

Le fasi metodologiche e l'operatore sociale di comunità come guida relazionale

Facilitare processi di community social work

Chiara Pancioli
Università Cattolica di Milano
Centro di Ricerca Relational
Social Work

Nel lavoro sociale odierno sempre più si stanno diffondendo progetti a valenza collettiva, siano essi di gruppo o di comunità. Comuni, Aziende consortili, Comunità montane, ma soprattutto Regioni e Fondazioni bancarie, infatti, cercano di promuovere azioni collettive finanziando diversi attori affinché si mettano in rete per fronteggiare problemi comuni, per prevenire disagi diffusi o per accompagnare grandi cambiamenti sociali sui territori. Talvolta gli operatori sociali si ritrovano in questo modo a promuovere un lavoro sociale di comunità senza avere una preparazione specifica. Altre volte sul territorio sorgono azioni spontanee per libera iniziativa di alcuni cittadini, ma gli operatori sociali non li riconoscono, e così facendo non solo non li valorizzano, ma rischiano talvolta addirittura di soffocare l'esistente. Un professionista che voglia facilitare un processo di lavoro sociale di comunità dovrebbe quindi prima di tutto chiedersi quali siano gli elementi che lo contraddistinguono e quali caratteristiche dovrebbe avere oggi il lavoro sociale di comunità per essere definito tale. Il presente contributo intende provare a rispondere a questi obiettivi, accompagnando l'operatore sociale che voglia promuovere processi di community social work nell'orientarsi in questo livello di lavoro. Seguendo le indicazioni operative del metodo Relational Social Work, verranno descritte le fasi metodologiche da seguire per facilitare un progetto sociale di comunità che sia realmente partecipativo e verranno suggeriti alcuni accorgimenti pratici per guidare al meglio il processo.

Parole chiave

Lavoro sociale di comunità – Partecipazione – Relational Social Work – Gruppo guida – Pianificazione aperta – Guida relazionale di comunità.

Introduzione

Si può ritrovare il *community social work* fin dalle origini del lavoro sociale. Il movimento delle *Settlement Houses* nasce durante le crisi economiche di fine Ottocento nei nuovi quartieri delle città statunitensi che stavano assistendo a un loro forte sviluppo antropico causato dalla rivoluzione industriale. Tale movimento aveva infatti tra i suoi obiettivi principali quello di mettersi a servizio degli indigenti, non attraverso la costruzione di istituti o azioni caritatevoli, ma facilitando progetti di sviluppo di comunità (Bortoli, 2013). Così il *community social work* si è andato a delineare come vero e proprio ambito professionale.

Negli anni è divenuto necessario definire il lavoro sociale di comunità per distinguerlo dagli altri livelli di intervento del *social work*. Per darne un'ampia definizione si può dire che esso pone il suo focus nell'aiutare le persone che hanno interessi comuni a mettersi insieme, accompagnandole prima a prendere consapevolezza dei propri bisogni e poi a condividere un'azione comune per rispondere ad essi. In questo modo tutte le persone coinvolte da un problema, incontrandosi, si supportano reciprocamente (Payne, 1995).

Il *community social work* vuole quindi sostenere soggetti che vivono problemi o necessità simili a unirsi per trovare insieme risposte comuni a situazioni condivise attraverso approcci collettivi, preventivi e antidiscriminatori, improntati ai valori della partecipazione e dell'empowerment (Mayo, 2002).

Una finalità ampia e il coinvolgimento di molte persone caratterizzano il lavoro sociale di comunità, ma non sono sufficienti a distinguerlo dai livelli del *case work* e del *group work*, quindi non lo definiscono. Gli approcci di lavoro sociale improntati a un'ottica relazionale e partecipata, infatti, lavorano sempre con una pluralità di persone, a prescindere dal livello in cui si colloca la stessa finalità perseguita (Folgheraiter, 2004; 2007; 2011).

Altre due caratteristiche fondamentali, delineate di seguito, definiscono un progetto di *community social work*.

- Il *community social work* persegue una finalità che ricade su una collettività di persone indefinite. Quando si formula una finalità di comunità, infatti, si ipotizza che il suo raggiungimento possa portare beneficio potenzialmente a *tutti* i membri di quella data comunità, siano essi definiti comunità in quanto appartenenti a una determinata area geografica o a una collettività che condivide bisogni o interessi (Raineri, 2005).
- Tuttavia, perché gli interventi che perseguono una finalità collettiva si possano classificare come *community social work*, vi deve essere anche *partecipazione*, sia nella definizione della finalità, sia nell'ideazione e nell'implementazione delle azioni utili a perseguirla (Mayo, 2002; Twelvetrees, 2002; Raineri, 2005; Calcaterra, 2017a; 2017b).

Il lavoro sociale di comunità non può essere ridotto, come spesso oggi si rischia di fare, a un mero progetto rivolto ai cittadini appartenenti a una comunità, pianifi-

cato e definito in ogni dettaglio da professionisti del sociale, magari insieme a politici e amministratori locali. Il «target comunità» non è quindi sufficiente a far sì che un progetto possa dirsi di community social work!

Un vero progetto sociale di comunità si realizza perciò attraverso un processo partecipato in cui gli attori protagonisti sono *alcuni* membri di quella stessa comunità cui la finalità si rivolge. Questi membri si ritrovano insieme, talvolta sotto la guida di un operatore esperto, ma non necessariamente (tanti progetti di community social work nascono spontaneamente!) e pensano, ragionano, riflettono, discutono e agiscono per migliorare una situazione che riguarda loro stessi, ma anche gli *altri* membri della comunità. Chi sono questi «altri»? Tutti coloro che sono accomunati a loro da un interesse analogo, dall'appartenenza a una specifica area geografica (un paese, un quartiere, un condominio), da un bisogno legato a situazioni difficili (ad esempio, l'essere ragazzi con una disabilità fisica o figli caregiver di genitori anziani non autosufficienti o donne in cerca di lavoro e così via) o dal fatto di attraversare un periodo particolare della propria vita, come l'essere neomamma. Possiamo infatti definire la comunità come l'insieme dei legami sociali basati sull'appartenenza a una località o basati su interessi condivisi quali possono essere passioni, appartenenze etniche, culturali o linguistiche, il fatto di attraversare la medesima fase del ciclo di vita o di vivere problemi analoghi (Raineri, 2005).

