

SPIAZZA... MENTI



COORDINAMENTO NAZIONALE
COMUNITÀ DI ACCOGLIENZA



Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali
Direzione Generale per l'Impiego

SPIAZZA... MENTI

La prevenzione delle dipendenze nei luoghi
di lavoro come problema sociale della comunità

Progetto
“Prevenzione e Valutazione della dipendenza
sui luoghi di lavoro”
Legge 45/99

© Comunità Edizioni



**COORDINAMENTO NAZIONALE
COMUNITÀ DI ACCOGLIENZA**

Sede: Via G. Baglivi 8 - 00161 Roma
tel. 0644230395-0644230403
fax 0644117455
email: segreteria.generale@cnca.it
sito web: www.cnca.it

*A Flavio Cocanari,
al suo rimanere
sui problemi con delicatezza
per la dignità ed i diritti delle persone*

Quando Flavio Cocanari, a nome di CGIL-CISL-UIL Nazionali e del Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza (CNCA), ha contattato per la prima volta le strutture sindacali territoriali per proporre la realizzazione di questo progetto, ci furono incomprensioni.

La “prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro” sembrava essere una cosa astrusa e strana, che non c’entrava nulla con l’attività sindacale.

Solo qualche mese dopo, quando si sono incontrati i responsabili nazionali del progetto con i Segretari Territoriali di CGIL-CISL-UIL, la questione ha cominciato a delinarsi meglio ed è maturata una convinzione condivisa, che forse la cosa era originale, interessante e che valeva la pena di provarci, anche perché forse poteva inserirsi utilmente nei processi di concertazione, che in vario modo erano presenti nei territori interessati.

Un progetto quindi, innestato sul terreno della concertazione, che si è rivelata molto utile anche per affrontare una questione particolare e difficile come questa.

Senza concertazione non sarebbe stato possibile realizzare questo progetto.

Sindacati, Imprenditori e Istituzioni insieme, intorno a un tavolo, per condividere scelte, decisioni, obiettivi e percorsi finalizzati al bene comune della collettività, possono fare grandi cose.

Con la concertazione si può fare molto, senza concertazione non si può fare quasi nulla e l’esperienza originale descritta in questo volume ne è una limpida testimonianza.

Insieme si può, divisi non si può.

Questa cosa ovvia – ma forse proprio perché è ovvia, troppo spesso dimenticata – è comunque valida sempre, specie per affrontare i gravi problemi economico-sociali che oggi il nostro paese si trova ad affrontare.

Se poi si considera che questo progetto ha anche prodotto dei buoni

risultati, che fornisce suggerimenti per altre positive sperimentazioni e indicazioni di modalità concrete per affrontare il fenomeno delle dipendenze – sempre più diffuso nei luoghi di lavoro, grandi e piccoli, privati e pubblici che siano –, che si propone un impegno concreto per non far morire questa esperienza, anche attraverso un “Marchio sulla Qualità delle Relazioni” tra i soggetti sociali e le singole persone, che vuole anche attraverso questa esperienza rafforzare la concertazione, per accrescere la competitività del territorio e per migliorare la qualità della vita e del lavoro delle persone, be’, vale proprio la pena di capirlo, svilupparlo.

Vale proprio la pena di continuare l’opera appassionata di Flavio Cocanari, scomparso prematuramente l’8 febbraio 2004, all’età di 55 anni, che ha svolto – come Dirigente Nazionale del settore sociale della CISL – un lavoro infaticabile per l’inclusione delle persone svantaggiate.

Savino Pezzotta
Segretario Generale CISL

Prefazione

Una volta qualcuno mi ha detto che le storie inserite una dentro l'altra sono un comune espediente ipnotico, un metodo per indurre lo stato di trance. Per fare un esempio ovvio, se ci viene raccontato che Sheherazade ha raccontato una storia inventata, siamo tentati di credere che almeno lei è reale.

(Bateson G., Bateson M. C. 1989, *Dove gli angeli esitano*, Milano, Adelphi)

Le pagine che seguono sono il frutto del lavoro di valutazione che ha accompagnato il processo progettuale, attraverso una costante interazione tra le azioni pratiche realizzate nei diversi contesti ed i diversi livelli di riflessione sulle azioni stesse.

Queste pagine sono un po' come il racconto di racconti che si sono sviluppati nei diversi livelli e che a loro volta sono stati raccontati nei luoghi di realizzazione del progetto.

Forse proprio la parola "luogo" è stata una delle parole chiave del progetto: il progetto "Prevenzione e valutazione della dipendenza sui luoghi di lavoro" ha favorito la creazione di luoghi. Luoghi in cui i soggetti locali (operatori del settore tossicodipendenza, rappresentanti sindacali, rappresentanti degli imprenditori e del tessuto produttivo locale, lavoratori di settori diversi) potessero rimettere in comunicazione diverse parti del sistema. Luoghi di discussione e confronto in cui, innanzitutto, fermarsi a capire quanto stava accadendo ed i cambiamenti del mondo e dei fenomeni. Luoghi come spazi neutri, come contenitori in cui poter finalmente esprimere anche i lati più oscuri delle proprie percezioni. Luoghi come spazi relazionali, come contesti in cui creare legami o ridare significato a legami già esistenti, ma logorati da conflitti mai affrontati. Luoghi in cui sperimentare, in cui ascoltare, in cui far emergere potenzialità e conflittualità latenti verso uno svelamento costruttivo.

Di fatto i luoghi sono stati costruiti, in ogni singolo contesto locale, in base ai confini che di volta in volta i soggetti potevano definire e ridefinire;

le relazioni che si sono create all'interno hanno permesso di sviluppare legami, legami sani che hanno consentito di trasformare le relazioni in opportunità per sviluppare pensieri nuovi, per crescere. Forse si sono creati legami forti basati su processi deboli, su processi precari costantemente rivisitati.

Luoghi aperti in cui era possibile scegliere; questa opzione di fondo, compiuta dallo staff di progetto, ci sembra sia stata vincente. Si è sviluppato un progetto aperto che ha permesso a ciascun attore di mettere in gioco competenze ed aspirazioni, in cui ciascun territorio ha sviluppato quello che era percepito come appropriato a livello di relazioni e di mediazioni possibili.

Ma cosa ha permesso questo sviluppo? Cosa ha consentito la creazione di processi partecipativi e relazionali forse inaspettati? Crediamo sia stato il modello di lavoro adottato, modello che cercheremo di ricomprendere in queste pagine.

Il lavoro si è centrato principalmente sui processi, tentando di lasciare sullo sfondo le azioni ed i risultati concreti ed immediati, andandoli poi a riprendere nella fase finale e collocandoli in una dimensione complessiva che trovava significato nei diversi contesti e nelle peculiarità relazionali di ogni territorio. In questo senso la metodologia di lavoro è stata coerente con i presupposti e con l'oggetto stesso del lavoro.

Ma sappiamo che i processi vanno accompagnati; accompagnati con azioni di riflessione e rilettura costante, vanno accolti e seguiti con il carico di significati emotivi oltre che cognitivi che si sviluppano.

E non a caso nel lavoro di valutazione più volte è emerso il tema dello "spiazzamento" emotivo e cognitivo, da cui anche il titolo di questo lavoro. Spiazzamento di tutti i soggetti, a cascata dal livello locale territoriale a quello centrale di regia del progetto stesso.

Una specie di caleidoscopio e di scatole cinesi, insieme. Riflessioni e pensieri nati dal lavoro di accompagnamento, da parte dei valutatori centrali, verso coloro che, in veste di referenti locali, accompagnavano gli interlocutori territoriali, che a loro volta accompagnavano i soggetti locali a riflettere...

Forse un processo che può essere percepito come ridondante, si pensi solo ai livelli di accompagnamento a cascata e ritorno appena accennati, a processi di presenza dal centrale al locale e viceversa, ai livelli di coinvolgimento dei soggetti locali per rappresentanza presenti nei livelli centrali e così via. Ma, sappiamo, che la ridondanza può essere un elemento interno di

“controllo” e che un certo livello di ridondanza delle informazioni produce nuove informazioni e può diventare strumento di apprendimento.

Nel corso del processo ci si è più volte persi e ritrovati, si è pensato di aver individuato la strada per poi brancolare nel buio, ci si è addentrati in più livelli e sono stati indagati più significati e più dimensioni. Molte strade, molti percorsi e molte storie ricorrenti.

Forse non è l'unico, ma questo progetto si è concesso il lusso, o perlomeno tale è percepito molto spesso nella attuale situazione sociale, di provare, di sbagliare e di leggere con onestà gli sbagli. Un lusso ed un coraggio che sono però l'unica condizione per poter apprendere realmente e queste pagine vogliono essere un tentativo di restituzione delle riflessioni e degli apprendimenti.

Giorgio Sordelli
Responsabile Valutazione CNCA

Introduzione

Questo volume rende conto di un progetto nazionale triennale a titolarità CNCA (Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza), finanziato dal Fondo nazionale d'intervento per la lotta alla droga (art. 127 del DPR n° 309/90)¹. Il progetto aveva una triplice finalità:

1) la valutazione dei progetti di prevenzione nei luoghi di lavoro attivati in Italia al momento dell'avvio (2002)

2) la progettazione di un modello di prevenzione nei luoghi di lavoro

3) la sperimentazione del modello medesimo.

Una condizione necessaria alla riuscita del progetto è stata la creazione di un tavolo nazionale di promozione e sviluppo del dialogo sociale che ha coinvolto, in un forte rapporto di confronto e collaborazione, interlocutori che a vario titolo interagiscono nel settore della tossicodipendenza e del mondo del lavoro. Il tavolo nazionale ha avuto un ruolo strategico nella sua funzione di "cabina di regia", offrendo opportunità di confronto e condivisione a diversi interlocutori pubblici e privati.²

I sindacati confederali sono stati partner nel progetto. Fin dalle prime fasi della progettazione operativa si è costituito un gruppo nazionale composto da referenti del CNCA e responsabili delle politiche sociali dei tre sindacati CGIL, CISL, UIL. Nell'attivare questo gruppo un ruolo centrale è stato svolto da Flavio Cocanari, che in quella fase delicata è stato mediatore e interlocutore con il mondo del sindacato e i referenti del CNCA.

¹ Il progetto "Prevenzione e valutazione della dipendenza sui luoghi di lavoro" è stato finanziato nell'ambito dei progetti triennali di prevenzione e recupero delle tossicodipendenze promossi dal Dipartimento per gli Affari sociali del Ministero della Solidarietà sociale d'intesa con le Amministrazioni statali. Esercizio finanziario 2000.

² Il lavoro del tavolo nazionale verrà riportato in un testo specifico in via di pubblicazione.

Il progetto aveva come campo di applicazione la *prevenzione dell'uso di sostanze nei luoghi di lavoro*. La scansione temporale ha seguito tre differenti macrofasi tra loro connesse logicamente: anzitutto si trattava di conoscere e valutare l'universo dei progetti attivati in Italia in quel momento. In prevalenza i progetti erano concentrati su droghe, fumo e alcol. Sulla base della valutazione effettuata si doveva ideare un modello di intervento per la prevenzione nei luoghi di lavoro e in seguito sperimentare tale modello in tre regioni, identificando differenti ambiti di lavoro. Questo percorso ha permesso di conseguire notevoli risultati di natura politica, operativa e metodologica.

Le tre macrofasi sopra citate sono riassunte di seguito. La loro trattazione analitica è invece riservata ai capitoli successivi.

La valutazione

La costruzione dell'universo di progetti meriterebbe una trattazione a sé. Per motivi di spazio limitiamo il nostro discorso a poche note. Il *tipo di progetti censiti* è stato delimitato come segue:

- iniziative di ricerca relative al fenomeno delle dipendenze nel mondo del lavoro o volte alla rilevazione e al censimento di progetti – di qualunque genere – a ciò connessi;
- progetti di intervento e assistenza rivolti a lavoratori affetti da problemi di dipendenza;
- campagne di sensibilizzazione o altre iniziative rivolte al mondo del lavoro con finalità essenzialmente di prevenzione primaria.

Veniamo alla valutazione che è stata operata. Secondo una definizione generale ma sufficientemente precisa la valutazione «è un complesso di attività coordinate, di carattere comparativo, basate su metodi e tecniche delle scienze umane realizzata mediante procedure rigorose e codificabili. Queste attività portano ad esprimere un giudizio su interventi intenzionali (che costituiscono quindi l'oggetto della analisi) in relazione al loro svolgersi o ai loro effetti (comprendendo in questa analisi il processo elaborativo e realizzativo degli interventi, nonché le conseguenze generate nel tempo)»³.

³ Palumbo M. 2001, "La valutazione: uno schema di riferimento". In: Stame N., Silvani A., Scarpitti L., *Sviluppare le capacità di valutazione dei funzionari pubblici nella gestione dei fondi strutturali*, Milano, Franco Angeli

Di questa definizione proviamo a cogliere gli aspetti salienti e nel contempo operativi. Anzitutto la valutazione procura una comparazione tra interventi (pubblici). Questo, che pare emergere come il tema principale, diviene la base per esprimere un giudizio circa il processo elaborativo, lo svolgimento e i risultati delle attività medesime. Comparare quindi per giudicare, vale a dire produrre conoscenza – con l’auspicio che questa possa poi costituire la base migliore per dare corso ai processi decisionali. Anzitutto è opportuno osservare che quello descritto è stato anche l’ordine delle attività svolte dai ricercatori dell’équipe. Il punto che qui tuttavia va precisato è quale *tipo* di valutazione si è scelta e *perché*. In altre parole va indicata la tecnica e l’approccio che ha permesso di costruire il giudizio conoscitivo e che, vale esplicitarlo subito, è stato di taglio *qualitativo*.

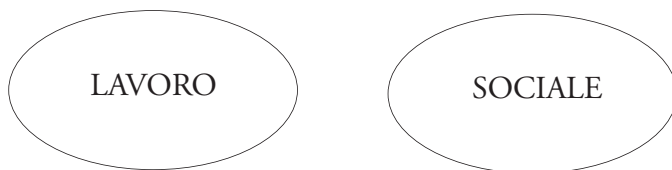
Assumendo il dato di partenza che gli interventi sociali di prevenzione portano con sé – oltre alla questione generale del *senso* – anche la duplice attenzione sia al grado di standardizzazione dei formati sia al grado di complessità del contesto, l’équipe ha rilevato l’impossibilità di ricorrere a una stima quantitativa e numerica e ha invece registrato il bisogno di una analisi attenta all’ordine del discorso e alle implicazioni causali dei progetti, per poi volgere l’attenzione alla soglia della cultura progettuale nel suo insieme.

Le fasi che hanno guidato l’attività valutativa sono di seguito riassunte.

| | | | |
|--|---|---|--------------------------|
| A. | B. | C. | D. |
| Raccolta dei materiali che costituiscono l’universo dei progetti da analizzare | Costruzione della griglia di ispezione dei documenti raccolti | Sessioni di lavoro per comparare e discutere i dati | Costruzione del giudizio |

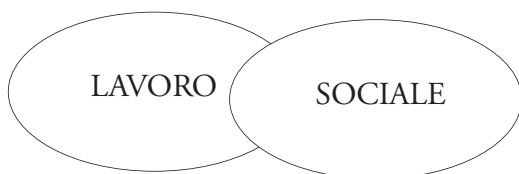
Questa valutazione ha prodotto una messe notevole di informazioni e conoscenze sugli impianti progettuali più diffusi e ha consentito di registrare i punti fermi ma soprattutto, a giudizio dell’équipe, quelli che erano i requisiti mancanti dei progetti e che ne facevano interventi parziali. Tuttavia il risultato più rilevante è stato il venire in chiaro circa la rappresentazione che pareva sottostare alle progettazioni esaminate. La dimensione sociale, nella maggioranza dei progetti esaminati (non in tutti), veniva concepita come separata da quella lavorativa – quasi che i luoghi di lavoro non fosse-

ro interni alla dimensione sociale (e quindi urbana e legata alla rete dei servizi).



Secondo questa rappresentazione il problema della dipendenza era circoscritto all'ambito lavorativo, misconoscendo la titolarità pubblica e quindi sociale del problema dipendenza. Era questo a fare di buona parte dei progetti esaminati dei dispositivi concepiti "meccanicamente".

A questo punto la seconda macrofase prevista cambiava completamente di segno: obiettivo dell'intervento sperimentale doveva essere quello di costruire un metodo e un processo che contribuissero alla costruzione di un orizzonte di senso nel quale il lavoro fosse parte della comunità locale. Questo significava dare vita a luoghi (anche simbolici) in cui la base sociale co-progettasse – mettendosi in ascolto creativo – gli interventi di prevenzione.



La progettazione

Quanto appena detto è stato uno dei risultati più originali del progetto. Se infatti inizialmente era previsto che l'équipe progettasse un intervento di prevenzione da sperimentare (come da prassi diffusa), alla luce di quanto era emerso questo metodo non era più praticabile. L'idea fu di costituire – per ogni ambito locale di sperimentazione – dei tavoli di co-progettazione degli interventi nei quali sedessero rappresentanze dei lavoratori e delle imprese, esponenti del terzo settore e della pubblica amministrazione e più in generale della comunità locale. *In altre parole l'équipe si impegnò a configurare luoghi di riconoscimento del senso delle dipendenze, luoghi nei quali il problema*

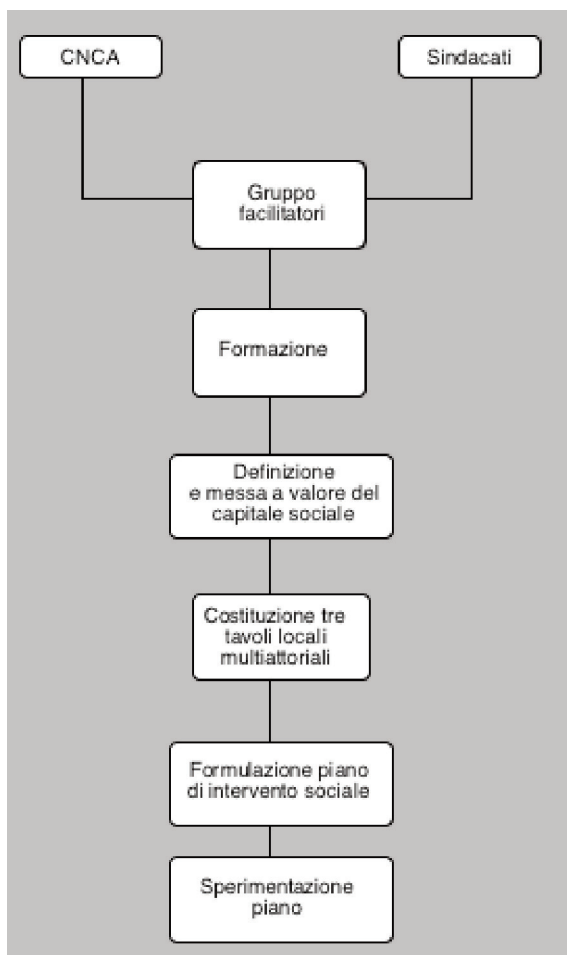
non fosse assunto come già dato, ma scaturisse dal confronto – non sempre facile – delle parti. Questo significava principalmente due cose: che il problema prendeva forma a partire dalla sua origine situata (da un preciso contesto ecc.) e che non vi era un sapere (per esempio quello medico o quello sociologico) che, prevalendo sugli altri, fornisse già la forma fenomeno da affrontare e il suo senso. Ciò significava inoltre che il progetto non esisteva, ma andava costruito e sperimentato.

La costituzione dei gruppi territoriali

Con i referenti sindacali nazionali si convenne che la scelta dei tre territori nei quali effettuare la sperimentazione dovesse essere la seguente: Mestre, Foligno, Sibaritide-Pollino. I criteri che hanno portato alla scelta di questi tre territori sono stati da un lato la distribuzione territoriale (nord, centro e sud), dall'altro la presenza di strumenti per la concertazione locale quali: Piano di zona in base alla legge 328/00, Contratto d'area, Patto territoriale per il sociale.

Inizialmente si è dato corso ad una fase di negoziazione del consenso che ha previsto un ciclo di incontri interlocutori che permettessero di entrare in contatto con le rappresentanze sindacali dei tre territori al fine di illustrare loro le finalità del progetto e guadagnare il loro consenso rispetto all'intera operazione. Il senso di questa fase era di costruire una rete di consensi e di potenziali partner nelle regioni di sperimentazione su di un oggetto di lavoro ancora generale – ossia l'ipotesi di costruire ambienti di progettazione partecipata nei quali l'ambito lavorativo venisse riconosciuto come parte di una dimensione sociale più ampia, pubblica e territorialmente localizzata.

Dopo il coinvolgimento delle parti sindacali si sono individuati i tre referenti sindacali territoriali che dovevano assumere il compito di facilitatori. Accanto a questi erano stati individuati anche tre facilitatori del CNCA presenti nei territori medesimi che, insieme ai facilitatori-sindacalisti, andavano a costituire i tre nuclei di facilitatori con il compito di accompagnamento dei processi progettuali territoriali.



Dalla progettazione alla sperimentazione

In seguito si sono svolti seminari nazionali di formazione rivolti ai facilitatori che avevano il compito di attivare i gruppi di lavoro a livello locale. I facilitatori sono stati accompagnati e sostenuti, per tutto il tempo della sperimentazione, dal gruppo scientifico di ricercatori-valutatori, sia a distanza sia con incontri periodici.

In ogni regione individuata per la sperimentazione i facilitatori si sono

attivati per costruire una mappatura che portasse alla identificazione e alla conoscenza dei leader locali (datori di lavoro, società civile, governo locale, Asl ecc) dai quali ricevere il riconoscimento, la collaborazione e il mandato per avviare poi la fase di sperimentazione. Si è trattato di riconoscere e mettere a valore il capitale sociale presente.

Questo gruppo pilota locale (costituito dai facilitatori) ha convocato le parti per la costituzione di un gruppo di lavoro multiattoriale (composto da sindacati, datori di lavoro, rappresentanze della società civile, terzo settore, governi locali, Asl ecc). Il senso di questa fase è stato quello di creare un gruppo operativo che condividesse il metodo di lavoro, i linguaggi e l'attenzione alla prevenzione circa l'uso di sostanze nei luoghi di lavoro. Nelle tre aree territoriali si sono costituiti i gruppi locali e sono stati avviati gli incontri di co-progettazione del modello preventivo da sviluppare in ogni specifico territorio.

La progettazione partecipata, partendo dalla analisi locale del fenomeno "uso di sostanze nei luoghi di lavoro" (i più diversi), ha co-costruito con tutte le parti in causa un piano di intervento sociale che non relegasse l'ambiente lavorativo entro gli angusti confini del luogo fisico di lavoro, ma ne sapesse invece riconoscere i legami con la dimensione sociale.

Si sono quindi costituiti dei tavoli locali di co-progettazione che dopo diversi incontri hanno ipotizzato dei possibili percorsi partendo proprio dalle necessità espresse dal contesto territoriale⁴.

Dalla sperimentazione alla validazione

I tavoli territoriali possano essere rappresentati/descritti come organizzazioni temporanee impegnate in un processo innovativo. Lo spazio di significati di tali organizzazioni temporanee è stato delimitato da una parte dal mandato (così come definito dal lavoro del gruppo nazionale) e dall'altra dal contesto locale (così come definito/scoperto/esplicitato dai tre contesti/territori). Non è fuorviante quindi dire che l'intero progetto si potrebbe rappresentare come una pluralità di negoziazioni continue tra mandato nazionale e contesti locali.

In questo processo hanno assunto un ruolo cruciale il facilitatore ed il

⁴ Due capitoli di questo testo (il quarto e il quinto) riportano le sperimentazioni effettuate ed alcuni risultati prodotti.

tavolo territoriale. Finalità della valutazione *in itinere* è stata quella di sostenere la ricostruzione sia dell'organizzazione temporanea che del processo innovativo⁵ – oltre che essere l'occasione per il riesame delle pratiche e dei risultati via via conseguiti. Peraltro, e non è marginale sottolinearlo, ai risultati/prodotti che i tavoli hanno realizzato, uno spazio significativo è stato dato agli apprendimenti individuali, di gruppo e del territorio.

La validazione del progetto è l'ultimo tassello di questa breve esposizione. Ora, alla base della validazione si trova il passaggio logico seguente: se le cose viste e dette sono vere e ci hanno insegnato qualcosa, allora la versione evoluta e matura (validata) del modello è quella che assume tutte queste conoscenze, le mette a valore e formula una proposta conseguente.

È importante, per le cose dette, precisare il passaggio che lega sperimentazione a validazione. Nel nostro caso il progetto è stato lo strumento per consentire di ideare e proporre un modello di intervento; naturalmente il modello medesimo non poteva essere concepito in modo già funzionale e adatto allo scopo – se si credesse di poter conseguire immediatamente un risultato del genere si sarebbe prigionieri di una visione “razioide” della realtà. È impossibile infatti avere fin da subito presenti tutte le variabili di un intervento: per questo si fanno le sperimentazioni! Validare, nel nostro caso, significa quindi riconoscere la validità e il valore di un oggetto o di un fenomeno – nella fattispecie di un modello d'intervento. Affinché si possa dare validazione occorre tuttavia che siano rispettate alcune condizioni di fondo⁶.

La validazione di questo modello, intesa come riconoscimento della sua validità e del suo valore, è avvenuta (e avverrà) in quattro ambiti differenti.

⁵ Ai facilitatori locali è stato richiesto il racconto logico e cronologico dell'esperienza. La dimensione “logica” è costituita dalla descrizione dei passaggi metodologici; la dimensione “cronologica” è costituita dalle vicende storiche. Per “esperienza” qui si intende: cosa si è fatto, come lo si è fatto, con chi lo si è fatto, per quali ragioni lo si è fatto, cosa si è ottenuto, cosa si è imparato, cosa è rimasto. Nel percorso di valutazione ci si è soffermati sia sulle vicende esterne che su quelle interne ai tavoli. Nelle narrazioni valutative si è tenuto presente, tra l'altro, come le persone si siano relazionate, quali saperi/esperienze/competenze hanno portato nel gruppo locale, come si sono caratterizzate le relazioni interpersonali, come sono stati gestiti i conflitti, e su quali questioni sono sorti i maggiori conflitti, quali processi sono stati messi in piedi, quali i più facili e quali i più difficili, quali strutture sono state create, quali caratteristiche hanno e come sono state funzionali.

⁶ Per una trattazione più esaustiva di questi temi cfr. l'ultimo capitolo del presente volume.

- a) La *prima* sede di validazione è quella proposta dall'équipe di lavoro con l'analisi valutativa presentata in questo volume. In questa sede può formalmente dirsi che la validazione è avvenuta.
- b) La *seconda* occasione di validazione sarà quella che – auspichiamo – scaturirà dalle comunità scientifiche che visioneranno e discuteranno i nostri materiali e risultati.
- c) La *terza* sede di validazione sarà quella degli ambiti di sperimentazione quando saranno visibili gli *outcomes* – sebbene gli ambiti di sperimentazione abbiamo già messo a frutto molti dei risultati del progetto (dalla definizione di politiche concertative locali alla co-costruzione di nuovi interventi progettuali).
- d) La *quarta* sede di validazione sarà quella, eventuale, in cui si deciderà di proseguire e dare continuità al percorso qui fatto.

Gli autori del presente volume

Marina Galati – coordinatrice del progetto – ha scritto l'Introduzione e ha contribuito al capitolo 1 (dal paragrafo 1.5.1 sino alla conclusione del capitolo).

Emilio Vergani – ricercatore-valutatore del progetto – ha contribuito alla stesura del capitolo 1 (dal paragrafo 1.1 al paragrafo 1.5) e ha scritto il capitolo 6.

Leonardo Carocci – ricercatore-valutatore del progetto – ha scritto il capitolo 2.

Antonio Samà – ricercatore-valutatore del progetto – ha scritto il capitolo 3.

Enrico Mancini – referente del CNCA per il progetto nell'area di Foligno – ha scritto la parte 4.1 del capitolo 4 (area territoriale di Foligno) e la parte del paragrafo 5.1.9 relativa a Foligno.

Carmela Vitale – referente del CNCA per il progetto nell'area di Sibari-Pollino – ha scritto la parte 4.2 del capitolo 4 (area territoriale di Sibari-Pollino) e la parte 5.2 del capitolo 5 (“I focus group di Sibari e Pollino”).

Marina Paties – referente del CNCA per il progetto nell'area veneziana – ha scritto la parte 4.3 del capitolo 4 (area territoriale di Venezia).

Michela Valeri – psicologa – ha scritto la parte 5.1 del capitolo 5 (“I que-

stionari di Foligno e di Venezia”) ad eccezione delle parti del paragrafo 5.1.9 (“Conclusioni”) relative a Foligno e a Venezia.

Maurizio Calligaro – vicedirettore dell’azienda VESTA – ha scritto la parte del paragrafo 5.1.9 relativa a Venezia.

Mariano Bottaccio – responsabile delle attività di comunicazione del progetto – ha curato l’editing e la realizzazione complessiva del volume.

CAPITOLO 1

I SOGGETTI IN GIOCO

Progettare e lavorare nel sociale non è cosa facile. In questo capitolo proviamo dapprima a riflettere sugli stili adeguati a questo ambito, a vedere come lavorano i gruppi e ad indicare alcuni nodi centrali. L'avventura del progetto in esame, poi, ci darà il piano esperienziale per restituire sapore e concretezza alle riflessioni proposte.

1.1. Stili di lavoro adeguati all'oggetto

1.1.1. *Api e architetti*

«Il ragno compie operazioni che assomigliano a quelle del tessitore, l'ape fa vergognare molti architetti con la costruzione delle sue cellette di cera. Ma ciò che fin da principio distingue il peggiore architetto dall'ape migliore è il fatto che egli ha costruito la celletta nella sua testa prima di costruirla di cera»¹.

Questa frase, scritta nel XIX secolo in un contesto politico incandescente, tratteggia invero un'immagine antropologica che possiede una grande istanza emancipatrice: il passaggio per l'essere umano dalla tirannia della natura al regno della libertà. L'uomo infatti è libero di progettare e quindi di pro-gettarsi oltre il contingente per dare forma intenzionale al proprio futuro.

Questa descrizione, densa di implicazioni, se da un lato (ri)apre lo scenario dell'etica – per chiarire che l'uomo è cosciente e responsabile – dal-

¹ Marx K. 1971, *Il capitale*, Roma, Editori Riuniti, p. 212.

l'altro sembrerebbe trascurare il tema del lato notturno della coscienza, il "luogo" nel quale prendono forma i più forti condizionamenti².

Tali condizionamenti appartengono all'ordine dell'ideologia, dei pregiudizi, delle influenze, delle pre-comprensioni. In altre parole, se è vero che l'architetto nel suo operare non è guidato dall'istinto naturale ma da un progetto, è altresì sensato interrogarsi sui condizionamenti che hanno dato forma al progetto medesimo.

1.1.2. *Costruire abitazioni, costruire relazioni*

Se quanto abbiamo detto è vero per colui che professionalmente deve costruire abitazioni, dobbiamo chiederci se ciò ha un senso anche per coloro che costruiscono quelle abitazioni invisibili che chiamiamo relazioni. Stiamo parlando ovviamente del lavoro sociale – il quale trova sempre più spesso nei progetti la forma più concreta e diffusa di espressione.

Peraltro, questo interrogativo vale non solo per coloro che fanno il lavoro sociale, ma anche per coloro che definiscono le cornici di senso, nonché operative del lavoro sociale, vale a dire i decisori delle politiche sociali (che i due soggetti possano anche essere i medesimi non ci esenta dal dover distinguere i due piani). Perché questo? Perché far parte di un progetto sociale non è un'operazione neutra. In altre parole non si sta in un progetto sociale senza divenire attori del progetto medesimo. Questa affermazione, che sembrerebbe scontata, ci obbliga invero a fare i conti con una pratica assai diffusa la quale spesso è una delle cause della malriuscita conduzione dei progetti sociali.

Diventare attori di un progetto sociale significa prima di tutto passare da una forma di pensiero che vede l'operatore come mero esecutore di indicazioni progettuali ideate da altri ad una forma di pensiero che richiede l'intenzione di agire. *Agire* è cosa diversa dall'*eseguire* perché implica la realizzazione di un progetto. Il soldato esegue un ordine, colui che agisce ha in mente un'opera, un'idea e si mette in gioco per realizzarla – interpretandola.

² Dico qui "sembrerebbe" perché il tema del condizionamento, da questa scuola di pensiero, è stato ampiamente sviluppato. Cfr. il tema della coscienza reificata per es. nella *Storia e coscienza di classe* di Lukacs.

Quindi l'operatore di un progetto diviene attore se non si limita ad assumere un progetto ideato da altri, ma lo fa proprio, e facendolo proprio necessariamente lo modifica. Questa modificazione – o creazione vera – del progetto, questa appropriazione si dà prima di tutto nella costruzione dell'oggetto di lavoro.

1.1.3. *Loggetto di lavoro*

L'oggetto di lavoro ha a che fare con la rappresentazione del senso e delle finalità di un progetto. In un progetto infatti non si ha a che fare solo con quanto c'è scritto nei documenti ufficiali, con i mandati e con le tavole dei tempi. È essenziale che vengano esplicitate le *rappresentazioni* che ciascuno si è fatto del progetto, dei suoi presupposti, delle sue finalità e metodi di lavoro e soprattutto di ciò che ai partecipanti è richiesto. Tutto ciò deve dare corso ad una rappresentazione condivisa dell'oggetto di lavoro, altrimenti sarà come parlare lingue differenti³.

³ Rispetto al tema del lavoro nei servizi scrive molto bene Franca Olivetti Manoukian: «Per costruire oggetti di lavoro nelle organizzazioni che producono servizi, si tratta di individuare oggetti che possano essere concretamente rappresentati con simboli sufficientemente percepibili e prendibili. Probabilmente questo implica un rivolgere alla multiformità della realtà quotidiana uno sguardo perspicace che riesca a trarre, estrarre dagli atti e dagli episodi staccati, che incalzano e si accumulano, delle forme che prendano spessore, corporeità simbolica, per poter diventare presenti con continuità in più menti.

«La rappresentazione di un oggetto di lavoro comune in un microsistema organizzativo prende avvio solitamente da qualche movimento dei singoli soggetti, nasce nel terreno degli affetti, là dove esistono ancora interessi e desideri vitali, di espressione e realizzazione di sé nell'interazione con l'altro. Il funzionamento di molte organizzazioni di Servizi pubblici, modellate su impostazioni amministrative, porta spesso ad un impegno lavorativo rivolto più che a produrre, ad essere finalizzato a tenere ad ogni costo la posizione occupata (con i relativi piccoli privilegi), che proprio perché raggiunta secondo procedure formali può essere percepita come acquisita di diritto, indipendentemente da capacità o altri fattori soggettivi. Va pertanto salvaguardata da ogni esposizione a variazioni che potrebbero avere conseguenze incontrollabili e negative. In queste situazioni i capi tendono a chiudere i propri uffici e Servizi a qualsiasi richiesta di collaborazione di altri Servizi, adducendo ragioni di scarso organico o di sovraccarico di lavoro, ma soprattutto manifestando impermeabilità a nuovi input e a ridefinizioni di contenuti dell'atti-

Tuttavia, la particolarità dei progetti sociali è quella di avere a che fare con oggetti di lavoro che non sono definibili a priori; un bisogno, un servizio, un contesto di intervento, le risorse umane ecc.: tutto ciò non sta già da subito nella mente del progettista e questo perché non si tratta di costruire un edificio o una macchina. Nel lavoro sociale persone interagiscono con persone, si lavora sulle relazioni e sul cambiamento dei contesti, dei saperi, dei diritti. In altre parole il lavoro sociale ha un oggetto che muta e si evolve nel mentre che lo si fa, e soprattutto il lavoro sociale cambia, retroagendo, anche gli operatori (gli attori). Se così stanno le cose allora al lavoro sociale si addice un metodo di lavoro che è noto come “incrementalismo”; uno degli assunti dell’incrementalismo è che il processo ha un valore intrinseco che va oltre i risultati finali.

Scrive correttamente Fazzi rispetto ai programmi di politiche sociali e alle conseguenti azioni: «Se pure l’attenzione e gli sforzi devono mirare a conseguire l’obiettivo, esso non deve dunque diventare un Moloch al quale sacrificare l’appropriatezza dei programmi di intervento. Quello che dovrebbe orientare l’attenzione è l’interesse verso il processo molto più che non il raggiungimento del risultato a tutti i costi.

«La conseguenza di questa affermazione è che il principio guida della costruzione delle politiche sociali deve essere l’incrementalismo. Secondo Lindblom [1965], l’incrementalismo è un meccanismo decisionale caratterizzato da un processo di retroazione continua ed incessante dell’azione sugli obiettivi: se esiste una razionalità, essa non è definibile a priori, ma solo in itinere ed a posteriori»⁴.

1.2. “Schemi” di gioco

Un progetto sociale è un’opera aperta e partecipata. Come si è visto, per stare in un progetto sociale occorre diventare attori del progetto medesimo,

vità. L’assuefazione alla espulsione di dimensioni soggettive ed emotive è come se avesse desertificato l’ambiente organizzativo. Nella maggior parte dei Servizi tuttavia esistono persone, operatori, responsabili, che hanno desideri, che sono sensibili a suggerimenti provenienti dal contesto più ampio, hanno dei pensieri e delle fantasie» (Olivetti Manoukian F. 1988, *Produrre servizi*, Bologna, Il Mulino, p. 41-56).

⁴ Fazzi L. 2003, *Costruire politiche sociali*, Milano, Franco Angeli, p. 140.

vale a dire appropriarsene e tradurlo nella realtà. Affinché chi lavora in un progetto (e chi deve scriverlo) possa compiere questa operazione bisogna che venga identificato l'oggetto di lavoro da un lato, e che venga adottato il principio incrementale dall'altro.

Tuttavia è necessario un altro passaggio – che noi indichiamo solo ora per ragioni di chiarezza espositiva, ma che deve avvenire quasi contemporaneamente al precedente. Si tratta di fare degli attori un gruppo di lavoro.

È fin troppo comune osservare come in un progetto sociale i vari protagonisti si contrappongano l'un l'altro seguendo un proprio mandato o una propria pista di lavoro. Ciò in parte è dovuto a rappresentazioni dell'oggetto di lavoro non condivise o non esplicitate. Talora accade anche perché non si vuole vedere il senso della propria presenza nel progetto (perché magari non gradita, imposta ecc.). In ogni caso, ciò che si vuole segnalare in questa sede è il fatto che coloro che lavorano – anche con grande responsabilità e professionalità – nel medesimo progetto non necessariamente lo fanno giocando lo stesso gioco, vale a dire sentendosi parte della medesima organizzazione temporanea che mira ad ottenere un cambiamento condiviso e seguendo un metodo convenuto.

Fare degli attori di un progetto un gruppo di lavoro richiama la metafora del gioco. Com'è noto il giocare contiene in sé un paradosso – così come il parlare una lingua. Colui che vuole imparare un gioco ha una sola possibilità: giocare a quel gioco. Il punto è che non basta conoscere teoricamente le regole (*the game*) per saper giocare, così come non basta conoscere la grammatica per poter parlare una lingua. L'atto del gioco (*to play*) è conseguenza del coinvolgimento e dell'esperienza (chi penserebbe mai di saper nuotare per il mero fatto di aver visto come si fa? A nuotare si impara solo nuotando). La metafora del gioco ci aiuta a dare forma a questo fenomeno che sta alla base della costituzione di un gruppo di lavoro; quest'ultimo scaturisce solo provando e riprovando a lavorare in gruppo. Con una particolarità: il lavoro di gruppo, diversamente da altri *games*, non assume un quadro di regole già dato, ma le formula via via che “consuma” tempo insieme.

1.3. Vedere le relazioni

Per costruire un gruppo di lavoro bisogna certamente conseguire una rappresentazione condivisa dell'oggetto di lavoro e soprattutto "giocare" insieme. Tutto ciò ha a che fare anche con le relazioni che vengono ad istituirsi e a perpetuarsi.

In questo senso è utile rendere visibili le relazioni che si istituiscono dentro un gruppo di lavoro. Per fare ciò ci serviremo della celebre classificazione introdotta da Bateson.

Come scrive molto chiaramente Manghi, «le parole principali alle quali Bateson affida questo compito sono due: *simmetria* e *complementarità*. Ciascuna di queste parole indica una tipologia-base di relazione. La prima indica una forma di reciprocità basata su aspettative reciproche di uguaglianza, la seconda una forma di reciprocità basata su aspettative reciproche di differenza»⁵.

Nella relazione simmetrica i soggetti si rimandano il messaggio "io sono uguale a te" (amicizia, colleganza, parità, ma anche rivalità, imitazione ecc.). Nella relazione complementare i soggetti si rimandano il messaggio "io sono diverso da te" (relazioni tipo potere-sottomissione, autorità-obbedienza, dipendenza-assistenza, affidamento-accudimento ecc.).

Ora, nel lavoro sociale è ovviamente presente la relazione tra operatore e utente e di solito questa è una relazione di tipo complementare – sebbene, in un approccio che miri all'*empowerment*, essa dovrebbe tendere a costruire una relazione simmetrica tra "aiutante" e "aiutato" (nonostante rimanga spesso un'idea regolativa).

Ma all'interno di un progetto, inteso come organizzazione temporanea, occorre altresì leggere le relazioni che sono presenti nel gruppo di lavoro. A questo punto è opportuno chiedersi che tipo di relazioni si istaurano e sono coltivate all'inizio del progetto e durante il suo sviluppo. È un problema che va posto rispetto al *project manager*, ai colleghi, ai valutatori, agli esperti, ai consulenti ecc.

Si tratta di capire che tipo di relazioni sono impostate fin dall'inizio tra i vari attori e che tipo di relazioni sarebbe opportuno e utile istaurare nel gruppo al fine di costruire la squadra.

⁵ Manghi S. 2004, *La conoscenza ecologica*, Milano, Cortina editore, p. 71.

1.4. Dal ruolo al compito (e ritorno)

In questo ordine di discorso pare evidente che la composizione del gruppo di lavoro ha a che fare con il seguente problema: ogni progetto ha un mandato per il quale sono prefigurati dei ruoli. Per essere più precisi, l'organigramma di un progetto in alcune sue parti è predeterminato dal mandato; rimane poi sempre una quota che rimanda alla capacità "visionaria" del *project manager* di indicare formule organizzative e assetti con conseguenti ruoli.

Ai ruoli viene attribuito un significato dal compito assegnato. Avere un certo ruolo, in altre parole, significa qualcosa solo in ragione del compito cui si deve ottemperare. Il punto è, ancora una volta, che il compito riceve il suo senso solo dalla prassi – la cui forma nei progetti muta ogni volta, retroagendo sul disegno complessivo – vale a dire sugli equilibri interni, sulle performance individuali, sulla spendibilità delle competenze ecc.

Come ebbe a dire, con grande senso dell'ironia (e quindi della verità), un grande commissario tecnico della nazionale argentina: «io dispongo sempre bene le mie squadre in campo, il problema è che quando inizia la partita i giocatori si muovono!».

Questa battuta perspicace riassume molto bene lo spirito del discorso fin qui fatto, vale a dire che la pianificazione deve sempre fare i conti con la razionalità limitata⁶ delle previsioni umane. Tutto ciò è la forza del lavoro progettuale – e di quello sociale.

1.5. Il progetto “Prevenzione e valutazione della dipendenza sui luoghi di lavoro” come esperienza paradigmatica

Le argomentazioni espresse finora in questo capitolo rimarrebbero sul mero piano teorico se non vi fossero esperienze paradigmatiche nelle quali

⁶ «Il presupposto della razionalità limitata stabilisce che sebbene gli esseri umani si comportino in modo intenzionalmente razionale, nei fatti essi lo sono molto meno a causa dei limiti di conoscenza, di lungimiranza, di abilità tecniche e di tempo a disposizione per agire» (Bonazzi G. 2002, *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, p. 131).

ritrovare la loro cifra di verità. Il progetto “Prevenzione e valutazione della dipendenza sui luoghi di lavoro”, che qui raccontiamo, ha questo valore e la sua analisi ed elaborazione corrobora non solo le argomentazioni qui riportate, ma aggiunge elementi nuovi e permanenti.

1.5.1. *Gli individui divengono soggetti e si mettono in gioco*

I soggetti che hanno ricoperto un ruolo nel progetto si sono attivati attraverso processi e gruppi di lavoro definiti o dalla complessità del compito (i saperi e le professionalità) o dai ruoli ricoperti dalle persone coinvolte (gli interessi rappresentati) o dalla presenza di soggetti specifici di un territorio locale (le culture e le esperienze).

Il tempo che intercorre tra la presentazione di un progetto sociale e la sua implementazione, è così consistente (a volte le procedure pubbliche messe in atto per valutare i progetti impiegano un corso temporale che va oltre i due anni) da mutare scenari e soggetti coinvolti nella fase di ideazione del progetto. Spesso alcuni soggetti che lo hanno promosso non sono più gli stessi e nuovi attori entrano in gioco.

Così è stato anche per il progetto qui presentato. Nella fase di progettazione esecutiva, una volta data l’approvazione del finanziamento, si è aperto uno spazio di ri-negoziazione. Alcuni soggetti presenti in fase di presentazione della proposta progettuale per vari motivi sono venuti meno ed altri soggetti si sono mobilitati ed hanno investito individualmente ed in quanto organizzazione. Tutto ciò ha richiesto una ricomprensione del problema e dell’oggetto dell’intervento progettuale, un riconoscimento ed una condivisione delle strategie e delle azioni.

Difatti il soggetto titolare del progetto (il CNCA), tramite il suo *project manager*, ha attivato una rete di comunicazioni con i partner dell’iniziativa, ridefinendo il “patto” di investimento nel progetto, ed attraverso vari spazi di dialogo tra i soggetti partner si è prodotta una nuova appartenenza al progetto. Il gruppo dei partner (sindacati e CNCA) nel processo di interscambio e confronto ha co-costruito, ridefinendolo, l’oggetto di lavoro ed il senso del progetto stesso.

Centrale è l’investimento di fiducia che si attiva tra le organizzazioni e le persone che le rappresentano all’interno di questo lavoro di “tessitura di incontri”. Il ri-contattare gli enti, il riascoltarne le ragioni ed il senso dello

stare dentro un percorso progettuale è un lavoro di tessitura che è delicato ed ha richiesto del tempo affinché si costruissero nuove relazioni fiduciarie.

Organizzare la “regia” del progetto ha richiesto la formazione di diversi gruppi di lavoro che hanno assunto delle specifiche “regie” a seconda delle funzioni e degli obiettivi di lavoro.

La “regia” *politica e di senso* è stata data ad un tavolo nazionale costituito da interlocutori che a vario titolo interagiscono nel settore delle dipendenze e del mondo del lavoro: rappresentanti di organizzazioni imprenditoriali, dei sindacati, di associazioni scientifiche sulle dipendenze, della federazione nazionale dei servizi pubblici per le dipendenze, di imprese sociali. Questo tavolo nazionale ha avuto come oggetto di riflessione le strategie e gli strumenti per l’individuazione di politiche attive del lavoro per le fasce deboli (termine a cui ci si riferisce anche per alcune delle persone con problemi correlati alle dipendenze) e per la promozione di dialogo e sostegno sociale nel mondo del lavoro.

La “regia” *scientifica e di ricerca* è stata assunta da un nucleo di valutatori e ricercatori che hanno accompagnato i processi di ricerca-azione e sostenuto con approcci teorici scientifici l’implementazione della fase di sperimentazione. In particolare, questo nucleo di professionisti ha supportato il progetto disponendo quadri di riferimento per la rappresentazione dei problemi e sollecitando i gruppi operativi a dialogare con i diversi quadri di riferimento culturale ed ambientale – espressione dei territori dove si è realizzata la sperimentazione – intorno all’area del disagio e dei luoghi di lavoro.

La “regia” *operativa e sperimentale* è stata costituita dai *network manager* (facilitatori) dei tre gruppi territoriali. I *network manager* sono stati individuati tra referenti sindacali e referenti di organizzazioni di imprese sociali impegnati in interventi sulle tossicodipendenze. A questi compete l’attivazione di *network* territoriali per la costruzione e lo sviluppo di reti sociali funzionali al riconoscimento della complessità del problema delle dipendenze anche in relazione al mondo del lavoro. Le azioni sperimentali, attraverso i *network* territoriali dei diversi attori delle comunità locali, puntano a fare in modo che gli interventi nei luoghi di lavoro siano parte integrante delle politiche sociali locali, connettendoli perciò ai programmi ed ai processi di concertazione delle politiche locali.

1.6. A chi appartiene il disagio?

Progettare la partecipazione di gruppi composti da diversi soggetti istituzionali e non al progetto sperimentale ha significato voler attivare uno sguardo multi-prospettico e multi-contestuale capace di valorizzare le diverse risorse presenti nel contesto sociale. I soggetti coinvolti, formali e non formali, hanno contribuito a sviluppare il percorso sperimentale attraverso i loro differenti punti di vista (sociale, sanitario, lavorativo, educativo, ecc.) e mettendo in rete le loro diverse risorse. Le prospettive differenti dei soggetti hanno aiutato ad una maggiore comprensione dei problemi delle persone coinvolte in situazioni di disagio.

Spesso le persone in condizione di dipendenza sono portatori di una complessità di problemi.

I problemi non riguardano solo i singoli soggetti, ma sono fenomeni relazionali. Sono dei disagi che nascono dai contesti sociali e relazionali e pertanto bisogna comprenderne la complessità e capire come farli diventare oggetti di lavoro comuni.⁷

Le forme di partecipazione dei diversi soggetti, inoltre, aiutano a costruire un sistema di protezione sociale attiva⁸ che non delega o confina ad alcuni il problema, ma se ne assume la responsabilità in modo attivo.

I gruppi di lavoro con durata temporanea richiedono – come sottolinea Kaneklin – da parte di chi ne assume la responsabilità di governo «la necessità di costruire in anticipo e ricorsivamente un sistema temporaneo che renda credibile e che tuteli la realizzazione del compito»⁹. Proprio per ciò i soggetti che hanno assunto il ruolo dei *network manager* hanno dovuto innescare processi di elaborazione costante in relazione alla comprensione delle dinamiche che si sviluppano nei gruppi, tutelando contemporaneamente il percorso di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati.

⁷ Brunod M. 2004, “Aspetti metodologici” in *Il Welfare come leva dello sviluppo locale*, supplemento di *Animazione Sociale*, n°1.

⁸ Con l'utilizzo di questa definizione ci si riferisce alla capacità della comunità di prendersi cura di sé e dei suoi membri che possono trovarsi in condizioni di necessità.

⁹ Kaneklin C., Studio APS, *Spunti*, n°4, p. 47

1.7. “Chimica” dei gruppi di lavoro

Nel loro complesso i gruppi di lavoro si sono caratterizzati essenzialmente per alcuni fattori: la competenza ad agire, l’assunzione di responsabilità, l’apporto di capitale sociale, la visione proattiva, cioè la capacità di prefigurarsi azioni generative.

La competenza ad agire di coloro che sono stati coinvolti nella “regia”, si riferisce sia ai saperi professionali che a quelli esperienziali. Le competenze professionali sono state intrecciate al sapere per esperienza. È stato significativo, ad esempio, il ruolo dei rappresentanti sindacali che, avendo una conoscenza esperienziale del mondo del lavoro, hanno facilitato le connessioni con le realtà delle imprese e dei luoghi di lavoro e aiutato a leggere le dinamiche nelle aziende e le possibili strategie di intervento. Così come è stato necessario che le persone individuate a tenere delle “regie territoriali” avessero competenza ed esperienza di promozione ed attivazione di reti territoriali.

L’assunzione di responsabilità, intesa come capacità di porsi in modo rispondente al ruolo ricoperto, è determinante nei progetti che danno luogo a organizzazioni temporanee caratterizzate da una «fluidità organizzativa» e che vanno «intesi come soluzioni per attivare interventi in campo sociale e sanitario delimitati nel tempo e circoscritti a specifici problemi»¹⁰. Infatti ogni membro dei gruppi di lavoro si ritrova a gestire responsabilità che richiedono un’effettiva capacità di *management* dell’autonomia, muovendosi in contesti ad alto livello di incertezza.

L’apporto di capitale sociale dei gruppi di lavoro è stato determinante nell’implementazione del progetto, ed in particolare negli interventi sperimentali. Innanzitutto, molti dei membri di questi gruppi sono stati portatori di capitale sociale contribuendo con risorse derivanti dai loro legami sociali e dalle loro reti: esperienze, conoscenze, saperi, informazioni, rapporti fiduciari.

