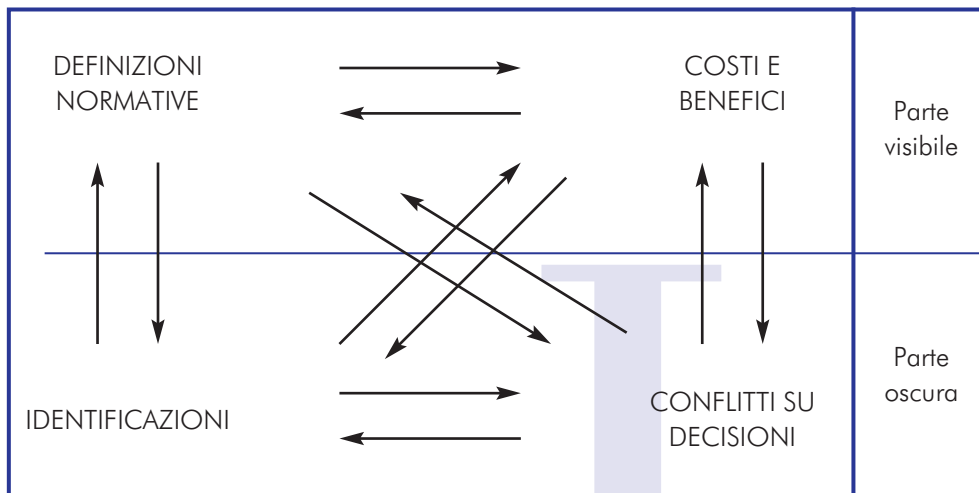
Possiamo riassumere in alcune tabelle le considerazioni elaborate in precedenza sui singoli nodi critici. Per ogni nodo abbiamo individuato un circolo vizioso, conseguenza di semplificazioni stereotipizzanti, che produce contraddizioni rispetto ai fini che muovono l'azione o deprivazioni delle potenzialità presenti nella situazione (fig. 2).

FIG. 2

| Nodi critici Circolo vizioso | Contrattazioni e definizioni normative | Valutazioni di costi e benefici | Identificazioni e appartenenze di singoli e di gruppi | Conflitti tra culture e poteri intorno alle decisioni |
|---|---|---|---|---|
| Semplificazioni Stereotipizzazioni | Presunzione del controllo assoluto della realtà tramite la norma scritta | Riduzione del costo a spesa | Idea rigida e monodirezionata di identità | Illusione del presidio forte dei decisori sulla multi-formità delle strategie degli attori in gioco |
| Contraddizioni Deprivazioni | Rafforzamento delle disuguaglianze <i>(a fronte dell'intenzione di tutelare i diritti delle persone)</i> | Sprechi, scarso utilizzo delle risorse <i>(a fronte dell'intenzione di amministrare in modo equo le risorse)</i> | – Non riconoscimento delle identità – Costruzione di identità rigide e di caste <i>(a fronte delle potenzialità di produzione di riconoscimento insite nei processi di identificazione)</i> | Conflitto agito (<i>eliminazione dell'altro</i>) Conflitto evitato (<i>negazione/spostamento</i>) <i>(a fronte delle potenzialità di innovazione e mobilità sociale insite nel conflitto)</i> |

Quanto detto finora indica un rapporto dinamico fra i quattro nodi con transiti in andata e ritorno da ogni nodo verso gli altri tre. In sostanza, le due polarità della parte oscura dell'oggetto di lavoro influenzano la costruzione della parte visibile e, viceversa, le polarità più simbolizzate contribuiscono a orientare la zona oscura (fig. 3).

