Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Lavoro cittadinanza sociale e interculturalità

Tesi di Laurea

Piramidi, raggi di sole e fili d'erba.
BarchettaBlu, l'evoluzione di un'associazione: una ricerca.

Relatore
Ch. Prof. Mauro Ferrari

Laureando
Alessia Busacca
Matricola 813782

Anno Accademico
2012 / 2013

Indice

Introduzione..... 5
Parte I..... 9
L'IDEA DI WELFARE 9
Capitolo 1..... 10
CENNI STORICI..... 10
Premessa..... 10
1.1 Dal Medioevo al termine welfare state..... 10
1.2 Italia dal dopo guerra alla legge 328/00..... 14
1.3 Mappa conclusiva..... 17
Capitolo 2..... 19
CONTESTO SOCIALE E WELFARE..... 19
Premessa..... 19
2.1 Bisogni e scelte..... 19
2.2 Spazi di auto organizzazione sociale..... 22
2.3 Mappa conclusiva..... 25
Parte II..... 29
BARCHETTABLU: L'EVOLUZIONE DI UN'ASSOCIAZIONE..... 29
Capitolo 3..... 30
IL DISEGNO DELLA RICERCA..... 30
Premessa..... 30
3.1 Cosa cerco?..... 31
3.2 Alcune cose da tenere a mente..... 34
3.3 Come trovare quello che cerco?..... 38
3.4 Mappa conclusiva..... 43
Capitolo 4..... 46
NARAZIONI DELLA STORIA DI BARCHETTABLU..... 46
Premessa..... 46
4.1 BarchettaBlu: prima del SoleSale..... 47
4.2 Una continua evoluzione..... 50
4.3 La composizione dell'equipe oggi..... 54
4.4 Mappa conclusiva..... 57
Capitolo 5..... 58
RAPPRESENTAZIONI DI UN'ORGANIZZAZIONE..... 58

Premessa..... 58
5.1 Quello che è cambiato siamo noi.....59
5.2 Piramidi, raggi di sole e fili d'erba.....67
5.3 Mappa conclusiva.....83
Capitolo 6.....84
MAPPE CONCLUSIVE..... 84
Premessa..... 84
6.1 Evoluzione storica e organizzativa di BarchettaBlu.....85
6.2 Contesto generale e trasformazioni organizzative.....93
6.3 Riflessioni sulla ricerca. Alcune cose vanno lasciate sullo sfondo.....96
Allegati.....99
Bibliografia..... 108

"L'uomo che viaggia e non conosce ancora la città che lo aspetta lungo la strada, si domanda come sarà la reggia, la caserma, il mulino, il teatro, il bazar. In ogni città dell'impero ogni edificio è differente e disposto in un diverso ordine: ma appena il forestiero arriva alla città sconosciuta e getta lo sguardo in mezzo a quella pigna di pagode e abbaini e fienili, seguendo il ghirigoro di canali orti immondezzai, subito distingue quali sono i palazzi dei principi, quali i templi dei grandi sacerdoti, la locanda, la prigione, la suburra. Così – dice qualcuno – si conferma l'ipotesi che ogni uomo porta nella mente una città fatta soltanto di differenze, una città senza figure e senza forma, e le città particolari la riempiono."[1]

Italo Calvino

[1]Calvino I., 2002, *Le città invisibili*, Mondadori, Milano, p 33

INTRODUZIONE

Questo lavoro di tesi ha rappresentato un tortuoso cammino alla scoperta di un mondo organizzativo, tutto da esplorare. Il testo che segue è frutto di una ricerca sul campo realizzata da Maggio 2012 a Gennaio 2013, frutto di una curiosità iniziata in me molti anni prima. Le organizzazioni associative e il loro funzionamento mi hanno sempre affascinata, tanto da scegliere di farne parte e studiarle. Nel 2011 ho svolto un lavoro di ricerca partecipata su un progetto di *peer education* realizzato nel Comune di Venezia; ho analizzato i processi che caratterizzavano il lavoro tra un gruppo di operatori pari e un gruppo di operatori tradizionali. Oggi come allora sono rimasta affascinata dall'associazione con cui collaboro, BarchettaBlu, che in dodici anni si è trasformata in modo esponenziale, partendo da un comitato di poco più di cinque famiglie è divenuta infatti un centro di ricerca che annualmente accoglie cinquecento famiglie.

Dopo aver scelto il soggetto su cui focalizzare la mia attenzioni ho dovuto individuare gli strumenti necessari per la ricerca e per permettere ad ogni lettore di comprendere l'argomento trattato. Da questa mia seconda esigenza deriva la scelta di introdurre la ricerca con due capitoli legati alla storia del *welfare* e ai mutamenti sociali avvenuti negli ultimo cinquant'anni:

"La strada che si percorre è importante, poiché ogni passo ci avvicina all'incontro con l'altro."[2.]

Nel corso della ricerca è stato sin da subito chiaro che senza una riflessione sul ruolo del *terzo settore* e il *welfare mix* non avrei fornito gli elementi per comprendere anche il ruolo di BarchettaBlu nel territorio veneziano. Ritengo infatti che sia fondamentale riflettere anche sul fatto che:

[2]Kapuscinski R., 2007, *L'altro.* Feltrinelli, Milano, p 12

"(...) la necessità per ogni organizzazione, di dotarsi di un corpo specializzato nelle transazioni con l'ambiente, capace di gestire questa permanenza di relazioni. Attori sociali, capaci di leggere le trasformazioni sociali ed economiche, di individuare e trasmettere soluzioni nuove."[3]

Ho voluto quindi tracciare il percorso che mi ha condotto alla mappa conclusiva del mio viaggio, descrivendo prima gli sviluppi dei *welfare* e successivamente i mutamenti sociali correlati, rispondendo poi alla domanda: *cosa significa, oggi, partecipare al welfare locale per BarchettaBlu?* Questo quesito è emerso nella fase di analisi della ricerca, risultando sempre più evidente il collegamento tra la dimensione meso (politiche locali) e macro (contesto sociale globale), coinvolgendo poi a cascata i soggetti che fanno parte dell'associazione studiata (dimensione micro).

La domanda cognitiva che invece mi ha condotta verso questo viaggio è stata: *quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?* Per rispondervi ho voluto coinvolgere le persone che hanno collaborato e collaborano attualmente con l'associazione, interrogandole sulla storia, le trasformazioni e le scelte che hanno caratterizzato il percorso di BarchettaBlu. Questi aspetti hanno dato vita al capitolo 4, fatto del collage delle narrazioni di tutte le persone intervistate. Nello svolgimento dello studio ho trattato anche un altro argomento, utile alla comprensione degli sviluppi dell'associazione, la sua struttura organizzativa e i processi organizzativi che la caratterizzano. Insieme, la dimensione storica dell'associazione e quella legata alla sua organizzazione potranno portare alla luce gli elementi utili a rispondere alla mia domanda cognitiva di base.

In questo mio percorso di ricerca le persone hanno avuto un ruolo fondamentale, senza il contributo di tutti i soggetti coinvolti nello studio, non avrei potuto cogliere la multi-dimensionalità di alcuni aspetti. Questo ha significato al tempo stesso uno sforzo

[3] Ferrari M. (2010), *La frontiera interna. Welfare locate e politiche sociali.* Accademia Universa, Milano. p. 33

empatico da parte mia e un coinvolgimento diretto delle persone intervistate.

Nelle pagine che seguono sarà possibile cogliere i processi che hanno caratterizzato le riflessioni sul *welfare,* storicamente e localmente attraverso il lavoro dell'associazione BarchettaBlu. Il primo passo sarà quello di conoscere le trasformazioni storiche e sociali che hanno portato ai moderni modelli di *welfare,* conducendo verso il *welfare mix*.

Il cammino continuerà fornendo le informazioni necessarie alla comprensione degli strumenti che ho utilizzato per intraprendere il viaggio verso il suddetto argomento di ricerca. Subito dopo inizierà il nucleo centrale di questo lavoro e a poco a poco verranno svelate le scoperte da me fatte, sulla storia di BarchettaBlu, la sua evoluzione le trasformazioni organizzative e il sentire delle persone che vi collaborano.

Solo alla fine verrà svelata la mappa del percorso da me intrapreso, venutasi a delineare a poco a poco nel corso della ricerca e che ha dato risposta alle due domande che seguono:

- *quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?*
- *cosa significa, oggi, partecipare al welfare locale per BarchettaBlu?*

PARTE I

L'IDEA DI WELFARE

"*Possiamo sapere chi qualcuno è o fu solo conoscendo la storia di cui egli stesso è l'eroe, in altre parole la sua biografia; qualsiasi altra cosa sappiamo di lui, compresa l'opera che può avere prodotto o lasciato, ci dice solo che cosa egli è.*"[4]

Hannah Arendt

[4]Arendt A. (1994), *Vita Activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano.

CAPITOLO 1

CENNI STORICI

Premessa

Le politiche sociali nella storia hanno assunto forme differenti rispondendo ai bisogni del loro tempo: quali sono però i soggetti che vi hanno operato, chi ha concorso alla costituzione dei moderni modelli di welfare: Stato, Chiesa, reti informali, società civile?

Per comprendere un'organizzazione appartenente al *terzo settore* è fondamentale aver chiare le origini di questo sistema e l'influenza delle politiche Statali. Credo però che non sia possibile comprendere il ruolo del *terzo settore* e la nascita del *welfare mix* se prima non si conosce la storia del *welfare state*. Parlerò quindi della nascita del concetto di *Stato del benessere* e del ruolo assunto dai diversi governi dal XVI al XIX secolo, fino ad arrivare allo sviluppo del concetto di *welfare mix*.

Conoscendo le diverse configurazioni del *welfare* italiano sarà possibile successivamente capire i macro e micro fenomeni che l'hanno caratterizzato, questo permetterà in seguito di analizzare come il contesto generale influenzi le scelte delle diverse organizzazioni.

Il veloce excursus storico, che andrò a fare, servirà principalmente per avere delle minime indicazioni della lettura che gli Stati europei hanno dato dei bisogni sociali e delle conseguenti scelte intraprese.

1.1 Dal Medioevo al termine welfare state

Seguendo la definizione di Ferrera potrei spiegare il *welfare state* come: l'insieme delle politiche pubbliche con le quali uno Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni prestabiliti, sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale;[5] sarebbe però come iniziare dalle conclusioni. Dare la definizione di *welfare* senza conoscere la storia dello stato sociale non ci permetterebbe di comprendere nel

[5] Ferrera M. (2006), *Le politiche sociali.* Il mulino, Bologna.

profondo le trasformazioni avvenute e le scelte che hanno determinato le caratteristiche dei moderni modelli di sicurezza sociale.

Nel corso della storia le comunità politiche hanno assunto forme molteplici dalla polis greca con il concetto di bene comune dell'antichità, alla definizione di Marx di Stato come strumento della classe dominante. Solo dopo la fine dell'idea di Stato secolarizzata, nell'impegno di salvaguardare la pace interiore ed esteriore e di assicurare la giustizia, fu possibile passare ad una politica attiva per il benessere materiale della popolazione.

Nel medioevo le reti sociali e la Chiesa erano le uniche risorse per i cittadini in difficoltà e la miseria veniva vista come inevitabile frutto del destino. Nel tardo Medioevo le popolazioni iniziarono ad emigrare verso le città, abbandonando insieme alle loro reti familiari anche le campagne in cui reperire il sostentamento alimentare. Nelle città mendicanti e girovaghi erano un problema per la sicurezza sociale e in Europa questo fenomeno venne fronteggiato da soggetti differenti: nei paesi protestanti dallo Stato e dai Comuni e nei territori cattolici il compito dell'assistenza era della Chiesa e della Religione; in misura diversa in questi luoghi, il lavoro e la fede venivano visti come gli unici strumenti per correggere le debolezze caratteriali dei disagiati.

Nel Settecento lo spirito illuminista introdusse i principi tra i più forti dello Stato Sociale: autodeterminazione, libertà ed emancipazione. Il concetto di *welfare* però venne espresso molto più tardi, anche se per la prima volta, nel Settecento, l'eliminazione delle cause della povertà non veniva più vissuta come un onere esclusivo degli indigenti, ma in parte come responsabilità dello Stato. Divenne chiaro che le cause scatenanti del pauperismo dal Seicento, furono: l'industrializzazione, l'inurbamento e l'incremento demografico; risultato delle scelte politiche ed economiche degli stessi governi che ora dovevano occuparsi delle conseguenze. Infatti filosofi come Hegels, Mohl e Stein introdussero il concetto di *Buona Policey* responsabile del benessere dei cittadini mediante la politica e l'ambiente sociale.

Nel 1848 *"La dichiarazione dei diritti dell'uomo e del cittadino di Parigi"*

rappresentò il primo momento in cui in Europa si discusse sui diritti fondamentali dell'uomo, affrontando le responsabilità degli Stati sovrani. Parallelamente c'era chi rifiutava uno Stato del benessere definendolo, bieco e paternalista, seguendo l'idea di Kant che aveva negato che il perseguimento della felicità dovesse essere lo scopo ultimo dello Stato.

Nella prima industrializzazione le rivolte sociali e l'emancipazione dei ceti proletari, portarono alla costituzione di leggi per la tutela della classe operaia e alla limitazione del lavoro minorile e delle donne. Nel XIX secolo gli Stati risposero alle proteste sindacali, da prima con la logica del *laissez faire* e successivamente con riforme politiche di assicurazione sociale, in particolar modo per i lavoratori.

Nella seconda metà dell'Ottocento l'incremento della produttività agricola e industriale, parallelamente alle nuove politiche economiche di Francia, Gran Bretagna e Germania, diedero una risposta positiva alla povertà di massa, cercando di debellarla. In Francia e Gran Bretagna la strada intrapresa fu quella del liberismo economico e di una diminuzione dell'assistenza pubblica, mentre in Germania lo Stato divenne l'unico strumento di soluzione dei problemi sociali.

Solo alla fine del 1800 venne espresso il concetto di Stato del benessere o Stato sociale, insieme alle riflessioni sui compiti dello Stato. Il primo ad affermare, in senso positivo, il termine *welfare state* fu lo studioso di scienze delle finanze Adolph Wagner nel 1879[6], il concetto fu ripreso però in modo negativo dal governo von Papen, alla fine della Repubblica di Weimar. Nel giugno 1932 von Papen in un comunicato scrisse:

> *"I governi postbellici hanno creduto di poter ridurre ampiamente le preoccupazioni materiali dei lavoratori e dei datori di lavoro incrementando il socialismo di Stato. Hanno tentato di trasformare lo Stato in una sorta di stato del benessere, indebolendo così le forse morali della nazione"*[7]

venne così sviluppato un parallelo tra Stato del benessere e Stato assistenziale.

Tutt'altra strada fu intrapresa nel 1900 dai governi liberali inglesi, dove si parlava

[6] Ritter A. (2011), *Storia dello Stato sociale.* Laterza, Roma-Bari.
[7] Ritter A. (2011) op. cit. p. 11

di *welfare work* o s*ocial work* ponendo, come spiega Hobson, l'accento sugli interventi statali per il miglioramento delle condizioni della classe operaia e sull'assistenza ai poveri.

Nel 1937 Ernest Barker elaborò i concetti espressi da von Papen e Hobson, sottolineando come il termine "benessere" potesse essere la chiave del futuro, per uno Stato che nell'ultimo secolo era passato dall'assistenza ai poveri alle leggi sulle fabbriche, fino ad arrivare all'assicurazione sociale e che sicuramente avrebbe intrapreso nuove strade per il raggiungimento del benessere pubblico.

