

Comunicare fra Servizi diversi

Osservazione e consulenza istituzionale per il miglioramento
del clima organizzativo e l'esplorazione delle dinamiche inter-servizi

Mario Perini, Daniela Vandoni,
G. Marco Vinardi, Fabrizio Zucca, Giorgia Micene

L'osservazione istituzionale è una tecnica esplorativa, di matrice sistemico-psicoanalitica, che mira a esplorare e comprendere il clima e il funzionamento delle organizzazioni lavorative, con particolare riguardo agli aspetti emotivi inconsci e ai processi relazionali che vi sono implicati.

L'angolo di osservazione

Per compiere le nostre osservazioni molto spesso abbiamo scelto di collocarci in un angolo, a rappresentare, involontariamente ma concretamente, la visione parziale che l'osservazione produce (la visuale ampia ma pur sempre limitata, l'osservazione non estesa al lavoro diretto con gli utenti ecc.), tuttavia siamo convinti che una simile angolatura costituisca una fonte aggiuntiva di informazioni attraverso una prospettiva visuale agevole e insieme non troppo intrusiva nei confronti degli osservati. D'altra parte ci siamo chiesti se la sensazione che talvolta abbiamo provato di stare scomodi o "rinchiusi" non possa riflettere ciò che provano i lavoratori stessi, che nel tempo e attraverso i cambiamenti istituzionali si sono trovati a lavorare in condizioni differenti a seconda della contrazione delle risorse disponibili: a volte da dietro un comodo ufficio "proporzionato" alla domanda dell'utenza, altre volte in condizioni di ristrettezze di risorse analoghe al posto dell'osservatore nell'angolo.

La sensazione di essere a volte "fuori posto" ci ha riportato alla mente una duplice contraddizione insita nel lavoro socio-assistenziale, che è contemporaneamente lavoro di rete e lavoro individuale:

- a) il senso di solitudine e frustrazione legati alla mancata visibilità professionale: *Ciò che faccio di buono non lo vede nessuno;*
- b) il richiamo verso comportamenti potenzialmente trasgressivi: *Se nessuno mi controlla, posso fare come mi pare.*

Infine non sempre abbiamo visto l'intera sede di un Servizio prima di negoziare il nostro posto. È possibile che questa modalità di scelta rifletta l'ambivalenza che l'osservazione suscita rispetto alla sensazione di essere aiutati ma anche controllati, fra il non voler sentirsi soli e la difficoltà di condividere ciò che si fa. Un'ipotesi ulteriore è che in generale scegliere il proprio spazio lavorativo, inteso come ruolo e non solo come luogo fisico, è difficilmente oggetto di una negoziazione fra pari.

L'accoglienza dell'osservatore

Crediamo che l'ansia che ha preceduto l'avvio delle osservazioni riguardasse più lo strumento dell'osservazione che gli osservatori in carne e ossa. L'accoglienza dell'osservazione è stata segnata dall'iniziale diffidenza di chi equiparava l'osservazione istituzionale agli strumenti di sorveglianza audio-visiva vietati dallo Statuto dei lavoratori. Certamente l'appartenenza professionale degli osservatori alla categoria "psicoterapeuti" si prestava a supportare ansie e paure di essere non solo giudicati sotto il profilo lavorativo ma anche "diagnosticati" sul piano della personalità e del comportamento ("*Saremo psicoanalizzati?*", "*Chissà cosa ci direte alla fine?*"). Nonostante l'iniziale atmosfera di sospetto, l'accoglienza degli osservatori si è rivelata rilassata: ci siamo sentiti attesi, a volte riconosciuti dalla plenaria di presentazione. Tuttavia abbiamo sperimentato anche situazioni di impersonalità o anonimato (per esempio, se gli operatori si presentavano senza specificare la propria qualifica professionale, o se l'osservatore non veniva presentato agli utenti).

Possiamo ipotizzare che la qualità variabile dell'accoglienza (fra accettazione e indifferenza) faccia parte anche del bagaglio di esperienze e di emozioni degli operatori del sociale. Pensando, ad esempio, a una visita domiciliare, possiamo immaginare che l'operatore, per quanto atteso e ben accolto, sia anche temuto e quindi, per pudore o per diffidenza, accettato ma tenuto sulla soglia, gradito per l'aiuto che porta ma non presentato a tutta la famiglia, e così via.

