

## **La svolta possibile**

*Dai servizi dedicati ai percorsi di soggettivazione:*

*una strada più efficace per il riconoscimento dei diritti di cittadinanza nell'ambito della disabilità?*

### *Introduzione*

Questo approfondimento cerca di offrire un contributo al dibattito in corso sullo sviluppo delle iniziative rivolte alla disabilità attraverso un confronto tra due modalità di concretizzazione delle azioni socio educative che hanno preso piede nei nostri territori.

La prima è di stampo più tradizionale, e si concretizza in servizi (che poi, spesso, coincidono con strutture fisiche, i “Centri”) dedicati specificamente a determinate categorie di persone con disabilità.

La seconda si è affermata più di recente, e consiste in progettualità più aperte, flessibili e intrecciate con i territori; modalità che, secondo me, anche se in maniera un po' semplificata, si possono chiamare “percorsi di soggettivazione”.

Il servizio dedicato, che prende poi nomi diversi a seconda delle legislazioni regionali, è, di fatto, oggi, la soluzione che più si è radicata e diffusa, a livello nazionale, per rispondere alla domanda di vita dignitosa e autentica che arriva dalle persone che convivono con una disabilità psicofisica.

Questa modalità, che ha cominciato a muovere i suoi primi passi a cavallo tra gli anni 70 e 80 del 900, ha garantito alcuni risultati importanti, rispetto alla storia precedente, fatta prevalentemente, purtroppo, di abbandono delle famiglie a se stesse e quindi di solitudine, ma ha anche evidenziato limiti molto rilevanti, come molti autori hanno avuto modo di ribadire già da diverso tempo.

Da un lato i servizi dedicati hanno costituito un sollievo molto significativo per le famiglie, ed hanno reso possibile la messa a punto di forme di conoscenza accurate delle persone ospitate, e la crescita conseguente di competenze pedagogiche raffinate.

Da un altro lato, però, un po' alla volta si sono configurati come luoghi separati, distinti e distanti dal tessuto sociale dei nostri territori, e, quindi, come luoghi inappropriati nel sostenere il confronto con le opportunità ed i vincoli della vita reale da parte di chi convive con una disabilità.

In questi ultimi anni, come detto, accanto a questa tipologia di soluzioni si è assistito ad una crescita significativa di sperimentazioni coraggiose e originali volte a cercare modalità più efficaci per costruire percorsi capaci di riconoscere il diritto alla costruzione di una propria identità ed alla cittadinanza attiva, e per dare, quindi, concretezza a quanto previsto dalla convenzione Onu del 2006.

Un panorama di esperimenti nati in territori diversi, in genere frutto della intraprendenza e della sinergia messa in campo da parte di più soggetti dello stesso territorio (Enti Locali, cooperative sociali e associazionismo familiare sono spesso cogenti all'interno di questi tentativi di rinnovamento) che hanno cercato di andare oltre la formula organizzativa del servizio dedicato e riservato esclusivamente alle persone con disabilità.

Si tratta di proposte volte a sostenere la possibilità di costruirsi una propria soggettività da parte di chi ne fruisce.

È un importante cambio di paradigma nel mondo del lavoro socioeducativo rivolto alla disabilità: dalla centratura sull'accudimento, sulla protezione e sulla riabilitazione, realizzate all'interno di ambienti dedicati a questo scopo; alla cura dei percorsi identitari, cioè al sostegno di tragitti biografici autentici e concretizzati nella realtà, non in luoghi edulcorati.

Tragitti sviluppati in modo da poter incidere anche sul contesto sociale attraverso pratiche di reciprocità generative, e quindi in grado di contribuire in maniera significativa e reale a produrre il famoso “cambiamento culturale” nella società, tanto evocato da familiari e operatori, considerato propedeutico alla crescita di possibilità di vita autentica e soddisfacente anche per le persone con disabilità.<sup>1</sup>

Come detto, pur con un po’ di inevitabile approssimazione, mi pare si possa parlare di “percorsi di soggettivazione”.

Con questo contributo ho provato a mettere a confronto queste due prospettive, nel tentativo di evidenziare alcune delle coordinate culturali e operative che le caratterizzano e le distinguono, così come alcuni elementi comuni, trasversali, perchè credo che l’evoluzione e l’accelerazione alla quale stiamo assistendo affondi le sue radici nella storia dei servizi dedicati, o almeno in alcuni elementi che li caratterizzavano.

La storia non nasce dal vuoto, nemmeno in questo caso.