Lo Stato allora come oggi però non era visto come l'unico soggetto responsabile nei confronti dei bisognosi. Veniamo così al prossimo argomento: quando si è passati da *welfare state* a *welfare mix*?

1.2 Italia dal dopo guerra alla legge 328/00

I danni fisici e morali, conseguenza della seconda guerra mondiale, imposero agli Stati di farsi carico dei problemi dei cittadini europei e così nel trentennio che va dal 1945 alla prima metà degli anni Settanta del Novecento, venne estesa e migliorata la protezione offerta dallo Stato.

Nei paesi anglo-scandinavi si consolidò un modello universalistico, ispirato al Rapporto Beveridge e finanziato principalmente dal gettito fiscale.

Nei paesi dell'Europa continentale si è invece consolidato il modello occupazionale di *welfare*, basato su una pluralità di schemi professionali, formule di prestazioni predefinite, prevalentemente finanziato tramite contributi sociali.

Se fino alla prima metà degli anni Settanta l'economia era in rapida crescita, successivamente si videro i primi deficit e debiti pubblici. Il *welfare* era stato calibrato su economie prevalentemente industriali, basate sulla produzione e il consumo di massa e con una forza lavoro prettamente maschile. La seconda metà degli anni Settanta rappresentarono invece un'epoca di grandi trasformazioni sociali ed economiche: cambiarono i rapporti di genere e il ruolo delle donne all'interno della società,

parallelamente emerse un'economia post-industriale ricca di servizi e con nuovi modelli di produzione, che interessarono il decentramento produttivo, consumi differenziati e flessibilità dei rapporti di lavoro.[8] Lo scenario sociale aveva subito grandi trasformazioni, oltre ai rapporti di genere, cambiò anche la conformazione della popolazione, sempre più vecchia e influenzata da crescenti migrazioni. C'era la necessità di adattare i costi alle nuove condizioni di vita, rispondendo anche ai bisogni conseguenti: della vita professionale e sociale delle donne, dei fenomeni migratori e dei costi crescenti delle pensioni. Venne sviluppato così un articolato dibattito sulla crisi e sulle riforme del *welfare state*: inizialmente prevalsero termini negativi, come tagli o ridimensionamento, successivamente furono usati termini meno forti come modernizzazione, riconfigurazione, ristrutturazione o razionalizzazione. Proverei ora a riassumerli con il termine "ricalibratura", definizione proposta da Ferrara, Hemerijck e Rhodes[9]. Parlare di ricalibratura significa, individuare un cambiamento istituzionale che riguarda sia i gruppi sociali più svantaggiati, che la tutela delle diverse fasce di popolazione come ad esempio bambini e anziani, dando un indirizzo normativo e politico nei diversi Stati.

Tutti i mutamenti però devono tenere in considerazione anche le possibilità economiche dei diversi paesi, come ed esempio la crisi delle finanze pubbliche emersa alla fine degli anni Ottanta, che rappresentò un grande ostacolo, insieme ai problemi nascenti correlati alla globalizzazione. Questi fenomeni hanno riportato in primo piano il problema dei costi del *welfare state*, introducendo nelle agende politiche obiettivi di risanamento, efficienza e modernizzazione.

A partire dagli anni Novanta in Italia ci fu un articolato dibattito, fortemente condizionato però da interessi politici e dalla ricerca di consenso, conseguente alla forte crisi istituzionale dovuta ai fatti di *tangentopoli*. Gli avvenimenti politici ritardarono così l'individuazione di un nuovo percorso italiano per quando riguarda le politiche di *welfare*. Metabolizzare i danni morali e materiali conseguenza degli avvenimenti dei

[8] Ferrera M. (2006) op. cit.
[9] Ferrera M. (2006) op. cit.

primi anni Novanta fu un processo lungo e forse mai del tutto risolto. Dobbiamo aspettare quindi il 1998 per un primo schema non categoriale di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale, mi riferisco all'istituto del Reddito Minimo di Inserimento (RMI), un nuovo sistema sperimentato dal 1999 al 2000.

Il passo più importante però fu intrapreso con la legge quadro n. 328/2000[10], che afferma che lo Stato assicura un sistema integrato di servizi sociali per garantire: la qualità della vita, le pari opportunità e per ridurre le condizioni di disagio e di bisogno dell'individuo e del nucleo familiare. Parlando di *sistema integrato* ci riferiamo all'elaborazione di servizi attraverso un *lavoro di rete*, attuando interventi che concernono le diverse sfere di bisogni, attraverso l'integrazione di una molteplicità di competenze, che rispettino l'unitarietà di ogni persona. Come dicevo, questa norma si colloca in un vuoto legislativo di oltre centodieci anni in cui è mancata una regolamentazione organica dei servizi socio-assistenziali. La legge quadro 328 ha segnato il passaggio dalla concezione di utente quale portatore di un bisogno specialistico a quella di persona nella sua totalità, portatrice anche di risorse personali e proprie del contesto familiare e territoriale che lo circonda.

Ogni persona è portatrice di una pluralità di bisogni, che possono essere così riassunti: bisogni fisici, psicologici e sociali. Secondo la legge quadro del 2000 ogni intervento per essere efficace deve essere unitario, cioè deve rispondere contemporaneamente a tutti questi bisogni. Seguendo questo principio però appare evidente che lo Stato non possa farsi totalmente carico del benessere sociale per ragioni economiche e di conoscenza dei diversi contesti. Per tale motivo si sono affermati modelli di *welfare mix* in cui il benessere totale è il risultato della combinazione del benessere prodotto da tre settori: ambito informale (famiglia – rete sociale)[11], mercato e sfera pubblica. Il peso che ciascun settore assume all'interno del sistema di *welfare mix* varia in relazione al periodo storico e alle diverse scelte Statali. In Italia, per varie ragioni politiche, ci si orienta sempre più verso un *welfare mix* in cui il *terzo settore*

[10] Ferrera M. (2006) op. cit.

[11] Ascoli U. (2011), *Il Welfare in Italia.* Bologna, il Mulino

svolge un importantissimo ruolo insieme ai vari soggetti che si occupano di interventi assistenziali: istituzioni pubbliche di *welfare* (Stato, Regioni, Province, Comuni, Aziende Sanitarie), mercato delle prestazioni e dei servizi che riguardano il privato *for profit* (imprese, società, professionisti) ed infine il *terzo settore*, il privato *no-profit* e le reti sociali (IPAB, Cooperative sociali, Organizzazioni di volontariato, Associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, Onlus).[12]

Le moderne politiche sociali, dopo la Legge 328 del 2000, si stanno quindi orientando verso quella che è definita c*ommunity care*, primo principio della *community care* è la presa in carico della comunità da parte di tutti i soggetti che la compongono ed in tutti i suoi elementi, attraverso l'intreccio di aiuti formali ed informali. Il passaggio che è stato promosso è quello da una programmazione che segue una prospettiva di *government* in cui il soggetto pubblico prende le decisioni e quindi governa a una prospettiva di *governance* in cui il governo si realizza grazie alla mobilitazione di una serie di soggetti pubblici, di privato sociale e della società civile. Il raggiungimento di un obiettivo è frutto dell'azione autonoma, ma non isolata, dei diversi attori: Stato, Regioni, Province, Enti locali, *terzo settore* e privati; che debbono e possono dare un contributo al processo di attuazione delle politiche sociali. Questa linea però deve essere accompagnata da politiche di decentramento che permettono di non avere una gestione gerarchica determinata dal governo centrale, ma una costante delega al territorio e ai soggetti che ne conoscono le caratteristiche specifiche.

Non mi addentrerò ora negli sviluppi degli ultimi anni dovuti alla crisi-economica, perché mi risulta difficile analizzare i risvolti che avranno le moderne scelte statali.

1.3 Mappa conclusiva

In questo primo capitolo sono state tracciate alcune tappe storiche che hanno portato ai moderni modelli di *welfare.*

Nel medioevo i bisognosi venivano visti dagli Stati sovrani come gli unici responsabili del loro disagio, la cura dei poveri ed indigenti era delegata alla famiglia e alla Chiesa.

[12] Ranci C. (1999) Oltre il welfare state. Il Mulino, Bologna.

La prima industrializzazione ha significato un'emigrazione della popolazione dalle campagne alle aree urbane, abbandonando così le reti famigliari e le terre da cui trarre sussistenza. L'inurbamento significò anche problemi di sicurezza sociale, malattie e accattonaggio: Chiesa, Stato e Comuni dovevano occuparsi di fronteggiare queste situazioni di disagio.

Nel periodo illuminista, vennero per la prima volta enunciati i principi fondamentali di libertà, autodeterminazione ed eguaglianza, emerse anche la responsabilità dello Stato verso i bisognosi ma non venne ancora espressa l'idea di *welfare*.

Nel 1800 furono compiuti maggiori passi verso una politica di sicurezza sociale, a Parigi nel 1848 venne scritta la *Dichiarazione dei diritti dell'uomo*, nel 1879 fu adoperata per la prima volta la parola *welfare state.* Due elementi furono determinanti per l'avvio della discussione sul *welfare*, il primo fu la dichiarazione che gli Stati sovrani erano responsabili dei loro cittadini, la seconda fu l'emancipazione dei ceti proletari e le conseguenti leggi per la tutela della classe operaia.

Tra le due guerre la responsabilità degli Stati cresceva e la discussione sul termine *welfare* si divideva tra un idea di Stato assistenziale ed una liberale in cui l'assistenza era rivolta ai lavoratori. I movimenti civili fecero sì che da parte degli Stati venissero prese decisioni atte alla difesa del benessere dei cittadini, nel tardo medioevo come oggi il ruolo della popolazione fu centrale. Il termine *terzo settore* non esisteva ancora se pur la famiglia e la Chiesa continuavano ad essere l'altra faccia del *welfare*.

Al boom economico degli anni Sessanta, segui un deficit negli anni Ottanta, venne quindi sviluppato un dibattito sulla sostenibilità delle politiche di welfare, sino ad ora sovra stimate rispetto alle possibilità economiche statali. In Italia le due azioni di governo che hanno caratterizzano il *welfare* sono state la costituzione del Reddito Minimo di Inserimento e la legge quadro n. 328/2000. Analizziamo ora il contesto generale in cui si sono inserite queste scelte di politica sociale.

CAPITOLO 2

CONTESTO SOCIALE E WELFARE

Premessa

È giunto il momento di entrare nel vivo del nostro argomento, individuando le riflessioni intraprese dagli Stati europei, per quanto riguarda le scelte di politiche statali sul *welfare.*

Nel secondo paragrafo desidero addentrarmi nella descrizione dei macro fenomeni che hanno influenzato il percorso dei moderni modelli di *welfare*, partendo dal presupposto che ogni individuo come ogni comunità è influenza e viene influenzata dal contesto generale. Questo aspetto ci aiuterà in seguito a capire le caratteristiche delle organizzazioni del *terzo settore* e di come queste siano contaminati da macro e micro fenomeni. Ho preferito tracciare un percorso socio-economico legando i cambiamenti legislativi e agli sviluppi dell'età moderna. Questa scelta credo possa essere utile perché, dopo aver avuto un quadro storico legislativo su *terzo settore* e *welfare mix*, è possibile iniziare a riflettere su come scelte governative e fenomeni sociali ed economici subiscano influenze reciproche.

In questo capitolo non entrerò nello specifico delle organizzazioni che appartengo al *terzo settore*, questo aspetto verrà affrontato nella seconda parte della tesi, parlando del caso studiato, nel corso della ricerca: l'associazione BarchettaBlu. Vorrei che ora fossero chiare le linee teoriche e i concetti che hanno portato alla conformazione dei modelli di *welfare* contemporaneo.

2.1 Bisogni e scelte

Abbiamo visto come nel Medioevo il ruolo di quello che oggi, in parte, chiameremo *terzo settore* fosse del tutto dominante, infatti la responsabilità dello Stato nel fronteggiare i problemi sociali emerse, in una prima forma, alla fine del XVI secolo e in modo più netto con le politiche sul lavoro della seconda metà del 1800.

In ognuna delle fasi storiche sopra descritte fu determinante il ruolo dei cittadini,

la cittadinanza sociale permise la concretizzazione degli ideali di libertà, eguaglianza, solidarietà e sicurezza; spingendo lo Stato ad organizzare la produzione e distribuzione di risorse da investire in politiche sociali mirate, questo è il primo indizio che ci fa capire cosa rappresenti realmente il *terzo settore*.

I governi attraverso le politiche sociali cercano di fronteggiare i bisogni e i rischi della popolazione:

> *"ricorrendo a risorse e opportunità connesse alla sfera del mercato (in particolare il mercato del lavoro, dal quale si attingono redditi), alla sfera della famiglia (comprese le reti parentali e amicali) e quella delle cosiddette associazioni intermedie."*[13]

Quando ci riferiamo ad associazioni intermedie possiamo intendere comunità informali, ma sopratutto gruppi organizzati, associazioni di volontariato, i così detti soggetti del *terzo settore*. Questi soggetti possiamo dedurre siano sempre esistiti, in modo più o meno formale, laici o cattolici, è evidente però che alla fine del XX secolo è stato legittimato, come mai prima, il loro ruolo. Attraverso l'adesione a politiche sociali integrate si è cercato di dare una risposta più ampia e articolata ai bisogni crescenti dei cittadini; considerando che negli ultimi decenni ci siamo trovati davanti ad una costellazione sempre più ampia di bisogni, in quella che chiamerei una "variopinta umanità". Nella società globale una molteplicità di "altri"[14] sono venuti in contatto tra loro, conoscendo reciprocamente desideri e bisogni altrui, così facendo in ogni società sono emerse nuove o antiche esigenze, che devono essere fronteggiate con la maggior parte degli strumenti possibili.

Possiamo già capire quindi che ora come mai prima c'è bisogno che la società civile, che in parte rappresenta il *terzo settore*, si faccia carico dei bisogni emergenti; avendo la possibilità, a differenza delle istituzioni, di conoscere e vivere da vicino le situazioni di disagio.

---

[13] Ferrera M. (2006) op. cit. p. 13

[14] Kapuscinski R. (2007), op. cit.

In Italia tuttavia si sono riscontrate delle forti debolezza del *terzo settore*, dovute principalmente all'egemonia della Chiesa cattolica e dei partiti politici sulla società civile. Lo Stato italiano ha privilegiato il finanziamento alle organizzazioni ecclesiastiche e così facendo ha permesso che assumessero una posizione monopolistica in diversi settori del *welfare.* Va anche considerato che in Italia la società civile ha sempre avuto una scarsa indipendenza dai partiti politici, non riuscendo così a divenire portavoce privilegiato e a prendersi carico delle istanze popolari.[15]

Il *terzo settore* è una dei soggetti che possono intervenire nel *welfare mix*, esso infatti può essere perseguito anche attraverso sistemi: familisti o de-familisti, i primi in cui le reti famigliari hanno un ruolo cruciale ed i secondi in cui si supportano i soggetti attraverso reti di servizi sociali territoriali. Il *terzo settore* come definisce Ferrera è:

> *" (...) un universo composito di soggetti che data la loro natura, non possono essere considerati né stato né mercato, ma sono a libera espressione della società civile."*[16]

Posso ora esporre una prima perplessità: in tutti i casi il *terzo settore* è espressione della società civile o a volte è una figura del mercato, soggetta a negoziazioni, accreditamenti economici e committenze? Per cercare una risposta a questa domanda, forse, può aiutare leggere la definizione di Ranci:

> *"il terzo settore è costituito da quelle organizzazioni che, pur operando in stretto contatto con l'amministrazione pubblica oppure in base ai principi del mercato, non ubbidiscono esclusivamente alle logiche che regolano il funzionamento delle burocrazie pubbliche e delle imprese private."*[17]

Quasi sicuramente in relazione al mercato il *terzo settore* assume un ruolo ambiguo, così come per le sue funzioni, da un lato ha il compito di fronteggiare i bisogni sociali sempre più articolati, dall'altro permette di allargare la partecipazione dei cittadini alla

[15] Ranci C. (1999) op. cit.