In quanto organizzazioni temporanee hanno contribuito all’incremento di capitale sociale, costruendo nuove relazioni e legami tra soggetti che difficilmente sono in contatto come il mondo del lavoro e quello sociale. Si sono avviate forme di integrazioni di conoscenze e di scambio tra realtà

¹⁰ Studio APS, *Spunti*, n°7, p. 45

interorganizzative a più livelli, producendo contaminazioni e rappresentazioni condivise, incrementando capitale sociale.

Si è, inoltre, sviluppata una visione proattiva condivisa, cioè la capacità dei componenti dei gruppi di lavoro di sapersi prefigurare scenari futuri, realistici e possibili. In altre parole, ci si immagina che cosa si possa costruire attraverso il progetto, quali azioni generative ci si prefigura, quale realtà diversa si intravede e per la quale si investono risorse ed energie cognitive ed emotive.

Mondo del lavoro e dipendenza sono temi, a tutt'oggi, poco esplorati nelle loro connessioni. L'individuazione degli oggetti di lavoro su cui impennare l'intervento sperimentale ha richiesto visioni proattive che desero il senso dell'agire ai contesti territoriali.

1.8. Connessioni e legami

I gruppi di lavoro hanno operato attraverso forme *spiralizzate* dove non è possibile rintracciare centri e periferie, ma una costante interconnessione tra i gruppi formati a diversi livelli e secondo le differenti "regie". I processi di coinvolgimento tra i gruppi e tra le persone si sono basati su intrecci dove è stato possibile scambiare informazioni, saperi, esperienze, risorse. Possiamo prendere a prestito l'immagine di spirali intrecciate dove i gruppi e le stesse persone «non sono pilotate da un fine esterno, né determinano individualmente la direzione, secondo proprie preferenze. Piuttosto, sono condizionate nel loro percorso dalla reiterata relazione reciproca»¹¹. Difatti, pur sussistendo gruppi a livello nazionale ed altri a livello territoriale, questi non si sono caratterizzati da rapporti di dipendenza o di autorità o da rapporti di collaborazione strumentali per il raggiungimento di obiettivi normati e definiti. Le interconnessioni tra questi gruppi sono state attivate e coltivate da legami di scambio e relazioni aperte alla reciprocità.

Alcuni soggetti, più di altri, hanno avuto un ruolo di connessione, di sostegno, di accompagnamento e di governo. In altro modo, potremmo dire che sono stati coloro che hanno "tenuto la rotta" e ricoperto una funzione di

¹¹ Osti G. 2002, *Il coinvolgimento dei cittadini nella gestione dei rifiuti*, Milano, Franco Angeli, p. 91

snodo nella conduzione ed implementazione del progetto: il ruolo dei facilitatori delle sperimentazioni territoriali e di chi ha avuto la funzione di coordinamento del progetto, ma anche di chi ha sostenuto i processi di riflessione valutativa e di accompagnamento alla ricerca (valutatori-ricercatori).

L'intuizione, la riflessione, la creatività, l'assunzione di responsabilità nella presa di decisioni sono stati elementi di aiuto nell'ambito di questo sistema di interconnessioni basato su un modello di interazioni reticolari.

1.9. Saperi disponibili e agiti

«Molti studi hanno evidenziato come la produzione di sapere richiede combinazioni di saperi. La crescente complessità e transdisciplinarietà dello sviluppo scientifico sollecita a istituzionalizzare un nuovo modo di produrre conoscenza, fondato sull'integrazione di *learning by doing*, *learning by interacting*, *learning by using*.»¹² Certamente nei processi di realizzazione dei progetti sociali vi si possono trovare spazi per ricercare nuovi modi di costruire e produrre saperi e conoscenza.

Durante il progetto vi sono stati diversi contesti comunicativi dove sono circolati saperi e si sono attivati processi di investimento e di accumulazione di saperi tra i soggetti che sono intervenuti in questo progetto.

Gli attori che hanno contribuito nell'investimento di saperi, e ne hanno pure accumulato, sono stati essenzialmente questi:

Istituzioni Pubbliche

Gli Enti locali e le forme associate di istituzioni hanno contribuito alle nuove forme di welfare locale anche attraverso i saperi della programmazione (come i Patti per il Sociale).

Imprese

Le imprese, in particolare quelle che sono diventate luoghi di ricerca, hanno apportato i saperi inerenti il mercato del lavoro e le dinamiche organizzative e sociali in quanto luoghi di lavoro.

¹² Censis 2003, n°9/10, p. 69

Sindacati

Le organizzazioni sindacali, essendo tra l'altro partner fondamentali e quindi presenti nei diversi livelli nazionali e locali, hanno facilitato il rapporto con il mondo del lavoro e quello imprenditoriale. I saperi che hanno apportato afferiscono ai temi della negoziazione e contrattazione.

Servizi pubblici e del privato sociale

Tra i servizi, oltre a quelli sociosanitari, ne sono stati coinvolti altri che fanno "ponte" con il mondo del lavoro come i centri per l'impiego o i servizi di inserimento lavorativo. I servizi sociosanitari hanno introdotto saperi inerenti i problemi sociali e quelli specifici sulle dipendenze.

Associazioni di categoria

La Confindustria e la Confederazione nazionale dell'Artigianato (CNA), in quanto organizzazioni che rappresentano i datori di lavoro, hanno fornito competenze e saperi imprenditoriali ed al contempo il loro coinvolgimento ha garantito la possibilità di sperimentare innovazioni sul versante della relazione domanda/offerta di lavoro inerente le fasce svantaggiate.

Istituzioni religiose

Rappresentanti di diocesi o della Caritas hanno contribuito nei gruppi di lavoro in relazione ai temi del disagio e delle povertà sociali.

Tutti questi soggetti sono stati portatori di saperi a cui è stata data dignità e riconoscimento. I saperi, perché circolino, debbono trovare contesti comunicativi che ne abilitino il processo di messa in relazione.

Nei diversi gruppi di lavoro (istituzionali, professionali, operativi) ciò è stato reso possibile da un assunto fatto proprio da ciascun componente: «riconoscersi e legittimarsi reciprocamente». Non si è delegato agli esperti, ma si è legittimata «la propria e l'altrui capacità di conoscere»¹³.

¹³ Studio APS 2003, *Spunti*, n° 7.

1.10. I luoghi abitati dal progetto

I criteri adottati per definire e scegliere i territori dentro i quali si sarebbero “giocate” le fasi di sperimentazione e si sarebbe attivata una serie di soggetti sono stati:

- 1) la dislocazione territoriale di aree presenti nella divisione storico-geografica dell'Italia: nord, centro e sud;
- 2) la presenza in questi territori di referenti sindacali e referenti di gruppi territoriali del CNCA che fossero motivati a coinvolgersi in tale progetto ed a dividerne le finalità;
- 3) l'esistenza di forme concertative di welfare locale quali Contratti d'area, Piani di zona, Patti territoriali per il sociale.

Incrociando questi criteri, i territori scelti sono stati: Foligno, dove il Piano di zona – in base alla legge 328/2000 – è attivo; Sibari-Pollino, dove sussiste il Patto territoriale per il sociale che raggruppa una serie di Enti locali ed altre organizzazioni; Venezia, dove avrebbe dovuto essere in fase di implementazione un Contratto d'area in realtà mai attivato.

I territori sono così caratterizzati dall'essere o una grande città come Venezia, una città di dimensioni medie quale è Foligno, o un territorio come quello di Sibari-Pollino, che è una rete di piccoli e medi comuni.

I processi attivati tra i soggetti in ciascuno dei territori prescelti sono stati sostenuti da alcuni assunti e necessità.

Attivare e mettere in connessione le risorse già presenti nella comunità locale, in particolare in relazione ai mondi sociali coinvolti: il mondo dell'aiuto-sostegno riabilitativo e sociale alle persone con problemi correlati alle dipendenze, il mondo del lavoro¹⁴ e quello delle amministrazioni pubbliche.

Mondi spesso autoreferenziali e poco propensi a collaborare tra loro nella pratica.

Da ciò ne è derivata la necessità da parte dei *network-manager* (facilitatori) di un *tenace lavoro di mediazione e negoziazione* al fine di rappresen-

¹⁴ Una nota essenziale per la comprensione di questa articolazione dei soggetti coinvolti è quella che assume per certi versi un paradosso: il mondo dell'aiuto-sostegno è pur esso un luogo di lavoro così come il mondo del lavoro è un luogo sociale.

tarsi oggetti di lavoro comuni e prodotti sociali condivisi nei gruppi di lavoro. Le rappresentazioni mentali di ciascuno quasi mai coincidono con quelle degli altri membri di un gruppo. Proprio perciò diventa necessario un tempo per la condivisione e l'interrelazione dei sensi e significati dati da ciascuno.

Da ciò si evince che i gruppi nei tre differenti territori hanno prodotto differenti rappresentazioni.

Costruire connessioni e legami deboli tra diversi componenti e rappresentanti di mondi significativi di un territorio significa produrre beni preziosi che portano a riconoscersi e legittimarsi. Il “giocare” nei gruppi «non garantisce automaticamente una relazione, ma fornisce una matrice di riconoscimento reciproco, rappresenta un veicolo di influenza, crea occasioni per uno scambio di informazioni.»¹⁵ Alcuni dei soggetti membri dei gruppi di lavoro territoriali non avevano avuto mai prima d'ora occasioni ed opportunità di lavoro comune e spesso ignoravano i saperi e le esperienze dell'altro.

Conoscere per connettere e progettare legami di cura nella quotidianità e nei luoghi della vita di una comunità locale è stato un assunto optato dai tre gruppi territoriali che ha condotto alla necessità in quasi tutti i territori di promuovere forme di ricerca «mobilitante, in grado di creare condizioni di dialogo, curiosità e passione intorno alla conoscenza dei dati, senza i quali non è possibile realizzare quella reciproca persuasione diffusa che sono elementi indispensabili per produrre innovazione sociale».¹⁶

Possiamo dire che i membri dei gruppi di lavoro territoriali sono stati scelti e contemporaneamente hanno dato la loro disponibilità a coinvolgersi in questo percorso, in quanto soggetti “mobilitanti” ed “attori di comunità”.

“Mobilitanti” perché la loro partecipazione ed interesse ha attivato processi, conoscenze, sinergie; “attori di comunità” in quanto innescano e sostengono processi di comunità per affrontare i problemi del territorio.

¹⁵ Osti G. 2002, *Il coinvolgimento dei cittadini nella gestione dei rifiuti*, Milano, Franco Angeli, p.73

¹⁶ AA.VV. 2003, “Quel comune senso del sociale”, in *Osservazioni*, ed. Fondazione Pietro Manodori, p. 27

Tali soggetti si sono resi partecipi dei processi attivati in quanto soggetti collettivi competenti sui problemi delle dipendenze e dei luoghi di lavoro (servizi sociali, organizzazioni, istituzioni, imprese) ed in quanto cittadini attivi appassionati ai problemi sociali della propria comunità locale.

Si vorrebbe con questo sottolineare che, in questi processi, non basta esserci perché rappresentanti di servizi, istituzioni o organizzazioni, ma anche «in quanto cittadini attivi, impegnati nella dimensione quotidiana della vita pubblica per la tutela dei diritti e per la cura e lo sviluppo dei beni comuni. [...] L'impegno civico, inteso come riconoscimento e perseguimento del bene pubblico a scapito di obiettivi strettamente personali e privati, è ciò che contraddistingue i cittadini attivi.»¹⁷ Coloro che mettono in gioco non solo il loro ruolo, ma anche la passione e le emozioni del loro esser-ci in quanto persona.

I soggetti nei territori hanno abitato dei luoghi anche fisici. Alcuni luoghi sono stati le sedi dove le persone si sono incontrate e che hanno costituito gli spazi fisici dentro i quali imbastire comunicazioni e dialoghi.

Anche le sedi territoriali degli incontri sono state significative e rappresentative dei mondi del lavoro e del disagio: il Centro per l'impiego, la Caritas diocesana, l'associazione che opera nelle dipendenze, la sede del sindacato.

Altri luoghi fisici significativi sono state le aziende dove si sono svolti gli interventi e dove si è interagito con e tra i diversi soggetti che abitano un'azienda. Le imprese incontrate, date le differenti dimensioni e caratteristiche (piccole aziende di artigiani, grandi fabbriche con migliaia di operai, società aziendali di tipo familiare, società miste e pubbliche, aziende private), hanno permesso l'incontro di tanti soggetti con rappresentazioni dei problemi sociali a volte simili, a volte lontane.

1.11. Conclusione: i soggetti attivatori di storia

Le persone, i gruppi di lavoro, gli attori della comunità locale, i rappresentanti di organizzazioni ed istituzioni che hanno contribuito alla realizzazione del progetto, con il loro esser-ci sono stati attivatori di storia. Chi

¹⁷ Martini E., Torti A. 2003, *Fare lavoro di Comunità*, Roma, Carocci, p. 92.

si incammina in percorsi progettuali come questi esprime capacità di “stare” sui problemi, non sempre trovando soluzioni, ma imparando a gestire le incertezze date dai problemi sociali e comunque dando un forte significato a se stessi ed alle proprie azioni, affermandosi così come soggetti attivatori di storia. La storia è quella di cui ognuno di noi è creatore o partecipa nel crearla insieme ad altri.

Sviluppare progettualità situate nei propri contesti territoriali a partire da problemi sociali, non è forse contribuire a fare storia di sé nella storia della comunità locale, che evolve nella sua capacità di divenire competente proprio nel dare risposte alle questioni di disagio che l’attraversano?

CAPITOLO 2

SPIAZZAMENTI COGNITIVI: NUOVI MODI DI PENSARE

2.1. Premessa

Oggetto di questa breve analisi è il modo di lavorare dell'équipe dei valutatori-progettisti. Al fine di comporre una piccola e preliminare nota di metodo occorre dire che l'autore dell'analisi è stato fin dall'inizio membro dell'équipe in parola e quindi tale analisi si avvale di tutti i punti di forza e di debolezza che questo vincolo pone alla comprensione¹. Giova osservare che tale analisi è proposta allo scopo di tentare il riconoscimento di una serie di osservazioni ed esperienze che siano utili ad una modellizzazione e, per conseguenza, esportabili.

Va subito detto che il lavoro dell'équipe verrà osservato sotto il profilo del “modo di pensare” che è stato praticato. In fondo quello svolto dall'équipe è stato un lavoro intellettuale per molti versi assai creativo e questo, pensiamo, giustifica l'angolazione prescelta.

2.2. Due oggetti su cui riflettere

Come prima osservazione si può rilevare che coloro che entrano a far parte di un'équipe si trovano a dover pensare a due oggetti differenti. In via diretta, c'è da pensare all'oggetto del mandato previsto dall'intervento; in via indiretta, tuttavia, anche la stessa équipe è un campo di riflessione. Questo fenomeno – quasi elicoidale – accade quando l'équipe non può fare a meno di se stessa. Vi sono casi, infatti, nei quali il mandato, con il suo oggetto di intervento, non si presta ad una trattazione “fordista”, con la classica divi-

¹ Cfr. Geertz C. 1988, *Antropologia Interpretativa*, Bologna, Il Mulino.

sione del lavoro; al contrario, l'unico modo per assolvere il proprio compito è riconoscerlo come indissolubilmente legato a quello degli altri membri. In questi casi accade qualcosa di curioso, ossia lo stile di lavoro adottato per l'oggetto viene influenzato (ma a sua volta influenza) dallo stile adottato per stare nella relazione di gruppo. Questa "influenza", peraltro, è una delle ragioni per le quali solo l'équipe può venire a capo del compito affidatole.

L'eterogeneità dei saperi e delle esperienze presenti nell'équipe ha mostrato la necessità di abbandonare quasi da subito il modello di pensiero "mezzoscopio", tipico del pensiero esecutivo. La presenza di saperi differenti derivati da storie e visioni concettuali talora distanti, se da un lato deponava a favore della ricchezza dell'équipe, dall'altro ha comportato la ricerca di una "lingua comune". Questo ha voluto dire aprire l'équipe al pensiero riflessivo, imponendo cioè una meditazione sul linguaggio, i presupposti, gli orientamenti e le aspettative di ciascuno. Tutto ciò ha prodotto un primo, benefico, disorientamento nei singoli e ha permesso di liberare il campo da ingombranti pre-comprensioni, favorendo la fiducia reciproca perché fondata sul chiarimento preliminare.

2.3. Siamo interni al problema

Il punto di non ritorno è stato il seguente: occorre pensare al lavoro sociale di prevenzione nei luoghi di lavoro; ma i luoghi di lavoro (anche il nostro in fondo lo era) facevano comunque parte di un contesto più ampio, quello della dimensione urbana e sociale. Il fatto era che anche noi facevamo parte di quel contesto più ampio, ne eravamo legittimamente un pezzo, come tutti gli altri. Questo ci gettava in una situazione inattesa: anche noi ci dovevamo riconoscere parte dell'*evaluando*, ossia di ciò che stavamo studiando e valutando – almeno in linea di principio. Quanto più cercavamo una distanza per poter osservare scientificamente il problema tanto più ci dovevamo riconoscere come immanenti o comunque interni al problema medesimo. Ciò significava però che il problema non era più il medesimo, cambiava nelle nostre mani. Era come trovarsi a dover aggiustare la nave in mare aperto, non c'era un porto, un punto fermo su cui fare conto.

Questa "scoperta", se per un verso ci legittimava a parlare con piena titolarità del nostro *evaluando*, per un altro verso ci rendeva quasi impossibile, sotto il profilo teorico, il nostro lavoro.

Queste osservazioni possono apparire quasi banali a chi lavora nel sociale; il punto è che tutto ciò agisce profondamente sul piano del metodo, poiché fa intendere in modo indubitabile che il problema, il bisogno, l'oggetto su cui si lavora non esiste di per sé, ma solo come elaborazione concettuale ed emozionale di qualcuno.

2.4. Pensare collettivamente in modo costruttivista

A quel punto era chiaro il metodo da seguire nella fase di elaborazione della proposta progettuale: bisognava pensare socialmente i problemi sociali. Diventava ineluttabile esportare anche nella fase di elaborazione progettuale questa lezione. Era impossibile adottare ancora un metodo che facesse della pianificazione – ancorché temporanea ed esposta alla sperimentazione – l'approccio alla realizzazione di progetti sociali. Questa scoperta, questo approccio ai problemi sociali doveva essere esportato anche sul campo. Ciò ha significato immaginare di creare *setting* di lavoro nei quali la pluralità di attori trovasse lo spazio mentale e il linguaggio per dare forma ai problemi sociali locali – nel nostro caso legati al tema della dipendenza e del lavoro – con l'aiuto di un facilitatore appositamente formato.

Questo stile di lavoro esportato nei tavoli locali creava dapprima sconcerto (“ma come, il progetto non c'è? Dobbiamo identificare noi le piste di intervento?”), ma permetteva ad un nuovo modo di pensare gli interventi sociali di mettere radici.

Una differenza sostanziale di metodo tra l'équipe di lavoro e i tavoli era che questi ultimi riuscivano a mettere a valore il capitale sociale non solo come giacimento di risorse relazionali, ma anche come “radar” per cogliere elementi del problema e delle possibili soluzioni.

2.5. Abitare le relazioni, imparando ad emozionarsi

«I luoghi non si abitano (ma) si abitano le relazioni»². Partendo da tale considerazione l'équipe di lavoro ha ipotizzato che nella fase di sperimenta-

² La Cecla F. 2001, *Mente locale*, Milano, Eleuthera, p. 14.

zione, implementata nelle tre realtà territoriali italiane, i “luoghi” della progettazione partecipata potessero risentire delle influenze e delle caratteristiche culturali in esse presenti. Di tutto ciò abbiamo tenuto conto nella valutazione *in itinere* e ancor più nella fase di valutazione *ex post*.

La progettazione partecipata – non è un caso – si basa su due aree di studio di fondamentale importanza: l’etnografia e l’antropologia. L’etnografia ha radici nell’antropologia ed è la disciplina che studia usi, costumi e mentalità dei popoli. È la base dell’osservazione partecipata: significa (andare a) vivere con il popolo, in mezzo alla gente e, soprattutto, scrivere il racconto della vita del popolo. Occorre capacità di osservare e di ascoltare: per fare buone diagnosi bisogna essere bravi ascoltatori.

L’antropologia descrive la cultura in cui ci si immerge e che è diversa dalla propria. Da qui nasce un paradosso perché questa cultura ci spiazzava continuamente, ci imbarazza: le nostre aspettative vengono disattese perché appunto derivano dalla nostra cultura, mentre invece a volte, o spesso, si realizza ciò che non avevamo previsto. Cosa sarebbe accaduto al nostro progetto sperimentale? Chi osserva chi e che cosa? E come si osserva?

Il buon osservatore è colui che usa lo “spiazzamento”, il conflitto di interessi, le aspettative disattese, come risorse per conoscere; egli non reagisce a queste situazioni solo con irritazione, ma le sfrutta come occasioni di conoscenza e di accoglienza. La buona osservazione, inoltre, incorpora la gestione dei conflitti, ricordandoci, sempre, che dal confronto con la gente i conflitti non diminuiscono bensì aumentano, diventano più complessi.

Nei sistemi complessi – c’è da sottolineare, inoltre – ci sono dei principi di fondo, come la competenza comunicativa nelle situazioni di conflitto di interessi: questa è una competenza fondamentale per tutti.

Bisogna distinguere, quindi, tra sistemi semplici e sistemi complessi: questi ultimi sono tali perché, tra le altre cose, dal punto di vista della comunicazione sociale sono caratterizzati da un aumento contemporaneo della interdipendenza e della differenziazione.

Interdipendenza significa che quello che fa l’uno ha conseguenze su ciò che fa l’altro. Il mondo sotto questo aspetto è cambiato da indipendente a “interdipendente”, evolvendo così da un assetto caratterizzato da scarsi contatti con il resto del mondo. Oggi si assiste a un enorme sviluppo di individualismo o polifonia, cioè di “pluralità di voci”: nessuno è disposto ad accettare regole senza averle negoziate prima; ognuno pretende di avere voce

in capitolo, di essere protagonista. Ed è proprio questa polifonia l'elemento di differenziazione (la famiglia "polifonica", il "lavoro di équipe", ecc.).

Il problema è che non c'è stata contemporaneamente la crescita della capacità di gestire questa differenziazione. È stato un processo rapido che spesso ha disgregato le vecchie radici delle decisioni (culture) senza la consapevolezza della necessità di avere le competenze per gestire i problemi che da ciò si generavano. È stata svalutata l'idea che sarebbero sorti problemi di comunicazione, di comprensione, contrasti e conflitti, a volte odio, violenza e rassegnazione.

Se torniamo al microcosmo del nostro progetto, la domanda fondamentale che si sono posti i componenti dell'équipe nazionale è stata: che dimensioni conflittuali avremmo trovato nei tre territori dove "pensavamo" di sperimentare il nostro progetto?

In tale contesto abbiamo avuto la necessità di avere la consapevolezza che "noi potevamo imparare da loro", valorizzandoli: ma anche, forti degli insegnamenti di Marianella Sclavi³, che l'uso della satira e dell'umorismo era un'ottima risorsa per trasformare eventuali conflitti o rivalità in collaborazione.

Forse occorreva, a questo punto, mettere in rete i principali attori, da coinvolgere nella sperimentazione con le dinamiche raccontate nell'aneddoto del "giudice saggio": egli ascolta il primo litigante, gli fa domande, vuole capire (=ascolto attivo⁴) e gli dà ragione; con il secondo litigante fa lo stesso. Il giudice saggio dà ragione a tutti, anche a chi dice che non possono avere ragione tutti e due i litiganti. Questa è la dinamica che si è deciso di adottare.

L'attenzione è stata a questo punto rivolta alla comprensione delle "cornici" (*frames*) e non più ai comportamenti. Il termine "cornice" correla l'insieme di premesse implicite proprie del contesto culturale in cui ognuno è cresciuto. La decodifica delle cornici è, infatti, lo strumento che consente la compren-

³ Cfr. Sclavi M. 2000, *L'Arte di ascoltare e mondi possibili*, Milano, Le Vespe.

⁴ Ascolto attivo: se vuoi capire quello che uno sta dicendo devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a capire come e perché ha ragione. Questo presuppone un assunto di fondamentale accettazione e valorizzazione dell'altro, riconoscendogli la possibilità di giungere ad esiti diversi dai propri, accogliendo la dinamica della polifonia. Cfr. ancora Sclavi M, op. cit.

sione di atteggiamenti apparentemente antagonisti come nuova base per la creazione di un fondo comune di sistemi complessi.

Molte delle nostre dinamiche quotidiane si situano in un sistema semplice dove abbiamo la conoscenza del cosa fare, prevedendo la realtà: la burocrazia stabilisce le reazioni possibili. Spesso affrontiamo la realtà misconoscendone la complessità. In questo caso non usciamo dalle nostre cornici. Nel caso, invece, in cui riconosciamo di trovarci di fronte a sistemi complessi è necessario un passaggio dal controllo di primo grado al secondo grado, dove si risolvono i problemi rispettando, appunto, la complessità.

Le attese e le dis-attese in questo caso sono normali. Il controllo di secondo grado trasforma in una risorsa lo “spiazzamento”, cioè (anche la eventuale) smentita delle proprie previsioni progettuali. Anche i conflitti, le sconfitte, le umiliazioni, ecc. in questo contesto diventano occasioni per capire, ma anche per farsi comprendere; in sintesi, “apprendere ad apprendere”, “insegnare imparando”.

L'importante era coinvolgere alcuni attori territoriali, senza convocarli in chissà quale luogo, ma andandoli a trovare nei loro luoghi (*outreach*). Era importante far capire che tenevamo alla loro collaborazione, occorreva capovolgere l'immagine di sfiducia, occorreva farsi raccontare anche alcune storie dei luoghi (anche di lavoro) direttamente da chi ci “vive” o li “abita”.

Bisognava acquisire l'esperienza che queste persone avevano di tali luoghi, quando ciò sarebbe stato possibile, con un dialogo diretto, con l'ascolto attivo, cioè assumendo, soprattutto, che esse sono persone intelligenti da cui apprendere⁵.

La comunicazione nella nostra società avviene, inoltre, sempre in situazioni complesse, perché coloro che comunicano hanno presupposti differenti, danno per scontate cose diverse e, quindi, danno un senso diverso a quello che dicono, per cui spesso ci capita di non poter pensare che quello che a noi viene in mente quando uno parla è quello che ha in mente anche l'altro e, perciò, dobbiamo stare in un atteggiamento di esplorazione, di indagine. Questo nodo ci è sembrato fondamentale per l'efficacia del progetto sperimentale.

L'arte di ascoltare⁶ tratta di ascolto attivo, autoconsapevolezza emozionale, gestione creativa dei conflitti. Si trattava di innescare la virtuosità della

⁵ Discutendo si impara?

⁶ Cfr. Sclavi M., op.cit.

complessità, dove i sensi di appartenenza non dovevano diventare più importanti della capacità di accogliere l'opinione dell'altro, di discutere, di indagare la realtà, di capirla meglio, di osservarla.

Si trattava in generale di muoversi, andare-verso (prima con il pensiero) cercando nella relazione con l'"altro" quegli aspetti per cui la relazione stessa che si andava a generare favorisse un rapporto dinamico positivo: in sintesi, di "andare-verso" un'attivazione di un processo comunicativo territoriale.

In questo contesto anche la valutazione, ossia il "dare valore" alla restituzione di un percorso di sperimentazione, assume il significato di una valutazione non solo dei modi di "ri-pensare il pensato", ma anche di raccontare il vissuto di chi ha abitato o ancora abita i luoghi della sperimentazione: in sintesi, di ri-abitare insieme le relazioni che in un periodo hanno caratterizzato l'intero percorso sin qui condotto.

Quindi, una valutazione capace di osservare questo percorso dovrà essere necessariamente una "valutazione di contesto", capace anche di tutte quelle sfumature che rendono chiare le atmosfere, l'insieme dei rapporti intercorsi in questo periodo di sperimentazione. Dovrà essere, necessariamente, una valutazione con una descrizione narrativa, di tipo letterario, e poi soprattutto una valutazione anch'essa necessariamente aperta.

In questo contesto l'obiettivo non è stabilire il giusto o lo sbagliato sulle singole sperimentazioni ma evidenziare e far emergere:

- quali sono le "cose che sono evolute" e che l'attuale fase di sperimentazione ci permette di vedere?
- quali possono essere i suggerimenti che l'esperienza sperimentale ci restituisce?
- come possiamo imparare dall'esperienza sperimentale?
- come possiamo migliorare il nostro percorso di conoscenza?

Bisogna, inoltre, aggiungere che il presupposto affinché si possa imparare – noi e gli altri – è che la dinamica e il clima siano quelli giusti.

Riteniamo a questo punto che se abbiamo avuto la possibilità di imparare qualcosa – noi e gli altri – è perché abbiamo avuto, come équipe, la consapevolezza che nel "gioco/lavoro" della sperimentazione potessero e dovessero entrare anche il desiderio, la voglia, la pazienza, di costruire continuamente "il terreno comune" su cui tali azioni progettuali potessero diventare gratificanti (e, perché no, anche ludiche) per i molti attori coinvolti⁷.

⁷ È proprio dei giochi, per dirla con Bateson, costruire livelli di meta-comunicazio-

Ovviamente siamo consapevoli che occorre il tempo necessario perché il progetto assuma per i molti attori coinvolti (e restituisca a tutti) il significato completo che attualmente per noi rappresenta questo percorso. Ma, soprattutto, che occorre anche il tempo necessario affinché si sedimentino ed emergano tutti quegli elementi salienti che in questo periodo hanno caratterizzato le relazioni umane che sono intercorse tra coloro che, come noi, hanno immaginato in questo modo il percorso progettuale di sperimentazione e valutazione. Altresì, ci devono essere rapporti umani nei quali ognuno possa permettersi di renderli il più possibile gradevoli ed emozionanti. Anche questo è entrato negli esiti della nostra sperimentazione e valutazione.

Le emozioni, infatti, danno il colore al vissuto dell'incontro. Nelle emozioni si condensano e si esprimono, in modo immediato e profondo, una visione del mondo, un modo di pensare, di percepire, di valutare, di agire nel mondo.

L'emozione è un'interpretazione culturale di un evento, di una situazione, di un incontro – anche sperimentale – mentre esso accade.

L'imbarazzo, lo stupore, lo sconcerto, l'irritazione, l'indignazione, la gioia, l'ilarità, ecc. derivano dalla cornice culturale di ciascuno dei soggetti-attori in gioco. In quella cornice (modi di pensare) ogni evento e ogni dato – qualitativo o quantitativo che sia – assumono un significato e vengono investiti di valore (o disvalore). Significato e valore che possono essere molto diversi per i diversi soggetti.

Nella sperimentazione si è “giocato/lavorato”, quindi, anche sul concetto antropologico di cultura, sul decentramento del punto di vista, sulla contestualizzazione, sul fraintendimento come conflitto cognitivo, sul rapporto tra emozione e conoscenza, sul rapporto tra vissuti e saperi, sulla narrazione-restituzione.

Tutti questi sono elementi importanti che abbiamo utilizzato come pra-

ne che rendono l'interazione, la comunicazione possibili. Il gioco, infatti è intrinsecamente democratico, e la modalità di competizione che esso propone è una modalità regolata, in cui il rispetto delle norme è condizione essenziale perché il gioco esista. Inoltre, il gioco si rivela uno strumento di apprendimento efficace e piacevole. Soprattutto, osiamo pensare che la cultura ludica provochi una autentica ricerca – formativa, sociale, politica, economica – delle alternative possibili. Quelle che in fondo tutti noi desideriamo.

tiche formative o di sensibilizzazione, come strumenti di lettura, come percorsi metodologici utili e finalizzati alla comprensione dei modi di pensare e pensarsi nei diversi luoghi, anche della sperimentazione.

Intrecciando le vari fasi di cui si compone la ricerca valutativa nel suo complesso con l'elaborazione delle dinamiche e vissuti interni e la fase di sperimentazione, il presente lavoro si propone a questo punto come un percorso finale di valutazione della ricerca-azione in cui si proverà a:

- individuare alcune fasi di passaggio che riescano a mettere in evidenza i momenti di criticità o di debolezza delle azioni sperimentali;
- offrire spunti di riflessione sul rapporto tra i comportamenti e le cornici culturali/valoriali (modi di pensare) in cui i soggetti e i gruppi si muovono;
- individuare nella “rimessa in comunicazione” delle diverse componenti sociali che hanno preso parte alla sperimentazione alcune chiavi di lettura specificatamente culturali delle emozioni in gioco;
- conseguentemente, rintracciare gli elementi costitutivi delle competenze e abilità relazionali elaborate e messe in atto per superare tali momenti, in funzione di una gestione creativa di queste;
- fornire strumenti di tipo metodologico per “rileggere e rileggersi” nell'incontro con soggetti spesso portatori di culture e visioni del mondo diverse.

2.6. Pensarsi nei tavoli

Una prima fase “delicata” del progetto di sperimentazione è stata quella relativa al passaggio di competenze dal tavolo nazionale a quello locale. Non si trattava solo di trovare candidati *in loco* e con un profilo adatto, ma di adoperare una modalità formativa che, adeguata allo scopo, sapesse restituire ai referenti del CNCA locali – attraverso un processo di condivisione – il quadro delle conoscenze, metodologie e tecniche, nonché alcune assunzioni valoriali di fondo che l'équipe di valutazione nazionale aveva analizzato, descritto e sintetizzato nei report.

In noi c'era consapevolezza che il passaggio dei saperi teorici ed esperienziali aveva bisogno di incontri-relazioni, di confronto e “scontro” tra le diverse percezioni e rappresentazioni sociali che i nuovi attori coinvolti nella sperimentazione già possedevano come cornice finalizzata ad osservare le dipendenze (nel mondo del lavoro).

Nel caso dei tre referenti del CNCA locali, tali visioni e modi di pensare non presentavano differenze di fondo sul grado di condivisione delle cornici di riferimento rispetto al concetto di dipendenza, quanto sull'ipotesi di lavoro previsto nella sperimentazione, ovvero sul modo in cui l'équipe nazionale aveva intenzione di implementare un progetto locale con caratteristiche di progettazione partecipata.

Lo sconcerto aumentava nei referenti locali quando a tale necessità sperimentale non seguivano direttive e piste di intervento ben identificate e strutturate. Non si trattava, infatti, di un impegno a implementare un progetto già scritto, anzi, si chiedeva di agire per un intervento tutto da scrivere, per giunta, insieme ad altre realtà territoriali.

Di conseguenza, non si trattava di essere "orientati al compito", ma all'attivazione di processi, dopo avere costituito un "tavolo" di lavoro composto da una pluralità di attori. Si richiedeva, in sostanza, di porsi in una posizione di "ascolto attivo" di tutta una serie di comunicazioni e informazioni che tale contesto operativo avrebbe stimolato nei partecipanti.

La consuetudine ad operare orientati al compito ha provocato nei tre operatori del CNCA selezionati e sensibilizzati a tale azione sperimentale ansie e paure, perplessità e dubbi sul da farsi, soprattutto quando dopo questa fase è stata esplicitata la richiesta di identificare e consultare le rappresentanze sindacali adatte per tale obiettivo.

Le culture professionali dei sindacalisti, tuttavia, vista l'evidente conoscenza e vicinanza con i luoghi di interesse della sperimentazione e soprattutto l'abitudine a "trattare" con questi in termini di rivendicazione o concertazione, ha rappresentato invece una evidente risorsa per il raggiungimento degli obiettivi progettuali che erano, lo ricordiamo, la sperimentazione di nuove modalità di progettazione partecipata in merito alla prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro.

Paradossalmente, nonostante la presenza di molte similitudini tra i ricercatori sociali e i futuri facilitatori appartenenti al CNCA, è stato proprio tra questi ultimi che si sono ingenerate più ansie e perplessità sul metodo di lavoro proposto, assai più di quante ne scaturissero con i sindacalisti.

Il pensarsi in un tavolo ha spiazzato maggiormente gli operatori, più avvezzi al lavoro di strada o in un servizio (pubblico e del privato sociale che sia), o meglio ancora in un progetto di intervento sociale. Il sindacalista, d'altra parte, passa molto del suo tempo nella contrattazione, nelle riunioni in difesa degli interessi della parte che rappresenta.

Una volta condivisa la *vision* del progetto sperimentale con i componenti del gruppo di pilotaggio locale, anche attraverso un percorso di sensibilizzazione e formazione, bisognava ora passare dal pensarsi nel tavolo alla reale attivazione dei gruppi di pilotaggio locali, ossia al rendere partecipi, attraendoli, altri attori di diversa provenienza, ruoli e funzioni interni alla comunità locale.

Questa fase si caratterizzava anch'essa per la sua criticità, tanto maggiore quanto più i facilitatori locali erano distanti dalla reale *vision* delle azioni progettuali sperimentali auspiccate. Nel merito, ai facilitatori – e di conseguenza al gruppo di pilotaggio – si chiedeva di assumere le vesti di coloro che innescano azioni di sviluppo locale.

Nel metodo si domandava loro di attivare dispositivi che permettessero di “vedere i modi di vedere” locali o, in altre parole, di prendere le distanze dai luoghi comuni per superarli.

La resistenza nel tempo di questo quadro di vincoli e di criticità ha influenzato e ha anche affaticato la ricerca e la realizzazione degli *steps* previsti dalla sperimentazione. Questo ha significato, molto concretamente:

- la non sufficiente comprensione delle reali conflittualità locali. Ciò ha generato ritardi e a volte inefficienza nell'attivazione dei necessari processi utili alla sperimentazione;
- un depotenziamento e quindi indebolimento della capacità attrattiva del progetto. Non sempre nei tavoli la presenza è stata costante e a volte questa è stata passiva o polemica;
- nei casi estremi ciò ha significato anche una assenza rilevante di alcune partnership. Ciò ha generato blocchi progettuali duraturi in seguito superati con grande sforzo.

2.7. Il tavolo dei “saperi”

I gruppi che hanno costituito i tavoli di lavoro locali, in virtù della loro particolare composizione, si sono caratterizzati sin dall'inizio per la forte eterogeneità e diversità dei mondi di appartenenza dei suoi componenti. Questo è accaduto prevalentemente a Foligno e nel territorio di Sibari-Pollino.

In tali casi, infatti, i componenti provenivano da contesti sociali ed espe-

rienze operative e professionali pregresse assai distanti tra loro. Il tratto principale di tale “lontananza” tra i vari soggetti del tavolo era dato in prevalenza dall’assenza di una precedente comunicazione, nonostante appartenessero alla medesima realtà cittadina.

Invero, di questi, solo alcuni in precedenza avevano avuto tra loro scambi comunicativi – interni, comunque, a pratiche istituzionalizzate formali. Possiamo dire che i tavoli si compongono sotto questo aspetto di due realtà comunicative prevalenti:

a. Mondo del lavoro: rappresentanti delle associazioni del mondo del lavoro (Unindustria, ecc.), sindacati (CGIL, CISL, UIL) e rappresentanti sindacali degli operai di alcune specifiche realtà produttive;

b. Mondo del sociale: Servizi sociali comunali, ASL, Terzo settore.

A onor del vero, in passato esperienze di comunicazione e confronto tra le due tipologie comunicative presenti nella sperimentazione dei tavoli vi erano già state. Segno evidente di tale rapporto sono, per esempio, le esperienze, tuttora in atto, di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati all’interno di alcune aziende del territorio.

Ciò che caratterizza i tavoli in esame da altre precedenti esperienze, è che entrambi i mondi hanno avuto modo di confrontarsi e dialogare su un aspetto della realtà che, a differenza del passato, non “appartiene” a logiche professionali e già codificate, ma, per la prima volta, coinvolge tutti, indistintamente, a prescindere dai ruoli svolti e dai saperi acquisiti.

Questo passaggio nei modi di pensare – prima individuale e poi collettivo – è fondamentale e forse il più cruciale e problematico per tutti i tavoli. L’eterogeneità delle cornici o visioni del mondo rispetto al fenomeno delle dipendenze, che stimola e interessa tutti con gradi e modi differenti, genera infatti ansie, paure, resistenze e a volte forti conflittualità.

Si situa qui la chiave di volta di tutta la sperimentazione, il passaggio più difficile che il gruppo di pilotaggio si è trovato ad affrontare.

A ciò si somma un forte elemento di criticità presente con gradi diversi nei tre territori, circa la conflittualità a volte latente, a volte fortemente agita, che nel caso del tavolo veneziano ha impedito la compresenza e la partecipazione al confronto diretto di tutti gli attori previsti.

Su questo punto occorre insistere: la capacità di “vedere” e ri-conoscere le conflittualità è uno snodo strategico che decide del successo o del fallimento di un intervento sociale come quello da noi sperimentato.

Ma ciò non basta. Riconoscere le suddette conflittualità e le specifiche modalità di cui esse si compongono, deve divenire materia di un nuovo modo di pensare al territorio, favorendo – soprattutto nei soggetti coinvolti – un accrescimento della consapevolezza e dei metodi per la gestione stessa dei conflitti.

In tutti e tre i tavoli, per esempio, se il tema delle dipendenze nel mondo del lavoro da una parte suscitava interesse ed avvicinava alla sperimentazione diverse componenti delle realtà territoriale, dall'altra ha fatto emergere differenze, separazioni, prese di posizione, a volte non mediabili, con conseguenze sull'andamento e in alcuni casi sulla tenuta degli stessi tavoli.

È in questo frangente, inoltre, che si “vedono” le differenze delle diverse aree territoriali prese in esame. La medesima impalcatura sperimentale, infatti, è in questo momento che si confronta e “scontra” con le culture locali, con i meccanismi interni all'elaborazione e sviluppo delle politiche sociali e/o del lavoro, di partecipazione e di cittadinanza attiva, con il grado di discussione ed elaborazione concettuale di fronte alla problematica dipendenza.

Ma è proprio su questa definizione che si sono concentrate le maggiori diffidenze che hanno messo in evidenza le difformi percezioni e rappresentazioni sociali e i conseguenti pregiudizi.

Il punto di non ritorno dei tavoli locali è stato riconoscere che le dipendenze nel mondo del lavoro rappresentano una problematica non più di uno specifico target, da trattare, se vogliamo, separatamente, ma dell'intera comunità di cui le due componenti dei tavoli sono parte attiva-soggetti e, nello stesso modo, oggetti di analisi e confronto.

C'è da dire, innanzitutto, che del fenomeno in questione la parte che ne deteneva maggiori informazioni e conoscenze, seppur settoriali, era ovviamente la componente “sociale”. La componente del mondo del lavoro possedeva solo alcune informazioni, spesso di carattere soggettivo e relegate ad alcuni ambiti della dipendenza: alcol, fumo, tossicodipendenze.

Per essere più precisi: rispetto alle conoscenze teoriche circa il tema “dipendenze” possiamo dire che queste erano prevalentemente prerogativa della componente sociale, mentre rispetto al contesto lavorativo vero e proprio il mondo del sociale possedeva solo alcune informazioni limitate alle “tossicodipendenze”, quindi ad ambiti specifici e settoriali, rispetto alla problematica “dipendenze” di cui in generale l'intero tavolo aveva poche, parziali e soggettive conoscenze in merito.

Ovviamente, ogni componente faceva riferimento a distinte realtà esperienziali e a “saperi” supportati spesso da percezioni e rappresentazioni sociali della problematica in questione, che comunque non aveva quasi mai indagato a sufficienza all’interno dei luoghi di lavoro.

La novità assoluta per tutti, poi, è che tale riflessione o ricerca non era mai stata realizzata in maniera collettiva, come nel caso specifico dei tavoli di confronto.

I “saperi”, o per meglio dire le modalità, le forme che hanno favorito un clima di collaborazione tra i diversi soggetti, sono stati soprattutto:

- saper ascoltare (se vuoi capire quello che un altro sta dicendo devi assumere che *ha ragione*);
- saper interpretare gli *inputs* cognitivi delle emozioni;
- saper gestire creativamente i conflitti (tipici di una situazione di felice e intelligente comunicazione interculturale...).

A queste prime modalità di relazione vanno aggiunte delle ulteriori precisazioni al fine di un approfondimento delle modalità con cui è stata portata avanti l’esperienza del tavolo sin qui realizzata:

- spesso si pensa che l’arte di ascoltare sia un modo per evitare il conflitto; invece è un modo per attraversarlo e renderlo produttivo di nuova conoscenza e di nuove possibili soluzioni;
- dove il conflitto è latente, l’ascolto attivo lo porta a galla;
- l’unico modo per non subire la conflittualità (opponendosi o non reagendo) è “spiazzare” l’interlocutore, metterlo nelle condizioni di cambiare danza.

La gestione creativa del conflitto implica la capacità di accogliere il contrasto come un fondamentale contributo per capire meglio una situazione complessa.

Non è importante tanto il metodo della consultazione (indagine qualitativa o quantitativa, ecc.), quanto tutto quello che accade dentro tale scambio e comunicazione. La “gente”, se posta nelle condizioni sin qui descritte, incomincia ad ascoltarsi.

2.8. Pensare singolarmente, pensare collettivamente: presupposti ed esperienze

Il confronto, la moderazione, l’ascolto reciproco, la stima, il rispetto e

soprattutto la cura delle relazioni sono state le condizioni preliminari affinché il tavolo locale costruisse i presupposti per la sua sopravvivenza e quindi per la sua stabilità. La declinazione operativa di tali modalità di approccio si è basata sul riconoscimento di ogni componente del tavolo e di ogni diversità come una risorsa, anche quando questa assumeva stili comunicativi polemici o a volte passivi.

L'attenzione principale è stata data al "dialogo", alla possibilità di ognuno di dare un proprio e specifico contributo, assumendo come valida e responsabile ogni presa di posizione, ogni opinione, anche se a volte, questa, poteva essere ritenuta pregiudiziale, poco consona o in contraddizione con quanto il tavolo stava cercando, con difficoltà, di portare avanti: una restituzione collettiva delle conoscenze, percezioni, rappresentazioni sociali del fenomeno in questione senza giudizi di valore perentori o prese di posizione definitorie.

L'accoglienza di ogni posizione ha permesso in questo contesto di far emergere aspetti, dinamiche territoriali e "saperi" in possesso di ogni componente del tavolo e, soprattutto, di far conoscere ai "curatori" o "custodi" del tavolo le percezioni e rappresentazioni sociali che il fenomeno stimolava e generava nelle diverse riunioni che si sono succedute.

Il ruolo dei "facilitatori" del tavolo è in questo momento che assume maggiore forza e nello stesso tempo vulnerabilità: la restituzione delle tematiche, delle opinioni emerse nei vari incontri, la cura con cui vengono riportate e rimesse in comunicazione all'interno degli incontri fa sì che ognuno venga accolto e ascoltato e quindi divenga parte della elaborazione successiva del tavolo.

Ad ogni incontro infatti, a livello metodologico, segue una relazione sintetica del facilitatore che assume come valore centrale le modalità sopra esposte. Si favorisce in questo modo una cronistoria, un racconto e un percorso condivisi da tutti, in base ai quali ognuno può rimettere in discussione o rivitalizzare parti del discorso pregresso, partendo dal minimo comune denominatore, questa volta rappresentato dagli atti scritti e condivisi.

La storia del gruppo o del tavolo è prima di tutto vissuta e poi scritta, pensata, ragionata, sperimentata e di nuovo analizzata insieme⁸. In questo modo si evita il venir meno della partecipazione dei componenti del tavolo

⁸ Cfr. le relazioni finali dei tavoli, contenute nel capitolo 4.

al progetto sperimentale stesso. Separare, infatti, avrebbe comportato alla fine una perdita di capacità interpretativa, non solo dei componenti del tavolo, ma anche degli stessi facilitatori-progettisti.

Da ciò consegue, inoltre, l'importanza della figura del facilitatore che, al fine di non creare separazione, deve essere sempre presente lungo tutto il percorso, proprio perché ciò che avviene nel (nell'attivazione del) processo è *la costruzione di un problema, non l'individuazione di un problema*.

La costruzione del problema si basa sull'interpretazione che ne danno i componenti del tavolo. Un fenomeno complesso come le "dipendenze" si comprende meglio quanto più numerosi sono i punti di vista, specialmente se contrastanti. Assumere il conflitto come una risorsa e non come un problema ha permesso che i contrasti emergessero e non venissero negati o sottovalutati per questioni di potere o altro ancora.

Il gruppo si riconosce nella costruzione, nella possibilità di ognuno di esserne parte (anche polemica) accettata e rispettata. Ma è la storia del processo, vissuto in prima persona, che il gruppo assimila per sentirsi tale. Un percorso comune e nuovo di scambi e confronti tra mondi in precedenza non comunicanti e, quindi, sconosciuti ai più.

Cosa ha favorito la cooperazione in questo contesto? La "fiducia": questa è un'attitudine che *istituisce dei vincoli, se così si può dire, non vincolanti*.

2.9. Uscire dalle cornici di una diffusa conflittualità

I conflitti presenti all'interno dei tavoli di lavoro, sia latenti sia, a volte, agiti, sono stati gestiti non mettendo a fuoco il contendere, ma tenendo le varie posizioni sullo sfondo: "sfumando", appunto, il contendere e concentrando l'attenzione sull'immaginario di possibilità di vita e di socialità che stanno alla base delle dispute.

Questo aspetto e modalità di gestione fa un'enorme differenza perché permette di passare – come dicono gli esperti di negoziazione dei conflitti – "dalle posizioni agli interessi più generali" e di inventare delle soluzioni nuove che vadano incontro ad entrambi.

Mentre sulle posizioni occorre scegliere – sì o no –, gli interessi più generali sono aperti ad una pluralità di soluzioni.

Nello specifico delle realtà di Foligno e di Sibari-Pollino, gli interessi più generali sono stati quelli della comunità nel suo insieme, dove per tutti

conoscere gli elementi costitutivi di cui si compone la percezione e la rappresentazione sociale delle dipendenze, ha rappresentato il minimo comune denominatore da cui poi far scaturire una ulteriore analisi di approfondimento comune.

2.10. Identificare e sperimentare processi di lavoro

I processi di lavoro sin dall'inizio sono stati ipotizzati e definiti come sperimentali. Dalle prime riunioni, infatti, si è cercato di circoscrivere ogni azione, anche quella degli incontri, dentro questa matrice.

Ciò ha permesso ad ognuno di sentirsi interno al percorso e di dare il proprio contributo nella consapevolezza che ogni azione, obiettivo e finalità del lavoro che si andava delineando erano stati identificati dal tavolo e non codificati e decisi da altri in precedenza.

Il naturale svolgersi delle riunioni ha scandito i tempi e i modi delle relazioni che venivano curate con attenzione dai facilitatori, con contatti telefonici e, nel caso ce ne fosse stato bisogno, anche con incontri con i singoli componenti del tavolo, quando sorgevano problemi, difficoltà o incomprensioni.

Il tema generatore è stato ovviamente quello proposto al tavolo: ragionare e trovare forme e modalità comuni per avviare un dialogo tra le parti nel tentativo di iniziare a conoscere e interpretare insieme il fenomeno delle dipendenze nel mondo del lavoro.

Assumere la valenza comunitaria e territoriale del problema, si è visto essere il primo punto comune condiviso da tutti (associazioni di categoria, terzo settore, servizi, ecc.). Ossia non relegare il confronto – nonostante il *focus* specifico del tema fosse centrato sul mondo del lavoro – solo su questo ambito, ma considerare ogni analisi e interpretazione del mondo degli adulti in generale e quindi del contesto territoriale dove queste prendevano le mosse.

In questo modo sono state peraltro scavalcate le “paure” e le “ansie” soprattutto delle associazioni di categoria e dei servizi pubblici, inizialmente timorosi e titubanti nell'aprire al confronto con l'esterno un problema di cui solo in parte erano a conoscenza.

In questo modo si è potuto identificare il problema delle dipendenze non relegandolo solo all'interno dei luoghi della produzione, ma connettendolo al territorio nel suo insieme. Si è partiti da un luogo di indagine specifico

per allargare la ricerca all'intera comunità, dal momento che le radici del fenomeno non erano individuate solo nell'ambito sul quale veniva posta inizialmente l'attenzione delle analisi preliminari e delle conseguenti interpretazioni.

L'individuazione di una modalità di osservazione siffatta, oltre a superare diffidenze e paure, ha permesso di osservare il mondo del lavoro come una parte delle variabili intervenienti sul fenomeno e non come l'unica implicata. Inoltre, un fenomeno come le dipendenze, non connotato da un unico e specifico comportamento (tossicodipendenze, per esempio), ma da una pluralità diversificata di fenomeni in ambiti plurimi di vita, si è prestato ad essere identificato come appartenente a tutte le componenti sociali di una comunità e non solo ad uno specifico target.