Il confronto tra queste due logiche è stato sviluppato riflettendo attorno a 5 nodi che mi sembrano ricorrenti e di un certo peso:

- il destinatario, cioè a chi ci si rivolge
- il punto di partenza, cioè da dove si comincia a operare socio-pedagogicamente
- il prodotto, cioè cosa “esce” alla fine del percorso di lavoro socioeducativo
- il processo di lavoro, cioè come si sviluppa il lavoro socioeducativo
- gli attori principali, cioè gli operatori e le organizzazioni

Infine ho provato a riprendere alcune questioni che mi sembrano delle sfide aperte per il futuro.

Mi scuso fin da ora per l’inevitabile rischio di schematizzazione al quale si va incontro quando ci si inoltra su terreni di questo genere.

### Il destinatario

#### Servizi dedicati

I servizi dedicati in genere si occupano del danno subito dalla persona che convive con una disabilità, in una prospettiva di tipo riabilitativo (a diversi livelli, in particolare: sanitario, pedagogico e sociale).

L’enfasi è sui deficit, le mancanze, le difficoltà dell’individuo, considerate come elementi che segnano la distanza dalla normalità, una distanza da colmare attraverso interventi adeguati.

La persona oggetto delle proposte del servizio viene compresa e trattata innanzitutto, e soprattutto, attraverso la diagnosi, considerata la chiave d’accesso più efficace per la comprensione delle caratteristiche individuali, e per la progettazione di azioni congruenti.

L’individuo, inoltre, è visto come entità a se’ stante da trattare singolarmente con pratiche specifiche dedicate a lui.

---

<sup>1</sup> Sul sito [www.includendo.net](http://www.includendo.net), della rete Immaginabili Risorse, si possono trovare numerosi esempi di progettualità di questo tipo, insieme a riflessioni e tematizzazioni frutto del pensiero di molti colleghi.

### Percorsi di soggettivazione

Il destinatario principale è il territorio, a partire dalle pcd che lo abitano.

Può sembrare una affermazione provocatoria, ma in realtà vi sono ormai diverse esperienze che testimoniano della praticabilità di questa strada.

Il nodo concettuale e progettuale su cui opera il percorso è la possibile compatibilità tra identità specifiche e diseguali, e che rimangono differenti, anche se cambiano con il tempo, per le vicende esistenziali che ciascuno vive.

Oggetto di lavoro sono la qualità della esistenza delle diverse identità e le possibilità della convivenza tra identità diverse.

Diventano decisive le reciprocità coevolutive tra modi di stare al mondo differenti e specifici e le modalità per rendere possibile una compatibilità sostenibile e benefica per tutte le parti in causa.

L'individuo è visto come frutto delle relazioni che lo costituiscono e accostato attraverso le relazioni vitali che lo generano.

### Il punto di partenza

#### Servizi dedicati

Si parte dai bisogni individuali compresi e trattati, come detto, grazie alla accuratezza della diagnosi.

E ulteriormente scandagliati, precisati e messi in ordine con l'utilizzo di griglie di analisi individuali che consentono di raccogliere elementi descrittivi con l'obiettivo di ridurre i rischi di visioni soggettivistiche e "a-scientifiche".

Oggettività e misurabilità sono criteri di fondo che guidano le diverse azioni e che fondano il lavoro dell'Operatore.

Il posizionamento (una lettura esterna) e gli strumenti (una diagnosi ed un corredo di griglie di valutazione individuale) garantiscono scientificità alla progettazione ed alle azioni che ne conseguono.

I bisogni naturalmente cambiano nel corso del tempo, in relazione ai transiti esistenziali delle persone con disabilità, agli equilibri familiari e quelli sociali; e possono a loro volta essere ri-letti e accostati in maniera mirata e non generica grazie all'impiego di strumenti valutativi adeguati.

### Percorsi di soggettivazione

Il punto di partenza sono i desideri e le risorse della persona e del contesto.

Cioè la spinta vitale della persona che sostiene la sua capacità di costruire congruenze ed equilibri con la realtà e le altre persone, e di modificarsi in relazione a reciproci influenzamenti.

E, analogamente, la spinta vitale del territorio rispetto alle possibilità di miglioramento della convivenza tra identità differenti, che a loro volta diventano più numerose.

Il senso ed il valore per la qualità della vita, dell'individuo e dell'insieme, sono criteri di fondo che interrogano operatori e organizzazione, che orientano le diverse azioni, e sono gli indicatori utilizzabili per valutare il lavoro realizzato.

Non si negano e non si sottovalutano i limiti e le mancanze, ma si cerca di mettere a punto una visione più estesa e più dinamica della persona, che comprenda ciò che manca, ciò che c'è e potenzialità che possono a loro volta fiorire.