È importante tenere a mente che perché un progetto possa dirsi di comunità non è necessario che tutti i membri di quella comunità siano coinvolti nello stesso modo. Fondamentale è però che qualche membro che vive direttamente quella data situazione di difficoltà o appartiene a quel determinato territorio sia parte integrante del gruppo di progettazione. Anche se non sempre questo è possibile fin da subito, è però essenziale che gli operatori coinvolti tendano al coinvolgimento attivo di quelli che potremmo chiamare *diretti interessati*.

Un altro aspetto è necessario specificare: non si può dare per certo che effettivamente tutti i membri di quella comunità beneficeranno delle azioni che poi verranno messe in atto. Se la comunità di riferimento è molto grande — si pensi ad esempio ai ragazzi adolescenti che abitano in una determinata valle o ai residenti di un quartiere di una grande città — può verificarsi il caso che qualcuno di essi, o molti, non vengano nemmeno a conoscenza del progetto in essere. Tuttavia, questo non significa che quel progetto non sia di community social work. Ciò che conta è che *potenzialmente* chi appartiene a quella determinata comunità potrà essere raggiunto o anche direttamente coinvolto.

Le finalità progettuali nel community social work

Considerati i diversi tipi di comunità, un progetto sociale a valenza collettiva potrebbe rispondere a diversi tipi di esigenze, aspirazioni o difficoltà sociali. La letteratura distingue infatti tre grandi filoni di finalità progettuali differenti (Mayo, 1994; 2002; Dominelli, 2004; Raineri, 2011; Folgheraiter, 2018), al cui interno possiamo classificare, per avere un orientamento teorico, i diversi progetti sociali di community work.

Quando un progetto sociale di comunità si dà l'obiettivo di sviluppare o rafforzare il senso di appartenenza dei cittadini a una specifica comunità possiamo dire che stiamo svolgendo un progetto di *community development*. La finalità di questo tipo di processi è quella di rafforzare i legami sociali tra i membri di una comunità, favorendone conoscenza e cooperazione, per far sì che possano percepirsi non solo parte di essa, ma anche suoi attori responsabili. Si pensi a tal proposito a un quartiere di edilizia popolare in cui vi possono essere diversi problemi sociali (disoccupazione, dipendenze da alcol o sostanze stupefacenti, episodi di vandalismo) e nel quale le persone non si conoscono tra di loro. In un simile contesto un operatore sociale potrebbe decidere di promuovere processi di *community development*, per far sì che possa svilupparsi quella base di coesione sociale che non solo porta di per sé un maggior benessere ai residenti, ma è anche utile per iniziare poi a fronteggiare i singoli problemi e rappresenta un terreno fertile per il sorgere di azioni di solidarietà e aiuto reciproco.

Un altro filone è denominato *community problem solving*. Possiamo far rientrare in questa categoria tutti i progetti che si propongono di fronteggiare situazioni che presentano specifiche difficoltà sociali comuni a più persone che abitano uno stesso territorio o che appartengono a una comunità d'interessi. Per portare qualche esempio, si possono trovare progetti di questo tipo in quelle zone dove i cittadini faticano a far valere i propri diritti o a portare la propria voce a politici e servizi su questioni che li riguardano; oppure nelle aree urbane dove vi sono molte donne migranti che presentano difficoltà comuni nell'integrarsi al nuovo contesto; o ancora in quei quartieri o paesi in cui vi sono molti anziani soli ed è quindi necessario avviare progetti di contrasto alla solitudine e all'isolamento.

L'ultima finalità è rappresentata dai progetti di *social service planning*, ovvero tutti quei processi di comunità volti alla pianificazione o alla riorganizzazione di un determinato servizio. Con questo termine ci si riferisce a quelle situazioni in cui, insieme ad alcuni diretti interessati, si progetta un servizio che risponda a un'esigenza della comunità d'appartenenza. Ad esempio, se in un quartiere vi sono molti ragazzi adolescenti che non sanno come occupare i loro pomeriggi e chiedono ai servizi un luogo in cui passare il tempo, gli operatori sociali e l'amministrazione locale potrebbero, insieme ad alcuni di questi giovani, pensare all'apertura di un Centro d'Aggregazione Giovanile, discutendo con loro il luogo in cui farlo sorgere, le caratteristiche che dovrebbe avere sia a livello di struttura che di gestione: attività organizzate, orari d'apertura, regole d'utilizzo e così via. Oppure rientrano in questo filone i progetti che si prefiggono di ripianificare un servizio già esistente perché sia più efficace e più rispondente alle esigenze dell'utenza. Si pensi, ad esempio, a quelle situazioni in cui, insieme agli ospiti di un Centro Psico-Sociale, sono state ripensate le modalità d'accoglienza di chi fa un primo accesso o sono state riorganizzate le attività ricreative all'interno di esso, magari poi gestite dagli utenti stessi.

Come si vedrà più avanti, qualunque sia la tipologia di *community social work* che si vuole portare avanti, la modalità di facilitazione del processo dovrà sempre rispondere a uno stile quanto più inclusivo e partecipativo possibile, sia nell'ideazione che nella pianificazione.

Come nascono i progetti sociali di comunità?

Come si anticipava all'inizio, un lavoro sociale di comunità può nascere perché vi è un mandato dall'alto: l'amministrazione locale, un dirigente o una Fondazione bancaria del territorio, ad esempio, leggendo alcuni fenomeni sociali, grazie ai dati che hanno a disposizione in virtù del loro punto di vista privilegiato, potrebbero notare bisogni emergenti che hanno una valenza collettiva, che interessano cioè una pluralità di persone e non solo una singola famiglia o un individuo. Oppure potrebbero notare dei cambiamenti sociali che necessitano di essere accompagnati da interventi specifici, o ancora che potrebbero raccogliere i desideri e le aspirazioni di gruppi di cittadini che a loro si rivolgono. Così potrebbero essere loro stessi a promuovere un progetto sociale di comunità attraverso bandi o con richieste specifiche a un servizio pubblico territoriale o a un ente di Terzo settore. In questo modo una finalità più o meno ampia è già stata individuata.

In altre situazioni, un operatore, lavorando sui singoli casi, si accorge, in uno dei momenti di riflessione che si ritaglia, di come molte delle persone che a lui si rivolgono presentino difficoltà analoghe e può quindi ipotizzare che un determinato problema riguardi anche altre persone all'interno della comunità. In questo caso, è lei/lui stesso che, magari insieme a colleghi, propone al proprio responsabile di iniziare un progetto sociale di comunità.

