

**“EDUCATORI SERT E COMUNITA’ NEI DIPARTIMENTI DELLE DIPENDENZE:
SPECIFICITA’ E INTEGRAZIONE INTERDISCIPLINARE”**

**“Koinè: l’essere accomunati in molteplici saperi”
Integrare linguaggi per il cambiamento -**

ED. Prof. Floriana Tortato

basta saper immaginare un’isola

perché quest’isola

incominci realmente ad esistere

Un progetto, di Reinserimento lavorativo per utenti tossicodipendenti e/o alcolisti, all’apparenza semplice ma che ha sviluppato – nel tempo - una complessa strategia di intervento: l’esiguità del finanziamento ha stimolato l’elaborazione di strumenti e metodologie, sempre regolate e riprogrammate nel tempo, per avere elementi di lettura e di progettazione sempre più mirati al soddisfacimento dei desideri e dei bisogni dell’utenza, rispetto al proprio territorio di appartenenza e, contemporaneamente, di accrescimento di professionalità dell’operatore dell’inserimento lavorativo.

La questione lavoro viene ad allontanarsi ulteriormente quando il paziente segue programmi residenziali o semi residenziali, che pretendono una frequenza quotidiana e quindi la sospensione dell’attività lavorativa. A conclusione di questi percorsi se da un lato si assiste alla risoluzione della tossicodipendenza, dall’altro permangono difficoltà e problemi che rendono complesso e delicato il reinserimento nel mercato del lavoro. Spesso le difficoltà si traducono in bassa scolarità, scarsa qualifica professionale, timore di essere “riconosciuti”, mancata abitudine ai tempi e ritmi del lavoro. Sovente questa situazione si trasforma in un vero e proprio svantaggio sociale, che può contribuire al riattivarsi del sintomo. Il lavoro si evidenzia come uno dei fattori protettivi della ricaduta, l’integrazione socio- lavorativa rientra negli interventi di prevenzione alle recidive. Gli elementi che maggiormente sottolineano la valenza positiva del lavoro sono: l’acquisizione di uno spazio sociale riconosciuto, il rispetto di un contratto, il raggiungimento di autonomia economica, una maggior definizione di sé. In quest’ottica è sorta l’esigenza di accompagnare il reinserimento lavorativo, non tanto per dilatare il tempo della terapia ma piuttosto per agire in termini di post – intervento terapeutico

La fase di ricerca LAVORO non è più punto di arrivo ma di partenza.....e il punto di partenza deve rappresentare, per molti, la strada mai intrapresa, la strada sognata che scorreva parallela all’altra, realizzazione rimandata..... che trova nel progetto lo spazio di concretizzazione, di attuazione e dove il “pensabile”, come dice Bruscazioni, può divenire “possibile” e tramite sperimentazioni successive anche “reale”.

Re-introdurre al lavoro è un **processo** e la difficoltà è nell’accettare **il tempo** del processo necessario alla sua realizzazione sia per l’utente che per i servizi e quindi gli operatori referenti.

La realizzazione di un progetto non può svilupparsi dalla matematica applicazione di un modello teorico bensì dal credo profondo di chi è preposto alla sua realizzazione in quanto il lavoro che si deve svolgere è difficile e pretende una forte motivazione. Io ho rifiutato la concezione che “basta trovare un lavoro qualunque” perché sono pienamente convinta che, al contrario, “trovare un buon lavoro” sviluppa aspettative elevate e quindi aiuta a perseguire altri sentieri di vita.

C’è una pre-partenza che

- contribuisce a costruire la **pensabilità positiva** delle persone riguardo al proprio ruolo attivo e alle proprie possibilità di sviluppo professionale. La pensabilità è fondamentale per poter poi individuare risorse da reperire (=costruire la rappresentazione prefigurativa dettagliata di un nuovo assetto diverso dal presente)

- stimola la **funzione desiderante** fornendo stimoli e aiutando le persone a osare. Alla base di ogni progetto personale vi è infatti un “sogno” naturalmente relativo al contesto professionale, al quale abbiamo cercato di non porre limite (almeno nella prima fase di stimolo del desiderio)

Il mio punto di partenza è valutare l'esistenza del sogno, è credere nella possibilità di far uscire i sogni dal cassetto per tentare quantomeno l'inizio della loro realizzazione: ciò si può iscrivere in azioni di duplice valenza in quanto, da una parte, registra la soddisfazione di un bisogno e dall'altra pretende di prevenire possibili ricadute, dovute a questo problema.

Inserimento lavorativo significa assegnazione di un ruolo.

Nelle società complesse ciò che mette le persone in comunicazione sono i ruoli (i senza ruolo sono solitamente i bambini, da proteggere, gli ammalati, da acudire e, a volte, gli anziani).