## Il prodotto

### Servizi dedicati

Il punto di arrivo è l'abilitazione della persona, cioè il superamento della disabilità, che crea, come detto, una forma di mancanza individuale e di distanza rispetto alla normalità.

E quindi un vincolo strutturale alle aspettative di autorealizzazione.

È un po' come dire: il benessere è possibile nel superamento della disabilità.

Il superamento della disabilità, inoltre, è condizione per garantire l'appartenenza a pieno titolo al gruppo sociale.

La "conquista" della normalità, o almeno l'avvicinamento ad essa, è pertanto indicatore cruciale di risultato positivo.

Viene posta attenzione alla espressione ed alla cura delle potenzialità individuali in una prospettiva di normalizzazione, di avvicinamento alla modalità ordinaria e diffusa di funzionamento individuale e relazionale.

### Percorsi di soggettivazione

Il prodotto principale consiste nella crescita delle diverse soggettività in una prospettiva adulta ed il miglioramento delle forme di relazione con la realtà e di convivenza tra identità differenti, a partire dalla disabilità.

Diventa importante la conquista di una propria soggettività da parte di chi convive con una disabilità e, quindi, l'espansione e l'arricchimento della relazione con la realtà, fisica e sociale, e, nei limiti del possibile, la partecipazione attiva alla costruzione della realtà stessa.

Altrettanto importante è il rinnovamento delle modalità di costruire appartenenza attiva e partecipe al territorio da parte di tutte le identità che vivono lì.

L'appartenenza al gruppo sociale è possibile anche se non si "vince" la disabilità.

Anzi, la persona con disabilità può portare un valore aggiunto alle forme di coesistenza dentro il gruppo sociale, in quanto rappresenta, anche fisicamente, modi di stare in relazione con la realtà particolari, e, quindi, contribuisce ad arricchire le forme identitarie e le modalità di relazione.

Naturalmente è necessaria una certa cura nella costruzione della coesistenza, in modo che sia rispettosa di tutti.

In un certo senso la disabilità, all'interno di questa prospettiva, contribuisce ad espandere l'idea stessa di normalità.

Il superamento della disabilità pertanto non è un valore in sé.

Indicatori di risultato centrali diventano quindi la coevoluzione tra identità differenti, in una logica di giustizia sociale, e la crescita dei singoli e dell'insieme.

## Il processo di lavoro

### Servizi dedicati

Il processo di lavoro è basato su azioni rivolte ai singoli a sostegno delle loro abilità, sviluppate e monitorate direttamente dagli operatori, in genere in loro presenza.

Le azioni vengono realizzate di solito in spazi dedicati e pensati appositamente per chi li frequenta ordinariamente.

Emerge la figura dello specialista a garanzia della qualità e della ricchezza delle azioni realizzate.

Le relazioni gruppali tra persone con disabilità sono un importante fattore di potenziamento della qualità degli interventi rivolti ai singoli e delle loro esperienze.

È possibile una dinamica aperta tra spazi dedicati e spazi ordinari, cioè gli spazi della vita di tutti noi e di tutti i giorni.

Il rapporto con il territorio è di tipo utilitaristico: si chiede aiuto per aiutare chi è stato più sfortunato, e per gestire delle fragilità.

La logica di fondo è di tipo burocratico – assistenziale: i servizi sono rivolti ad utenti che portano istanze e che devono ricevere aiuto.

Gli utenti portano necessità, i servizi garantiscono (e, in genere sono) le risposte.

I familiari sono in genere esterni al processo produttivo.

La chiave di fondo nella relazione con loro è di tipo comunicativo: devono poter comprendere il lavoro che si sta portando avanti e dividerlo.

Ricevono molti benefici dal servizio di riferimento, sia sotto forma di miglioramenti negli equilibri esistenziali del proprio congiunto, sia sotto forma di sollievo, sia sotto forma di supporto emotivo, orientamento, sostegno in momenti di difficoltà o di cambiamento.

Gli operatori hanno e fanno il processo di lavoro.

Cioè sono gli Operatori a ideare e gestire le attività che vengono svolte, con la possibilità di integrazioni da parte di risorse del territorio (volontari).

Anche in questo caso la presenza di un gruppo di riferimento tra operatori fa la differenza in termini di sostegno ai singoli e di elaborazione di un pensiero sovraindividuale, che fa da sfondo alle azioni dei vari operatori, e contribuisce a strutturare un po' alla volta una sorta di "cultura di servizio", cioè un insieme di simboli, codici, regole e linguaggi che lo contraddistinguono.