Il disagio da noi provato ci sembra richiamare la solitudine del compito e la pressione dell'allarme sociale diffuso a cui sono esposti gli operatori, quando escono fuori dalla sede e confrontano la propria professionalità in contesti dove magari non è nota o riconosciuta; dove deve essere flessibile per adattarsi alla complessità della domanda sociale; dove i confini fra ruoli e qualifiche professionali sono sfumati dalle caratteristiche proprie del lavoro di rete oppure non percepiti dall'utenza.

Probabilmente durante le osservazioni abbiamo sentito sulla nostra pelle le ansie che gli operatori assorbono nel loro lavoro sul territorio, e anche probabili inquietudini riferite al legame degli osservatori con la Direzione del Consorzio (Per chi lavora l'*osservatore ONU?*).

Il Servizio

Ora analizzeremo alcuni aspetti dei contesti di lavoro osservati, tra cui rientrano: la visibilità del Servizio, la condivisione dello spazio con altre organizzazioni, la gestione degli spazi strutturali e dei loro confini, e, in generale, le emozioni circolanti nell'ambiente istituzionale

1. La visibilità del Servizio

Molte delle sedi del Consorzio, compresa la sede centrale, condividono una scarsa visibilità a partire da elementi materiali quali: la segnaletica stradale per raggiungere la struttura, i cartelli nelle immediate vicinanze e all'ingresso, le targhe indicanti il Servizio quando collocato in una struttura più ampia condivisa con altre istituzioni, le indicazioni su orari del Servizio. Alcune sedi del Consorzio sono quasi "nascoste", tanto da aver costituito un problema per gli osservatori stessi.

Potremmo chiederci se dietro questa scarsa visibilità operi l'intenzione di proteggere un'utenza fin troppo esposta allo sguardo degli altri, rendendo meno evidenti i luoghi dove solo persone deboli e "sfortunate" si recano per ricevere aiuto. L'ipotesi che avanziamo è che la parziale invisibilità rappresenti una difesa dal sentimento di vergogna sociale che spesso le persone in questione subiscono.

Nel caso del Consorzio forse giocano anche altri fattori legati al mancato riconoscimento del Consorzio stesso quale istituzione, per cui, a un livello "micro", le singole sedi forse riflettono la situazione di scarsa visibilità del Consorzio nel suo insieme. Può giocare in questo senso anche una sorta di svalutazione rispetto alla mission dell' "istituzione" Consorzio, che si sente delegata a funzioni di controllo e accudimento.

2. La condivisione-confusione dello spazio

Diverse sedi del Consorzio condividono lo spazio fisico con altre istituzioni: ambulatori, consultori e centri di prenotazione dell'ASL, centri di aggregazione giovanile, strutture per anziani, uffici pubblici, biblioteche ecc.

Anche trascurando i probabili problemi logistici della quotidiana gestione condivisa degli spazi, nonché le differenze osservate nella realizzazione architettonica di tali spazi attigui, che contribuiscono a veicolare immagini alquanto diverse dei Servizi interessati, possiamo supporre che talvolta l'utenza possa rimanere disorientata dalla vicinanza spaziale di Servizi che appartengono a istituzioni diverse. Soprattutto se i rapporti fra Servizi Sanitari e Servizi Socio-assistenziali "conviventi" non risultano coordinati solo per il fatto di trovarsi accanto nel medesimo edificio. L'impressione che ne deriva è che a volte la rete dei Servizi sia realizzata soltanto a livello di coabitazione, e non di integrazione operativa e funzionale.

La nostra ipotesi è che la confusione sia una fonte di ansia ma anche di protezione: immaginiamo, ad esempio, un osservatore che, in una sala d'aspetto dedicata solo ai Servizi

sociali, si trova a essere interpellato con linguaggio gestuale da una signora sordomuta, che chiede se lui sia lì per avere dei soldi, se gli tolgono un bambino o in quanto un po' matto.

3. La gestione degli spazi e dei confini

Alcune delle sedi del Consorzio condividono la collocazione in ambienti piuttosto disadorni, che a volte sembrano ancora in ristrutturazione e alte volte conservano delle barriere architettoniche (gradini, corridoi angusti). Appaiono spazi e ambienti istituzionali ove sembra non esservi un tempo disponibile anche per la cura del "contenitore".