Nel lavoro con le persone tossicodipendenti si tratta spesso, non tanto di costruire ruoli ma di restituire storicità e ri-costruire identità sociali (per avere identità bisogna avere una storia, appartenere alla storia della comunità: tutti gli eventi significativi vanno a finire nella identità).

Ribaltare quindi il concetto da chi *chiede* (posizione passiva che mantiene la dipendenza) in chi *offre* pretende un lavoro di informazione – formazione – valutazione – decisione – sperimentazione che si traduce in un recupero della consapevolezza delle proprie mansioni e della valutazione della possibilità di svilupparne delle altre. Un approccio di empowerment che si propone di occuparsi della debolezza (lacune, problemi, difficoltà, disagi) con la cultura della forza (risorse, capacità, opportunità)

Socializzare per ruoli è più maturo che socializzare per relazioni personali.

E' il salto da fare quando si passa da un percorso di comunità a uno di reinserimento lavorativo e il passaggio non è solo dell'utente ma anche dell'operatore che deve modificare il suo intervento in tal senso. Si ribaltano i ruoli: l'attore del cambiamento, dell'apprendimento è la persona stessa mentre l'operatore si caratterizza nel ruolo di facilitatore, di stimolatore....la nostra responsabilità professionale è assicurarci che ciascuno apprenda a condurre da sé il processo. L'alleanza mirata dell'empowerment comporta alcune condizioni:

- da parte dell'utente: assumere la responsabilità delle proprie azioni e delle relative conseguenze;
- da parte dell'operatore: conoscere ed ammettere i propri limiti, manifestare incondizionata considerazione positiva verso l'utente sottolineando i suoi punti di forza, rispettando i suoi valori e le sue credenze

La qualità della socializzazione è **DA** modello personale (legato per funzione relazionale)
A modello posizionale (concomitanza di ruoli)

(Montobbio)

Le fasi di realizzazione del processo possono essere così riassunte:

- creazione di consapevolezza sulla volontà-necessità di cambiamento, di stimolazione della capacità desiderante della persona
- costruzione di una pensabilità positiva
- lavoro sulla progettualità e sulla ricerca di risorse per la realizzazione del progetto
- sperimentazione sul campo (importanza dell'affiancamento e delle facilitazioni)
- valutazione del risultato e l'eventuale reiterazione

Le attività svolte all'interno di questo percorso hanno mirato soprattutto a far acquisire **capacità personali** (attraverso un processo di empowerment) tali da indurre i beneficiari a compiere delle scelte di accrescimento personale; una sorta di allenamento a pensarsi diversamente che pretende la volontà di sperimentarsi, di sognare e provare a realizzare il

sogno, di rendere visibile attraverso azioni concrete e non più immaginate l'acquisizione di abilità sociali, la conquista di spazi di cittadinanza attiva (scuola, formazione, mansionein questo senso si può dire che si è sviluppato un empowering reciproco operatore-utente.

Perché KOINÈ?

- (*Koinè* significa "comune" e designa la lingua unica, comune a tutti, che sostituisce dopo le conquiste di Alessandro Magno, la pluralità dei dialetti greci). Infatti la **diffusione del modo di vivere** greco in Oriente avviene attraverso la lingua greca, conosciuta in questo periodo sotto forma di Koinè. I canali di diffusione della koinè sono molteplici: i giochi (sport), le arti (poesia, musica, teatro), il commercio, la scienza, la filosofia, l'esercito, l'amministrazione ecc etc....

Da qui la metafora di Koinè applicata a un modello che presuppone un linguaggio comune tra tutti gli attori che partecipano al **progetto (individuale) di cambiamento**, che abolisce il vecchio concetto assistenziale (molto semplice e sbrigativo) dove il beneficiario/a è oggetto passivo degli interventi, e mette d'accordo nelle alleanze con la famiglia (che rappresenta lavoro aggiuntivo), con la rete amicale, con gli operatori dei servizi, con le istituzioni per diventare soggetto attivo e partecipe, cittadino con diritto di cittadinanza. Le problematiche che ruotano intorno alla persona tossicodipendente non richiedono delle risposte terapeutiche esclusivamente medico-farmacologiche, ma pretendono l'integrazione con interventi di tipo sociale-riabilitativo e che tengano conto dell'importanza che ha il fattore lavoro in un percorso terapeutico.

Anche l'utente passivo, assistito ha imparato i variegati linguaggi degli operatori con cui si rapporta: cambiare modalità di relazione, mantenendo fede al progetto di cambiamento condiviso, costringe anche il beneficiario a modificare il suo rapporto con l'istituzione (La cronicità è il risultato di un processo reciproco che si sviluppa, nel corso del tempo, fra individuo e gli altri intorno a lui. Ripetuti fallimenti nella vita personale e di relazione portano l'individuo ad allontanarsi, e gli altri intorno a lui ad allontanarlo, dall'interazione sociale).

