

APPROCCI DIALOGICI AL LAVORO DI RETE

Il Master *Tutela, diritti e protezione dei minori* ha coniato, attraverso l'istituzione di forum di discussione in piattaforma online, uno strumento formativo di notevole efficacia. All'interno di uno spazio di riflessione virtuale i partecipanti, guidati dai docenti, possono scambiarsi opinioni, esperienze, ma anche materiale, documenti e video. L'esperienza di ciascuno, messa al servizio di una profonda esperienza dialogica, ancorché virtuale, rende il processo formativo ancora più ricco e saldamente ancorato all'attualità ed all'esperienza professionale quotidiana.

Un forum particolarmente interessante vede collegati tra loro tre insegnamenti: Ruolo dei servizi sociali nella tutela minorile, L'ascolto del minore e Giudice onorario minorile.

La Prof.ssa Galli introduce l'obiettivo del primo forum, *Ruolo dei servizi sociali nella tutela minorile*, ovvero l'analisi, attraverso la condivisione di opinioni ed esperienze, del lavoro di rete.

Molti interventi hanno sottolineato la complessità del lavoro di rete, in quanto la specificità delle professioni che la compongono non può essere singolarmente rappresentativa dei bisogni e delle caratteristiche della persona. Come sottolinea una corsista: *“La persona è portatrice di bisogni non separabili e, soprattutto in casi complessi, vi è la necessità di operare in maniera integrata nel rispetto della sua unitarietà. Certamente la collaborazione non è sempre facile, mi è capitato di assistere a pareri diversi in merito a situazioni complesse”*.

La complessità del lavoro in rete non è solo dovuta alla poliedricità dell'utenza intorno alla quale l'equipe è chiamata ad esprimersi, ma è anche riferita alla difficoltà di gestire, coordinare i componenti della rete, in modo che il lavoro che si svolge al suo interno possa davvero costituire una risorsa per la gestione dei casi complessi. Qualcuno fa esplicito riferimento alla necessità di individuare un coordinatore, una sorta di *case manager*, in modo da poter spronare ciascun membro ad offrire il massimo supporto: *“Lavorare in rete significa per me prendere in carico un minore in maniera olistica e cercare le risorse in altre discipline per offrire alternative di vita migliori al bambino in difficoltà. Ritengo che sia chiave nella promozione del lavoro di equipe la presenza di un team leader che, oltre ad aver competenze professionali per aiutare gli altri (senza primeggiare), deve anche spronare i vari professionisti a dare il meglio di sé”*.

Il valore che viene attribuito al lavoro di rete è quello di progettare senza escludere la persona, i suoi bisogni, le sue aspettative, dalla maggior parte dei corsisti riconosciuta come la *conditio sine qua non* per la riuscita del progetto educativo/riabilitativo (*“Spesso si fanno progetti sui minori senza coinvolgere i familiari e così il progetto di reintegrazione o prevenzione fallisce”*).

Il lavoro di rete presenta numerosi vantaggi: *“migliora l'efficacia dell'organizzazione, permette la distribuzione equa del lavoro, il rispetto dei tempi prefissati, l'utilizzo del problem solving, la condivisione di conoscenze e metodi, l'opportunità che ogni soggetto porti il team il proprio know how”*. Eppure perché non sempre il lavoro di rete risulta così produttivo, pure a fronte degli innumerevoli vantaggi che prospetta? Negli ultimi anni molte amministrazioni, ed anche molte aziende, pensiamo ad esempio alle AUSL, hanno fatto un notevole investimento in termini di lavoro di rete, finanziandone la formazione, ripartendo anche i capitoli di spesa in modo da poter favorire l'integrazione delle progettualità. Eppure, ancora oggi, nonostante il riconoscimento della complessità della maggior parte delle situazioni in carico ai diversi servizi, la rete a volte viene percepita come un intralcio, come l'ennesimo dispendio di tempo e di energie quando ogni giorno le emergenze incombono, le emergenze per le quali le soluzioni sono tra trovare “oggi per ieri”. Perché il lavoro di rete, almeno in una prima fase, non porta a soluzioni immediate, ma ad una esplicitazione di pareri professionali che, spesso, non trovano un consenso unanime: *“Per quanto*

sia importante valorizzare i punti di vista dei diversi professionisti, non risulta sempre semplice e automatico farli convivere tra loro; spesso infatti le strategie di intervento ritenute più adeguate da qualcuno entrano in contrasto , comportando incoerenze operative nella quotidianità delle relazioni con i minori”.