Come detto, risorse non professionali sono ammesse come aggiuntive, e a volte assumono un peso rilevante nella organizzazione generale dei percorsi socioeducativi.

### Percorsi di soggettivazione

Il processo di lavoro è basato su azioni a sostegno delle identità e delle relazioni tra identità viste in quanto mattoni della convivenza, azioni legate ai percorsi della vita individuale e sociale che si connotano poi in maniera specifica in ogni territorio.

Le varie iniziative vengono realizzate, il più possibile, in spazi ordinari del territorio: la realtà concretizzata nel contesto è il vero set pedagogico, in quanto ambiente di vita per tutti.

Il rapporto con il territorio è di tipo generativo: i percorsi legati alla disabilità sono parte dei processi di crescita delle forme di convivenza.

La logica è di tipo coevolutivo: progetti educativi sono possibili se tutte le parti in causa sono attive: le persone con disabilità, innanzitutto, le loro famiglie, gli operatori e il territorio.

La dinamica "singola persona con disabilità – gruppo più ampio" è significativa e può migliorare fortemente la qualità educativa.

I familiari sono destinatari non solo per le necessità di tipo orientativo e di sostegno, ma anche come alvei vitali che si confrontano con un carico molto pesante da portare, e che hanno bisogno anche di aiuti concreti per continuare a investire nel futuro.

Inoltre sono potenzialmente parte del processo produttivo, sia come destinatari, sia come partners con i quali regolare (e a volte gestire) i vari percorsi.

Sono comunque coinvolti nella rilettura e nel rinnovamento delle varie proposte.

A seconda dei territori e delle esperienze locali queste potenzialità si possono concretizzare in modalità e intensità differenti, e con livelli di formalizzazione differenti.

È cruciale la relazione tra pcd e persone normotipiche, considerata come un fattore ordinario ed un elemento qualitativo dell'azione educativa, non un elemento eccezionale ed episodico.

Se un valore di fondo è l'arricchimento della relazione con la vita da parte di chi convive con una disabilità, allora le persone che abitano nei nostri territori sono una risorsa cruciale.

Gli operatori sono garanti del processo produttivo, ma non necessariamente e sempre gestori diretti.

Le risorse non professionali sono decisive in quanto potenziatori delle possibilità di arricchimento identitario per le pcd, ed in quanto fattori di crescita della capacità del contesto di aprire spazi vitali anche a queste identità.

In questa prospettiva diventano decisivi reticoli esterni al servizio necessari per reperire e integrare risorse diverse, mutevoli nel tempo, capaci di reggere la complessità della domanda che arriva, dai singoli e dal contesto.

### Gli operatori e l'organizzazione

#### Servizi dedicati

L'operatore è il perno dell'azione educativa.

Suo compito è progettare e gestire azioni rivolte ai singoli, valutarne l'efficacia e riprogettare azioni più congruenti alla condizione individuale nelle varie fasi della vita e nelle diverse situazioni relazionali che i singoli vivono.

Nella realizzazione delle varie attività l'operatore ha un posizionamento centrale.

L'equipe di lavoro è un fattore di arricchimento qualitativo importante a tanti livelli: garantisce scambio di informazioni e di percezioni, confronto, sostegno reciproco, arricchimento ideativo, attenuazione dei conflitti, accettazione delle identità dei singoli operatori.

C'è una dinamica aperta tra orizzontalità e circolarità: si va da situazioni con separazioni nette di competenze e mansioni tra diverse figure professionali a situazioni con maggiore simmetria e circolarità tra le varie figure interne alla organizzazione.

Durante la fase critica della pandemia, quando molti operatori si sono ammalati e non molti sono rimasti a presidiare servizi ed attività, la logica della condivisione aveva preso più forza.

L'operatore, per poter incidere realmente sulle condizioni individuali e sociali, ha bisogno di una organizzazione che lo tuteli, ne sostenga l'agire quotidiano e le possibilità di crescita.

L'organizzazione è, di solito, coincidente con un servizio situato in uno spazio fisico dedicato e gestita da figure professionali.

A seconda delle dimensioni del soggetto gestore del servizio (coop, fondazione, associazione, altro...) si possono creare articolazioni organizzative più complesse, con dinamismo e mobilità interna.

Il livello di eterogeneità ed il tipo di ingaggio tra queste figure varia in base a tante variabili: la legislazione regionale, le esperienze locali, la storia della organizzazione, le risorse a disposizione...

#### Percorsi di soggettivazione

L'operatore è il regista ed il garante della qualità dell'azione educativa.

Suo compito è allestire contesti esperienziali che mettono in relazione i percorsi vitali delle pcd con quelli di chi vive nello stesso territorio.