La carenza di cura degli aspetti materiali del contesto di lavoro ha ricadute sia all'esterno (utenti e familiari) sia all'interno dell'organizzazione.

- Dal punto di vista degli utenti, la cura degli ambienti riporta all'immagine che gli aspetti materiali del luogo di lavoro veicolano della qualità del servizio offerto.
- Dal punto di vista dei lavoratori, la congruenza fra l'immagine del Sé professionale e quella dell'ambiente di lavoro, è collegabile allo stato d'animo degli operatori, nel senso che lavorare in luoghi poco curati può alimentare la frustrazione o esprimere fantasie svalutative sulle capacità professionali.

Il discorso sulla cura degli spazi si estende alla protezione dei confini spazio-temporali del Servizio, che si ricollega al senso di proprietà emotivo del bene pubblico, ossia al problema delle cose pubbliche che molto spesso sono di tutti e di nessuno e non vengono presidiate o tutelate. Specie in assenza di una funzione di governo locale.

Il gruppo e l'operatore

1. Fra il campo base e le intemperie esterne

Ci soffermiamo ora sulla funzione dello spazio di lavoro (l'ufficio, il territorio, il punto rete) nel vissuto dell'operatore e del gruppo. L'ipotesi su cui intendiamo muoverci è che esista una connessione tra i bisogni e le difficoltà degli operatori e il modo con cui essi abitano lo spazio di lavoro.

Abbiamo potuto osservare un modello di funzionamento che potremmo esprimere attraverso una **metafora alpinistica**. Soprattutto nei Distretti l'ufficio funziona come un campo base dove gli operatori-alpinisti vanno e vengono all'esterno, mentre un altro operatore, generalmente l'addetto al Segretariato sociale, resta al campo con la funzione di addetto alle comunicazioni.

In certi casi l'ufficio viene vissuto anche come un rifugio, come un momento di rifornimento emotivo dopo il lavoro "fuori" in prima linea; come uno spazio per pensare la condizione di "terra di mezzo" fra le richieste del centro e la domanda sociale della periferia. È comprensibile, per esempio, che il momento del pranzo, nell'intimità di uffici molto al femminile, diventi una sorta di tregua conviviale anche per condividere il carico emotivo di chi ritorna dal fronte con il bisogno di confrontarsi con i colleghi. Magari stanco e turbato da una visita domiciliare in *una casa di matti, dove solo il cane è sano!*

Possiamo allora ragionare sulla compresenza o sul rapido alternarsi di emozioni opposte – dispersione confusiva e riaggregazione entusiastica, ma anche caos e solitudine – proprio a partire dai sentimenti provati da noi osservatori. Come nelle variazioni rapide, talvolta imprevedibili dei climi di alta montagna, all'operatore è richiesto di gestire le emozioni connesse al rapido passaggio da un ambiente all'altro, da una casa di un utente a un'altra, dalla "calda" riunione nella pausa del pranzo all'esposizione alle intemperie esterne e ad ambienti più "freddi" e respingenti.

Gli operatori sopportano di dover "avere nella mente" più sedi di lavoro, situazioni e problematiche degli utenti (la complessità e la confusione) e contemporaneamente pensiamo si sentano "dispersi" sul territorio di competenza, nonostante i momenti conviviali di rifornimento, anche emotivo, in sede. Questo compito richiede due capacità complesse, che abbiamo fortemente percepite come osservatori: la gestione della solitudine e l'integrazione di "pezzi" diversi della propria esperienza di lavoro.