FIG. 3



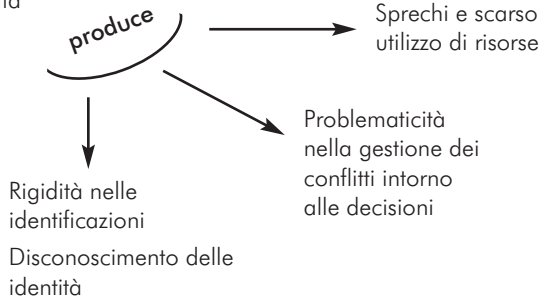
È possibile infine evidenziare come le semplificazioni/stereotipizzazioni prodotte all'interno dei diversi circoli viziosi, interagendo con le contraddizioni/deprivazioni degli altri tre nodi, si rinforzino reciprocamente. Ad esempio, la presunzione di controllo assoluto della realtà tramite la norma scritta produce: sprechi e scarso utilizzo delle risorse; costruzione di identità rigide; problemi nella gestione dei conflitti legati alle decisioni.

Di seguito analizzeremo queste interazioni prendendo in esame per ogni nodo l'influenza sugli altri tre. Per semplicità espositiva abbiamo scelto di riassumere il ragionamento all'interno di schede sintetiche e, speriamo, sufficientemente esplicative.