A volte questi contesti ci sono già, e sono già fruibili, in altri casi è necessario un lavoro di supporto ai contesti perché evolvano, in altri casi ancora occorre inventare opportunità e occasioni ex novo.

Serve quindi una buona dose di intraprendenza unita a creatività, tenacia e fiducia.

Il posizionamento dell'operatore è laterale, rispetto ai percorsi che si attivano, ma con una funzione di monitoraggio e regolazione cruciale.

Centrali sono le relazioni che si riesce ad attivare attorno e grazie alle persone con disabilità.

È decisiva la possibilità di comprensione e di azione attraverso percorsi di reciprocità cooperativa tra operatori e tra operatori ed altre figure.

E' necessaria una organizzazione che sostenga l'operatore nel suo agire, soprattutto rispetto al rinnovamento della capacità imprenditiva ed alla voglia di osare.

L'organizzazione è l'insieme delle energie progettuali che si riesce ad attivare, tenere in vita, e orientare progettualmente.

I suoi confini sono sfumati; è composta da tutti coloro che accettano di mettersi in gioco, con livelli mutevoli e differenti di coinvolgimento e responsabilizzazione.

Questo non è un invito al caos o all'approssimazione, al contrario, è una sottolineatura della necessità di una solida complessità, capace di interfacciare la densità del compito che gli operatori affrontano.

### Fattori di continuum tra le due logiche

#### Destinatario

Spesso, anche nelle realtà più tradizionali, un po' alla volta, la persona nella sua interezza, con limiti e risorse, emerge dall'enfasi diagnostica e classificatoria e prende il sopravvento sui tentativi di catalogarla e misurarla; così come sulla centratura prevalente rivolta alle difficoltà ed alle mancanze.

Questi fattori (difficoltà e mancanze) non vengono trascurati, ma entrano a far parte di un bilancio più complessivo della qualità esistenziale della persona.

Le persone infatti, come ben sanno operatori esperti, eccedono sempre le categorie nelle quali, a volte, vengono inserite...

Altrettanto accade per i circuiti relazionali: diventano via via più percepite, significative e trattate, le relazioni ed i legami vitali per la persona.

#### Punto di partenza

In realtà evolute c'è un continuo slittamento tra bisogni e desideri.

Operatori con "saggezza" (legata a tanti fattori: l'età, la varietà delle esperienze vissute, gli studi, le inclinazioni personali, ecc.) sono non di rado meno dipendenti dalla rigidità e dalla sicurezza garantita dalle griglie e si legittimano di più ad utilizzare il proprio bagaglio di conoscenze e la propria esperienza.

In diverse realtà viene valorizzato il sapere non riconducibile esclusivamente agli operatori, grazie al contributo di chi sta fuori dal servizio ma ha qualcosa di significativo da dire: gli stessi familiari, persone che vivono nello stesso territorio e incontrano le persone con disabilità, volontari, figure significative relazionalmente, ecc.

Il concetto di adultità, che si è affermato negli ultimi anni, e le sue ricadute operative, sono una chiave culturale importante che aiuta a contenere l'enfasi sulla abilitazione e il peso costituito dalle derive di tipo sanitario

#### Processo di lavoro

In genere, con il tempo, anche nelle realtà più tradizionali il processo di lavoro evolve e diventa meno scolastico - centrico e più orientato al benessere soggettivo e relazionale.

Analogamente la relazione con il territorio tende ad intensificarsi ed a qualificarsi maggiormente anche nelle realtà più tradizionali, con apertura di spazi interni e frequentazione di spazi esterni al servizio, e con il conseguente arricchimento dei reticoli relazionali attorno alle pcd.

Di pari passo cresce la capacità di implicare più persone e figure oltre a quelle dedicate, arricchendo in maniera significativa il mosaico di presenze.

Trattandosi di relazioni che durano a lungo, anche i rapporti con i familiari diventano dinamici nel corso del tempo, con variazioni a volte significative rispetto alla sintonia ed alla fiducia, ed alle forme di reciprocità.

### Operatori e organizzazione

Col tempo si arricchisce la capacità di sviluppare forme di affiancamento a tentativi e prove di vita che vengono messe a disposizione dei destinatari e non solo di gestione diretta di azioni “tenute in mano” dagli Operatori

La dinamica interno – esterno al servizio è sempre, comunque, aperta, e c'è una fluidità vitale tra strutture e contesto.

In genere, con il crescere della esperienza socioeducativa, si aprono spazi notevoli di coinvolgimento del territorio all'interno della organizzazione delle diverse attività, finalizzati alla messa a punto di proposte interessanti e innovative.