Le problematiche correlate al tema in questione in questo modo superano i confini dei luoghi della produzione o del solo sociale, dal momento che si possono esprimere sia nei contesti lavorativi, che all'esterno di questi.

I soggetti dell'indagine possono essere i lavoratori, ma questa realtà sociale da sola non permette di evidenziare i nessi che intercorrono tra i comportamenti in esame e i luoghi dove essi vengono analizzati.

La natura estensiva del tema in questione ha permesso, inoltre, in questo contesto di affrontare la discussione non relegando eventuali presenze del fenomeno nel mondo del lavoro ad un ambito esclusivamente sanitario o socio-sanitario. Dal momento che la pluralità dei disagi o delle difficoltà che eventuali soggetti vivono possono esprimersi nel territorio, nell'analisi del tavolo questi disagi sono stati collocati "in situazione".

Il disagio sociale, infatti, incide fortemente sui rapporti dei soggetti che ne sono portatori non solo in famiglia o nel mondo del lavoro, ma anche in contesti urbani dove possono esprimersi, per esempio, con atti di vandalismo, violenze, disaffezione ai luoghi, incuria, degrado e atti di inciviltà vari.

Osservare e identificare il fenomeno in esame in questo modo ha permesso a tutti di rintracciare e "pensare insieme" un (non) luogo comune dove riconoscersi per poter offrire un proprio contributo di conoscenza, senza creare capri espiatori a causa di una percezione o rappresentazione del conflitto manichea che vede solo in alcuni soggetti o luoghi il fulcro dei problemi.

Il processo di lavoro fondamentale nel tavolo, possiamo dire, è stato costituito dalla decostruzione del problema, facendo emergere e analizzando

insieme le percezioni e le rappresentazioni sociali del fenomeno in esame, di cui ognuno era portatore.

Questo aspetto è stato più volte sollecitato anche al termine delle riunioni, coinvolgendo i partecipanti nel riportare la discussione pure all'interno delle rispettive associazioni o enti di appartenenza, al fine di contribuire nella riunione successiva ad arricchire il dibattito anche riportando esempi ed esperienze personali che arricchissero la disamina e l'interpretazione del fenomeno.

Lo scambio, la restituzione, il coinvolgimento diretto e soprattutto la partecipazione attiva ai tavoli hanno fatto emergere lacune conoscitive e carenze di informazioni che molti hanno dichiarato essere esigenza fondamentale su cui costruire nel futuro articolazioni e interventi sociali.

Ogni membro del tavolo, quindi, si è adoperato ad informare e ascoltare le rispettive associazioni e enti, costruendo di fatto un processo di rimessa in comunicazione delle analisi effettuate e allargando in questo modo anche lo stesso lavoro del tavolo ad altri soggetti; in questo modo è altresì aumentata la capacità di visibilità e pregnanza del progetto sperimentale.

Il coinvolgimento attivo è stato un indicatore della bontà del processo implementato dal momento in cui ogni componente avviava altri "luoghi" e momenti di dibattito; questi sono stati utili per "sentire" e "vedere" il grado di attenzione che il progetto sperimentale riscuoteva e quanto riusciva a fare per la costruzione e decostruzione del fenomeno in questione.

Ogni componente del tavolo a sua volta si attivava in un percorso di conoscenza e approfondimento, apportando idee, proposte e comunque sempre una disponibilità al dialogo e alla collaborazione.

2.11. Schemi di pensiero e loro evoluzioni

Come già descritto, il fenomeno posto all'attenzione dei componenti del tavolo dapprima ha suscitato sentimenti ed emozioni contrastanti, generando anche ansie e paure. I discorsi e le discussioni iniziali sono state incentrate spesso sui luoghi comuni e soprattutto sulla problematica direttamente collegata alle tossicodipendenze.

La parola "dipendenze" nell'immaginario collettivo prevalente dei componenti del tavolo è stata spesso associata a quella di "tossicodipendente".

Ciò ha comportato nelle prime discussioni anche il facile scivolamento

sulle percezioni comuni che tale fenomeno porta con sé, con il conseguente carico di pregiudizi e distorsioni di ogni sorta.

Questo modo di analizzare il fenomeno ha avuto, quindi, una duplice conseguenza: da una parte i servizi socio-sanitari si sono preoccupati dei propri utenti che, in una eventuale indagine conoscitiva nei luoghi di lavoro, potevano vedere il loro coinvolgimento come una rottura del rapporto della privacy instaurata in precedenza.

Dall'altra, le associazioni di categoria e gli stessi servizi erano preoccupati che una eventuale indagine potesse far emergere dati e informazioni su eventuali assuntori di droghe e altre sostanze e, quindi, facesse identificare costoro con il rischio di fargli perdere il posto di lavoro.

Una rappresentazione errata degli obiettivi e delle modalità conoscitive che una eventuale ricerca individuata come possibile all'interno dei tavoli (da avviare nei luoghi di lavoro al fine di comprendere e approfondire il fenomeno in questione) ha generato diffidenze, paure e ansie, con il rischio che l'opera di attivazione del tavolo implodesse su se stessa.

In precedenza abbiamo già descritto il modo in cui si è lavorato affinché fossero superate le difficoltà, le incomprensioni e le diffidenze, così come le diverse visioni del fenomeno che i vari componenti del tavolo possedevano e che tuttora in molti casi conservano.

In questo contesto, infatti, più che cambiamenti di pensiero sono intervenuti altri elementi che sono, forse, di maggiore supporto affinché il processo di lavoro avviato possa mostrare nel tempo mutamenti significativi nel grado di percezione del fenomeno individuato.

Ci sono infatti, nei soggetti – istituzioni ed enti – componenti del tavolo potenzialità latenti che quando si presenta l'occasione (tavolo), sono in grado di manifestarsi attraverso la disponibilità di tutta una serie di persone motivate e nelle più diverse posizioni sociali (presidenti di associazioni, operai, ecc.) pronti a dare fiducia, a rischiare, a credere in una impresa (impossibile?) che prevede il coinvolgimento dei diretti interessati nella indagine e nella progettazione.

La disponibilità al confronto, ad eseguire una indagine nella propria associazione o nel proprio posto di lavoro, ha coinvolto sia i presidenti delle associazioni che i sindacalisti, così come gli stessi rappresentanti di fabbrica i quali hanno prontamente interpellato gli altri operai.

Ciò che è cambiato rispetto agli inizi dell'attività del tavolo è stato il "grado di fiducia" che è intercorso tra chi nel tavolo aveva e si è dato il ruolo

di facilitatore e gli altri componenti del tavolo stesso. Ciò è potuto accadere perché entrambe queste figure si sono confrontate e sono andate “sul territorio” per apprendere insieme un modo condiviso per definire una progettazione esecutiva e, soprattutto, per rappresentare i problemi che tale progettazione comporta.

2.12. Modi adottati per leggere la realtà

Oltre a tutte le dimensioni e i metodi sopra descritti, riteniamo che il modo adottato per leggere la realtà – in maniera particolare nel caso del tavolo di Foligno – sia stato nella sostanza quello che ha permesso di avviare una *public action* con la consapevolezza che questa riesca a produrre un *public learning*.

Tale percorso ha conosciuto due fasi di “indagine” diverse, ma complementari tra loro: la prima di carattere prevalentemente qualitativo e “interno” al gruppo; la seconda, sempre di indagine-ascolto (*outreach*), di carattere quantitativo e mirata ad una conoscenza “esterna” al gruppo, ma interna al campo di indagine: il mondo del lavoro.

Entrambe le fasi di indagine-ascolto sono state strutturate nel seguente modo:

- definizione del quadro generale di riferimento;
- rilevazione dei bisogni e delle potenzialità presenti nel gruppo e poi nel territorio;
- indagine conoscitiva (con questionario);
- valutazione dei modi e dei gradi di mobilitazione già presenti e potenziali sia nel gruppo che nei soggetti-oggetti dell’indagine.

Possiamo dire che il confronto-indagine interna al tavolo e, poi, quella esterna nei luoghi di lavoro, non ha avuto in primo luogo il carattere di raccolta delle rivendicazioni (dei bisogni dei partecipanti ai tavoli o alla ricerca), ma quello di cercare di sottolineare e stimolare insieme il protagonismo e il senso di appartenenza al tavolo e, soprattutto, alle problematiche del territorio, partendo dai luoghi della produzione.

Rileggendo a ritroso il percorso ci si accorge, infatti, che l’obiettivo, soprattutto degli incontri dei tavoli (e, in un certo qual modo, anche della ricerca con questionario e dei *case studies*) è stato non tanto il chiedere quali fossero i problemi del territorio, ma quali fossero le storie (anche) personali

e sociali; ed è grazie a queste storie, alla percezione e rappresentazione sociale e alla descrizione degli scenari concreti e contingenti in cui i componenti dei tavoli si muovono, che si sono potuti capire quali fossero veramente i problemi.

Così come nei tavoli, anche con gli altri strumenti di ricerca si è cercato non tanto di conoscere la “storia” di vita rispetto al fenomeno in esame, ma di raccogliere frammenti di “storia”, che, anche se in maniera minimale, evidenziassero la grana delle relazioni con il proprio territorio – che nel nostro caso era rappresentato prevalentemente dai luoghi di lavoro.

I modi per leggere la realtà sono stati basati prevalentemente sull’entrare in confidenza con gli “altri”, tentando in questo modo anche di entrare nella loro dimensione temporale.

Negli incontri dei tavoli, durante il dialogo e lo scambio, quando emergevano “storie di vita” non ci si soffermava solo su ciò che i soggetti fanno normalmente rispetto al fenomeno in esame, ma sui momenti di svolta, di cambiamento seppur minimale, sugli incidenti, sui conflitti, sui momenti di crisi; in questo caso esaminando come li avevano affrontati, con quali difficoltà e aiuti.

Invece che etichettare alcune dimensioni sociali o personali dei soggetti dialoganti, si è cercato di capire le ragioni che li hanno indotti ad interpretare in un certo modo la situazione. Tale modalità ha permesso di far diventare un semplice incontro un vero dialogo di apprendimento specifico, basato sul reciproco riconoscimento e rispetto.

Ciò fornisce informazioni preziose sulla conoscenza dell’ambiente basata sull’esperienza.

Il compito di questo tipo di indagine non è stato quello di far emergere i singoli aspetti, ma le interconnessioni e le interdipendenze fra i vari aspetti, sia dal punto di vista dei problemi, che soprattutto delle possibili soluzioni.

2.13. Ironia

Non prendersi mai troppo sul serio è un’ottima arma per non suicidarsi dopo... Se siamo ancora vivi forse è perché abbiamo riso e scherzato tra tutti noi e anche con tutti gli altri che abbiamo e siamo riusciti a coinvolgere in questa nostra sperimentazione.

CAPITOLO 3

ORGANIZZAZIONI E TERRITORI CHE APPRENDONO

3.1. Il dibattito teorico

Riflettere a conclusione di un'esperienza complessa e multidimensionale di progettazione sociale partecipata significa far ordine e selezionare tra ricordi, documenti, significati, materiali, appunti e riflessioni. Significa approfondire nessi concettuali così come cercarne e crearne di nuovi.

I riferimenti teorici che hanno accompagnato la progettazione e sostenuto le attività possono venirci in aiuto ed offrire piste per sistematizzare l'esperienza. Ma come uscirne quando il progetto di cui si è fatto parte si ritiene essere ad alto tasso innovativo? Su quale strutture concettuali poggiarsi per raccontare percorsi che si ritiene essere nuovi? Quale linguaggio usare per raccontare un viaggio nell'ignoto?

Le teorie, e le generalizzazioni, sono necessariamente delle semplificazioni e riduzioni della complessità e contraddittorietà della realtà di cui si fa esperienza. Esse aiutano a rendere rappresentabile un'esperienza, ma nel fare questo ne condizionano e strutturano il racconto. Nel nostro racconto noi necessariamente riduciamo la polisemia dell'esperienza. Ma teorie e generalizzazioni proprio per questo sono i nostri migliori strumenti di azione pratica.

Nel riflettere su ciò che è avvenuto si deve con accortezza distinguere ciò che si è detto di voler fare da ciò che poi si è in realtà fatto. Nella dinamica tra il detto ed il fatto, tra i programmi, le azioni ed i risultati risiedono i limiti dell'azione organizzata.

L'ipotesi di questo capitolo è che un progetto che si pone l'obiettivo di progettare, sperimentare e validare modalità operative innovative non può non interloquire con il dibattito scientifico e culturale sull'apprendimento organizzativo.

Il tema dell'apprendimento organizzativo (o delle organizzazioni che

apprendono)¹ ha accompagnato e sostenuto i cambiamenti organizzativi che si sono succeduti negli anni Novanta. La realtà sociologica di quegli anni era caratterizzata, tra l'altro, da rapidi e complessi cambiamenti tecnologici che contribuivano a rendere instabili gli ambienti (ed i mercati) delle organizzazioni. Instabilità e turbolenza ambientali (in un approccio che considera le organizzazioni come sistemi aperti) implicano la necessaria modificazione dei processi e delle modalità organizzative. Le consuetudini e le pratiche operative non sono più garanzia di efficacia ed efficienza. Un ambiente instabile e turbolento è un ambiente che pone questioni nuove alle organizzazioni, che interroga i ruoli ed i professionisti, che mette sotto pressione processi e strutture.

Quel dibattito teorico può essere utile per il settore sociale perché anch'esso si trova a vivere una fase di crescente turbolenza ambientale. Le difficoltà di finanziamento e di legittimazione dei sistemi di welfare hanno già prodotto modifiche ambientali (si pensi, per fare solo un esempio legislativo, alle incertezze che introduce la legge 328/00) che richiedono ai professionisti ed alle organizzazioni nuove abilità e nuove modalità di lavoro.

La metafora dell'organizzazione, e dei territori, che apprendono è oggi utile a sviluppare ed esplorare i temi propri delle politiche e delle organizzazioni che operano nel sociale. Perché non si tratta di semplice, meccanico adattamento a fattori esterni, bensì in gioco è la capacità stessa delle organizzazioni e dei territori di essere attivi protagonisti nella costruzione del proprio ambiente. È in gioco la capacità proattiva di trasformare le instabilità e turbolenze in occasioni di sviluppo e crescita. La metafora dell'apprendimento mette in gioco i processi di formazione delle identità, così come i processi di cambiamento e consente di declinarli in termini di responsabilità individuale e collettiva.

¹ Si rimanda all'esauriente resoconto che del dibattito e delle sue articolazioni danno Gherardi S., Nicolini D. 2004, *Apprendimento e conoscenza organizzativa*, Roma, Carocci. Interessante, in particolare per i servizi sociali, è la proposta che i due autori fanno di pensare l'apprendimento come metafora dell'organizzare.

3.2. Organizzazioni o individui?

Una delle questioni che ha contraddistinto quel dibattito è se ad apprendere siano gli individui o le organizzazioni. Se, cioè, l'apprendimento è l'abilità dell'organizzazione ad adattarsi al suo ambiente ed alle sue mutazioni, introducendo così una dimensione quasi meccanica tra stimolo e risposta. O se, invece, l'apprendimento è un processo cognitivo in cui modalità collettiva e modalità individuale sono simili, lasciando poi al processo di istituzionalizzazione degli apprendimenti in regole e modalità il passaggio organizzativo.

Il nostro progetto ha, seppur inconsapevolmente, scelto di caratterizzarsi come una pluralità di luoghi, piuttosto che di sistemi, in cui si favoriva (e si ricercava) l'apprendimento individuale e collettivo. Questa caratterizzazione ha attraversato il progetto nelle sue varie articolazioni e nelle sue varie fasi temporali. Il modello di intervento progettato poneva al centro una prolungata e preliminare attività di esplorazione del territorio, dei soggetti in gioco e dei loro interessi che implicava uno studio delle relazioni (e dell'assenza di relazioni) così come del fenomeno.

Seppur il progetto fosse il risultato di un accordo strategico tra il CNCA ed i sindacati confederali, la scelta dei ricercatori e dei referenti locali è stata fatta a partire dalla ricerca di saperi ed abilità in cui la propensione alla valutazione ed alla ricerca da una parte, si è accompagnata alle abilità a lavorare e gestire gruppi in formazione dall'altra. Piuttosto che esperti in un settore, lo staff è stato costruito sulla compresenza di esperienze ed abilità plurime.

Una volta conclusa la ricerca valutativa, elaborato il modello di intervento e selezionati i facilitatori locali, il progetto ha avviato attività di formazione intervento e di sostegno alle attività locali. Entrambe si possono riconoscere come fortemente orientate a sostenere percorsi di apprendimento individuale e collettivo. Il modello – che non chiedeva di fare, ma di avviare processi – richiedeva che i facilitatori locali fossero sostenuti. Queste attività hanno preso la forma di supervisione, sostegno al ruolo, accompagnamento. La relazione tra referente nazionale e facilitatore può essere descritta come una relazione di supervisione all'apprendimento di un sapere pratico che si costruisce nel costante circuito tra esperienza ed elaborazione dell'esperienza.²

² Sarebbe fruttuoso sviluppare qui il concetto di “comunità di pratiche”.

L'avvio della sperimentazione è cominciato quindi con la formazione di agenti di cambiamento. Sono stati poi questi agenti di cambiamento a promuovere la costituzione dei gruppi locali. Anche qui l'adesione individuale al progetto si è rivelata significativa, ed i facilitatori locali hanno dedicato energie e risorse a negoziare la *membership*.

Il tavolo diveniva così non solo il luogo metodologico, ma anche il luogo dell'apprendimento, della sperimentazione. L'apprendimento diviene la cifra di lavoro dei gruppi territoriali. È questo il luogo dell'innovazione e della creatività. Non è e non vuole essere invece il luogo della istituzionalizzazione.

L'interrogativo che permane (e permarrà anche a conclusione del progetto) è quante di quelle pratiche sperimentate nei tavoli sopravvivranno oltre la fine del progetto. In altri termini, quanti degli apprendimenti diverranno pratiche, norme, regole delle singole organizzazioni, e se i gruppi diverranno luoghi.

Dire questo significa riconoscere che il progetto ha creato/prodotto in ogni caso apprendimenti che potranno rimanere appannaggio dei singoli e dei sottogruppi.

3.3. Apprendimento

Ma cos'è un apprendimento organizzativo? Ed un territorio può apprendere? Cosa si apprende e come? Queste sono domande che si possono porre ad inizio di un progetto, ma che possono trovare risposta solo a conclusione di una sperimentazione. Infatti questo tema non può essere descritto in termini di dover essere, quanto piuttosto di ciò che è stato. Non come dovrebbe essere, ma come è avvenuto nei processi e nelle attività concrete.

Nel dibattito sull'apprendimento organizzativo si possono riconoscere tre definizioni/modalità di apprendimento:

- a. apprendimento come riflessione sulla congruenza o incongruenza tra risultati ottenuti e piani previsti;
- b. apprendimento come processo cognitivo che comincia con un'attività di "disapprendimento";
- c. apprendimento come metafora dell'organizzare.

Il progetto ha esplicitamente escluso la prima modalità: essa è infatti

propria della modalità razionale della pianificazione, dove la distinzione tra progettista ed implementatore si fonda sull'assunto che fatto un piano razionalmente corretto la sua esecuzione ed i suoi risultati sono garantiti dalla sua razionalità interna.

Di certo il progetto ha privilegiato l'apprendimento come processo cognitivo individuale e collettivo. Sono i singoli ed i gruppi i soggetti dell'apprendimento, è a loro che il progetto chiede di abbandonare consolidati costrutti teorici che guidano le loro azioni. È a loro che il progetto propone di dis-imparare modalità operative e di imparare/costruirne di nuove.

Da questo punto di vista il progetto si è configurato come una serie di processi e luoghi in grado di rendere sicuro e rassicurante il dis-imparare. La formazione, e soprattutto l'accompagnamento, hanno avuto la funzione di creare quello che Donald Winnicott chiama "holding environment", un ambiente cioè in grado di contenere ed accogliere tutte le ansie e le paure di un dis-imparare.

Apprendimento non è addestramento, nell'apprendere non si impara solo a fare una cosa, ma si apprende ad apprendere. Questo passaggio (dall'imparare a fare all'imparare ad imparare) è stato un passaggio fondativo nella vita dei gruppi territoriali che hanno costituito i tavoli. Lo staff del progetto si è trovato a gestire, come si ritrova efficacemente descritto nei resoconti territoriali, una prima fase di sconcerto-meraviglia da parte degli attori locali. "Diteci cosa c'è da fare" sembra riassumere un'attitudine volta al fare piuttosto che al riflettere.

È questa un'attitudine di passivizzazione, che riduce il grado di responsabilità sui processi e gli esiti dell'azione. Il progetto è così inteso come un piano ben preordinato che gli attori devono semplicemente assumere e realizzare. Con questo si vuole dire che, tra le altre questioni, non è solo la cultura dei progettisti sociali che deve essere aiutata alla co-progettazione o progettazione dialogica, ma anche quella degli attori di un territorio.

Si vuole dire che riflettere su progettazione sociale dialogica significa interrogarsi sulla natura e la cultura dell'azione organizzata, e questo risiede nelle teorie in uso dei professionisti, istituzioni ed organizzazioni. Ogni intervento sociale innovativo (o anche per la creazione di partnership) deve assumere, in maniera non giudicante, la pluralità delle culture della progettazione presenti in un territorio e deve costruire spazi e luoghi per cui abbandonare queste teorie in uso è rassicurante ed indolore.

Questo implica che attori locali impegnati in innovazioni e cambia-

mento devono fare un'esperienza individuale e collettiva di cambiamento prima di poterlo promuovere. Con Chris Argyris si può dire che si tratta di passare dal *single loop learning* (imparare delle routines e delle pratiche consolidate) al *double loop learning* (interrogarsi sui principi e gli assunti che sottendono le nostre azioni).³

3.4. L'innovazione

È qui necessario aprire una finestra sulla natura innovativa del progetto. Prima ancora che una consapevole ricerca tecnica dell'innovazione il progetto nasce nelle sue fasi iniziali su una scelta strategica di ricercare innovazione. Nella fase di rinegoziazione degli accordi organizzativi (così come descritta nel capitolo sui soggetti in gioco) è evidente che il tema centrale, su cui l'accordo ed il sostegno al progetto è stato raggiunto, è sul suo grado di innovazione. Viene esplicitamente richiesto di non ripetere esperienze, metodologie e modelli che hanno mostrato inefficacia e su cui si sono accumulate stanchezze ed insofferenze.

La richiesta che proviene è quella di cercare piste nuove, di esplicitare nuovi modi di fare, in altri termini di abbandonare modalità consolidate e provare ad offrire un contributo nuovo, di portare una ventata di aria fresca nel dibattito. Questi inizi si prestano ad una duplice natura: da una parte la forte connotazione politica dell'intervento (di cui si parla più avanti) e dall'altra una sua connotazione "visionaria".

Incidentalmente, i momenti iniziali di una co-progettazione sono fondamentali, è infatti in questa fase che si negoziano i significati simbolici dell'intervento. È in questa prima fase che ci si accorda sul mandato del progetto.⁴ Nel nostro caso questo ha contribuito a rendere il compito primario (o il mandato sull'oggetto di lavoro) del progetto complesso e dinamico.⁵

³ Si è qui consapevoli che questi concetti, con una forte caratterizzazione cibernetica, possono anche apparire meccanici.

⁴ Si vuol dire che nei progetti questa fase corrisponde all'accordo sul mandato istituzionale che rappresenta una delle due componenti che contribuiscono a formare e modificare gli oggetti di lavoro.

⁵ Si fa qui riferimento al contributo di Henry Mintzberg sul coordinamento come

La ricerca di novità è quindi la cifra originaria di questo progetto. Tale cifra, negoziata con i partner nazionali, è fatta propria dal gruppo di lavoro nazionale e trova conferma nei risultati della ricerca valutativa. Il modello di intervento sperimentale che si disegna assume in sé l'incertezza dell'innovazione e costruisce processi organizzativi in grado di governare tali incertezze; si può dire, *ex post*, che il progetto si è configurato come una forma "adhocratica" in cui i processi di governo si sono formati man mano che il progetto si è implementato.

Ci si può, quindi, chiedere se il progetto abbia avuto un tasso di innovazione assoluta, o, piuttosto, se il tasso di innovazione vada misurato e rapportato ai vari contesti che hanno costituito il panorama progettuale. In questo secondo caso il progetto è innovativo in relazione alle esperienze professionali dello staff del progetto, così come ai contesti territoriali entro cui si è compiuta la sperimentazione del modello di intervento.

Si vuole dire che prima ancora di un'innovazione di processo o di prodotto il progetto si è costituito come innovativo nelle rappresentazioni mentali dei suoi protagonisti.⁶ E su queste rappresentazioni sono state poi costruite le relazioni.

Questo ci conduce ad affrontare la dimensione della "visionarietà" del progetto. Con questo termine si vuole indicare quel processo mentale per cui si immagina un esito finale di un'azione collettiva e si spende il tempo e le risorse per fare in modo che quell'esito sia raggiunto. In questo significato ogni progetto è un atto creativo perché punta a creare la realtà che si è immaginata. In altri termini, si può dire che si immagina un ideale da raggiungere e si modifica e si creano le condizioni perché quell'ideale divenga reale. In questo processo si innesca una dinamica delle attitudini (che è stata definita "la politica delle attitudini") in cui i protagonisti si collocano, con ruoli diversi, sul continuum reale-ideale. Nella storia del progetto questa dinamica è stata giocata a più riprese e da diversi attori.

Questo progetto è prima esistito nelle menti dei suoi partecipanti e poi nelle azioni concrete. Questi passaggi sono stati significativi ed hanno

modalità di governo delle incertezze derivanti dal compito. Mintzberg identifica due coppie di caratteristiche del compito: stabile/dinamico e semplice/complesso.

⁶ Si fa qui riferimento alla dinamica *relatedness/relation* di cui ha parlato Eric Miller. Per una discussione in italiano si veda Studio APS, *Spunti*, n° 4.

richiesto molto lavoro ed energia. Non si trattava di dire alle persone di fare delle cose, ma di immaginare e negoziare rappresentazioni. La necessità di descrivere costantemente le azioni e di riflettere sulle azioni compiute, piuttosto che come una semplice attività di monitoraggio si è configurata come incessante lavoro di creazione e consolidamento delle realtà parziali che si erano riuscite a costruire, e come tali le realtà non erano note in anticipo e non erano interamente programmabili.

Le attività di coordinamento si sono così distribuite sia in termini di spazio che di tempo, alternandosi tra centro e periferia e nelle diverse fasi della vita del progetto. I ruoli di coordinamento possono essere riconosciuti come quelli più consolidati dell'intero sistema dei ruoli. In ogni caso si può affermare che le attività di coordinamento si sono modulate sulle incertezze che il progetto sviluppava e produceva nel suo progredire.

3.5. La natura politica dell'intervento

La natura politica dell'intervento, richiamata in precedenza, non sta solo nell'accordo strategico (o *vision*) ma nel *core* stesso del modello di intervento.

Il modello di intervento si prefigge di ri-articolare le relazioni tra mondi dei servizi, mondi del lavoro e mondi dell'amministrazione. Nel fare questo esso ha posto tra le sue caratteristiche la ridefinizione delle relazioni di potere tra questi mondi ed i loro attori. Solo così infatti si possono costruire partnership e modalità di lavoro cooperativo. Questa dimensione è particolarmente visibile nel livello operativo del progetto. È infatti qui che le relazioni di potere divengono oggetto di lavoro non implicito.

La discriminante diviene allora la consuetudine e la cultura concertativa. Il modello di intervento non è per tutti i territori. Laddove non esistono pratiche concertative o in cui la conflittualità tra gli attori (questo vale sia per gli attori dei mondi del lavoro come per gli attori del mondo dei servizi) non ha trovato sedi e processi di mediazione del conflitto e della competizione, difficilmente il modello di intervento proposto dal progetto può trovare cittadinanza. Nei racconti dai territori si può riscontrare come la consuetudine, o meno, a governare il conflitto in maniera concertativa abbia influito sulla costituzione dei tavoli, e soprattutto sulla creazione di relazioni di fiducia tra gli attori in presenza di un tasso così alto di incertezza.

Si vuole dire che progetti come questi difficilmente modificano – nel senso di iniziare o avviare la modifica – degli assetti di potere, ma possono invece contribuire al rafforzamento di processi già in corso. Questo è il principale terreno su cui si gioca l'apprendimento dei territori. È qui che il progetto si è trasformato in tre luoghi per apprendere a lavorare insieme, prima ancora che apprendere a progettare insieme interventi di prevenzione nei luoghi di lavoro.

La ridefinizione delle relazioni di potere è quindi pre-requisito essenziale per la costruzione sociale del problema, ed è questa attività che rafforza la ridefinizione delle relazioni accettate in prima istanza come adesione ad una *vision* ed accettazione di rapporti di fiducia. Si veda per esempio come in alcuni territori ruoli di rappresentanza siano stati affidati a soggetti in precedenza non inclusi.

Stiamo descrivendo una delle dimensioni del cambiamento. Accanto alla decostruzione e ricostruzione delle modalità di apprendimento sta la redistribuzione delle relazioni di potere. In questa redistribuzione non ci si riferisce solo al potere di fare, ma anche al potere di dire e di descrivere. È questa accentuazione che ci consente di leggere (e riconoscere) alcune forme di resistenza al cambiamento come, più o meno consapevole, rifiuto a ridefinire le relazioni di potere. Fa parte di questa tipologia anche la formale accettazione del cambiamento e le forme di boicottaggio conseguenti.

3.6. Organizzazione temporanea

Nella sua articolazione operativa il progetto si è configurato in maniera multisistemica complessa, strutturandosi in livelli ed ambiti interdipendenti. Ciascuno dei livelli descritti in precedenza aveva un'autonomia funzionale e decisionale ed al contempo una serie di relazioni con gli altri. Ciascun livello ha operato come sottosistema evoluto di un sistema più ampio. Le relazioni tra i vari livelli si sono articolate attraverso processi di costante rinegoziazione dei compiti e delle risorse. Questo ha significato che i confini tra i vari livelli hanno assunto un grado alto di flessibilità.

Ai partecipanti è stato di fatto richiesto di governare un'appartenenza plurima; ai membri dello staff di governare la partecipazione ai gruppi di lavoro dai compiti e dalle finalità diverse; ai componenti dei tavoli locali di governare al contempo l'appartenenza alle proprie organizzazioni (di cui

erano rappresentanti) e l'appartenenza al gruppo. La gestione di queste appartenenze plurime ha specializzato alcuni ruoli come custodi dei luoghi terzi. Questo processo è stato favorito nel progetto dalla costruzione di sistemi premianti in cui i vari partecipanti potessero trovare radici motivazionali – di questo si trova descrizione nei resoconti dai territori.

Lo spazio di significati di tali organizzazioni temporanee è delimitato da una parte dal mandato (così come definito dal lavoro del gruppo nazionale) e dall'altra dal contesto locale (così come definito/scoperto/esplicitato dai tre contesti/territori). Si potrebbe quindi dire che l'intero progetto potrebbe essere rappresentato come una pluralità di negoziazioni continue tra mandato nazionale e contesti locali. In questo processo assumono un ruolo cruciale i facilitatori come cardine tra centro e periferia. Ciò che sembra emergere è che una forma organizzativa temporanea abbia prodotto legami duraturi.

3.7. Le leadership

Il progetto ha richiesto l'espressione di abilità di leadership che fossero connesse non tanto al ruolo quanto al compito. Accanto a ruoli espliciti di responsabilità la leadership è stata una funzione diffusa che si è distribuita in relazione alle abilità tecniche e politiche richieste dalle incertezze derivanti dall'evoluzione dei compiti. Da questo punto di vista i vari gruppi hanno funzionato con modalità mature ed evolute. Con ciò non si vuol dire che questo processo sia stato immediato ed indolore, di certo le rappresentazioni sull'innovatività del progetto hanno contribuito a rendere più flessibile la dinamica *leadership/followership*.

Questo rimanda alla necessità che progetti simili costruiscano leadership sul consenso piuttosto che sull'autorità. Quanto detto non significa che i gruppi, in tutte le loro articolazioni e livelli, non abbiamo vissuto conflitti e dinamiche politici; si vuole dire, invece, che aver legittimato queste spinte ha contribuito a ricostruire l'autorità dei ruoli sui compiti piuttosto che sulle valenze simboliche.

Un elemento che emerge, *ex post*, è stata l'abilità che i partecipanti hanno mostrato a governare un sistema di ruoli che non poggiava su identità predefinite. Questo rimanda ad un'abilità significativa nella costruzione di partnership multiattoriali che è quella di governare in maniera evo-

luta il confine tra il sé ed il ruolo. Sotto questo aspetto il progetto ha costituito anche occasione per percorsi di apprendimento individuali di professionisti in ruolo.

3.8. Il cambiamento

I partecipanti ad un progetto sociale, oltre che dichiarare espressamente come ritengono possibile il cambiamento, sono anche portatori di teorie che si desumono dal loro comportamento. Nella vita dei gruppi territoriali “come perseguiamo ed otteniamo cambiamento” è stata una delle negoziazioni che gli attori si sono posti e la cui soluzione ha segnato l’attività conseguente.

L’interrogativo iniziale sulle cose da fare piuttosto che sui processi da attivare rimanda all’idea che il cambiamento sia possibile se un sapere esperto, di solito esterno al contesto, ci dice cosa e come fare. Il passaggio significativo è stato rappresentato dal riconoscere che il cambiamento non era nelle cose o nel progetto, ma nelle abilità, nei saperi e nelle azioni dei componenti il gruppo.⁷ È questo che può essere riconosciuto come apprendimento del territorio, è questo un fenomeno di *empowerment* territoriale.

Diviene quindi significativo il passaggio da una posizione (e conseguente rappresentazione mentale) di passività ad una di proattività rispetto a processi di cambiamento: noi non siamo attori di cambiamento, bensì creatori di processi di cambiamento.

3.9. Le culture

Nel racconto di come i gruppi si sono costituiti, formati e lavorato insieme si può leggere in controluce la formazione delle culture organizzative locali. Queste si sono giocate contemporaneamente nella negoziazione delle relazioni tra i gruppi ed i loro ambienti circostanti e nelle modalità con cui i gruppi hanno creato al loro interno i problemi di integrazione.

⁷ Si rimanda qui alla partizione che E. Schein fa di cambiamento come processo evolutivo, come processo terapeutico, come rivoluzione e come processo gestito.

Nelle vicende di relazione con l'ambiente esterno particolare attenzione è stata data ai seguenti passaggi:

- comprensione e negoziazione del mandato, o *mission*;
- accordo sugli obiettivi;
- accordo sui mezzi per raggiungere gli obiettivi;
- accordo su come valutare il raggiungimento degli obiettivi;
- accordo sui correttivi da attivare qualora non si raggiungessero gli obiettivi;
- accordo su come interagire con il contesto.

Nei processi di integrazione interni particolare attenzione è stata data ai seguenti passaggi:

- le modalità con cui si è costruito un linguaggio e delle categorie concettuali comuni per
 - definire il fenomeno
 - definire il compito o oggetto di lavoro
 - definire il gruppo
 - definire il contesto;
- le modalità attraverso cui ci si è accordati sui confini del gruppo (chi è dentro e chi è fuori);
- le modalità con cui si sono concordati i ruoli interni al gruppo (chi fa che cosa);
- le modalità con cui ci si è accordati sulla metodologia di lavoro;
- le modalità con cui si sono articolate le relazioni con il gruppo centrale.

CAPITOLO 4

LE RIFLESSIONI DEI TERRITORI

4.1. Area territoriale di Foligno

4.1.1. Gli attori coinvolti nel progetto

Coordinamento del progetto:

Enrico Mancini - Coordinatore territoriale CNCA

Giovanni Ciani - Segretario Confederale CISL Territorio di Foligno

Enzo Nocchi - Segretario Confederale CGIL Territorio di Foligno

Armando Scortecchia - Rappresentante regionale UIL per il progetto

Tavolo di lavoro:

Umberto Tonti - Presidente della Associazione Industriali della provincia di Perugia sez. di Foligno

Chiara Bartoccioli - Associazione Industriali della provincia di Perugia sez. di Foligno

Giovanni Bianchini - Presidente della Confartigianato Foligno

Silvia Pantalla - Confartigianato Foligno

Massimo Sbardella - CNA Foligno

Leonello Polticchia - Direttore Confcommercio Foligno

Domenico Doni - Presidente Confesercenti Foligno

Katia Sposini - Assistente soc. Servizi Sociali del Comune di Foligno

Gianni Casubaldo - Assistente soc. Dipartimento per le Dipendenze da Sostanze d'Abuso ASL n° 3

Letizia Gambacorta - Operatore Servizio Accompagnamento al Lavoro

Nevia Roman - Vice-presidente Comunità La Tenda coop. soc.

Fabio Ciancabilla - RSU BUL Trenitalia

Alessio Pacini - RSU BUL Trenitalia

Giancarlo Donati - RSU BUL Trenitalia
Marco Properzi - RSU BUL Trenitalia
Serena Lippi - dirigente BUL Trenitalia

4.1.2. *Il racconto cronologico*

Il progetto, nella sua articolazione relativa al territorio di Foligno, interessa il periodo compreso tra giugno 2003 e luglio 2004, anche se i numerosi “processi” aperti nel corso di esso impediscono di stabilire un punto esatto di “chiusura”. Riguardo invece una data di inizio dei lavori, è possibile indicare il 9 luglio 2003 come data di costituzione ufficiale del tavolo di lavoro, per quanto l’intervento territoriale possa in realtà considerarsi iniziato già a partire dal mese di maggio 2003 con la mappatura degli *stakeholders* del territorio ed il successivo avvio di una serie di contatti finalizzati alla costituzione del tavolo. Nella esposizione del racconto cronologico è possibile illustrare il susseguirsi di eventi che segnano l’evolvere temporale del progetto e che si accompagnano, a livello di “significati”, a riorganizzazioni logiche dell’esperienza e ad aperture di nuove fasi di sviluppo. Il dispiegarsi cronologico del progetto è segnato dagli incontri del tavolo a cadenza mensile, che si pongono in una doppia connotazione di momento riflessivo/valutativo e momento di progettazione ed apertura di nuovi processi/azioni.

Maggio-Giugno 2003

L’avvio del progetto, per ciò che riguarda il nostro territorio, è segnato da alcune difficoltà particolari. L’area inizialmente individuata per la sperimentazione è infatti quella di Terni, ma a livello nazionale una serie di contrattempi impediscono di individuare in tempi adeguati i rappresentanti sindacali territoriali. Il rappresentante della UIL, infatti, opera nel territorio di Perugia, mentre il rappresentante del CNCA in quello di Foligno (sempre della provincia di Perugia) per cui mancano le conoscenze essenziali per avviare in quella zona il processo di costruzione del gruppo locale.

A fine maggio viene deciso di intervenire nel territorio del folignate e ciò consente di procedere alla mappatura degli *stakeholders*. Parallelamente, iniziano i contatti miranti ad individuare in questo territorio i rappresentanti di CISL e CGIL.

Nel corso del mese di giugno, dopo una serie di contatti sia telefonici che diretti, si costituisce il gruppo di “coordinamento territoriale del progetto” che vede la partecipazione dei segretari confederali territoriali di CISL (Giovanni Ciani) e CGIL (Enzo Nocchi) oltre al rappresentante della UIL (Armando Scorteccia) e al rappresentante del CNCA (Enrico Mancini).

Il gruppo di pilotaggio si incontra più volte per discutere la mappatura dei portatori di interesse del territorio ed individua le persone da contattare in vista della costituzione del tavolo di lavoro. In questa fase i rappresentanti dei sindacati si occupano di avviare i contatti per il coinvolgimento delle varie associazioni datoriali, mentre i contatti con i soggetti istituzionali (Comune) ed i Servizi vengono portati avanti dal CNCA.

Luglio 2003

Dopo una serie di contatti informali e la verifica delle diverse adesioni al progetto da parte dei vari soggetti interpellati, si individua la data del primo incontro del tavolo multiattoriale, che diventerà il soggetto principale di tutto l'intervento nel territorio. Il primo incontro viene fissato in continuità ed all'interno di una serie di incontri di concertazione avviati già nel territorio nel corso dell'anno e si svolge il 9 luglio presso la sede della CISL a Foligno. Ad esso partecipano: i tre referenti nel territorio (CNCA e sindacati CISL e CGIL), Assoindustria, Confartigianato, Confesercenti, CNA, i Servizi Sociali del Comune di Foligno, il DDSA (Dipartimento per le Dipendenze da Sostanze d'Abuso), un rappresentante del SAL (Servizio di Accompagnamento al Lavoro), un rappresentante della Coop. Soc. La Tenda. Nel corso dell'incontro viene illustrato dettagliatamente il progetto e si avvia una discussione tra i partecipanti sul problema della prevenzione dalle dipendenze nei luoghi di lavoro. Tra gli invitati all'appuntamento risultano assenti diverse realtà che avevano aderito all'iniziativa, per cui si decide di rinnovare loro l'invito all'incontro successivo.

In seguito, viene stilato ed inviato a tutti un verbale dettagliato e ciascun partecipante viene ancora ricontattato personalmente per verificare le sue impressioni su questa primissima fase del progetto.

Settembre 2003

I lavori riprendono dopo la pausa estiva. Si è ancora in una fase iniziale e come gruppo di pilotaggio del progetto ci si incontra due volte nel

corso del mese per impostare le strategie di prosecuzione. Parallelamente, vengono ripresi i contatti diretti sia attraverso telefono che personalmente con tutti i soggetti del territorio che hanno aderito all'iniziativa. Ciò porta a fissare un secondo incontro per il mese di ottobre.

La rielaborazione dei contenuti del primo incontro permette al gruppo di pilotaggio (CNCA-sindacati) di elaborare una bozza progettuale di intervento nel territorio che prevede la formazione di un gruppo *ad hoc* all'interno di una realtà lavorativa di medie dimensioni – con il compito di fare da punto di riferimento per le problematiche legate alle dipendenze – e di ideare, all'interno della specificità del proprio ambiente lavorativo, strategie di prevenzione adeguate ed efficaci.

Vengono, inoltre, contattati dei rappresentanti sindacali all'interno dello stabilimento BUL Trenitalia nell'ipotesi di proporre in quel contesto l'attuazione dell'intervento locale ipotizzato.

Ottobre 2003

Il tavolo di lavoro si riunisce il giorno 13 presso la sede della coop. soc. "La Tenda", che da quel momento ospiterà anche tutti gli incontri successivi. Sono presenti tutti i partecipanti al primo incontro ed inoltre alcuni rappresentanti della RSU di una grande realtà lavorativa del territorio: lo stabilimento BUL Trenitalia di Foligno, che conta circa 650 dipendenti. All'appuntamento partecipa anche Leonardo Carocci, il ricercatore-valutatore referente per il nostro territorio.

L'incontro approfondisce ulteriormente i temi della prevenzione e permette l'emergere dei nodi problematici fondamentali, oltre che la piena assunzione da parte del gruppo della metodologia e degli obiettivi di tutto il progetto. Viene illustrata la bozza progettuale elaborata, ma essa non è ancora oggetto di discussione poiché il tavolo esprime fortemente un bisogno di confronto ad ampio respiro sul problema.

All'incontro segue l'elaborazione di un verbale e di una relazione, che vengono inviati a tutti i partecipanti. Frequenti sono i contatti telefonici fra il facilitatore (Enrico Mancini) ed i vari attori coinvolti per raccogliere in tempo reale eventuali impressioni e suggerimenti e facilitare la costruzione di un vissuto condiviso dell'esperienza ed un linguaggio comune.

Novembre 2003

Vengono effettuati incontri a cadenza settimanale o quindicinale tra il

rappresentante del CNCA e i rappresentanti dei sindacati territoriali CGIL, CISL, UIL per assicurare il coordinamento del progetto, oltre ad incontri con i singoli partecipanti al tavolo per approfondire gli argomenti emersi nei precedenti incontri. Vengono inoltre inviate, attraverso e-mail, a tutti i partecipanti, relazioni di sintesi sul lavoro svolto.

Il tavolo si incontra il giorno 6 ed elabora le ipotesi di intervento nel territorio. Viene decisa la messa a punto di un questionario da inoltrare nei luoghi di lavoro per conoscere la rappresentazione del fenomeno tra i lavoratori; viene, inoltre, stabilito di effettuare un intervento in una grande realtà del territorio – lo stabilimento BUL Trenitalia – sulla base della bozza progettuale precedentemente elaborata, con l'obiettivo di formare all'interno dell'azienda un gruppo di persone capaci di essere punto di riferimento rispetto al problema. Infine, il tavolo decide di continuare ad incontrarsi a cadenza mensile, e di utilizzare tali incontri sia per supervisionare il futuro lavoro di sperimentazione territoriale, sia per approfondire e fare formazione sul problema delle dipendenze. Nel corso dello stesso incontro il DDSA ed i Servizi Sociali diffondono a tutti i partecipanti una mappa dettagliata di tutte le risorse del territorio, sia pubbliche che gestite dal privato sociale, finalizzate ad attività di prevenzione ed intervento sul problema delle dipendenze.

Dicembre 2003

Continuano gli incontri di coordinamento tra il rappresentante del CNCA e quelli dei sindacati.

Vengono, inoltre, effettuati una serie di incontri con i singoli partecipanti al tavolo per delineare le linee e gli argomenti da trattare nel questionario.

Il gruppo di pilotaggio si ritrova ufficialmente con rappresentanti della dirigenza e delle RSU dello stabilimento BUL Trenitalia, per illustrare il progetto di intervento e chiedere una disponibilità dell'azienda ad aderire all'iniziativa.

Sulla base delle indicazioni così raccolte viene elaborata una bozza di questionario.

Il tavolo di lavoro si incontra ancora il giorno 11. Viene discussa domanda per domanda la bozza del questionario fatta pervenire prima dell'incontro a tutti i partecipanti. Le indicazioni emerse guideranno la seconda stesura. Inoltre, si decide di utilizzare il questionario anche nella gran-

de azienda BUL Trenitalia e di redigere una lettera di presentazione al questionario stesso capace di illustrare sinteticamente il progetto, i partecipanti, il lavoro svolto, gli obiettivi. Infine, si definiscono i tempi del progetto: gennaio: approvazione definitiva delle linee progettuali e degli strumenti da utilizzare; febbraio-marzo: sperimentazione; marzo-aprile: elaborazione, discussione e diffusione dei risultati degli interventi.

Successivamente a tale incontro si procede ad una seconda stesura del questionario e alla redazione della lettera di presentazione. Questo materiale viene supervisionato da esperti e inviato a tutti i partecipanti.

Gennaio 2004

Proseguono gli incontri periodici del gruppo di pilotaggio ed i contatti con i singoli partecipanti per aggiornamenti continui attraverso e-mail, telefono, incontri diretti.

Viene effettuato un ulteriore incontro nello stabilimento BUL Trenitalia, dove si delinea il gruppo di lavoro interno che costituirà l'équipe sperimentale dell'intervento.

Il tavolo si incontra il giorno 29 ed approva sia l'ultima stesura del questionario, sia la lettera di presentazione dello stesso, quindi ci si prepara per la fase operativa. Si stabilisce di iniziare la distribuzione dei questionari nella seconda metà del mese di febbraio e si concorda una "strategia comune" per entrambi gli interventi ipotizzati – somministrazione del questionario in tutte le realtà e percorso di sensibilizzazione nello stabilimento BUL Trenitalia. Si decide, inoltre, di convocare una conferenza stampa nei locali del comune, nei giorni precedenti l'invio dei questionari, cui dovranno partecipare tutti i componenti del tavolo, le istituzioni locali ed eventualmente quelle della Provincia e della Regione.

I tempi previsti per la diffusione del questionario sono indicati a partire dalla seconda metà del mese di febbraio. Inizialmente si provvederà alla stampa di 2000 copie, ma non si pongono limiti, per accogliere eventuali ulteriori richieste.

Febbraio 2004

Si procede alla stampa dei questionari dopo aver messo a punto anche l'impaginazione grafica definitiva. I tempi slittano di qualche settimana a causa dell'ipotesi di predisporre tali strumenti alla lettura ottica dei risultati, possibilità che alla fine si rivela non percorribile.

Il tavolo si incontra il giorno 26 ed in quella occasione si inizia la distribuzione delle copie da diffondere tra le varie associazioni di categoria. Viene, inoltre, fissata la data della conferenza stampa sulla base della disponibilità alla partecipazione da parte degli Assessori ai Servizi Sociali comunale e regionale. Il coordinatore del progetto territoriale del CNCA riceve da parte del tavolo il mandato ad organizzare l'evento per conto dello stesso.

Dopo una serie di contatti con il coordinatore, sollecitati più volte dallo stesso tavolo di lavoro, aderisce all'iniziativa anche la Confcommercio del territorio di Foligno, che si inserisce a tutti gli effetti nel tavolo di lavoro.

Marzo 2004

Vengono distribuiti 1600 questionari in vari luoghi di lavoro del territorio, attenendosi alla procedura concordata.

Il giorno 5 un incontro nello stabilimento BUL Trenitalia con l'équipe interna, il Direttore del personale, le RSU aziendali, il referente CNCA, i referenti CISL e CGIL per il progetto e l'Associazione Industriali della sezione di Foligno apre l'azione sperimentale all'interno di tale realtà lavorativa. L'intervento prevede la distribuzione/raccolta dei questionari attraverso un contatto capillare e diretto con i lavoratori da parte dell'équipe interna ed un percorso formativo della stessa attraverso una serie di incontri da tenersi all'interno del luogo di lavoro.

Il giorno 11 si tiene nell'azienda il primo incontro del percorso formativo; in esso si stabilisce la procedura per l'invio dei questionari all'interno dell'azienda e si approfondiscono i contenuti e le metodologie del progetto. Riguardo la diffusione dei questionari, si opta per un approccio effettuato contattando personalmente gli interessati e allargando gradualmente il coinvolgimento, per far sì che ognuno possa comprendere appieno gli scopi e lo spirito dell'iniziativa.

Il 30 marzo viene convocata presso il comune di Foligno la conferenza stampa per la diffusione locale dell'iniziativa. Ad essa partecipano, oltre che tutti i componenti del tavolo di lavoro, Mario Margasini, Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Foligno, Gaia Grossi, Assessore alle Politiche Sociali della Regione Umbria, Marina Galati, Responsabile nazionale del progetto del CNCA, Leonardo Carocci, il ricercatore-valutatore referente per questo territorio, il Direttore del personale e le persone dell'équipe di lavoro interna allo stabilimento BUL Trenitalia. La conferenza

stampa è preceduta da un comunicato stampa del tavolo. Nello stesso giorno, prima della conferenza, il tavolo di lavoro si riunisce per definire i contenuti e le modalità per la presentazione dell'iniziativa alla stampa e per verificare le attività svolte nel corso dell'intero mese.

Aprile 2004

Nel corso del mese si procede alla raccolta dei questionari, accompagnata dalla verifica delle impressioni sull'andamento dell'iniziativa da parte di tutti coloro che si sono impegnati direttamente su questo versante, attraverso incontri e contatti telefonici continui. Alla fine vengono restituiti 808 questionari compilati (le ultime restituzioni avvengono alla fine di maggio).

Due persone vengono incaricate dell'immissione dei dati sotto la supervisione del coordinatore del progetto e di un esperto per l'elaborazione statistica.

Il tavolo si incontra nuovamente il 29, per una verifica sul proseguimento delle azioni intraprese. In questa occasione viene discussa l'ipotesi di dare continuità al lavoro del tavolo nel futuro, attraverso la partecipazione al bando di Equal e l'attivazione di altre risorse nel territorio.

Maggio 2004

Il mese di maggio vede tutto il tavolo impegnato sia nel portare a termine il lavoro di restituzione dei questionari, sia nel verificare l'ipotesi di partecipazione ad Equal e di individuare altre fonti di finanziamento per lo sviluppo futuro del progetto. Questa fase è caratterizzata da numerosi incontri tra il coordinatore ed i singoli attori del tavolo di lavoro e da vari contatti con le realtà istituzionali territoriali (Comune, Provincia e Regione).