Altre volte, invece, un gruppo di cittadini o un soggetto giuridico coglie un bisogno o un'aspirazione della comunità cui appartiene e sono loro stessi a bussare alla porta del servizio per chiedere aiuto. Talvolta queste persone si organizzano, più o meno consapevolmente, per iniziare autonomamente a mettere in atto azioni che rispondano alle loro esigenze, e solo in un secondo momento chiedono supporto ai servizi per proseguire il progetto, per promuoverlo o per formalizzarlo. In questo caso, l'operatore dovrà prestare attenzione a cogliere queste forze vitali presenti nella comunità e dovrà aggiungersi a queste per accompagnare il processo, evitando di ignorare o soffocare quanto già dall'esistente si sta muovendo verso il bene comune.

In qualunque modo una preoccupazione o una bozza di finalità sia arrivata al nostro operatore, questi dovrà poi seguire alcuni passaggi metodologici, necessari per accompagnare un processo che possa realmente dirsi di community social work.

Il metodo Relational Social Work e il lavoro sociale di comunità

Il metodo *Relational Social Work* (RSW) (Folgheraiter, 2004; 2007; 2011; Folgheraiter e Raineri, 2017) può fornire alcuni accorgimenti metodologici all'operatore che voglia facilitare un processo di lavoro sociale di comunità in modo partecipato e rispettoso delle risorse che già sono presenti in qualsiasi comunità. Il RSW dà chiare indicazioni su come sviluppare partecipazione mettendo al centro le persone con le proprie risorse e conoscenze e sostenendo relazioni di reciprocità.

Il RSW parte infatti dall'idea che il lavoro sociale di comunità, proprio per le sue caratteristiche costitutive, per perseguire una finalità comune, necessita di persone

che siano realmente motivate e che sentano come proprio l'impegno per il raggiungimento di quanto prefissato. In caso contrario, l'operatore sociale non potrà da solo sviluppare processi di comunità che siano realmente rispondenti ai bisogni locali, efficaci e duraturi nel tempo.

Possiamo quindi definire il *Relational Community Social Work* come quella metodologia che vuole fronteggiare finalità a valenza collettiva coinvolgendo e facilitando l'azione libera di soggetti, appartenenti a una medesima comunità, che sentono una determinata preoccupazione e sono disponibili ad attivarsi nella direzione di un cambiamento (Folgheraiter, 2011).

Il RSW vuole quindi, a fronte di una finalità ampia, individuare e connettersi alle persone della comunità, non per coinvolgerle in un percorso di intervento predefinito, bensì per promuovere una pianificazione aperta e condivisa. Per fare questo è necessario predisporre le condizioni organizzative e relazionali affinché le persone della comunità motivate possano incontrarsi, ragionare insieme, orientarsi e decidere passo per passo le azioni necessarie al conseguimento del bene atteso.

Un grande contributo del RSW al lavoro di comunità è dato dal fatto che dall'approccio relazionale ne è derivato un vero e proprio metodo che indica quelle che potremmo chiamare *fasi metodologiche*, le quali in realtà altro non sono che obiettivi che l'operatore può darsi per riuscire ad accompagnare il processo senza rischiare di essere autoreferenziale, ma piuttosto attento alle necessità dei membri della comunità e alle loro disponibilità e aspirazioni (Calcaterra, 2017a; Panciroli, 2017).

Le fasi metodologiche del processo

Nel RSW viene chiamato *guida relazionale* (Folgheraiter, 2011; Folgheraiter e Raineri, 2017) il professionista che vuole facilitare l'azione comune di un insieme di soggetti in relazione che perseguono una finalità attraverso un processo partecipativo. Ognuno di questi soggetti è portatore di risorse, fragilità, interessi, esperienze e punti di vista propri. Compito del professionista è riconoscere, valorizzare e mettere insieme le singole specificità: la guida relazionale facilita così un lavoro di rete (Folgheraiter, 2006; 2011). Il professionista si accosta a una situazione senza una soluzione predefinita o un percorso prefissato e assume un atteggiamento aperto e flessibile, creando il progetto *in itinere* insieme alle persone della rete in un'idea di indeterminazione.

1. Cercare i possibili interlocutori: l'assessment delle preoccupazioni e delle motivazioni

Quale che sia il modo di quelli sopra elencati, l'operatore conosce ora una situazione di disagio a valenza collettiva e suo compito sarà quindi quello di iniziare a muovere piccoli e cauti passi per facilitare l'avvio di un processo volto al miglioramento.

Per prima cosa il professionista cercherà di individuare chi condivide quella preoccupazione all'interno di quella data comunità. Se la situazione gli/le è stata

presentata da un gruppo di cittadini o da colleghi, quelle persone costituiscono già un punto di partenza. Avrà cioè già qualcuno che, come lui/lei, vede un determinato problema ed è motivato ad attivarsi per un cambiamento. Potremmo dire che questi due aspetti — riconoscere un dato di fatto come problema ed essere motivati per migliorare la situazione — caratterizzano le persone che hanno *care* per quella data situazione (Folgheraiter, 2011).

L'operatore quindi, da solo o con un eventuale gruppo di persone a lui già conosciuto, potrà cominciare a fare quello che Twelvetrees (2002), nel suo famoso manuale, definisce *profilo di comunità*. L'autore suggerisce di raccogliere *informazioni hard e soft*, indicando con le prime i dati quantitativi che negli anni sono stati raccolti su quella data comunità (pensiamo a indagini Istat, studi o ricerche precedentemente condotti sulla categoria d'interesse o su quella determinata area geografica, i dati raccolti dai servizi, dalla Regione o dall'amministrazione locale, e così via). Dentro a questa categoria include anche tutte le informazioni che possono essere raccolte dal Terzo settore o dalle agenzie private che gestiscono servizi o progetti attivi in quel determinato ambito. Con informazioni soft, invece, l'autore indica i punti di vista soggettivi, che possono essere raccolti in diversi modi. Tra i tanti, Twelvetrees parla di colloqui individuali condotti attraverso le visite casa per casa, focus group, questionari inviati per mezzo posta o consegnati a mano e tanti altri strumenti quanti la fantasia dell'operatore può immaginare, anche con l'aiuto delle nuove tecnologie. In questo modo il professionista si potrà fare un'idea di chi altro, oltre a lui e agli eventuali segnalanti/mandatari, ha *care*.