[16] Ferrera M. (2006) op. cit. p. 234

[17] Ranci C. (1999) op. cit. p. 22

realizzazione del sistema di protezione sociale.

Il ruolo dello Stato nel fronteggiare i bisogni dei cittadini è cambiato con il passare dei secoli: nel Medioevo irresponsabile delle colpe dei singoli bisognosi, nel periodo illuminista conscio che le cause di bisogno derivavano anche dalle scelte statali, nell'Ottocento responsabile delle guerre che generavano bisognosi in battaglia e nelle città. La metodologia di intervento nei secoli è passata da una non curanza al sostegno statale, da fronteggiare solo le emergenze all'attivazione di politiche preventive, fino ad arrivare all'ideazione di politiche frutto di un insieme di risorse: informali, statali e delle organizzazioni di settore. Fermo restando che le politiche di welfare rimangono un elemento che contraddistingue ancora oggi i diversi paesi europei, anche se formalmente uniti in un unica comunità, l'uso del *welfare mix* lì accomuna se pur con metodologie differenti.
Non entrerò nel merito delle diverse scelte statali, anche se il *terzo settore* meriterebbe un'analisi molto più ampia, in questo testo però ci serve principalmente a capire come: l'insieme delle relazioni sociali sia caratterizzato da trame normative e strutture di controllo[18]

2.2 Spazi di auto organizzazione sociale

Ogni fenomeno è la conseguenza di una molteplicità di avvenimenti che lo determinano e lo condizionano, proprio per questo credo sia fondamentale tracciare le trasformazioni che hanno interessato l'Italia e la condizione umana nel suo insieme. Come spiega Ferrari:

"(...) nella programmazione e nella gestione delle politiche sociali sono coinvolti al tempo stesso:

- *gli assetti organizzativi interni di ciascun soggetto;*
- *un sistema di interazioni più ampio (quello tra le politiche e fra i soggetti che ne sono titolari);*
- *infine, elementi particolarmente interessanti nella sfera pubblica locale, nuovi soggetti con ruoli attivi: i cittadini; ed i cittadini-utenti."*[19]

[18] Ardigò A. (1984), *Crisi di governabilità e mondi vitali.* Cappelli, Bologna.
[19] Ferrari M. (2010) op. cit. p. 77

In questo lavoro di ricerca le dimensioni micro, macro e meso[20] sono rappresentate da: individui (micro), società e legislazione (macro) e organizzazioni e contesto locale (meso). Dunque la dimensione micro verrà rappresentata dai soggetti che fanno parte della struttura organizzativa e da coloro che aderiscono alle attività promosse dall'associazione BarchettaBlu, nell'area intermedia (meso) invece troviamo la struttura organizzativa e il contesto locale, infine l'area macro riguarda l'insieme delle legislazioni e strutture socio-economiche nazionali e globali.

Le trasformazioni che hanno caratterizzato diversi paesi europei e non solo dal dopo guerra ad oggi, hanno interessato, in particolar modo, la popolazione che ha subito mutamenti: quantitativi, qualitativi e di relazioni sociali. A livello quantitativo basti pensare al declino delle nascite, alla crescita della longevità e all'espansione dell'immigrazione; per quanto riguarda le relazioni vi sono stati forti mutamenti nella modificazione delle strutture familiari e dei rapporti tra generazioni; ed infine, sotto il profilo qualitativo è mutato il capitale umano e il concetto di comunità. Pur considerando che, rispetto al secolo precedente, l'Italia e gli altri paesi europei (al di fuori della Spagna) hanno mantenuto la loro conformazione geo-politica, essi hanno subito una profonda e veloce trasformazione demografica, senza precedenti. La popolazione è da prima cresciuta grazie al boom economico che ha interessato l'Italia nel dopoguerra, per poi subire un brusco calo di natalità negli anni Novanta, reso sostenibile esclusivamente dai flussi migratori. Meno nascite e più longevità stanno a significare una diminuzione dei giovani a fronte di un aumento degli anziani. Questo vuol dire, in un sistema a ripartizione, non mantenere un patto generazionale cioè: ogni cittadino, in grado di lavorare, opera per mantenere gli anziani di oggi, nella promessa che i giovani di domani lavoreranno per mantenere lui. Per ragioni più legate al consenso politico che alla lungimiranza governativa, in passato sono stati dati diritti pensionistici in misura eccessiva, pensiamo alle baby pensioni approvate negli anni Settanta ed abrogate nel 1992. L'eliminazione di questo decreto però è stata seguita dall'approvazione della riforma che ha cambiato definitivamente la definizione del

[20] Ferrari M. (2010) op. cit. p. 77

diritto/promessa del patto generazionale, legandolo principalmente ai contributi versati. La trasformazione del sistema pensionistico è stata accompagnata dalla flessibilità del mercato del lavoro, mettendo così in forte discussione la possibilità per molti giovani di avere un domani una pensione dignitosa.

Questo percorso storico-legislativo ha caratterizzato l'Italia, interessando le giovani generazioni così come le loro famiglie. Quando dicevo che non ritengo si possano sconnettere i processi decisionali governativi dai fenomeni sociali, intendevo proprio questo. Le scelte statali della fine del Secolo scorso stanno influenzando notevolmente la struttura sociale e famigliare odierna, non penso esclusivamente al ritardo dell'entrata dei giovani nel mercato del lavoro, alla scarsa stabilità economica con la conseguente permanenza all'interno delle famiglie. Penso prevalentemente al cambiamento dei rapporti sociali, il ripensare le politiche di welfare non riguarda esclusivamente i governi, ma determina trasformazioni socio-economiche.

Ho già fatto riferimento a come, nella storia, la società civile abbia influenzato le politiche statali, ma va considerato che la relazione può verificarsi anche in senso inverso, oggi, in conseguenza alle scelte governative, stiamo assistendo alla creazione di "spazi di auto-organizzazione della società"[21]. Come spiega Bagnasco:

> *" (...) le possibilità del capitale sociale non vanno sprecate. Ciò significa anzitutto non sovraccaricarlo troppo di compiti (...)"*[22]

questa frase ci può far riflettere proprio in materia di *welfare mix*: l'integrazione delle politiche ha coinvolto la comunità nel suo insieme, spingendola ad auto-organizzarsi. Vanno però anche individuate le responsabilità dei diversi soggetti istituzionali e non, definendo confini e momenti di commistione. Se è vero come dice Bauman che *"siamo tutti responsabili dei nostri fratelli"*[23] è anche vero che questo senso di responsabilità deve interessare sia le reti sociali informali, sia chi opera nei servizi e chi si occupa di

[21] Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità.* Il Mulino, Bologna.
[22] Bagnasco A. (1999) op. cit. p. 82
[23] Bauman Z. (2008), *Sono forse io il custode di mio fratello?*, in Beck U. Il Mulino, Bologna. p. 18

delineare le norme che li regolano.

Proprio leggendo le parole di Amartya Sen, ho visto un parallelo tra i movimenti in difesa delle donne e il ruolo della società civile:

> *"Fino a non molto tempo fa, il compito principale di questi movimenti era quello di ottenere un trattamento migliore e patti meno iniqui per le donne. In primo piano stava il loro benessere (...). Ma a poco a poco, partendo da questa accentuazione 'welfarista', gli obiettivi si sono evoluti ed estesi fino a comprendere e valorizzare l'azione delle donne, nel senso di ruolo attivo"*[24]

alla società civile è stato affidato un ruolo di supporto alle politiche di welfare, in parte rivendicato dai soggetti del *terzo settore* e in parte conseguenza di una delega alle reti famigliari.

2.3 Mappa conclusiva

In questa prima parte ho voluto analizzare gli elementi macro e micro che fanno da cornice alla dimensione meso che analizzeremo nella seconda sezione del testo. Ho cercato di iniziare guardando gli sviluppi storico-legislativi internazionali, aumentando a poco a poco il fuoco della mia osservazione, arriverò in seguito a focalizzare l'attenzione sugli aspetti meso dell'associazione BarchettaBlu.

Continuando l'excursus storico, iniziato nel primo capitolo, in questo capitolo sono emersi aspetti collegati alle grandi trasformazioni del Novecento alle quali è stato risposto con nuove politiche di *welfare*. Le due grandi guerre portarono danni fisici e morali, creando una popolazione di sopravvissuti che aveva bisogno di essere sostenuta. Fu risposto quindi ai bisogni creati dai governi, con interventi statali. Cambia il sentire della politica ma cambia anche l'economia, che da prettamente industriale diviene un economia ricca di servizi. Fino ad arrivare agli anni Settanta in cui cambiò anche il ruolo delle donne all'interno della famiglie e nella società.

Gli interventi devono rispondere ad una molteplicità di bisogni del cittadino, per

[24] Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà.* Mondadori. Milano. p. 192

garanti un reale benessere. Lo Stato non è in grado però di farsi totalmente carico del benessere sociale per ragioni economiche e di conoscenza dei diversi contesti. Si sono affermati quindi modelli di *welfare mix* in cui il benessere totale è il risultato di una triangolazione di interventi. Giungiamo ad una prospettiva di *governance* in cui il governo si realizza grazie alla mobilitazione di una serie di soggetti pubblici, di privato sociale e della società civile.

PARTE II

BARCHETTABLU: L'EVOLUZIONE DI UN ASSOCIAZIONE

"Un giorno Bruscolo e Botolo passeggiavano nel deserto.
-Non c'è molta gente-, disse Bruscolo.
-È un vero deserto-, borbottò Botolo che amava la precisione.
-Oh guarda! Laggiù c'è qualcosa di nuovo!-
annunciò Bruscolo indicando una macchia blu in lontananza.
Quando Bruscolo e Botolo si avvicinarono, scoprirono una sedia.
-È una sedia-, disse Bruscolo. -È una sedia blu-, precisò Botolo che subito la fece diventare un rifugio. -Mi piacciono molto le sedie-, dichiarò,-ci si può nascondere sotto-
-È molto semplice -, dichiarò Bruscolo –Una sedia è qualcosa di magico. Si può trasformare un una slitta, in un camion dei pompieri, in un'ambulanza, in un'automobile da corsa, in un elicottero, in un aereo, in qualsiasi cosa si muova o voli (...)
Non lontano da lì, un camelide
-non è raro incontrarne uno nel deserto- guardava con severità gli esercizi dei due amici.
Si avvicinò in silenzio e improvvisamente strillò:
-Ma si può sapere che cosa state combinando?- Dove credete di essere? Al circo?-
Bum! Patatrac! Fine del gioco.
-Una sedia-, disse ancora, -è fatta per sedersi!-
E si sedette sulla sedia, deciso a non alzarsi più.
-Andiamocene-, disse Bruscolo all'amico, -questo cammello non ha nessuna immaginazione-
-Oltretutto non è neanche un cammello, è un dromedario. Ha una gobba sola!-
aggiunse Botolo che amava la precisione.[25]

[25] Boujon C. (2011), *La sedia blu.* Babalibri, Milano.

CAPITOLO 3

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Premessa

Questo studio dal titolo "*Piramidi, raggi di sole e fili d'erba. BarchettaBlu, l'evoluzione di un'associazione: una ricerca*", è una ricerca qualitativa che ha come scopo l'osservazione dei processi che caratterizzano un'organizzazione, nello specifico l'associazione BarchettaBlu, di cui parlerò in seguito.

In questa parte vorrei parlare delle scelte metodologiche prese in considerazione per lo svolgimento della ricerca. Come consiglia Silverman[26] ho cercato di scrivere nel modo più lineare possibile il naturale corso degli eventi, così da permettere al lettore d'avere un quadro chiaro sulle scelte metodologiche e sulle questioni emerse nel corso della ricerca. Ho scelto di non dare ora troppo rilievo ad alcuni elementi osservati, per avere la possibilità in seguito di svilupparli in modo più approfondito. Illustrerò le mie scelte metodologiche alla luce dei fatti, cercando di non dare nulla per scontato e sperando che la comprensione del mio lavoro sia possibile anche ad un lettore che non conosca la materia.

L'interazione con questa organizzazione è nata prima dell'ideazione dello studio stesso, la mia collaborazione con questo soggetto è un elemento cruciale per la ricerca e merita di essere approfondita nel paragrafo metodologico.

Inoltre ho preferito concentrarmi su un unico soggetto per garantirgli la necessaria attenzione, perché la ricerca di altre unità d'analisi avrebbe richiesto maggiori risorse economiche e di tempo alle quali non avrei potuto far fronte, è importante calibrare infatti il disegno della ricerca in rapporto ai mezzi.[27]

---

[26] Silverman D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci Editori, Roma.

[27] Bernardi L. (2005), *Percorsi di ricerca sociale.* Carocci Editore, Roma.

3.1 Cosa cerco?

Prima di entrare nel vivo dell'argomento, vorrei spiegare quando è nata la mia curiosità nei confronti di questo tema. Il mio interesse per i processi organizzativi è emerso nei primi anni del liceo: ho iniziato partecipando a gruppi associativi e dando vita con degli amici ad un collettivo artistico culturale di nome *Eco*. Nel corso dei miei studi in sociologica presso l'Università degli Studi di Padova, il mio interesse nei confronti delle organizzazioni è cresciuto, ed ho quindi deciso, nel primo lavoro di tesi, di occuparmi dell'analisi di un progetto di *peer education* al quale ho preso parte nel 2006 e che prosegue ancora oggi. In quel caso ho analizzato i metodi in relazione agli obiettivi che regolano un progetto di *peer education*: *"Nuovi consumi e riduzione del danno. Il progetto Tips&Tricks, un rapporto peer to peer"*.

In questo lavoro l'unità d'analisi è l'associazione BarchettaBlu: un centro di ricerca che progetta e realizza servizi e iniziative per bambini, famiglie e operatori per l'infanzia, nel centro storico veneziano. Come nella mia prima esperienza di tesi, anche in questo caso sono direttamente coinvolta nelle attività infatti dal 2011 collaboro con l'associazione. BarchettaBlu Inizialmente pensavo di dover riuscire a sfruttare gli strumenti del mestiere, analizzando, senza essere di "parte", svolgendo così un'osservazione lucida e funzionale; ma dopo numerose sollecitazioni ho capito le parole di Melucci:

> *"Tutto ciò che è osservato nella realtà sociale è osservato da qualcuno, che si trova a sua volta inserito in relazioni sociali e in rapporto al campo che osserva. Per queste ragioni il ruolo dell'osservatore e il rapporto tra l'osservatore e il cosiddetto oggetto di ricerca diventano un punto della riflessione sullo statuto della ricerca sociale."*[28]

ho capito quindi che quello che dovevo fare era riflettere sul mio modo di interagire con i soggetti interessati e sui costrutti che mi potranno influenzare.