Il ripetersi di questo meccanismo porta ad una progressiva ed ingravescente diminuzione dell'articolazione sociale. Alla fine di questo processo l'individuo si stabilizza a livelli di funzionamento molto bassi e si dimostra chiuso al cambiamento, come è tipico dei pazienti psichiatrici cronici (Spivak).

Sia che l'accento venga posto sulle componenti soggettive del singolo al lavoro sia sulle istanze strategico-competitive dell'organizzazione, il concetto di competenza viene considerato la chiave di volta per gestire il cambiamento e i percorsi di crescita e sviluppo degli individui e delle aziende (Civelli, Manara 1997; Camuffo 1998; Le Boterf, 2000).

I metodi e le forme con le quali si analizzano e si valutano le competenze suscitano grande attenzione e curiosità. Il Bilancio di Competenze (BdC) è uno di questi modi.

Nonostante la sua giovane età (poco più di 10anni) il BdC domina il dibattito specialistico nell'ambito dell'orientamento e della formazione.

Gli interventi di BdC presuppongono metodologie e strumenti adeguati, competenze degli operatori definite, strutture e attrezzature coerenti agli obiettivi.

Che cos'è allora una COMPETENZA: è un insieme di conoscenze (sapere cosa), atteggiamenti (saper essere) e abilità/capacità pratiche (sapere come), correlate fra loro, che rendono una persona idonea a svolgere efficacemente il proprio lavoro in un determinato contesto; è altresì la caratteristica intrinseca di un individuo (non esplicabile e non direttamente trasmissibile) legata ad una performance in una mansione (il soggetto è attore di competenze caratterizzate da conoscenze e capacità, motivazioni, valori ed immagine di sé che gli consentano di esprimere comportamenti professionali competenti).

"In una competenza sufficientemente complessa si possono distinguere tre dimensioni fondamentali:

- la Prima è di **natura cognitiva** e riguarda la comprensione e organizzazione dei concetti che ne sono direttamente coinvolti.

- la seconda è di **natura operativa** e concerne le abilità che la caratterizzano;

- la terza è di **natura affettiva** in quanto coinvolge convinzioni, atteggiamenti, motivazioni ed emozioni, che permettono di darle senso e valore personale (Michele Pellerey)

Cos'è il Bilancio delle Competenze (BdC): non è un test di personalità né di valutazione delle competenze cognitive. E' un: percorso operativo mirato alla ricostruzione e all'analisi del patrimonio di esperienze e competenze professionali sviluppato dalle persone.

Nasce in Canada, per poi essere ripreso e sperimentato in Francia a partire dal 1986 e diventare legge nel 1991 (legge che regola modalità e svolgimento dei percorsi di BdC) definendolo una pratica "volontaria", attiva, "accompagnata" che permette di fare il punto su se stessi, sulle proprie competenze e interessi, di riconoscere le proprie priorità e i propri limiti al fine di elaborare **un progetto realistico** di sviluppo"

Obiettivo del BdC è:

- fare il punto su di sé per definire un progetto professionale (che non esclude ovviamente anche l'ipotesi di percorsi di formazione).

Il BdC implica allora: un sostegno e orientamento alla progettazione di un percorso di sviluppo professionale e sottende quindi una volontarietà del processo, la centralità del soggetto, la riservatezza e confidenzialità dei dati (Il BdC favorisce l'attivazione e la rimessa in gioco autonoma delle persone. che vivono situazioni di cambiamento ed evoluzioni professionali).

- Un servizio di consulenza finalizzato a favorire e sostenere la progettazione di percorsi di sviluppo professionale che tengano conto delle esperienze e delle competenze maturate delle persone nel corso dell'intera vita lavorativa.

Questa finalità si realizza attraverso una metodologia di ascolto e orientamento, che prevede l'uso del colloquio, di laboratori di gruppo, di strumenti cartacei. La metodologia del BdC prevede l'utilizzo di strumenti e tecniche di conoscenza e approfondimento consulenziale; è istituito in fasi successive, produce degli output visibili (documenti di sintesi, progetti professionali, piani di azione, eventuali portfolio delle competenze (Alessia Rossi).

Le fasi di svolgimento di un BdC sono: Riflessione – Ricostruzione – Analisi e Sintesi.

Ciascuna racchiude in sé metodologie e strumenti che pretendono la partecipazione attiva del beneficiario e del consulente con tutte le sue competenze in merito a elaborazione, esecuzione e sviluppo dello strumento.