Secondo il RSW questa fase risulta fondamentale e rappresenta molto più che il semplice raccogliere informazioni. Costruire un profilo di comunità è prima di tutto instaurare relazioni! Nell'iniziare a conoscere la comunità, il professionista potrà, infatti, incontrare chi condivide la preoccupazione e chi è anche disponibile ad attivarsi per riflettere in modo aperto e congiunto e per agire insieme ad altri per il bene di quella comunità. Così facendo, inizia pian piano a comporsi nella mente della guida relazionale quello che chiameremo *gruppo guida* (Raineri, 2015). Quando l'operatore non è solo, ma sta svolgendo il profilo di comunità con coloro che gli hanno portato la finalità, questo gruppo, seppur abbozzato, esiste già. A seguito di questa prima fase il gruppo guida potrà quindi allargarsi o definirsi meglio.

A questo proposito va sottolineato che nella fase di raccolta informazioni si incontreranno molti dei soggetti potenzialmente coinvolti dalla preoccupazione o potenzialmente interessati a fronteggiarla per motivi personali, professionali o in virtù del ruolo che rivestono nella comunità, ma non tutti andranno a formare il gruppo guida. Tra questi, infatti, vi saranno coloro che, anche se toccati dal problema, non ne sono consapevoli: persone, quindi, che non vedono la situazione che è oggetto di preoccupazione per altre. Vi saranno poi persone che, pur vedendo la situazione, non la ritengono preoccupante e quindi non la percepiscono come difficoltà da fronteggiare, nonché persone consapevoli che la situazione costituisce un problema, ma non disponibili ad attivarsi per migliorarla. È fondamentale tenere presente che molto spesso nella comunità ci sono soggetti che già agiscono, più o meno consapevolmente, individualmente o in forma associata, per fronteggiare il disagio (Folgheraiter, 2004;

2007; Raineri, 2004). L'operatore dovrà quindi prestare attenzione ad agganciarsi a queste persone per capire con loro cosa è già stato fatto e *se e cosa* si possa fare insieme.

Fare l'*assessment* delle preoccupazioni e delle motivazioni significa quindi che l'operatore, e chi è con lui, dovrà cercare tutti i membri di quella comunità che potrebbero diventare collaboratori nel processo di community social work, a vario titolo e in forme differenti. Una volta individuati potrà incontrarli, farsi raccontare come loro vedono quella comunità, come sentono quella preoccupazione, quali sono le loro aspirazioni e desideri, quali le loro disponibilità. È questa una fase di esplorazione e contatto, di osservazione e ascolto. Per questo diciamo che il profilo di comunità è essenzialmente *relazione*. Solitamente in questi passaggi la finalità abbozzata dall'operatore o a lui portata da altri si amplia e si arricchisce proprio perché diviene necessario aprirla ai punti di vista nuovi e diversi che portano le persone che si incontrano.

In base a come il processo si è avviato, il gruppo di persone potenzialmente interessate potrebbe a questo punto essere composto da professionisti del sociale, amministratori locali, punti di riferimento della comunità più o meno formali (parroci, operatori del Terzo settore, associazioni, presidenti di comitati locali, volontari attivi in quella comunità, residenti particolarmente attivi e sensibili, ecc.), ma anche da semplici cittadini che vivono il problema direttamente e che magari mai, prima di quel momento, hanno spontaneamente preso parte ad azioni collettive.

2. Facilitare la ridefinizione di una finalità comune: la formazione del gruppo guida

Per passare dal piano dell'osservazione e dell'ascolto a quello dell'azione, l'operatore che svolge la funzione di guida relazionale secondo il metodo RSW deve invitare tutte le persone preoccupate e motivate a incontrarsi insieme. L'operatore incontrerà le persone che sono già disposte a interrogarsi su come fronteggiare la difficoltà, o che lo stanno già facendo in vari modi, e con loro ridefinirà la finalità progettuale. Ciò significa che la finalità iniziale a partire dalla quale l'operatore si è mosso potrà essere specificata meglio in virtù di nuovi elementi raccolti durante il profilo di comunità o ampliata per poter contenere i diversi punti di vista delle persone che ora compongono il gruppo progettuale.

Per arrivare a questo la guida relazionale, che chiameremo da qui in avanti anche *community social worker*, può utilizzare una tecnica presa in prestito dal counseling: la *riformulazione* (Mucchielli, 1983; Carkhuff, 1987; Hough, 1996). Essendo tuttavia un contesto di gruppo, si parlerà qui di riformulazione collettiva. Durante l'incontro — o gli incontri, se vi è la necessità di trovarsi più di una volta prima di arrivare a una decisione — l'operatore esplicherà la preoccupazione che ha dato avvio a una sua attivazione e chiederà ai soggetti presenti di esprimere il loro punto di vista e i loro vissuti riguardo al problema portato. La guida relazionale riformulerà poi al gruppo quanto portato da ciascuno di essi. Questo passaggio permetterà a ogni componente di prendere ulteriormente coscienza del problema e di constatare che altri sono coinvolti come lui/lei nel vivere determinati bisogni o aspirazioni. Creare una consapevolezza condivisa, infatti, costituisce la base perché la rete divenga tale.

In questa fase del processo, il community social worker dovrà prestare attenzione al fatto che la finalità sia definita in maniera proattiva, cioè orientata all'azione, e che non si vengano a creare dinamiche di colpevolizzazione verso l'esterno. Questo passaggio è importante perché in base a come verrà formulata la finalità si orienteranno le fasi successive in cui il gruppo guida dovrà passare all'azione. Perché ciò avvenga è quindi necessario che ogni membro si senta responsabile e percepisca che la propria voce è rappresentata in ciò che si è stabilito.

La finalità rappresenta ciò che si vuole raggiungere attraverso le azioni che si andranno a mettere in campo e costituisce l'elemento che tiene il gruppo unito e coeso, è il faro dell'intero processo verso cui tutti i membri tenderanno. Condividere una finalità darà infatti un'identità al gruppo e tutti i soggetti potranno riconoscersi nel processo che si svilupperà da lì in avanti. Il ricordare la finalità prefissata sarà compito della guida relazionale, che potrà così, in qualsiasi momento, mantenere alta la motivazione dei membri della rete (Folgheraiter, 2011).