Allo stesso tempo però condivido l'idea weberiana secondo cui il ricercatore sociale si deve limitare ad esplicitare i valori a cui si riferisce senza assumerli come

[28] Melucci A. (1998), Verso *una sociologia riflessiva.* Il Mulino, Bologna. p. 23

criterio di giudizio, avendo così un atteggiamento "avalutativo"[29]. Nel mio caso fare ciò risulta difficile in quanto il coinvolgimento è alla base dell'esigenza della ricerca stessa. Quindi ho iniziato a capire che esimersi dalle valutazioni non vuol dire esimersi dal coinvolgimento, ma il tutto deve essere supportato da strumenti metodologici e da un'analisi oggettiva del mio lavoro. Nella mia condizione di soggetto appartenente al gruppo d'analisi dovrò mantenere uno sguardo oggettivo sia sugli elementi che emergeranno ma anche sulla mia interazione con i soggetti coinvolti; questo significa, come dice Melucci, avere un atteggiamento "riflessivo", cioè:

"la capacità del ricercatore e dell'attore sociale di osservare come si sta osservando e come si sta interpretando"[30]

Se prima pensavo che la forte curiosità per l'argomento trattato e una reale immedesimazione nei soggetti che fanno parte dell'equipe dovessero essere tralasciati per farmi guidare dal campo d'analisi - lasciando alla teoria e agli occhi dell'osservatore il compito di condurre le riflessioni nel merito - ora penso che l'uno non escluda l'altro, vanno però individuati i momenti in cui: osservare da ricercatrice e farmi coinvolgere nell'interazione, mantenere un atteggiamento oggettivo per poi analizzare il mio comportamento e le mie considerazioni.

Individuato questo aspetto fondamentale mi sono chiesta *"quando devo farlo, quando devo iniziare ad analizzare il mio comportamento? Come faccio ad individuare quelli che sono gli aspetti che mi condizionano e il tipo di condizionamento?"* Ancora una volta mi è venuta in soccorso la spiegazione di Melucci:

"La riflessività si sviluppa soltanto allorché il ricercatore prende le distanze dal campo di relazione."[31]

---

[29] Weber M. (2008) *La scienza come professione,* Bompiani, Milano. Il termine "avalutatività" è stato coniato da Weber

[30] Melucci A. (1998) op. cit. p. 52

[31] Melucci A. (1998) idem

nonostante queste parole, penso che risulterà difficile esimermi dall'analizzare il mio comportamento nel corso delle interviste o in altri momenti comunicativi. Riflettere sul fatto che i nostri comportamenti e pensieri siano influenzati da una moltitudine di elementi ci fa capire che non sempre possiamo essere oggettivi, ma che possiamo razionalizzare i nostri pensieri e comportamenti riflettendo sugli aspetti che li hanno determinati. Accogliere quest'idea, valida in tutti gli ambiti della vita, può innescare un processo continuo, come dice Ferrari: *"l'atteggiamento riflessivo genera a sua volta riflessività"*[32] tra i soggetti coinvolti.

Individuato questo fondamentale supporto metodologico, ora posso proseguire descrivendo quello che desidero fare con questo lavoro:

- guardare l'organizzazione e i suoi processi attraverso gli occhi dell'equipe e di ex membri dello staff, delineando le diverse rappresentazione dell'associazione e dei momenti organizzativi
- conoscere gli avvenimenti che hanno caratterizzato i processi e le trasformazioni all'interno dell'associazione, in relazione anche al macro contesto in cui si trova
- rintracciare informazioni storiche, aneddoti e artefatti che possano dire di più su questi processi organizzativi

Ambisco a delineare i processi organizzativi che hanno caratterizzato l'associazione BarchettaBlu analizzandola sia attraverso la raccolta di informazioni e dati ufficiali, sia attraverso i racconti e gli aneddoti dei soggetti direttamente coinvolti. Il mio scopo non è quello di valutare l'operato dell'associazione ma di analizzarne le trasformazioni e i conseguenti riflessi sul lavoro dell'equipe.

Sono partita da una domanda cognitiva precisa:

"quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?"

[32] Ferrari M. (2006), *Il ricercatore e il contadino. Cosa significa fare ricerca sul lavoro sociale?* in Prospettive Sociali e Sanitarie, vol. 21/2006 p. 4

desidero comprendere come sono accaduti gli eventi individuando le tappe del processo che li ha generati, piuttosto che le condizioni che li hanno resi necessari.[33]

Partirò dall'analisi di questioni generali, senza farmi influenzare dalle mie aspettative, pronta a ricevere nuovi stimoli e a ridefinire il disegno della mia ricerca in relazione al campo d'analisi:

> *"La ricerca produce interpretazioni che cercano di dar senso ai modi in cui gli attori cercano a loro volta di dar senso alla loro azione."*[34]

credo quindi sia fondamentale rimanere aperti a nuove suggestioni derivate dai soggetti con cui si viene in contatto.

3.2 Alcune cose da tenere a mente

Il seguente paragrafo entra nel merito delle linee teoriche in relazione alle questioni appena descritte.

Come sopra accennato l'ideazione di questo studio è nata in seguito alla mia collaborazione con l'organizzazione che analizzerò, il tutto non è stato scatenato dalla necessità di risolvere un problema o per valutare il lavoro dell'equipe, ma dalla voglia di analizzare a fondo i processi che hanno caratterizzato l'organizzazione in cui lavoro. Nel primo momento in cui ho pensato a questa ricerca mi sono sentita da subito entusiasta e al tempo stesso terrorizzata, volevo intraprendere una nuova sfida e analizzare il mio lavoro da un diverso punto di vista ma non volevo cadere in errori che potessero compromettere la mia collaborazione. È un po' come "camminare sulle uova", ogni passo va ben ponderato, i cambi d'abito devono essere valutati, prima collega poi osservatrice, alcuni si domanderanno: *"quando sei l'una e quando sei l'altra?"*. Quello che mi sono detta è stato: *"nel momento in cui dichiarerò l'inizio di questo lavoro alcune cose potrebbero cambiare, sta a me dare loro una svolta positiva"*. Esimersi dall'esprimere giudizi e riflettere sull'interazione tra me e i soggetti, potranno essere di

[33] Becker H. (2007), I *trucchi del mestiere.* Il Mulino, Bologna. p. 81
[34] Melucci A. (1998) op. cit. p. 23

fondamentale supporto, ma l'equilibrio tra le parti necessita di un costante lavoro che non può essere governato solo da strumenti metodologici, ma che deriva prevalentemente dalla capacità di relazionarsi con l'altro.

Una volta deciso il campo della mia ricerca, mi sono domandata come svilupparla, quale fosse la metodologia più adatta e ho valutato l'approccio qualitativo come il più indicato, considerando che l'interazione tra me e il gruppo è stata costruita e definita ancora prima dell'ideazione dello studio stesso. Come ormai appare ovvio, il distacco e la neutralità che caratterizzano la relazione tra osservato e osservatore in una ricerca quantitativa non potevano essere rispettate. L'interazione tra me (in veste d'osservatrice) e il gruppo potrà essere invece caratterizzata da un grande coinvolgimento, da un rapporto diretto ed empatico, elementi costitutivi nella ricerca qualitativa per quanto riguarda l'interazione tra osservato ed osservatore. La mia situazione è ancor più paradossale come dice Melucci:

> *"Il ricercatore infatti è in una situazione paradossale: da un lato egli è implicato, dentro il campo di indagine, nella relazione con l'attore sociale; dall'altro lato egli deve osservare da fuori questa stessa relazione."*[35]

come dicevo, l'interazione che si viene a creare è imprescindibile dalla ricerca stessa in particolar modo se si vuole essere o si è prossimi ai soggetti coinvolti. È nella capacità di guardarsi dal di fuori che si raggiunge la riflessività necessaria per una buona riuscita dell'analisi sul campo.

Ritengo che i metodi qualitativi siano i più adatti anche in relazione al soggetto analizzato in quanto puntano l'attenzione sugli attori e sulle loro interazioni[36], aspetti che ritengo cruciali per la descrizione di un'equipe che si occupa di servizi per l'infanzia e le famiglie. Osservare e descrivere sono le parole chiave di questo lavoro, elementi fondamentali in una ricerca sociale:

---

[35] Melucci A. (1998) op. cit. p. 51

[36] Bernardi L. (2005), *Percorsi di ricerca sociale.* Carocci Editore, Roma.

"Le descrizione è il primo passo e/o obiettivo di ogni ambito di curiosità intellettuale; occorre individuare, ordinare, classificare l'insieme degli oggetti, eventi, comportamenti che appartengono al dominio di interesse (...)"[37]

Ne deriva prima di tutto che la scelta di descrivere ha un fondamento metodologico, in quanto permette di raggiungere il fine ultimo della ricerca, ovvero la conoscenza e/o la spiegazione dei fenomeni osservati. Volendo indagare *"quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo è diventata una struttura organizzata?"*, ho ritenuto che l'osservazione da vicino della situazione, con la conseguente raccolta di note etnografiche, fosse il metodo più efficace, integrandolo con informazioni storiche e artefatti.

Solitamente nelle osservazioni partecipate il ricercatore mosso da una curiosità intellettuale cerca un'unità d'analisi da osservare da vicino, nel mio caso la curiosità e la partecipazione attiva nell'organizzazione vanno di pari passo. Considerando la definizione di Corbetta:

"(...) una strategia di ricerca nella quale il ricercatore si inserisce in maniera diretta e per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale, preso nel suo ambiente naturale, instaurando un rapporto di interazione personale con i suoi membri allo scopo di descriverne le azioni e di comprenderne, mediante un processo di immedesimazione, (...)"[38]

questa immedesimazione nel mio caso non è stata provocata o forzata, si può dire che mi sono trovata nel posto giusto al momento giusto[39], avendo la possibilità di vedere il soggetto dall'interno. Ho avuto l'opportunità di partecipare ad incontri e supervisioni, come osservatrice in-formazione, questi momenti sono stati fondamentali per una prima raccolta di note etnografiche sull'equipe. Un etnografo direbbe che per comprendere un gruppo sociale o un'organizzazione bisogna farne parte; pensiamo però al paradosso del perfetto antropologo: l'esigenza di diventare sempre più simile ai membri del gruppo

[37] Bernardi L. (2005) op. cit. p. 18

[38] Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche.* il Mulino, Bologna. p. 15

[39] Silverman D. op. cit.

osservato, per poi allontanarsi dal proprio ruolo di studioso. Considerato il fatto che, è sviluppando anche un atteggiamento riflessivo che si può evitare ciò, nel mio caso il sogno dell'antropologo di diventare un nativo si è realizzato ancor prima dell'inizio della ricerca.

Sarò sicuramente costretta a tornare sul mio duplice ruolo all'interno del "caso" studiato, ma ora vorrei lasciarlo un attimo sullo sfondo, per proseguire con le linee teoriche che mi hanno accompagnata nella definizione di questa ricerca.

Dopo essermi domandata come controllare il mio ruolo, mi sono chiesta anche come avrei potuto descrivere tutta l'organizzazione nel suo insieme e mi sono subito ricordata delle parole di Corbetta:

> *"L'azione dell'osservatore partecipate deve essere selettiva: egli non può osservare tutto. (...) alcuni oggetti sociali vanno messi a fuoco, altri restano sullo sfondo, altri ancora restano del tutto esclusi dall'obiettivo del ricercatore"* [40]

Scegliere cosa osservare, cercando di focalizzare l'attenzione su alcuni elementi, essendo costretti a lasciarne altri sullo sfondo è un procedimento necessario. Domandandomi *"quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo è diventata una struttura organizzata?"* ritengo sia importante osservare due diversi aspetti, micro e macro, che caratterizzano il lavoro dell'associazione: avvenimenti e trasformazioni che hanno caratterizzato l'equipe e la struttura dell'organizzazione nel suo insieme.

La prima dimensione è quella dell'equipe di lavoro, il micro gruppo che si occupa del progetto *Famiglie Insieme*, affiancato da una psicopedagogista, da una psicologa che si occupa delle supervisioni e dalla responsabile e fondatrice dell'associazione.

La seconda dimensione è rappresentata dall'organizzazione nel suo insieme, includendo quindi anche il confronto con il contesto sociale più generale, dimensione macro, la connessione con altri gruppi e numerosi collaboratori. La distinzione di queste

[40] Corbetta P. (2003) op. cit. p. 33

due parti segnala una mia prima percezione sulla conformazione della struttura organizzativa, che ha condotto la ricerca in questa direzione, rimanendo sempre pronta però a nuove suggestioni.

In questo paragrafo credo di aver descritto le mie paure e al tempo stesso i punti forti di questo lavoro, l'approccio generale che utilizzerò e il perché. È il momento ora di spiegare come si svilupperà il lavoro sul campo.

3.3 Come trovare quello che cerco?

Dopo aver cercato le linee teoriche che mi potessero aiutare in questa ricerca, ho dovuto scegliere gli strumenti più adatti, tenendo sempre a mente sia il mio duplice ruolo sia le necessarie scelte in relazione alle risorse e al campo analizzato.

Come dicevo, volendo conoscere la storia e i processi organizzativi di BarchettaBlu ho ritenuto che gli strumenti quantitativi non mi aiutassero se non per contestualizzare la trasformazione e per descrivere ai lettori gli sviluppi dell'associazione, riporterò quindi nella descrizione dell'associazione alcuni dati: numero dei soci, numero dei collaboratori, numero dei progetti; queste informazioni servono per avere un quadro dell'evoluzione dell'associazione dal 1999 ad oggi.

Gli strumenti di cui maggiormente mi servirò sono quelli di tipo qualitativo, in particolar modo attraverso le interviste ai diversi componenti dello staff e ad alcuni ex membri dell'equipe. Ho scelto di non intervistare le famiglie che fanno parte dell'associazione, per paura che questa richiesta potesse essere vissuta come un'intromissione troppo forte sia per l'equipe di BarchettaBlu che per le famiglie stesse. Avrò l'opportunità di intervistare anche quei genitori che da “utenti” sono diventati collaboratori attivi dell'associazione e viceversa.

Decidere che le interviste saranno lo strumento maggiormente utilizzato però non è sufficiente, va stabilito il tipo di relazione che si vuole instaurare con gli intervistati e conoscere gli strumenti per creare il clima desiderato. I tipi di intervista tra cui avrei potuto scegliere erano molti: strutturata, semi-strutturata, aperta; ho scelto invece l'intervista dialogica ed ecco che mi si è presentata davanti una nuova sfida. L'obbiettivo

della mia ricerca è quello di conoscere, di approfondire, ma al tempo stesso coinvolgerò l'equipe in una ricerca sociale, va considerato che:

"(...) da quello che ho ottenuto estorcendo la confessione, quanto è connesso con la costrizione a conformarsi che ho impresso nell'interazione? (...) è questo il tipo di impressione che vogliamo lasciare ai nostri intervistati di cosa sia la ricerca sociale? (...) occorre trovare uno stile non invasivo, se è possibile;"[41]

questo anche in relazione al fatto che il mio rapporto con i soggetti coinvolti va al di là del tempo di durata della ricerca.