Molto spesso si ha la percezione che il lavoro in rete rallenti, oltre ai processi decisionali, la messa in atto delle progettualità stesse: *“Evidente tuttavia è l'estrema lentezza della divisione dei servizi rispetto all'attualizzazione effettiva dei progetti, che sommandosi alla lentezza del sistema giudiziario inevitabilmente tende a far stagnare situazioni di disagio che permangono in un limbo che sicuramente non agevola le difficili condizioni di esistenza”.* Il problema, pertanto, sembrerebbe non tanto il fatto che i servizi possano entrare in sinergia per affrontare la complessità dei casi, ma il fatto che la rete, per costituirsi, debba oltrepassare la rigidità di alcuni confini imposti dalle istituzioni, dai protocolli, dal *“ciò che il servizio mi consente di fare”*, contribuendo, così, non ad arricchire il lavoro progettuale di iniziative e di letture di senso, ma limitandosi a volte solo a ribadire ciò che gli altri servizi dovrebbero fare e, nella maggior parte dei casi, non stanno facendo o non stanno facendo abbastanza. E così l'irrealizzabilità, o il fallimento di alcuni progetti, si traduce nella staticità delle soluzioni percorribili, nei pacchetti di intervento preconfezionati che oggi molti servizi, nonostante il mantra della personalizzazione dei progetti, di fatto propongono, nella maggior parte dei casi per procrastinare il predestinato fallimento. E la realizzazione di un progetto di vita pieno e autentico che, per alcune persone, sembrerebbe a portata di mano, si trasforma in un laconico *“vorrei ma non posso”*.

Alcuni elementi sfuggono alla rete? Secondo molti partecipanti al forum sì. Soprattutto i professionisti appartenenti all'ambito giuridico. È molto difficile, infatti, coinvolgere nei gruppi tecnici, o riunioni operative, i giudici che sono deputati ad emanare i provvedimenti, che per lo più si incontrano in udienze private o molto ristrette, così come anche gli avvocati coinvolti nei procedimenti che riguardano l'utenza. Ed anche quando si riescono a coinvolgere, l'impressione è che il loro contributo sia di parte, più orientato a non disattendere le aspettative del cliente, che alla realizzazione di una progettualità adeguata e sostenibile dal sistema integrato delle risorse economiche ed umane: *“Incontro molto spesso avvocati malfidenti nei confronti del giudice, dei servizi sociali, degli psicologi. Fortunatamente l'avvocato che seguo stima il lavoro congiunto dei vari soggetti coinvolti nel processo minorile, ma quando si rivolge a me come maestro del mestiere si concentra molto nello spiegarmi il nostro ruolo tecnico senza mai, però, accennare alla rete, quasi come fosse un aspetto secondario”* e ancora: *“Il vincolo di mandato è di notevole importanza in quanto l'avvocato deve curare gli interessi del proprio assistito; il legale cerca sempre una mediazione ma l'ultima parola spetta- giustamente- al cliente”.*

Eppure, nonostante le numerose difficoltà e rigidità, il lavoro in rete è ritenuto necessario: *“Ho avuto la possibilità di svolgere il tirocinio della triennale in Servizio Sociale presso l'ambito dei minori e famiglie, dove il confronto con gli altri professionisti coinvolti nei diversi casi in oggetto, nello specifico la psicologa, la neuropsichiatra infantile, l'educatore, rappresenta un momento fondamentale per l'avvio di un progetto condiviso, che possa interessare tutte le dimensioni del bisogno avanzato dalla persona; per non parlare delle valutazioni in itinere, le quali devono necessariamente essere svolte in equipe poiché è solo attraverso il confronto tra i diversi punti di vista e le varie evoluzioni a cui è soggetta la persona è possibile ottenere il quadro generale della situazione ed intervenire di conseguenza”.*

La complessità della costruzione e del coordinamento del lavoro in rete riflette la complessità della società attuale. La rigida ripartizione in servizi, ciascuno con un proprio mansionario di competenze

oltre le quali non si può andare, non rispecchia la trasversalità, la multidimensionalità dei bisogni che spesso i minori, ed il loro contesto di vita, portano. E' necessario sottolineare che, al netto della difficoltà di portare all'interno della rete alcune professionalità che renderebbero sicuramente più completa la visione d'insieme, finora vi è quasi sempre stata una grande assente alle immense tavole rotonde di concertazione interservizi: l'utenza. Perché l'utente, minore o adulto che sia, pur riconoscendone l'imprescindibile valore, e pure a volte lavorando molto e molto a lungo per poterli garantire il raggiungimento di obiettivi fondamentali, è ancora oggi visto più come portatore di richieste che come portatore di idee e di risorse intrinseche e funzionali al raggiungimento dei progetti. La paura latente è che l'utenza possa portare richieste che, anche se legittime, siano difficili da realizzare, perché complesse, perché dispendiose, molto spesso perché esulano da quel "prontuario" che nessun servizio sembra disposto a modificare o trasgredire.