Dopo un'attenta verifica delle opportunità offerte dal territorio si abbandona l'idea di presentare un progetto Equal promosso dai soggetti presenti nel tavolo, sia perché le risorse economiche disponibili sono inappropriate alle esigenze già espresse dal territorio regionale (riducendo di molto le probabilità di poter vincere il bando di concorso), sia perché il tavolo non ha le energie ed i tempi necessari per impegnarsi su questo versante. In questo periodo, inoltre, il territorio risente del clima politico legato alle imminenti elezioni amministrative che riguardano il Comune di Foligno e la Provincia di Perugia, e ciò influisce in modo rilevante sui delicati equilibri del tavolo di lavoro, tanto che diversi attori sollecitano un rin-

vio di decisioni importanti al dopo-elezioni. Anche a causa di questa contingenza non risulta possibile fissare un incontro nel mese di maggio, per cui viene inviata una relazione sul lavoro svolto in questo periodo a tutti i partecipanti e si cerca di raccogliere feed-back e proposte attraverso incontri personali e contatti informali.

Al di là di ciò il progetto suscita costantemente interesse e sollecitazioni per un suo prosieguo nel tempo e gli incontri con gli Assessori provinciale e regionale delineano diverse ipotesi per attingere a risorse locali finalizzate a sostenere eventuali sviluppi futuri.

Nello stabilimento BUL Trenitalia viene effettuato un secondo incontro formativo con l'équipe interna ed il coordinatore del progetto; in esso viene verificato il lavoro di invio/raccolta dei questionari all'interno dello stabilimento e vengono individuati tre temi di approfondimento per i successivi incontri: la comunicazione e le relazioni di aiuto, il problema delle dipendenze e la rete dei servizi del territorio, l'elaborazione dei risultati della ricerca e gli interventi di prevenzione.

Giugno-Luglio 2004

Una volta concluso il lavoro di raccolta dei questionari si procede alla elaborazione dei dati. La ricchezza delle informazioni disponibili, legata anche all'evidente successo dell'iniziativa, ne impone comunque un'attenta elaborazione.

Il tavolo di lavoro torna ad incontrarsi l'8 Luglio. In questa sede vengono analizzate insieme le prime elaborazioni, ancora provvisorie e di carattere generale, e sono raccolte indicazioni per l'individuazione e l'interpretazione delle variabili che risultano salienti. Il tavolo si aggiorna al prossimo settembre per l'elaborazione definitiva dei risultati della ricerca, e se ne ipotizza una pubblicazione e diffusione locale, nell'intento di fornire al territorio uno strumento utile e utilizzabile in diversi ambiti, dal sociale al mondo del lavoro.

Ancora, nel corso dell'incontro, si delinea la possibilità di organizzare nel territorio un convegno nazionale a conclusione del progetto ed i partecipanti si impegnano, ognuno per le proprie risorse e competenze, ad attivarsi al fine di rendere realizzabile tale opportunità. Viene confermata, inoltre, la volontà comune di costituirsi come tavolo permanente nel territorio, anche se devono essere meglio delineate le modalità e gli obiettivi di questa eventuale nuova fase.

All'interno dello stabilimento BUL Trenitalia vengono effettuati due dei tre incontri formativi previsti: il primo – la comunicazione e la relazione di aiuto – è curato da Leonardo Carocci ed il secondo – il problema delle dipendenze e la rete dei servizi del territorio – è condotto dal Responsabile del Ser.T. di Foligno, dott. Baccari, e dell'Assistente sociale Casubaldo (che ha seguito il progetto fin dal suo inizio). L'ultimo incontro è previsto nel mese di settembre, ad elaborazione ultimata dei dati del questionario.

4.1.3. *Il racconto logico*

La storia dell'intervento progettuale nel nostro territorio può essere sicuramente pensata e raccontata come la storia di un gruppo e della sua evoluzione da iniziale insieme di persone rappresentanti le diverse realtà del territorio a organizzazione temporanea impegnata in un processo innovativo. Tale processo agisce contemporaneamente e costantemente su due fronti: *esternamente*, nel rapporto e negoziazione con il mandato nazionale da una parte ed il territorio dall'altra; *internamente*, attraverso un processo continuo di costruzione del "noi" che comporta il progressivo raggiungimento di un linguaggio comune, di una delimitazione dentro-fuori, di una condivisione di obiettivi ed aspettative esplicite ed implicite.

A livello più generale, una prima impressione è quella che il gruppo, se da un lato si orienta ad un compito via via sempre più preciso e si attiva per far sì che possano realizzarsi determinate ipotesi di progettualità, dall'altro, contemporaneamente, inizia ad intessere una rete di relazioni informali e di conoscenze reciproche, che portano al riconoscimento dell'altro non più solamente come "ruolo" che esso ricopre, ma come "persona in un ruolo". È probabilmente questa doppia connotazione che permette la costituzione ed il riconoscimento consapevole di un "terreno comune" dove potersi incontrare, far sì che le differenze diventino risorse e non impedimenti e, nel nostro caso, permettere che mondo del lavoro e mondo del sociale possano interagire in uno spazio "tutelato" di co-progettazione.

Fondamentalmente il compito di "facilitatore" è consistito proprio nel porre costante attenzione a questa tutela, facendo sì che fossero garantite le condizioni necessarie per delimitare tale spazio. Il gruppo stesso ha riconosciuto questo processo tanto da coniare dei modi di dire che sono diventati parte della storia e del linguaggio comune: "Quando ci incontriamo,

prima di entrare dobbiamo toglierci la nostra giacca” oppure “Dobbiamo deporre fuori le nostre armi”. Questa consapevolezza di una possibilità di incontro tra persone ed interessi diversi senza rinunciare alla propria identità, ma cercando un’intesa comune rispetto ad un problema che riguarda tutti, costituisce uno dei principali “apprendimenti” di questo anno di esperienza comune e proprio sulla base di tale “modello” si sono resi possibili i diversi sviluppi che il progetto ha avuto nel corso del tempo.

Le vicende esterne

a) Il mandato/mission

La comprensione del mandato del progetto non è stata immediata ed ha richiesto un primo salto “logico” già a partire dalla funzione di “coordinatore-facilitatore” nel territorio. Si è trattato di porre al centro la costituzione ed il funzionamento del tavolo di lavoro come occasione di riflessione e co-progettazione piuttosto che l’ideazione di uno specifico progetto di prevenzione nei luoghi di lavoro del nostro territorio. Tale difficoltà è imputabile ad una eccessiva preoccupazione verso il “dover fare qualcosa”, probabilmente la prima risposta istintiva di fronte a problemi della portata di quelli correlati alle “dipendenze”. In realtà il primo salto logico richiesto è stato quello di spostare l’attenzione ai “processi” più che ai “risultati” e se razionalmente i primi incontri nazionali ci hanno aiutato a definire questa prospettiva, la comprensione profonda e consapevole di ciò è avvenuta solo nel corso dell’evolversi del progetto. Soprattutto nei primi mesi, infatti, ma anche successivamente, la tentazione di scivolare verso “il dover fare” perdendo di vista l’ascolto del contesto è stata spesso presente ed il lavoro effettuato attraverso la supervisione con il gruppo nazionale si è rivelato una risorsa fondamentale.

Anche nel tavolo di lavoro è emersa una difficoltà simile, ma a questo livello si è reso necessario un forte lavoro di negoziazione, fornendo al gruppo il tempo necessario per giungere ad una piena comprensione del mandato, che può considerarsi avvenuta solo nel periodo di ottobre/novembre, cioè dopo quattro mesi di lavoro.

Possiamo illustrare tre passaggi che portano alla comprensione del mandato da parte del tavolo di lavoro.

Inizialmente, i vari soggetti coinvolti nell’iniziativa, sono motivati

dalla possibilità di effettuare nel territorio un intervento “sperimentale” di portata “nazionale”. Probabilmente le adesioni si giocano su questo piano di gratificazione e sulla precedente esperienza di concertazione che aveva reso consapevoli di poter lavorare insieme e produrre buoni risultati. La scelta di fare il primo incontro nella sede di un sindacato, familiare ai soggetti del mondo del lavoro, e di farlo coincidere con uno degli incontri di concertazione già programmati determina l’aggancio del mondo del lavoro su un problema che è sempre stato considerato come competenza di altri e consente di equilibrare le forze in gioco ponendo anche gli “esperti sulle dipendenze” (Servizi sociali, Ser.T., Terzo settore) di fronte ad una situazione e ad un contesto per loro “nuovo”. In questo primo incontro, però, la domanda esplicita è: “diteci cosa dobbiamo fare e vediamo se possiamo farlo”, evidenziando una forte delega agli esperti e l’assunzione di un’ottica del “dover fare”.

Il secondo passaggio riguarda l’accettazione del fatto che non c’è niente di predeterminato da dover fare, ma che ci si aspetta dal confronto all’interno del tavolo l’emergere di ipotesi progettuali per il territorio. Il tavolo assume il mandato progettuale, ma rimane orientato al “dover fare”, permane una sfiducia nelle proprie competenze e risorse, le proposte avanzate rappresentano ancora i tentativi di risposte di singole persone che non si intessono con una elaborazione di gruppo.

Nel terzo passaggio il gruppo diventa consapevole della ricchezza e competenza delle idee che esprime, ora ci si confronta e le ipotesi progettuali nascono da un funzionamento come gruppo. A questo punto si acquisisce anche la consapevolezza che il fatto innovativo e determinante risiede nel confronto tra soggetti così diversi eppure così rappresentativi del territorio e competenti nei loro ambiti. Il tavolo di lavoro è finalmente al centro dell’attenzione di tutti e cominciano le riflessioni anche sui processi che accadono al suo interno.

Un secondo aspetto relativo all’acquisizione della *mission* progettuale da parte del tavolo di lavoro ha riguardato la riflessione su due parole chiave del mandato: “dipendenze” e “prevenzione”.

Riguardo alla prima parola chiave, l’assumere come focus problematico le dipendenze nelle loro varie modalità, svincolandosi dal classico concetto di tossicodipendenza, ha permesso di liberarsi da una serie di immagini e rappresentazioni stereotipate, che di fatto potevano portare ad una visione

preconcetta della realtà e favorire l'insorgere di contrapposizioni sterili, legate a grandi questioni di carattere politico ed ideale quali liberalizzare/punire, droghe pesanti/leggere, metadone/non metadone ecc. Di fatto negli incontri iniziali tali tematiche hanno aleggiato in modo più o meno latente sul tavolo, ma il continuo ricondurre agli obiettivi del progetto ha permesso con relativa facilità il passaggio ad una visione dei problemi più ampia, che considerava il fenomeno delle dipendenze nella grande varietà delle sue manifestazioni. Questo passaggio ha contribuito anche a far assumere una posizione meno giudicante e più empatica, riconoscendo come ciascuno possa essere soggetto ad assumere qualche forma di dipendenza e come essa rappresenti in realtà, più che una colpa, una manifestazione di debolezza e/o disagio.

Riguardo al concetto di prevenzione, l'acquisizione di questa prospettiva da parte del tavolo ha richiesto tempi lunghi e processi ciclici di negoziazione e ridiscussione. Nelle fasi iniziali, infatti, l'attenzione del tavolo era maggiormente rivolta al "come affrontare un problema emergente", piuttosto che a come prevenire l'insorgere di esso. In realtà la prima istanza permarrà sempre nell'immaginario del tavolo di lavoro, probabilmente a causa di un bisogno "reale" di strumenti idonei ad affrontare tali situazioni quando emergono nel mondo del lavoro; d'altra parte la graduale acquisizione del concetto di prevenzione permette dopo alcuni mesi di rileggere il lavoro stesso come possibile agente di prevenzione e focalizza l'attenzione sul concetto di "qualità del lavoro" intesa anche come possibilità di realizzazione ed acquisizione di autostima.

b) Gli obiettivi

Gli obiettivi che il gruppo di pilotaggio e il tavolo si sono posti possono essere così individuati:

- Il primo obiettivo di tutto l'intervento progettuale è stato la formazione del tavolo di lavoro multiattoriale. Fino a novembre 2003, inoltre, esso è stato l'obiettivo pressoché unico dell'intervento anche se a livello esplicito, soprattutto nelle fasi iniziali, esso era presente consapevolmente solo nel gruppo di pilotaggio. Non è improprio definire appunto la prima fase di lavoro come l'acquisizione graduale da parte di tutto il gruppo di tale obiettivo come focus principale, parallelamente al formarsi della consapevolezza di un "noi" come gruppo.

- Conseguente a questo primo obiettivo, l'altra finalità individuata fin

dall'inizio è stata quella di mantenere attivo nel gruppo un processo di "inclusionione", capace di integrare le diverse forze del territorio, cercando di non perdere nessuna delle adesioni iniziali al progetto ed anzi estendendo nel tempo la partecipazione anche ad altri soggetti.

- Il tavolo di lavoro, d'altro canto, ha assunto come primo obiettivo "specifico" la discussione ed il confronto reciproco sul tema delle "dipendenze e mondo del lavoro", cercando di mettere insieme i diversi punti di vista per arrivare a comporre un'immagine multidimensionale del problema, capace di coglierne le diverse sfaccettature ed implicazioni.

- A partire da novembre 2003 il tavolo di lavoro si propone altri obiettivi più specifici che andranno a caratterizzare "l'operatività" del tavolo nel territorio:

- a. La costruzione e diffusione nel territorio di un questionario capace di cogliere la rappresentazione del fenomeno delle dipendenze da parte del mondo del lavoro. L'obiettivo di tale iniziativa è quello di riproporre i temi di discussione del tavolo direttamente al mondo del lavoro del territorio e raccogliere informazioni sulla percezione del problema e sui bisogni espressi a questo proposito, per consentire successivamente la costruzione di specifici ed adeguati interventi di prevenzione.

- b. La realizzazione di un progetto pilota all'interno di una realtà lavorativa di dimensioni medio-grandi con l'obiettivo di formare, internamente all'azienda, un nucleo di persone capaci di ideare progetti specifici di prevenzione all'interno di tale realtà e di raccogliere eventuali richieste di aiuto su tale versante. L'obiettivo è quello di verificare l'efficacia di un modello di prevenzione locale attivato dagli stessi destinatari attraverso processi di formazione/informazione/aiuto tra pari.

- c. Colmare il vuoto di informazione a partire dal tavolo di lavoro stesso, approfondendo la conoscenza delle risorse esistenti sul territorio.

- d. La pubblicizzazione dell'esperienza nel territorio attraverso una conferenza stampa, prima, e la diffusione dei risultati del lavoro di ricerca poi.

- e. L'ideazione, partendo dalla elaborazione del lavoro svolto e dei risultati stessi della ricerca, di interventi di prevenzione pensati *ad hoc* sui bisogni espressi dal territorio stesso.

Il lavoro del tavolo è tuttora in pieno svolgimento, ed esistono numerose premesse per una prosecuzione del mandato al di là delle scadenze progettuali dell'iniziativa.

Sembrerebbero esistere le condizioni per cui il tavolo di lavoro possa

appropriarsi di un mandato proprio, che comporterebbe il costituirsi come realtà permanente nel territorio.

c) I mezzi

L'intervento territoriale si caratterizza per un doppio livello di azione: da una parte la costituzione del tavolo di lavoro multiattoriale, dall'altra l'implementazione da parte del tavolo stesso di azioni sul territorio. Per cui, nell'esposizione delle modalità di raggiungimento degli obiettivi si farà riferimento a questi due diversi livelli separatamente, benché, di fatto, essi si presentino in costante interazione e le modalità di intervento nell'uno determinino cambiamenti ed aggiustamenti nell'altro.

A livello del tavolo di lavoro esso si costituisce attraverso un *processo continuo di mediazione*. Tre sono gli strumenti principali utilizzati a questo proposito:

a. *Ascolto attivo*. La promozione di ascolto attivo ha comportato la valorizzazione attenta e puntuale di ogni singolo contributo, parallelamente alla sospensione di qualsiasi giudizio. Ciò ha permesso ad ognuno dei componenti del tavolo di sentire la propria presenza come importante e di poter trovare una propria dimensione all'interno del progetto sulla base delle rispettive conoscenze e competenze. Ancora, lo spogliarsi dei propri ruoli abituali ha permesso il crearsi di un clima di accoglienza e familiarità che è risultato determinante nel consolidamento del gruppo e nello sviluppo del senso di appartenenza.

b. *Esplicitare gli obiettivi e rimandare costantemente ad essi*. Il rimando continuo agli obiettivi concordati ha permesso di tenere il confronto su un piano costruttivo, superando momenti di impasse e di contrapposizioni.

c. *Rimettere costantemente in comunicazione*. Ciò si è realizzato rinviando ad ognuno, in tempo reale, le elaborazioni e gli sviluppi del progetto ed utilizzando gli incontri personali ed informali con il facilitatore per raccogliere ed elaborare il non detto al fine di renderlo successivamente esplicitabile e fruibile da parte di tutto il gruppo.

Viene inoltre attivato un metodo di lavoro ciclico e processuale, per cui i contenuti degli incontri vengono rimandati a tutti i componenti attraverso verbali o relazioni di sintesi (con la cura di non tralasciare mai nes-

sun contributo). Successivamente all'invio ognuno viene personalmente contattato dal facilitatore (attraverso contatti telefonici e/o incontri informali) per raccogliere feed-back e verificare la condivisione profonda delle conclusioni emerse. Sulla base di questa verifica vengono successivamente proposti i temi e gli sviluppi degli incontri successivi, preoccupandosi di ridiscutere ulteriormente gli argomenti che necessitano di ulteriori chiarimenti ed approfondimenti. Questo metodo capillare di negoziazione continua e ricerca di consenso viene riproposto come modello di base per tutte le articolazioni dell'intervento sul territorio per cui *la valutazione continua delle conclusioni a cui si giunge e delle azioni promosse diventa uno strumento fondamentale per perseguire il raggiungimento degli obiettivi.*

In pratica, oltre agli eventi "formali" del progetto (incontri di tavolo ed azioni intraprese) viene mantenuto costantemente aperto un canale "informale/confidenziale" di comunicazione basato sulla "reale esigenza di poter ascoltare le istanze ed i consigli di tutti i soggetti", che permette di mantenere alta la motivazione/partecipazione attiva, di far circolare costantemente le informazioni e di ricondurre al gruppo stesso tutti i nodi problematici emergenti.

Riguardo il secondo livello di azione, esso, oltre che degli strumenti sopra citati, si dota di mezzi adeguati alle specificità degli obiettivi assunti:

- I Servizi Sociali ed il Ser.T. illustrano nel tavolo la rete dei servizi e delle risorse attive nel territorio e mettono a disposizione materiale informativo di sintesi.

- I rappresentanti sindacali contattano le RSU dello Stabilimento BUL Trenitalia per proporre la partecipazione al progetto; il Presidente dell'Associazione Industriali parallelamente interpella la dirigenza dello stesso e si creano le condizioni che porteranno alla realizzazione dell'intervento all'interno dell'azienda.

- Il tavolo di lavoro dedica tre incontri alla costruzione del questionario da divulgare sul territorio, avvalendosi anche della attiva collaborazione del gruppo nazionale e di Leonardo Carocci, ricercatore-valutatore referente per il territorio di Foligno.

- L'invio/restituzione dei questionari viene assunto direttamente dalle associazioni di impresa e dal gruppo del SAL (dopo autorizzazione scritta dell'Assessore ai Servizi Sociali del Comune di Foligno), per consentire un contatto diretto basato su rapporti di fiducia e conoscenza tra tavolo di lavoro e realtà lavorative.

- Il tavolo si dota anche di una procedura scritta per definire le modalità di invio/raccolta sulla base di quanto concordato insieme.
- Vengono attivate risorse economiche del CNCA Nazionale per garantire la stampa e l'elaborazione del materiale di ricerca.
- Il tavolo di lavoro, attraverso il facilitatore, contatta le istituzioni territoriali (Comune, Provincia, Regione) per illustrare il progetto ed organizzare la conferenza stampa.
- Si costituisce un'équipe di lavoro all'interno dello stabilimento BUL Trenitalia con l'accordo di sindacati, impresa e tavolo di lavoro.
- Tutti gli incontri del tavolo a partire dal mese di novembre sono organizzati in modo da rispondere alla doppia esigenza di continuare il confronto e la riflessione del tavolo di lavoro stesso e verificare l'evoluzione delle azioni sul territorio.
- Si avvia attraverso il facilitatore ed il gruppo nazionale un confronto con gli altri territori impegnati nel progetto.

d) La valutazione ed i correttivi

Il tavolo di lavoro, come già accennato, privilegia un metodo partecipativo basato sulla ricerca di consenso, tale che non vengono intraprese azioni o sviluppi successivi fino a che non esista su di essi un accordo di tutti i partecipanti all'iniziativa.

Conseguenza di ciò è la scelta di un metodo di valutazione continuo e capillare. Normalmente il tavolo verifica ad ogni incontro il raggiungimento degli obiettivi, e si attiva per apportare correzioni qualora essi non siano stati raggiunti. La rete di collegamento che si è stabilita al di là degli incontri permette, però, di avere l'elasticità necessaria ad affrontare anche situazioni urgenti nella loro contingenza. Di fronte a difficoltà impreviste, infatti, si attiva metodicamente una serie di contatti diretti che permettono di decidere in merito a cambiamenti necessari a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Questo processo di valutazione, in alcuni momenti, sembra rallentare il lavoro del tavolo, costringendolo ad interrompere l'azione, a ripensare agli obiettivi ed a ripensarsi. In realtà, esso permette una forte acquisizione di consapevolezza e aumenta il valore aggiunto delle iniziative che diventano espressione reale di un territorio che si confronta. Inoltre, il tavolo stesso assume il concetto chiave di tutto il progetto nazionale, per cui qualsiasi tipo di intervento, se non condiviso ed espressione delle esigenze degli attori coinvolti, diventa automaticamente inefficace.

A titolo esplicativo si riportano alcuni esempi di valutazione e correzione.

Nel mese di ottobre era già stata elaborata un'ipotesi di intervento all'interno di una realtà lavorativa, ma nel corso dell'incontro del tavolo emerge con forza la questione di come coinvolgere la piccola impresa che costituisce la gran parte del tessuto produttivo del territorio. In quell'occasione si sospende l'ipotesi progettuale e si avvia la discussione che porterà poi alla decisione di costruire un questionario per un'indagine. Essa sarà ripresa solo due mesi dopo ed includerà la diffusione del questionario all'interno della stessa.

Sempre rispetto al questionario, una prima ipotesi prevedeva un sondaggio delle realtà lavorative utilizzando interviste semistrutturate con alcuni soggetti e, attraverso una serie di incontri con le singole associazioni di impresa, si erano delineati i punti chiave da far emergere nel corso dell'intervista (dicembre 2003). Successivamente, però, emerge la necessità di poter avere dati più attendibili e di raggiungere il maggior numero possibile di persone, per cui l'idea viene completamente rivista e si utilizzano i punti chiave emersi come base per l'elaborazione di un questionario a risposte chiuse di facile compilazione.

Al di là di questi semplici esempi, i criteri di "valutazione in itinere" hanno utilizzato diversi tipi di indicatori:

- a. Il livello di partecipazione e di coinvolgimento attivo di tutti i soggetti presenti al tavolo.
- b. Il livello di riflessione/discussione, ed il raggiungimento del consenso.
- c. Il coinvolgimento progressivo di nuovi soggetti nell'iniziativa.
- d. La gestione costruttiva dei conflitti attraverso il raggiungimento di soluzioni di mediazione capaci di raccogliere le diverse esigenze espresse.
- e. Il livello di interesse suscitato nel territorio con gli interventi attuati.
- f. L'apertura di nuovi processi di riflessione-discussione-progettazione.
- g. La risposta del territorio all'indagine attraverso la quantità e qualità delle informazioni raccolte.

Rispetto al futuro si è previsto di rimandare allo stesso territorio l'elaborazione dei risultati degli interventi e di progettare ulteriori iniziative sulla base dei dati emersi.

Rispetto all'intervento sperimentale interno allo stabilimento BUL Trenitalia sono stati concordati incontri di *follow-up* nel corso dell'anno successi-

vo all'iniziativa, allo scopo di verificare l'acquisizione di conoscenze/competenze all'interno dell'équipe, la rete di contatti attivata con il territorio e l'eventuale realizzazione di altre iniziative interne.

e) I rapporti con il contesto

Il contesto locale può essere considerato “il soggetto privilegiato” dell'intervento sperimentale e la sua “presenza costante”, implicita ed esplicita, caratterizza ogni fase della sperimentazione, dalle prime battute fino alle fasi conclusive, ed oltre.

Esso assume una doppia connotazione di “soggetto agente” e “soggetto destinatario”, e questo doppio ruolo, giocato spesso contemporaneamente, determina lo stabilirsi del processo di negoziazione continua dei significati con il mandato nazionale.

Come soggetto agente è evidente che esso determina, in ultima analisi, i processi di analisi e di intervento ipotizzati ed attuati dal tavolo di lavoro, stabilendo costantemente sia i limiti che le possibilità; come soggetto destinatario esso raccoglie le attenzioni di tutti i partecipanti e diventa la matrice di riferimento attraverso cui interpretare il mandato ed articolare le ipotesi progettuali.

È possibile individuare tre livelli distinti di articolazione del rapporto con il territorio:

a. Ad un primo livello esso è presente attraverso il *background* culturale specifico di ciascuno dei soggetti partecipanti al tavolo. Ognuno, infatti, porta i suoi contributi a partire dalla sua esperienza diretta, tanto come ruolo (imprenditore, sindacalista, operatore sociale, funzionario di istituzioni pubbliche, lavoratore, ecc.), quanto come persona (giovane o meno giovane, figlio-genitore-nonno, amico, conoscente, impegnato/disimpegnato rispetto a determinate problematiche, ecc.). Il problema delle dipendenze infatti è un problema che riguarda tutti e che suscita preoccupazioni legate sia al ruolo sociale e lavorativo che si ricopre, sia alla propria vita come persone impegnate in una serie di ambiti diversi (lavoro, famiglia, amicizia, tempo libero, contesto di vita). Da questo punto di vista è un problema che attraversa trasversalmente il tessuto sociale e ciò tende ad evidenziarsi maggiormente con l'evoluzione recente del fenomeno, per cui la dipendenza tende a perdere il significato predominante di emarginazione/esclusione sociale, diventando più spesso una modalità (disadattiva) attraverso cui cercare forme di “inclusione sociale” (avere successo nel lavo-

ro, divertirsi, stabilire relazioni, compensare un vuoto di significato, affrontare la ripetitività del quotidiano, contenere e compensare difficoltà personali, ecc.). All'interno del tavolo di lavoro, nel momento in cui si superano resistenze legate ai ruoli e si stabilisce un clima di gruppo rassicurante e positivo, emerge chiaramente il contributo dei partecipanti in quanto persone in un ruolo, e le preoccupazioni, spesso comuni, diventano il terreno condiviso che favorisce una attivazione rispetto a questa problematica.

La diversità dei soggetti, espressione della cultura di ciascuno e del territorio stesso permette, inoltre, una ridefinizione costante del "contesto" che procede parallelamente con quella del mandato. I diversi punti di vista, infatti, permettono una ricostruzione complessa della realtà, che non è più solamente quella "da me osservata nel mio quotidiano", ma che si completa attraverso le diverse prospettive che vengono ad essere simultaneamente considerate nel corso degli incontri. Possiamo metaforicamente affermare che la continua oscillazione del punto di osservazione rispetto allo stesso oggetto consente la costruzione di "un'immagine tridimensionale" tanto del problema delle dipendenze quanto del contesto, consentendo una *percezione delle profondità, delle sfumature, delle zone di luce ed ombra*, che determinano una acquisizione di competenza e di capacità progettuale.

b. Ad un secondo livello il lavoro del tavolo, così come il clima di gruppo, è profondamente e costantemente segnato dal contesto e dalle conflittualità esistenti sul territorio. Alcune tensioni, infatti, si determinano proprio a partire da eventi esterni, oppure dal bisogno di visibilità locale dei vari soggetti e dal rischio che qualcuno si appropri indebitamente, rispetto al territorio, del lavoro svolto dal gruppo. Ciò fa sì che gli equilibri interni al tavolo risultino sempre delicati ed impongano un lavoro molto attento di mediazione, tanto all'interno del tavolo, quanto esternamente, attraverso contatti diretti ed informali tra il facilitatore ed i singoli partecipanti.

Un momento particolare è rappresentato, nel periodo aprile-giugno 2004, dalla coincidenza con le elezioni amministrative nel territorio. Alcuni dei partecipanti al tavolo sono infatti impegnati anche a livello politico locale. Siamo in una fase di ridefinizione del contesto, con la creazione di nuovi equilibri, e risulta estremamente difficile incontrarsi come tavolo (si salterà l'incontro di maggio). In questo periodo inoltre non è possibile "riflettere su" o "definire" eventuali sviluppi, ma occorre concentrarsi solo

sul “già deciso” e limitarsi a portare avanti le iniziative già intraprese. Ciò conferma l’ipotesi, spesso rimarcata nel corso del progetto, che un lavoro multiattoriale è possibile solo in condizioni di bassa tensione/conflitto sociale e di relativa stabilità del contesto, condizioni che consentono la sicurezza necessaria per giocare un confronto, senza il timore di perdere il proprio ruolo/mandato rispetto agli interessi specifici da difendere o di innescare gravi situazioni conflittuali.

È pure vero che il contesto, rispetto a questo livello di interpretazione, gioca anche un ruolo positivo ed anzi, come nel nostro caso, determinante. Il fatto che, nel territorio di Foligno, sia stato possibile innestare il progetto all’interno di un lavoro di concertazione già avviato, ha costituito una enorme facilitazione nell’avvio del processo di formazione del tavolo e nella successiva sperimentazione. Di conseguenza poi, il progetto stesso ha potuto fare da volano rispetto alla prosecuzione del lavoro di concertazione. Gli incontri di concertazione sulle politiche di sviluppo del territorio si sono, infatti, interrotti nell’ultimo periodo a causa del diverso clima politico nazionale e locale che ha caratterizzato questo ultimo anno, ed il progetto è stato l’occasione per continuare ad incontrarsi; spesso infatti il “prima e dopo” incontro hanno costituito occasioni per discutere problemi diversi inerenti al territorio e frequentemente, dopo la conclusione dell’incontro, le persone rimanevano a lungo a parlare a gruppetti anche di altre questioni.

c. Ad un terzo livello abbiamo i rapporti espliciti che il tavolo ha avuto con il territorio, le cosiddette “uscite ufficiali”. Innanzitutto, prima di aprire rapporti con l’esterno in modo esplicito, il gruppo ha voluto consolidare se stesso e le proprie riflessioni, ed elaborare linee propositive di intervento ben precise, lavoro che ha richiesto tutto il periodo luglio-dicembre del 2003. A partire dal 2004 si è cominciato a presentare il lavoro all’esterno:

- dando mandato al facilitatore o al gruppo di pilotaggio di contattare le istituzioni (Provincia e Regione);
- organizzando un’uscita pubblica con la conferenza stampa di fine marzo che presentava ufficialmente i due interventi sperimentali che stavano per essere attuati (questionario e intervento all’interno della BUL Trenitalia);
- avviando la presentazione e distribuzione dei questionari all’interno delle realtà lavorative e riportando, quindi, l’iniziativa anche all’interno dei singoli gruppi, servizi, associazioni, coinvolti nel progetto.

In questo rapportarsi con il territorio si è sempre utilizzata una doppia strategia:

a. Percorsi *formali*. Il tavolo dà mandato al facilitatore di rappresentarlo esternamente come soggetto unico e di contattare ufficialmente a questo livello istituzioni e organi di informazione.

b. Percorsi *informali* basati sulla conoscenza diretta. Si sono sempre utilizzate le conoscenze ed i rapporti che i soggetti del gruppo avevano con il territorio, sia per contattare referenti esterni sia per agganciare i luoghi di lavoro coinvolti nella sperimentazione. Ciò ha permesso di “giocare”, come tavolo, la fiducia e l’affidabilità che ogni soggetto aveva all’interno del suo specifico ambito, allargando gradatamente la rete di contatti e relazioni e favorendo una diffusione dell’iniziativa attraverso contatti capillari da persona a persona. Di fatto, spesso, il contatto “ufficiale” era preceduto da passaggi di informazione tramite “canali informali”, trovando interlocutori che “avevano già sentito parlare” o “conoscevano abbastanza dettagliatamente” il lavoro intrapreso dal tavolo.

I rapporti con l’esterno, comunque, hanno sempre suscitato attenzioni e consensi, e non si sono mai verificate chiusure forti e/o contrapposizioni, sia da parte delle istituzioni che da parte degli stessi luoghi di lavoro che sono stati coinvolti. Chiaramente, non sempre a questo ha fatto seguito un coinvolgimento attivo, però si ritiene che già il verificarsi di condizioni di ascolto sia un buon risultato che può permettere in futuro di ipotizzare e costruire nuovi percorsi.

Il tavolo di lavoro ha inoltre assunto ufficialmente con tutti i soggetti contattati, a qualsiasi livello, l’impegno di rimandare dettagliatamente i risultati del lavoro e le conclusioni che questo ha permesso di elaborare.

Le vicende interne

a) Il linguaggio comune

La graduale costituzione di un linguaggio comune caratterizza il lavoro di formazione del gruppo come “organizzazione temporanea”. Questo processo in realtà accompagna tutta la durata dell’intervento, anche se ha richiesto un’attenzione particolare soprattutto nella prima fase di lavoro (fino a novembre 2003).

Possiamo evidenziare una serie di indicatori che denotano il formarsi e l'evolversi di un linguaggio comune:

- Le persone cominciano a parlare con “la consapevolezza” di essere compresi, si arriva con più immediatezza ai punti nodali, è più facile comprendere il messaggio comunicativo dell'altro poiché si tiene “implicitamente” conto del suo punto di osservazione dei fenomeni. A questo proposito si può notare come, nei primi incontri, molti messaggi espliciti fanno riferimento al “chiarire i contesti di riferimento” da cui ognuno proviene; in altre parole si fa molto uso di meta-comunicazione (cioè spiegazione del proprio modo di comunicare). Successivamente, invece, diminuisce “la necessità” di doversi spiegare, a favore di una maggiore immediatezza e di una aumentata capacità di espressione libera delle proprie idee, che facilitano i processi di costruzione di ipotesi progettuali.

- Aumenta il riferimento ai discorsi precedenti, alla storia condivisa del gruppo, per cui la riflessione diventa un discorso che si snoda attraverso i vari incontri senza soluzione di continuità.

- Vengono utilizzati dei “modi di dire”, già accennati in precedenza, che diventano delle metafore capaci di sintetizzare un *insight* di gruppo, un salto concettuale, che testimonia da una parte l'avvenuta acquisizione di apprendimenti, dall'altra la possibilità di far riferimento implicito ad una “storia comune” (se dico questo... tra noi possiamo capirci).

- Anche la terminologia utilizzata comincia ad uniformarsi. È stato interessante notare, all'inizio, i diversi “linguaggi” utilizzati: quello “sindacale”, quello “imprenditoriale”, quello “sanitario” o “sociale”. Con il passar del tempo sfuma tale differenziazione e ci si appropria del significato e dell'uso di termini tipici di altri contesti.

Una facilitazione di tale processo è consistita nell'attenzione, soprattutto da parte del coordinamento, di restituire le conclusioni o i diversi contributi con “termini neutri”, evitando l'utilizzo di un lessico più tecnico o di parole a forte significato connotativo, cioè tipiche della specificità di alcuni ambienti. Anche per i coordinatori si è trattato di fare un notevole sforzo per “spogliarsi” dei loro panni abituali e per aiutare il tavolo ad esplicitare sempre i contenuti rendendoli fruibili anche a chi proviene da contesti molto diversi.

A questo proposito, per fare un esempio, nel mondo “del sociale” si parla spesso di “mediazione”, “mediatori” ecc. Nel mondo del lavoro (e soprattutto nell'ambito sindacale) tale parola non assume mai connotazio-

ni positive, e sembra più facilmente intendere uno “scendere a compromessi perdendo qualcosa...”; in questo ambito, pertanto, si tende ad utilizzare maggiormente il termine “concertazione”, che però risulta per gli altri abbastanza estraneo o più ancorato a questioni legate al mondo economico piuttosto che a problematiche sociali. Nel corso del tempo tali termini cominciano ad essere usati in modo più generalizzato.

Possiamo affermare che da questo punto di vista costruire un linguaggio comune può significare anche l’appropriarsi progressivo di significati e competenze tipiche di altri contesti, migliorando le capacità di ascolto e comprensione della realtà. Questo è stato un passaggio fondamentale, perché creare uno spazio di progettazione comune tra mondo del lavoro e mondo del sociale, non consiste semplicemente nel far sedere attorno al tavolo soggetti diversi, ma nel costruire conoscenze e competenze per saperli ascoltare e comprendere e per “saper proporre” tenendo presente “l’altro punto di vista”, senza escludere il proprio.

A livello di processo, invece, si possono identificare delle fasi di sviluppo attraverso cui si costituisce tanto il gruppo (inteso come interdipendenza dei suoi componenti), quanto il linguaggio comune, fattori che permettono il costituirsi di un “pensiero di gruppo”, cioè la capacità del gruppo stesso di funzionare come soggetto “pensante” capace di apprendere e di elaborare esperienza, e quindi di giungere ad una condivisione di riflessioni e di ipotesi progettuali.

In una prima fase si è parlato “il linguaggio delle paure”. Nel primo incontro ogni soggetto ha teso ad esprimere le “paure” rispetto al tema “dipendenze e mondo del lavoro” che, per i servizi, è paura di ledere il diritto alla privacy dei propri utenti; per gli imprenditori, paura di compromettere l’immagine dell’impresa; per i sindacati, paura di far perdere un posto di lavoro ecc. Il problema della privacy sembra fondamentale e resterà tale per tutta la durata del progetto. Possiamo ipotizzare la presenza di un forte “tabù” sulle dipendenze: tale problema è qualcosa di cui “non si può e non si deve parlare”, soprattutto a livello sociale; la soluzione è demandata al privato della relazione medico-paziente.

In questa fase come gruppo di pilotaggio decidiamo di accogliere le paure, piuttosto che cercare di negarle o sdrammatizzarle, e di valorizzare la presenza di questo primo aspetto che comunque accomuna tutti i parte-

cipanti. Il problema diventa quindi *cosa possiamo fare per affrontare tale situazione tutelando tutti i diversi interessi che sono in gioco*.

Attraverso quindi questo “accogliere” le paure, si passa ad una seconda fase che potremmo definire come il “tempo delle domande”. Emerge un forte bisogno di informazione, un senso di impotenza, un non sapere come e cosa fare. Emerge la delega all’“esperto immaginario”: “facciamoci dire da qualcuno competente cosa dobbiamo fare”. Anche questo tipo di istanze vengono accolte e permettono di giungere alla conclusione che il problema esiste (non è più negato), riguarda tutti e comporta conseguenze profonde su tutti gli ambiti di vita della persona (lavoro, famiglia, amicizie ecc.). Ciò consente di introdurre il fatto che *non esistono esperti perché ognuno dei presenti è esperto nel suo ambito e, ciò che più conta, è il migliore esperto possibile di questo territorio*.

Si giunge così alla fase di riflessione e progettazione vera e propria, il gruppo utilizza un linguaggio condiviso e affronta il problema in modo complesso e cogliendone tutte le numerose sfaccettature. Emergono in questa fase i concetti chiave che guideranno il lavoro di progettazione degli interventi nel territorio: le profonde interrelazioni tra mondo economico e mondo sociale (un ambiente più sicuro e più sano favorisce la crescita dell’economia locale); il concetto di dipendenza nella sua forma più ampia; il concetto di prevenzione come “agire prima” che insorgano i problemi; la possibilità che il lavoro stesso possa essere di per sé un fattore di prevenzione, se capace di promuovere autostima ed autorealizzazione; l’importanza della qualità del lavoro intesa anche come qualità delle relazioni e dell’ambiente lavorativo.

Attraverso un linguaggio condiviso si giunge ad una forte consapevolezza delle questioni in gioco e del fatto che *gli interventi non possono che essere pensati ed elaborati all’interno dei luoghi stessi, tutelando le specificità e le esigenze di ciascuna situazione e del territorio nel suo complesso*.

b) I confini di gruppo ed i ruoli

La consapevolezza del “dentro-fuori” il gruppo emerge abbastanza lentamente e si esprime con chiarezza, come vedremo meglio in seguito, solo nelle fasi finali.

Inizialmente ogni soggetto si sente interpellato in quanto realtà importante del territorio ed è naturale sentire il “diritto/dovere” di essere presenti, rispondendo ad un mandato “nazionale” e quindi “autorevole ed ester-

no”. In questa fase stupisce l’assenza di alcune realtà e spesso ci si chiede se esse abbiano ben compreso la portata di quanto ci si accingeva a fare.

Successivamente “l’esserci” ed il “portare il proprio contributo” diventa, oltre che il tener fede ad un impegno preso, l’aver la possibilità di “contare” nel prendere decisioni importanti. Tutti gli interlocutori sentono naturalmente il dovere di avvertire, qualora impossibilitati a venire, e diverse volte delegano altri partecipanti a rappresentarli. In molti casi, inoltre, a fronte dell’impossibilità a partecipare, chiedono di incontrarsi personalmente con il facilitatore in modo da poter ugualmente portare il loro contributo a quanto ci si sarebbe apprestato a discutere. Rimane presente la spinta a coinvolgere altre realtà rimaste fino a quel punto fuori.

Con l’avanzare del lavoro e con l’emergere dei primi risultati (siamo già ai primi del 2004) i confini di gruppo si fanno più netti e spesso si rimarca l’assenza/presenza nella connotazione di merito/demerito. Il gruppo ha compiuto un lavoro, in alcuni momenti anche difficile e faticoso e non accetta che altri, “giunti alla fine”, possano appropriarsi di qualcosa che non appartiene loro; a questo proposito una frase che a volte ricorre è “non voglio che qualcuno arrivi alla fine a mettere la propria bandierina”.

Ciò emerge chiaramente nella preparazione e realizzazione della conferenza stampa, dove il decidere chi siede “dietro al tavolo” (il gruppo è ormai di circa venti persone) e chi “parla” diventa una questione molto delicata, legata tanto a problemi di visibilità quanto, in realtà, all’esigenza di veder riconosciuto il proprio lavoro.

Una regola implicita che il gruppo si è dato nel tempo è quella che per partecipare ognuno doveva portare anche un contributo concreto in termini di impegni al di là dell’incontro di tavolo. Assume quindi una notevole importanza simbolica, internamente, il fatto che le singole associazioni si siano impegnate direttamente nella distribuzione/raccolta dei questionari. Ciò ha infatti significato uno “spendere energie gratuitamente per il gruppo e per il territorio”, e quindi una prova tangibile di una volontà di impegno (“qui non si fanno solo chiacchiere”) e dunque di credibilità. A questo proposito, chi è entrato solo successivamente nel progetto, ha sentito subito di doversi impegnare personalmente nella distribuzione/raccolta dei questionari, quasi fosse chiaro che l’essere “dentro” sarebbe passato solo attraverso un impegno preciso e diretto.

In ogni caso il tavolo è sempre stato aperto alla possibilità di allargare ad altri la partecipazione, anche perché è sempre stata presente l’idea di

estendere la metodologia di intervento anche ad altri contesti e/o ambiti territoriali.

Riguardo i ruoli, è sempre stato chiaro fin dall'inizio il ruolo assunto da CNCA e sindacati nel coordinamento del progetto locale, e il rappresentante del CNCA ha sentito riconoscersi fin dall'inizio il ruolo di responsabile territoriale del progetto. Ciò probabilmente è stato facilitato anche dalla necessità per costui di dover cercare personalmente, nella fase iniziale, i referenti sindacali territoriali, con i quali si è stabilita fin da subito una forte intesa. Ciò ha permesso di giocare anche strategicamente l'assunzione di ruolo nel gruppo, poiché in prima battuta gli attori del mondo del lavoro si sono sentiti "convocati dai sindacati" (e ciò ne ha permesso l'aggancio), mentre subito dopo il coordinamento è stato assunto dal rappresentante del CNCA. La cooperativa a cui quest'ultimo appartiene è stata sempre rappresentata dalla propria vicepresidente, proprio per evitare al coordinatore di essere coinvolto in un doppio ruolo, sicuramente controproducente, permettendogli così di assumere appieno un ruolo di moderatore negli incontri e di facilitatore dell'attivazione di processi.

Per il resto il tavolo di lavoro non ha mai avuto l'esigenza di ratificare dei ruoli specifici all'interno del gruppo; piuttosto i diversi componenti sono stati via via attivati sulla base delle loro competenze e disponibilità rispetto all'assunzione di mandati temporanei da parte di tutto il tavolo (ad es. per contattare determinate persone o realtà lavorative in senso più ampio). Chiaramente alcune associazioni di impresa, soprattutto quelle presenti fin dall'inizio (Assoindustria, Confartigianato, Confesercenti), hanno giocato maggiormente un ruolo di traino soprattutto rispetto al mondo del lavoro, insieme ai rappresentanti sindacali. Una grossa facilitazione su questo è stata dovuta al fatto che hanno partecipato ai lavori direttamente i responsabili delle varie realtà nel territorio, i quali hanno delegato ad altri associati alcuni compiti solo successivamente, e sempre e soltanto in riferimento a questioni pratiche, che eludevano da decisioni su politiche e strategie di intervento. Ciò ha consentito al tavolo di assumere un forte potere politico e quindi di presentarsi con più forza rispetto alle aperture sul territorio.

D'altra parte gli attori "del mondo del sociale e del sanitario" hanno giocato un ruolo di consulenza ed informazione fondamentale, mettendo a disposizione le rispettive esperienze e competenze, e fornendo in diversi

momenti gli strumenti necessari a comprendere il fenomeno e ad elaborare strategie di attivazione adeguate. Ad essi comunque va dato il merito di non aver mai tentato di “monopolizzare” il progetto, assumendo il ruolo di esperti solo negli ambiti di competenza legati alla loro esperienza diretta, ma riconoscendo agli altri le competenze in un ambito, quello lavorativo, per loro nuovo e poco conosciuto.

Nella riflessione globale è comunque evidente che il tavolo di lavoro dipende ancora molto (troppo?) dal facilitatore e dal gruppo di pilotaggio, a cui sono stati delegati sia il compito di “custode della memoria storica del gruppo”, sia quello di “attivare il tavolo e stimolarlo alla prosecuzione degli impegni intrapresi”. Probabilmente il gruppo che si è formato non sarebbe ancora in grado di proseguire autonomamente, senza lo stimolo di un impegno, di scadenze precise, e di frequenti sollecitazioni. Ciò è probabilmente normale, visto che ognuno dei partecipanti è impegnato su moltissimi altri fronti e che il progetto, pur nella sua importanza, si pone oltre gli specifici contesti di intervento di ognuno, in una metaforica “terra di nessuno”, quale è quella del problema delle dipendenze all’interno dei luoghi di lavoro, che inizia solo ora a richiedere attenzioni da parte del territorio. Ciò non toglie (e questa è la nostra speranza) che questa limitata esperienza possa aver attivato processi ancora invisibili, i cui effetti potranno evidenziarsi solo nel lungo termine. Questa centralità del facilitatore e del gruppo di pilotaggio (CNCA-sindacati) è, probabilmente, una prima fase di un processo più ampio che ha le potenzialità, qualora il gruppo decida di continuare il suo mandato oltre la scadenza di questo progetto e qualora il territorio continui ad offrire le possibilità di un lavoro di concertazione-mediazione, per accedere a fasi successive dove il tavolo nel suo complesso diventi il protagonista del processo e possa porsi come strumento e risorsa a disposizione del territorio stesso. Chiaramente questa ipotesi comporta l’assunzione di tempi molto più lunghi, necessitando di gradualità e cautele capaci di non compromettere i precari equilibri che permettono di lavorare congiuntamente.

c) La metodologia di lavoro

Si è già parlato dettagliatamente della metodologia di lavoro adottata dal gruppo. Ciò che qui si può aggiungere è che a livello generale il gruppo ha sperimentato su se stesso un modello che ha poi tentato di replicare in tutte le iniziative che nel tempo si sono attivate.

La ricerca di consenso, l'eterogeneità delle parti in causa, l'ascolto attivo, la condivisione degli obiettivi hanno costituito le componenti principali di tale modello, che ha poi generato processi susseguenti a cascata, fino agli specifici interventi territoriali.

Nel paragrafo sulle vicende esterne si è illustrato il metodo di lavoro assunto dal tavolo; questo è quindi diventato un apprendimento di gruppo che ha determinato i successivi sviluppi progettuali nel territorio.

Il primo intervento è quello del questionario:

- Il tavolo ha elaborato direttamente gli *items* del questionario, confrontandosi su ognuno di essi, si è cioè “costruito” uno strumento *ad hoc* sulla base della precedente riflessione, uno strumento tecnicamente non particolarmente raffinato, ma tagliato a misura sulla realtà del territorio.

- Il questionario, oltre che strumento di indagine e raccolta di informazioni, rappresenta anche un tentativo di allargare la riflessione all'intero contesto territoriale, poiché le domande proposte ripercorrono la storia della riflessione che si è realizzata dentro al gruppo.

- Una regola rigida che ci si è dati è che esso non poteva essere inoltrato in nessun ambiente lavorativo dove non esistesse un accordo congiunto fra tutte le parti in causa: dirigenza/imprenditore, sindacati (se presenti) e lavoratori. Il messaggio implicito è chiaro: affrontiamo la questione solo se esiste uno spazio condiviso di accordo su questo.

- Si è fatta molta attenzione a non lasciar utilizzare il progetto a scopi strumentali quali ad esempio porre rivendicazioni o esercitare qualsiasi forma di controllo.

- I canali di invio hanno privilegiato il passaggio attraverso “relazioni”: persone conosciute hanno presentato l'iniziativa, richiesto l'adesione e curato la raccolta dei contributi garantendo (anche con la propria presenza) affidabilità e tutela della riservatezza.

- Si è assunto un impegno di restituzione dei risultati a tutti quanti hanno aderito all'iniziativa. A livello simbolico questo dare e restituire può rappresentare l'inizio di un dialogo. Il messaggio implicito è che su questo tema non esistono risposte scontate e risolutive, ma che c'è bisogno del contributo di tutti per delineare percorsi fattibili.

Il tavolo ritiene che tali accorgimenti siano stati passaggi metodologici fondamentali che hanno consentito il successo dell'iniziativa e il relativamente alto numero di restituzioni.

Il secondo intervento è quello all'interno dello stabilimento BUL Trenitalia (650 dipendenti):

- Anche qui si è richiesto il consenso e la partecipazione diretta di tutte le parti in causa: dirigenti, lavoratori e rappresentanti sindacali. Nell'équipe di lavoro tali componenti sono tutte costantemente presenti.

- Il criterio di individuazione delle persone dell'équipe è quello di far riferimento a leader locali, persone che godono della fiducia degli altri lavoratori.

- Il progetto si avvia con degli incontri di discussione sul problema: non si propongono iniziative a priori.

- L'équipe interna decide prima l'adozione del questionario e successivamente stabilisce la propria modalità di invio/raccolta. Anche qui si privilegia un passaggio attraverso "relazioni" e contatti diretti con i singoli reparti.

- L'équipe stabilisce i temi di approfondimento sulla base delle proprie esigenze e della lettura della propria realtà.

- Il clima degli incontri è buono, si approfondiscono i temi dell'ascolto e del mettersi in relazione, dell'informazione e delle risorse del territorio, del significato della prevenzione.

- A tutti i partecipanti vengono inviate restituzioni ed elaborazioni del lavoro svolto. Alcune persone dell'équipe interna partecipano al tavolo di lavoro territoriale, entrano cioè a far parte di un dialogo e di una riflessione di carattere più generale.

Emerge da ciò il grande impegno profuso nell'attenzione ai "processi". Più infatti che all'iniziativa in sé si è data molta importanza alla definizione del "metodo di intervento", il vero aspetto innovativo del progetto, nel tentativo di riproporre processualmente le stesse modalità che avevano caratterizzato il lavoro del tavolo.

In maniera sintetica è come se tutto il lavoro possa essere considerato come un'apertura di "spazi di ascolto attivo e di partecipazione" e una preoccupazione di garantire le condizioni dell'esistenza di tali spazi, a livelli diversi nella realtà del territorio. Crediamo anche che questo sia l'unico aspetto "esportabile" in altre realtà, vincolato comunque alla presenza di bassi livelli di conflittualità sociali.

d) I rapporti con il gruppo nazionale

Il gruppo territoriale ha mantenuto sempre rapporti molto stretti con il gruppo nazionale e questa è stata una risorsa determinante. Ciò ha consentito, infatti, oltre che una supervisione attenta, una elaborazione di quanto stava accadendo anche attraverso un punto di vista “esterno”, che ha permesso la “relativizzazione” e la “concettualizzazione” dei processi in gioco a livello locale.