2. L'operatore, il gruppo e l'istituzione di fronte al cambiamento

2.1 Tra minaccia e indifferenza

La "comunicazione tra servizi diversi" è il tema centrale del percorso di osservazione condotto. Possiamo allora ripensare alle reazioni iniziali all'avvio del progetto:

- I. La proposta è sentita dalle sedi periferiche come una minaccia proveniente dalla sede centrale e vengono attivate le organizzazioni sindacali. Cosa si è "smosso" nella relazione centro-periferia? Quali rischi può comportare questo lavoro di osservazione per operatori e dirigenti? L'ipotesi che avanziamo è che sia emerso un sentimento di diffidenza verso la funzione di leadership (incarnata in primis dalla direzione ma che riguarda anche i singoli gruppi di lavoro) come funzione di guida al cambiamento organizzativo.
- II. La minaccia sfuma con una certa gradualità in un sentimento di relativa indifferenza e in atteggiamenti di progressivo svuotamento del campo osservativo (in alcune sedi gli operatori presenti si sono sempre più rarefatti con il proseguire delle sessioni osservative). Anche noi osservatori siamo passati dal sentirci come mercenari assunti dalla direzione per cambiare le sedi distrettuali, a vissuti di squalificante innocuità e di relativa mimetizzazione nelle varie sedi osservate. Questa transizione (dalla minaccia all'indifferenza) è stata variabile a seconda delle sedi e ci fa pensare a un'organizzazione complessiva dove sono rappresentate le diverse possibili reazioni al cambiamento.

2.2. Tra un'organizzazione federale e un'organizzazione centrale

Ci è sembrato di capire che una quota significativa del personale lavori su più sedi. Questo rende più complessa l'immagine del campo base, laddove l'operatore deve **muoversi in una rete di rifugi e bivacchi**, dovendosi ricordare quali generi portare con sé a seconda delle risorse presenti nel rifugio del giorno. In questa prospettiva ci si ritrova "uniti" (nell'identità di "personale del consorzio") e nello stesso tempo "dispersi" ("*chi ci sarà stamattina in questa sede, chi oggi pomeriggio, chi domani?*").

A questo livello identifichiamo due ordini di problemi:

- La cura del senso di appartenenza: supponiamo che l'attuale organizzazione sia stata adottata anche per prevenire lo svilupparsi di feudalesimi interni, e in questo senso pare funzionare; ma è possibile che gli operatori rischino di sentirsi eccessivamente dispersi in un'organizzazione molto ampia non solo in senso territoriale, che mina i bisogni di appartenenza e potrebbe favorire ritmi di lavoro, modalità di comunicazione e rapporti interpersonali velocizzati, quando non frammentati e disorganizzati. Un aspetto, questo, che fra l'altro richiama la preoccupazione iniziale della Direzione circa la comunicazione dispersa o interrotta fra le sedi del Consorzio.
- La gestione dell'aggressività, tendenzialmente evitata attraverso due fattori:
 - a) la dispersione stessa (che si esprime a livello di orario, di sede di servizio, di territorio di competenza) che può ridurre drasticamente il conflitto orizzontale tra operatori o tra gruppi e sedi diverse;
 - b) la scarsa differenziazione dei ruoli e delle identità, che ci ha reso spesso difficile identificare gli specifici professionali degli operatori, e che, se da un lato esprime l'intenzione di non frammentare la cura della persona in ambiti specialistici di competenza, dall'altro lato può servire a evitare il conflitto interprofessionale fra le diverse qualifiche presenti.

2.3. La gestione dei confini: la funzione di "governo" di sede

In assenza di una leadership locale formalizzata e riconosciuta, quale principio può valere per garantire il governo del gruppo? Abbiamo osservato differenti modalità - che supponiamo essere del tutto informali - di gestione dello spazio comune organizzativo. Può valere il criterio della professionalità, il che pone la questione di quale sia il ruolo professionale più centrale o

più apicale; oppure quello della maggiore esperienza di lavoro, quando è l'operatore senior che si assume la leadership attraverso un riconoscimento informale e locale; o, infine, il tentativo di conquistare la leadership sulla base del semplice vuoto di potere, seppure una leadership priva dell'investitura dall'alto, quanto della legittimazione dal basso.

Per arginare le spinte gruppali inconsce, accentratrici o localistiche che siano, una maggiore chiarezza sulla gestione del governo e del coordinamento comunicativo potrebbe forse contribuire a rinsaldare o ricreare i collegamenti e i legami fra le diverse sedi del Consorzio e fra le persone all'interno dei singoli Distretti e Punti Rete. L'alternativa, rappresentata dalla situazione attuale che abbiamo osservato, risiede nella marcata distanza tra centro e periferia, gestita con un sistema di collocazione misto delle risorse umane (occupate parzialmente in più sedi) che sembra provocare una serie di problemi sostanziali che potremmo così riassumere:

- La difficoltà di un reale controllo gestionale di risorse sparse in un territorio organizzativo molto ampio
- La conseguente oscillazione tra momenti di eccessiva indipendenza gestionale (che provoca però anche una certa dispersione identitaria del Consorzio come ente con una propria filosofia e un proprio modello di lavoro) e momenti di accentramento connessi con minacce vere o presunte di malfunzionamento del sistema
- L'emergere di diffidenza reciproca tra centro e periferia come strategia di evitamento dei conflitti tra sedi e operatori diversi.