Svolgere un intervista dialogica significa ascoltare con il corpo e con la mente, predisporsi ad una comprensione profonda dell'altro, non vuol dire solamente rintracciare e analizzare delle informazioni ma coglierne il senso profondo. Lo sforzo però non sarà solo mio come dice La Mendola:

"Proponendo interviste di stile dialogico, invece, stiamo invitando – sia Alter ossia il narra-attore, sia noi stessi – alla creazione di uno spazio/tempo esplicitamente dedicato a un doppio ascolto: si sé (centratura) e di Alter (apertura) (...) Gli stiamo chiedendo di praticare la presenza consapevole in riferimento alle esperienze e alle relazioni della sua vita, il massimo di presenza consapevole che è in grado di praticare nel qui e ora della nostra interazione"[42]

Credo che potrà essere difficile mantenere uno stile dialogico e accompagnare gli altri soggetti nell'adesione a questa modalità di relazioni perché nella quotidianità:

"i sistemi di socializzazione e in particolare quelli formativi, non ci abituano a quello stile di interazione, privilegiando invece prese di posizione, valutazioni, espressione di opinioni, tipizzazioni e richieste di tipizzazioni: tutte mosse che producono esperienze, quindi riducono l'altro a oggetto, e non relazioni in cui l'altro è un Tu"[43]

Io invece voglio esimermi dalla valutazione e voglio esclusivamente osservare e analizzare il campo di ricerca, supportata dal contributo del gruppo di lavoro di

[41] La Mendola S. (2009), *Centrato e aperto.* UTET Università. Scienza e società. p. 13

[42] La Mendola S. (2009) op. cit. p. 80-81

[43] La Mendola S. (2009) op. cit. p. 89

BarchettaBlu. Lo sforzo dovrà essere reciproco e per far sì che si instauri il clima che desideriamo vanno tenuti in considerazione una molteplicità di tasselli che ho cercato di riassumere in questi punti:

1. Tutto inizia dal primo contatto telefonico ma continuerà là *dove avrà luogo l'intervista,* il contesto infatti non è secondario ma anzi determina buona parte della riuscita dell'intervista. Vanno valutati molti aspetti: elementi di disturbo, persone che possono sentire la conversazione, scomodità nel raggiungere il luogo, imprevisti dell'ultimo momento ecc.. Per far sentire l'intervistato a proprio agio, l'ideale sarebbe fargli scegliere il luogo dell'intervista spiegandogli prima alcune caratteristiche necessarie.

2. Dopo aver scelto il luogo per *mettere a proprio agio* l'intervistato non devo dimenticare alcuni aspetti: rassicurarlo sulla tutela della privacy, ringraziarlo prima e dopo e se possibile offrendogli qualcosa da bere o da mangiare per creare un clima più rilassato, è importante anche lasciar scorrere la conversazione senza correggere subito i propri stimoli sbagliati.

3. E' determinante trovare da subito un accordo sul tipo di "danza", definendo quindi le *"regole del gioco"*. Essendo in grado di segnalare, quando occorre, il cambiamento della danza, ad esempio potrà essere necessario formulare delle domande di carattere differente: per esempio chiedendo informazioni dettagliate (di carattere anagrafico). Ciò è possibile anche in un'intervista dialogica ma per non far sentire l'intervistato preso in inganno è importante indicare i momenti in cui l'intervista assume un carattere differente.

4. Sicuramente nelle prime interviste potrà essere palpabile la mia paura a muovermi in un campo tanto articolato quale le relazioni umane, ma il *senso di responsabilità* che potrò provare non dovrà influenzare l'intervistato, non dovrò farlo sentire il garante dei risultati dell'intervista.

5. Il senso di responsabilità potrà essere percepito in modi differenti anche a seconda dall'*introduzione* che utilizzeremo per presentare l'intervista, nella prima

parte della nostra interazione è opportuno infatti spiegare il perché dell'intervista, presentandola in modo generale, dando tutte le informazioni necessarie sullo svolgimento e rassicurando gli intervistati sul loro ruolo. Nella parte introduttiva dovrò cercare di far capire il *senso profondo* del mio lavoro, vanno quindi scandite bene le parole, prendendosi le necessarie pause tra una frase e l'altra e utilizzando un vocabolario adatto alla persona con cui sto interloquendo. Devo però stare attenta a non *svelare l'obiettivo* della ricerca o quello che mi aspetto nel corso dell'indagine, perché potrei influenzare l'altro.

6. Alcuni intervistati potrebbero pensare che quello che sto facendo non ha niente a che vedere con un'intervista, che *non sto ponendo delle vere domande.* Infatti quello che cerco di fare è creare un interazione profonda per far emergere racconti, metafore, aneddoti, evitando generalizzazioni ed evitando in assoluto la prescrizione di modalità d'azione. Devo però far attenzione a non farmi invadere e a non invadere la sfera personale dell'altro, un'interazione profonda non deve voler dire un intromissione forzata nei pensieri altrui.
7. Potrebbe capitare anche che siano gli intervistati a chiedere una mia opinione sugli argomenti che stiamo trattando, come mi devo comportare? Un suggerimento di La Mendola[44] è quello di rimandare alla fine dell'intervista le mie riflessioni, rassicurando sul fatto che la loro curiosità verrà soddisfatta.

Questi sette aspetti non esauriscono gli elementi da tenere in considerazione nel corso di un'intervista, ma credo siano quelli che maggiormente dovrò interiorizzare per predispormi ad un'intervista di tipo dialogico. Dopo aver deciso il tipo di interazione che voglio instaurare, mi sono chiesta quale fosse il campione più adatto, come dice Becker:

"(...) qualsiasi evento sociale é generato da una molteplicità di persone"[45]

[44] La Mendola S. (2009) op. cit.

[45] Becker H. (2007), I *trucchi del mestiere.* Il Mulino, Bologna. p. 34

come ho accennato in precedenza però devo considerare anche le risorse a disposizione e le percezioni degli altri soggetti coinvolti, ad esempio pensando a questo secondo aspetto ho preferito non inserire le famiglie, che partecipano alle attività dell'associazione, nel mio campione. Come dicevo intervistare le famiglie sul lavoro dell'associazione sarebbe potuta risultare un'intromissione eccessiva nell'operato dell'equipe. Ho preferito quindi inserire nel mio campione:

- soggetti che attualmente partecipano alle attività del progetto *Famiglie Insieme*
- collaboratori che partecipano ad altri progetti
- persone che fanno parte del coordinamento dell'associazione
- ex-collaboratori che si sono resi disponibili all'intervista

per un totale di diciotto interviste. Il campione così formato credo mi possa permettere di avere informazioni da più punti di vista, interrogando soggetti che tra loro hanno esperienze e ruoli differenti all'interno dell'associazione. Molte delle persone che intervisterò rappresentano di per sé un cambiamento all'interno dell'organizzazione, l'equipe infatti ha subito grandi trasformazioni proprio in relazione ai mutamenti dell'associazione e delle attività svolte. Cercherò quindi di intervistare persone con ruoli professionali diversi per avere un quadro migliore del percorso dell'organizzazione.

Per tutelare la privacy delle persone intervistate ho preferito non inserire integralmente le interviste, in quanto sarebbe stato troppo semplice risalire alle persone che hanno rilasciato le dichiarazioni. Nella trascrizione delle frasi ho utilizzato nomi di fantasia, che corrispondono sempre alla stessa persona. Nella prima parte questo aspetto è stato preservato al meglio, ma nella trascrizione delle rappresentazioni fatte sull'organizzazione, mi è stato impossibile non inserire i nomi delle persone citate, se pur ho cercato di far si che non fossero riconoscibile la persona che ha rilasciato la dichiarazione.

3.4 Mappa conclusiva

Il capitolo appena trattato riguarda le scelte metodologiche adottate nel corso

studio: "*Piramidi, raggi di sole e fili d'erba. BarchettaBlu, l'evoluzione di un'associazione: una ricerca*". Ho svolto una ricerca qualitativa che ha come scopo l'osservazione dei processi che caratterizzano un'organizzazione, nello specifico l'associazione BarchettaBlu.

La domanda cognitiva di partenza, in questo lavoro di ricerca è: *"quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?"*.

Questa ricerca di tipo qualitativo è stata sviluppata seguendo due direttrici, quella dell'avalutatività e della riflessività. Nel primo caso il ricercatore deve esimesi dal giudizio indicando esclusivamente quali sono gli assunti teorici su cui si fondano le sue riflessioni. Nel secondo caso l'impegno al non valutare è accompagnato dal raggiungimento della consapevolezza che ogni atteggiamento è influenzato da molteplici fattori, per tanto il ricercatore deve riflettere sul suo modo di lavorare e su ciò che lo condiziona, palesando a se e ai lettori questo aspetti.

Gli strumenti utilizzati sono: interviste a membri dell'equipe e a ex-membri dello staff, osservazione partecipata, raccolta di documentazione relativa all'associazione, analisi dei report annuali di BarchettaBlu.

La tipologia di interviste utilizzata è quella dialogica, caratterizzata da un forte coinvolgimento e apertura all'interazione tra intervistatore e intervistato. Il coinvolgimento infatti è alla base di questo lavoro di ricerca, in quanto la mia collaborazione con l'associazione è iniziata un anno prima dell'avvio del lavoro di analisi.

Nel corso della ricerca sono stata costretta a lasciare degli elementi sullo sfondo per concentrare la mia attenzione sugli aspetti che principalmente emergevano nelle interviste. La scelta di osservare e descrive esimendomi dal valutare è stata accompagnata quindi da un analisi selettiva degli elementi colti.

CAPITOLO 4

NARRAZIONI DELLA STORIA DI BARCHETTABLU

"Ci siamo trovate in un gruppo di persone che avevano dei sogni da realizzare, che hanno preso il mare insieme, l'avventura, hanno affrontato tante tempeste insieme, ma anche dei momenti sereni, hanno spesso fatto il bagno insieme, facendo il bagno hanno conosciuto tanti pesci, tante piante, tanti colori, a volte si sono immerse in fondo, avevano anche un po' paura, poi sono sempre riuscite a riprendere aria e a ri-ossigenare i polmoni e questa Barchetta piano piano ha raggiunto tante isole, a volte sconosciute, a volte invece siamo riuscite insieme a fare una mappa e a trovare insieme l'isola che cercavamo. Non abbiamo ancora smesso di navigare." (Elena)

Premessa

Raccontare una storia, è quello che voglio fare, la storia di un gruppo di persone e famiglie e la storia di un'associazione, di un'organizzazione del *terzo settore*; si potrebbe pensare che le due parti si equivalgano ma vedrete che non è così. *"Per il ricercatore si è trattato di trovare una propria mappa a partire da quelle dei propri interlocutori"*[46], come dice Ferrari, ho intrapreso un viaggio in una strada all'inizio quasi sconosciuta e che a poco a poco si è rivelata. Vi narrerò quindi ora la storia di BarchettaBlu, attraverso le parole d'altri e le mie scoperte. È stato un cammino tortuoso, entro cui confrontarsi con il modo altrui, le proprie percezioni ed infine con le aspettative delle persone coinvolte.

Inizialmente pensavo di poter raccontare la storia dell'associazione solo attraverso il suo Statuto, i dati raccolti in questi anni e le date salienti, riascoltando le parole delle intervistate però ho capito che avrei perso molto, le prossime righe quindi saranno il collage di molte persone e i dei loro ricordi.

In questo capitolo parlerò della storia di BarchettaBlu, del percorso intrapreso prima della costituzione dell'associazione e dopo, per poi arrivare nei prossimi capitoli all'analisi dei processi organizzativi che sono stati determinati dalle trasformazioni dell'associazione.

[46] Ferrari M. (2010) op. cit. p.13

4.1 BarchettaBlu prima del SoleSale

"L'intento del nucleo dei genitori fondatori è stato fin dal principio quello di creare un punto di riferimento per bambini e genitori che possa soddisfare sia le esigenze dei più piccoli, attraverso adeguate attività ludiche, sia quelle dei genitori che in questo modo possono partecipare attivamente alle attività svolte dai propri figli. Noi crediamo che l'educazione non si possa delegare in toto a un'istituzione o a una persona senza un confronto continuo sulle linee educative. Un confronto che si sviluppa lungo diverse linee: partecipazione agli incontri "istituzionali", ma anche contributi personali al progetto, riflessione sui propri metodi educativi, sui rapporti con i figli e, specularmente, con le altre persone. Il grande impegno che questo progetto richiede ai genitori è contraccambiato da una grande flessibilità e disponibilità verso la famiglia; sempre si è cercato di favorire soluzioni individuali che rispondessero nel modo migliore alle esigenze dei bambini e delle famiglie."[47]

Il percorso di BarchettaBlu è inizio due anni prima della fondazione dell'associazione, tutto è nato nel 1999 da un gruppo di donne che hanno iniziato a conoscersi *"ai corsi per-parto e poi ai corsi in piscina con i bambini piccolissimi"* fino a diventare un gruppo di amiche alla ricerca di uno spazio adatto ai primi anni di vita dei loro bambini. Una delle mamme racconta:

"Mi ritrovavo in una città come Venezia, che non offriva molto per i bambini e le famiglie. (...) Abbiamo iniziato a frequentarci, dopo abbiamo iniziato a pensare per l'estate e poi per l'anno successivo, a Settembre, momento in cui dovevamo tornare a lavoro; come organizzarci? (...) non c'era proprio nessuna situazione che ci soddisfaceva e pensavamo, un po' dovuto ai nostri studi, un po' per la diffidenza, che si poteva veramente fare tanto di più. Ancora la storia del nido era giovane, si era molto prevenuti sulle attività che si potevano fare con i bambini piccoli, considerati un po', mangiano, dormono; ma a noi i nostri figli sembravano già pieni di vita, di interessi e quindi abbiamo visto sempre di più che con loro si potevano fare tante cose." (Giovanna)

I primi nidi Comunali in Italia sono stati creati in seguito alla legge 1044 del 1971, nel 1999 hanno quindi quasi trent'anni ma salvo in Trentino Alto Adige con il progetto Tagesmütter, Mamme di giorno, in Italia non si osava mettere alla prova possibili alternative al nido tradizionale: *"abbiamo provato a bussare tante porte, in Comune, in Regione, ma non c'era tanto la voglia di provare a sperimentare delle cose nuove"* (Giovanna)

[47] www.barchettablu.it

Il gruppo di donne conosciutesi nei primi mesi di gravidanza, ora era formato da mamme consapevoli delle potenzialità dei propri figli e alla ricerca di un ambiente adatto alla loro crescita, da subito si sono rimboccate le maniche, cercando forme di mutuo-auto aiuto:

"Abbiamo passato un anno a sperimentare nelle varie case, facevamo un pomeriggio con cinque mamme e cinque bambini, ogni pomeriggio una mamma metteva a disposizione la propria casa e tutte le mamme andavano lì, il lunedì il mio turno, martedì di Daniela. Poi i bambini magari stavano male, abbiamo iniziato a pensare a delle case di riserva e abbiamo iniziato a pensare a una gestione un po' più organizzata dei pomeriggi. All'interno di questo gruppo c'era un educatrice che ha detto, - se volete possiamo provare a fare sempre a casa mia e a turno un altro genitore sta con me -"(Giovanna)

il progetto così continua con una nuova forma. È trascorso quasi un anno dalla nascita dei loro bambini ma queste mamme continuano con tenacia a far sentire la loro voce, in Comune ed in Regione, dopo la costituzione di un comitato di genitori che ha dato vita al progetto *"Mamme e bimbi in allegria"*, di cui avete appena letto il ricordo di una delle mamme, viene presentato un progetto alla Regione Veneto e all'Assessorato alla Pubblica Istruzione del Comune di Venezia, ci vorranno però ben due anni per ricevere il primo finanziamento.