Ogni percorso di Bilancio rappresenta un risultato e un processo ed è caratterizzato da alcuni elementi fondamentali.

Molto importante è operare in un setting che possa favorire le 4 funzioni di

Riflessione – ricostruzione – analisi e sintesi .

1. Riflessione: ricordo in funzione di una proiezione in avanti, di una progettazione futura (bisogno di riflessione su di sé e di motivazione al cambiamento);
2. Ricostruzione: dimensione chiave del BdC è la biografia formativo-professionale ricostruita e analizzata alla luce degli episodi più significativi vissuti nel corso della propria vita. La storia professionale rimanda alle caratteristiche psicologiche quali il sentimento di autoefficacia, il livello di autostima etc...
3. Analisi: di fondamentale importanza nel BdC è fare riferimento a un modello chiaro e coerente agli obiettivi prefissati. I colloqui di bilancio sono finalizzati a individuare e analizzare e valorizzare le competenze professionali di una persona.
4. Sintesi: fare propria una modalità di lettura delle competenze può favorire quella capacità di autorientarsi tanto sollecitate in letteratura (formulazione di un progetto di sviluppo professionale personalizzato e realistico).

Sono i contesti a guidare la scelta della strumentazione e di conseguenza a privilegiare certi contenuti verso altri.

In Francia il modello di analisi delle competenze professionali è ancorato alla classica tipologia del *sapere – saper fare – saper essere* (che anche noi abbiamo applicato nella nostra esperienza sia in CT che all'interno del SER.T.).

Ogni percorso di bilancio si confronta costantemente con il sistema di aspettative e di valutazione presente e attivo nella relazione di consulenza.

L'intero processo di Riflessione-Ricostruzione-Analisi e Sintesi è finalizzato ad un'azione di cambiamento che incide sul sistema di rappresentazione della persona, sulla sua definizione della realtà e degli obiettivi che si prefigura.

Fare il Bilancio significa conoscere "lo stato dei propri affari" e questa operazione matematica ha in sé un valore sia valutativo di riepilogo sia preventivo in funzione di una pianificazione delle attività.

L'importanza della progettazione ad hoc per ogni contesto di intervento, con una puntuale analisi della domanda iniziale per ogni soggetto, ci rimanda alle 4 dimensioni di analisi e lettura del processo di Bilancio, corrispondenti a diversi ambiti di applicazione.

Due dimensioni fondamentali sono date dallo spazio e dal tempo ovvero dal setting di svolgimento della cornice. . Spazio e tempo sono le due dimensioni che articolano qualsiasi tipo di setting (da quello educativo a quello psicoterapeutico) in quanto capaci di fissare confini precisi all'intervento, dare ordine agli eventi , facilitare la comunicazione.

La dimensione spaziale:

fa riferimento al luogo concreto e fisico di svolgimento del percorso che può svolgersi sia in. strutture pubbliche o private, in aree socioeconomiche svantaggiate oppure no, prevedere un'ampia e consolidata rete di altri servizi etc...

La dimensione temporale:

più o meno concentrata (16-24 ore in 2/3 mesi) comunque variabile e progettata in funzione dei destinatari. Il passato, il presente e il futuro sono dimensioni costantemente evocate nelle storie dei soggetti. E' inoltre una dimensione che ha a che fare sia con un aspetto di progettazione del percorso sia con l'aspetto di processo (la progettualità)

La dimensione tecnica:

è alla base della metodologia, è la struttura che sostiene il processo. Le tecniche del bilancio si possono svolgere sia attraverso il rapporto duale che grupale; attraverso l'ascolto e il sostegno al cliente nell'attività di riflessione e supervisione dell'esperienza. In questa fase le competenze del consulente si manifestano nell'uso accurato degli strumenti (colloqui, laboratori di gruppo, somministrazione di test, compilazione di griglie e questionari) e nella tecnica adottata che, come evidenzia la pratica sul campo, si presta ad una certa flessibilità di progettazione.

La dimensione progettuale:

si stimola, si costruisce e si finalizza nel corso di tutto il processo di bilancio. E' un aspetto decisivo ai fini della buona riuscita del percorso, perché consente di cogliere gli elementi di trasformazione e di attivazione che il bilancio sollecita durante tutto il suo svolgimento. E' la dimensione che permette di prefigurare altri possibili scenari, di far maturare scelte e operare decisioni con maggiore consapevolezza

L'incrocio tra la dimensione spazio-temporale e quella tecnica può facilitare il consulente nella selezione degli strumenti da utilizzare (schede, test, griglie, questionari, ecc) In questo modo il setting con la sua articolazione di spazio e tempo condiziona il processo consulenziale rendendo il percorso di BdC più o meno

concentrato per numero. di colloqui strumenti, azioni di coinvolgimento del territorio etc...