Gli utenti

1. La relazione con l'altro

Siamo rimasti colpiti dalla presenza, nei momenti in cui cadevano le osservazioni, di molti telefoni rispetto alla affluenza degli utenti in carne e ossa. Stando al materiale parziale ricavato dalle osservazioni (che – lo ricordiamo – non riguardavano gli interventi sul territorio), l'operatore sembra parlare molto *agli* utenti (per telefono, appunto) in rapporto al tempo in cui può trovarsi faccia a faccia *con* i medesimi. Questa modalità ci ha fatto ipotizzare che possa trattarsi di uno stile più generale di comunicazione all'interno del Consorzio, fra servizi stessi e fra la periferia e la sede centrale.

Affidandoci alle nostre sensazioni di osservatori: abbiamo provato spesso una alternanza fra stati di benessere e curiosità, e attacchi acuti di torpore, che non ci stupirebbe se rispecchiasse la "routine emotiva" degli operatori, fatta di momenti dove è possibile pensare il lavoro e altri di iperattività obbligata, procedurale e logorante.

Un esempio curioso dell'alternanza imprevedibile fra calma piatta e burrasca si è verificato durante un pranzo sulle panchine di un parco cittadino, quando un utente, tanto assonnato quanto incurante del freddo, a un certo punto si era stufato di sonnecchiare sulla panchina e si era sdraiato tranquillamente sul prato. Gli altri utenti lo avevano notato ma non erano intervenuti, aspettandosi che lo facessero gli operatori. Questi se ne accorgevano soltanto dopo qualche minuto: prima un educatore si era alzato stupito, poi una collega era scattata in piedi allarmata: *Ma è morto?!*, e subito si era precipitata sull'utente, che naturalmente era solo addormentato.

La vignetta esprime come gli utenti si preoccupino di mantenere viva l'attenzione dei *caregiver* e quali siano le ansie e le fantasie (anche di morte) mobilitate in essi, come pure nell'osservatore che non sa se mantenersi neutrale in situazioni in cui si sente chiamato a intervenire in prima persona e in un ruolo più vicino a quello dell'operatore.

2. Le attività con gli utenti

Riguardo alle attività rivolte agli utenti è difficile proporre delle riflessioni generali, perché tali attività sono tarate sui bisogni specifici della tipologia di utenti afferenti ai singoli Servizi e sulle risorse presenti. Possiamo soltanto riportare alcune impressioni.

1) Le attività proposte ai disabili mostrano nuovamente una duplice funzione tra la tentazione di investire molto sulla presentazione esterna di un prodotto finale (spesso bello e interessante) e il bisogno di tenere un po' nascoste le persone che lo hanno prodotto. La difesa

sociale collettiva dall'angoscia e dalla vergogna porta ad investire più facilmente su oggetti parziali (i prodotti del lavoro degli utenti) piuttosto che su oggetti interi angoscianti (i disabili). La trasmissione radiofonica in diretta da un locale a Torino rappresenterebbe un tentativo di mettere più in primo piano gli utenti, anche se pur sempre "nascosti" dietro un microfono.

2) L'enfasi sul cibo sembra centrale nella cultura dell'handicap eppure il momento del pranzo appare spesso un momento relazionale poco investito. La questione è se la preparazione e consumazione dei pasti rappresenti un utilizzo del cibo per stare in relazione con l'altro (al limite potrebbe rientrare nel ciclo dell'avidità orale derivante dalle carenze degli utenti e nella gestione della angoscia degli operatori) o se costituisca semplicemente un uso dell'oralità per saturare, un modo di riempire per tenere buoni gli utenti.