Nel momento in cui insieme si concorda e si esplicita la finalità congiunta che si andrà a perseguire, si viene quindi a costituire il gruppo guida (Raineri, 2015). Questo rappresenta la rete di fronteggiamento (Folgheraiter, 2011) che faciliterà, insieme alla guida relazionale, il processo di community social work. Il gruppo guida, in letteratura *steering group* (Stevenson, 2014), è la mente pensante, l'insieme dei soggetti che hanno *care* per quella situazione e quella comunità e che pensano, discutono, pianificano, progettano e agiscono in modo riflessivo per perseguire la finalità collettiva che hanno inizialmente condiviso.

Nel gruppo guida non si esauriscono tutte le persone che avranno un ruolo attivo nel progetto di comunità. Altri cittadini, professionisti, volontari, politici potranno essere coinvolti in singole azioni e in diversi momenti. Il gruppo guida è una «guida relazionale allargata»: i suoi membri facilitano il processo di comunità e la guida relazionale facilita il lavoro del gruppo guida, da cui è a sua volta aiutata.

L'operatore che svolge funzioni di guida relazionale è al tempo stesso fuori e dentro il gruppo guida. *Dentro* poiché, condividendo lui stesso la preoccupazione, si impegnerà per riflettere in modo aperto sulle possibili modalità di fronteggiare la difficoltà incontrata ponendosi alla pari con i suoi interlocutori. Tuttavia, è anche *fuori* dalla rete, perché dovrà costantemente mantenere funzioni di facilitazione delle relazioni all'interno di essa, osservando allo stesso tempo il gruppo da un punto di vista esterno. Il professionista dovrà inoltre mantenere costantemente un'attenzione divisa per osservare se stesso come facente parte del gruppo guida, se stesso nel ruolo di facilitatore, ma anche l'intera comunità con cui il gruppo guida deve costantemente interagire e verso cui deve sempre essere aperto. È, infatti, importante ricordarsi che il gruppo guida iniziale così formato non sarà la rete definitiva. La guida relazionale valuterà con tutto il gruppo guida eventualmente se e come allargare la rete, invitando altre persone della comunità o intraprendendo azioni volte a rafforzare la motivazione anche di ulteriori altre persone non ancora pienamente consapevoli o disponibili ad attivarsi. Questo passaggio «motivazionale» si rende più che mai necessario nel caso in cui il gruppo guida abbozzato dopo il profilo di comunità sia costituito unicamente da professionisti o persone che hanno un ruolo formale nella comunità. Perché un

processo possa dirsi realmente partecipato, e quindi «di comunità», è bene che tra le persone «agenti», cioè coloro che riflettono, pianificano e/o mettono in atto le azioni, vi siano dei membri della comunità che sono toccati direttamente dal problema o dalla situazione che necessita di un cambiamento. Il più delle volte, agli inizi del processo i diretti interessati non sono molto rappresentati all'interno del gruppo, ma man mano che si procede potranno unirsi alla «guida» del progetto. Per questo possiamo dire che il gruppo guida è *aperto*, non solo per le dinamiche interne di parità e creatività, ma anche perché continuamente si modifica nella sua composizione: i suoi membri cambiano, entrando e uscendo in base alla fase del progetto, alla sua diffusione e agli interessi e disponibilità di ciascuno. Ciò che conta è quindi che i membri del gruppo guida mantengano tutti un atteggiamento aperto, flessibile e disponibile ai cambiamenti *in itinere*, portando sempre attenzione al contesto più allargato. La guida relazionale mantiene anche per questo aspetto la responsabilità metodologica di garantire e sostenere la rete verso un atteggiamento di flessibilità e apertura, impostando in questa direzione anche il lavoro di monitoraggio *in itinere* di cui si parlerà in seguito.

3. *Accompagnare la pianificazione delle strategie e la realizzazione delle azioni*

Il fatto di leggere una difficoltà collettiva non significa di per sé che l'operatore lavori secondo la logica della pianificazione aperta da lì in avanti. Il community social worker, infatti, una volta individuata una finalità comune che risponde a un bisogno sentito da molti, potrebbe comunque attivare un processo in cui sia lui stesso a determinare le strategie possibili per risolvere la situazione che crea disagio. In alternativa, potrebbe passare il testimone ad altri professionisti o amministratori locali, considerati «esperti» della tematica, ricadendo così in una logica «top-down», secondo la quale un servizio, un intervento o una politica sociale sono decisi ed erogati dal vertice. Il RSW indica, invece, come sia importante prendere decisioni condivise anche nell'implementazione delle azioni e dà chiare indicazioni operative su come accompagnare le persone in questo processo.

L'approccio qui presentato parte dall'idea che nessuno meglio di chi vive il problema non solo possa aiutare il community social worker a esplorare la preoccupazione e definire la finalità, ma possa anche unirsi a questo per ragionare sulle possibili azioni da mettere in atto. Per questo è bene che il gruppo guida sia composto anche da membri della comunità che vivono direttamente quella data situazione e che il gruppo guida sia sempre in contatto con quanti più membri della comunità possibile. Ciascuno dei soggetti coinvolti saprà quale azione potrà sostenere all'interno del proprio contesto di vita e ciò che realmente può risultargli utile. Folgheraiter sostiene che proprio dall'incontro delle capacità deficitarie scaturiscono azioni capaci di fronteggiare il problema (Folgheraiter, 2011). Ogni soggetto porta il proprio punto di vista, ma non conosce in partenza quale sarà la giusta soluzione e nemmeno dove porteranno le azioni che si andranno a intraprendere. Questo è vero in ogni caso e, a maggior ragione, nel community social work, dove il benessere che si vuole raggiungere riguarda molti e l'agire

è portato avanti da una collettività di soggetti, ognuno portatore di interessi, desideri e difficoltà. Anche il community social worker si inserisce in questo ragionamento indeterminato, in quanto non può conoscere già in partenza, nonostante le proprie conoscenze e competenze tecniche, quali saranno le strategie migliori da intraprendere per il raggiungimento di un benessere che è percepito dai soggetti sempre in modo unico, mai uguale ad altre situazioni già viste.