L'influenza del setting sul processo: è fondamentale adattare gli strumenti e le modalità di raccolta delle informazioni alla luce del contesto di svolgimento e dell'interlocutore coinvolto nel processo. Il setting influenza il processo a seconda che approfondisca di più l'aspetto psicologico-psicoterapico piuttosto che psicosociale.

L'esperienza diretta consente di evidenziare come in certi casi, a parità di setting spazio-temporali, diventi fondamentale disegnare e adattare la tecnica di bilancio a uso e consumo del cliente (modificando per lo più la scelta e la forma degli strumenti) mentre in altri casi non sia necessario variare la tecnica o attrezzarsi di molti strumenti a fronte di una elevata disponibilità di risorse e capacità di attivazione personale (agendo sui piani di azione e sul coinvolgimento di altri servizi).

E' possibile comunque osservare la funzione decisiva della dimensione spazio-temporale (dove si svolge e quanto dura il percorso di bilancio) ai fini dell'applicazione tecnica della metodologia. E' possibile che i vincoli spazio-temporali inducano all'adozione di un bilancio di gruppo anziché individuale o all'uso di pochi strumenti "semplici" e "veloci" piuttosto che di una batteria più ampia. Le scelte di progettazione hanno dunque importanti ricadute sulla riuscita del percorso che spesso vanno al di là degli obiettivi che si prefigge il cliente.

Questo presuppone un confronto con figure professionali diverse che, rispetto al progetto, devono concordare metodologie comuni.

Se i criteri che definiscono il BdC sono che

1. il beneficiario è autore del suo bilancio
2. la finalità è la definizione di un progetto professionale
3. il luogo di bilancio offre un aiuto pluridisciplinare
4. la professionalizzazione degli interventi è garantita
5. c'è un documento di sintesi finale
6. si accompagna il beneficiario nella costituzione DI UN PIANO di azione definito al momento del BdC,

tutte queste voci devono essere evidenziate nel **"patto di adesione"** al percorso di Bilancio.

Fin qui la teoria, per lo più tratta da quanto magistralmente scritto da Alessia Rossi.

L'esperienza maturata in questi anni di elaborazione e applicazione del metodo hanno evidenziato che il successo dell'intervento è assicurato solo quando è presente il coinvolgimento, su obiettivi distinti e condivisi, di tutte le figure professionali che a vario titolo affiancano la persona nel suo percorso di riabilitazione.

Il bilancio delle competenze è un percorso individuale in cui il soggetto è attivo e coinvolto nel processo di ricostruzione e riappropriazione delle competenze acquisite e nella ricerca di informazioni sul territorio. L'esplorare le risorse privilegia l'autovalutazione ma è anche la realizzazione di una mediazione sociale che stimola il confronto attraverso colloqui, incontri con esperti, ricerca e contatti sul territorio, prove di verifica. Il rapporto con l'operatore è il filo conduttore delle attività e delle azioni percorse in cui l'operatore funge da catalizzatore dei processi di crescita e sceglie ed utilizza gli strumenti in funzione del soggetto, alle sue capacità e alla situazione, riportando il cliente alle sue capacità reali più che a seguire le sue rappresentazioni ideali. Emerge un processo dinamico fra l'immagine di sé e la proiezione sull'ambiente. Far riconoscere al soggetto risorse e vincoli, renderlo consapevole di quello che è stato, di quello che è ora e di ciò che potrà diventare attraverso un esame attento della realtà e una graduale conoscenza ed accettazione di sé: questo percorso di aiuto può essere individuato in un percorso clinico e/o educativo. Chi sono, cosa so, cosa so fare

significa avere un'immagine di sé, riconoscersi un'autorealizzazione, riconoscersi delle competenze.

Raccontare rispetto al lavoro, al sapere, al saper fare, al saper essere rimette in contatto con la parte sana, con le risorse positive, con i limiti e le ideazioni irreali, con il poter agire sull'ambiente nel riprendersi in mano altre esperienze passate e ridefinire un'identità che può mettere in relazione con l'ambiente, con l'essere cittadino . E' un riscoprirsi.

E allora quando iniziare questo percorso? Dall'esperienza psichiatrica il percorso riabilitativo inizia in parallelo con il percorso terapeutico, per evitare come detto da Spivak le cronicizzazioni che portano al rifiuto del cambiamento.

Chi accompagna in questo percorso il soggetto sono operatori preparati, che conoscono la tossicodipendenza e sono strettamente collegati al terapeutico. Sono gli educatori che adattano la metodologia al proprio contesto lavorativo facendo interagire, con un linguaggio sempre più comune, gli attori e le attrici che vivono in prima persona relazioni e conoscenze ancorate nel proprio territorio di appartenenza anche loro stimolati da una ***pensabilità positiva e desiderante*** di nuove esplorazioni.