In generale anche noi, come osservatori, ci siamo sentiti protetti da un contatto troppo diretto con l'utenza e là dove ciò non avvenuto effettivamente l'investimento è stato tale da provocare sentimenti di ansia, inadeguatezza, imbarazzo. Non da ultimo il timore di essere scambiati per l'utenza stessa!

La rete

1. L'operatore: ragno o mosca?

Come abbiamo già accennato, l'inquadramento del personale in prevalenza part-time e/o "migrante" su più sedi ha a che fare con una organizzazione improntata prevalentemente "al femminile", ma anche con quelle caratteristiche di sistema individuate nella dispersione del personale sul territorio, in una certa indifferenziazione dei ruoli e nell'assenza di una leadership periferica responsabile del modello di lavoro.

Anche riguardo alla programmazione del lavoro, ci siamo chiesti se l'operatore che organizza la rete come il ragno tesse la sua ragnatela non possa restarne invischiato come una mosca o perdersi nelle maglie larghe del lavoro di rete, magari tessuto da altri. Ci chiediamo anche se la dispersione e l'assenza di una leadership periferica non favoriscano la difficoltà che gli operatori ci sembravano incontrare nel tenere a mente e condividere la complessa gestione dei molteplici e interconnessi aspetti organizzativi.

Trattandosi di un lavoro di rete, in assenza di una funzione di coordinamento vicina agli operatori direttamente interessati, è possibile che si moltiplichino le difficoltà anche in operazioni di routine, come programmare l'incastro settimanale delle attività rivolte agli utenti, organizzare gli spostamenti e accompagnamenti in funzione di esse, coordinare gli impegni sul territorio con le attività da svolgere in sede, e così via.

2. La comunicazione fra i Servizi

In generale abbiamo osservato che in certi casi i diversi Distretti o Punti Rete comunicano e si aiutano fra di loro, in altri invece faticano a passarsi le informazioni, le consegne ecc.

In questo caso le vicende del Registro Presenze, inteso come traccia formale del percorso di osservazione, si prestano a rappresentare concretamente le difficoltà di comunicazione e cooperazione fra le diverse sedi del Consorzio. Sullo sfondo delle vicissitudini di una gestione del Registro che è stata comunque superiore alle aspettative, tenuto conto della complessità logistica degli spostamenti, ci è sembrato di poter formulare alcune ipotesi di sistema:

- le informazioni faticano a propagarsi senza fraintendimenti o distorsioni quando sono numerose le sedi di Servizio, per via della moltiplicazione degli errori tipica delle comunicazioni attraverso una catena di riceventi-emittenti intermedi;
- agiscono criticità tipiche di una rete di comunicazione "omogenea" all'interno di un gruppo di lavoro orientato in senso "democratico", dove è possibile che la produttività sia viziata proprio nei compiti semplici (lo spostamento del registro da una sede all'altra, la sua corretta compilazione) e che la presa di decisione sia rallentata dal coinvolgimento di più persone (nonostante siano stati individuati dei referenti proprio per la tenuta del registro), soprattutto perché la partecipazione attiva richiede ai singoli una maggiore capacità di autonomia e di assunzione di responsabilità (come preoccuparsi di inviare/ricevere il registro);

- il disinteresse progressivo per l'aspetto formale del programma può esprimere l'ambivalenza verso l'esperienza di osservazione, nel senso che può essere una modalità difensiva di fuga dal compito per svalutare, trascurare o addirittura negare la presenza dell'osservatore;
- questo stesso disinteresse può esprimere anche l'ambivalenza verso le disposizioni della Direzione, nella misura in cui il registro simboleggia la pretesa di controllo del Centro sulle sedi periferiche e per di più tramite un'osservazione dall'interno – come testimoniato dalla iniziale diffidenza delle OO.SS che equiparavano l'osservazione istituzionale agli strumenti audio-visivi di sorveglianza, vietati dallo Statuto dei lavoratori.

3. La relazione centro-periferia

L'obiettivo di migliorare la comunicazione fra il centro (la Direzione) e le periferie (le varie sedi distaccate del Consorzio) ha fatto nascere la richiesta dell'intervento di osservazione istituzionale.