Probabilmente nelle fasi iniziali, al di là della comprensione ed acquisizione del mandato, l’esigenza di confronto con il gruppo nazionale è stata meno sentita. C’era il bisogno di prendere contatto e verificare il contesto locale nel quale si doveva andare ad operare.

Questa esigenza è però cresciuta nel corso del tempo, all’evolversi del lavoro nel territorio, e probabilmente sarebbe stato utile disporre di più frequenti occasioni di riflessione comune (gruppo nazionale e gruppi territoriali).

Rispetto al tavolo locale ad un certo punto si è rivelata fondamentale la possibilità di invitare agli incontri Leonardo Carocci (il nostro referente). La presenza “visiva” di un referente nazionale, oltre che a dare maggior forza al progetto e a sostenerne le motivazioni, ha aiutato il tavolo a cogliere appieno il mandato di “gruppo sperimentale”. Inoltre, ciò ha portato un ulteriore punto di vista (extra territoriale) che ha aiutato il gruppo nel suo “osservare se stesso” e riflettere su quanto si stava verificando, senza peraltro comportare una ridefinizione dei ruoli (in altre parole non è scattata la delega al nazionale del compito dei gruppi territoriali).

Ancora di forte sostegno è stata in alcuni momenti la presenza di Marina Galati come referente nazionale CNCA e di Leonardo Carocci come ricercatore-valutatore nel momento delle uscite “pubbliche”, con un effetto di rinforzo tanto a livello del tavolo quanto a livello di contrattazione politica con il territorio.

Da dicembre 2003 in poi i rapporti con il gruppo nazionale sono diventati quasi quotidiani e ciò ha permesso uno scambio di feed-back pressoché in tempo reale, determinante in un momento in cui il lavoro del tavolo si giocava sul doppio livello di rapporto tra i partecipanti e di impegno diretto sul territorio.

Anche rispetto alla produzione di materiale (relazioni, restituzioni, inviti, presentazioni, ecc.) la collaborazione è stata forte ed alcuni testi sono stati per così dire scritti “a quattro” o “sei mani”. L’importanza di tutto que-

sto risiede nel fatto che sono sempre stati in gioco equilibri delicati a fronte di “presenze forti” al tavolo, per cui in alcuni momenti si è resa necessaria una grande attenzione al che cosa, al come, al quando rimandare o sollecitare determinati contenuti. Pur se le decisioni ultime in merito sono sempre state assunte dal gruppo territoriale, il disporre di punti di vista esterni, capaci di cogliere i processi in atto con maggior distacco e chiarezza, è sicuramente una risorsa consistente.

Nel tempo si è anche sviluppato nel gruppo di pilotaggio un senso di “appartenenza” al gruppo nazionale. Ciò ha consentito una riflessione più consapevole sull'intero processo in gioco ed ha facilitato l'assunzione del doppio ruolo di facilitatori/osservatori dell'azione nel territorio.

Ancora, nel rapporto con il gruppo nazionale, sono state importanti le competenze e le risorse messe in gioco, che hanno permesso tra l'altro la costruzione e la realizzazione del questionario.

4.1.4. *Gli apprendimenti*

Riguardo gli apprendimenti, essi sono stati già illustrati nel corso dell'esposizione; ci limitiamo qui ad un elenco sintetico:

- È possibile stabilire nel nostro territorio un terreno comune di progettazione fra diverse realtà territoriali; ciò è stato favorito dalla presenza di concertazione e dalla assenza di forti conflittualità.
- È stata importante la cura delle relazioni ed il coinvolgimento della “persona in un ruolo”.
- La formazione del tavolo di lavoro è passata per la continua restituzione ai soggetti stessi dei processi che si andavano determinando.
- La riuscita del progetto è stata determinata dalla continua attenzione ad una metodologia che ha posto al centro “i processi” piuttosto che “i risultati”.
- Nella creazione e nel mantenimento del tavolo multiattoriale è stato necessario garantire costantemente le condizioni di ascolto e accettazione che permettono l'esistenza di uno “spazio altro” di incontro fra soggetti rappresentanti interessi diversi e spesso “storicamente” in contrapposizione. L'assunzione di un mandato e di obiettivi condivisi è la condizione che ha determinato l'avvio di processi di co-progettazione, mentre l'ascolto attivo, la sospensione del giudizio, la restituzione e verifica continua degli obietti-

vi e delle conclusioni hanno permesso di tutelare la permanenza nel tempo di tale spazio di co-progettazione.

- L'esperienza ha mostrato che il contesto locale influenza fortemente il processo di formazione/mantenimento del tavolo ed immette costantemente dinamiche che esulano dalla specificità degli obiettivi. Esse possono essere limitatamente controllate da una attenta conoscenza del territorio stesso e dalla capacità del gruppo di poterle esplicitare e reintegrare consapevolmente all'interno di una narrazione condivisa della propria storia.

- Il problema delle dipendenze è ancora avvolto da forti tabù sociali, che possono impedirne una presa di coscienza a livello di territorio.

- L'accogliere le paure ad esso correlate può scardinare delle difese ed aprire spazi proficui di riflessione.

- La consapevolezza che tale problema riguarda ormai tutti i settori sociali e che è consapevolmente un "problema di tutti", ha permesso l'attivazione di tutti i soggetti e l'avvio di sinergie tra le diverse risorse presenti.

- Nel tavolo si sono osservate attivazioni di processi "a cascata" rispetto a quelli originariamente attivati all'interno del tavolo, che hanno evidenziato la riproposizione, in contesti diversi, dello stesso "modello metodologico": *garantire determinate condizioni per rendere possibile l'attivazione di potenzialità già presenti nel contesto stesso.*

- Tali processi hanno generato congruenze tra risultato ottenuto e piano d'azione (cioè apprendimenti) soprattutto per quel che riguarda i due interventi territoriali sperimentati; inoltre, si sono constatati processi sinergici non previsti, come ad esempio la messa in rete di risorse e l'avvio di canali di comunicazione tra singoli soggetti non più mediati dalla presenza del tavolo.

- Sembra essere confermata l'ipotesi iniziale per cui progetti di prevenzione efficaci possono essere costruiti solo attraverso il coinvolgimento, fin dalla fase progettuale, di tutti i portatori di interesse, superando la classica distinzione tra chi propone un determinato intervento e chi ne dovrebbe teoricamente fruire (cioè raccoglierne i benefici).

- Il processo nel suo insieme assume un valore di *empowerment* (potenziamento) territoriale, andando sia a favorire l'espressione di abilità-competenze già esistenti che a rendere consapevoli i soggetti dell'esistenza di tali risorse.

- Nello specifico della tematica delle dipendenze ha assunto un valore determinante il superare il concetto classico di tossicodipendenza ed il con-

siderare la valenza sociale di un insieme di fenomeni eterogenei e variamente diffusi.

- Ancora, è risultato importante poter superare “l’approccio medico” al problema basato sui concetti di “individuazione del problema” e cura con il ricorso “all’intervento di esperti”.

- L’ottica della “prevenzione” è un’ottica sociale, basata sull’assunto implicito di migliorare i contesti per ridurre la probabilità di insorgenza del disagio. Ciò non può prescindere da una sinergia tra tutte le risorse praticamente e potenzialmente presenti nello stesso contesto.

- Ci sono consistenti indicazioni che suggeriscono che una “prevenzione efficace” passa più attraverso una rete di “relazioni” che non attraverso una rete di “messaggi”; ancora più specificatamente sembrerebbe che sia più efficace ipotizzare interventi dove i “messaggi” siano fortemente veicolati da “relazioni significative”.

Dall’elaborazione dei questionari e dalla rielaborazione dell’esperienza pilota all’interno di una realtà lavorativa ci si attendono, inoltre, indicazioni capaci di guidare la progettazione di ulteriori interventi di prevenzione adeguati alle specificità e ai bisogni del territorio.

Nella interpretazione dei risultati, infine, è imprescindibile il contributo del tavolo di lavoro stesso che, sulla base delle sue competenze, a partire dalla conoscenza stessa del territorio e della sua cultura, può meglio di chiunque altro afferrare il significato delle variabili che emergeranno da tale elaborazione e trarre da esse le adeguate indicazioni.

4.2. Area territoriale di Sibari-Pollino

4.2.1. Gli attori coinvolti nel progetto

Coordinamento del progetto:

Carmela Vitale - Coordinatore territoriale CNCA

Leonardo Lione - referente CISL Territorio di Sibari-Pollino

Benedetto Martino - referente UIL Territorio di Sibari-Pollino

Tavolo di lavoro:

Edoardo Lo Giudice – Presidenza del Patto Territoriale per il Sociale della Sibaritide e del Pollino

Giovanna La Banca – Diocesi di Cassano all’Ionio – Caritas diocesana
Giuseppina Tinelli – Servizi Sociali del Comune di Trebisacce
Adele Isernia – SerT della ASL di Rossano
Mario Marino – SPISAL della ASL di Rossano
SPISAL della ASL di Castrovillari
Vincenzo Grillea – Centro per l’Impiego di Corigliano per l’Amministrazione Provinciale
Francesco Berardi – Confederazione Nazionale dell’Artigianato (CNA)
Giuseppe Rubinetto – Cooperativa Rossano Solidale

4.2.2. *Il racconto cronologico*

4.2.2.1. Mappatura del territorio

I facilitatori, dopo aver ricevuto il mandato dal CNCA e successivamente al primo incontro di formazione tenutosi a Roma, si sono adoperati dal mese di aprile 2003 per la realizzazione della mappatura degli *stakeholders* del territorio. Nel fare ciò i facilitatori hanno incontrato alcune difficoltà: chi definire *stakeholder*, quanti *stakeholders* individuare, ecc. Tutti i problemi sollevati derivavano dal fatto che ognuno guardava le cose dalla propria angolatura professionale (il gruppo è stato cosciente sin dall’inizio dei limiti di un simile approccio). Ciò ha portato il gruppo a riflettere e a discutere insieme il progetto messo a punto dall’*équipe* nazionale. Tale azione è servita per ripartire da una base “neutra”, non condizionata dalle parzialità delle letture legate ai differenti approcci professionali, ma piuttosto arricchita, pian piano, dall’apporto di tutti.

La mappatura, infatti, è stata preceduta da un’analisi del territorio e dalla realizzazione di una scheda predisposta insieme e con l’aiuto di un sociologo appartenente al gruppo di lavoro.

4.2.2.2. Costituzione del tavolo

Non tutti gli *stakeholders* individuati con il lavoro di mappatura erano conosciuti personalmente dai tre facilitatori (i rappresentanti del CNCA, della CISL e della UIL locali). Ciò ha richiesto una serie di contatti e

incontri che tutti i facilitatori si sono resi disponibili a fare, anche se a volte con estrema difficoltà dovuta ai diversi impegni professionali di ognuno.

I facilitatori si sono suddivisi le persone da contattare sia telefonicamente che verbalmente tenendo presente le conoscenze personali di ciascuno: in questo sono stati facilitati dal fatto che tutti e tre sono persone conosciute a livello locale; i due sindacalisti, inoltre, partecipano ai vari processi di concertazione per la realizzazione del Patto territoriale di Sibari-Pollino.

Questa suddivisione, però, dopo i primi contatti ha fatto riflettere sulla possibilità di incorrere in un errore: essendo un facilitatore conosciuto dal mondo del sociale mentre gli altri due erano noti al mondo del lavoro, si è ipotizzato il rischio di ritrovarsi alla prima riunione con due sottogruppi: uno appartenente al sociale e l'altro al lavoro. Si è pertanto cercato di trovare una modalità simbolica per cui l'incrocio tra i due mondi avvenisse prima. Per questo il primo contatto è stato fatto congiuntamente da un rappresentante del mondo del sociale e da uno del lavoro.

Una volta chiariti la modalità e gli attori da coinvolgere per attivare un tavolo di co-progettazione, ha avuto inizio una lunga sequenza di telefonate ed incontri che hanno portato ad individuare interessi e criticità.

Stante la naturale prudenza con cui gli *stakeholders* hanno accolto la prima sollecitazione proveniente dai facilitatori, si è reso necessario soprattutto un attento lavoro sulle relazioni, con una forte attenzione tesa ad armonizzare i linguaggi e intendere gli interessi, spesso criptati, che manifestavano gli interlocutori: un'azione volta a sondare il loro interesse a costituire un tavolo impresa/sindacato/territorio/forze sociali per progettare insieme.

Telefonate e contatti si sono così intrecciati per capire, facilitare ed organizzare il primo incontro del tavolo.

Per alcuni il consenso è stato facilitato da interessi legati all'ambito lavorativo – vedi per esempio il dirigente del Ser.T di Rossano – per altri da semplice curiosità iniziale – vedi la Caritas.

Prima dell'incontro di avvio del tavolo i facilitatori si sono chiesti cosa fare, cosa proporre al tavolo e, soprattutto, *come* proporre. Su suggerimento di Leonardo Lione e Carmela Vitale, è stato realizzato un programma – sottoposto alla supervisione di Antonio Samà – con gli obiettivi della riunione (perché si fa), dei risultati attesi (cosa si vuole portare a casa), dei tempi, argomenti, ruoli (chi fa cosa nel gruppo di pilotaggio). Avere chiare le idee

su cosa si vuole raggiungere (risultato minimo e risultato massimo) ha aiutato a gestire l'incontro con più sicurezza.

Il programma del primo incontro ha posto i seguenti obiettivi:

- a. informare gli attori privilegiati;
- b. ottenere consenso;
- c. stringere rapporti e contatti al fine di dar vita ad un tavolo di lavoro (max 12 persone).

Il risultato atteso e condiviso dal gruppo di facilitatori era principalmente l'adesione e la partecipazione all'idea progettuale da parte degli invitati.

Gli argomenti concordati per la presentazione erano:

- illustrazione del progetto e del lavoro sinora svolta dal CNCA;
- illustrazione della fase prossima di lavoro e cioè la realizzazione di un tavolo di co-progettazione che rispecchi il modello di intervento sociale proposto dal CNCA;
- calendarizzazione di un prossimo incontro operativo.

Al primo incontro è stata evidente la diversità culturale, di interessi, di sensibilità tra i partecipanti; in alcuni casi si sono visti riaffiorare antichi orgogli e sensi di identità *ad excludendum*, riattivando fatiche e distanze. Ed è stato in questi casi, ripetuti, che i facilitatori hanno dovuto affinare le parole, la conoscenza della natura delle relazioni tra sindacati, aziende e forze sociali, la consapevolezza delle differenze tra sanitario e sociale.

Il tavolo ha avuto il consenso da tutti i partecipanti, però i soggetti che sin dall'inizio sono risultati attivi sono stati i rappresentati dei seguenti enti:

- Comune di Trebisacce;
- Diocesi di Cassano all'Jonio – Caritas diocesana;
- Centro per l'impiego di Corigliano;
- CNA;
- SPISAL della ASL di Rossano;
- Patto Territoriale del Sociale;
- Coop. Rossano Solidale

4.2.2.3. Il mandato/mission

La *mission* del tavolo è stata sin dall'inizio chiara ed espressa da tutti in maniera consensuale: aiutare il mondo del lavoro ed il sociale ad incontrarsi

per analizzare temi riguardanti la prevenzione in un territorio dove forte è la non comunicazione tra i due mondi. Pertanto, si intendeva passare dalla fase dello “spontaneismo creativo” che ha caratterizzato fino ad ora la progettazione locale ad una fase di maggiore e più vincolante convergenza sistemica degli attori.

Sinteticamente, la *mission* condivisa è stata così definita: “il Territorio della Sibaritide, territorio centrale dell’Alto Jonio Calabrese, accetta le sfide della Qualità ed ambisce a diventare luogo di eccellenza attraverso la promozione e lo sviluppo del dialogo sociale”.

Fu fatto da subito notare che anche se il territorio della Sibaritide era riuscito a concertare su grandi temi sociali (vedi Patti territoriali, PIT, ecc.) non era ancora stato in grado, se non in maniera unidirezionale e con un’impostazione prettamente sanitaria, di realizzare progettazioni di prevenzione che evidenziassero la multidimensionalità dei bisogni attraverso diverse visioni prospettiche.

4.2.2.4. L’obiettivo del tavolo

Durante gli incontri, i facilitatori hanno portato il gruppo a riflettere su possibili linee da seguire per la progettazione. Il rappresentante della CNA ha affermato che non esiste a livello locale una ricerca che contiene i dati inerenti le dipendenze e/o la sola tossicodipendenza nei luoghi di lavoro, aggiungendo che probabilmente egli stesso, essendo un datore di lavoro, registrerebbe nella propria azienda situazioni di tal genere se promuovesse un’indagine *ad hoc*, ma tuttavia mai ne aveva fatta alcuna e tanto meno saprebbe gestire i casi di dipendenza eventualmente emersi.

Tale affermazione ha fatto ragionare il gruppo sul fatto che non si può co-progettare su un tema non conosciuto, o sconosciuto, a livello territoriale; per questo il tavolo ha dato mandato ai facilitatori di incontrare il rappresentante del Ser.T per iniziare a pensare un possibile intervento di ricerca.

Da ciò è stato possibile delineare l’obiettivo del tavolo: conoscere il fenomeno delle dipendenze sui luoghi di lavoro a livello locale.

Ciò ha significato iniziare a:

- avviare un’analisi più specificatamente sociologica rispetto alla situazione delle dipendenze nei luoghi di lavoro;

- approfondire i bisogni con il coinvolgimento diretto e la partecipazione attiva dei destinatari intermedi – le aziende – per sviluppare iniziative e pratiche tese all'*empowerment* delle stesse e al cambiamento delle loro situazioni al di fuori dei tradizionali percorsi di prevenzione e/o assistenziali, che producono cronicizzazione del bisogno più che sostegno e risoluzione;
- orientare le politiche sociali del territorio e acquisire elementi sufficienti per la possibile attivazione di metodologie a sostegno dei processi di prevenzione delle dipendenze nelle aziende.

4.2.2.5. I mezzi e le modalità

Decisi gli obiettivi da conseguire per la progettazione, sono state discusse nel tavolo le modalità che potevano portare al raggiungimento di ciò che era stato preventivato.

Diversi sono stati gli incontri su questo tema ed in tali occasioni il tavolo si è trovato in momenti difficili. Tutto ciò che il lavoro di concertazione aveva permesso di conseguire – e cioè linguaggio comune, ruoli precisi, decisioni condivise, ecc. – ha rischiato di crollare.

L'approccio sanitario stava diventando predominante insieme alla possibilità di cadere in un errore grave: cioè *progettare* in modo concertato, ma non *realizzare* in modo concertato. È stato difficile per i facilitatori gestire il passaggio dall'iniziale scelta della ricerca quantitativa all'indagine di tipo qualitativo.

Questa scelta si è rivelata necessaria in quanto il progetto che si stava costruendo era sì ideato con il concorso di più attori sociali (il tavolo era ben articolato!), ma sembrava di restare ancora legati alla vecchia logica di progettare insieme senza raggiungere la situazione auspicata in cui le politiche e gli interventi di prevenzione sui luoghi di lavoro sono effettivamente un sottosistema delle politiche sociali locali: il coinvolgimento della gran parte degli attori presenti al tavolo si limitava, infatti, ad essere quello di possibili destinatari della ricerca.

Allora – con l'aiuto del supervisore nazionale – i facilitatori hanno ipotizzato un possibile percorso partendo proprio dalle esigenze espresse dal tavolo: “Nel territorio della Sibaritide nulla si conosce del fenomeno della

dipendenza sui luoghi di lavoro”. La ricerca qualitativa è sembrata il mezzo più idoneo per assicurare il coinvolgimento di tutti i sistemi presenti nel tavolo.

Il tavolo all’inizio ha espresso alcune perplessità sulla proposta:

- 1) è stata considerata poco implementabile;
- 2) hanno considerato la ricerca quantitativa indispensabile in quanto nel territorio non vi sono dati al riguardo (tesi del rappresentante della CNA).

La discussione seguente è stata incentrata proprio sul modo migliore di raggiungere i nostri scopi e, alla fine, tutto il tavolo ha condiviso l’idea della ricerca qualitativa.

Dopo si è cominciato nuovamente a discutere sulla progettazione: cosa proporre come idea progettuale? Per alcuni incontri i facilitatori si sono messi “in disparte”, cioè hanno cercato di capire cosa succedeva senza il loro diretto intervento, sono stati soprattutto osservatori.

I componenti del tavolo si sono confrontati sulle dimensioni chiamate in gioco dai facilitatori, mostrando capacità di comunicazione ed ascolto tra i vari rappresentanti. Il tavolo ha deciso allora di realizzare un progetto di ricerca azione che prevede più fasi con i seguenti obiettivi:

- ricerca azione sulla conoscenza del problema (valutazione dei livelli di conoscenza) e consapevolezza del rischio;
- costruzione delle soluzioni attraverso l’analisi e la valutazione del grado di conoscenza della rete;
- costruzione sociale dei processi: costruire la rete dei soggetti consapevoli ed avviare un’azione condivisa.

Su suggerimento di uno dei facilitatori è stata proposta come metodologia da utilizzare per la ricerca azione partecipata il *focus group*. Nel tavolo sono stati espressi dubbi sulla possibilità della sua attuazione nel contesto territoriale. I punti di debolezza individuati dal tavolo erano soprattutto:

- metodologia troppo innovativa;
- difficoltà a coinvolgere i destinatari.

Di fronte a tali interrogativi il gruppo si è attivato globalmente per “risolvere” i problemi sollevati: i rappresentanti delle aziende si sono resi disponibili a contattare direttamente i colleghi imprenditori e/o i datori di lavoro; i facilitatori si sono preoccupati di recuperare altro materiale informativo sui *focus group* per poi prenderne visione insieme; il rappresentante del Centro per l’impiego ha suggerito di “utilizzare” le professionalità già

presenti nel tavolo, ecc. Insomma, il tavolo si è attivato mettendo in scena la propria identità e capacità.

4.2.2.6. Implementazione

Definite le varie fasi progettuali, ci si è mossi per l'implementazione del progetto. Il tavolo ha deciso unanimemente di "reclutare" i partecipanti ai *focus group* attraverso una lettera, spedita ad un campione di aziende, con la quale le imprese venivano invitate a partecipare a tre incontri, finalizzati ad un'indagine relativa ad un progetto di prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro.

Il tavolo ha deciso i ruoli di ognuno per l'implementazione: i rappresentanti dei sindacati e delle aziende dovevano fare da aggancio e curare l'aspetto organizzativo collaborando con i facilitatori; il rappresentante del Ser.T e due facilitatori (vista la loro competenza professionale) dovevano curare lo svolgimento dei *focus*. I rappresentanti delle istituzioni provvedevano a mettere a disposizione strumenti e/o sedi per la realizzazione dei *focus* e lì dove è stato necessario (Trebisacce) contattare anche i datori di lavoro.

Il tavolo in questa fase, su suggerimento di alcuni suoi membri, si è spesso incontrato in forma ristretta: infatti, le linee da seguire erano state ben chiarite ed era ora necessario lavorare soprattutto allo svolgimento dell'idea progettuale. Così in questa fase si sono visti alternarsi due tavoli: uno prettamente operativo, che è "entrato nel territorio" realizzando concretamente l'idea progettuale, ed un altro tavolo allargato dove venivano illustrati gli obiettivi raggiunti fase per fase, le difficoltà incontrate, le soluzioni adottate o da adottare.

Sono stati in tal modo organizzati tre *gruppi focus* (settore artigiani in Rossano, settore agricolo in Corigliano e settore servizi in Trebisacce); per ognuno di essi sono stati svolti tre incontri.

4.2.3. *Il racconto logico*

Le vicende interne al tavolo sono state contraddistinte da due fasi: la prima ha riguardato la costituzione del tavolo progettuale stesso; la seconda si riferisce alle vicende che hanno riguardato i soggetti coinvolti nell'azione progetto e, quindi, lo sviluppo del progetto stesso.

Nella fase di costituzione del tavolo progettuale l'eterogeneità dei partecipanti ha comportato qualche iniziale difficoltà. Ricordiamo che le provenienze dei componenti del gruppo che aveva il compito di definire il progetto erano diverse e, prevalentemente, si caratterizzavano per loro specifici ruoli, esperienze e sensibilità. Queste differenze hanno comportato la tendenza a dare significati differenti al problema delle dipendenze, alla metodologia da applicare per la conduzione del progetto, agli obiettivi da perseguire ed ai risultati da raggiungere.

Sostanzialmente, è stato necessario superare le differenze di linguaggio per rendere omogenee le categorie concettuali che riguardavano gli obiettivi generali del progetto.

Le maggiori differenze di linguaggio si sono riscontrate tra i rappresentanti del SERT, da una parte, e degli SPISAL dall'altra: i concetti di "prevenzione" e di "buone prassi", per gli operatori dei due servizi, avevano significati e prospettive molto diversi.

Il gruppo di facilitatori, dopo la fase di costituzione del tavolo progettuale, ha preso in esame la composizione del gruppo che avrebbe avuto il compito di definire e di sviluppare il progetto, il ruolo e la provenienza istituzionale di ciascun componente, la capacità di apporto al progetto, l'esperienza maturata nell'ambito delle problematiche connesse alle dipendenze e la capacità di partecipare alla realizzazione di un progetto che impiega una metodologia innovativa.

Per superare le difficoltà di cui si è detto, inizialmente il gruppo progettuale è stato considerato come un primo gruppo "in apprendimento".

Negli incontri iniziali per la costituzione del tavolo progettuale si è cercato di stabilire all'interno del gruppo un clima il più possibile aperto e positivo.

Il primo incontro tra tutti i partecipanti ha permesso di conoscersi e, ai facilitatori, di presentare il progetto e di affrontare dubbi e richieste di chiarimento.

L'obiettivo è stato quello di creare fin dall'inizio un buon clima di gruppo.

Durante gli incontri i facilitatori hanno moderato la discussione, cercando sempre di mantenerla legata al tema proposto sia con domande opportune sia ridando *focus* alla discussione, se si allontanava dal fenomeno oggetto del progetto. Inoltre, nella fase iniziale è stato spesso necessario

mediare tra i partecipanti, cercando di rendere condivisa la base di discussione.

Si è partiti illustrando il progetto nazionale e l'azione progettuale da svolgere nella Sibaritide, creando un filo conduttore tra il lavoro compiuto dal gruppo nazionale e quello che si sarebbe svolto a livello locale. Si sono, quindi, comunicati al gruppo i contenuti del progetto in modo che l'intervento fosse conosciuto fin nei dettagli. Con questa modalità i partecipanti sono stati messi nella condizione di condividere gli obiettivi ed il percorso che avevano davanti.

Sono stati presi in considerazione tutti gli aspetti emersi dalla interazione tra i partecipanti e si è cercato di dare soluzione ai quesiti posti. Le rispettive esperienze e le relative competenze sono servite per chiarire aspetti tecnici ed organizzativi che sono emersi durante la prima fase di costituzione del gruppo di progettazione.

La tappa successiva è stata rivolta alla singola accoglienza dei partecipanti ed alla condivisione del programma; molta attenzione è stata data alle assonanze e alle dissonanze che si sono riscontrate tra gli obiettivi del progetto e le aspettative dei partecipanti, facendo in modo che ogni partecipante potesse trovare il proprio "utile" nella partecipazione al tavolo progettuale.

Il feed-back che si è sviluppato è stato sicuramente positivo. Finché l'ambito ed il contesto del progetto non sono stati chiariti, e quindi condivisi, qualche partecipante, alla luce delle proprie competenze ed esperienze, ha tentato di orientare l'azione progettuale verso una impostazione di tipo tradizionale. Successivamente, comprese le finalità del progetto e l'innovazione metodologica introdotta, il gruppo di facilitatori non ha avuto nessuna difficoltà nell'azione di coordinamento.

I ruoli sono apparsi, quindi, chiari e le relazioni all'interno del gruppo sono state sempre improntate al reciproco riconoscimento.

Dopo aver costituito il gruppo si è passati alla definizione del fenomeno, del compito e del contesto.

Ogni partecipante è stato coinvolto direttamente, utilizzando le risorse, i saperi, le competenze e l'esperienza delle singole persone. Sono stati presi in considerazione tutti i contributi emersi durante gli incontri al fine di determinare, attraverso un'attività di tipo cooperativo, la crescita omogenea del gruppo, alla quale ognuno ha contribuito attivamente.

Si è, quindi, costituito un gruppo particolarmente attivo che ha dato senso al progetto e continuità all'azione progettuale.

Ciò ha consentito, infine, di creare un linguaggio comune all'interno del gruppo e di dare una definizione condivisa al fenomeno delle dipendenze.

Intorno a questo gruppo hanno partecipato, con minore continuità, altri soggetti che, comunque, sono stati sempre considerati parte integrante del gruppo, il quale si è, in ogni caso, avvalso del loro contributo.

La complessità del fenomeno e l'innovazione progettuale hanno determinato da parte del gruppo l'accettazione di regole abbastanza flessibili; infatti alcuni soggetti che hanno dimostrato una certa discontinuità, sono stati comunque accettati e considerati come "risorse aggiuntive" alla crescita del gruppo.

La motivazione all'interno del gruppo è cresciuta man mano che l'azione progettuale si sviluppava ed i soggetti che avevano aderito dimostravano interesse alla partecipazione e ad affrontare i problemi posti dalle dipendenze.

Un indice che ha aiutato i facilitatori a capire che il gruppo cresceva e funzionava, ad esempio, è stato l'entusiasmo dimostrato dai partecipanti, il tempo impiegato per riconoscere il ruolo di coordinatori ai facilitatori e lo spirito collaborativo che è stato presente nel gruppo man mano che cresceva l'affiatamento.

Gli esperti istituzionali hanno avuto modo di poter socializzare e di promuovere l'enorme valore che le attività formative/informative e di disseminazione delle buone prassi possono avere in ambito di prevenzione.

I diversi datori di lavoro ed i rappresentanti dei lavoratori che hanno partecipato agli incontri previsti dal progetto, hanno dimostrato interesse soprattutto per gli aspetti di prevenzione dei rischi negli ambienti di lavoro e per le ricadute positive che un'azione di formazione/educazione a non usare alcol e soprattutto tabacco durante il lavoro poteva avere nei rispettivi luoghi di lavoro.

Nel complesso si è costituita una rete tra i diversi soggetti che hanno partecipato che potrà dare risultati positivi anche dopo la conclusione del progetto. Infatti, tale modalità operativa ha attivato la connessione tra diversi nodi istituzionali e sociali che sino ad allora erano stati poco comunicanti, non solo per differenza di pensiero, di linguaggi e di ambiti, ma per mancanza di occasioni di comunicazione e di confronto.

Il risultato che è stato raggiunto pienamente è stato quello di aver fatto incontrare, comunicare e progettare intorno ad un tavolo persone di diversi ambiti e che hanno dato il loro contributo attraverso le loro esperienze, le loro conoscenze e le loro competenze.

Tutto ciò è accaduto tenendo sempre presente la *mission* del tavolo e l'obiettivo della sperimentazione ed ha prodotto risultati che hanno aperto lo spazio e hanno attirato l'attenzione e l'interesse per alcune riflessioni:

- il territorio della Sibaritide è pronto ad attivare sistemi di progettazione multiattoriale;
- il mondo del lavoro è disponibile ed ha interesse a collaborare con gli altri livelli istituzionali al fine di realizzare interventi di prevenzione relativi ad un ambito fino ad oggi poco esplorato;
- l'azione di prevenzione può uscire dagli schemi classici e diventare un'opportunità di dialogo sociale.

4.3. Area territoriale di Venezia

4.3.1. Gli attori coinvolti nel progetto

Coordinamento del progetto:

Marina Paties - Coordinatore territoriale CNCA

Umberto Billo - referente UIL Territorio di Venezia

Salvatore Lihard - referente CGIL Territorio di Venezia

Tavolo di lavoro:

mons. Dino Pisolato - Direttore Comunità "Emmaus", referente territoriale CNCA, Direttore Caritas diocesana di Venezia e C.d.A. Consorzio Cooperative Sociali CSU "G. Zorzetto"

Alessandro Sabiuciu - Assessore al Lavoro e Formazione Professionale della Provincia di Venezia

Giuseppe Caccia - Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Venezia

Gabriele Vesco - referente dell'Assessorato alle Politiche Sociali del Comune di Venezia

Mario Zotta - referente del Dipartimento delle Dipendenze Az. ULSS 12 Veneziana

Fausto Favit - referente dell'Associazione dei Medici di Medicina Generale

Andrea Morando - Vicepresidente Cooperativa Sociale "MACE"

Maurizio Calligaro - Direttore VESTA Spa

Maura Rosa - referente Direzione VESTA Spa

Paolo Rossato - Delegato CGIL VESTA

Fabrizio Beltrame - Delegato CISL VESTA

Claudio Cabbiato - Delegato UIL VESTA

PierLuigi Bacci - Delegato CISAL VESTA

Matteo Beretta - Delegato CGIL Fincanteri

4.3.2. *Il racconto cronologico*

Per la zona del nord Italia, le confederazioni sindacali nazionali hanno indicato il territorio di Marghera quale luogo ove costituire un gruppo di lavoro locale per avviare la sperimentazione. Tale territorio è stato scelto perché si riteneva che fosse ivi operante un Contratto d'area, fatto invece che si è rivelato di lì a poco infondato, in quanto gli Accordi di Programma relativi, sottoscritti nel 1998, sono a tutt'oggi bloccati. Questi Accordi prevedevano un patto sociale per la bonifica di Porto Marghera.

Venuti a conoscenza di tale informazione, il gruppo di pilotaggio territoriale – d'intesa con il gruppo di coordinamento nazionale – decide di comprendere il territorio del Comune di Venezia nell'area della sperimentazione.

4.3.2.1. L'avvio del processo

Ad aprile 2003 si tiene il primo incontro a Roma tra la responsabile nazionale del progetto, i ricercatori CNCA, i referenti nazionali delle confederazioni sindacali e i referenti territoriali del progetto per la presentazione del progetto nazionale e dei lavori fino a qui prodotti a livello nazionale.

Durante quest'incontro è data l'indicazione circa il nominativo del referente di ciascuna organizzazione sindacale confederale del territorio veneziano (CGIL, CISL e UIL).

Tra aprile e maggio 2003 il referente territoriale CNCA contatta i refe-

renti sindacali indicati dal sindacato nazionale e ottiene il parere favorevole a partecipare alla co-progettazione da parte di CGIL e UIL, mentre la CISL fa cadere la proposta. (Si deve segnalare che il sindacalista della CISL ha lasciato successivamente l'incarico che ricopriva all'interno della sua organizzazione sindacale.)

Contemporaneamente, è predisposta la mappatura dei soggetti portatori d'interesse (*stakeholders*) esistenti nel territorio, con l'obiettivo di creare un gruppo operativo che condivida metodo di lavoro, linguaggi e attenzione alla prevenzione nei luoghi di lavoro.

Questo favorisce la nascita di un gruppo di lavoro multiattoriale, in linea con il presupposto dell'intervento che il problema del consumo di sostanze (ancorché nei luoghi di lavoro) è problema sociale e gli attori sociali nel loro insieme se ne devono far carico, individuando le ragioni del suo insorgere e gli interventi per farvi fronte.

Tale lavoro di mappatura permette di delineare un gruppo di soggetti da contattare – quali l'Assessore alle Politiche Sociali e del Volontariato del Comune di Venezia, il Coordinatore del Dipartimento delle Dipendenze dell'Az. ULSS 12 Veneziana, i due Ser.T. presenti nel territorio veneziano, il Consorzio Cooperative Sociali "G. Zorretto" e la Caritas Diocesana di Venezia. Questi soggetti sono scelti perché, per il loro mandato istituzionale, si occupano di prevenzione, cura e riabilitazione delle dipendenze, di tutela sociale, di inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati. Tranne la Caritas, infatti, tutti questi soggetti partecipano attualmente a progetti finanziati con la legge 309/90. (La stessa Caritas Diocesana, d'altronde, aveva nel triennio precedente partecipato ad un progetto finanziato con la Lg. 309/90 in partenariato con l'Az. ULSS 12 Veneziana.)

È da rimarcare, in particolare, la specificità del Dipartimento delle Dipendenze delle Aziende socio-sanitarie del Veneto, il quale ha carattere funzionale ed è composto, per dispositivi regionali, dal Coordinatore del Dipartimento, dal Direttore dei Servizi Sociali dell'Azienda socio-sanitaria, dal Direttore dei Servizi Sociali dell'Az. ULSS, dalle Comunità Terapeutiche presenti nel territorio ULSS e dall'Assessorato alle Politiche Sociali del Comune o Comuni presenti nell'ULSS. Il Coordinatore del Dipartimento viene nominato dal Direttore Generale dell'Az. ULSS.

A questi soggetti si propongono tre incontri per presentare il progetto nazionale e per verificare le possibilità di una collaborazione alla costruzione di un progetto territoriale nell'ottica della co-progettazione.

Il primo incontro avviene il 23/6/2003 presso la sede Caritas di Venezia. Vi partecipano i referenti territoriali del CNCA e delle organizzazioni sindacali CGIL e UIL per il progetto e i referenti in rappresentanza dell'Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Venezia, del Coordinatore del Dipartimento delle Dipendenze e dei responsabili dei Ser.T., oltre al Presidente del Consorzio CSU "G. Zorzetto".

Il referente per il Comune di Venezia è, in tale incontro, il responsabile dell'Unità Operativa chiamata "Riduzione del Danno" (RdD), che si occupa specificatamente delle problematiche legate alla dipendenza ed è componente del Dipartimento delle Dipendenze dell'Azienda Socio-Sanitaria Locale. Tale referente esprime la sua perplessità sul coinvolgimento di questa unità operativa nel progetto, in quanto essa è attiva con operatori di strada, in situazioni dove è già presente una tossicodipendenza strutturata e la prevenzione svolta è di tipo secondario.

Il referente per il Coordinatore del Dipartimento delle Dipendenze e per i responsabili Ser.T., invece, è il responsabile della Unità Operativa Riabilitazione del Ser.T. di Mestre.

Durante questo incontro viene presentata l'iniziativa nazionale e si chiede la collaborazione a tale progetto per costruire un gruppo di lavoro locale multiattoriale che tenga conto delle competenze e professionalità di ciascuno, concordando sull'importanza di lavorare in un'ottica in cui il consumo di sostanze nei luoghi di lavoro è un problema sociale e la società nel suo insieme se ne deve far carico.

All'incontro successivo, svoltosi il 20 agosto 2003 presso la sede della Caritas, partecipano i referenti territoriali CNCA, i referenti territoriali sindacali, il Coordinatore del Dipartimento delle Dipendenze e responsabile del Ser.T. di Venezia Centro Storico, la responsabile dell'Unità Operativa Prevenzione del Ser.T. di Mestre, il responsabile dell'Unità Operativa Riabilitazione del Ser.T. di Mestre.

In quest'incontro i Ser.T. e il Dipartimento delle Dipendenze danno la propria disponibilità ad aderire al tavolo progettuale.

L'Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Venezia aveva già dato la conferma della sua partecipazione al progetto. L'Assessore, tuttavia, raccoglie la sollecitazione del responsabile del Servizio "Riduzione del Danno" e del tavolo stesso circa la necessità di individuare un altro rappresentante dell'Assessorato nel tavolo di lavoro. Il nuovo componente del tavolo appartiene ad un'altra unità operativa – il Servizio Promozione Età Adulta

– ed è una persona con una lunga esperienza di dirigente sindacale in questioni socio-sanitarie. È da segnalare, tuttavia, che fino a febbraio 2004, quando l'Assessore comunica formalmente ai dirigenti dell'Assessorato la decisione di partecipare al tavolo progettuale, questo referente avverte le difficoltà prodotte da un non completo riconoscimento istituzionale. Si può affermare che, fino a tale passaggio formale, il lavoro progettuale ha un riconoscimento politico, ma non rientra tra gli strumenti operativi dell'Assessorato.

4.3.2.2. Consolidamento e difficoltà del tavolo

Tra settembre e ottobre 2003 avvengono contatti ed incontri per verificare la possibilità di allargare la partecipazione e l'adesione di nuovi soggetti al tavolo locale.

Inoltre, sono individuati due luoghi di lavoro significativi per il territorio. Le due aziende sono: Fincantieri Spa di Marghera (un'azienda privata) e Vesta Venezia Spa, società di servizi ambientali e territoriali il cui azionista di maggioranza è il Comune di Venezia. Entrambe contano circa 1300 lavoratori. Così, si iniziano i contatti con queste due società.

In particolare, si cerca di verificare l'adesione dei delegati sindacali aziendali in Vesta e in Fincantieri in quanto soggetti indispensabili per costruire un progetto territoriale che parta dal luogo di lavoro e non sia ad esso estraneo.

Viene chiesto ai delegati sindacali aziendali delle tre confederazioni (CGIL, CISL e UIL) delle due imprese di entrare a far parte del tavolo. Una risposta positiva viene solo dai delegati CGIL.

Si decide di non contattare subito la Direzione di Fincantieri, ma di avere prima l'adesione di Vesta, che può fare da traino, e di chiedere la disponibilità dell'Unione Industriali della Provincia di Venezia, di cui Fincantieri è un'associata.

A novembre 2003 il facilitatore (Marina Paties) incontra l'Assessore al Lavoro e ai Servizi all'Impiego della Provincia di Venezia, che è stato a lungo Segretario Generale CGIL di Venezia. Sono proprio le organizzazioni sindacali a sollecitare il tavolo sull'opportunità della partecipazione allo stesso dell'Assessore provinciale. A quest'ultimo si chiede, in quanto soggetto politico con il mandato istituzionale in materia di lavoro, di coinvol-

gere Unindustria della Provincia di Venezia al tavolo progettuale veneziano. L'Assessore provinciale al Lavoro accetta di entrare nel tavolo e, pur proponendosi egli stesso in un ruolo di promotore di una "concertazione sociale" con l'Associazione Industriali presente nella Commissione Provinciale Paritetica, non ha a tutt'oggi messo all'ordine del giorno il Progetto "Prevenzione e valutazione della dipendenza sui luoghi di lavoro" nell'ambito della Commissione Provinciale Paritetica per il Lavoro.

Ad inizio dicembre 2003 – su indicazione di un funzionario di Unindustria (che tratta i rapporti con le organizzazioni sindacali riguardo la sicurezza sui posti di lavoro), al quale il componente sindacale UIL del tavolo ha personalmente illustrato l'iniziativa che si va costruendo – il tavolo presenta una richiesta scritta al Direttore di Unindustria di Venezia chiedendo la presenza dell'Associazione, con uno dei suoi funzionari e con un referente degli imprenditori, ad un incontro con il tavolo progettuale veneziano e la disponibilità della rappresentanza imprenditoriale ad entrare nel processo di co-progettazione.

A gennaio 2004, dopo diverse sollecitazioni telefoniche e scritte, la Direzione dell'Associazione Industriali accetta un incontro con il Tavolo. Il Direttore di Unindustria e il responsabile dei Rapporti Esterni con il Sindacato per l'Associazione stessa delegano una dipendente del Settore Economie Esterne e Legislazione; in questo settore, infatti, ella s'interessa di "Progetti Speciali", riguardanti aspetti sociali.

Durante l'incontro, a cui è invitato l'intero tavolo, sono esplicitate le ragioni che rendono necessaria la partecipazione operativa al progetto da parte di Unindustria. Il sindacato sottolinea il fatto che il progetto è il primo tentativo organico di esplorare le dipendenze nei luoghi di lavoro nella zona di Porto Marghera.

La delegata di Unindustria riferisce che diversi imprenditori della provincia di Venezia hanno posto interrogativi rispetto al problema della presenza sempre maggiore di situazioni di disagio mentale che creano problemi al processo produttivo. Inoltre, Unindustria di Venezia, a differenza di altre Associazioni, non ha un servizio di consulenza agli imprenditori per il disagio dei lavoratori.

La delegata dell'Associazione Imprenditori, infine, pone la questione: "La domanda che mi verrà fatta dagli associati sarà: cosa ci guadagna l'azienda?". La risposta dei componenti del tavolo sottolinea che il disagio nelle sue diverse forme, in un luogo di lavoro, ha ripercussioni sulle dina-

miche, sulle relazioni, sulla politica del lavoro, sulla professionalità e sulla produttività. Perciò il “luogo” di confronto e di dialogo proposto dal progetto potrebbe rafforzare l’interesse per la tutela della salute e per la sicurezza nei luoghi di lavoro, dove l’uso di sostanze può essere una manifestazione disfunzionale di un disagio sia personale sia collettivo. Il tavolo potrebbe promuovere una lettura riguardante l’infortunistica per capire la percezione del fenomeno dipendenze e le incidenze dei costi per l’azienda.

Si chiede all’Unione Industriali, di cui fa parte Fincantieri, di valutare la proposta di un’indagine tramite la somministrazione di un questionario, che verrebbe approntato assieme. L’indagine coinvolgerebbe tutte le figure professionali presenti nell’azienda (operai, dirigenti, impiegati, quadri). L’idea è quella di mettere a punto uno strumento che permetta di valutare la percezione delle dipendenze e non un questionario per rilevare l’eventuale fenomeno nella realtà produttiva: ciò per stimolare un discorso culturale all’interno del luogo di lavoro, che è anch’esso un luogo che appartiene al sociale, senza far nascere inutili allarmismi e timori di “schedatura”.

La costruzione di tale strumento è identificata come il primo passo per coinvolgere gli industriali nel tavolo unitario. L’indagine proposta può rappresentare il *core* del progetto.

Si chiede agli imprenditori di portare avanti un tavolo di lavoro permanente su un aspetto, quale le dipendenze, che diventa “tutela della salute nei luoghi di lavoro”.

Fino ad aprile 2004, tuttavia, l’Associazione Industriali rimanda qualsiasi decisione. La risposta attesa da tempo arriva tramite un funzionario, lo stesso che aveva suggerito come strutturare la domanda ad Unindustria. Il dirigente comunica al facilitatore del tavolo che Unindustria non aderisce al Progetto in atto e che non ritiene opportuno farsi tramite con gli associati, perché non intende intromettersi nelle decisioni degli imprenditori specie in merito a temi quali le dipendenze, che rimandano al disagio dei lavoratori in azienda. Il rifiuto opposto da Unindustria pregiudica definitivamente la possibilità di coinvolgere Fincantieri nel progetto.

Si ritiene che la difficoltà-diffidenza di Unindustria ad entrare nel tavolo di lavoro trovi maggior forza nella mancanza di un patto concertativo sociale nel nostro territorio che è, invece, alla base dei progetti attuati nel territorio di Sibari-Pollino – dove c’è il Patto Territoriale per il Sociale – e in quello del territorio di Foligno – dove è stato attivato un Piano di Sviluppo Locale. La mancanza di un patto sociale che già vede insieme i prin-

cipali attori dello sviluppo territoriale, quindi, ha reso più difficile coagulare fin dall'inizio un gruppo di portatori d'interesse intorno a questo progetto.

Una risposta positiva viene invece dall'altra azienda da noi interpellata. Il Direttore generale di Vesta comunica l'adesione al tavolo della sua organizzazione nel novembre 2003, anche se fino a metà febbraio 2004 non indica un referente per il tavolo stesso e quindi fino a questa data non è possibile procedere operativamente. Vesta è un'azienda che storicamente ha subito il problema dell'abuso di alcool, ma che ha sempre vissuto tale situazione come un "problema della città", e quindi tollerabile e non "inquietante".

Contemporaneamente al lavoro di coinvolgimento di Unindustria e Vesta, è data molta importanza alla possibile partecipazione al progetto dei Medici di Medicina Generale (MMG), in quanto molte volte sono loro i primi a venire a contatto con le diverse forme di disagio.

Un medico di Medicina Generale raccoglie positivamente la nostra proposta, chiedendo prima l'adesione del Segretario dell'Associazione MMG di Venezia e componente del Consiglio dell'Ordine dei Medici della Provincia veneziana. La richiesta è fatta personalmente a questo professionista perché è un medico che partecipa ad un progetto che coinvolge i Ser.T. dell'Az. ULSS 12 Veneziana e i medici di Medicina Generale della stessa Azienda sanitaria per l'assistenza ambulatoriale di pazienti tossicodipendenti in trattamento con un farmaco sostitutivo.

4.3.2.3. La ricerca

Il 26 gennaio 2004 a Venezia si svolge un incontro del tavolo di lavoro territoriale assieme ad un ricercatore del CNCA.

Viene discussa la proposta progettuale emersa dal confronto tra gli attori sociali coinvolti, il cui nucleo principale è una ricerca tramite un questionario sulla percezione delle dipendenze nelle aziende interessate, che verrà compilato da tutti i lavoratori indipendentemente dal loro ruolo e posizione.

Il 16 febbraio 2004 viene indetta una conferenza stampa per la presentazione del tavolo territoriale e dei lavori progettuali in corso che hanno

caratteristiche e specificità proprie rispetto agli altri progetti attivati nel territorio veneziano.

Alla conferenza stampa fa seguito un seminario, tenutosi a Venezia, il cui titolo è “Progetto Prevenzione e valutazione delle dipendenze sui luoghi di lavoro: i tre gruppi territoriali si incontrano, diventano realtà per un iniziale spazio di conoscenza”. Il seminario è stato pensato dal tavolo veneziano per avere l’opportunità di un momento di conoscenza, di scambio e di confronto con le altre due realtà progettuali territoriali (Foligno e Sibari-Pollino), che sono invitate a partecipare.

A fine febbraio 2004, su indicazione del Direttore di Vesta, si sottoscrive un accordo con tutte le organizzazioni sindacali in Vesta (non solo le organizzazioni confederali) e a marzo 2004 si tengono incontri tra la Direzione di Vesta, le RSA di Vesta e il tavolo per decidere l’elaborazione, le modalità e i tempi della somministrazione del questionario nell’azienda pubblica.

Anche la cooperativa sociale MACE – che fa parte del Consorzio "G. Zorzetto" (il più importante consorzio del territorio veneziano che riunisce cooperative sociali di tipo B) – dà la propria disponibilità alla somministrazione dei questionari ai propri dipendenti.

La costruzione dello strumento di indagine avviene anche grazie al lavoro di sostegno e accompagnamento svolto dal gruppo di coordinamento nazionale.

Si decide, quindi, la somministrazione del questionario in Vesta tramite invio con la busta-paga di marzo 2004. Il questionario, una volta compilato in forma anonima, deve essere spedito alla sede della Caritas Diocesana di Venezia, sede usuale degli incontri del Tavolo e luogo terzo rispetto all’Azienda e al Sindacato aziendale. Al questionario viene allegata una lettera di presentazione del tavolo di lavoro.

Non vi è stato il tempo per costruire il questionario in maniera partecipata con i lavoratori; tuttavia, si chiede alle RSA un ruolo attivo nella pubblicizzazione dell’iniziativa affinché essa sia colta dai lavoratori come un’opportunità e non come qualcosa di estraneo o di minaccioso.

I delegati aziendali di tutte le organizzazioni sindacali sono i punti di riferimento per i lavoratori e le lavoratrici per qualsiasi informazione e problema nella compilazione. Viene stampato un volantino pieghevole da distribuire nelle diverse sedi di Vesta.

Tuttavia, la somministrazione dei questionari, per ragioni interne a

Vesta, non avviene tramite la busta-paga di marzo, come deciso in precedenza. Vengono, invece, distribuiti personalmente ai lavoratori di Vesta nelle diverse sedi dell'azienda.

I 1300 questionari arrivano nelle sedi dell'azienda e sono distribuiti a metà aprile 2004. A fine maggio 2004, termine prefissato per la restituzione, sono rientrati 210 questionari compilati.

A giugno 2004, si tiene un incontro in Vesta per la verifica della compilazione e la restituzione dei questionari. Nello stesso mese i questionari compilati sono inseriti nel database approntato e spediti ad un ricercatore del CNCA per l'elaborazione.

Vesta ha previsto di dare notizie sul prosieguo del progetto tramite un giornalino interno distribuito mensilmente ai lavoratori con la busta-paga, in attesa dei dati definitivi emersi dalla elaborazione dei questionari.

La cooperativa MACE, invece, non ha ancora distribuito i questionari.

L'intenzione del tavolo è quella di approfondire, con i dati emersi dalla somministrazione del questionario nei due contesti aziendali, quali possono essere le idee, le indicazioni, le proposte e i bisogni di chi vive nei differenti contesti lavorativi, al fine di elaborare risposte adeguate e consone alle necessità del territorio veneziano.

Un seminario è previsto all'interno delle due aziende coinvolte per fare insieme una valutazione sui dati emersi dalla lettura dei questionari.

Un'altra articolazione del progetto prevede che venga costituito, in ogni luogo di lavoro coinvolto, un tavolo di confronto permanente tra sindacato e azienda. Un tavolo che – negli auspici – continuerà, quindi, oltre il termine del progetto stesso con la partecipazione attiva dei delegati sindacali aziendali e delle aziende.