...basta saper immaginare un'isola

perché quest'isola

incominci realmente ad

esistere.....

UN VALIDO ESEMPIO viene descritto nel rapporto che segue in quanto descrive l'esperienza di ricollocamento dei soci lavoratori di una cooperativa sociale di tipo B in seguito alla chiusura di un settore, attraverso l'applicazione dello strumento del Bilancio di Competenze.

“Dall’outplacement al reinserimento professionale”

Spesso, parlando del lavoro delle cooperative sociali, si sente usare l'espressione “lavoro protetto”, indicando con essa la particolare natura dell'organizzazione lavorativa nelle cooperative di inserimento lavorativo, dove, per i soggetti svantaggiati, si propongono delle modalità di lavoro, dei tempi di apprendimento, delle richieste di produttività e un'attenzione alle problematiche della singola persona, diverse dall'ambiente non protetto.

Il “lavoro protetto” può essere visto come un utile strumento a supporto del progetto di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, ma, come tutti gli strumenti, rischia di essere inefficace, se manca di un obiettivo, e l'obiettivo non può che essere legato al significato che la persona, soggetto dell'intervento di inserimento e portatore della propria storia di vita, vi attribuisce.

In questa ottica, il lavoro protetto all'interno della cooperativa sociale, può assumere un valore diverso da persona a persona: per alcuni può essere vissuto come un contesto lavorativo di passaggio, nel quale riprendere gradualmente i ritmi di lavoro dopo un periodo di allontanamento; per altri può costituire il primo inserimento per apprendere delle professionalità spendibili altrove; per altri ancora può, invece, essere una delle poche possibilità che al momento la realtà del mondo del lavoro offre.

Si potrebbero individuare due rappresentazioni polarizzate della cooperativa sociale di tipo B: da una parte come momento di transizione per quelle persone in uscita da percorsi di riabilitazione che hanno comportato l'allontanamento dal mondo del lavoro e per le quali l'inserimento nell'ambiente protetto è momentaneo, in quanto dotati di risorse o potenzialità personali e professionali sufficienti ad affrontare il lavoro non protetto; dall'altra parte, la cooperativa come possibilità di inserire al lavoro persone che non troverebbero una collocazione altrove.

Le caratteristiche personali dei soci svantaggiati, in termini di potenzialità e risorse, si intrecciano con altri elementi, di tipo organizzativo e gestionale della cooperativa sociale: investimenti nella formazione dei soci, capacità dell'unità produttiva di reggere il turn over, tipologia di lavoro, percentuale di soci svantaggiati rispetto ai soci normodotati; queste, ed altre, caratteristiche organizzative vanno ad influenzare la maggior o minore probabilità che i soci svantaggiati, date le loro potenzialità personali, vivano l'inserimento nella cooperativa come momento di crescita oppure, all'opposto, si sedimentino nella posizione di persone che necessitano di un ambiente lavorativo protetto.

L'esperienza della Cooperativa Sociale CoGeS, dimostra, a mio avviso, che l'utilizzo di dispositivi di orientamento professionale nei confronti dei soci svantaggiati, finalizzato alla valorizzazione delle risorse interne, può essere una strategia efficace per agevolare i processi di crescita e professionalizzazione del personale, al di là del momento di crisi aziendale specifico in cui tali strumenti sono stati utilizzati.

Alla fine del 2001, la cooperativa CoGeS si è trovata ad affrontare un problema molto grave, cioè la chiusura di un settore chiave per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, ed in particolare soprattutto tossicodipendenti provenienti dalle Comunità Terapeutiche del Centro Don Milani e da altri servizi territoriali: la dimissione dei Campi di Prima Accoglienza del Comune di Venezia.

La tipologia del lavoro, per la quale non era richiesta una professionalità specifica, la possibilità di flessibilità e turn over nell'organizzazione del lavoro, la vicinanza fisica con le strutture di accoglienza e trattamento, la possibilità per gli operatori del terapeutico di

contare su di un canale di comunicazione preferenziale con i referenti dell'unità produttiva per monitorare gli inserimenti, ha fatto sì che negli anni i CPA diventassero uno dei principali settori di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate all'interno della cooperativa CoGeS, provenienti dalle strutture terapeutiche del Centro Don Milani e da altri servizi o cooperative sociali.

La chiusura di un settore lavorativo per le persone che vi lavorano all'interno è sempre un evento particolarmente difficile da affrontare; ed in particolare può esserlo per chi pensa di non avere una professionalità spendibile nel mondo del lavoro, per chi ha poca esperienza lavorativa alle spalle, per chi ha una bassa scolarità.