Per quanto presentata e spiegata a tutti i dipendenti e alle rappresentanze sindacali, l'intervento di formazione è stato percepito come un progetto *top-down*, voluto e deciso nelle sue modalità dal centro. Come oggetto esterno, quindi, l'osservazione rischia di essere vissuta come persecutoria, per il timore che anche attraverso questo strumento il centro rafforzi il suo potere di controllo sulle sedi periferiche, raccogliendo informazioni o magari utilizzandole a scopi sanzionatori.

I rapporti fra centro e periferia sembrano caratterizzati da una quota di conflitto – pensiamo, ad esempio, alla battuta sull'"osservatore ONU", che evocherebbe la presenza di un conflitto in atto, o all'avvio del progetto con una mobilitazione delle rappresentanze sindacali – che ci è parsa tuttavia secondaria (e ci siamo anche chiesti se e quanto accuratamente evitata) rispetto alle ansie legate a bisogni/pretese di controllo. Il centro non vede, non sa, cosa avviene nelle province, non ha proconsoli in loco. I cittadini romani delle province non sempre comprendono le decisioni di Roma e si sentono abbandonati al loro lavoro di frontiera. La nostra impressione è che forse, prima che di conflitto vero e proprio, potrebbe trattarsi di un problema di comunicazione e di gestione della rete. Trattandosi di gruppi di lavoro, pensiamo che siano attivi processi inconsci che influenzano le relazioni intra-e inter-gruppali, quali per esempio, le resistenze al cambiamento e le ansie che portano spesso a interpretare un intoppo nella filiera del prodotto/servizio, o una incomprensione comunicativa, come una potenziale situazione di minaccia.

4. Le connessioni con il territorio

Rispetto a questo argomento non ci sentiamo di proporre delle nostre considerazioni in quanto riteniamo di non aver avuto sufficienti elementi: abbiamo recepito informazioni di numerose attività e collegamenti, ma il tempo di osservazione per fare delle valutazioni è stato insufficiente. E forse era l'obiettivo del progetto originario che avrebbe dovuto coinvolgere anche altri enti.

5. La riservatezza

Il rispetto della riservatezza è sicuramente un problema cardine, che coinvolge persone e servizi, osservatori compresi. Abbiamo notato che, al di là della buona volontà individuale, spesso è la stessa strutturazione degli ambienti di lavoro l'ostacolo principale: stanze passanti, pareti sottili, divisioni con armadi, due o tre scrivanie nella stessa camera, rendono difficile proteggere la comunicazione di informazioni riservate. La situazione, a volte, è resa più complessa dalle piccole dimensioni delle sedi dei servizi.

L'ansia nei confronti della riservatezza era emersa anche a livello dell'accettazione del lavoro di osservazione. Fin dove arriva in queste istituzioni il diritto alla privacy? Come può diventare l'altra faccia del controllo, all'interno di contesti in cui il vedere e il sapere possono mettere in evidenza difficoltà che portano, ad esempio, alla sottrazione di bambini oppure ad una interdizione?

Una riflessione finale

La complessità del sistema all'interno del quale abbiamo svolto le nostre osservazioni, ha comportato una notevole fatica nel condividere e sintetizzare i dati e le riflessioni provenienti dalle nostre osservazioni. Ognuno di noi ha dovuto sacrificare grandi parti del suo lavoro per rendere digeribile e comprensibile il discorso complessivo sull'esito delle osservazioni che questo lavoro rappresenta e spesso si è discusso a lungo prima di poter dare un senso a punti di vista divergenti. Questo ci ha sicuramente aiutati a comprendere (nel senso di prendere dentro di sé e condividere) la fatica messa in campo da ognuno di voi e la frustrazione che può corrispondere ad un grande dispendio di energie se non segue un'elaborazione efficace e condivisa del significato lavoro svolto.

Abbiamo provato infine a “dare un po' di numeri”:

- 1 progetto “Comunicare fra servizi”
- 1 consorzio
- 1 azienda sanitaria locale
- 25 comuni
- 16 tipologie di servizi
- 6 distretti, sedi di servizi
- 4 categorie professionali
- 12 segretariati sociali
- 66 dipendenti
- 1 assemblea consortile dei sindaci
- 1 consiglio di amministrazione
- 1 presidente del consorzio
- 1 segretario
- 1 direttore
- 3 responsabili di area
- 3 enti convenzionati.

23 gennaio 2009