Tra una disquisizione di filosofia e l'altra una delle mamme ha proposto a Don Luigi, parroco della parrocchia di San Simeon di Venezia, di utilizzare una delle sale del patronato, in cambio della pulizia e del mantenimento dello spazio, la sala veniva utilizzata 5 mattine a settimana, venivano svolte attività per un gruppo di 9 bambini tra i 10 e i 24 mesi:

"*Era uno spazio tutto nostro, tutte le mattine lo allestivamo e dis-allestivamo, avevamo proprio un entusiasmo, dal fare le cose un po' improvvisate, allora abbiamo fatto subito dei piccoli* corsi *di formazione"*.(Ludovica)

Il comitato ha ormai quasi due anni, così come i bambini con i quali è stata partorita la sua nascita, il percorso del gruppo si è evoluto di giorno in giorno, dai pomeriggi in famiglia, ad un'educatrice di riferimento, dalle proprie case ad una spazio comune, fino alla formazione dei genitori e degli educatori coinvolti. Il comitato non era

più sufficiente, per legittimare e concretizzare l'esperienza dei due anni appena trascorsi andava costituita un'associazione iscritta all'albo e ripresentato un progetto frutto del percorso intrapreso. Le attività del comitato erano tutte state documentate:

"(…) *documentavo tutte le attività che venivano fatte, avevo voluto fare una programmazione didattico educativa con l'educatrice, ci tenevo fin da subito a ricercare quali erano i luoghi, i posti e le attività migliori, ora mi fanno sorridere ripensando da come siamo partiti e a quello che facciamo adesso, c'è stata come sempre un'attenzione nelle cose che proponevamo: ai bambini, nella relazione con i genitori, nella flessibilità, nell'accoglienza, tutte le cose che sono diventate il filo conduttore."* (Giovanna)

Dopo il confronto, sulla documentazione, con il Dirigente dell'Assessorato alle Politiche Educative, il Dott. Elvio Pozzana, il 13 giugno 2001 venne stipulato l'Atto Costitutivo dell'associazione BarchettaBlu:

" (...) era necessario fondare un associazione perché noi eravamo un comitato quindi non avevamo neanche voce in capitolo, non potevamo partecipare ad eventuali bandi, nel frattempo c'è stato un boom di nascite a Venezia, si sono formati altri comitati, altri gruppi tra cui NasceVenezia e altre persone molto attive che hanno iniziato a vedere il lavoro che noi avevamo iniziato a fare in quei due anni precedenti e a voler partecipare e a voler chiedere al Comune di sostenere questo tipo di progetto, che non era campato in aria ma che aveva delle basi scientifiche e pedagogiche e che era già stato sperimentato per due anni. Siamo andati varie volte in Comune con i bambini, fino a che un giorno proprio c'è stata la discussione in Consiglio Comunale se sostenere o no progetti simili, anche perché c'erano delle liste d'attesa lunghissime, questo nel 2001." (Giovanna)

Nasce quindi BarchettaBlu:

"le persone che poi si sono trovate intorno al tavolo per formare BarchettaBlu avevano tutte una serie di caratteristiche comuni: di condivisione, di associazionismo, di sperimentazione insomma, di non delega dell'educazione dei bambini ma di compartecipazione; che poi hanno fatto nascere e crescere l'associazione." (Giovanna)

Il gruppo ancora si auto sosteneva, dando un rimborso spese all'educatrice e facendo una cassa comune per materiali e formazione:

"ogni mese mettevamo da parte un piccolo gruzzolo, per comprare delle cose, un giorno mi ricordo Carlo è andato a Mestre per un lavoro e aveva visto una vaschetta, una piccola

piscinetta a forma di barchetta blu e quando avevamo fatto la formazione con quest'educatrice da Milano ci aveva detto -ai bambini piace tanto entrare e uscire dalle scatole, se riuscite a comprare una piscinetta, quella vi può servire: con la farina, con l'acqua, poi i bambini possono stare dentro, potete girarla- insomma mille modi, è stato proprio il simbolo di come con poco i bambini potevano stare bene e di come l'entusiasmo di questo gruppo di genitori era foriero di idee, progetti; poi piano piano il Comune ci stava aiutando."(Giovanna)

Viene così deciso il nome dell'associazione, BarchettaBlu, simbolo della capacità di immaginare dei bambini e di come con poco questo gruppo di famiglie stava dando vita ad un progetto per la città.

Dopo sei mesi fu infatti finanziato il primo progetto dell'associazione BarchettaBlu, *Famiglie Insieme*, sostento con il *Fondo nazionale per l'infanzia e l'adolescenza,* legge 285/97, da dicembre 2001 a giugno 2002 fu realizzato il primo semestre di attività e nello stesso anno venne affidato lo spazio, ancora oggi, sede dell'associazione.

4.2 Una continua evoluzione

"C'erano una volta delle mamme che avevano il bisogno di avere un nido, in uno spazio creato per i bambini, a Venezia c'erano pochi posti pensati veramente per i bambini, e quindi c'era questo gruppo di mamme che aveva pensato che forse era una bella idea creare uno spazio in casa in cui dare la possibilità ai loro bambini di sperimentarsi, di sperimentare materiali diversi da quelli che potrebbero usare loro a casa, il colorare con le mani o i piedi che in una casa risulta sempre un po' difficile invece queste mamme si sono messe d'impegno. Hanno creato prima i nidi in famiglia poi un S. Simeon in patronato che allestivano e dis-allestivamo ogni giorno fino a che hanno creato lo spazio SoleSale, creato per i bambini, anch'io da adulto quando entro penso sia un luogo bellissimo, mi vien voglia di giocare e creato in modo in cui ognuno può trovare il proprio spazio di gioco, più tranquillo con un libro, scatenato sullo scivolo, di impegno nelle costruzioni. Con persone che secondo me lavorano a Barchetta perché la filosofia di Barchetta o ti entra o non ne fai parte, tante persone sono passate e non ne facevano parte, il lasciar libero il bambino di sperimentare, di fare quello che ha bisogno, condotto, supportato dall'educatore ma libero di fare. Questa vedo la storia, la storia di Barchetta come un crescere.." (Paola)

L'anno 2002 fu di fondamentale importanza, non venne esclusivamente finanziato il progetto *Famiglie Insieme,* frutto del lavoro intrapreso nel 1999 ma venne anche affidato uno spazio chiamato poi SoleSale, un ex-scuola media che venne ripensata da zero:

"Il SoleSale, all'inizio è stato creato proprio da educatori e genitori, è stato veramente fatto con le nostre mani, ore, ore e ore, l'abbiamo visto crescere insieme." (Debora)

genitori ed educatori l'hanno progettato e poi creato insieme. Lo spazio SoleSale fu la prima grande trasformazione che ha caratterizzato l'associazione BarchettaBlu:

"*È voluto dir tanto lo spazio, nel senso che il primo anno è stato di grande assestamento dell'equipe e di grande lavoro qua, ma poi si è spostata l'attenzione su costruire altre collaborazioni. Abbiamo iniziato a sperimentare i progetti pomeridiani, allora ci chiamavamo Giocoteca (...) Lo spazio ci ha dato la cornice che ci mancava per concretizzare tutte le cose che avevamo in mente."* (Elena)

Nello spazio SoleSale venivano svolte attività di nido con il progetto *Famiglie Insieme*, la *GiocoTeca,* che nel 2003 divenne una Ludoteca grazie ai titoli di studi acquisiti da due componenti dell'equipe, vennero svolti laboratori e altre attività pomeridiane e nello stesso tempo vennero portati avanti dei nidi in casa. Nella Regione Veneto però la delibera sui Nidi in Famiglia n.674[48] arrivò cinque anni dopo, nel 2008, riconoscendo e sostenendo questa tipologia di progetto Il finanziamento delle attività di nido dell'associazione BarchettaBlu venne riconfermato ogni tre anni dal 2003 al 2006 e dal 2006 al 2009 e nel 2009 vennero riconosciuti all'interno del progetto Regionale di Nidi in Famiglia i nidi in casa avviati nel 2002.

[48] www.venetoperlafamiglia.it

I progetti che da diversi anni vengono portati avanti in modo continuativo sono:

Progetto	**Descrizione**
Famiglie Insieme	un servizio per i bambini con attività di nido, creazione di una rete di famiglie e istituzioni veneziane attraverso attività ludico-educative, incontri con i genitori, iniziative per famiglie, attività di gruppo per adulti e bambini.
Ludoteca SoleSale	spazio di gioco pomeridiano rivolto a bambini fino ai 10 anni e ai loro genitori/nonni che li accompagnano e giocano insieme
Biblioteca Ragazzi	area di biblioteca e attività legate al mondo della lettura: letture ad alta voce, laboratori di lettura e costruzione del libro, percorsi formativi per insegnanti/educatori e genitori, progetti finalizzati alla promozione della lettura sin dai primissimi anni di età
Conta & Racconta	un gruppo formato da genitori e nonni che propongono letture ad alta voce ai bambini
Laboratori creativi	attività espressive e psicomotorie
Laboratori di inglese, francese e tedesco	laboratori basati sul gioco e l'interattività per bambini dai 3 ai 10 anni
Laboratori musicali	laboratori che seguono il metodo di apprendimento Suzuki, che sfrutta la capacità imitativa dei bambini (ritmica strumentale, violino, pianoforte, arpa)
Percorsi creativi	per le scuole d'infanzia ed elementari
Incontri informativi	percorsi formativi e informativi per genitori
Percorsi formativi	rivolti ad educatori, animatori e insegnanti
Gioco Itinerante	feste, spettacoli, animazioni, laboratori, letture in campo, a scuola, al museo, in biblioteca
Attività estive	giochi sportivi, attività con l'acqua, laboratori creativi, letture di favole e visite in giro per la città per bambini dai 2 ai 10 anni

Tabella 1.1 Progetti continuativi

Oltre ai progetti continuativi vengono poi svolte attività periodiche che cambiano di anno in anno e che spesso sono frutto della collaborazione con altri enti o associazioni.

Nel 1999 il gruppo che diede vita al comitato di genitori era formato da cinque famiglie, nel 2010-2011 il progetto *Famiglie Insieme* ne accoglie 52 e gli altri progetti

svolti dall'associazione sono in totale ventiquattro, con un totale di oltre 400 famiglie che si sono associate a BarchettaBlu. L'associazione quindi è cresciuta in modo esponenziale avendo dal 2001 al 2010 un totale di 1513 famiglie iscritte[49].

"La vedo come un terreno fertile, dove inizia a piantare un albero di mele, poi più in là uno di pere e alla fine ti viene un orto bellissimo, gestito e programmato per vivere insieme ma è veramente eterogeneo." (Silvia)

dopo aver avuto lo spazio è stato fatto proprio questo, iniziarono a seminare idee e progetti sempre nuovi.

È nata la biblioteca:

"un momento felice è stato entrare qui in uno spazio completamente vuoto e immaginarlo, un momento felicissimo è stato costruire la biblioteca perché nasceva da una tesi che avevamo scritto, quindi quando sono arrivati i primi mobili, Pittarello ad insegnarci è stata la realizzazione di un sogno" (Elena)

la biblioteca non è stato solo il frutto di un lavoro di tesi ma anche dell'impegno di tutte le famiglie che hanno raccolto, vestiti e materiali per la realizzazione di mercatini, il cui ricavato è servito all'acquisto dei mobili e dei primi libri della *Biblioteca Ragazzi* dell'associazione BarchettaBlu.

Negli anni alla GiocoTeca ormai divenuta a tutti gli effetti la *Ludoteca SoleSale* si sono aggiunti attività di *gioco itinerante* nel campi veneziani. Nel 2005 dopo tre anni dall'affido dello spazio, le collaborazioni con altri enti e associazioni si moltiplicano sempre di più, vengono realizzati laboratori di lingua portati avanti grazie alla collaborazione con altre associazioni:

"l'ho vista cambiata l'associazione, in effetti si era ingrandita molto in quell'anno lì, c'era sopratutto la voglia che non fosse più un'associazione di genitori, un po' raffazzonata ma c'era più lo spirito di un centro che gestiva varie attività per al città." (Ilaria)

"Siamo anche riusciti a spostarci dal centro storico e arrivare al Lido, grazie al lavoro di molte persone ad una tenacia non indifferente e adesso avremo due sedi al lido dove anche la

[49] Report 2010-2011 Associazione BarchettaBlu

c'è una grande partecipazione." (Laura)

Tra i progetti stabili c'è il *Mese della Lettura* che dal 2008 viene svolto nel mese di Aprile:

"Dopo l'apertura della biblioteca si è rivelata molto importante la lettura a voce alta, per cui il mese della lettura, che sta prendendo sempre più corpo e trova altre collaborazioni con altre realtà, insieme è nato anche il gruppo Conta e Racconta altro tassello molto importante particolare che è il gruppo di nonni, genitori e zii che leggono ai bambini." (Laura)

Negli ultimi anni è nato anche il *Cantiere Grafico:*

"nato dal piacere di fare alcune operazioni, dallo scambiarsi di idee per cui, cosa diamo ai bambini quando vengo alle nostre attività? Lasciamo un piccolo gioco, semplice ma che lascia un semino nella testa di ogni bimbo. Quindi dire che da una barchetta siamo arrivati ad una barcona che faticosamente naviga... molto faticosamente." (Laura)

ho voluto concludere con la frase di Laura, non solo perché ci dice qualcosa sull'ultimo progetto nato ma sopratutto per le sue ultime parole che ci riportano alla narrazione con cui ho iniziato questo capitolo e che ci conducono verso il prossimo argomento, le trasformazioni organizzative.
L'aumento delle attività, l'avere una sede e un riconoscimento istituzionale, quali sviluppi organizzativi hanno determinato?

4.3 La composizione dell'equipe oggi

Prima di affrontare gli sviluppi organizzativi dell'associazione devo assolutamente descrivere la formazione dello staff di BarchettaBlu. Nel momento in cui ho svolto le interviste, ottobre-novembre 2012, le persone che collaboravano alle attività erano[50]: una coordinatrice, una pedagogista, una psicologa, una responsabile della contabilità, una grafica, dodici educatrici di nido e circa tredici collaboratori coinvolti a diversi

[50] Esping-Andersen (2011), *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare.* Bologna, il Mulino. Nel momento in cui ho svolto la ricerca le persone che collaboravano con l'associazione erano prettamente donne, va infatti tenuto in considerazione che i "lavori di cura" sono declinati prevalentemente al femminile, in quanto le donne ne formano quasi la totalità della forza lavoro.

livelli.

Le equipe esistenti al momento sono:

Equipe	**Ambito**	**Periodicità**
coordinamento	analizza le attività in corso, proposte per progetti futuri, si occupa degli aspetti economici e normativi e delle relazioni con istituzioni ed altri enti	ogni primo lunedì del mese
pedagogica	segue le attività dei diversi progetti, la linea generale delle proposte e l'ideazione di nuove iniziative	in concomitanza con le altre equipe
nidi	si occupa delle attività all'interno dei nidi e della relazione con le famiglie	ogni lunedì
progetti continuativi	monitoraggio e ideazione delle attività	mensile, bimestrale o al bisogno

Tabella 1.2 Equipe

Cercherò di descrivere brevemente i campi di interesse dei diversi soggetti, considerando che, come emergerà dalle interviste, i compiti dei diversi progetti non sono strettamente vincolati al loro ruolo.

La *coordinatrice* e fondatrice dell'associazione: fa parte dell'equipe di coordinamento e pedagogica; si occupa del confronto e monitoraggio del lavoro dei diversi progetti, che a loro volta hanno un referente che si occupa del coordinamento delle attività sul campo; si interfaccia inoltre con i diversi enti e istituzioni che collaborano con l'associazione; si occupa insieme all'equipe pedagogica dell'ideazione e progettazione delle attività annuali; della raccolta di documentazione sui diversi progetti per la stesura dei report delle attività.