4.3.3. *Il racconto logico*

4.3.3.1. Rappresentazioni dei confini delle dimensioni sociale/lavoro

Uno dei nodi principali che il progetto sperimentale ha dovuto affrontare anche nel territorio veneziano è stato quello riguardante i confini della dimensione del “lavoro/lavoratore” e le relazioni e/o contiguità di questa dimensione con quella cosiddetta del “sociale”: quanto delle problematiche

che usualmente vengono trattate quando si parla di dipendenze e quanti dei concetti che quotidianamente vengono utilizzati nella dimensione sociale rientrano e sono interni anche alla dimensione del mondo del lavoro.

Vista di primo acchito questa problematica può sembrare di poco conto sia teorico che metodologico. In realtà, il progetto nel suo complesso è attraversato da tale quesito di fondo sin dalle sue prime azioni. Pensare in modo diverso questo rapporto tra le due dimensioni è in pratica la sfida che i ricercatori hanno lanciato nella sperimentazione: valutare se un cambiamento di tale prospettiva teorica poteva riuscire ad incidere su un nuovo modo di riflettere e pensare alle dipendenze partendo dal sociale e, con gli strumenti della mediazione, trovare un percorso condiviso, coerente e mirato a far emergere relazioni e modalità progettuali di tipo partecipato.

Tutto ciò presupponeva innanzitutto la creazione di un luogo (tavolo) comune dove i diversi attori da coinvolgere trovassero la possibilità di una comunicazione reale e fattiva (circolare e non lineare), sinora strutturata e demandata solo a particolari figure professionali (ASL, ecc.), spesso senza la necessaria condivisione e partecipazione dei diretti interessati alle azioni progettuali, ossia dei soggetti delle indagini o delle azioni formative implementate: i lavoratori appunto.

La domanda sin dall'inizio è sembrata futile, poco congrua e, quindi, anche la risposta sembrava scontata: il mondo del lavoro e i lavoratori fanno parte del discorso sociale. E allora perché, durante le indagini, emergeva tra i ricercatori, con sempre più forza, un'immagine di separazione tra le due dimensioni?

La distanza registrata a livello teorico di fatto non c'è: il lavoro e i luoghi di lavoro sono elementi che fanno parte della vita complessiva della persona/lavoratore/cittadino. Eppure queste due dimensioni (sociale e mondo del lavoro) si ritrovano in maniera evidentemente separata anche nelle pratiche e nelle tipologie dei progetti che sinora sono stati ideati, programmati e realizzati nei contesti lavorativi. Il mondo del sociale e quello del lavoro comunicano certo, ma su piani differenti, avendo stabilito (forse) nel tempo delle rappresentazioni sociali *implicite* dei confini delle due dimensioni. Il sociale è esterno al mondo del lavoro e viceversa.

L'elaborazione di tale "dilemma" diviene la "sfida" da superare nella interlocuzione con i diretti interessati (sindacati e imprenditori) e con quanti nel territorio sono disponibili a farsi coinvolgere nella sperimenta-

zione del tavolo di lavoro e, quindi, di “rimessa in comunicazione” su tali questioni. Lo scoglio da superare era stato tracciato, così come le modalità e la metodologia da utilizzare nel contesto territoriale dove si andava a sperimentare e valutare in che maniera un diverso modo di pensarsi potesse mettere in atto una progettazione partecipata sul fenomeno delle dipendenze nei luoghi del lavoro.

4.3.3.2. Il “dilemma” del tavolo

Se le problematiche sopra descritte caratterizzano tutti e tre i territori, nel caso del tavolo veneziano esso non solo ha dovuto fare i conti con la dimensione lavoro/sociale e definire come l’uno fa parte dell’altro, ma soprattutto ha dovuto trovare il terreno utile affinché si innescasse un dialogo con gli imprenditori locali, capace di avviare un confronto su tali temi.

La compresenza al tavolo dei diversi attori territoriali da coinvolgere nel dibattito era il primo presupposto che il progetto si era dato come uno degli indicatori di successo/insuccesso dell’apparato sperimentale. Le difficoltà in tal senso, anche se in ultimo in parte superate, connotano in maniera prevalente il percorso veneziano.

A ciò va aggiunto il fatto che questo lavoro iniziale del tavolo non ha potuto far leva su un altro presupposto individuato per tutti e tre i territori coinvolti nella sperimentazione: diversamente da quanto precedentemente (e sulla carta) assodato, a Venezia il Contratto d’area stabilito dagli Accordi di Programma del 1998 è a tutt’oggi ancora bloccato. Questi accordi prevedevano un patto sociale per la bonifica di Porto Marghera. La scelta del territorio di Mestre-Venezia era stata motivata, come per le altre due realtà selezionate per la sperimentazione, proprio dalla presenza di forme e pratiche di “concertazione locale” che purtroppo non sono state invece avviate in quel territorio.

Si è perciò deciso di allargare e nello stesso tempo di delimitare il progetto sperimentale al territorio del Comune di Venezia. Il gruppo dei facilitatori ha dovuto, quindi, ridefinire i confine geografici dell’intervento e il contesto dove inserirsi; questo ha implicato una ridefinizione della mappa degli *stakeholders* e, conseguentemente, ha richiesto ulteriore tempo e risorse per la ridefinizione dei confini del gruppo locale.

Una difficoltà dei gruppi di lavoro multiattoriale è, inoltre, la rappre-

sentatività dei suoi componenti; è, cioè, necessario che i componenti siano rappresentanti di portatori di interessi. Nel caso di Venezia, è subito evidente (vedi paragrafo “Il racconto cronologico”) una certa difficoltà – che ha accompagnato in parte l’intero processo – a creare un gruppo di lavoro operativo che condividesse sin dall’inizio un metodo di lavoro, linguaggi e attenzione alla prevenzione nei luoghi di lavoro.

Le difficoltà nel far decollare un gruppo di lavoro locale multiattoriale – che tenga conto delle competenze e delle professionalità di ciascuno, concordando sull’importanza di lavorare in un’ottica di prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro e sul fatto che tale fenomeno debba essere considerato nelle sue caratteristiche sociali, quindi che la società nel suo insieme se ne debba fare carico – trova a questo punto un altro scoglio che, nel caso veneziano, a differenza degli altri due luoghi della sperimentazione, caratterizza l’intero processo.

La difficoltà maggiore, infatti, non è stata quella di creare un tavolo di lavoro, ma di far sedere allo stesso sia le rappresentanze sindacali che i datori di lavoro, insieme a tutti quei soggetti che, come si può vedere nel precedente racconto cronologico, per mandato istituzionale si occupano di prevenzione, cura e riabilitazione delle dipendenze, di tutela sociale, di reinserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati.

Il tavolo, così come si compone dai primi contatti con i sindacalisti locali e con le successive adesioni ad esso da parte di altri rappresentanti di organismi e enti territoriali, comunque, sin dall’inizio comincia a discutere sui dati emersi dalla ricerca nazionale.

La prevalente componente sindacale che caratterizza il tavolo di Venezia, anche quando i soggetti che vi partecipano dipendono dai servizi sociosanitari locali, incide fortemente anche sulle modalità di comunicazione interna al tavolo stesso. Mancando la cosiddetta “controparte” il tono e i temi che vengono associati al fenomeno delle dipendenze sono osservati e pensati, infatti, solo da una particolare angolazione che vede nei “comportamenti” dei datori di lavoro e a volte nel lavoro stesso le concause ai tanti disagi che i lavoratori “subiscono” in tali luoghi.

Le rivendicazioni sindacali e le pregresse modalità di gestione della salvaguardia dei diritti anche della salute dei lavoratori non si discostano da tante altre analisi precedentemente effettuate in altri tavoli di contrattazione o di concertazione.

Ai facilitatori, in tale contesto, rimane poco da mediare, quando soprat-

tutto al tavolo una parte rilevante dei soggetti locali (gli imprenditori) risulta assente.

4.3.3.3. La ricerca di altri attori e dei luoghi della sperimentazione

Una volta individuati due luoghi di lavoro significativi per il territorio (Vesta e Fincantieri), ai fini di sperimentare in quei luoghi un possibile progetto partecipato di prevenzione si cerca di verificare prima di tutto l'adesione dei delegati sindacali aziendali delle due realtà produttive, in quanto soggetti indispensabili per costruire un progetto territoriale che parta dal luogo di lavoro e non sia ad esso estraneo.

Viene, quindi, chiesto ai delegati sindacali aziendali delle tre confederazioni (CGIL, CISL e UIL) delle due imprese di entrare a far parte del tavolo. Una risposta positiva viene solo dai delegati CGIL.

C'è da ricordare, a tal proposito, che l'investimento nella progettazione partecipata non è scontato; si tratta di legittimarlo con i soggetti locali, coinvolgendoli nella discussione in atto nel tavolo e favorendo in questo modo il dialogo e la fiducia, presupposti ritenuti altrettanto fondamentali per la buona riuscita della sperimentazione, soprattutto quando dal confronto si decidesse di intervenire con una progettualità locale all'interno delle due aziende.

Il delegato sindacale della CGIL della Fincantieri, a tal proposito, ha sottolineato fin dall'inizio che secondo la sua esperienza sarebbe stato difficilissimo entrare in quell'azienda e in particolare – a causa della complicata organizzazione della Direzione aziendale – prendere contatti con quest'ultima. Alcune modalità organizzative aziendali oggettivamente possono rappresentare un ostacolo alla “contaminazione”, possono cioè essere proprie di mondi a confini rigidi.

Nel frattempo l'Assessore provinciale al Lavoro accettava di entrare nel tavolo, proponendosi in un ruolo di promotore di una “concertazione sociale” con l'Associazione Industriali presente nella Commissione Provinciale Paritetica. Nonostante tali premesse, a tutt'oggi non ci risulta che l'Assessore abbia messo all'ordine del giorno il progetto “Prevenzione e valutazione della dipendenza sui luoghi di lavoro” nell'ambito di detto organismo provinciale. Ciò può far pensare che interventi di questa natura possono non rientrare tra le priorità delle politiche del lavoro degli attori del terri-

torio; di conseguenza, che il lavoro progettuale ha sì un riconoscimento politico di massima, ma non rientra tra gli strumenti operativi dell'Assessorato.

I contatti diretti dei facilitatori con Unindustria ripropongono poi una questione che già in precedenza lo stesso tavolo di lavoro aveva fatto emergere nei diversi incontri, finalizzati alla ricerca dei luoghi dove sperimentare il progetto: «La domanda che ci verrà posta dagli imprenditori sarà: cosa ci guadagna l'azienda?».

La risposta data dai componenti del tavolo sottolinea che il disagio, nelle sue diverse forme, in un luogo di lavoro ha ripercussioni sulle dinamiche, sulle relazioni, sulla politica del lavoro, sulla professionalità e sulla produttività. Di conseguenza, il tavolo ha ipotizzato che il “luogo” di confronto e di dialogo proposto dal progetto sperimentale avrebbe potuto rafforzare l'interesse delle aziende per la tutela della salute e per la sicurezza nei luoghi di lavoro, dove l'uso di sostanze – e le dipendenze in generale – potevano essere osservate come una manifestazione disfunzionale di un disagio sia personale sia collettivo e non necessariamente collegato ai luoghi del lavoro.

Certi fenomeni, infatti, quali l'uso di alcol, farmaci, altre sostanze sono indicatori di forme di disagio che non appartengono a specifici target o a specifici luoghi, ma a tutti gli attori sociali nel loro insieme, e quindi come tali andrebbero trattati.

Il tavolo a questo punto ha anche pensato di fare una lettura riguardante l'infortunistica per conoscere la percezione del fenomeno e le incidenze dei costi per le aziende stesse. Fino ad aprile 2004, tuttavia, l'Associazione Industriali ha rimandato qualsiasi decisione sull'adesione. La risposta attesa da tempo è arrivata tramite un funzionario che ha comunicato al facilitatore del tavolo che Unindustria non aderiva al progetto in atto e che non riteneva opportuno farsi tramite con gli associati, perché non intendeva intromettersi nelle decisioni degli imprenditori, in particolare su temi quali le dipendenze che rimandano al disagio dei lavoratori in azienda.

Se ancora ce ne fosse bisogno, il dato che è emerso in quel confronto a distanza con Unindustria ha posto di nuovo al centro del dibattito progettuale quanto sia necessario confrontarsi allo stesso tavolo su tali temi, affinché vengano meno le diffidenze (e differenze) nel parlare di questo fenomeno; ciò richiede tempo e disponibilità al dialogo e anche una fase di discussione dedicata soprattutto alle paure e ai pregiudizi che tali temi evocano ancora in molti.

Il lavoro del tavolo è proseguito nonostante le difficoltà incontrate e, nel frattempo, i facilitatori riescono a contattare anche il Direttore generale di Vesta, il quale, pur comunicando l'adesione al tavolo della sua organizzazione nel novembre 2003, sino a metà febbraio 2004 non indica un referente aziendale per il tavolo, bloccando così di fatto qualsiasi azione predisposta per quella realtà produttiva.

Vesta peraltro è un'azienda che storicamente ha avuto sempre il problema dell'abuso di alcol; questo però è sempre stato "visto" e "vissuto" come un "problema della città", e quindi tollerato. In Vesta, inoltre, storicamente c'è sempre stata l'idea – che è divenuta poi anche una specie di identità aziendale – che il problema (dell'alcol, ecc.) appartiene solo ai nuovi assunti. Questi portano con sé una "non identità", una disgregazione sociale che sta fuori dall'azienda.

Il fenomeno della dipendenza, in questo specifico contesto, mostra e rende ancora più evidente gli elementi costitutivi delle rappresentazioni sociali che tale tema genera nei diversi soggetti o attori territoriali. Sono evidenti, inoltre, a questo punto tutti i sintomi di un vero e proprio conflitto, a volte latente, a volte agito, con la conseguente creazione di veri e propri capri espiatori.

Il conflitto in atto viene in parte eluso o sfuggito, "diluendolo" nella cultura locale, in parte agito identificando i nemici da combattere e in questo modo allontanando il male da se stessi. Senza un processo di confronto che riesca ad innescare, attraverso una rimessa in comunicazione tra vari mondi (anche professionali), un processo di "spiazzamento cognitivo" il problema in questione sarà sempre destinato ad essere trattato con le "antiche logiche" che lo renderanno sempre più invisibile o intangibile o, peggio ancora, con quelle griglie di analisi che lo identificano solo con i pregiudizi.

In entrambi i casi non potrà mai essere materia di un sano dibattito dal quale nasca un confronto tra le varie parti in gioco che possa portare a individuare un nuovo linguaggio finalizzato alla costruzione di un progetto condiviso e, forse, anche partecipato.

4.3.3.4. Arginare gli ostacoli, cambiando danza

Viste le varie esperienze realizzate dal tavolo in questo periodo, possiamo dire che esso ne esce alla fine rafforzato, quanto meno sotto l'aspetto

di una maggiore consapevolezza dei diversi ostacoli che l'idea progettuale avrebbe dovuto affrontare per dar luogo a una progettazione partecipata.

Date le diverse difficoltà affrontate dal tavolo, è nata l'idea che nel territorio la proposta progettuale potesse essere articolata attraverso una ricerca che avesse come obiettivo quello di conoscere la percezione e la rappresentazione delle dipendenze nei luoghi di lavoro, cioè di rilevare le conoscenze e il vissuto che i diversi soggetti che operano nel mondo del lavoro hanno circa il fenomeno in questione.

Si è pensato quindi di utilizzare, una volta rivisto e contestualizzato alle problematiche veneziane, il questionario ideato e progettato nel territorio di Foligno. Si tratta di un questionario (anonimo nella compilazione) sulla percezione delle dipendenze non finalizzato, quindi, alla valutazione quantitativa dell'eventuale fenomeno posto in esame.

Nell'indagine sono stati tenuti presenti determinati punti quali:

- tenere ampio il concetto di dipendenza, quindi non solo quella "storica" da sostanze illegali;
- la prevenzione delle dipendenze deve diventare tutela della salute anche nei luoghi di lavoro;
- porsi nell'ottica di cosa si può fare prima che il soggetto diventi "dipendente";
- l'obiettivo del tavolo è divenire strumento sociale del territorio;
- è fondamentale utilizzare questo progetto per far sì che i lavoratori affetti da diversi fenomeni di dipendenza, trovino una risposta.

Nel territorio veneziano si rileva un dato altamente significativo: il 60% degli utenti dei due Ser.T. lavorano; sono perciò tossicodipendenti o dipendenti in trattamento compatibili con l'attività lavorativa. Nel tavolo a tale proposito ci si è chiesti se questi lavoratori siano da considerarsi "tossicodipendenti" o "soggetti in cura presso i servizi". Ci si è domandati, inoltre, quando avviene il passaggio dal consumo all'abuso e infine alla condizione di dipendenza e quando, poi, divengono soggetti la cui condizione non è più compatibile con il lavoro. L'interrogativo fondamentale è, dunque, diventato: come intervenire precocemente nei luoghi di lavoro prima che i consumatori divengano bisognosi di cure?

Il tavolo – oltre ad offrire l'opportunità ai diversi soggetti coinvolti di un confronto comune, partendo da più punti di vista e angolazioni differenti – ha consentito una discussione serena sulle caratteristiche locali del

fenomeno dipendenze, che ha favorito in tutti i partecipanti al tavolo un processo di maggiore consapevolezza del problema in questione.

L'idea di utilizzare un questionario anonimo ha permesso al tavolo non solo di individuare uno strumento attraverso il quale comunicare, ma ha messo a disposizione soprattutto un mezzo per riallacciare contatti con eventuali aziende e, quindi, con i soggetti destinatari di una comunicazione che sinora era stata, per diverse ragioni, di fatto impedita.

L'idea del questionario nasceva dalla consapevolezza che un progetto partecipato nel contesto veneziano avesse bisogno prima di tutto di un presupposto a questo punto fondamentale: conoscere la percezione di un problema che nei vari tentativi di costituzione del tavolo, nei contatti, nel coinvolgimento delle varie parti in gioco, aveva fatto emergere come i pregiudizi e particolari rappresentazioni del problema incidessero in maniera significativa su ogni proposta agita dal tavolo nel contesto territoriale.

Il questionario nasceva da una rinnovata consapevolezza: bisognava cambiare il modo di contattare e di proporsi all'esterno, non più chiedendo genericamente un incontro-confronto sul tema proposto (dando per scontato che ci fosse un medesimo modo di "pensare al rischio", ecc.), ma basare questo obiettivo su ulteriori dati di conoscenza della cultura locale riguardo le dipendenze e le paure ad esso correlate. In sintesi, si spostava in avanti, si faceva slittare il tempo del confronto a un secondo momento, dopo aver raccolto più informazioni e di conseguenza più conoscenze sul tema in questione.

4.3.3.5. Ripensarsi contestualizzandosi

In questo rivisitare e ritrarre il progetto sperimentale sta la contestualizzazione dell'esperienza veneziana che, insieme alla ricerca, rinnova e rinforza la presenza del tavolo e i suoi obiettivi.

Il nuovo progetto si articola in:

- ricerca tramite un'indagine sulla percezione del fenomeno "dipendenze";
- tavolo di confronto permanente tra azienda e sindacato;
- tavolo aperto periodicamente al gruppo progettuale;
- costruzione di linee-guida per gli accordi aziendali integrativi, quali strumenti da fornire al mondo del lavoro per rendere il progetto spendibile sul territorio.

Possiamo dire, quindi, che il tavolo di Venezia, viste le difficoltà incontrate, si è venuto a costituire per processi successivi, utilizzando gli ostacoli e i conflitti (latenti o agiti) come risorse e non come problemi che spesso bloccano le operatività, soprattutto progettuali.

Le difficoltà che hanno caratterizzato il tavolo sono state materia di dibattito interno e rivisitate al fine di valutare tutto ciò che nel frattempo ogni idea, ogni proposta aveva fatto scaturire nel confronto, non sempre diretto, con tutti gli altri attori territoriali che il progetto in questo periodo ha cercato di coinvolgere.

Volgendo lo sguardo a ritroso, per esempio, vediamo che i referenti territoriali del CNCA hanno dapprima costruito l'adesione e il partenariato con le organizzazioni sindacali territoriali CGIL e UIL (la CISL locale non si è fatta coinvolgere). Formato questo primo gruppo territoriale, si è passati a costruire il tavolo di lavoro, che è nato da una serie di incontri e riflessioni su un tema quale le dipendenze nei luoghi di lavoro, carico di significati fortemente simbolici e soprattutto di pregiudizi che hanno ostacolato non poco il percorso progettuale.

Nonostante le difficoltà incontrate – dapprima quella di riuscire a far sedere al medesimo tavolo anche i datori di lavoro (che rappresenta forse il punto di maggiore debolezza della sperimentazione veneziana) – si è riusciti a valorizzare l'apporto di tutti coloro che hanno dimostrato di sentire la necessità e l'importanza di un nuovo modo di approcciare il fenomeno e che hanno dato la propria disponibilità e collaborazione, contribuendo alla costruzione dell'attuale percorso progettuale che si è arricchito anche delle stesse sconfitte o difficoltà.

Inoltre, il fatto che il tavolo di lavoro abbia riunito chi quotidianamente affronta il problema delle dipendenze e chi vive ogni giorno i problemi del lavoro è, certo, un risultato molto importante: una "rimessa in comunicazione" tra chi spesso su questi temi ha sino ad adesso o poco parlato o poco ascoltato.

Il tavolo di lavoro è divenuto in questo contesto operativo soprattutto tavolo di comunicazione (oserebbero dire sperimentale) per aprire canali comunicativi su un tema che interessa molti, forse anche chi ha posto vincoli e barriere.

Il tavolo di co-progettazione ha comunque dato avvio ad un processo: i componenti del tavolo oggi chiedono che il progetto vada oltre il tempo previsto dallo stesso in quanto ritengono che sia necessario riportare la

discussione anche nei contratti integrativi aziendali. La co-progettazione quale spazio di ragionamento comune ha fatto i suoi primi passi, anche se non sono stati presenti in maniera diretta al tavolo tutti gli attori auspicati dai ricercatori nazionali.

Il progetto nazionale “Prevenzione e valutazione della dipendenza sui luoghi di lavoro”, infatti, prevedeva la costruzione di un modello sperimentale la cui caratteristica è di essere costruito nel contesto dove viene sperimentato e questo aspetto ha creato notevoli difficoltà, perché c’è l’abitudine che un progetto finanziato, quando viene proposto ad un tavolo per l’attuazione, è già costruito e quindi va solo applicato secondo coordinate date.

Il referente territoriale e il facilitatore del CNCA hanno avuto il compito di promuovere, coordinare e mettere in rete i diversi soggetti che avrebbero formato il tavolo; soggetti che per la prima volta si sono comunque confrontati assieme sulla prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro e sulla definizione di un fenomeno che nel territorio non aveva mai visto lavorare insieme servizi specialistici di cura e di riabilitazione, istituzioni con un mandato politico sul “benessere” della popolazione, istituzioni economiche e il sindacato.

In questo contesto sono state riscontrate diverse difficoltà:

- nella costruzione del tavolo;
- nella progettazione;
- nella presenza costante e regolare agli incontri; infatti, a differenza di altri contesti sperimentali, non è stato possibile sempre definire una qualche cadenza temporale per gli incontri.

Si osserva, infine, che nel Veneto si sono registrate altre situazioni di difficoltà rispetto al tema delle dipendenze sui luoghi di lavoro. Lo stesso sindacato, in precedenza, aveva fatto blocco contro l’avvio di una riflessione sull’abuso di alcol e l’EBAV (Ente Bilaterale Artigianato Veneto) ha prodotto anni fa un opuscolo sull’abuso di alcol che le aziende si sono rifiutate di diffondere.

CAPITOLO 5

ALCUNI ESITI DEL PROGETTO

5.1 I questionari di Foligno e di Venezia

5.1.1. *Il disegno della ricerca*

La ricerca si è posta l'obiettivo di analizzare la percezione della dipendenza all'interno dei luoghi di lavoro, con lo scopo di rilevare se esiste un cambiamento nella percezione del concetto di dipendenza sul luogo di lavoro o se questo rimane tuttora ancorato solamente all'utilizzo di sostanze stupefacenti. Infatti, studi recenti hanno messo in luce un incremento notevole di quelle che vengono definite *New Addictions* o "Nuove Dipendenze" per catalogare tutte quelle forme di dipendenza in cui non è implicato l'intervento di alcuna sostanza chimica. In questo caso l'oggetto della dipendenza è rappresentato da un comportamento o da un'attività lecita e socialmente accettata.

Tra le *new addictions* possiamo annoverare la dipendenza dal Gioco d'Azzardo, da Internet, dai Videogiochi, dal Sesso, dal Cibo e dalle Relazioni Affettive.

Tuttavia, nonostante l'evidente sviluppo delle *new addictions*, c'è ancora incertezza in ambito scientifico riguardo la legittimità di considerare tali disturbi alla stregua di vere e proprie dipendenze.

Inoltre la presente ricerca si pone l'obiettivo di rilevare l'effettiva conoscenza delle persone rispetto all'esistenza di programmi e pratiche aziendali e alla consapevolezza rispetto ai servizi territoriali di cui è possibile beneficiare all'interno dei contesti territoriali presi in considerazione.

5.1.2. *Il questionario*

Per la rilevazione delle percezioni si è fatto uso della tecnica del questionario cartaceo in quanto, rispetto ad altre tecniche utilizzate, presentava rispetto al disegno di ricerca rilevanti vantaggi di rapidità, economicità, standardizzazione ed anonimato.

Per sondare le opinioni dei diversi soggetti è stata utilizzata, infatti, una scala comprendente 14 *items* che mirano ad evidenziare i diversi tipi di dipendenza, le attitudini e i comportamenti degli intervistati nei confronti di questo tipo di situazioni e le modalità attraverso le quali vi si può far fronte all'interno dei luoghi di lavoro e sul territorio.

Infine, nell'ultima parte del questionario sono state formulate alcune domande che hanno, invece, permesso di individuare alcune delle caratteristiche specifiche degli intervistati (stato civile, professione, scolarità, ecc.).

5.1.3. *Il campione della ricerca*

Il campione della ricerca è costituito da 807 soggetti per ciò che riguarda il territorio di Foligno e da 208 soggetti nel territorio di Venezia, operanti in organizzazioni pubbliche e private dei rispettivi territori per una totalità di 1015 persone intervistate.

Il questionario è stato somministrato, principalmente, nei seguenti contesti organizzativi:

- Foligno: Industria, Confcommercio, Confartigianato, CNA, CISL, ARIEL, Confersecenti, Legacoop, Cooperativa La Tenda, UIL, Coop.
- Venezia: la totalità dei questionari provenienti dal territorio veneziano vengono dall'azienda VESTA; tuttavia, siamo in attesa di ulteriori dati provenienti da altre realtà organizzative del territorio.

5.1.4. *Le analisi effettuate*

L'obiettivo delle analisi statistiche effettuate in questa prima fase è semplicemente quello di osservare la distribuzione delle frequenze rispetto alle differenti variabili indagate dal questionario. Si tratta in realtà di una prima

analisi che ci consente di sintetizzare l'elevato numero di informazioni rilevate riguardo alla percezione della dipendenza dei soggetti intervistati nei due differenti territori.

Infatti, le analisi fin qui effettuate sono funzionali all'identificazione delle prime informazioni rispetto alla statistica descrittiva che ci consente di ottenere la raffigurazione dell'intero campione in termini di variabili.

Tali elaborazioni, dunque, sono da considerarsi come una prima indagine pilota che verrà utilizzata in seguito al fine di operare una sintesi più raffinata del questionario ottenendo informazioni maggiormente definite e specifiche, come ad esempio l'analisi fattoriale, per la realizzazione di una vera e propria scala di misura della "Percezione e rappresentazione sociale della dipendenza nei luoghi di lavoro".

Lasciamo pertanto ad altra sede la discussione di analisi maggiormente raffinate, procedendo di seguito alla descrizione delle risposte dei soggetti in maniera distinta per ciò che concerne il territorio di Foligno e di Venezia ed ipotizzando infine qualche ipotesi di sviluppo futuro.

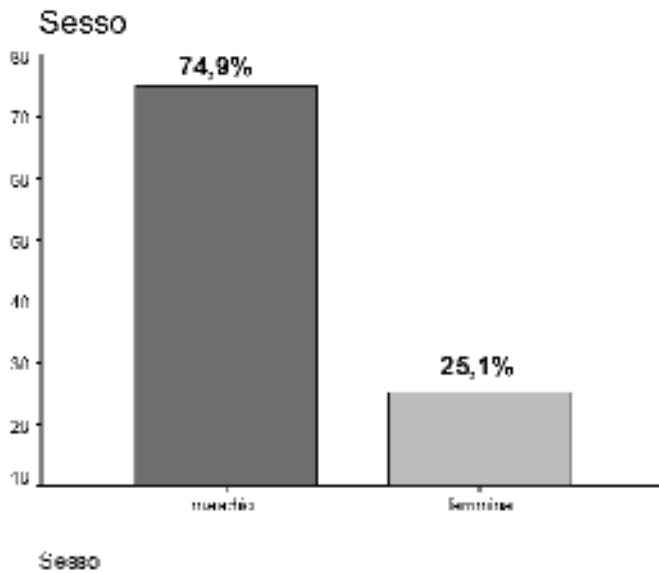
5.1.5. *Descrizione del Campione di Foligno*

TOTALITÀ DEL CAMPIONE INTERVISTATO: 807 SOGGETTI

Inizialmente verranno esaminati i dati anagrafico ambientali rilevati nella seconda parte del questionario somministrato al fine di analizzare le caratteristiche specifiche dell'intero campione.

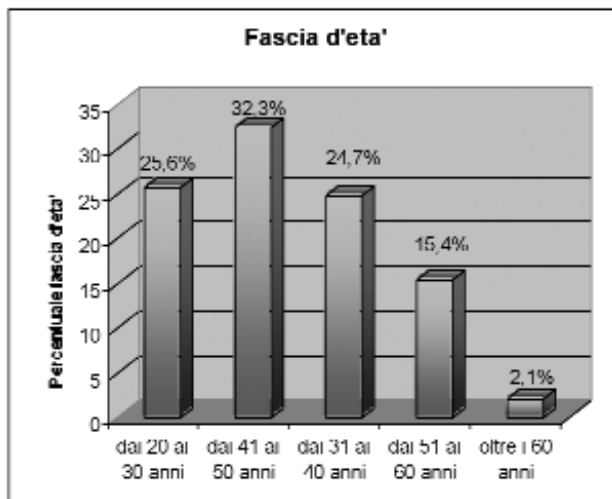
Sesso

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| maschio | 579 | 71,7 | 74,9 | 74,9 |
| femmina | 194 | 24,0 | 25,1 | 100,0 |
| Totale | 773 | 95,8 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 34 | 4,2 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |



Fascia d'età

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| dai 20 ai 30 anni | 198 | 24,5 | 25,6 | 25,6 |
| dai 41 ai 50 anni | 250 | 31,0 | 32,3 | 57,9 |
| dai 31 ai 40 anni | 191 | 23,7 | 24,7 | 82,6 |
| dai 51 ai 60 anni | 119 | 14,7 | 15,4 | 97,9 |
| oltre i 60 anni | 16 | 2,0 | 2,1 | 100,0 |
| Totale | 774 | 95,9 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 33 | 4,1 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |



Stato Civile

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Celibe/nubile | 274 | 34,0 | 36,1 | 36,1 |
| Coniugato/a | 451 | 55,9 | 59,5 | 95,6 |
| Altro | 33 | 4,1 | 4,4 | 100,0 |
| Totale | 758 | 93,9 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 49 | 6,1 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

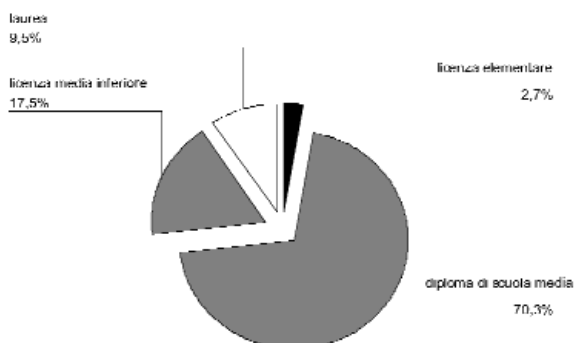
Figli

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| sì | 455 | 56,4 | 59,7 | 59,7 |
| no | 307 | 38,0 | 40,3 | 100,0 |
| Totale | 762 | 94,4 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 45 | 5,6 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

Livello di istruzione

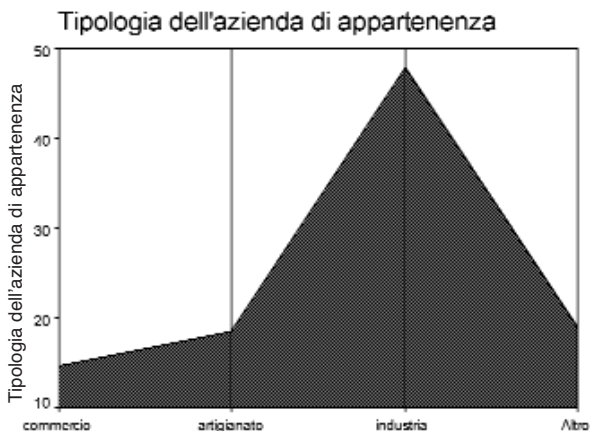
| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| licenza elementare | 21 | 2,6 | 2,7 | 2,7 |
| diploma di scuola media superiore | 541 | 67,0 | 70,3 | 73,0 |
| licenza media inferiore | 135 | 16,7 | 17,5 | 90,5 |
| laurea | 73 | 9,0 | 9,5 | 100,0 |
| Totale | 770 | 95,4 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 37 | 4,6 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

Livello di istruzione



Tipologia dell'azienda di appartenenza

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Commercio | 112 | 13,9 | 14,7 | 14,7 |
| Artigianato | 141 | 17,5 | 18,5 | 33,2 |
| Industria | 364 | 45,1 | 47,8 | 81,0 |
| Altro | 145 | 18,0 | 19,0 | 100,0 |
| Totale | 762 | 94,4 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 45 | 5,6 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

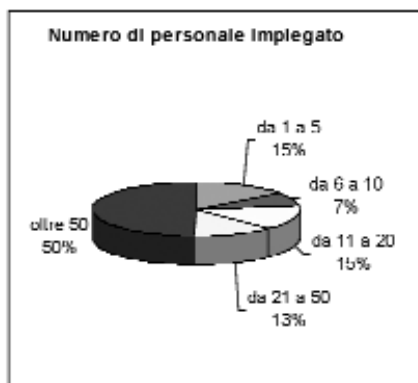


Numero di personale impiegato

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| da 1 a 5 | 113 | 14,0 | 15,0 | 15,0 |
| da 6 a 10 | 56 | 6,9 | 7,4 | 22,5 |
| da 11 a 20 | 116 | 14,4 | 15,4 | 37,9 |
| da 21 a 50 | 94 | 11,6 | 12,5 | 50,4 |
| oltre 50 | 373 | 46,2 | 49,6 | 100,0 |
| Totale | 752 | 93,2 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 55 | 6,8 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

Mansione svolta

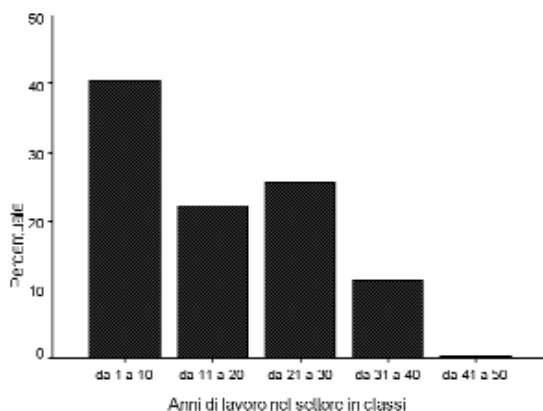
| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| titolare/dirigente/ quadro | 114 | 14,1 | 14,8 | 14,8 |
| impiegato | 156 | 19,3 | 20,3 | 35,1 |
| operaio | 438 | 54,3 | 56,9 | 91,9 |
| altro | 62 | 7,7 | 8,1 | 100,0 |
| Totale | 770 | 95,4 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 37 | 4,6 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |



Anni di lavoro nel settore

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| da 1 a 10 anni | 282 | 34,9 | 40,4 | 40,4 |
| da 11 a 20 anni | 155 | 19,2 | 22,2 | 62,6 |
| da 21 a 30 anni | 179 | 22,2 | 25,6 | 88,3 |
| da 31 a 40 anni | 79 | 9,8 | 11,3 | 99,6 |
| da 41 a 50 anni | 3 | ,4 | ,4 | 100,0 |
| Totale | 698 | 86,5 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 109 | 13,5 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

Anni di lavoro nel settore



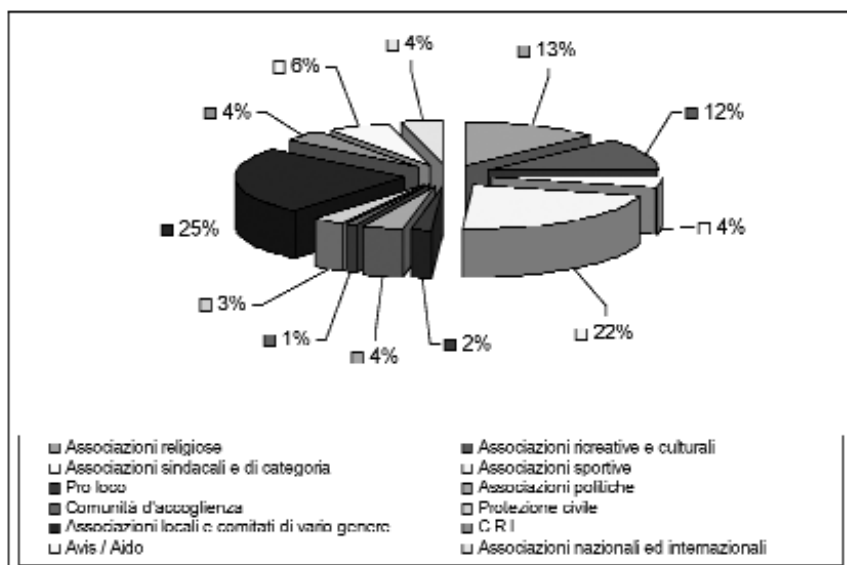
Si occupa di volontariato, fa parte di associazioni locali, religiose, sportive, ricreative, di comitati di quartiere, ecc.?

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| sì | 212 | 26,3 | 27,6 | 27,6 |
| no | 556 | 68,9 | 72,4 | 100,0 |
| Totale | 768 | 95,2 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 39 | 4,8 | | |
| | 807 | 100,0 | | |



In quali associazioni svolge attività di volontariato?

| | Frequenza | Percentuale |
|--|-----------|-------------|
| Associazioni religiose | 29 | 13% |
| Associazioni ricreative e culturali | 26 | 12% |
| Associazioni sindacali e di categoria | 9 | 4% |
| Associazioni sportive | 47 | 22% |
| Pro loco | 5 | 2% |
| Associazioni politiche | 9 | 4% |
| Comunità d'accoglienza | 3 | 1% |
| Protezione civile | 6 | 3% |
| Associazioni locali e comitati di vario genere | 53 | 25% |
| C.R.I. | 8 | 4% |
| Avis / Aido | 12 | 6% |
| Associazioni nazionali ed internazionali | 9 | 4% |



5.1.6. La percezione della dipendenza nei luoghi di lavoro di Foligno

In questa seconda parte sono state considerate ed analizzate le 14 domande relative alle percezioni individuali del campione rispetto alla dipendenza in generale ed alle percezioni ed ai vissuti di questa all'interno dei contesti lavorativi in cui i soggetti rilevati si trovano ad operare.

In questa sezione verranno analizzate le frequenze delle risposte dei soggetti rispettando l'ordine di somministrazione ovvero l'ordine di presentazione delle domande sul questionario.

Pertanto possiamo vedere come, le persone facenti parte del nostro campione, attribuiscono alla dipendenza un ruolo piuttosto elevato tra i tanti fenomeni sociali problematici. Infatti, rispetto alla domanda n° 1 (*Per Lei, tra i tanti fenomeni sociali problematici, che ruolo ricopre la dipendenza?*), il 47,3% afferma che essa occupa un ruolo alto, il 42,2% un ruolo medio mentre solo un 8,8% basso e un 1,7% nullo.

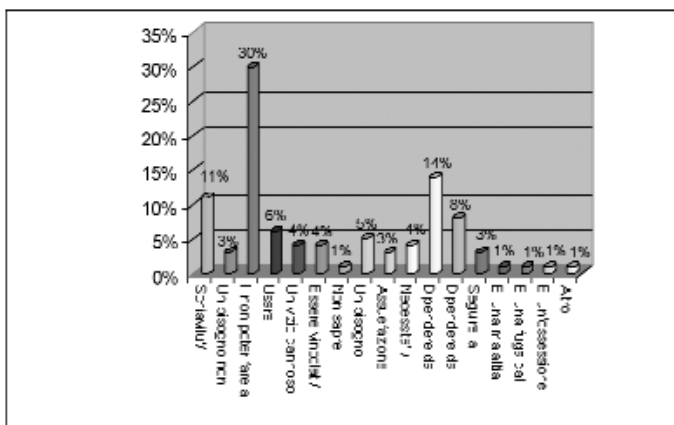
1) Per Lei, tra i tanti fenomeni sociali problematici, che ruolo ricopre la dipendenza?

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| alto | 371 | 46,0 | 47,3 | 47,3 |
| medio | 331 | 41,0 | 42,2 | 89,5 |
| basso | 69 | 8,6 | 8,8 | 98,3 |
| nullo | 13 | 1,6 | 1,7 | 100,0 |
| Totale | 784 | 97,1 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 23 | 2,9 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

Alla domanda n° 2, in cui veniva richiesto espressamente che tipo di percezioni suscita la parola “dipendenza” (*Comunemente, Lei cosa intende per “Dipendenza”?*), le persone hanno risposto esprimendo liberamente la propria opinione ed il proprio vissuto; in seguito le risposte sono state raggruppate in diversi cluster dando vita ad una serie di nuove categorie articolate nel modo che segue:

2) Comunemente, Lei cosa intende per “Dipendenza”?

| | Frequenze | Percentuali |
|---|-----------|-------------|
| Il non poter fare a meno di qualcosa | 231 | 30% |
| Dipendere da sostanze/prodotti | 109 | 14% |
| Schiavitù/mancanza di libertà e di autonomia | 86 | 11% |
| Dipendere da azioni/comportamenti/persona | 59 | 8% |
| Usare droghe/usare sostanze stupefacenti | 43 | 6% |
| Un bisogno irrefrenabile | 42 | 5% |
| Essere vincolati/condizionati/succubi | 35 | 4% |
| Necessità/stimolo psicologico-fisiologico | 34 | 4% |
| Un vizio dannoso per se e per gli altri | 33 | 4% |
| Assuefazione | 24 | 3% |
| Un bisogno non necessario bensì dannoso | 22 | 3% |
| Seguire la massa/la televisione/la moda/la pubblicità | 22 | 3% |
| È una malattia | 11 | 1% |
| Altro | 10 | 1% |
| Non saprei | 8 | 1% |
| È una fuga dal contesto quotidiano | 7 | 1% |
| È un'ossessione | 4 | 1% |



Alla domanda n° 3 (*Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano le più diffuse nel territorio?*) le persone hanno fornito la loro risposta su una scala Likert da 1 a 4 punti dove 1 significa MOLTO DIFFUSA e il 4 PER NIENTE DIFFUSA; l'analisi delle risposte ha dato vita ai seguenti risultati:

3) Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano le più diffuse nel territorio?

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|---|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 3a) Diffusione dipendenza da Tabacco | 794 | 13 | 1,26 | ,48 |
| 3c) Diffusione dipendenza da Televisione | 763 | 44 | 1,72 | 2,38 |
| 3d) Diffusione dipendenza da Alcool | 772 | 35 | 1,80 | ,65 |
| 3i) Diffusione dipendenza da Hascisc, Marijuana | 745 | 62 | 1,90 | 1,06 |
| 3l) Diffusione dipendenza da Prostituzione | 763 | 44 | 2,11 | ,83 |
| 3m) Diffusione dipendenza da Internet chat line | 750 | 57 | 2,15 | ,84 |
| 3n) Diffusione dipendenza da Cocaina | 764 | 43 | 2,16 | ,85 |

segue

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|--|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 3e) Diffusione dipendenza da Video giochi | 763 | 44 | 2,17 | ,81 |
| 3f) Diffusione dipendenza da Cibo | 753 | 54 | 2,19 | ,85 |
| 3k) Diffusione dipendenza Ecstasy, Crack | 743 | 64 | 2,22 | ,80 |
| 3b) Diffusione dipendenza da Eroina | 762 | 45 | 2,25 | ,72 |
| 3j) Diffusione dipendenza da Pornovideo | 752 | 55 | 2,31 | ,83 |
| 3g) Diffusione dipendenza da Psicofarmaci | 742 | 65 | 2,43 | ,74 |
| 3h) Diffusione dipendenza da Gioco d'azzardo | 756 | 51 | 2,52 | 1,04 |

Analizzando le distribuzioni delle medie e delle deviazioni standard delle risposte ai 14 *items* facenti parte della domanda in questione, possiamo riscontrare come le persone possiedano una percezione decisamente elevata (molto diffusa e diffusa) rispetto alla diffusione di Tabacco (1.26), Alcool (1.80), Hashish (1.90); discretamente elevata rispetto alla Prostituzione, Cocaina, Cibo, Video giochi, Internet, Ecstasy, Eroina e Pornovideo, mentre presentano una percezione piuttosto ridotta rispetto alla dipendenza da Psicofarmaci e da Gioco d'azzardo.

La Televisione (1.72), considerando la deviazione standard piuttosto elevata, sembra rappresentare una categoria piuttosto a sé stante dal momento che i singoli soggetti sembrano aver risposto in maniera molto differenziata in base ad esperienze ed opinioni differenti. Tale dato può essere interpretato ipotizzando che l'uso eccessivo della televisione non viene considerato dal campione come una vera e propria dipendenza.

La quarta domanda, sempre relativa alla percezione individuale e sul territorio d'appartenenza, è relativa alla pericolosità delle diverse "dipendenze" percepita dal campione. Pertanto alla domanda: *Tra i vari tipi di dipendenza, Lei, quali ritiene siano tra le più pericolose?* I soggetti hanno risposto nuovamente esprimendo il loro punto di vista su una scala Likert da 1 a 4 punti dove 1 significa MOLTO PERICOLOSA e 4 PER NIENTE PERICOLOSA.

4) Tra i vari tipi di dipendenza, Lei, quali ritiene siano tra le più pericolose?

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|---|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 4b) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Eroina | 776 | 31 | 1,11 | ,36 |
| 4k) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Ecstasy, Crack | 751 | 56 | 1,39 | ,63 |
| 4n) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Cocaina | 760 | 47 | 1,40 | ,67 |
| 4d) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Alcool | 761 | 46 | 1,50 | ,62 |
| 4a) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Tabacco | 775 | 32 | 1,69 | ,68 |
| 4i) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Hascisc, Marijuana | 750 | 57 | 1,84 | ,88 |
| 4g) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Psicofarmaci | 745 | 62 | 1,85 | 1,03 |
| 4h) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Gioco d'azzardo | 740 | 67 | 2,05 | 1,30 |
| 4l) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Prostituzione | 740 | 67 | 2,33 | 1,18 |
| 4e) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Video giochi | 743 | 64 | 2,53 | ,88 |
| 4f) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Cibo | 737 | 70 | 2,63 | ,85 |
| 4c) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Televisione | 744 | 63 | 2,66 | 1,12 |
| 4j) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Pornovideo | 736 | 71 | 2,70 | ,89 |
| 4m) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Internet chat line | 741 | 66 | 2,74 | 1,12 |

La distribuzione delle medie e delle deviazioni standard evidenzia una percezione di maggior pericolosità rispetto alle sostanze stupefacenti propriamente dette come l'Eroina (1.11), seguita dall'Ecstasy e Crack (1.39), Cocaina (1.40) e abuso di Alcool (1.50).

Altrettanto rilevanti risultano essere il Tabacco, l’Hascisc, e gli Psicofarmaci.

Una via di mezzo è rappresentata, invece, dal Gioco d’azzardo e dalla Prostituzione che vengono percepiti come pericolosi ed infine i Video giochi, Cibo, Televisione, Internet chat line e Pornovideo che vengono percepiti come poco pericolosi.

Procedendo nell’ordine progressivo delle domande osserviamo le analisi effettuate rispetto alla domanda 5: *Tra le varie tipologie di dipendenza, quale ritiene siano le più diffuse negli ambienti di lavoro?* In questo caso troviamo sicuramente al primo posto il Tabacco (1.37) (anche se la deviazione standard è piuttosto elevata), poi l’Alcool che il campione definisce “diffuso” insieme ad Hascisc e Psicofarmaci anche se in misura minore.

Poco diffuse, affermano gli intervistati, le restanti categorie.

5) Tra le varie tipologie di dipendenza, quali ritiene siano le più diffuse negli ambienti di lavoro?

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|---|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 5a) Quanto ritiene sia diffuso il Tabacco negli ambienti di lavoro | 786 | 21 | 1,37 | 2,58 |
| 5d) Quanto ritiene sia diffuso l’Alcool negli ambienti di lavoro | 737 | 70 | 2,52 | ,87 |
| 5f) Quanto è diffuso il Cibo negli ambienti di lavoro | 726 | 81 | 2,74 | ,86 |
| 5i) Quanto ritiene sia diffuso l’Hascisc, Marijuana negli ambienti di lavoro | 718 | 89 | 2,90 | ,90 |
| 5g) Quanto ritiene siano diffusi gli Psicofarmaci negli ambienti di lavoro | 723 | 84 | 2,95 | ,84 |
| 5m) Quanto ritiene sia diffusa la dipendenza da Internet chat line negli ambienti di lavoro | 722 | 85 | 2,99 | 1,42 |
| 5c) Quanto ritiene sia diffusa la Televisione negli ambienti di lavoro | 727 | 80 | 3,14 | ,98 |

segue

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|--|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 5n) Quanto ritiene sia diffusa la dipendenza da Cocaina negli ambienti di lavoro | 731 | 76 | 3,15 | ,85 |
| 5b) Quanto ritiene sia diffusa l'Eroina negli ambienti di lavoro | 723 | 84 | 3,20 | ,71 |
| 5j) Quanto ritiene siano diffusi i Pornovideo negli ambienti di lavoro | 726 | 81 | 3,24 | 2,02 |
| 5l) Quanto ritiene sia diffusa la dipendenza da Prostituzione negli ambienti di lavoro | 731 | 76 | 3,24 | ,90 |
| 5k) Quanto ritiene sia diffusa l'Ecstasy, Crack negli ambienti di lavoro | 709 | 98 | 3,29 | ,75 |
| 5h) Quanto ritiene sia diffuso il Gioco d'azzardo negli ambienti di lavoro | 722 | 85 | 3,33 | ,74 |
| 5e) Quanto ritiene siano diffusi i Video giochi negli ambienti di lavoro | 721 | 86 | 3,41 | ,72 |

Alla domanda n° 6: *I tipi di dipendenza che Lei ritiene essere tra i più diffusi negli ambienti di lavoro, come crede vengano percepiti dagli altri colleghi?* Le persone hanno risposto con un dato piuttosto preoccupante che vede il 39,4% del campione affermare che gli altri colleghi percepiscono con indifferenza tali problematiche, mentre il 21% e il 16% rispettivamente con una certa rilevanza e con molta preoccupazione; mentre il 10% afferma che per gli altri colleghi questi non rappresentano dei problemi da affrontare sul luogo di lavoro.

6) Come vengono percepiti dai colleghi i tipi di dipendenza più diffusi negli ambienti di lavoro?