Per questi motivi il RSW suggerisce di costruire insieme tutta la pianificazione progettuale, unendo il sapere esperienziale della collettività (Folgheraiter, 2011), le abilità di facilitazione e la visione ampia della guida relazionale. Dopo la definizione della finalità il gruppo guida inizierà quindi una fase di confronto e riflessione aperta cui consegnerà un progetto, talvolta anche complesso se la finalità è ampia, fatto di sotto-finalità (o obiettivi), azioni e attività da mettere in atto *con e per* la comunità (come nello schema riportato a titolo d'esempio nella figura 1).

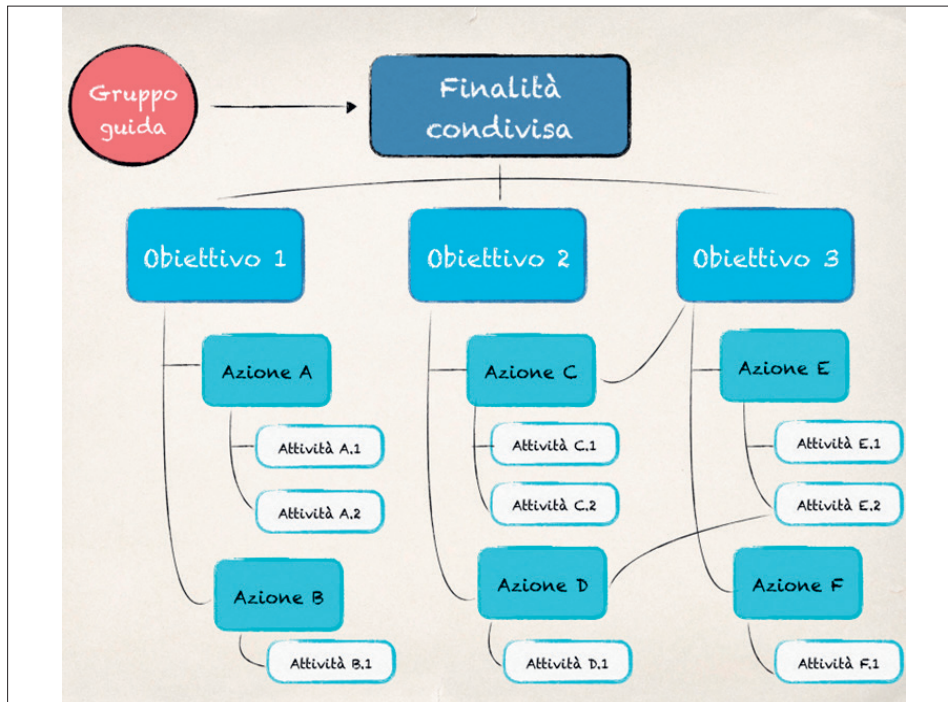


Fig. 1 Schema tipo di un progetto sociale di comunità.

Per facilitare questa fase, il community social worker ha a disposizione tanti strumenti, primo fra tutti il *brainstorming*. Questo passaggio fatto con i membri del gruppo guida può essere prezioso, in quanto rappresenta un processo di generazione creativa di soluzioni teoriche, cioè che sono possibili in linea di principio (Folgheraiter, 2011; Raineri, 2004). In questo modo le persone possono conoscersi meglio,

ascoltare le idee di ciascuno e considerare tutte le possibilità senza escludere nessuna strada a priori.

Tutti i membri del gruppo guida partecipano alla pari, a prescindere dall'età, dal titolo di studio e dal ruolo che rivestono in quella comunità. Ciascuno di loro può partecipare al confronto sulle decisioni da prendere riguardanti le strategie da implementare: l'interazione tra tante persone, infatti, porta al sorgere di un maggior numero di idee e ognuno dei presenti è parte attiva del processo. Ognuno deve sentirsi libero di ipotizzare qualche azione o attività per affrontare il problema senza temere il giudizio degli altri o del community social worker, il quale dovrà, anche in questa fase, favorire la partecipazione di tutti e creare un clima di accoglienza e ascolto.

Talvolta, per realizzare questa fase di pianificazione il gruppo guida sceglie di coinvolgere nuovamente altri membri della comunità. A questo scopo sono indicati in letteratura tanti strumenti, utilizzati anche per la realizzazione del profilo di comunità, che possono essere utili per raccogliere idee, suggerimenti di azioni e disponibilità. Tra i tanti possiamo qui ricordare il *world café*, il *photovoice*, i *dialoghi comunitari di rete*, l'*open space technology*, il *community visioning* o il *collaborative problem solving* (Involve, 2005; Ripamonti e Boniforti, 2020). Tutti questi strumenti, in diversi modi e con differenti gradi di partecipazione, sono un utile aiuto non solo per raccogliere proposte, ma anche per coinvolgere già la comunità per la fase di realizzazione.

Come si diceva sopra, infatti, il gruppo guida faciliterà l'implementazione di un progetto articolato, composto da varie azioni che possono essere di volta in volta costruite con altri membri della comunità. Facendo riferimento allo schema della figura 1, se, ad esempio, ipotizziamo che la finalità sia: «Come possiamo prevenire il consumo di sostanze stupefacenti da parte dei ragazzi nel quartiere San Polo di Brescia?», un obiettivo potrebbe essere quello di «sensibilizzare i giovani» e l'azione «serata informativa sull'uso di sostanze» potrebbe essere realizzata in collaborazione con i volontari dell'oratorio e il parroco, che potrebbe mettere a disposizione un salone, mentre un gruppo di giovani della parrocchia potrebbe aiutare il gruppo guida a trovare i modi per pubblicizzare la serata nel migliore dei modi e raggiungere così molti giovani (passaggi che rappresentano le attività da compiere per realizzare l'azione).

In questa fase, il community social worker dovrà prestare attenzione al fatto che le decisioni prese siano condivise da tutto il gruppo guida e soprattutto dovrà vigilare sul fatto che rispondano effettivamente alla finalità prefissata. Attraverso il rimando di feedback può mostrare in quale direzione stanno portando le scelte compiute e aiutare i soggetti a comprendere se le azioni individuate portino effettivamente nella direzione sperata. Il community social worker accompagnerà poi il gruppo guida a capire se le azioni proposte siano sostenibili dalla comunità, se interferiscono con altri sistemi o azioni già attive.