Crescono cioè la reciprocità e l'influenzamento tra servizi e contesto: i “centri” diventano luoghi frequentati anche da altre persone oltre a quelle con disabilità, ed i confini dei servizi dedicati diventano più sfumati ed attraversabili.

E ciò non viene percepito come una perdita di qualità specifica dei servizi dedicati, ma come una apertura alla società.

### Alcune questioni in prospettiva

#### Il desiderio

Come si è detto, il desiderio è un fattore evolutivo importante, sul piano culturale e programmatico, a supporto della crescita qualitativa delle azioni rivolte a chi convive con la disabilità.

Ma è anche un terreno poco esplorato e che appare piuttosto scivoloso...

Qualche spunto.

Anche se in maniera un po' sommaria, credo vada innanzitutto chiarito che non è un ordine che proviene da una persona con disabilità, da eseguire pedissequamente, sic e simpliciter.

Il desiderio va contestualizzato, innanzitutto a livello individuale: nella relazione tra istanze e risorse; nella relazione tra “peso” della singola esigenza e bilancio complessivo del benessere personale; nella capacità di sostegno alla crescita della consapevolezza di sé, ecc..

E poi a livello sociale: rispetto a ciò che si può effettivamente realizzare nei diversi contesti di territorio; rispetto alle regole di convivenza più generali, rispetto ai ritmi ed alle logiche di altre persone coinvolte, ecc.

Se viene contestualizzato può essere gestito adeguatamente sul piano pedagogico e sociale, nel senso di favorire adattamenti reciproci tra istanze identitarie differenti e crescite congiunte.

Il desiderio inoltre può essere “educato”, nel senso di una cura della crescita della congruenza tra attese e risorse, e della capacità di tollerare la frustrazione di fronte agli ostacoli, ai fallimenti, alle smentite.

È una istanza vitale da cogliere e da far evolvere, che interroga operatori e contesto rispetto alla dinamica continuamente aperta tra legittimare e contenere, tra aprire e chiudere.

È una istanza vitale che sorge dall'interno di una persona e incontra un'altra istanza vitale, quella del genitore, dell'operatore, del volontario, del barista, ecc.

È l'intreccio tra queste istanze vitali, in un percorso aperto e non definito nei suoi esiti, che genera nuova energia e crescita in tutte le parti coinvolte.

Naturalmente l'operatore mantiene una funzione implicita e cruciale di tutela della persona in questione, che comporta una oscillazione continua tra inibizione e legittimazione.

È un'area di lavoro affascinante nella quale si stanno muovendo i primi passi... c'è molto da sperimentare ed esplorare...

Le persone non si possono mai conoscere completamente, fino in fondo, e accettare questa verità non sarà facile anche nella prospettiva del desiderio.

### L'organizzazione

Una delle cose che abbiamo imparato in questi anni è che il servizio si costruisce con i destinatari, non a prescindere.

Il passaggio dal bisogno al desiderio rende ancora più stringente questa consapevolezza: i bisogni in genere si leggono dall'esterno, i desideri hanno necessità di una relazione in qualche modo attiva da entrambe le parti.

Entra in gioco una reciprocità più intensa e più aperta.

Ciò è impegnativo quando immaginiamo come destinatari le persone con disabilità.

Non solo, tenere presenti la persona e l'insieme esterno a lei è ancora più complicato.

In relazione a questa evoluzione numerose sono le questioni da tenere presenti per il futuro.

In questa sede vorrei richiamarne tre.

La prima riguarda gli operatori.

Quello che abbiamo capito è che è necessario un posizionamento imprenditivo e partecipe: gli operatori possono essere costruttori di possibilità di vita e regolatori di forme di convivenza tra identità differenti dello stesso territorio.

Lavorano con identità "difficili": sono necessarie intraprendenza, creatività, ingegno e una buona carica di energia per allestire e affinare assetti relazionali soddisfacenti per tutte le parti in causa. Molte immagini possono riassumere queste funzioni, una me l'ha suggerita un collega e mi pare calzante: è quella del musicista jazz, un musicista che tiene insieme metodo e sensibilità individuale, e che dà vita a spartiti sempre particolari, originali.

E qui si apre un interrogativo attorno al modo in cui gli operatori possano imparare questa arte.

Un'altra questione riguarda il fatto che, di fronte alla sfida del desiderio, è necessario che siano presenti delle microorganizzazioni, e un pensiero sovraindividuale, anche quando è il singolo che interviene, soprattutto nei casi di disabilità con elevate necessità di sostegno individuale.