La *pedagogista* dell'associazione: fa parte dell'equipe che si occupa del coordinamento di tutte le attività, è la responsabile dell'equipe pedagogica e segue tutti i progetti sotto il profilo pedagogico-educativo; confrontandosi con le diverse equipe di lavoro, analizza le attività proposte e svolge un monitoraggio in itinere dei progetti; si occupa dell'ideazione di nuove proposte operative; delinea il messaggio educativo che caratterizza i diversi anni di attività, affrontando temi di volta in volta differenti che vengono poi elaborati nelle attività dei diversi progetti; garantisce un supporto

pedagogico ai genitori che si rivolgono all'associazione.

La *psicologa*: fa parte dell'equipe di coordinamento e pedagogica; svolge una supervisione continua del lavoro dell'equipe che si occupa delle attività di nido; svolge incontri annuali con i genitori che fanno parte del progetto *Famiglie Insieme*.

La responsabile della *contabilità*, socia fondatrice dell'associazione: fa parte dell'equipe di coordinamento, si occupa dei pagamenti dei collaboratori; dell'acquisto di materiali; dei rapporti con lo studio di commercialisti che segue l'associazione; di lavoro di segreteria e relazione con le famiglie per la partecipazione alle attività.

La responsabile *grafica* dell'associazione: fa parte dell'equipe di coordinamento e del *Cantiere Grafico*; cura tutti gli aspetti collegati all'immagine dell'associazione, dalla stampa di etichette per gli spazi, alla produzione di volantini e locandine, fino ad arrivare al confezionamento di giochi e altri materiali; si occupa del rapporto con i soci per la promozione delle attività.

Le *educatrici* che operano nel progetto *Famiglie Insieme*, si dividono in due equipe, una che si occupa del nido *SoleSale* e una dei *Nidi in Famiglia*, i luogo di lavoro quindi cambiano ma i compiti generali riguardano entrambi i gruppi: svolgono un incontro settimanale di equipe; preparano la programmazione annuale delle attività seguendo il tema e la linea educativa indicata dall'equipe pedagogica; si occupano della relazione con le famiglie; giornalmente svolgono attività con i bambini all'interno dei nidi; infine alcune educatrici seguono anche altri progetti dell'associazione a seconda della loro specializzazione e formazione.

I *collaboratori*, sono tutti quei soggetti che operano nei diversi progetti che non riguardano strettamente le attività di nido. I diversi collaboratori quindi fanno parte delle equipe di lavoro sopra descritte e possono svolgere sia una funzione di coordinamento sia esclusivamente di lavoro sul campo. Va sottolineato però che tutti i coordinatori dei progetti svolgono anche direttamente le attività.

Ho fatto dunque una veloce carrellata sulle diverse equipe e sui loro componenti, osservati dal punto di vista formale, ciò servirà a capire meglio a cosa si riferiscono le

persone intervistate, che ci riconduce alla domanda fatta in precedenza: l'aumento delle attività, l'avere una sede e un riconoscimento istituzionale, quali sviluppi organizzativi hanno determinato?

4.4 Mappa conclusiva

In questo capitolo, grazie al contributo delle persone intervistate e ad alcuni documenti dell'associazione, ho tracciato le date salienti che hanno caratterizzato il percorso di BarchettaBlu.

Nel 1999 un gruppo di donne si sono conosciute, dopo pochi mesi diventate mamme, hanno iniziato a cercare insieme uno spazio dove lasciare i loro figli per i primi mesi di vita. Emerge che a Venezia e più in generale in Italia, non si osava sperimentare attività e progetti nei nidi, limitando gli spazi a luoghi di accudimento. Un'ulteriore problema in città era il numero limitato dei posti nei nidi comunali e il sempre crescente numero di domande, conseguenza anche delle trasformazioni socio culturali trattate nel capitolo 2.

Da Novembre 1999 a giugno 2000 il gruppo di famiglie dopo aver costituito un comitato, realizza il progetto *"Mamme e bimbi in allegria"* nelle loro abitazioni. Al termine del quale vengono coinvolte una psicologa e una pedagogista per la presentazione di un progetto alla Regione Veneto e al Comune di Venezia.

I finanziamenti arrivarono nel 2001 ma nel frattempo furono realizzate attività per bambini dai 10 ai 24 mesi in un patronato. Nel 2001 venne poi finanziato tramite la legge 285/97 il progetto *Famiglie Insieme,* riconfermato ogni tre anni.

Nel 2002 venne anche affidato dal Comune uno spazio per lo svolgimento delle attività. L'associazione è cresciuta ogni anno coinvolgendo, dal 2001 al 2010, 1513 famiglie e realizzando progetti in diversi ambiti.

Il gruppo di lavoro, circa trenta persone, oggi interessa soggetti con professionalità e competenza a diversi livelli, che formano poi le equipe di progetti continuativi e periodici dell'associazione.

CAPITOLO 5

RAPPRESENTAZIONI DI UN'ORGANIZZAZIONE

Premessa

Questo *case study* dal titolo "*Piramidi, raggi di sole e fili d'erba. BarchettaBlu, l'evoluzione di un'associazione: una ricerca"* è il frutto di un lavoro di ricerca sul campo, nato dal desiderio di comprendere *"quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?"*. Fino a questo momento ho cercato di preparare il lettore alla comprensione della parte che ora verrà sviluppata, gli esiti della ricerca. Ci stiamo avvicinando quindi al nocciolo della questione, quali sono stati i processi che hanno caratterizzato l'evoluzione di questa associazione? Qual'è il punto di vista delle persone che ci lavorano?

Come ho già detto, le persone in questo mio lavoro sono centrali e non soltanto perché si tratta dell'osservazione di un soggetto che si occupa di "sociale" ma perché senza il loro contributo la mia analisi sarebbe stata, piatta, vuota, unidimensionale. L'analisi che farò è frutto invece, del collage di tutte le rappresentazioni fatte dai soggetti intervistati, pensando alle parole di Becker[51] *"ogni cosa avviene da qualche parte",* potrei dire che ho cercato di guardare le cose dal più vicino possibile, considerando i diversi elementi, ma senza il contributo altrui non avrei potuto farlo. Come si può intuire nelle pagine seguenti avranno un notevole rilievo le parole delle intervistate, ma al tempo stesso la teoria, supporto fondamentale per analizzare al meglio gli elementi emersi.

Prima di iniziare questo capitolo credo sia fondamentale fare una riflessione di carattere generale sul *lavoro sociale:*

> *"fare lavoro sociale significa appartenere ad una comunità di pratiche contrassegnata da continui riferimenti alle proprie convinzioni, ad un incessante coinvolgimento emotivo nella storia dei propri interlocutori (...)*[52]

[51] Becker H. op. cit.

[52] La Mendola S. (2007) op. cit. 440

il lavoro sociale è fortemente legato all'emotività di chi vi opera e al senso di responsabilità verso un compito, che interessa la società nel suo insieme. Va però considerato che spesso chi lavora nel sociale, non sente riconosciuti i propri sforzi:

> *"(...) mi sono sentita sovraccaricata di responsabilità che non mi appartenevano e che nel nome della passione nel lavoro sociale, si tende ad esigere troppo dalle persone."* (Silvia)

> "(...) *perché lavorando nel sociale, nell'associazionismo è una cosa che si dici: devo arrivare a fine mese, ma lo fai anche tanto per passione."* (Gaia)

pensando al fatto che questo aspetto è emerso spontaneamente nel corso delle interviste, vorrei che venga tenuto a mente dai lettori nel corso della lettura delle prossime pagine.

Ora che avete un idea sulla storia di BarchettaBlu, del quadro storico-politico in cui si inserisce e sulla tipologia di lavoro, posso iniziare la mia analisi sugli aspetti prettamente legati alla struttura organizzativa.

5.1 Quello che è cambiamento siamo noi!

Come abbiamo visto l'associazione è stata costituita e portata avanti, nei primi anni da un gruppo di famiglie, dopo l'ottenimento dello spazio *SoleSale* delle famiglie fondatrici ne rimasero inizialmente tre e dopo qualche anno, due, ancora oggi presenti attivamente. In precedenza ho accennato a come la sede abbia dato una nuova cornice alle attività, ora entrerò nel merito della trasformazione che ha portato a livello organizzativo.

Per la scrittura del progetto *Famiglie Insieme* furono contattate una psicologa e una pedagogista, ancora oggi collaboratrici dell'associazione, dopo i corsi di formazione intrapresi fin dall'inizio dal comitato, questo fu il primo passo che dimostrò la volontà di concretizzare ed affermare il lavoro del gruppo. Entrarono quindi a far parte, di una prima equipe di lavoro, due persone che provenivano da mondi e istituzioni diverse:

"Il mio primo ricordo ... Loro erano due mamme di cui non sapevo di nessun tipo di formazione che ho scoperto molto più tardi, per me erano due mamme un po' sballate, che volevano mettere su una cosa che mi lasciva molto perplessa. Ci hanno fatto entrare e togliere le scarpe, (...) io stavo decidendo di fare la libera professione e avevo iniziato con un progetto giovani a Cassavio, molto istituzionale, con un organigramma e dei ruoli precisissimi(...) la richiesta che ci avevano fatto era quello di aderire ad un bando della legge 285 (...)" (Elena)

Iniziò così la collaborazione e il confronto tra due punti di vista molto diversi, chi abituato a dei ruoli ben precisi e ad un organigramma definito e chi stava dando vita ad un associazione, con l'idea di rimanere sempre aperta e priva di gerarchie.

Durante la scrittura del progetto (un anno prima dell'ottenimento dello spazio) la pedagogista e psicologa dell'associazione avviarono anche un lavoro di formazione e monitoraggio delle attività delle educatrici ed educatori che già collaboravano, una delle trasformazioni immediate fu che nelle attività di nido non furono più coinvolti attivamente i genitori:

" (…) *nel secondo anno è cambiata un po' la cosa, ha riscontrato la difficoltà di far stare le mamme e da quell'anno ci furono solo le educatrici"* (Ilaria)

furono ridefiniti quindi i ruoli di chi era socio dell'associazione e di chi collaborava allo svolgimento delle attività.

Dopo sei mesi dal finanziamento del progetto *Famiglie Insieme,* venne affidato lo spazio *SoleSale:*

"Il rapporto con i genitori era più partecipativo, c'era un clima più di aiuto con i genitori. Questo rapporto è cambiato negli anni. A BarchettaBlu è bello questo rapporto stretto con i genitori, ma poi c'è stato bisogno di dare delle regole, perché il rendere sempre partecipi, mette in discussione il tuo lavoro, perché se lo sono troppo é un rischioso per la linea di lavoro." (Debora)

"Da quando c'è stato il SoleSale è stato un cambiamento molto forte, i nidi c'erano già. La svolta è stata dovuta allo spazio SoleSale, è stato bello perché all'inizio c'era

molto il coinvolgimento dei genitori rispetto ad adesso. Secondo me il fatto che noi stesse eravamo famiglie che utilizzavamo il servizio, tra virgolette, eravamo noi interessate al fatto che andasse avanti, contattavamo altre famiglie, trascinavamo altre persone. Secondo me un po' alla volte questo, avendo noi i bambini cresciuti abbiamo un po' lasciato. Nel quotidiano, andare a prendere i bambini parlare con le mamme, si c'era un dialogo continuo, c'è bisogno di questo. - Sai se qualcuno ci aiuta? - Adesso c'è bisogno di questo! -" (Ilaria)

Vennero quindi definiti più nettamente i ruoli come possiamo capire dal ricorso anche di Elena:

"(...) dopo, che noi abbiamo vinto questo progetto annuale e abbiamo iniziato a lavorarci e dopo i primi tempi in cui era tantissimo volontariato, perché era tutto da inventare questo lavoro, sono emerse subito le differenze tra chi era solo genitore e chi era professionista, c'era chi era molto rigido nel ruolo, e chi era molto flessibili, però come dire ad un certo punto è emersa la differenza tra chi aveva una competenza a livello professionale." (Elena)

si definisci la prima equipe pedagogica dell'associazione BarchettaBlu, in cui a livello decisionale il ruolo dei genitori era marginale. Le scelte venivano prese dall'equipe di professionisti con un confronto a posteriori con le famiglie, che continuano però a sostenere l'associazione a seconda delle capacità e attitudini di ognuno.

Le considerazioni che avete appena letto, le ho raccolte nel novembre 2012 ma riguardano le trasformazioni avvenute prevaletemene nell'anno 2002/2003, queste riflessioni stanno trovando ora una risposta operativa dell'equipe che nel mese di Gennaio 2013 attiverà il primo incontro degli *Amici di Barchetta*, un gruppo di lavoro composto da genitori e sostenitori dell'associazione, per coinvolgere attivamente le famiglie:

"Bisognerebbe coinvolgere di più le mamme che frequentano il SoleSale e il nido in famiglia, o farle partecipare di più attivamente con delle proposte concrete e ... sì perché loro ormai, sanno che è un'associazione, ma molti lo considerano un servizio, uno spazio di nido, un po' si è perso questo aspetto che comunque, lo sappiamo, ne siamo consapevoli tutti che però è una fatica, ci vorrebbe una persona che lo faccia, che ce l'abbia in mente è che purtroppo essendo prese da altri mille impegni, nessuno lo fa con la forza che avevamo prima." (Ilaria)

La definizione di una struttura e di un ruolo diverso tra chi è organizzatore e chi, detto in modo semplicistico, è utente, come ci spiega Ranci può derivare da una necessità organizzativa:

"(...) tutti i promotori di associazioni non-profit: quello di dover necessariamente delegare la responsabilità del raggiungimento della missione organizzativa a una struttura di management che avrebbe inevitabilmente alterato le loro intenzioni iniziali. Ogni organizzazione non-profit, afferma Sills, sorge sulla base di un atto di delega, compiuto dai fondatori, che conferisce ad una struttura organizzativa la responsabilità di raggiungere obiettivi che senza tale struttura appaiono troppo lontani e in ogni caso al di fuori delle forze e delle possibilità dei soli fondatori"[53]

Questo ci porta al prossimo aspetto emerso, coinvolgere dei professionisti non significa esclusivamente dare una nuova struttura all'organizzazione, ma determina il coinvolgimento di nuove persone. Un'associazione prima di essere un'organizzazione è un insieme di persone che incidono in modo profondo, caratterizzano le scelte, generano relazioni, incontri e scontri. Come direbbe Costanzo Ranci:

"(...) l'organizzazione è così un campo di scelte e di tensioni. Il suo funzionamento può essere considerato come la risultante di un processo di strutturazione che coinvolge diverse dimensioni interne: la definizione degli scopi collettivi e degli obiettivi intermedi, l'attivazione e l'impiego dei volontari e dei lavoratori retribuiti, il reperimento delle risorse finanziarie, la scelta della leadership e del management, la divisione dei ruoli operativi, la definizione delle procedure (il più delle volte informali) per lo scambio delle informazioni, i meccanismi di controllo e via dicendo."[54]

Considerando gli elementi appena citati, elencherò alcuni aspetti, legati alla sfera organizzativa, che abbiamo visto trasformarsi: sono state reperite le risorse coinvolgendo un time di professionisti (2000), è stata fatta una distinzione tra chi agisce come socio volontario dell'associazione (le famiglie) e i lavoratori retribuiti (2001), sono stati divisi i ruoli operativi in modo più netto (2002).

Nel prossimo paragrafo tratterò i temi che riguardano: organigramma,

[53] Ranci C. (1999) op. cit. p. 133

[54] Ranci C. (1999) op. cit. p. 137

leadership e definizione delle procedure per lo scambio delle informazioni.