Verrà anche stabilito chi farà cosa: ognuno si potrà proporre per svolgere compiti e attività secondo le proprie inclinazioni e possibilità legate al tempo disponibile e agli impegni personali o familiari. È in questo momento che i membri del gruppo guida possono riflettere anche sull'opportunità di allargare la rete, includendo altri soggetti che possano portare il loro contributo, sia a livello riflessivo che sul piano

operativo. In questo ampliamento è sempre preferibile favorire la partecipazione di soggetti informali, persone o famiglie appartenenti alla comunità qui interessata, in modo da portare la collettività verso una propria autonomia. Il coinvolgimento di soggetti terzi o professionisti potrebbe infatti creare nella comunità dinamiche di delega o dipendenza (Raineri, 2004). È invece opportuno che il processo cui si dà avvio possa rendere la comunità responsabile e attiva nel raggiungimento del proprio benessere. Le azioni che sorgeranno non saranno così legate a risorse esterne dipendenti dal volere dell'amministrazione locale o legate all'ottenimento di finanziamenti del privato e del Terzo settore. È utile tenere a mente, tuttavia, che quando si coinvolgono i cittadini nell'implementazione delle attività è bene costruire con loro, in modo partecipato, il piano d'azione e non semplicemente delegare loro l'esecuzione di alcuni compiti.

4. Aiutare la rete a monitorare il processo: flessibilità e indeterminazione

Nella fase di realizzazione delle attività, il community social worker si è assicurato che i compiti di ciascuno fossero chiari per tutti. Anche lui/lei, in quanto membro del gruppo guida, avrà compiti specifici da portare avanti, oltre alle sue funzioni di guida relazionale. Il metodo RSW suggerisce al community social worker di accompagnare il gruppo guida a monitorare continuamente il corso del progetto. Inviterà quindi i membri della rete a riunirsi periodicamente per condividere le difficoltà impreviste che potrebbero verificarsi *in itinere* e che talvolta richiedono una ridefinizione delle strategie o degli obiettivi. Non sarà quindi la guida relazionale, in quanto esperta di community social work, a valutare e giudicare dall'esterno le azioni e gli obiettivi raggiunti. Il community social worker relazionale, invece, sosterrà il gruppo guida durante l'intero processo, aiutando i membri a verificare che il senso delle azioni intraprese rispondano agli obiettivi prefissati e che siano sostenibili.

Il gruppo guida per monitorare il progetto potrà tornare ancora una volta a rivolgersi ad altri membri della comunità, chiedendo loro di leggere i risultati e i cambiamenti in essa avvenuti per riflettere sulla possibilità di rilanciare, ampliare o ridefinire azioni e obiettivi. Il processo indeterminato di cui si è precedentemente parlato, infatti, ci dice che non esiste un punto di arrivo che sia giusto o sbagliato di per sé e nemmeno una strategia data a priori per raggiungere questo punto di arrivo. Ciò che è fondamentale è che i membri della comunità collaborino, relazionandosi tra loro, andando verso la direzione che loro stessi ritengono ottimale per la collettività in quel dato momento. La comunità si sviluppa e si fortifica già grazie all'azione congiunta in sé, alla collaborazione e alle relazioni di reciprocità (Folgheraiter, 2018). È il *come* si lavora che rende un progetto di comunità realmente utile, talvolta a prescindere dai risultati raggiunti. Il gruppo guida curerà quindi un processo volto allo sviluppo di una comunità i cui membri si sentono parte di essa, sanno e desiderano riflettere e agire verso il proprio benessere. Una comunità coesa e proattiva sarà così in grado di ricominciare il processo di fronteggiamento anche di fronte all'individuazione di nuove problematiche o aspirazioni comuni.

Conclusioni

Se il community social worker è riuscito a facilitare in modo pienamente relazionale l'intero processo, il gruppo guida potrebbe essere in grado di procedere in autonomia nell'implementazione del progetto o anche nel fronteggiare situazioni nuove. Gli accorgimenti metodologici qui riassunti offrono alle comunità la possibilità di sviluppare attenzione per i propri bisogni allenando le persone a cogliere il disagio dell'altro, scoprendo che spesso è simile al proprio. Questa consapevolezza porta i vari attori a riunirsi al fine di trovare assieme dei modi possibili per migliorare la situazione della propria comunità, di qualsiasi tipo essa sia. Il sentirsi responsabile in prima persona porta l'individuo ad attivarsi e, in questo modo, può sviluppare il suo senso di autoefficacia, che trova un rinforzo nell'azione con altri che condividono lo stesso percorso. Quando la comunità vive processi di questo tipo non è difficile poi riscontrare in essa il sorgere spontaneo di aiuto reciproco tra i suoi membri, sviluppato in varie forme. Questo è dato dal fatto che le persone hanno imparato a conoscersi e a relazionarsi tra loro senza pregiudizi o paure, ostacoli spesso causati dalla mancanza di dialogo. Lavorando insieme per un unico scopo, infatti, si sviluppa una fiducia reciproca che viene poi traslata in fiducia generale verso l'altro da sé (Folgheraiter, 2018).

L'apprendimento, tuttavia, non avviene solo all'interno della comunità, ma anche il community social worker, e gli operatori che hanno collaborato al progetto, imparano da tutto il processo, sia sul piano umano che su quello professionale. Il mettersi al pari della comunità significa infatti nutrirsi di tutto quel sapere esperienziale di cui sono portatori i suoi membri e senza il quale non si sarebbero potuti definire i reali bisogni e la direzione da essi ritenuta ottimale. Inoltre, la partecipazione attiva dei cittadini aumenta la probabilità che si sviluppino attività durature nel tempo.

Nonostante la comunità spesso possieda già in sé energie e risorse per andare verso il cambiamento, il più delle volte non riesce autonomamente a muovere i primi passi per portare avanti un progetto sociale. Vi è quindi la necessità di uno stimolo esterno che permetta ai suoi membri di incontrarsi e scoprire così il desiderio e la motivazione comune. Il community social worker, o i servizi in genere, possono rappresentare questa opportunità, fornendo una cornice che possa creare le condizioni per una conoscenza reciproca da cui può sorgere un agire congiunto e riflessivo.

Proprio per questo apprendimento reciproco è importante che gli operatori sociali mantengano i rapporti con il gruppo guida anche nel momento in cui questo dovesse raggiungere una sua autonomia. I servizi infatti possono così rimanere costantemente in dialogo con le comunità, evitando il rischio di trincerarsi dietro muri e scrivanie, perdendo di vista i reali bisogni del territorio. Dall'altra parte, grazie al contatto con gli operatori, le comunità possono mantenere viva la loro motivazione, appoggiandosi ad essi anche per quegli aspetti formali o tecnici che possono rendersi via via necessari.