Quale futuro, quindi, per la rete? Personalmente ritengo che il futuro del lavoro in rete sia costituito da una sfida importante: quella di abbassare le rigidità, oltrepassare i protocolli e la predisposizione di servizi impostati per utenti generici per riportare al centro della rete il dialogo. Il dialogo tra professionisti, il dialogo con i minori, con i loro familiari, il dialogo con la comunità di appartenenza, con i contesti formali e informali. La sfida è quella di abbandonare la precaria sicurezza che le procedure ed i mansionari forniscono, per affrontare l'indeterminatezza che un dialogo autentico comporta: non per trovare soluzioni, ma per tracciare percorsi. L'obiettivo di un approccio dialogico al lavoro in rete non è la ricerca del miglior progetto al minor costo, ma il mantenimento del dialogo stesso. Perché il dialogo permette una condivisione autentica dell'umanità dell'altro, delle sue aspettative, ma anche del suo valore, delle sue risorse, della sua visione di presente e di futuro. E se l'investimento iniziale di improntare il lavoro della rete non alla divisione dei compiti e alla condivisione di soluzioni, ma all'ampliamento delle visioni e quindi delle possibilità, ci sembra essere dispendioso e poco produttivo in fase iniziale, forse dovremmo domandarci quanto costa, in termini economici ed umani, fronteggiare quotidianamente l'emergenza, ricostruire un progetto fallito, ricostruire le relazioni di fiducia con persone che vengono ai servizi con la sensazione di non poter chiedere ciò di cui veramente hanno bisogno, o meglio, che sperano che le loro aspettative collimino con i capitoli di spesa del bilancio annuale.

Il forum *L'ascolto del minore* ci fa entrare nel vivo del lavoro di rete. Come introduce la Prof.ssa Scali: *"La recente definizione dei diritti del bambino nei casi di separazione definiti dall'Autorità Garante per l'infanzia e l'adolescenza rappresenta un buon esempio di lavoro di rete tra diversi professionisti portatori di un approccio teorico e culturale specifico, di una propria soggettività...di un proprio sistema di valori, formazione, bagaglio diverso di esperienze professionali e personali e una diversa collocazione nel processo di intervento"*.

L'Autorità Garante, ad aprile 2018, ha formato una commissione composta da diversi professionisti di ambito sociale, giuridico, psicologico e pedagogico. Esperti e commissione hanno riflettuto su argomenti come la bi-genitorialità ed i comportamenti auspicabili da parte dei genitori. Il lavoro della commissione ha portato alla redazione di una *Carta di diritti dei minori nelle separazioni*. Al punto 10, in particolare la Carta cita: "I figli hanno il diritto di ricevere spiegazioni sulle decisioni che li riguardano. I figli hanno il diritto di essere ascoltati, ma le decisioni devono essere assunte dai genitori o, in caso di disaccordo, dal giudice. I figli hanno il diritto di ricevere spiegazioni sulle decisioni prese, in particolare quando divergenti rispetto alle loro richieste e ai desideri manifestati. Il figlio ha il diritto di ricevere spiegazioni non contrastanti da parte dei genitori".

Diverse sono state le riflessioni portate dai partecipanti rispetto a questo punto della Carta. Tutti sono concordi nel riconoscimento del diritto dei bambini *“di continuare ad amare e ad essere amati da entrambi i genitori e di mantenere i loro affetti”*.

Anche se è universalmente riconosciuto che i minori sono portatori di diritti soggettivi ed imprescindibili, spesso le loro capacità di adattamento sono sopravvalutate e finiscono per passare in secondo piano i sentimenti dei bambini rispetto a quelli degli adulti coinvolti nella separazione.

“La Carta dei diritti dei figli nei casi di separazione si pone l’obiettivo di porre i figli in una posizione centrale in un momento delicato come una crisi di coppia, con l’intento di evitare ogni genere di strumentalizzazione o influenza negativa, rendendolo partecipe e attivo, consapevole dei diritti di cui è portatore”. E’ parere unanime che la Carta abbia contribuito a riportare al centro di tutti i processi decisionali il minore, con tutto il complesso mondo di interrogativi, paure ed aspettative che lo accompagna.

Il ruolo del Giudice, nell’ambito del processo decisionale, è un ruolo molto delicato: *“Il Giudice deve trasmettere al minore interesse, non deve avere fretta, deve ascoltare e contemporaneamente inviare il messaggio che la responsabilità della decisione è degli adulti, decisione che terrà conto del suo reale interesse. Nel Tribunale Ordinario non sempre i giudici togati sono esperti per cui è necessario che il minore sia accompagnato da operatori competenti nel corso del procedimento giudiziario affinché possa affrontare il momento dell’udienza in serenità e consapevolezza”*.