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| non sono un problema | 99 | 12,3 | 12,9 | 12,9 |
| sono un problema rilevante | 163 | 20,2 | 21,3 | 34,2 |
| vengono trattati con indifferenza | 302 | 37,4 | 39,4 | 73,5 |
| destano molta preoccupazione | 125 | 15,5 | 16,3 | 89,8 |
| non riguardano l'ambiente di lavoro | 78 | 9,7 | 10,2 | 100,0 |
| Totale | 767 | 95,0 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 40 | 5,0 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

Nella domanda n° 7 veniva chiesto ai soggetti di esprimere la propria preferenza rispetto alle cause che possono determinare tali situazioni: *Secondo Lei, quali possono essere le cause di questo tipo di fenomeni?*. La domanda veniva formulata in modo che le persone potessero esprimere il loro accordo rispetto a tre delle dieci diverse condizioni evidenziate dagli sperimentatori. Pertanto verranno riportate di seguito in ordine di importanza le frequenze e la porzione percentuale relativa considerate dal campione rispetto ai differenti *items*:

7) Secondo Lei, quali possono essere le cause di questo tipo di fenomeno?

| | Frequenze | Percentuali |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Insoddisfazione | 484 | 60% |
| Problemi personali | 358 | 44.4% |
| Mancanza di valori | 315 | 39% |
| Amicizie sbagliate | 273 | 33.8% |
| Problemi familiari | 265 | 32.8% |
| Ritmi di vita troppo esasperati | 179 | 22.2% |
| Precarietà economica | 131 | 16.2% |
| Ambiente di appartenenza | 121 | 15% |
| Bisogno di divertimento | 109 | 13.5% |
| Situazione lavorativa stressante | 95 | 11.9% |

Allo stesso modo sono state considerate le risposte assegnate alla domanda 8: *Lei, come pensa si possano affrontare questo tipo di problemi?*, alla quale veniva chiesto ai soggetti di indicare con una X cinque diverse azioni tra quelle proposte dagli sperimentatori. Pertanto riportiamo di seguito le frequenze del campione considerato e le relative percentuali in ordine di importanza:

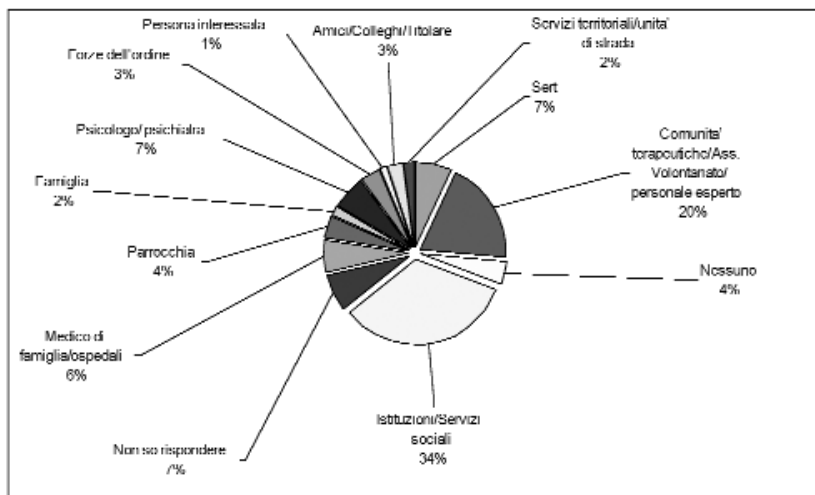
8) Lei, come pensa si possano affrontare questo tipo di problemi?

| | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Parlandone con l'interessato | 566 | 70% |
| Dando maggiori informazioni sul problema | 476 | 59% |
| Con il sostegno di uno psicologo | 309 | 38% |
| Rivolgendosi ai servizi sociali | 301 | 37% |
| Sensibilizzando il territorio | 290 | 35% |
| Attraverso leggi più severe | 272 | 33% |
| Aiutando la famiglia | 260 | 32% |
| Indirizzando le persone in comunità | 219 | 27% |
| Aiutandolo a crearsi nuove amicizie | 212 | 26% |
| Attraverso iniziative di solidarietà | 178 | 22% |
| Attraverso la psicoterapia | 158 | 19% |
| Rivolgendosi al Sert | 147 | 18% |
| Rivolgendosi alla parrocchia | 66 | 8% |
| Altro | 26 | 3% |

Rispetto alla domanda aperta n° 9 – *Di fronte a problemi di dipendenza, Lei a chi pensa ci si possa rivolgere nel nostro territorio?* – le risposte sono state fornite dai soggetti in maniera libera ed in seguito sono state analizzate e cumulate a seconda delle diverse specificità e contenuti. Pertanto riportiamo di seguito una lista delle opzioni identificate e raggruppate all'interno di nuove categorie con le relative frequenze e percentuali:

9) Di fronte a problemi di dipendenza, Lei a chi pensa ci si possa rivolgere nel nostro territorio?

| | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Alle istituzioni/Servizi sociali | 238 | 34% |
| Alle comunità terapeutiche/Ass. Volontariato/ personale esperto | 139 | 20% |
| Non so rispondere | 52 | 7% |
| Al SERT | 50 | 7% |
| Allo psicologo/psichiatra | 47 | 7% |
| Al medico di famiglia/ospedali | 44 | 6% |
| A nessuno | 32 | 4% |
| Alla parrocchia | 28 | 4% |
| Alle forze dell'ordine | 25 | 3% |
| Ad amici/colleghi/titolare | 22 | 3% |
| Alla famiglia dell'interessato | 14 | 2% |
| Ai servizi territoriali/unità di strada | 14 | 2% |
| Direttamente all'interessato | 10 | 1% |



Alla domanda n°10 in cui si chiedeva ai soggetti di esprimere la propria opinione rispetto alla questione *Nell'eventualità questo tipo di problemi emergano nell'ambiente di lavoro, secondo lei, chi se ne deve occupare?* ed alla

domanda n° 11 *Lei, come pensa l'ambiente di lavoro possa dare un contributo nella gestione di questo problema?*, le persone hanno fornito più di una risposta rispetto agli item identificati dagli sperimentatori. Pertanto riportiamo di seguito le frequenze e le percentuali del campione in ordine di importanza:

10) Nell'eventualità questo tipo di problemi emergano nell'ambiente di lavoro, secondo lei, chi se ne deve occupare?

| | Frequenze | Percentuali |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Il titolare/la dirigenza | 406 | 31% |
| Il medico del lavoro | 399 | 30% |
| Gli operai | 338 | 26% |
| Le rappresentanze sindacali | 151 | 11% |
| Nessuno | 28 | 2% |
| Altro | 2 | 0% |

11) Lei, come pensa l'ambiente di lavoro possa dare un contributo nella gestione di questo problema?

| | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Aumentando la comunicazione | 419 | 25% |
| Migliorando le relazioni tra le persone | 386 | 25% |
| Aumentando le conoscenze | 349 | 21% |
| Coinvolgendo specialisti | 333 | 20% |
| Affidando alla persona altre mansioni | 66 | 4% |
| In nessun modo | 33 | 2% |
| Favorendo l'allontanamento della persona | 32 | 2% |
| Altro | 13 | 1% |

Alla domanda n°12 in cui veniva richiesto *Lei, nella sua esperienza lavorativa, ha mai avuto modo di affrontare tali realtà?*, le persone hanno risposto nel modo che segue: il 75% del campione intervistato ha affermato di non essersi mai trovato di fronte a tali situazioni mentre solo un 20,2% di essersi trovato ad affrontarle ed il 4,6%, 37 persone su 807, non risponde.

12a) Lei, nella sua esperienza lavorativa, ha mai avuto modo di affrontare tali realtà?

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| no | 607 | 75,2 | 78,8 | 78,8 |
| sì | 163 | 20,2 | 21,2 | 100,0 |
| Totale | 770 | 95,4 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 37 | 4,6 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

Nella domanda successiva (*Se sì quali sono state le prassi prevalenti che sono state adoperate per far fronte a tale problema?*), 136 delle 163 persone che hanno ammesso di essersi trovate ad affrontare una situazione del genere, hanno specificato nella domanda aperta che le prassi prevalenti che sono state adoperate per far fronte a tale problema sono state le seguenti:

12b) Se sì quali sono state le prassi prevalenti che sono state adoperate per far fronte a tale problema?

| | Frequenze | Percentuali |
|---|-----------|-------------|
| Amicizia/comprendione e aiuto personale | 34 | 26% |
| Aumentando la comunicazione | 27 | 20% |
| Emarginando/allontanando la persona | 23 | 17% |
| Attraverso il contatto con esperti | 21 | 15% |
| Lasciando correre/facendo finta di niente | 18 | 13% |
| Contattando la famiglia e i colleghi | 7 | 5% |
| Altro | 6 | 4% |

Rappresenta un dato sicuramente rilevante il fatto che il 30% delle persone che hanno risposto alla domanda ha identificato come prassi maggiormente utilizzate quelle dell'allontanamento, l'indifferenza o la completa assenza di un intervento da parte loro o di terzi. Tuttavia una parte consistente ha affermato di aver parlato con l'interessato, di averlo inviato presso strutture idonee alle sue criticità ed ha contattato le persone più prossime al collega.

Alla domanda n° 13: *Dalla sua personale esperienza quale crede sia la forma migliore per affrontare il problema della dipendenza all'interno dei luoghi di lavoro?*, invece, le persone si sono trovate ad esprimere le loro opinioni lungo una scala Likert a 4 punti (1 MOLTO IMPORTANTE; 4 PER NIENTE IMPORTANTE) dove veniva richiesto di esprimere, in base all'esperienza del soggetto, quale fosse la forma migliore di affrontare il problema della dipendenza all'interno dei contesti organizzativi. Pertanto le persone del campione hanno affermato che la cosa più importante da fare in casi del genere è sicuramente lavorare maggiormente sull'informazione e sviluppare una sempre maggiore empatia, distribuendo materiale informativo sul fenomeno (1.74) e creando un clima di accettazione e solidarietà (1.96); come azioni importanti i soggetti considerano l'agire in maniera informale (2.00), organizzare discussioni con esperti (2.01), favorire il coinvolgimento lavorativo della persona, segnalare tale problema ai servizi socioassistenziali, distribuire materiale informativo circa i servizi presenti sul territorio, contattare il medico del lavoro e creare spazi extralavorativi tra i dipendenti. Le azioni che invece considerano poco importanti sono quelle relative al coinvolgimento del datore di lavoro in questo tipo di situazioni. Infatti, affermano che agire attraverso un intervento del datore di lavoro non è poi così importante, o comunque non fondamentale (2.57), così come segnalare il problema alle forze dell'ordine o alle rappresentanze sindacali (2.94). Tale dato potrebbe essere interpretato considerando che per i soggetti in questione è più importante muoversi autonomamente piuttosto che ricorrere all'ausilio di terzi che potrebbero risultare meno efficaci ed attenti rispetto a tali tematiche. Infine, le azioni che risultano meno importanti sono l'incrementare i controlli sul processo produttivo (3.00) e allontanare la persona temporaneamente dal contesto lavorativo (3.42).

13) Dalla sua personale esperienza quale crede sia la forma migliore per affrontare il problema della dipendenza all'interno dei luoghi di

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|--|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| Distribuendo materiale informativo | 711 | 96 | 1,74 | ,80 |
| Creando un clima di accettazione e solidarietà | 699 | 108 | 1,96 | ,89 |

segue

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|---|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| Agendo in maniera informale attraverso rapporti di amicizia | 683 | 124 | 2,00 | ,84 |
| Organizzando discussioni con esperti | 698 | 109 | 2,01 | 1,44 |
| Favorendone il coinvolgimento nell'attività lavorativa | 683 | 124 | 2,04 | ,87 |
| Segnalando il problema ai servizi socio assistenziali | 690 | 117 | 2,12 | ,85 |
| Distribuendo materiale informativo sulle risorse del territorio | 687 | 120 | 2,13 | ,89 |
| Parlandone con il medico del lavoro | 689 | 118 | 2,18 | ,93 |
| Creando spazi extralavorativi di integrazione tra i dipendenti | 677 | 130 | 2,39 | ,96 |
| Agendo attraverso un intervento del datore di lavoro | 675 | 132 | 2,57 | ,87 |
| Altro | 60 | 747 | 2,65 | 1,25 |
| Segnalando il problema alle forze dell'ordine | 672 | 135 | 2,85 | ,97 |
| Parlandone con le organizzazioni sindacali | 668 | 139 | 2,94 | ,92 |
| Incrementando i controlli sul processo produttivo | 664 | 143 | 3,00 | ,91 |
| Allontanando temporaneamente le persone con tali problemi | 665 | 142 | 3,42 | ,88 |

Infine, rispetto alla domanda 14 – *Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio* – costruita come un differenziale semantico, le persone che hanno risposto affermando che il fenomeno della dipendenza sul territorio di Foligno è aumentato sono state il 61% del campione totale (il 93,7 dei rispondenti), che sono cambiate le forme di dipendenza il 49.4%, che è un fenomeno più evidente il 29%, che muta di anno in anno il 35.3%, che si è esteso a tutti i livelli sociali il 49.8%, che riguarda sempre più i giovani il 36.9%, e che negli ultimi anni tale fenomeno è sempre più diffuso e preoccupante il 39.8%. Riportiamo di seguito le tabelle relative alle frequenze ed alle percentuali.

14a) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: aumentato/diminuito

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È aumentato | 493 | 61,1 | 93,7 | 93,7 |
| È diminuito | 33 | 4,1 | 6,3 | 100,0 |
| Totale | 526 | 65,2 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 281 | 34,8 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

14b) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: Sono cambiate le forme di dipendenza/non è cambiato nulla

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Sono cambiate le forme di dipendenza | 399 | 49,4 | 83,8 | 83,8 |
| Non è cambiato nulla | 77 | 9,5 | 16,2 | 100,0 |
| Totale | 476 | 59,0 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 331 | 41,0 | | |
| Totale | | 807 | 100,0 | |

14c) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: È più evidente/È più nascosto

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È più evidente | 233 | 28,9 | 61,3 | 61,3 |
| È più nascosto | 147 | 18,2 | 38,7 | 100,0 |
| Totale | 380 | 47,1 | 100,0 | |
| Valori mancanti | 427 | 52,9 | | |
| Totale | | 807 | 100,0 | |

14d) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: È rimasto costante/Muta di anno in anno

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È più evidente | 233 | 28,9 | 61,3 | 61,3 |
| È rimasto costante | 88 | 10,9 | 23,5 | 23,5 |
| Muta di anno in anno | 286 | 35,4 | 76,5 | 100,0 |
| Totale | 374 | 46,3 | 100,0 | |
| Valori mancanti | 433 | 53,7 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

14e) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: Si è ristretto ad alcune classi sociali/Si è esteso a tutti i livelli sociali

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|---|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Si è ristretto ad alcune classi sociali | 23 | 2,9 | 5,4 | 5,4 |
| Si è esteso a tutti i livelli sociali | 402 | 49,8 | 94,6 | 100,0 |
| Totale | 425 | 52,7 | 100,0 | |
| Valori mancanti | 382 | 47,3 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

14f) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: Riguarda sempre più i giovani/ Riguarda sempre più gli adulti

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Riguarda sempre più i giovani | 298 | 36,9 | 72,7 | 72,7 |
| Riguarda sempre più gli adulti | 111 | 13,8 | 27,3 | 100,0 |
| Totale | 410 | 50,8 | 100,0 | |
| Valori mancanti | 398 | 49,3 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

14g) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: È poco presente nel territorio/È diffuso e preoccupante

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È poco presente nel territorio | 38 | 4,7 | 10,6 | 10,6 |
| È diffuso e preoccupante | 321 | 39,8 | 89,4 | 100,0 |
| Totale | 359 | 44,5 | 100,0 | |
| Valori mancanti | 448 | 55,5 | | |
| Totale | 807 | 100,0 | | |

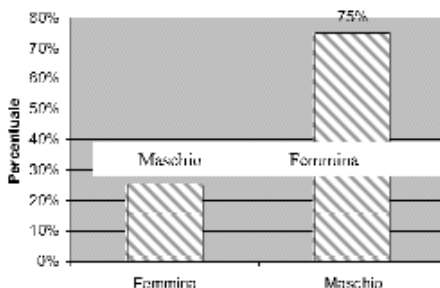
5.1.7. Descrizione del Campione di Venezia

TOTALITÀ DEL CAMPIONE INTERVISTATO: 208 SOGGETTI

Sesso

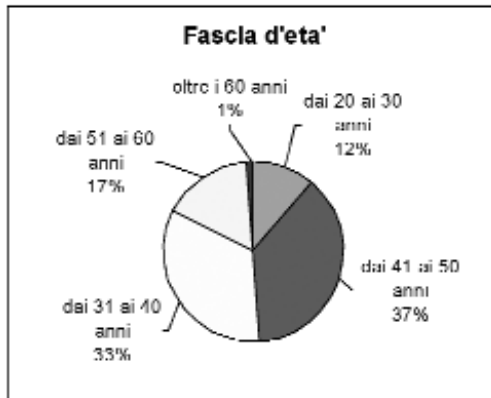
| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Femmina | 50 | 24 | 25 | 25 |
| Maschio | 150 | 72,1 | 75 | 100,0 |
| Totale | 200 | 96,2 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 8 | 3,8 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

Sesso



Fascia d'età

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| dai 20 ai 30 anni | 23 | 11,1 | 11,5 | 11,5 |
| dai 41 ai 50 anni | 75 | 36,1 | 37,5 | 49 |
| dai 31 ai 40 anni | 67 | 32,2 | 33,5 | 82,5 |
| dai 51 ai 60 anni | 33 | 15,9 | 16,5 | 99 |
| oltre i 60 anni | 2 | 1 | 1 | 100,0 |
| Totale | 200 | 96,2 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 8 | 3,8 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |



Stato Civile

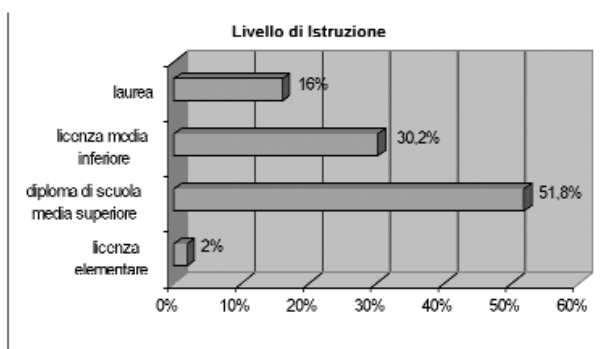
| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Celibe/Nubile | 62 | 29,8 | 31,2 | 31,2 |
| Coniugato/a | 118 | 56,7 | 59,3 | 90,5 |
| Altro | 19 | 9,1 | 9,5 | 100,0 |
| Totale | 199 | 95,7 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 9 | 4,3 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

Figli

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Sì | 117 | 56,3 | 58,8 | 58,8 |
| No | 82 | 39,4 | 41,2 | 100,0 |
| Totale | 199 | 95,7 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 9 | 4,3 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

Livello di istruzione

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| licenza elementare | 4 | 1,9 | 2 | 2 |
| diploma di scuola media superiore | 103 | 49,5 | 51,8 | 53,8 |
| licenza media inferiore | 60 | 28,8 | 30,2 | 83,9 |
| laurea | 32 | 15,4 | 16 | 100,0 |
| Totale | 199 | 95,7 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 9 | 4,3 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

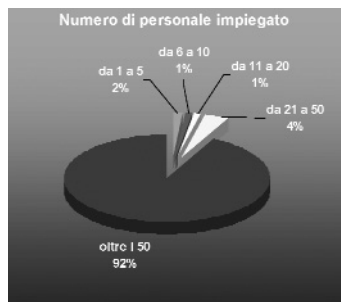
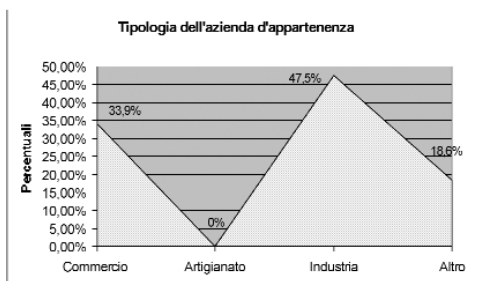


Tipologia dell'azienda di appartenenza

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Commercio | 20 | 9,6 | 33,9 | 33,9 |
| Industria | 28 | 13,5 | 47,5 | 81,4 |
| Altro | 11 | 5,3 | 18,6 | 100,0 |
| Totale | 59 | 28,4 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 149 | 71,6 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

Numero di personale impiegato

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| da 1 a 5 | 3 | 1,4 | 1,5 | 1,5 |
| da 6 a 10 | 2 | 1,0 | 1,0 | 2,5 |
| da 11 a 20 | 2 | 1,0 | 1,0 | 3,6 |
| da 21 a 50 | 8 | 3,8 | 4,1 | 7,6 |
| oltre i 50 | 182 | 87,5 | 92,4 | 100,0 |
| Totale | 197 | 94,7 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 11 | 5,3 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

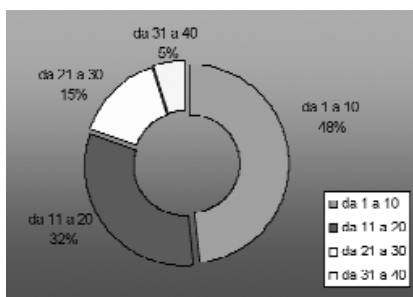
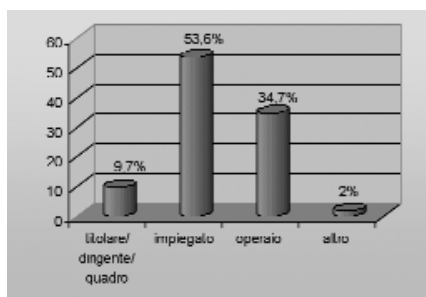


Mansione svolta

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| titolare/dirigente/ quadro | 19 | 9,1 | 9,7 | 9,7 |
| impiegato | 105 | 50,5 | 53,6 | 63,3 |
| operaio | 68 | 32,7 | 34,7 | 98 |
| altro | 4 | 1,9 | 2 | 100,0 |
| Totale | 196 | 94,2 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 12 | 5,8 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

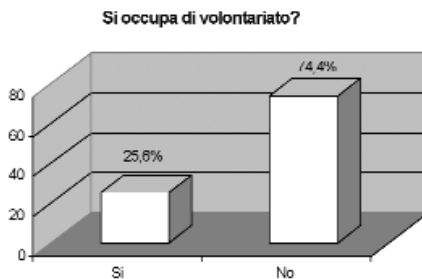
Anni di lavoro nel settore

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| da 1 a 10 | 93 | 44,7 | 48,2 | 48,2 |
| da 11 a 20 | 62 | 29,8 | 32,1 | 80,3 |
| da 21 a 30 | 28 | 13,5 | 14,5 | 94,8 |
| da 31 a 40 | 10 | 4,8 | 5,2 | 100,0 |
| Totale | 193 | 92,8 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 15 | 7,2 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |



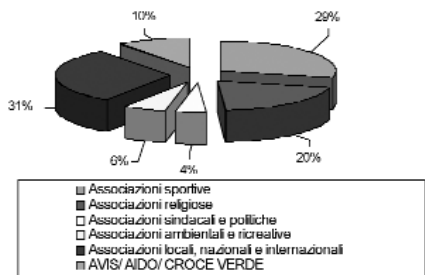
Si occupa di volontariato, fa parte di associazioni locali, religiose, sportive, ricreative, di comitati di quartiere, ecc.?

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Si | 51 | 24,5 | 25,6 | 25,6 |
| No | 148 | 71,2 | 74,4 | 100,0 |
| Totale | 199 | 95,7 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 9 | 4,3 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |



In quali associazioni svolge attività di volontariato?

| | Frequenza | Percentuale |
|---|-----------|-------------|
| Associazioni sportive | 14 | 29% |
| Associazioni religiose | 10 | 20% |
| Associazioni sindacali e politiche | 2 | 4% |
| Associazioni ambientali e ricreative | 3 | 6% |
| Associazioni locali, nazionali e internazionali | 15 | 31% |
| AVIS/AIDO/CROCE VERDE | 5 | 10% |



5.1.8. La percezione della dipendenza nei luoghi di lavoro di Venezia

Come per il campione di Foligno considerato in precedenza, anche in questa sezione verranno analizzate le risposte fornite dai soggetti in merito alla percezione della dipendenza in ambito organizzativo e territoriale. Il campione intervistato ha risposto alla domanda n° 1 (*Per Lei, tra i tanti fenomeni sociali problematici, che ruolo ricopre la dipendenza?*) attribuendo al fenomeno dipendenza una problematicità piuttosto elevata: infatti il 50,3% afferma che il ruolo ricoperto dalla dipendenza è alto, il 42,4% medio, il 6,8% afferma che è basso ed il restante 0,5% nullo.

1) Per Lei, tra i tanti fenomeni sociali problematici, che ruolo ricopre la dipendenza?

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| alto | 96 | 46,2 | 50,3 | 50,3 |
| medio | 81 | 38,9 | 42,4 | 92,7 |
| basso | 13 | 6,3 | 6,8 | 99,5 |
| nullo | 1 | ,5 | ,5 | 100,0 |
| Totale | 191 | 91,8 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 17 | 8,2 | | |
| | 208 | 100,0 | | |

Alla domanda n° 2 *Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano le più diffuse nel territorio?* le persone hanno espresso la propria opinione su una scala Likert che va da 1 a 4 dove 1 significa MOLTO DIFFUSA e 4 PER NIENTE DIFFUSA. Pertanto le medie analizzate evidenziano la percezione di una diffusione piuttosto elevata per quanto riguarda il Tabacco (1.27) e la Televisione (1.35), mentre tutte le altre opzioni sono percepite come diffuse, fatta eccezione per gli Psicofarmaci che vengono percepiti come poco diffusi.

2) Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano le più diffuse nel territorio?

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|---|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 2a) Diffusione dipendenza da Tabacco | 200 | 8 | 1,27 | ,46 |
| 2c) Diffusione dipendenza da Televisione | 197 | 11 | 1,35 | ,58 |
| 2d) Diffusione dipendenza da Alcool | 200 | 8 | 1,75 | ,68 |
| 2n) Diffusione dipendenza da Altro | 18 | 190 | 1,89 | 1,18 |
| 2e) Diffusione dipendenza da Video giochi | 199 | 9 | 1,91 | ,74 |
| 2m) Diffusione dipendenza da Internet chat line | 197 | 11 | 1,92 | ,84 |
| 2i) Diffusione dipendenza da Hascisc, Marijuana | 198 | 10 | 2,06 | ,85 |
| 2l) Diffusione dipendenza da Prostituzione | 197 | 11 | 2,06 | ,84 |
| 2f) Diffusione dipendenza da Cibo | 197 | 11 | 2,08 | ,77 |
| 2j) Diffusione dipendenza da Pornovideo | 195 | 13 | 2,32 | ,80 |
| 2h) Diffusione dipendenza da Gioco d'azzardo | 196 | 12 | 2,38 | ,75 |
| 2k) Diffusione dipendenza da Ecstasy, Crack | 197 | 11 | 2,38 | ,83 |
| 2m) Diffusione dipendenza da Cocaina | 196 | 12 | 2,38 | ,83 |
| 2b) Diffusione dipendenza da Eroina | 193 | 15 | 2,50 | ,70 |
| 2g) Diffusione dipendenza da Psicofarmaci | 196 | 12 | 2,51 | ,68 |

Rispetto alla pericolosità delle dipendenze identificate (dom n° 3: *Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano tra le più pericolose?*) i soggetti hanno risposto che la dipendenza da Eroina è, nella loro percezione, quella maggiormente pericolosa (1.08), insieme all'Ecstasy (1.28), Cocaina (1.34) e Alcool (1.49). Pericolosi anche Tabacco (1.68), Psicofarmaci, Gioco d'azzardo e Hascisc, mentre poco pericolose vengono percepite le dipendenze da Internet (2.69), Pornovideo (2.61), Cibo (2.61) e Televisione (2.54).

3) Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano tra le più pericolose?

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|---|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 3b) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Eroina | 199 | 9 | 1,08 | ,26 |
| 3k) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Ecstasy, Crack | 196 | 12 | 1,28 | ,47 |
| 3m) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Cocaina | 200 | 8 | 1,34 | ,51 |
| 3d) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Alcool | 201 | 7 | 1,49 | ,58 |
| 3a) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Tabacco | 201 | 7 | 1,68 | ,62 |
| 3g) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Psicofarmaci | 195 | 13 | 1,75 | ,68 |
| 3h) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Gioco d'azzardo | 198 | 10 | 1,82 | ,77 |
| 3i) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Hascisc, Marijuana | 197 | 11 | 1,86 | ,85 |
| 3l) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Prostituzione | 198 | 10 | 2,11 | ,84 |
| 3o) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Altro | 17 | 191 | 2,24 | 1,09 |
| 3e) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Video giochi | 198 | 10 | 2,42 | ,78 |
| 3c) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Televisione | 195 | 13 | 2,54 | ,79 |
| 3f) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Cibo | 197 | 11 | 2,61 | ,78 |
| 3j) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Pornovideo | 196 | 12 | 2,61 | ,88 |
| 3n) Quanto ritiene pericolosa la dipendenza da Internet chat line | 197 | 11 | 2,69 | ,84 |

Alla domanda n° 4 – *Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano le più diffuse negli ambienti di lavoro?* – le persone hanno affermato che la dipendenza maggiormente diffusa all'interno dei luoghi di lavoro

è sicuramente quella provocata dal Tabacco (1.45) mentre risultano diffuse l'Alcool e l'utilizzo delle Chat line e poco diffuse tutte le altre categorie, ultima delle quali risulta essere la diffusione di Eroina che appare poco o per nulla diffusa (3.41).

4) Tra le varie tipologie di dipendenza, Lei, quali ritiene siano le più diffuse negli ambienti di lavoro?

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|--|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| 4a) Diffusione Tabacco negli ambienti di lavoro | 199 | 9 | 1,45 | ,65 |
| 4d) Diffusione Alcool negli ambienti di lavoro | 195 | 13 | 2,35 | ,82 |
| 4o) Diffusione Altro negli ambienti di lavoro | 16 | 192 | 2,38 | 1,20 |
| 4n) Diffusione Internet chat line negli ambienti di lavoro | 193 | 15 | 2,40 | ,92 |
| 4f) Diffusione Cibo negli ambienti di lavoro | 193 | 15 | 2,65 | ,85 |
| 4c) Diffusione Televisione negli ambienti di lavoro | 189 | 19 | 2,97 | 1,09 |
| 4g) Diffusione Psicofarmaci negli ambienti di lavoro | 190 | 18 | 3,03 | ,77 |
| 4i) Diffusione Hascisc, Marijuana negli ambienti di lavoro | 193 | 15 | 3,04 | ,83 |
| 4j) Diffusione Pornovideo negli ambienti di lavoro | 191 | 17 | 3,13 | ,88 |
| 4e) Diffusione Video giochi negli ambienti di lavoro | 191 | 17 | 3,17 | ,82 |
| 4h) Diffusione Gioco d'azzardo negli ambienti di lavoro | 190 | 18 | 3,27 | ,80 |
| 4m) Diffusione Cocaina negli ambienti di lavoro | 193 | 15 | 3,28 | ,77 |
| 4l) Diffusione Prostituzione negli ambienti di lavoro | 191 | 17 | 3,34 | ,82 |
| 4k) Diffusione Ecstasy, Crack negli ambienti di lavoro | 192 | 16 | 3,39 | ,71 |
| 4b) Diffusione Eroina negli ambienti di lavoro | 190 | 18 | 3,41 | ,62 |

Alla domanda n° 5, in cui veniva richiesto espressamente che tipo di percezioni suscita la parola “dipendenza” (*Comunemente, Lei cosa intende per “Dipendenza”?*), le persone hanno risposto esprimendo liberamente la propria opinione ed il proprio vissuto. In seguito le risposte sono state raggruppate in diversi cluster dando vita ad una serie di nuove categorie articolate nel modo che segue:

5) **Comunemente, Lei cosa intende per “Dipendenza”?**

| | Frequenze | Percentuali |
|---|-----------|-------------|
| Il non poter fare a meno di qualcosa | 73 | 36% |
| Schiavitù/mancanza di libertà/autonomia/ autocontrollo | 24 | 11% |
| Abitudine/scopo quotidiano indispensabile da cui non si può uscire | 20 | 10% |
| Dipendere da sostanze/prodotti | 20 | 9% |
| Necessità/stimolo psicologico-fisiologico | 10 | 5% |
| Dipendere da azioni/ comportamenti/persone | 7 | 4% |
| Un bisogno per cui si arriva a fare di tutto | 7 | 4% |
| Altro | 8 | 4% |
| Essere vincolati/condizionati/succubi | 5 | 3% |
| Un vizio/bisogno dannoso per sé e per gli altri | 5 | 3% |
| È una malattia/bisogno patologico | 5 | 3% |
| Usare droghe/usare sostanze stupefacenti | 3 | 2% |
| Un bisogno irrefrenabile | 4 | 2% |
| Seguire la massa/la televisione/la moda/ la pubblicità | 4 | 2% |
| Fuga dalla realtà | 4 | 2% |

La presente categorizzazione presenta delle notevoli somiglianze rispetto ai dati presi in considerazione per il territorio di Foligno anche se, in questo caso, le persone hanno dato una maggiore importanza alla dimensione dell'impossibilità di far cessare un determinato comportamento e all'indispensabilità di questo per il benessere nella vita di tutti i giorni.

Alla domanda n° 6 – *I tipi di dipendenza che Lei ritiene essere tra i più diffusi negli ambienti di lavoro, come crede vengano percepiti dagli altri colleghi?* – il campione intervistato ha risposto affermando che la maggior parte dei colleghi tratta questo tipo di problemi con indifferenza (57.1%), mentre il 20.7% li considera un problema rilevante, il 9.6% non li percepisce come un problema, il 5.6% sostiene che tali problematiche tra i colleghi destano molta preoccupazione ed il 7.1% non li considera un problema di cui deve farsi carico l'ambiente di lavoro.

6) I tipi di dipendenza che Lei ritiene essere tra i più diffusi negli ambienti di lavoro, come crede vengano percepiti dagli altri colleghi?

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Non sono un problema | 19 | 9,1 | 9,6 | 9,6 |
| Sono un problema rilevante | 41 | 19,7 | 20,7 | 30,3 |
| Vengono trattati con indifferenza | 113 | 54,3 | 57,1 | 87,4 |
| Destano molta preoccupazione | 11 | 5,3 | 5,6 | 92,9 |
| Non riguardano l'ambiente di lavoro | 14 | 6,7 | 7,1 | 100,0 |
| Totale | 198 | 95,2 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 10 | 4,8 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

Nella domanda n° 7 veniva chiesto ai soggetti di esprimere la propria preferenza rispetto alle cause che possono determinare tali situazioni: *Secondo Lei, quali possono essere le cause di questo tipo di fenomeni?*. La domanda veniva formulata in modo che le persone potessero esprimere il loro accordo rispetto a tre delle dieci diverse condizioni evidenziate dagli sperimentatori. Pertanto verranno riportate di seguito in ordine di importanza le fre-

quenze e la porzione percentuale relativa considerate dal campione rispetto ai differenti item:

7) Secondo Lei, quali possono essere le cause di questo tipo di fenomeni?

| | Frequenze | Percentuali |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Insoddisfazione | 122 | 20% |
| Mancanza di valori | 107 | 18% |
| Problemi personali | 105 | 18% |
| Problemi familiari | 58 | 10% |
| Amicizie sbagliate | 47 | 8% |
| Ambiente di appartenenza | 47 | 8% |
| Ritmi di vita troppo esasperati | 35 | 6% |
| Situazione lavorativa stressante | 28 | 5% |
| Bisogno di divertimento | 26 | 4% |
| Precarietà economica | 20 | 3% |

Per la maggior parte del campione la causa principale di questo tipo di problemi è l'insoddisfazione (20%), la mancanza di valori (18%) e i problemi personali mentre tra le cause scarsamente identificate dal campione troviamo la situazione lavorativa stressante (5%), il bisogno di divertimento (4%) e la precarietà economica (3%).

Allo stesso modo sono state considerate le risposte assegnate alla domanda 8: *Lei, come pensa si possano affrontare questo tipo di problemi?*, alla quale veniva chiesto ai soggetti di indicare con una X cinque diverse azioni tra quelle proposte dagli sperimentatori.

8) Lei, come pensa si possano affrontare questo tipo di problemi?

| | Risposte valide | Percentuali |
|--|-----------------|-------------|
| Parlandone con l'interessato | 146 | 16% |
| Con il sostegno di uno psicologo | 129 | 14% |
| Dando maggiori informazioni sul problema | 117 | 13% |

segue

8) Lei, come pensa si possano affrontare questo tipo di problemi?

| | Risposte valide | Percentuali |
|--------------------------------------|-----------------|-------------|
| Rivolgendosi ai Servizi Sociali | 70 | 8% |
| Attraverso un medico | 62 | 7% |
| Aiutando la famiglia | 58 | 6% |
| Indirizzando le persone in Comunità | 54 | 6% |
| Sensibilizzando il territorio | 53 | 6% |
| Attraverso leggi più severe | 52 | 6% |
| Attraverso iniziative di solidarietà | 52 | 6% |
| Aiutandolo a crearsi nuove amicizie | 44 | 5% |
| Rivolgendosi alla Parrocchia | 35 | 4% |
| Rivolgendosi al Sert | 31 | 3% |
| Altro | 4 | 0% |

Il Campione intervistato afferma che le azioni più importanti per affrontare tali problematiche sono soprattutto: il parlare con l'interessato (16%), con il sostegno di uno psicologo (14%) e dando maggiori informazioni sul problema (13%).

Alla domanda n° 9 – *Di fronte a problemi di dipendenza, Lei a chi pensa ci si possa rivolgere nel nostro territorio?* – il campione ha fornito la propria opinione attraverso una domanda aperta, che in seguito è stata catalogata dando vita ad una serie di nuove categorie:

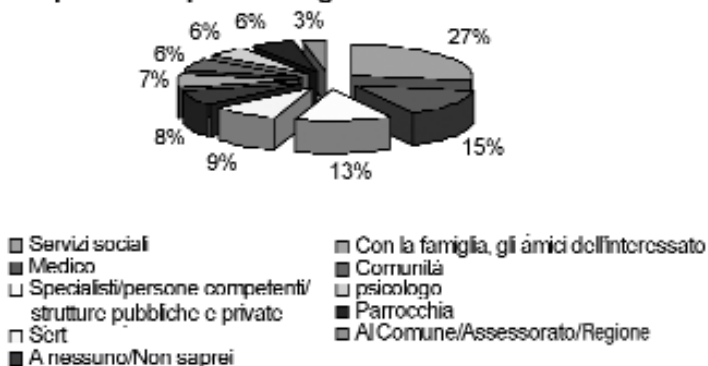
9) Di fronte a problemi di dipendenza, Lei a chi pensa ci si possa rivolgere nel nostro territorio?

| | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Servizi sociali | 50 | 27% |
| Medico | 26 | 15% |
| Specialisti/persone competenti/strutture pubbliche e private | 24 | 13% |
| Sert | 16 | 9% |
| A nessuno/Non saprei | 14 | 8% |

segue

| | Frequenze | Percentuali |
|---|-----------|-------------|
| Con la famiglia, gli amici dell'interessato | 12 | 7% |
| Comunità | 11 | 6% |
| Psicologo | 10 | 6% |
| Parrocchia | 10 | 6% |
| Al comune/Assessorato/regione | 6 | 3% |

A chi pensa ci si possa rivolgere sul nostro territorio?



Alla domanda n°10, in cui si chiedeva ai soggetti di esprimere la propria opinione rispetto all'*eventualità questo tipo di problemi emergano nell'ambiente di lavoro, secondo lei, chi se ne deve occupare?* ed alla domanda n°11 – *Lei, come pensa l'ambiente di lavoro possa dare un contributo nella gestione di questo problema?* – le persone hanno fornito più di una risposta rispetto agli item identificati dagli sperimentatori; pertanto riportiamo di seguito le frequenze e le percentuali del campione in ordine di importanza:

10) Nell'eventualità questo tipo di problemi emergano nell'ambiente di lavoro, secondo lei, chi se ne deve occupare?

| | Frequenze | Percentuali |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Gli operai | 84 | 21% |
| Il titolare/la dirigenza | 123 | 30% |
| Nessuno | 7 | 2% |
| Il medico del lavoro | 131 | 32% |
| Le rappresentanze sindacali | 62 | 15% |
| Altro | 1 | 0% |

11) Lei, come pensa l'ambiente di lavoro possa dare un contributo nella gestione di questo problema?

| | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Aumentando le conoscenze | 84 | 18% |
| Favorendo l'allontanamento della persona | 4 | 1% |
| In nessun modo | 11 | 2% |
| Aumentando la comunicazione | 109 | 23% |
| Coinvolgendo specialisti | 115 | 26% |
| Migliorando le relazioni tra le persone | 114 | 24% |
| Affidando alla persona altre mansioni | 28 | 6% |
| Altro | 2 | 0% |

Alla domanda n°12, invece, veniva richiesto alle persone se si erano mai trovate a fronteggiare situazioni di dipendenza all'interno del proprio ambiente lavorativo (*Lei, nella sua esperienza lavorativa, ha mai avuto modo di affrontare tali realtà?*). Le risposte fornite dai soggetti hanno evidenziato che 53 persone su 208, ovvero il 26,6% dei rispondenti, si sono trovate ad affrontare situazioni simili mentre coloro che non si sono mai trovati in tali circostanze sono la maggior parte, ovvero il 73,4% dei rispondenti.

12) Lei, nella sua esperienza lavorativa, ha mai avuto modo di affrontare tali realtà?

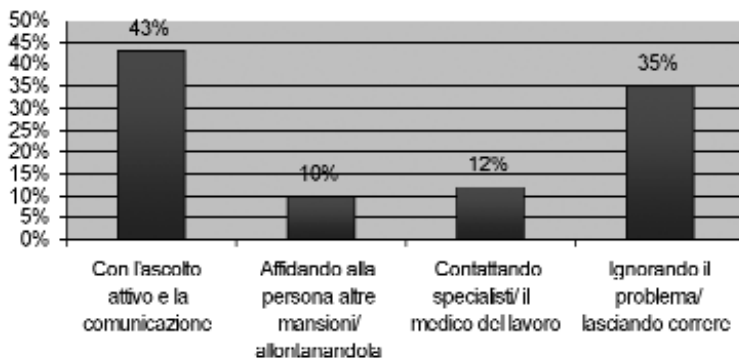
| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| no | 146 | 70.2 | 73.4 | 73.4 |
| sì | 53 | 25.5 | 26.6 | 100.0 |
| Totale | 199 | 95.7 | 100.0 | |
| Totale | 9 | 4.3 | | |
| | 208 | 100,0 | | |

In seguito le 53 persone che hanno ammesso di essersi trovate ad affrontare tali situazioni hanno specificato che le prassi prevalenti che sono state adoperate per far fronte a tale problema sono state le seguenti:

12b) Se sì quali sono state le prassi prevalenti che sono state adoperate per far fronte a tale problema?

| | Frequenze | Percentuali |
|--|-----------|-------------|
| Con l'ascolto attivo e la comunicazione | 21 | 43% |
| Affidando alla persona altre mansioni/ allontanandola | 5 | 10% |
| Contattando specialisti/il medico del lavoro | 6 | 12% |
| Ignorando il problema/lasciando correre | 17 | 35% |

Quali sono state le prassi utilizzate



Alla domanda 13, invece, le persone si sono trovate ad esprimere le loro opinioni lungo una scala Likert a 4 punti (1 MOLTO IMPORTANTE; 4 PER NIENTE IMPORTANTE) dove veniva richiesto di esprimere, in base all'esperienza del soggetto, quale fosse la forma migliore per affrontare il problema della dipendenza all'interno dei contesti organizzativi. Le persone intervistate hanno affermato che una delle azioni più utili da intraprendere è quella di distribuire materiale informativo sui servizi offerti dal territorio e sul fenomeno, rispettivamente 1.82 e 1.86; in seguito appaiono come molto importanti tutte le categorie legate al clima ed al coinvolgimento, mentre tutte le categorie relative all'intervento dell'azienda appaiono al campione intervistato come poco efficaci, soprattutto la possibilità di allontanare temporaneamente la persona (3.61).

13) Dalla sua personale esperienza quale crede sia la forma migliore per affrontare il problema della dipendenza all'interno dei luoghi di lavoro?

| | Risposte valide | Risposte mancanti | Media | Deviaz. std. |
|--|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| Distribuendo materiale informativo sui servizi del territorio | 186 | 22 | 1,82 | ,80 |
| Distribuendo materiale informativo sul fenomeno | 187 | 21 | 1,86 | ,81 |
| Creando un clima di accettazione e solidarietà | 189 | 19 | 1,91 | ,84 |
| Favorendone il coinvolgimento nell'attività lavorativa | 190 | 18 | 1,91 | ,82 |
| Organizzando discussioni con esperti | 185 | 23 | 1,99 | ,86 |
| Agendo in maniera informale attraverso rapporti di amicizia | 189 | 19 | 1,99 | ,81 |
| Parlandone con il medico del lavoro | 190 | 18 | 2,14 | ,89 |
| Segnalando il problema ai Servizi Socio Assistenziali | 188 | 20 | 2,16 | ,84 |
| Creando spazi extralavorativi di integrazione tra i dipendenti | 187 | 21 | 2,29 | ,96 |
| Altro | 7 | 201 | 2,57 | 1,51 |
| Agendo attraverso un intervento del datore di lavoro/dirigente | 186 | 22 | 2,66 | ,87 |
| Parlandone con le organizzazioni sindacali | 186 | 22 | 2,96 | ,92 |
| Incrementando i controlli sul processo produttivo | 186 | 22 | 2,97 | ,95 |
| Segnalando il problema alle forze dell'ordine | 182 | 26 | 3,14 | ,86 |
| Allontanando temporaneamente le persone con tali problemi | 182 | 26 | 3,61 | ,71 |

Infine, rispetto all'ultima domanda del nostro questionario (n°14: *Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio?*); le persone hanno fornito la propria opinione rispondendo che il fenomeno della dipendenza sul territorio di Venezia è aumentato nel 56.3% dei casi (l'88% dei rispondenti), che sono cambiate le forme di dipendenza

(60.1%), è più nascosto (29,3%), muta di anno in anno (32.7%), si è esteso a tutti i livelli sociali (45.7%), riguarda sempre più i giovani (41.3%), è diffuso e preoccupante (41,8%). Riportiamo di seguito le tabelle relative alle frequenze ed alle percentuali.

14a) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: È aumentato/È diminuito

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È aumentato | 117 | 56,3 | 88 | 88 |
| È diminuito | 16 | 7,7 | 12 | 100,0 |
| Totale | 133 | 63,9 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 75 | 36,1 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

14b) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: Sono cambiate le forme di dipendenza/Non è cambiato nulla

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Sono cambiate le forme di dipendenza | 125 | 60,1 | 91,9 | 91,9 |
| Non è cambiato nulla | 11 | 5,3 | 8,1 | 100,0 |
| Totale | 136 | 65,4 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 72 | 34,6 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

14c) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: È più evidente/È più nascosto

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È più evidente | 42 | 20,2 | 40,8 | 40,8 |
| È più nascosto | 61 | 29,3 | 59,2 | 100,0 |
| Totale | 103 | 49,5 | 100,0 | |
| Valori mancanti | 105 | 50,5 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

14d) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: È rimasto costante/Muta di anno in anno

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È rimasto costante | 29 | 13,9 | 29,9 | 29,9 |
| Muta di anno in anno | 68 | 32,7 | 70,1 | 100,0 |
| Totale | 97 | 46,6 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 111 | 53,4 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

14e) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: Si è ristretto ad alcune classi sociali/Si è esteso a tutti i livelli sociali

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|---|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Si è ristretto ad alcune classi sociali | 9 | 4,3 | 8,7 | 8,7 |
| Si è esteso a tutti i livelli sociali | 95 | 45,7 | 91,3 | 100,0 |
| Totale | 104 | 50,0 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 104 | 50,0 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

14f) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: Riguarda sempre più i giovani/ Riguarda sempre più gli adulti

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Riguarda sempre più i giovani | 86 | 41,3 | 81,9 | 81,9 |
| Riguarda sempre più gli adulti | 19 | 9,1 | 18,1 | 100,0 |
| Totale | 105 | 50,5 | 100,0 | |
| Risposte mancanti | 103 | 49,5 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

14g) Secondo lei che andamento ha avuto questo fenomeno negli ultimi anni nel nostro territorio: È poco presente nel territorio/È diffuso e preoccupante

| | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| È poco presente nel territorio | 2 | 5,8 | 12,5 | 12,5 |
| È diffuso e preoccupante | 87 | 41,8 | 87,5 | 100,0 |
| Totale | 99 | 47,6 | 100,0 | |
| Valori mancanti | 109 | 52,4 | | |
| Totale | 208 | 100,0 | | |

5.1.9. Conclusioni

Come si è potuto rilevare osservando le analisi considerate in precedenza, non si percepiscono differenze significative all'interno dei diversi territori analizzati.

Tuttavia, è fondamentale sottolineare l'importanza della sensibilizzazione operata attraverso la somministrazione dei questionari, nella speranza di innescare un primo processo di conoscenza e ricerca di senso. Nell'evidente complessità del fenomeno, diviene essenziale affrontare la gestione di tali problematiche mediante un percorso conoscitivo di studio e di ricerca mirato ad una maggior comprensione dell'esistente, in termini di analisi delle dinamiche dei rapporti vigenti tra le diverse componenti delle organizzazioni rispetto a questo tipo di fenomeni che coinvolgono sempre più tutti gli aspetti del benessere e della vita individuale.

Attraverso un percorso *ad hoc* è possibile, quindi, approfondire il livello di indagine, magari mettendo in luce le dimensioni nascoste delle variabili identificate, per poter conoscere ed analizzare la realtà individuale, sociale ed organizzativa e proporre così interventi mirati che fungano soprattutto da occasioni di autoapprendimento, al fine di analizzare la realtà in termini sistemici e consentendo di intervenire non *sulle* persone ma *con* le persone.

Pertanto, le indagini effettuate finora vogliono fornire un primo punto

di vista sia per poter riflettere sull'importanza della prevenzione in ambito organizzativo, sulla conoscenza e la diffusione di informazioni rispetto ai servizi esistenti sul territorio, ma anche per iniziare ad indagare le percezioni, le paure ed i vissuti di tutti gli aspetti della vita organizzativa.

Foligno

Cerchiamo ora di delineare un “quadro d’insieme” che può essere fornito da una lettura complessiva dei dati emersi per quanto attiene al campione di Foligno, provando a cogliere alcuni “messaggi” che il territorio ha inviato attraverso l’adesione e la compilazione del questionario. Chiaramente la formulazione di ipotesi, ad un livello più generale, che possano spiegare determinati risultati, è un compito complesso, soprattutto considerando come gli stessi dati possano essere soggetti ad interpretazioni e spiegazioni diverse se non addirittura contrapposte. Coerentemente, quindi, con il metodo che ha caratterizzato tutto l’intervento territoriale, crediamo che la migliore interpretazione di tali dati possa essere unicamente quella che avverrà sulla base di ulteriori confronti fra tutti gli attori del territorio, per cui ci limiteremo, in questa sede, a sottolineare alcune considerazioni d’insieme e ad ipotizzare, a partire da esse, alcune linee di riflessione.

Il campione della ricerca

Riguardo al campione, oltre a ricordare che non si tratta di un campione statisticamente significativo, possiamo considerare come 807 soggetti del mondo del lavoro, rispetto ad un territorio che conta circa sessantamila abitanti, sia di per sé un numero “considerevole”, che può porre le basi per una buona “indagine pilota”, quale quella che qui si intendeva svolgere. Inoltre, pur se è vero che circa la metà delle interviste hanno riguardato una specifica realtà di medie dimensioni (lo stabilimento BUL Trenitalia), è altrettanto vero che l’altra metà riguarda una serie di piccole e piccolissime unità produttive sparse nel territorio e molto eterogenee nella loro natura (artigianali, commerciali, industriali, cooperative di vario genere ecc.), per cui quello che ci si offre è uno spaccato della realtà territoriale veramente ampio. A sostegno di ciò si può ricordare come la ricerca abbia coinvolto circa 100 diverse realtà lavorative del territorio. Proseguendo rispetto a considerazioni più generali sulla composizione del campione, si può osservare come esso si presenti abbastanza eterogeneamente distribuito sulle varie caratteristiche socio-anagrafiche, ad esclusione del sesso dove spicca una maggiore inciden-

za di uomini (circa il 75%). Anche il livello di scolarità si pone su valori decisamente alti, se si considera che laureati e diplomati, nel loro insieme, costituiscono oltre l'80% del gruppo e che solo il 2,7% è in possesso della sola licenza elementare.