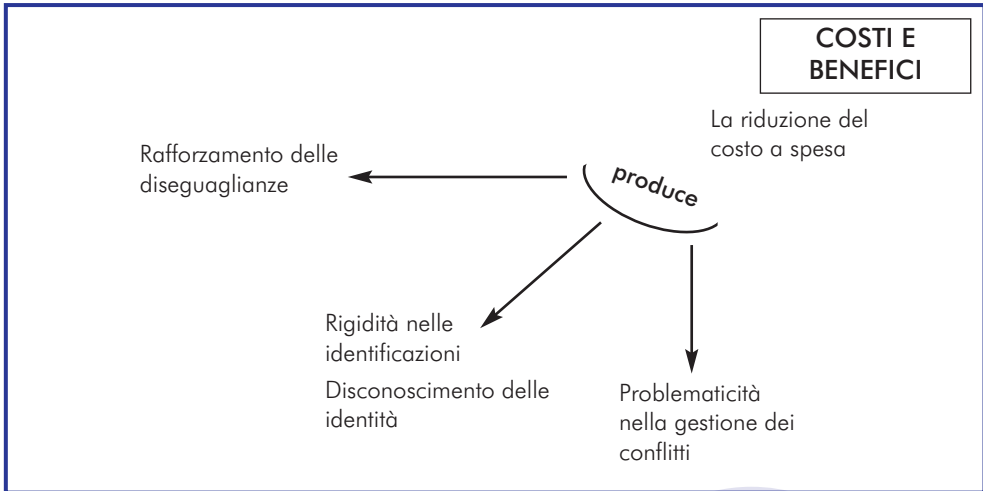
Contrattazioni e definizioni

DEFINIZIONI NORMATIVE

La presunzione del controllo assoluto tramite la norma scritta

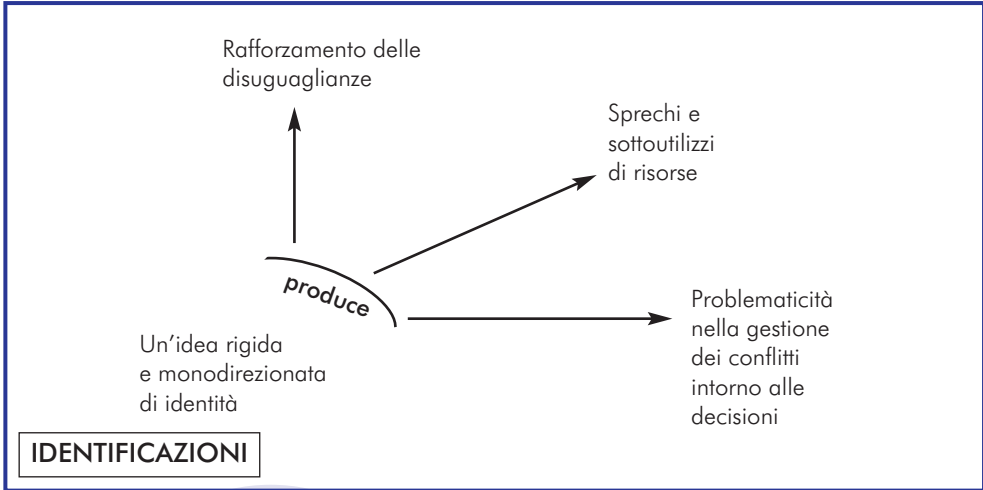


| | |
|--|--|
| <p>Esempio</p> <p>Ripercussioni sugli altri tre nodi</p> | <p><i>Definizione di un protocollo di intesa tra ente pubblico e cooperativa per la gestione di un servizio</i></p> |
| <p>Identificazioni</p> | <p>Il protocollo definisce le parti e le loro posizioni, crea identificazioni Ad es. – “la cooperativa deve mettere a disposizione tre educatori” – “l’ASL deve garantire che i minori abbiano una diagnosi adeguata” Io attribuisco a te Ente locale il dovere e dunque ho il diritto di pretendere</p> |
| <p>Costi e benefici</p> | <p>Le definizioni normative diventano parametri per l’erogazione dei fondi Le standardizzazioni generali (“una certa cifra per gli autosufficienti; una certa cifra per i non autosufficienti”) finiscono per dare gli stessi soldi ai poveri e ai ricchi</p> |
| <p>Conflitti su decisioni</p> | <p>Si immagina che i conflitti siano già pre-trattati tramite regole che definiscono le parti in gioco (in realtà i conflitti avvengono sui fini che nella definizione delle norme sono in genere dati per scontati)</p> |

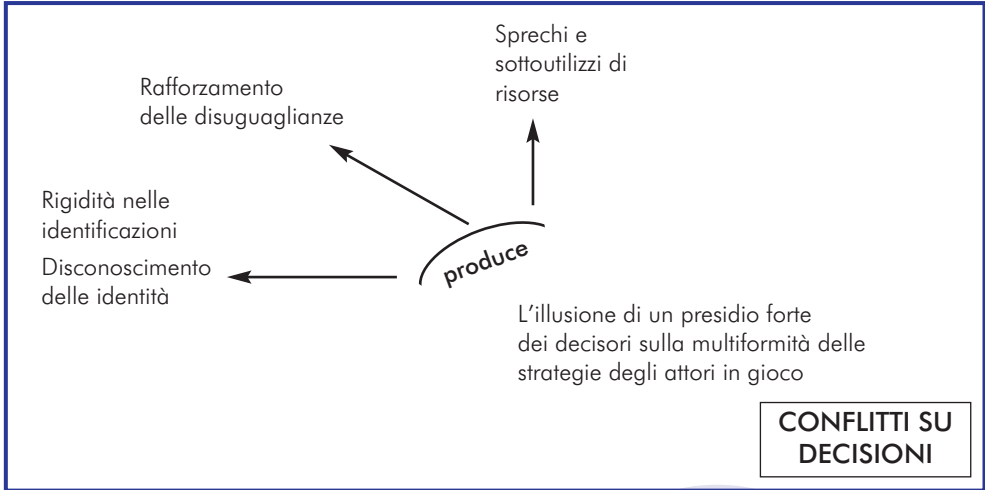


| | |
|---|---|
| Esempio | <i>"Il nostro assessorato quest'anno ha speso 3 miliardi per l'handicap"</i> |
| Ripercussioni sugli altri tre nodi | |
| Identificazioni | Le risorse vengono gestite prescindendo dalle diverse identità in gioco, poiché ci si basa unicamente sulla standardizzazione numerica delle cifre |
| Definizioni normative | Non basandosi su tipologie l'erogazione delle somme realizza una tutela solo generica dei diritti <i>(l'incrocio fra le rigidità del paradigma numerico dei costi, di quello normativo della legge, e di quello relativo alle identificazioni che si sviluppano in gruppi e persone, può condurre a situazioni in cui intorno a un solo portatore di handicap ruotano 10 operatori)</i> |
| Conflitti su decisioni | Si producono rigidità collegate alle ambivalenze verso il denaro <ul style="list-style-type: none"> – Il Pubblico immagina che una volta erogati i fondi non si debba più tornare sul problema ("ti ho pagato, dunque adesso vai, non ti voglio più vedere") – Il Privato sociale vive il Pubblico da un lato come il controllore (mettendosi in una posizione di sudditanza), dall'altro lato come quello che deve solo mettere i soldi e poi non interferire (ponendosi così in un'ottica svalutante) |