A proposito dell’approccio dialogico al quale accennavo in relazione al forum precedente, la Carta può costituire un *medium* importante per coinvolgere i minori e le famiglie in un percorso di presa di consapevolezza di alcune dinamiche del contesto: *“Ho stampato la Carta dei diritti e, in un’occasione, ho letto ai genitori diritto per diritto insieme al figlio, è stato un momento impegnativo, perché di fronte a certe parole e concetti, di per sé scontati, sono scoppiati in pianto. Il figlio con una crocetta ha selezionato ciò che i genitori non gli garantivano”*.

Le separazioni costituiscono momenti molto complessi nel ciclo di vita delle persone e delle famiglie. Anche quando è presente la consensualità dei genitori, le criticità che hanno portato alla decisione di separarsi riflettono sul processo sentimenti di rabbia, paura, perdita dei propri confini e delle proprie certezze. E nella maggior parte dei casi gli adulti che hanno determinato quelle dinamiche sono talmente invischiati nelle emozioni che hanno scatenato, da perdere di vista il loro ruolo genitoriale. Non sempre i figli vengono strumentalizzati, ma spesso vengono influenzati, loro malgrado, nelle piccole scelte quotidiane, spingendoli a schierarsi ora dalla parte dell’uno ora dalla parte dell’altro genitore. E così rimangono intrappolati nel quotidiano desiderio di accondiscendere ai genitori, immaginando così di distoglierli dalle loro preoccupazioni.

Il forum *Il Giudice onorario* affronta, nella discussione, il prezioso ruolo del Giudice nell’ascolto del minore. Il Prof. Bisceglia afferma che anche il sistema di tutela giurisdizionale ha fatto proprio il lavoro di rete, *non si sottrae a tale metodologia e ne fa addirittura sistema: il Tribunale per i minorenni è un organismo collegiale che assume i propri provvedimenti a seguito di un confronto di saperi trasversali e multi-disciplinari tra giudici professionali e onorari”*.

I partecipanti al forum concordano nel sostenere che l’ascolto del minore debba partire da un’assenza di pregiudizio rispetto a ciò che si ritiene più giusto per il minore: *“Con l’ascolto il minore viene messo al centro del procedimento, ha la possibilità di raccontare i propri vissuti, le proprie sensazioni, le proprie opinioni in merito alla sua storia e, allo stesso tempo, il giudice può farsi un’idea non mediata di come il minore viva la sua condizione, di cosa sa e delle sue aspettative future”*.

I minori, a loro volta, cercano nel giudice risposte a domande che molte volte non riescono nemmeno a formulare, comprensione e, soprattutto, una sintonizzazione emotiva che fino a quel momento non è stata loro riconosciuta. Il lavoro di rete diventa perciò fondamentale, per garantire al minore un ascolto autentico che riesca a penetrare alcuni insondabili silenzi e a dare voce ad alcuni bisogni ed aspettative che, diversamente, verrebbero disattese.

È opinione condivisa che il minore, nel corso dell'ascolto, debba anche essere correttamente informato rispetto a tutto ciò che riguarda il processo giudiziario che lo riguarda, in modo da poter prendere consapevolezza del perché si debba giungere a determinate decisioni e perché il suo parere sia ritenuto così importante: *“Le aspettative del minore dipendono anche da quanto il minore sia stato informato circa il processo giudiziario e quindi se abbia avuto la possibilità di formarsi un'idea circa il ruolo del giudice”*.

Per concludere, il lavoro di rete, soprattutto per quanto riguarda l'ambito della tutela dei minori, è quanto mai necessaria. Occorre però, contemporaneamente, acquisire una consapevolezza fondamentale: la rete non è statica, non è una procedura, non è imbrigliabile nelle griglie rigide della ripartizione di bilancio. La rete è viva, come vive sono le persone, non solo le professioni, che la compongono: persone che devono mettere al servizio della rete non solo il loro sapere, ma anche il loro saper essere, in continuità con un credo professionale che debba contemplare la lungimiranza, la capacità di formulare obiettivi a lungo termine, di spronare gli attori della rete ad andare oltre i personalismi, non ricordando a ciascuno il suo compito, ma arricchendo le proprie possibilità dei pensieri e delle prerogative dell'altro. Tenendo agganciati il minore e la sua famiglia nell'intero processo, riconoscendo che le soluzioni debbano venire proprio da loro, per far sì che il progetto sia sostenibile. Riconoscendo il valore della comunità educante. Un proverbio africano dice che per crescere un bambino occorre un intero villaggio. La rete da sola, per quanto qualificata, non è più sufficiente ad accogliere la complessità della maggior parte dei casi che abitano i servizi da tempo. La sfida più grande della rete credo sia, nel tempo, quella di aprire i confini dettati da una professionalizzazione e burocratizzazione imperanti che, se da un lato creano sicurezza, dall'altro ingessano i rapporti umani, imprescindibili nel lavoro sociale, per accogliere finalmente il dialogo, nella consapevolezza che l'Altro è più di quanto mai riusciamo a cogliere, quale strumento umano e professionale fondamentale.