Lavorando secondo il metodo RSW, curando cioè la partecipazione e l'attivazione dei cittadini durante tutto il processo, cresce il *capitale sociale* (Folgheraiter, 2016) nelle comunità e viene così a crearsi un terreno fertile per le politiche e gli interventi di *community care* (Bulmer, 1987; Folgheraiter e Raineri, 2004; Folgheraiter, 2016).

Abstract

In today's social work, community and group social projects are becoming more common. Municipalities, Third Sector organizations and above all Regions and Banking Foundations try to promote collective actions by financing various community actors so that they create a network to cope common problems, to prevent widespread diseases or to support processes of social changes in the area. In this way, social workers sometimes face promoting community social work without having a specific training: they facilitate actions that involve several citizens or families, without implementing the necessary attention for this type of processes. Other times, spontaneous collective actions arise through the free initiative of some citizens, but the social workers do not recognize them, and not only do not enhance them, but sometimes even risk suffocating the existing one by proposing alternative activities or dropping projects from a high role position aimed at to the same target. The practitioner who wants to facilitate a community social work process should therefore first of all ask herself/himself what elements distinguish community social work and what characteristics a project should have today in order to be defined as such. This contribution therefore aims to try to meet these objectives, accompanying the social worker who wants to promote community social work processes in orienting herself/himself in this social work level. Following the practical guidelines of the Relational Social Work method, the methodological steps to be followed to facilitate a community social project with a high grade of participation will be described and some practical tricks will be suggested to better guide the process.

Keywords

Community social work – Participation – Relational Social Work – Steering group – Open planning – Community relational guide.

Bibliografia

- Bortoli B. (2013), *I giganti del lavoro sociale. Grandi donne (e grandi uomini) nella storia del Welfare*, 2^a ed., Trento, Erickson.
- Bulmer M. (1987), *The social basis of community care*, London, Allen and Unwin. Trad. it., *Le basi della community care. Sociologia delle relazioni informali di cura*, Trento, Erickson, 1992.
- Calcaterra V. (2017a), *Il Lavoro sociale di comunità. Progettare interventi a valenza collettiva in maniera partecipata*, «Lavoro Sociale», vol. 17, suppl. al n. 6, pp. 25-32.
- Calcaterra V. (2017b), *Relational Social Work at the case level*, «Relational Social Work», vol. 1, n. 1, pp. 39-60.
- Carkhuff R. (1987), *The art of helping*, Amherst, MA, Human Resource Development Press. Trad. it., *L'arte di aiutare*, Trento, Erickson, 2013.
- Dominelli L. (2004), *Social work. Theory and practice for a changing profession*, Oxford, Polity Press.
- Folgheraiter F. (2004), *Relational Social Work. Toward networking and societal practices*, London, Jessica Kingsley.

- Folgheraiter F. (2006), *La cura delle reti. Nel welfare delle relazioni (oltre i piani di zona)*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2007), *Relational Social Work: Principles and practices*, «Social Policy and Society», vol. 6, n. 2, pp. 265-274.
- Folgheraiter F. (2011), *Fondamenti di metodologia relazionale. La logica sociale dell'aiuto*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2016), *Scritti scelti. Teoria e metodologia di Social work*, Trento, Erickson.
- Folgheraiter F. (2018), *Cos'è davvero il community social work. La prospettiva relazionale*, «Lavoro Sociale», vol. 18, suppl. al n. 6, pp. 7-13.
- Folgheraiter F. e Raineri M.L. (2004), *Voce di dizionario «Community care»*, «Lavoro Sociale», vol. 4, n. 3, pp. 421-426.
- Folgheraiter F. e Raineri M.L. (2017), *The principles and key ideas of Relational Social Work*, «Relational Social Work», vol. 1, n. 1, pp. 12-18.
- Hough M. (1996), *Counselling skills*, Harlow, Addison Wesley Longman. Trad. it., *Abilità di counseling*, Trento, Erickson, 1999.
- Involve (2005), *People and participation. How to put citizens at the heart of decision-making*, London, Involve.
- Mayo M. (1994), *Communities and caring*, London, Macmillan.
- Mayo M. (2002), *Community work*. In R. Adama, L. Dominelli e M. Payne (a cura di), *Social work. Themes, issues and critical debates*, 2nd ed., London, Palgrave.
- Mucchielli R. (1983), *L'entretien de face a face dans le relation d'aide*, Paris, ESF. Trad. it., *Apprendere il counseling. Manuale di autoformazione al colloquio di aiuto*, Trento, Erickson, 2016.
- Panciroli C. (2017), *Relational Social Work at community level*, «Relational Social Work», vol. 1, n. 2, pp. 36-51.
- Payne M. (1995), *Social work and community care*, Basingstoke, New Palgrave Macmillan.
- Raineri M.L. (2004), *Il metodo di rete in pratica. Studi di caso nel servizio sociale*, Trento, Erickson.
- Raineri M.L. (2005), *Voce di dizionario «Community work»*, «Lavoro Sociale», vol. 5, n. 3, pp. 421-427.
- Raineri M.L. (2011), *Lavorare con la comunità. Analisi metodologica di stage innovativi*, «Lavoro Sociale», vol. 11, n. 1, pp. 107-117.
- Raineri M.L. (2015), *Tirocini e stage di servizio sociale. Manuale per studenti e supervisori*, Trento, Erickson.
- Ripamonti E. e Boniforti D. (a cura di) (2020), *Metodi collaborativi. Strumenti per il lavoro sociale di comunità*, Torino, Le Matite di Animazione Sociale.
- Stevenson M. (2014), *Participatory data analysis alongside co-researchers who have Down syndrome*, «Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities», vol. 27, n. 1, pp. 23-33.
- Twelvetrees A. (2002), *Community work*, 3rd ed., Basingstoke, Palgrave. Trad. it., *Il lavoro sociale di comunità. Come costruire progetti partecipati*, Trento, Erickson, 2006.

Panciroli C. (2020), *Facilitare processi di community social work. Le fasi metodologiche e l'operatore sociale di comunità come guida relazionale*, «Lavoro Sociale», vol. 20, suppl. al n. 6, pp. 7-22, doi: 10.14605/LS86