Identificazioni e appartenenze di singoli e di gruppi



| | |
|--|--|
| <p>Esempio</p> <p>Ripercussioni sugli altri tre nodi</p> | <p><i>Definizione di un protocollo di intesa tra ente pubblico e organizzazione del privato sociale per la gestione di un servizio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Il Pubblico si sente depositario del mandato istituzionale e della professionalità – Il Privato sociale si sente depositario della motivazione (nel caso delle cooperative il privato sociale si sente depositario della capacità imprenditiva) |
| <p>Definizioni normative</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Il Pubblico definisce le regole in modo minimalista, attenendosi al regolamento, alla legge, al mansionario (rispetto del CCNL, assicurazione per i dipendenti della cooperativa); non entra nel merito perché “non è sua competenza”; non fornisce spazio normativo-simbolico alle risorse informali – ad esempio gruppi famiglia con minori in affido – perché non è attrezzato per vederle – Il Privato sociale vuole carta bianca sul piano decisionale (tende a evitare di essere verificato sul merito) |
| <p>Costi e benefici</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Il Pubblico sta rigidamente nelle previsioni delle gare d'appalto – Le retribuzioni vengono definite sulla base dell'appartenenza professionale più che della funzione concretamente svolta – Le risorse informali vengono sottoutilizzate <p>Il Privato sociale si propone a costi calcolati sulla base di elementi molto sommari, perché l'aspetto preminente è la diffusione della propria missione (finisce sullo sfondo la considerazione di cosa significhi svolgere un lavoro di operatore in quel servizio lì con quegli utenti specifici)</p> |
| <p>Conflitti su decisioni</p> | <p>Queste identificazioni così monodirezionate e così radicate pongono le premesse per conflitti che tendono a eliminare l'altro</p> |



| | |
|---|---|
| Esempio | Decisione di non esternalizzare un servizio a una cooperativa sociale per un pregiudizio a favore della gestione pubblica <i>(ma può valere anche l'esempio del pregiudizio opposto)</i> |
| Ripercussioni sugli altri tre nodi | |
| Definizioni normative | I diritti non vengono tutelati perché la decisione non viene presa sulla base di un'analisi del contesto, bensì di un pre-giudizio, dunque i problemi non vengono affrontati |
| Costi e benefici | Vengono scarsamente utilizzate le risorse informali (ad esempio il volontariato), proprio mentre il Pubblico non è in grado di risolvere tutti i problemi da solo |
| Identificazioni | Vengono implicitamente sostenute identificazioni rigide che nel conflitto tenderanno a contrapporsi sterilmente |

Sembra allora importante un'azione riflessiva su due livelli:

- mostrare la limitatezza dei codici della visibilità (giuridico ed economico) e la necessità di un loro approssimarsi a zone meno "sicure" (ampliamento dei concetti di diritto e di costo), può consentire alla zona oscura di essere maggiormente simbolizzata, letta e dunque rappresentata tramite linguaggi formalizzati;
- dando maggiore visibilità alla parte oscura, essa può venire trattata in modo più articolato e meno univoco e contribuire a determinare in modo più consapevole l'oggetto di lavoro.

Per simbolizzare le parti oscure occorre creare un nuovo linguaggio comune. Per questo occorre considerare parte integrante del lavoro sociale (e non solo come una sua premessa) la costruzione di occasioni in grado di favorire questa creazione linguistica. Le nostre società contemporanee, complesse e frammentate, generano ansie che a loro volta producono, nonostante la tolleranza ostentata, una consistente propensione al pensiero unico. Sembra allora che la cooperazione tra Pubblico e Privato sociale nella promozione del benessere fisico e psichico della comunità, sia costretta a misurarsi sia con i codici forti della razionalità strumentale che con le potenti identificazioni affettive mobilitate dai problemi di cui si occupa. D'altra parte la crescente immaterializzazione del lavoro rende generalizzabile questa osservazione; le difficoltà del lavoro sociale possono essere viste come spie di problemi che attraversano a diversi livelli le nostre società.