Fin da principio però, la direzione della Cooperativa ha avuto la capacità di supportare i lavoratori del settore, offrendo loro un servizio di accompagnamento al reinserimento professionale, molto vicino all'Outplacement¹ di matrice statunitense, ma forse un po' insolito per la realtà delle nostre cooperative sociali.

La differenza principale tra il servizio di reinserimento professionale offerto e l'Outplacement aziendale è da ricercarsi nell'obiettivo dell'intervento: se da una parte, vista la situazione contingente, l'obiettivo generale dell'intervento nella Cooperativa CoGeS si può identificare con la ricollocazione lavorativa, dall'altra tale ricollocazione non ha coinciso necessariamente con l'uscita dei soci dalla cooperativa, in quanto l'analisi delle specifiche competenze e potenzialità dei lavoratori, ha permesso, in alcuni casi, la ricollocazione in altri settori della cooperativa stessa o di cooperative consociate. Con queste finalità, nell'ambito del Progetto Koinè, è stato elaborato un percorso di accompagnamento mirato ai lavoratori dei CPA, offrendo loro la possibilità, facoltativa, di avvalersi di un percorso di Bilancio di Competenze² individuale al fine di aiutare il lavoratore ad individuare le proprie potenzialità, ad elaborare un progetto formativo – professionale e a realizzare tale progetto. Al percorso hanno aderito 9 persone su 14. Dei 14 soci impegnati nei CPA, 5 hanno trovato collocazione all'interno di altri settori della cooperativa CoGeS, 1 hanno trovato collocazione in altri settori di altre cooperative del Gruppo Don Milani, 6 hanno trovato una ricollocazione esterna, 2 non sono riusciti a ricollocarsi perché ancora inseriti in percorsi riabilitativi.

Un altro elemento interessante di questa esperienza, è la varietà dei percorsi progettuali che, partendo dall'analisi delle proprie competenze e aspirazioni, i lavoratori hanno poi attuato, passando da una autopercezione di bassa collocabilità lavorativa (con tutte le ripercussioni che questo comporta sul piano più generale della percezione del sé, in termini di autostima, autoefficacia, autonomia), ad una dimostrazione di notevoli capacità di autopromozione e miglioramento professionale, anche attraverso la decisione di intraprendere percorsi formativi impegnativi.

¹ L'outplacement nasce negli USA negli anni '60 e compare in Italia soltanto nel 1987. E' solitamente un servizio a carico dell'azienda, destinato al re-inserimento professionale di quei dipendenti nei confronti dei quali è stata presa la decisione di risolvere il rapporto di lavoro. L'obiettivo è risolvere il rapporto di lavoro senza traumi per il dipendente ed evitare ripercussioni legali per l'azienda. Il target originario è costituito da quadri e dirigenti, anche se, ora, l'outplacement inizia a estendersi anche ad altre fasce di lavoratori quali tecnici e impiegati, tanto da rendere opportuna la distinzione tra due forme di Outplacement: "outplacement individuale" (per quadri e dirigenti) e "outplacement collettivo" (per tutte le altre categorie di lavoratori). Per raggiungere in modo efficace l'obiettivo della "ricollocazione" del soggetto nel mercato del lavoro, l'Outplacement si avvale di differenti tecniche e metodologie di ricerca sia teorica che applicata. Strumenti psicologici, di marketing, di comunicazione sono solo alcuni degli apporti che la società di outplacement fornisce al proprio candidato. Il processo prevede diverse fasi: auto-analisi e orientamento; pianificazione di strategie di mercato; ricerca attiva nel mercato; valutazione delle proposte e nuovo inserimento.

² Il Bilancio di Competenze è un intervento di Counselling finalizzato alla elaborazione di un progetto personale e professionale. La consulenza è volta ad aiutare il soggetto a prendere coscienza delle competenze acquisite nel corso della propria vita, sia in campo professionale che nell'ambito degli interessi personali e delle attività non strettamente lavorative o riconosciute come tali, con l'intento di rendere presenti e fruibili al soggetto tutte le proprie potenzialità e risorse in vista di nuovi progetti professionali.

In accordo con l'approccio psicosociale dell'Orientamento, che dà piena centralità all'individuo, il Bilancio di Competenze si pone come metodo autoattivo e proattivo: autoattivo perché si basa sull'attivazione del soggetto, sollecitato a rendersi protagonista del processo di analisi delle proprie competenze, capacità e attitudini e della messa a punto del proprio progetto professionale; proattivo perché il beneficiario è chiamato a mettere in campo la propria progettualità per operare cambiamenti, anche radicali, nella propria vita.