Bisogna affrontare questioni molto delicate e impegnative, legate a tanti aspetti: la lettura e la comprensione dei comportamenti individuali; la cura della vitalità relazionale a garanzia di una pluralità di scambi; la necessità di una ricchezza ideativa a sostegno delle azioni da intraprendere, ecc.

Tutto ciò inoltre assume proporzioni ancora maggiori quando abbiamo a che fare con la cosiddetta disabilità complessa.

Infine c'è la questione dei confini dell'organizzazione.

Una delle cose che è emersa trasversalmente a tante sperimentazioni efficaci è stata la capacità, da parte degli operatori e delle loro organizzazioni, di rappresentarsi l'esterno come "parte" della organizzazione stessa, di rendere attraversabili i confini dei servizi e di muoversi di conseguenza tenendo presente l'interno e l'esterno.

L'alleanza con il territorio e le risorse non professionali può avere un peso significativo nel dare stabilità e forza alla fluidità dei tragitti individuali e sociali, nel garantire radicamento di territorio alle progettualità e nel reggere imprevisti e scossoni.

Diventano significative progettualità ibride, che superano gli steccati dei servizi mirati su specifiche categorie di utenti.

Il problema è sempre riuscire a fare in modo che il contesto regga presenze difficili e si relazioni con loro in maniera rispettosa e pertinente, evolvendo insieme a queste soggettività e anche grazie a loro; altrimenti le derive verso la delega e/o verso il tecnicismo sono molto facili.

### L'esterno

A partire da questo spunto si possono dire due parole sull'esterno, sul contesto.

Attorno a questo nodo credo necessario partire riprendendo il fatto che stiamo parlando di persone che convivono con una disabilità psicofisica, cioè persone con identità particolari, a volte davvero difficili da accostare e da gestire, che richiedono un investimento significativo in termini di creatività, di energia, di coraggio imprenditivo, di passione, per poter riuscire a individuare e percorrere a volte dei veri e propri percorsi relazionali che rendano possibili degli scambi vitali per tutte le parti in causa.

L'inclusione e la soggettivazione non si generano semplicemente mettendo le persone con disabilità accanto ad altre: è necessario un lavoro attivo e ricorrente di cura e regolazione delle relazioni.

Questo tema si presta ad almeno due riflessioni.

La prima riguarda il lavoro di progettazione sociale nel contesto, un'area di azione professionale che si sta via via rivelando centrale.

Infatti, come già detto, il set di lavoro dell'operatore è il contesto: per abitarlo progettualmente e con soddisfazione è necessario accettare, apprezzare e trovare interessante un lavoro di "architetti sociali".

L'immagine dell'architetto richiama il lavoro di costruzione di qualcosa di bello e originale.

Abitare progettualmente il contesto infatti significa contribuire ad edificarlo, cioè darsi da fare perché evolva e dia vita a reciprocità capaci di fare spazio anche alle identità particolari, quelle delle persone con disabilità.

Solo che questa "expertise" non è sempre presente nella cassetta degli attrezzi degli operatori e nei programmi di lavoro delle loro organizzazioni.

Ed è, a volte, un compito vissuto con fastidio, come un allontanamento dal vero focus (la persona vista e trattata da sola) o un carico ulteriore da portare, che si aggiunge a pesi già faticosi.

Si apre qui una questione sulla crescita delle competenze che possono aiutare gli operatori e le loro organizzazioni su questo nodo.

La seconda riflessione riguarda il fatto che esistono almeno due modi di fare progettazione sociale.

In maniera molto semplificata si può dire che una strada è quella del rivolgersi al contesto perché sia d'aiuto agli sforzi di operatori e organizzazioni; un'altra è quella basata sul contribuire a generare valore sociale per tutti, persone con disabilità comprese.

Ritengo la prima strada poco efficace, perché perpetua dinamiche di tipo pietistico e assistenzialistico.

Considero invece efficace la seconda modalità, perché istituisce delle circolarità generative che migliorano la vita di tutte le persone che vivono in quel contesto.

Vi sono già molti esempi concreti, in tanti territori della nostra nazione, a dimostrazione della efficacia di questa logica, ma mi pare che si possa dire che c'è ancora tutto un mondo da scoprire. E da abitare con soddisfazione da parte di tutti.

Maurizio Colleoni

Rete Immaginabili Risorse – febbraio 2026

## Bibliografia

In questa bibliografia ho cercato di riportare solo i volumi sulla disabilità che, in questi anni, a mio modesto parere, hanno detto qualcosa attorno ai nodi trattati nelle righe precedenti.

Non ho riportato la grande quantità di articoli usciti su riviste e i link ai molti video che ormai si trovano in rete con grande facilità.