Il fatto che i questionari siano stati diffusi attraverso criteri di conoscenza diretta dei soggetti o delle realtà lavorative potrebbe aver indotto un errore di selezione, per cui la ricerca potrebbe essersi "indirizzata" verso le "persone o i luoghi" più sensibili di per sé a tali tematiche condizionando la formazione del campione. Occorre tener presente tale tipo di distorsione, per evitare una impropria generalizzazione dei risultati. Comunque, ipotizzando che l'impegno nel campo del volontariato (ultima domanda relativa ai dati personali richiesti al campione) connoti una maggiore sensibilità verso problematiche sociali, il fatto che "i volontari" siano il 26% circa del gruppo, lascia supporre che sia stato contattato un sufficiente numero di persone che possono non avere interessi specifici verso tali tematiche.

La percezione della dipendenza nei luoghi di lavoro di Foligno

Riguardo la percezione del fenomeno, ad un livello più generale, il campione attribuisce a tale problematica un ruolo rilevante (l'89,5% le attribuisce un ruolo medio-alto fra i fenomeni sociali problematici) e tende a definirla (n° 2 *Comunemente lei cosa intende per dipendenza?*) evidenziandone aspetti che pongono l'accento alternativamente sulla persona (il non poter fare a meno, schiavitù, mancanza di libertà ed autonomia, bisogno irrefrenabile ecc...) o sull'oggetto causa di dipendenza (dipendere da sostanze-prodotti, da persone-comportamenti-azioni, da droghe o sostanze stupefacenti, essere vincolati-condizionati-succubi ecc.). Colpisce, nella elaborazione di tale risposta aperta, il fatto che poche persone del campione facciano riferimento al fenomeno in termini di vizio (4%), che può più direttamente essere correlato al concetto di "colpa", e in termini di "malattia" (1%), che potrebbe rimandare ad una completa "deresponsabilizzazione", preferendo contenuti intermedi dove ad una responsabilità personale spesso connotata in termini di debolezza (ad es. il non poter fare a meno di qualcosa), si associa la forte valenza degli stimoli in qualche modo esterni alla persona (ad es. la sostanza).

Rispetto alla percezione della diffusione delle varie dipendenze nel territorio (domanda n° 3) i dati sottolineano la prevalenza di dipendenza da sostanze quali tabacco, alcol e hascisc/marijuana, percezione che viene con-

fermata anche relativamente allo specifico degli ambienti di lavoro (domanda n° 5). Rispetto alla diffusione nel territorio, si evidenzia una possibile “sottostima” che il campione opera relativamente alla dipendenza da psicofarmaci e gioco d’azzardo, categorie che probabilmente, a livello di rappresentazione sociale, vengono difficilmente percepite come forme di dipendenza. Tale dato viene parzialmente smentito nella domanda n° 5, dove gli psicofarmaci vengono segnalati come “abbastanza diffusi” nei luoghi di lavoro, subito dopo tabacco, alcol, cibo e droghe leggere. L’alta deviazione standard rispetto alla televisione nella domanda n° 3 (2,38) e al tabacco nella domanda n° 5 (2,58), segnala infine una forte mancanza di accordo, all’interno del campione, sulla diffusione di tali categorie e può essere interpretata ipotizzando che un loro uso eccessivo non venga considerato, dai soggetti, una forma vera e propria di dipendenza.

Per ciò che riguarda la percezione di pericolosità, eroina, ecstasy e cocaina vengono segnalate come più pericolose, seguite subito dopo da tabacco, alcol e marijuana. Tra questi dati, si potrebbe notare una possibile tendenza alla sottostima della pericolosità della dipendenza da alcol e questo potrebbe costituire un segnale di allarme nel territorio, soprattutto in considerazione del fatto che essa viene ripetutamente segnalata dal campione come molto diffusa. Ugualmente sottostimata appare la pericolosità delle forme di dipendenza da cibo, in relazione all’insorgenza di problemi di bulimia/anorexia.

Sempre rispetto ad una percezione generale del fenomeno, la domanda 14 sull’andamento di esso negli ultimi anni nel territorio, evidenzia come le persone intervistate abbiano colto una serie di modificazioni, sottolineando in particolare un aumento della sua incidenza (61%), un cambiamento nelle forme di dipendenza (49,4%), una progressiva estensione a tutti i livelli sociali (49,8%) e che tende ad essere sempre più diffuso e preoccupante nel territorio (39,8%).

Complessivamente possiamo notare come il campione “colga”, nel territorio come nei luoghi di lavoro, un cambiamento in atto nel fenomeno e la progressiva diffusione di diverse forme di dipendenza (considerando come tali anche quelle relative all’assunzione di sostanze legali e socialmente accettate quali tabacco e alcol) svincolandosi, almeno in parte, dallo stereotipo che tende ad associare il termine “dipendenza” con quello di “tossicodipendenza”, anche se più incerta sembra la consapevolezza della portata di alcuni fenomeni, soprattutto tra quelli definiti dalla letteratura come *new addic-*

tions. Si evidenzia inoltre una preoccupazione crescente in merito a tali problematiche che accompagna la percezione dei cambiamenti nel fenomeno nel suo complesso.

Rispetto alle cause delle dipendenze, gli intervistati sottolineano l'importanza di fattori più strettamente personali quali soprattutto insoddisfazione, problemi personali non ulteriormente specificati e mancanza di valori, mentre sembrano attribuire un'importanza minore, pur se assolutamente non irrilevante, ad eventuali "cause esterne" quali amicizie sbagliate, problemi familiari, ritmi esasperati, precarietà economica ecc. Da questo *item* emerge come la situazione lavorativa stressante sia l'ultima delle cause prese in considerazione, lasciando ipotizzare come, nel nostro territorio, l'ambiente lavorativo non sia quasi mai percepito come fonte di disadattamento e di insorgenza delle problematiche in questione.

Riguardo ancora al come le persone pensino si possano affrontare tali problematiche (domanda n°8) grande rilevanza assumono l'aspetto del "poter parlare del problema con l'interessato" (70%) e del "fornire maggiori informazioni" (59%), sensibilmente al di sopra di tutti gli altri tipi di intervento ipotizzati ("psicologo" 38%, "servizi sociali" 37%, "sensibilizzando il territorio" 35%, "con leggi più severe" 33%, ecc.). Il nostro campione, in questo frangente, sembra rimarcare con forza una maggiore fiducia in interventi più diffusi e legati al campo della relazione personale e dell'informazione, rispetto ad interventi più specifici e mirati, anche se sostenuti da una maggiore professionalità. Probabilmente, ciò è anche dovuto ad un bisogno di dialogo ed informazioni su tali problematiche che viene esplicitato ripetutamente anche negli *items* successivi. A conferma di questo la domanda n° 9, riguardante la conoscenza delle risorse nel territorio, lascia emergere una mancanza di conoscenze rispetto alla specificità delle risorse del territorio, proponendo contenuti di carattere più generale.

Tornando allo specifico dei dati relativi ai luoghi di lavoro, una delle prime informazioni riguarda "la percezione dei fenomeni nei luoghi di lavoro da parte dei propri colleghi", domanda n° 6. Qui il campione ci propone un dato abbastanza preoccupante, dal momento che il 39,4% afferma che gli altri colleghi percepiscono con indifferenza tali problematiche. In realtà, l'interpretazione di tale dato richiede particolari cautele, dal momento che esso riguarda il "come i soggetti *percepiscono* i propri colleghi", e che nulla si può dedurre rispetto alla veridicità di tale percezione. Esso, infatti, potrebbe anche essere interpretato come un timore diffuso che tali problematiche

cadano nell'indifferenza o una auto-justificazione della difficoltà ad affrontare apertamente tali tematiche.

In ogni caso, la riproposizione dell'indifferenza (presunta o vera), a fronte della percezione di importanti diffusioni dei fenomeni, potrebbe suggerire il fatto che le dipendenze sono ancora oggetto di forti tabù sociali, situazioni di cui "non è bene occuparsi" o "parlare".

Riguardo invece il chi si deve occupare di tali problematiche, qualora insorgano nell'ambiente lavorativo (domanda n° 10), il campione indica quasi in ugual misura (31% e 30%) la dirigenza/il titolare ed il medico del lavoro, ponendo in secondo piano gli operai stessi e le rappresentanze sindacali. Anche questo dato è di difficile interpretazione, perché nella domanda n°13 relativa alla forma migliore per affrontare il problema nei luoghi di lavoro, le voci relative ad un intervento del datore di lavoro o del medico del lavoro sono sostanzialmente indicate come poco efficaci (rispettivamente 2,57 e 2,18 in una scala che va da 1, forma migliore, a 4, forma peggiore), smentendo quanto indicato precedentemente. È possibile, comunque, avanzare alcune ipotesi rispetto all'indicazione della dirigenza e del medico del lavoro come deputati a farsi carico dell'eventuale problema. Innanzitutto ciò potrebbe evidenziare un bisogno di privacy, per cui tali problematiche andrebbero affrontate nel privato della relazione con il proprio datore di lavoro e/o con il proprio medico. Un'altra ipotesi fa riferimento al fatto che, nel territorio di Foligno, le aziende sono generalmente di piccole dimensioni e strutturate secondo un modello abbastanza "familiare", con una forte conoscenza reciproca, per cui può essere più facile attribuire al proprio datore di lavoro aspettative in merito al far fronte a problemi che esulano dalle specificità del processo produttivo. Infine, un'ultima interpretazione potrebbe far riferimento ad un movimento difensivo di delega delle responsabilità, di fronte ad un problema avvertito da tutti come grande e minaccioso.

Al di là di questo, comunque, il campione individua un ruolo all'ambiente di lavoro nel fornire un contributo alla gestione del problema attraverso: un aumento della comunicazione (25%), migliorando le relazioni (25%), aumentando le conoscenze (21%) e coinvolgendo gli specialisti (20%). Ancora una volta si sottolinea l'importanza di interventi nei luoghi di lavoro che vadano nella direzione dell'aumento della qualità nelle relazioni e dell'aumento di informazione, prima ancora del coinvolgimento di esperti. Tali dati vengono sostanzialmente confermati nella domanda n°13,

“...quale crede sia la forma migliore per affrontare il problema... nei luoghi di lavoro?” In essa, infatti, troviamo ai primi tre posti: la distribuzione di informazioni (1,74); il creare un clima di accettazione e solidarietà (1,96); attraverso rapporti di amicizia (2,00); seguiti subito dopo dall’organizzazione di incontri con esperti (2,01) e favorendo il coinvolgimento nel lavoro (2,04). Emergono da quest’ultima domanda indicazioni abbastanza precise sulle aspettative nutrite dal territorio rispetto a possibili interventi, che vanno nella direzione *dell’aumento della qualità delle relazioni*, della *informazione* e della *formazione* (il ricorso ad incontri con esperti). Emerge anche il possibile ruolo del lavoro come agente di prevenzione e come mezzo in sé per favorire un affrancamento da situazioni di dipendenza, mentre meno efficaci vengono percepite le misure di tipo contenitivo-repressivo.

Dalla domanda n° 12 (a e b) emerge infine come solo il 20,2% del campione si sia trovato ad affrontare in passato tali situazioni, anche se di una certa rilevanza è sicuramente il fatto che il 30% di essi sostiene che le prassi maggiormente utilizzate per farvi fronte sono state l’indifferenza e l’allontanamento, a fronte di altri che affermano di aver parlato con l’interessato, di averlo inviato presso strutture idonee e di aver contattato le persone a lui più prossime (66%).

Complessivamente si può affermare come il campione sappia individuare e suggerire modalità di intervento adeguate, pur se è presente il rischio che la mancanza di conoscenza, la paura di fronte a problematiche di questa portata o semplicemente il senso di impotenza rispetto ad esse, sottolineate dai bisogni espressi in termini di informazione e cooperazione, portino all’emergenza di dinamiche di esclusione ed indifferenza.

Una visione complessiva dei dati, infine, potrebbe lasciar ipotizzare che sia in atto un cambiamento importante nella percezione e conseguentemente nella rappresentazione sociale del fenomeno delle dipendenze, nel territorio considerato; dove, alle forme “classiche”, si vadano ad affiancare “componenti nuove”, parallelamente ad una progressiva diffusione dell’insieme di tali fenomeni. Probabilmente tale cambiamento è tuttora in forte divenire e non ha ancora prodotto nuovi stereotipi che sostituiscano i precedenti, per cui potremmo trovarci in un periodo dove i bisogni di informazione, riflessione comune e capacità di comunicazione siano più impellenti e potrebbero portare, qualora il territorio li supporti in maniera adeguata, ad una crescita (tra l’altro più volte auspicata e sottolineata dal campione) di consape-

volezza, solidarietà e capacità di empatia e collaborazione, capaci a loro volta di generare risposte creative ed efficaci.

Dal punto di vista metodologico, infine, la scelta assunta dal progetto nel suo complesso di favorire processi di co-progettazione e collaborazione fra i diversi attori del territorio, può trovare un riscontro nei dati emergenti dalla ricerca, laddove essi sottolineano il forte bisogno di “spazi”, anche nell’ambito lavorativo, dove poter favorire l’acquisizione di capacità empatiche, comunicative e di competenze e dove arginare il rischio di trovarsi “da soli” di fronte a problemi capaci di compromettere la qualità della vita delle persone.

Venezia

I risultati dell’indagine a Venezia hanno confermato la validità dell’impianto del lavoro svolto. Sia la quantità, il numero statisticamente significativo, che l’insieme delle risposte rende credibile il dato, il quadro che complessivamente ne esce.

Nel loro insieme le risposte ai quesiti indicano una sostanziale omogeneità, a grandi linee, nella valutazione del fenomeno delle dipendenze, pur trattandosi di campioni che rappresentano aree molto distanti tra loro (Venezia, Foligno), con storia, cultura, tradizione diverse.

Il modo di sentire, di vivere il rapporto con questi “fenomeni” riflette dunque, nella descrizione e valutazione sostanzialmente omogenea che ne viene fatta, molto più l’azione “livellatrice” dei media che non l’esperienza personale o del gruppo/comunità cui si appartiene.

Non è un caso quindi, non può sorprendere – per come viene dato di interpretare questa parte delle risposte – se le differenze, le discordanze cominciano a trovarsi, a rendersi evidenti nella valutazione delle dipendenze nei luoghi di lavoro, come se una “costrizione” a riflettere su ambiti di esperienza quotidiana e diretta faccia emergere quelle valutazioni personali che sul piano generale vengono surrogate dalla ripetizione degli stereotipi massmediatici.

È quindi su tali aspetti che conviene riflettere.

Un primo punto sul quale soffermarsi è relativo alla generale percezione del fenomeno delle dipendenze in ambito lavorativo.

La somma di chi ritiene che sia un problema rilevante e chi lo ritiene, addirittura, preoccupante è di circa il 26% a Venezia e del 37% a Foligno. La differenza, per inciso, sta in coloro che lo ritengono fonte di “preoccupa-

zione”: solo il 6% a Venezia e ben il 16% a Foligno e, per converso, a Venezia sono il 54% gli “indifferenti” contro il 39% a Foligno.

Vi è quindi una rilevante differenza di cui occorre cercare di capire il significato.

Il secondo fatto di rilievo sta nella valutazione di come si affronta il fenomeno delle dipendenze in ambito lavorativo.

Intanto chi deve occuparsene?

Al 60%, di comune accordo, a Venezia come a Foligno, gli intervistati segnalano che deve esservi una risposta da parte di: titolari dell’azienda, dirigenti, medico del lavoro.

Non è un dato di poco conto, non è una risposta così ovvia come potrebbe sembrare.

Alla stessa domanda su chi deve occuparsi della questione delle dipendenze genericamente nella “società”, le risposte appaiono più frammentate, confuse, ancora una volta segnate dagli stereotipi (vedasi valutazione su cosa può fare la famiglia, ridotta – statisticamente – quasi al rango di “comparsa” nelle vicende delle dipendenze).

Tanto più significativa è, dunque, l’individuazione di un soggetto preciso all’interno del luogo di lavoro.

Il terzo aspetto da valutare è quello relativo all’esplicitazione del “come” si è affrontata la questione delle dipendenze nel luogo di lavoro, nell’esperienza diretta del lavoratore.

Anche in questo caso se, da un lato, la “soluzione” del problema tramite l’allontanamento del soggetto portatore di una “dipendenza” (si suppone di tipo capace di pregiudicare l’esecuzione dei compiti assegnati o i rapporti con i compagni di lavoro) viene vista con favore da una parte minima degli intervistati, non superiore al 2%, dall’altro ben di più (sino al 30%) risultano coloro i quali hanno visto attuare nel luogo di lavoro una pratica di “allontanamento” del soggetto. Altri ancora, in misura molto consistente (sino al 45%) hanno notato che la pratica diffusa è quella dell’omissione, ovvero quella dell’ignorare la problematica ed il soggetto che ne è portatore.

Incrociando il dato sull’inesistente favore riservato all’ipotesi dell’allontanare il problema e chi lo porta con quello della pratica, invece, “osservata” di “allontanare ed ignorare”, vien fatto di credere che tale pratica sia atteggiamento posto in essere, quasi normalmente, dall’azienda o dai responsabili che debbono, nel luogo di lavoro, farsi carico del problema.

Infine, ultimo aspetto, solo un quarto degli intervistati ritiene di aver affrontato la questione delle dipendenze in ambito lavorativo.

Sulla scorta dell'esperienza e della conoscenza, quantomeno della realtà veneziana, questo dato appare sottostimato e può forse provenire da una risposta condizionata dal ritenere:

- che vi sia solo una gamma ristretta di dipendenze fastidiose/pericolose di cui tener conto, nell'ipotesi di un eventuale coinvolgimento;
- che "affrontare" significhi, in un'accezione, del resto, corretta del termine, "aver dovuto fare i conti", aver dovuto avere una "parte attiva" in un qualche caso relativo a soggetti con dipendenza/e.

Se è possibile trarre una o più conclusioni da quanto sopra evidenziato, le stesse possono essere così riassunte:

- vi è un'area non minoritaria di persone che rimangono sostanzialmente indifferenti alla problematica delle dipendenze, con ciò probabilmente trasferendo al luogo di lavoro lo stesso atteggiamento adottato in generale nella società;

- all'azienda in senso lato si chiede di avere un ruolo attivo, quindi di non "omettere", di non "ignorare" il fenomeno della dipendenza, quando si presenta nel luogo di lavoro, e si chiede, parimenti, di trattarlo non attraverso l'allontanamento del problema e di chi lo porta;

- senza forzare gli incroci delle risposte ed il loro significato, si profila, con una qualche evidenza, un atteggiamento di delega, quasi completa, del problema ai "dirigenti", ai "responsabili" aziendali: non si intende ignorarlo ma si vuole assegnare ad altri il compito di affrontarlo.

In sostanza l'azienda deve farsi carico di avere attenzione ed iniziative che sino ad oggi sono state, probabilmente, di quantità e qualità inferiori alle reali necessità di prevenzione/intervento ed è, al contempo, quanto mai necessario che tali iniziative si sviluppino nel quadro di una forte e continua collaborazione con le strutture che si occupano di dipendenza a livello territoriale, per evitare in ogni modo che vi siano non solo percezioni diverse della realtà (il luogo di lavoro visto come "altro" rispetto alla "società esterna") ma che, cosa ancor peggiore, vi siano sensibilità e ipotesi di lavoro diverse che interagiscono sui medesimi soggetti.

5.2. I focus group di Sibari-Pollino

5.2.1. Premessa

L'obiettivo previsto nell'idea progettuale e condiviso da tutti i partecipanti al tavolo è stato quello di promuovere una "cultura" della prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro attraverso la co-partecipazione dei datori di lavoro, dei rappresentanti sindacali delle Rsu/Rsa, delle istituzioni e del sociale non profit del territorio partendo dalla consapevolezza dell'esistenza del fenomeno, dall'analisi della situazione attuale e ricercando insieme la costruzione di possibili strategie di intervento per realizzare un sistema integrato all'interno del mondo del lavoro e della emarginazione, avviando così un processo di prevenzione solidale.

I principi metodologici a cui si è fatto riferimento per il lavoro d'indagine richiamano la ricerca azione partecipata. Finalità del lavoro non è stata, infatti, solo quella di indagare alcune aree d'interesse, ma anche quella di coinvolgere e di sensibilizzare una parte dei soggetti del mondo del lavoro, del sociale e delle istituzioni, possibilmente rendendo partecipi delle azioni del progetto alcune figure chiave della comunità.

Dopo una prima fase di definizione del percorso dell'intervento avvenuta con gli attori del tavolo progettuale, sono stati individuati i soggetti da coinvolgere nell'azione di ricerca del progetto, nella quale si è inteso analizzare:

- la percezione del fenomeno
- l'esistenza del fenomeno
- la dimensione del fenomeno
- l'interesse a trovare soluzioni

Lo strumento utilizzato nel corso degli incontri con i soggetti coinvolti è stato il *focus group*.

Lo scopo del *focus group* è stato quello di riuscire a capire quali sono gli atteggiamenti, le riserve e i comportamenti predominanti dei partecipanti alla ricerca nei confronti delle dipendenze e dei sistemi di prevenzione da attivare nell'ambito degli ambienti di lavoro.

L'utilizzo di questo metodo è sembrato particolarmente appropriato all'argomento in esame: la quasi totale assenza nel territorio di indagini sul fenomeno delle dipendenze negli ambienti di lavoro, ha dettato la necessità di utilizzare un metodo esplorativo che consentisse di far emergere le

percezioni del fenomeno, la consapevolezza dell'esistenza del problema "dipendenze" nelle realtà lavorative, la misura della diffusione dello stesso fenomeno e, di conseguenza, testare gli atteggiamenti e le sensibilità prevalenti nella comunità.

5.2.2. *Contenuti*

Le aree indagate sono state le seguenti:

- *conoscenza del fenomeno*: a cosa è legato il concetto di dipendenza, cosa pensano i diversi soggetti del fenomeno della dipendenza, è possibile o meno che nel mondo del lavoro si faccia uso di sostanze;
- *conoscenza del rischio e sulla consapevolezza*: sistema di prevenzione adottato in azienda, livello di coinvolgimento dei lavoratori nei processi formativi ed informativi, livello di esposizione ai rischi aziendali;
- *costruzione di soluzioni e prassi condivise*: quale prevenzione adottare nei luoghi di lavoro, con chi prevedere azioni di prevenzione.

Durante ogni gruppo focus è stata indagata una delle tre aree, proposte attraverso domande stimolo.

5.2.3. *Metodologia*

I *focus group* sono stati gestiti in co-conduzione. I conduttori, infatti, erano due: uno con il compito di presentare il lavoro, stimolare la discussione, facilitare la comunicazione, permettere ad ogni partecipante di intervenire; l'altro conduttore ha avuto più il compito di osservatore, essere garante dei tempi per ciascuna fase di lavoro, sintetizzare su cartelloni le parole chiave emerse dalla discussione. Ogni *focus group* è stato registrato. Ogni incontro ha avuto la durata di un'ora e mezza.

Conduttori dei gruppi sono stati: Carmela Vitale, Leonardo Lione, Adele Isernia (Isernia e Lione si sono alternati).

5.2.4. Target

Il “reclutamento” dei partecipanti è avvenuto prima attraverso una lettera, spedita ad un campione di aziende, attraverso la quale sono state invitate a partecipare a tre incontri, finalizzati ad un’indagine relativa ad un progetto di prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro. Successivamente, i partecipanti sono stati contattati telefonicamente dai facilitatori e da alcuni dei membri del tavolo progettuale per verificare l’interesse e la disponibilità a essere coinvolti negli incontri programmati.

Sono stati organizzati tre gruppi focus (settore artigiani in Rossano, settore agricolo in Corigliano e settore servizi in Trebisacce); per ognuno di essi sono stati svolti tre incontri.

| Gruppo focus | N° imprese coinvolte | N° partecipanti ai focus group (rappresentanti delle aziende e dei lavoratori) |
|------------------------------------|----------------------|--|
| Corigliano: settore agricoltura | 4 | 10 |
| Rossano: settore artigianato | 6 | 12 |
| Trebisacce: settore servizi | 4 | 10 |

Corigliano:

Hanno partecipato n° 4 aziende che operano nel territorio di Corigliano e tutte nel settore agricolo. Le aziende partecipanti lavorano dodici mesi all’anno, ma l’80% della forza lavoro viene assunta in modo stagionale. In media le aziende che hanno partecipato assumono annualmente circa 145 lavoratori ciascuno: tutti locali, solo un’azienda si rivolge per pochi addetti alla manovalanza straniera. Tutti hanno come titolo di studio il diploma.

Rossano:

Hanno partecipato ai gruppi focus n° 6 aziende operanti nel settore artigianale/tessile. Sono aziende che lavorano tutto l’anno e che hanno in media 30 dipendenti. Tutte hanno anche uno spaccio aziendale. Tra i 12 partecipanti, due sono in possesso di laurea, il resto sono diplomati.

Trebisacce:

Hanno partecipato n° 4 aziende che lavorano nel settore dei servizi: Comune, azienda di raccolta differenziata, cooperative di pulizie.

L'età media dei partecipanti è stata di 43 anni.

5.2.5. Analisi dei gruppi focus

Conoscenza del fenomeno

Alla domanda «Secondo lei, il concetto di dipendenza da una sostanza è legato a che cosa?», le risposte evidenziano tutte un distacco dal fenomeno ed in tutti i territori il termine “dipendenza” evoca il concetto di droga.

Dai dati emerge chiaramente che i gruppi, eterogenei tra loro, hanno un concetto diverso di dipendenza e considerano chi ne fa uso «colui che non si è mai impegnato molto nella vita e che sicuramente sta lontano dalle nostre aziende, perché da noi si lavora molto» o un «povero ragazzo che ha cominciato e che ora non può fare a meno di drogarsi».

Per qualcuno è una malattia incurabile e che per questo lascia fuori dal mondo del lavoro. Per altri, invece, è uno stato da cui è impossibile uscire e che non può “convivere” con il lavoro o, lì dove è possibile la convivenza, impedisce di diventare un lavoratore che dà gratificazioni e risultati.

Possiamo affermare che la visione del fenomeno, per quanto emerge dai *focus group*, è, in un certo senso, acritica. La consapevolezza del fenomeno sembra ancora allo stato latente. In definitiva, il concetto corrente di dipendenza è riferito esclusivamente alle droghe. L'uso di altre sostanze è visto come un “non problema”. Una corretta informazione appare inesistente.

Esiste una critica “etica” alla necessità di alterare artificialmente lo stato mentale per vincere la noia, per rapportarsi con gli altri o per divertirsi.

L'utilizzo di sostanze è percepito come molto diffuso e in espansione.

Nel gruppo di Corigliano emerge una possibile presenza di tossicodipendenti nelle aziende, ma non in quelle agricole in quanto il lavoro sarebbe in esse più difficile e pesante.

Emerge, in tutti i gruppi, che nel territorio chi fa uso di sostanze non lavora per due motivi: o perché proveniente da famiglie benestanti o perché «ragazzi disagiati e provenienti da famiglie con gravi problemi di disagio sociale e familiare».

Soprattutto il gruppo di Trebisacce afferma che nel proprio territorio vi è una presenza di giovani che non lavorano, tossicodipendenti e che sono mantenuti dalle famiglie.

In questo gruppo emerge sin dall'inizio dei *focus group* la differenza tra dipendenza e alcolismo.

Le persone intervistate sembrano scindere i due fenomeni. Qualcuno afferma che i «ragazzi disagiati provocano non pochi problemi alla famiglia, i quali padri poi sono costretti a rifugiarsi nell'alcol e ce ne sono diversi». Questo fa ipotizzare che la presenza di alcolodipendenti sui luoghi di lavoro è concepita diversamente dalla presenza di un tossicodipendente. L'alcolista è tollerabile, un tossicodipendente meno.

Nel gruppo di Corigliano, invece, qualcuno afferma che «è già difficile oggi giorno conciliare la dipendenza da tabacco con il lavoro... figuriamoci quella dalla droga». Da questa affermazione si è sviluppata un'ampia discussione sul concetto di fumo come sostanza che crea dipendenza, che ha portato il gruppo a riflettere sul termine e, alla fine, i partecipanti hanno convenuto sul fatto che sia logico parlare di dipendenza anche nel caso del fumo e non solo in quello della tossicodipendenza.

Simile situazione si è verificata nel gruppo di Rossano: per i lavoratori tessili, per i quali è importante mantenere l'attenzione durante il tempo di lavoro, un problema di dipendenza da sostanza può provocare cali dell'attenzione e quindi più rischi. Anche per questo gruppo il problema più marcato in azienda è oggi la dipendenza da fumo, però dai suoi componenti il problema è visto non tanto come un affare del lavoratore quanto come un problema dell'azienda: «Non vi nego che nella mia azienda prima della legge sul divieto del fumo abbiamo avuto dei danni causati dalle sigarette fumate dai lavoratori... ora con la nuova legge escono fuori diverse volte al giorno per fumare... e questo è una perdita per l'azienda». I partecipanti hanno avuto modo di prendere coscienza che il problema esiste ed è evidente almeno per la dipendenza da fumo e da alcol; scarsamente evidente e riscontrabile per le dipendenze da stupefacenti.

Conoscenza del rischio

In merito a tale aspetto emerge in tutti e tre i gruppi una specifica conoscenza delle azioni di prevenzione dettate dai diversi decreti legislativi in materia di sicurezza dei lavoratori. In questa fase probabilmente è scattata la "paura del controllo", come è stata definita dai conduttori.

Questa fase di lavoro è stata condotta da Leonardo Lione, il quale si occupa di prevenzione di rischio in azienda e alla domanda «avete mai pensato a quali rischi si può incorrere nella vostra azienda se un dipendente fa uso di sostanze che provocano dipendenza?», tutti gli intervistati hanno menzionato i vari documenti e le varie normative dettate dalla legislazione in materia e qualcuno ha anche ammesso che «abbiamo una serie di Piani di prevenzione, ma in nessuno dei miei dipendenti ho riscontrato la possibilità di essere un... alcolista».

La maggior parte disconosce i rischi personali a cui sono sottoposti i lavoratori “dipendenti” da sostanze allucinogene; qualcuno ipotizza nel settore artigianale rischi legati alla difficoltà di mantenere l’attenzione per sei ore al giorno sotto effetto di alcol: «Se nella mia azienda ci fosse un alcolista i danni sia personali che aziendali sarebbero molto evidenti...».

Il settore agricolo, invece, ammette di conoscere il rischio di dipendenza e ne ha anche consapevolezza, soprattutto del rischio di abuso di alcol: «Ho dipendenti che pranzano nei campi di lavoro durante la raccolta e che spesso portano con sé quantità di alcol non adatte alla situazione... ma io che ci posso fare... è difficile dire “guarda che se bevi un litro di vino è possibile che provochi danni con l’utilizzo di mezzi agricoli”». Un altro sostiene: «Durante le raccolte invernali è usuale ormai, viste le basse temperature, portarsi dietro dell’alcol, ma io come faccio a capire se uno lo fa per combattere il freddo o per altro?».

Da ciò emerge che si è a conoscenza dei rischi, ma esiste per le aziende una difficoltà nell’affrontare il problema dettata anche da una non conoscenza delle modalità di prevenzione dei rischi.

Costruzione di soluzioni e prassi condivise

Dagli incontri è emerso un evidente interesse ad affrontare il problema delle dipendenze negli ambienti di lavoro attraverso la presa di coscienza che il fenomeno esiste ed è evidente, almeno per quanto riguarda il tabagismo e l’alcolismo, anche se quest’ultimo non in misura patologica, se non quando può mettere a rischio la sicurezza e la salute dei lavoratori.

Da tutti i gruppi è stato apprezzato il fatto che è stata la prima volta che si sono soffermati per così tanto tempo a discutere del fenomeno “dipendenza”: «io non avevo mai pensato che forse anche tra i miei dipen-

denti potesse esserci qualcuno che ha bisogno di aiuto rispetto a questo problema... e soprattutto non ho mai riflettuto su come affrontarlo».

Per quanto riguarda l'aspetto della costruzione delle soluzioni i tre gruppi apparentemente omogenei ma diversi per tipologia di lavoro, hanno proposto alcune soluzioni che possono essere così sintetizzate.

I gruppi di Corigliano e di Rossano ipotizzano la costituzione di un "Patto" tra le aziende che si faccia promotore della prevenzione delle dipendenze nei luoghi di lavoro e propongono di mettere insieme le alleanze realizzate con la ricerca per la realizzazione di tale iniziativa: «Probabilmente è accaduto che in passato noi imprenditori non siamo stati molto stimolati da queste problematiche e pertanto è avvenuto che sono state sempre considerate lontane da noi... invece discutendo in questa sede ci rendiamo conto che è necessario che anche noi iniziamo ad avere nelle nostre aziende una conoscenza adeguata non tanto da un punto di vista sanitario, ma soprattutto sulle modalità per affrontare il tema della prevenzione, per ridurre i rischi lì dove è necessario».

Qualcuno ha aggiunto anche che bisogna coinvolgere le aziende in quanto «contenitori della forza lavoro e pertanto delle persone»; è emerso che così come si coinvolgono le scuole in iniziative di informazione e sensibilizzazione è necessario coinvolgere le aziende, che rappresentano il passaggio successivo dell'iter di crescita e formazione di una persona, e che spesso è in questi luoghi che ci si confronta con la realtà e con le difficoltà.

In questa fase è emersa anche la possibilità di prevedere delle azioni di sostegno nei confronti di lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro: «È capitato, essendo le nostre delle aziende prettamente stagionali, che dopo alcuni mesi ho saputo di ex dipendenti che a causa dello stato protratto di disoccupazione si sono dati all'alcol... sarebbe anche utile prevedere un accompagnamento e/o delle azioni di prevenzione mirate per lunghi periodi di disoccupazione».

Da tale incontro emerge la volontà, quindi, di prevedere la costituzione di un "Patto" che possa essere promotore di azioni di prevenzione e che si faccia anche garante di alcune novità: coinvolgere non solo le aziende ma anche le parti sociali e sanitarie del comprensorio, immettere nei piani di sicurezza i rischi relativi non solo al lavoro in azienda ma anche ai rischi specifici a cui possono essere sottoposti lavoratori dipendenti da sostanze durante la giornata lavorativa, sottolineando che tali iniziative devono essere viste dal territorio non solo come una prevenzione prettamente azienda-

le, ma soprattutto sociale. Un “Patto” in cui gli attori, ognuno per la propria parte, si assumono impegni e responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi prescelti come prioritari per la popolazione dei lavoratori del territorio di riferimento.

Viene marcata la volontà di non realizzare qualcosa che al di fuori possa essere vista solo come una “difesa” da parte delle aziende: «Credo che sino ad oggi quando si è parlato di prevenzione in azienda tutti i nostri lavoratori hanno pensato che il datore di lavoro pensava al suo rendiconto... invece quello che dovremmo fare e far capire a tutti è che fare prevenzione in azienda... in questo caso prevenzione delle dipendenze... va al di là del semplice modo per evitare rogne».

Il gruppo di Trebisacce, invece, essendo formato da esponenti di aziende di fornitura di servizi e quindi più a contatto con il pubblico, sembra più cauto nelle proposte e tende a delegare il problema agli enti preposti a tale compito, quali per esempio le ASL, e fa emergere la possibilità di prevedere delle azioni di formazione prettamente relative all’educazione alla salute e/o di informazione sulle modalità di fronteggiare uno stato di emergenza rivolte solo ai dirigenti.

Tale ipotesi ha dato modo di pensare che probabilmente si cerca ancora di delegare il problema dipendenza al solo mondo sanitario e, nel momento in cui si viene a conoscenza di problemi di dipendenza da sostanze, di sapere cosa fare per evitare di incorrere in problemi burocratici e legali.

In conclusione, rispetto a tale area possiamo sintetizzare alcune riflessioni e idee di buona metodologia emerse dai tre gruppi non solo durante l’ultimo incontro, ma durante tutto l’iter della ricerca che va dal reclutamento alla realizzazione dei gruppi focus:

- volontà forte delle aziende contattate di attivare procedure per la promozione di una politica di prevenzione dove il settore “aziendale” dovrebbe avere un ruolo nella programmazione;
- la realizzazione di un Patto potrebbe essere uno strumento per definire un documento con obiettivi condivisibili a livello di area e che permetta azioni di dialogo e di informazione;
- lavorare maggiormente sulla prevenzione partendo dalle situazioni concrete vissute dai lavoratori piuttosto che da quanto dettato dalle normative vigenti.

CAPITOLO 6

PER UNA VALIDAZIONE DEL MODELLO

6.1. La validazione

L'esposizione che precede queste pagine documenta tutto il percorso fin qui fatto. In questo capitolo finale ci proponiamo di esporre quella che, con il lessico dell'Unione Europea, viene chiamata "validazione" del modello sperimentato. Ma che si intende con questo termine? Anzitutto va osservato che alla base della validazione si trova il passaggio logico seguente: se le cose fin qui viste e dette sono vere e ci hanno insegnato qualcosa, allora la versione evoluta e matura (validata) del modello è quella che assume tutte queste conoscenze, le mette a valore e formula una proposta conseguente.

È importante, per le cose dette, precisare il passaggio che lega sperimentazione a validazione. Nel nostro caso il progetto è stato lo strumento per consentire di ideare e proporre un modello di intervento; naturalmente il modello medesimo non poteva essere concepito in modo già funzionale e adatto allo scopo – se si credesse di poter conseguire immediatamente un risultato del genere si sarebbe prigionieri di una visione "razioide" della realtà. È impossibile infatti avere fin da subito presenti tutte le variabili di un intervento. Per questo ci viene in soccorso la sperimentazione.

"Sperimentare" significa qui prima di tutto mettere alla prova un modello. Questo mettere alla prova non ha tuttavia lo scopo di esporre le sedi e i soggetti della sperimentazione a pericoli o azioni incontrollate. Al contrario, la sperimentazione di interventi sociali va letta sotto il segno della ricerca-intervento. In altre parole, la sperimentazione serve a conoscere un contesto e le sue risorse latenti sulla cui base produrre un cambiamento migliorativo. Alla fine la sperimentazione avrà conseguito un duplice risultato rilevante:

- a) avrà prodotto conoscenza circa il modello adottato;
- b) avrà prodotto cambiamenti – su questo punto evidentemente si apre una soglia di incertezza.

Sotto questo profilo la “validazione” si differenzia dalla “verificazione”. Quest’ultima assume l’esperimento come semplice banco di prova di alcune ipotesi. La validazione invece è programmaticamente aperta all’apprendimento e alla messa in discussione dell’oggetto in esame.

Validare significa quindi riconoscere la validità e il valore di un oggetto o di un fenomeno – nella fattispecie di un modello d’intervento. Affinché si possa dare validazione occorre tuttavia che siano rispettate alcune condizioni di fondo. Tra queste vale segnalare:

- a) la presenza di elementi osservabili e valutabili;
- b) l’indicazione di un arco temporale per l’osservazione;
- c) che siano indicate le modalità di osservazione;
- d) che siano indicati gli obiettivi;
- e) che siano indicati i risultati attesi;
- f) che siano esplicitate le condizioni sotto le quali si possa parlare di validazione di un intervento;

Per le ragioni sopra esposte dobbiamo quindi ricostruire le condizioni per dare corso alla validazione del modello che abbiamo sperimentato – e che si basava sulle analisi valutative condotte dall’équipe.

Anzitutto il periodo di *osservazione* è stato di diciotto mesi. L’osservazione è avvenuta sia attraverso l’esame diretto dell’evoluzione delle azioni sia mediante la rendicontazione degli attori (report, verbali, email, ecc.).

L’obiettivo finale dell’intervento sperimentale era quello di fare delle azioni di prevenzione sui luoghi di lavoro una parte integrante delle politiche sociali locali. Raggiungere cioè una situazione in cui le politiche e gli interventi di prevenzione sui luoghi di lavoro siano un sottosistema delle politiche sociali locali.

I *risultati attesi* in conseguenza erano:

- a) produzione di protocolli di lavoro in collaborazione con i sindacati;
- b) formazione-intervento facilitatori;
- c) costituzione di un tavolo nazionale;
- d) costituzione di un gruppo di pilotaggio;

- e) formulazione di un modello di intervento;
- f) sperimentazione del modello;
- g) produzione di un report di valutazione;
- h) disseminazione

Gli elementi che si sono *osservati* sono stati principalmente:

| | |
|----------------|---|
| DIRETTAMENTE | co-conduzione dei tavoli locali; incontri con gli stakeholder; comunicati stampa; riunioni di programmazione; incontri periodici di verifica. |
| INDIRETTAMENTE | resoconti dei facilitatori (cfr. <i>supra</i>); verbali; sessioni di valutazione qualitativa; esiti delle ricerche e delle rilevazioni in loco. |

6.2. Il modello di intervento

Il modello di intervento prevede la definizione di un metodo e di un processo che contribuisca alla costruzione di un orizzonte di senso nel quale l'intervento nei luoghi di lavoro sia parte integrante delle politiche e della programmazione sociali che la comunità locale produce ed adotta. Questo significa dare vita a luoghi (anche simbolici) in cui la base sociale co-progetti – mettendosi in ascolto creativo – gli interventi di prevenzione.

L'intervento sperimentale tendeva, perciò, a sostenere la costruzione e lo sviluppo di una base sociale, funzionale al riconoscimento della complessità del problema per cui tutti sono parte del problema e quindi tutti sono parte della soluzione.

Il modello aveva i seguenti capisaldi:

- Una fase di ideazione in cui si esplicitasse la/le teoria/e di riferimento soprattutto per quanto riguarda il significato di prevenzione, di progettazione sociale, di organizzazione temporanea, di modello di intervento sociale.
- Una fase di progettazione in cui, dopo la dichiarazione degli obiettivi

e dei risultati attesi, si avviasse una costruzione partecipata dei bisogni, ed in cui si riconoscesse la multidimensionalità dei bisogni e si coinvolgessero tutti gli *stakeholders*. Una progettazione che prevedesse anche i luoghi e le forme per la formalizzazione della base sociale. A tal fine il progetto sperimentale intendeva formare dei facilitatori (uno proveniente dal CNCA ed uno almeno dai sindacati) in grado di promuovere tale processo.

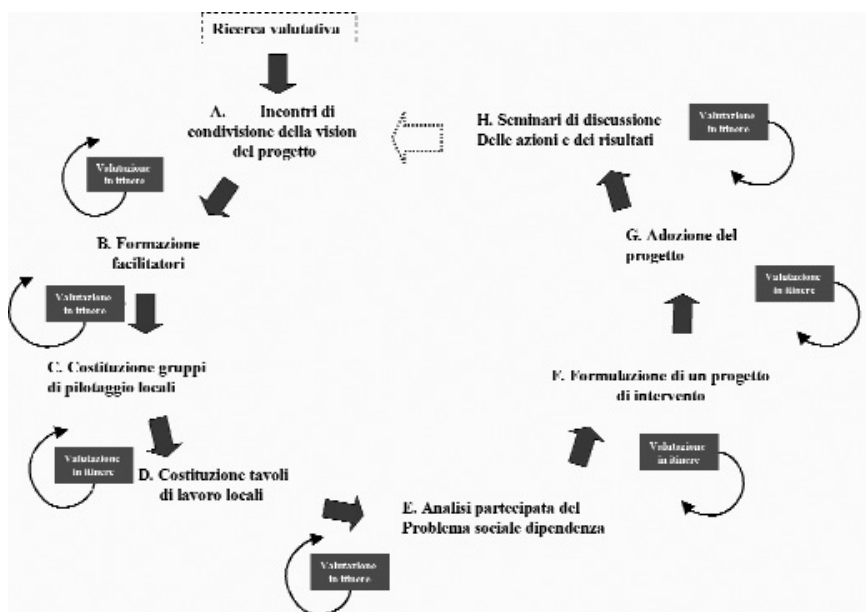
- Una fase di implementazione che accanto a processi per il governo includesse processi di *governance*. Quindi non solo valutazione accanto a monitoraggio, ma anche processi che garantissero la transizione dell'innovazione a prassi ordinaria. Una particolare attenzione si sarebbe data a forme e processi in grado di sostenere questo passaggio. A tal fine il progetto sperimentale intendeva creare una struttura nazionale di sostegno alla progettazione locale.

Il processo di *mainstreaming* si sarebbe sostenuto attraverso la ricerca e l'accesso a luoghi e forme di programmazione e governo delle politiche sociali locali. A tal fine il progetto sperimentale puntava a connettere la progettazione locale a programmi e processi di concertazione delle politiche locali quali i Piani di zona, i Contratti d'area ed i Patti territoriali per il sociale.

L'intero intervento può essere descritto come la progettazione e l'implementazione di processi (la negoziazione del consenso, la formazione di operatori, la costruzione di gruppi di lavoro locali, la formalizzazione di accordi, la produzione di piani locali) in grado di trasformare e superare la separazione tra interventi sociali e luoghi di lavoro per profilare una situazione nella quale i luoghi di lavoro venissero ricompresi e fatti oggetto di politiche sociali.

6.3. Le fasi del processo di costruzione

La tavola sotto riportata restituisce, in modo sintetico, le fasi del processo. Com'è facile vedere, la ricerca valutativa ha costituito la base di partenza per la formulazione del modello; in seguito il passaggio da una fase a quella successiva è stato sempre occasione per una valutazione *in itinere*. Ciò ha significato l'analisi e l'elaborazione ricorrenti di elementi che talora potevano richiedere la riformulazione di alcune parti del progetto – secondo la logica dell'“incrementalismo”.



6.4. Le variabili incontrate

Nella tavola seguente riportiamo alcune variabili osservate per ogni fase. L'analisi delle variabili emerse è un punto chiave nella formulazione della versione evoluta del modello.

FASI DEL PROCESSO

VARIABILI

A. incontri di condivisione della *vision* del progetto con i sindacati

Rifiuto o difficoltà, da parte degli interlocutori, nel concordare la *vision*.

B. formazione facilitatori

trovare candidati in loco;
trovare candidati con un profilo adeguato;
adottare la modalità formativa adeguata allo scopo;
fornire strumenti da sperimentare;
necessità di promuovere formazione/accompagnamento *in itinere*.

| | |
|--|--|
| C. costituzione gruppi di pilotaggio locale | <p>conflittualità latenti o agite; sostenere nel medio periodo l'immaterialità del modello; capacità di far dialogare tra loro linguaggi eterogenei.</p> |
| D. costituzione tavoli di lavoro locali | <p>condivisione della <i>mission</i> del progetto; creazione di <i>membership</i> del tavolo; capacità di attivare processi; capacità di attivare l'ascolto attivo; conflittualità latenti o agite; capacità di far dialogare tra loro linguaggi eterogenei; abilità di coordinamento; maturità nel ruolo del coordinatore.</p> |
| E. analisi partecipata del problema sociale dipendenza | <p>costruire le condizioni culturali per favorire il passaggio dalla visione del bisogno (individuale) alla visione del problema (sociale); capacità di attivare l'ascolto attivo; adottare un metodo processuale per una rappresentazione condivisa del problema; curare il <i>setting</i> per l'apprendimento collettivo.</p> |
| F. formulazione di un progetto di intervento | <p>conseguire una rappresentazione condivisa del problema; posizionarsi sul piano delle politiche sociali intese come politiche di sviluppo locale; capacità di co-progettare; scarto temporale tra la formulazione e la sua traduzione operativa.</p> |
| G. adozione del progetto e sua attuazione | <p>lentezza nell'attuazione; capacità di governare l'emersione di elementi non previsti; effetti sugli attori del tavolo e sui destinatari.</p> |

H. seminari di discussione delle azioni e dei risultati eterogeneità dei risultati della sperimentazione; aspettative degli *stakeholders*; grado di radicamento dell'esperienza.

6.5. I risultati conseguiti

1. Produzione dei protocolli di lavoro
2. Formazione dei facilitatori e produzione di dispense
3. Costituzione di un tavolo nazionale multiattoriale
4. Formulazione del modello di intervento
5. Individuazione di tre ambiti di sperimentazione del modello
6. Completamento della sperimentazione
7. Produzione della documentazione per rendicontazione, valutazione e apprendimento
8. Creazione di luoghi in cui i soggetti locali potessero rimettere in comunicazione diverse parti del sistema locale;
9. Lettura, valorizzazione e accrescimento dei capitali sociali locali;
10. "Apertura" dei luoghi di lavoro alla dimensione delle politiche sociali
11. Creazione di legami forti tra gli *stakeholders* in virtù dell'attivazione di processi leggeri e mutevoli
12. Messa al lavoro di processi locali capaci di costituire interazioni reticolari
13. Emersione di fenomeni di rappresentazione della dipendenza nei luoghi di lavoro e riconfigurazione logica delle cause della rappresentazione
14. Sperimentazione della gestione creativa del conflitto
15. Partecipazione alla costruzione delle politiche di welfare locale
16. Contributo alla diffusione nella Pubblica Amministrazione e nelle rappresentanze delle parti sociali della pratica della co-progettazione
17. Valutazione/supervisione *in itinere* esterna mirata all'apprendimento.

6.6. Proposte per una versione evoluta del modello

Il modello di intervento proposto deve essere migliorato sui seguenti punti:

- *Istituzionalizzazione del modello?* Proprio per la sua natura processuale il modello che è stato messo a punto sconta una difficoltà rispetto ai modelli tradizionali di ideazione e formulazione di interventi sociali, in quanto non assume un disegno standard di intervento, non c'è un "pacchetto" pronto all'uso; in altre parole, a conclusione della sperimentazione non si perviene alla scrittura di uno schema replicabile, ciò proprio in ragione del fatto che è il processo di connessione degli attori, di mediazione delle ragioni e dei saperi che consente la formulazione di una pista di lavoro locale alla rappresentazione e soluzione di una questione che solo in virtù del processo medesimo diviene problema "sociale". Il modello di intervento, lo si è già detto, è stato caratterizzato dal fatto che mirava non tanto a "far fare" (azioni pre-progettate), quanto a vedere i modi di fare, a meditarli e riconfigurarli. In questo senso il progetto mirava a far prendere le distanze, da sé e dai luoghi comuni, favorendo il "dis-apprendere". Questo metodo maieutico ha il limite di essere tanto fecondo quanto delicato e la sua istituzionalizzazione (cioè fare con esso "cultura", modo di operare) richiede un lavoro di divulgazione e radicamento.

- *Strumenti per uno studio di fattibilità e di governo delle variabili?* Poiché un elemento chiave del processo posto in essere è la messa in connessione di più attori e di più organizzazioni, lo studio circa le variabili di un territorio e del suo sistema e grado di sviluppo locale diviene un passaggio preliminare sia per lo studio di fattibilità dell'intervento stesso sia per la creazione delle condizioni preliminari all'avvio del processo; per quest'ultimo passaggio è necessario disporre di una buona dose di tempo (che si può recuperare in un secondo momento, dato che il tempo negli interventi di questo tipo non è omogeneo, ma subisce accelerazioni in fasi avanzate via via che le cose vengono fatte).

- *Uso evoluto, da parte degli attori, della tecnologia per creare luoghi di apprendimento e informazione?* Occorre perfezionare l'uso della rete in due direzioni: uso della rete per scambiare informazioni e per reperire materia-

li e idee (uso più dinamico e interattivo di un sito dedicato); uso di un software per produrre simulazioni afferenti alle reti e alle relazioni tra gli attori e per fare elaborazioni quantitative (questionari, ecc.).

6.7. I luoghi della validazione del modello

La validazione di questo modello, intesa come riconoscimento della sua validità e del suo valore, avviene in quattro ambiti differenti.

La *prima* sede di validazione è quella proposta dall'équipe di lavoro con l'analisi valutativa presentata in questo capitolo. In questa sede può formalmente dirsi che la validazione è avvenuta.

La *seconda* sede di validazione sarà quella delle comunità scientifiche che visioneranno e discuteranno i nostri materiali e risultati.

La *terza* sede di validazione sarà quella degli ambiti di sperimentazione quando saranno visibili gli *outcomes*.

La *quarta* sede di validazione sarà quella, eventuale, in cui si deciderà di proseguire e dare continuità al percorso fin qui fatto.

INDICE

| | |
|--|----------|
| Nota di Savino Pezzotta | pag. VII |
| Prefazione | » IX |
| Introduzione | » XIII |
| Capitolo 1 | |
| I soggetti in gioco | » 1 |
| Capitolo 2 | |
| Spiazamenti cognitivi: nuovi modi di pensare | » 19 |
| Capitolo 3 | |
| Organizzazioni e territori che apprendono | » 41 |
| Capitolo 4 | |
| Le riflessioni dei territori | » 53 |
| Capitolo 5 | |
| Alcuni esiti del progetto | » 117 |
| Capitolo 6 | |
| Per una validazione del modello | » 181 |

Finito di stampare nel mese di novembre 2004 dalla Grafica Universal
per conto della GESP - Città di Castello (PG)