In questa ottica il Bilancio di Competenze si configura come una azione di empowerment individuale, attraverso il trasferimento di competenze - di analisi, organizzazione e ristrutturazione - dal consulente al beneficiario.

3. Due persone, due percorsi, due storie

Le storie di Paolo e Monica (i nomi sono fittizi) possono rappresentare due percorsi simili che hanno portato ad esiti diversi. Per entrambi, il cambiamento lavorativo è stato anche un importante momento di riqualificazione professionale, di presa di coscienza della proprie potenzialità, con un conseguente incremento del senso di autoefficacia, attraverso la sperimentazione di un successo formativo e personale, portando, nel caso di Paolo ad una ricollocazione esterna in un ambiente non protetto e con un ruolo professionale qualificato, nel caso di Monica, ad una ricollocazione migliorativa interna.

Nel 2001, Paolo e Monica lavorano rispettivamente come turnista e come accudiente al CPA da diversi anni; entrambi sono soci svantaggiati ed entrambi hanno una scolarità bassa (licenza media).

L'imminente chiusura del CPA è vissuta come una difficoltà quasi insuperabile, soprattutto perché porta con sé la paura di affrontare il mondo del lavoro "non protetto", quindi uscire dall'ambiente protettivo della cooperativa sociale CoGeS, e della rete di rapporti informali del Centro Don Milani.

La comprensibile gravità con cui è vissuto il problema, limita ulteriormente ogni possibilità di formulare delle ipotesi di sbocchi professionali alternativi, tanto che, Paolo e Monica, così come altri lavoratori, restano legati all'idea che, comunque vadano le cose, verranno ricollocati internamente alle cooperative del Centro. Lo stile di fronteggiamento del problema è assolutamente passivo.

La proposta di intraprendere un percorso di Bilancio di Competenze, per essere accompagnati alla ricollocazione professionale, viene colta con diffidenza.

Però, una volta spiegate le finalità del percorso, in termini di sviluppo di autoconsapevolezza delle proprie competenze, e spiegata l'operatività del percorso, che prevede anche il supporto pratico alla formulazione del curriculum, alla elaborazione del progetto individuale, alla ricerca attiva del lavoro, la loro partecipazione si è fatta progressivamente più interessata.

La ricostruzione delle esperienze passate e delle competenze personali e non solo professionali, ha portato alla luce un interesse personale per l'ambito dell'assistenza. Questo elemento, considerato dai soggetti irrilevanti per la risoluzione della problematica lavorativa, diventa invece la chiave di svolta su cui ancorare un nuovo progetto professionale, attraverso la decisione di intraprendere la frequenza di un corso per Operatore Socio Sanitario della durata di 1000 ore, 500 di teoria e 500 di pratica. Per entrambi, l'idea di "riprendere la scuola" e confrontarsi con le proprie capacità, porta con sé la paura e l'entusiasmo della sfida, personale prima che professionale. La Cooperativa ha supportato questa decisione, assumendosi anche degli impegni in termini di concessione di diritto allo studio, permessi e aspettative per agevolare la frequenza e il buon esito del corso, proprio nell'ottica di sostenere la crescita professionale dei soci in vista di una ricollocazione futura.

Entrambi hanno terminato brillantemente il corso, che è stato vissuto soprattutto come esperienza di successo personale. Per Monica l'acquisizione di una nuova professionalità ha significato la possibilità di essere ricollocata all'interno della stessa Cooperativa CoGeS, con un ruolo diverso e più qualificato.

Paolo ha trovato lavoro come addetto all'assistenza all'interno di un servizio per disabili.

Per entrambi il delicato momento di cambiamento lavorativo, dovuto a fattori esterni, è stato un importante momento di crescita personale e professionale, grazie alle loro potenzialità, ma grazie anche alla politica adottata dalla Cooperativa CoGeS nell'affrontare la chiusura di un importante settore di inserimento, puntando alla valorizzazione delle risorse dei lavoratori del settore attraverso un servizio di orientamento professionale,

attraverso la riqualificazione professionale esterna e l'assunzione di responsabilità in termini di oneri organizzativi e economici.

4. Sviluppi futuri.

L'esperienza descritta è stata dettata da un evento particolare – la chiusura di un settore – che ha spinto la Cooperativa a progettare un intervento di ricollocazione per i suoi soci, e che, nel sua messa in atto, ha portato effettivamente alla crescita professionale e riqualificazione delle persone coinvolte, e, in alcuni casi, ha supportato il passaggio da lavoro protetto a non protetto.

La domanda finale è se un simile intervento, opportunamente ripensato, possa divenire parte del percorso di inserimento lavorativo in cooperativa sociale di soggetti svantaggiati, al fine di supportare i soggetti che ne hanno le potenzialità, nel passaggio da lavoro protetto a non protetto.