Segnalo inoltre di nuovo il sito [www.includendo.net](http://www.includendo.net), sito della rete Immaginabili Risorse, al cui interno si possono trovare tutti i materiali prodotti dalla rete in questi anni.

E. Montobbio ( a cura di ) : “Il falso sé nell’handicap mentale”, Pisa, Del Cerro, 1992

E. Montobbio: “ Il viaggio del signor down nel mondo dei grandi – come i “diversi” possono crescere”, Pisa, Del Cerro, 1994

E. Montobbio, C. Lepri: “Chi sarei se potessi essere: la condizione adulta del disabile mentale”, Pisa , Del Cerro, 1994

A.Canevaro, A. Chierigatti: “ La relazione d’aiuto: l’incontro con l’altro nelle professioni educative”, Roma, Carocci, 1999

A. canevaro: “ Pedagogia speciale: la riduzione dell’handicap”, Milano, Mondadori, 1999

AAVV: “Figli per sempre: la cura continua del disabile mentale”, Roma Carocci, 2002

R. Medeghini (a cura di): “Disabilità e corso di vita”, Milano, Angeli, 2006

R. Medeghini, E. Valtellina:” Quale disabilità? Culture, modelli e processi di inclusione”, Milano, Angeli, 2006.

M. Colleoni ( a cura di ) : ”Costruire biografie nella disabilità – luoghi sociali aperti alla disabilità “, E.G.A., Torino, 2006

A. Canevaro: “Le logiche del confine e del sentiero”, Trento, Erickson, 2008

A. Canevaro: “Pietre che affiorano”, Trento, Erickson, 2008

C. Palmieri, G. Prada: “ Non di sola relazione – per una cura del processo educativo” Mimesi 2008

M. Paolini: “Chi sei tu per me? Persone con disabilità e operatori nel quotidiano”, Trento, Erickson, 2008

A. Goussot:”Il disabile adulto: anche i disabili diventano adulti e invecchiano”, Rimini, Maggioli, 2009

A. Goussot ( a cura di ): “ Le disabilità complesse- sofferenza psichica, presa in carico e relazione di cura”, Rimini, Maggioli, 2011

C. Lepri: “Viaggiatori inattesi- appunti sull’integrazione sociale delle persone disabili”, Milano, Angeli, 2011

M- Schianchi: “Storia della disabilità”, Roma, Carocci, 2012

L. Piccinino, C. Santa Maria: “ Non tanto diversi: attività nei centri per persone adulte con disabilità”, Milano, Angeli, 2013

M. Paolini:” Disabilità e qualità dell’incontro”, Milano, Angeli, 2015

F. Messia e C. Venturelli ( a cura di ) : “ Il welfare di prossimità- partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità”, Trento, Erickson, 2015

M. Colleoni ( a cura di ): “ Immaginabili Risorse- il valore sociale della disabilità”, Milano, Angeli, 2016

Gruppo Solidarietà:” Disabilità complessa e servizi: presupposti e modelli”, Ancona, 2016

C. Lepri ( a cura di ): “ La persona al centro: autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili”, Milano, Angeli, 2016

C. Francescutti, M. Faini, S. Corti, M. Laoni ( a cura di ): “ Disabilità: servizi per l’abitare e sostegni per l’inclusione”, Rimini, Maggioli, 2016

- C. Palmieri: “Dentro il lavoro educativo”, Milano, Angeli, 2018
- C. Marchisio:” Percorsi di vita e disabilità”, Roma, Carocci, 2019
- M. Colleoni ( a cura di ) :” Immaginabili Risorse – disabilità, cittadinanza, coesione sociale”, Milano, Angeli 2019
- C. Lepri: “Diventare grandi: la condizione adulta delle persone con disabilità intellettiva”, Trento, Erickson, 2020
- N. Curto; C. Marchisio: “ I diritti delle persone con disabilità”, Roma, Carocci, 2020
- N. Curto: “ Trasformare i servizi socioeducativi”, Roma, Carocci, 2021
- M. Schianchi: “Disabilità e relazioni sociali”, Roma, Carocci, 2021
- C. del Carro, R. Morelli ( a cura di): “ L’inclusione sociale delle persone con disabilità ai tempi del covid”, Rimini, Maggioli, 2021
- C. Colli, R. Guzzi: “ Disabilità: autodeterminazione, interdipendenza, giustizia sociale- la proposta della rete Immaginabili Risorse”, Rimini, Maggioli, 2023
- L. Pasqualotto, A. Lascioli (a cura di): “ Progetto di vita e disabilità”, Roma, Carocci, 2025