Continuerò ora l'analisi sull'influenza operativa dei diversi componenti dell'equipe, per poi arrivare alla definizione e trasmissione degli scopi dell'associazione. Partendo dal presupposto che **"***Gran parte delle interazioni nelle organizzazioni (...) è, più di qualsiasi altra cosa, oggettivazione di sentimenti."*[55], le persone da me intervistate l'hanno espresso più volte a diversi livelli, ciò significa che non può essere un elemento da tenere sullo sfondo, vanno considerate queste parole:

"I momenti dolorosi sono anche tanto collegati ai rapporti personali, perché qui noi non siamo mai stati così chiari nella separazione tra le due cose. Ci vogliamo molto bene, quindi nei momenti in cui ci sono state delle tensioni lavorative, ci sono state anche delle implicazioni affettive e quando il lavoro non è andato bene abbiamo avuto anche paura di perderci l'una con l'altra (...)" (Elena)

Alcune persone hanno spiegato invece come la struttura organizzativa si fondi sui componenti di un gruppo e sul loro modo di trovarsi in equipe:

"La trasformazione più grande sono le trasformazioni delle equipe del lunedì ... intanto per vari passaggi per vicissitudini in questi anni sono state le persone che abbiamo perso in questi anni, vedi Sabrina, Carlotta, Emma, Anna, che erano persone molto fondamentali per Barchetta e ci dicevamo, se va via lei che ne sarà di Barchetta? Poi ne sono subentrate altre, chi meglio, chi peggio... poi penso anch'io di essermi presa, il peso delle persone che se ne sono andate" (Paola)

L'associazione è stata rappresentata come un sistema vivente, in cui ogni singola parte contribuisce alla sopravvivenza del tutto[56]. I diversi componenti però non svolgono solo una funzione di sostegno, ma anche di contaminazione ad ogni trasformazione è possibile ricondurre l'entrata in campo di una persona:

"Nell'organizzazione (in qualsiasi organizzazione) avvengono interazioni significative tra i soggetti; essa viene orientata dagli attori e insieme ne orienta le costruzioni di significato, attraverso le pratiche che in esse vengono agite"[57]

---

[55] Mangham I. L., Overington M. A. (1993), *Organizzazione come teatro.* Raffaello Cantina Editori, Milano p. 147

[56] Mangham I. L., Overington M. A. (1993) op. cit.

Questo ci fa capire sia come mai dai diversi soggetti venga letta l'importanza della partecipazione o meno di alcune figure, collegato al sentimento, sia quanto la definizione delle situazioni deriva da un agire collettivo, per arrivare infine alla costruzione e trasmissione di significato. È proprio questo l'ultimo aspetto che voglio trattare, l'adesione ad una linea di lavoro e la trasmissione dei principi fondatori dell'associazione. Ho riportato poco sopra la riflessioni di Paola, sul come dopo che alcune persone se ne sono andate lei si sia sentita l'onere di mantenere alcuni aspetti.

L'associazione BarchettaBlu è nata dall'esigenza di un gruppo di madri, due delle quali portano avanti ancora oggi i principi su cui si è fondata: di non delega dell'educazione dei bambini ma di compartecipazione, di apertura alla relazione con il genitore, di accoglienza e flessibilità, seguendo il motto: *"Ci vuole un villaggio per crescere un bambino"*.

La visione di Ranci, in questo caso, non rispecchia il sentire delle intervistate:

> *"la fedeltà alla missione originaria non costituisce, per molte organizzazioni, un vincolo eccessivamente cogente: spesso infatti gli scopi vengono definiti in termini generici e senza riferimento ad attività specifiche. (...) l'esigenza di reperire risorse e le pressioni ambientali richiedono alle organizzazioni di sviluppare una buona capacità di adattamento alle variazioni che intervengono nelle condizioni ambientali"* [58]

Per quanto alcune intervistate abbiano sottolineato che negli ultimi anni ci sia stata la ricerca di:

> *"(...) riuscire ad ampliare il più possibile il raggio di azione dell'associazione. Sia per essere presenti non solo nell'atto di servizi erogati all'infanzia, ma riuscire anche ad essere coinvolti anche in altri progetti come ad esempio il Libro Vivente, cose che non sono specifiche nell'ambito dell'infanzia, così come riuscire a fare progetti come il teatro con i più grandi, uscire un po' dal target nido materna"* (Gaia)

questo non appare in contrasto con i principi e le modalità di lavoro che continuano a caratterizzare l'associazione.

[57] Ferrari M. (2010) op. cit. p. 29

[58] Ranci C. (1999) op. cit. p. 140

Per comprendere meglio gli aspetti che sono stati messi in luce dalle intervistate, voglio ritornare alle parole di Ranci:

"Il successo di un processo di cambiamento organizzativo dipende dunque da una gamma assai ampia di fattori. Da un lato conta la capacità di orientare l'azione verso i campi maggiormente ricchi di risorse e di controllare le risorse umane e finanziarie di cui l'organizzazione necessita. Dall'altro conta la capacità di tenere viva la missione organizzativa, di evitare che reperimento delle risorse necessarie alla sopravvivenza, le pressioni normative esterne, l'instaurarsi di un'oligarchia interna, possa porre l'organizzazione in una posizione di dipendenza dall'esterno o possano distorcerne lo scopo fondativo."[59]

Mi concentrerò ora su come è stato percepito lo sforzo di mantenere viva la missione organizzativa:

"*la linea è rimasta sempre quella, a volte si danno per scontate delle cose, infatti sono contenta che ci sia la formazione. Vedo che si fanno sempre cose nuove, si ha una crescita lavorativa molto grande"* (Debora);

"l'importanza che diamo al collegamento tra il nostro servizio e la vita a casa. Infatti il motto 'Ci vuole un villaggio per crescere un bambino', è una cosa in cui mi riconosco tantissimo" (Gaia)

Queste sono solo alcune delle parole che fanno capire come le educatrici sentano il messaggio organizzativo e sposino le modalità di lavoro:

"*con persone che secondo me lavorano a Barchetta perché la filosofia di Barchetta o ti entra o non ne fai parte. Tante persone sono passate e non ne facevano parte … il lasciar libero il bambino di sperimentare, di fare quello di cui ha bisogno, condotto supportato dall'educatore ma libero di fare."* (Paola)

Questo rispetto verso la linea di lavoro è stato ricondotto a più livelli alla formazione fatta dal gruppo di lavoro e agli incontri settimanali di equipe, argomentò che tratterò nel prossimo paragrafo. Parliamo ora invece della

[59] Ranci C. (1999) op. cit. p. 144

formazione:

"Il significato intersoggettivo si distingue dal significato intrasoggettivo quando i pensieri, i sentimenti e le intenzioni individuali sono concentrati o sintetizzati in conversazioni durante le quali il sé si trasforma in -io- in -noi-."[60]

dalle interviste si evince che l'azione espressa da Weick, viene compiuta nel corso degli incontri di formazione, con una riserva:

"*In passato c'è stata tanta formazione, oggi si tende un po a delegare ad latri la formazione a me il primo anno è stata fatta dalla pedagogista e coordinatrice, e fatta da loro ha un altro effetto. Oggi questo un po' manca, io l'ho fatta agli inizi, otto anni fa, credo sia giusto continuare così, capisco che ci siano tante cose da fare ma credo che ne valga la pena. Forse andrebbe fatta sentire una responsabilità più forte alle educatrici più vecchie, varrebbe la pena farla, perché si è visto chi non l'ha fatto è carente in alcune cose."* (Amelia)

Ritorniamo quindi alla necessaria capacità di individuare i momenti e le persone che permettano di trasmettere la linea di lavoro, come si evince dall'intervista di una collaboratrice, che non fa parte dell'equipe pedagogica e del gruppo di educatrici:

"*mi sentivo piuttosto inadeguata, nonostante avessi già fatto altri lavori al di fuori, perché c'era tutta questa aspettativa di fare le cose secondo il modello BachettaBlu che io proprio non conoscevo"* (Stefania)

queste sue parole si riferiscono al ricordo del primo giorno di lavoro a BarchettaBlu e ci fa capire che il sentire della trasmissione delle modalità di lavoro come una priorità da parte dell'equipe, venga trasmesso immediatamente anche ai collaboratori. In modo operativo questo messaggio viene esplicitato, chiedendo a tutte le persone che vogliono collaborare, di svolgere un tirocinio che interessa trasversalmente tutti i progetti, ritenendo lo spazio dei nidi il momento più indicato per comprendere la linea di lavoro. Questo ci porta al prossimo paragrafo ed in particolare alla rappresentazione degli incontri di equipe come il momento in cui come direbbe Weick l'*io* diventa *noi*.

[60] Weick K. (1997), *Senso e significato dell'organizzazione. p. 76*

5.2 Piramidi, raggi di sole e fili d'erba

È il momento ora di trattare l'altro argomento principe del mio lavoro di ricerca, se fino a questo momento ho descritto gli sviluppi legati alla dimensione organizzativa, partendo dalle trasformazione che hanno caratterizzato l'associazione BarchettaBlu, ora analizzerò le rappresentazioni che le intervistate hanno fatto delle struttura organizzativa.

Inizierò con il momento che viene rappresentato con maggior costanza, come una situazione caratterizzata e generatrice di cambiamento, gli incontri di equipe. Ho voluto partire da questa specifica situazione perché come sopra ho accennato, è uno dei momenti principe in cui l'*io* diventa *noi*, definendo scelte e strategie operative comuni. Nel mio lavoro di ricerca, ho avuto la possibilità di partecipare per un anno alle equipe del progetto *Famiglie Insieme* e a micro equipe collegate ad altre attività. Se pur non ho chiesto direttamente di descrivermi questo momento, le intervistate nella descrizione delle trasformazioni e della struttura organizzativa, l'hanno riportato costantemente. Come spiega Ferrari, analizzare l'equipe vuol dire poter dare una lettura di molteplici elementi, si possono descrivere: ruoli, aspetti tecnico-professionali, relazioni interne[61]; infatti sarà un'ulteriore strumento per comprendere le descrizioni fatte in seguito sulla struttura organizzativa.

Pensando alle trasformazioni le intervistate hanno detto:

"Facevamo le equipe ma era un equipe diversa da adesso, non facevamo cose tecniche come adesso, non c'erano tutte queste cose." (Debora);

" Si le equipe sono cambiate molto, io ricordo all'inizio c'era sempre qualcuno che piangeva, (...) io vedo adesso che le equipe sono fondamentali, c'è bisogno delle equipe, di incontraci, di scambiarci la passione." (Paola)

Non è stata notata esclusivamente la trasformazione delle equipe stesse, più strutturate e fruttuose ma anche il modo delle persone di starci:

[61] Ferrari M. (2010) op. cit.

"All'inizio era difficile parlare in equipe, ora non ho paura di dire delle cose..." (Paola);

"Poi l'equipe, i primi anni era il rapporto studentessa professore, i primi anni arrivavo il lunedì come a scuola." (Amelia).

Da molte intervistate è stato sottolineato come con il passare del tempo si sia instaurato un rapporto più lineare e diretto, con le diverse componenti dell'equipe, vedremo infatti che questo aspetto tornerà nella descrizione della struttura organizzativa.

Questo sentire e sentirsi all'interno dell'equipe ha fatto si che a poco a poco questi momenti divenissero il motore delle trasformazioni:

"(...) le equipe secondo me sono una trasformazione positiva, poi con le equipe che sono cambiate in positivo, è cambiato anche il nostro modo di lavorare la mattina, è cambiato il nostro modo di fare le cose, tanti spunti nuovi, il passaggio di una collega che dice una cosa e cerchi di farla anche tu. Grazie alle equipe ci sono più idee, anche lo spazio nido è cambiato (...) Tutte cose che sono uscite in equipe e che poi sono state fatte." (Paola)

L'equipe è vissuta quindi come un momento di grande formazione e supporto professionale:

"*Allora io posso vedere adesso abbiamo un equipe ogni settimana, ci si confronta con persone che lavorano nello stesso ambito. Allora il lavoro sociale può essere deleterio, e può consumarti, per cui è importantissimi avere un orario e staccare. Ed è vero che la formazione è molto importante e BarchettaBlu vuol dire una buona qualità, una formazione continua."* (Silvia)

Come dice Ferrari:

"Un equipe che funziona genera energia nei singoli, e di riflesso nelle organizzazioni; produce capitale sociale, conoscenze, rafforza legami di fiducia improntati sulla reciprocità. (...)"[62]

[62] Ferrari M. (2010) op. cit. p 120

l'equipe però non viene rappresentata solo come un momento di confronto ma, come dicevo, è anche il luogo in cui si genera un'identità di gruppo:

"Tipo l'equipe, che rompe, però ti fa capire che hai un equipe dietro, un confronto, è un modo di crescita (...)" (Nicole)

fa si che venga costruita una comunità di pratica[63], su questo aspetto mi voglio soffermare perché ci conduce a una prima distinzione tra le persone che operano nell'associazione:

"Io parlo sempre del gruppo delle educatrici perché le persone che lavorano al pomeriggio, che fanno laboratori esterni, sono meno inserite in questo gruppo di lavoro, sono sempre state gruppo a se." (Stefania).

Come vedremmo nelle rappresentazioni grafiche i collaboratori che non fanno parte dell'equipe di educatori, spesso non sono inseriti nell'organigramma o gli viene dato un ruolo marginale. La possibilità di sentirsi parte di una comunità di pratica è dato dalle equipe in sé, ma anche dalla combinazione di molteplici fattori: periodicità, centralità, conduzione delle stesse[64]. Quello che distingue gli incontri di equipe del progetto *Famiglie Insieme* , dalle micro equipe degli altri progetti è proprio la frequenza: settimanale per la prima e in relazione alle necessità per le seconde, vissute nel primo caso come un momento essenziale per la continuazione delle attività e di coordinamento periodico per gli altri progetti. Come vedremo questa dimensione organizzativa collegata alle equipe ha generato un diverso senso di appartenenza al gruppo di lavoro e una collocazione meno centrale dei progetti non di nido, all'interno della struttura organizzativa, come sottolineano due collaboratrici:

"*Mi vengono in mente il nido, poi i vari progetti che ci ruotano intorno, poi tutti i progetti collaterali che sono venuti dopo. Quindi per quando riguarda l'organizzazione*

[63] La Mendola S. (2007) op. cit.

[64] Ferrari M. (2010) op. cit.

c'è più concentrazione sui nidi, anche concentrazione di interesse, di energia." (Claudia)

"*C'è più interesse sui nidi che sui progetti collaterali, perché i nidi sono il nucleo di BachettaBlu."* (Stefania)

questo aspetto viene riportato anche dalle educatrici che si incontrano settimanalmente:

"C'erano sempre tante cose da fare da dirsi ma mancava sempre questo passaggio, di far sì che chi fa delle cose diverse venisse in equipe a raccontare i laboratori." (Nicole)

Potremmo ricollegare le parole di Nicole alla riflessione di Mauro Ferrari sulla frammentazione di un'organizzazione:

"L'integrazione tra le diverse componenti (...) venga rappresentata come la necessaria compensazione al processo di differenziazione delle competenze, alla specializzazione del lavoro, senza di cui un'organizzazione è esposta al pericolo dell'eccesso di frammentazione."[65]

Abbiamo visto come le equipe si siano dimostrate un momento di formazione e scambio, di costruzione di un gruppo di appartenenza e di differenziazione con altri gruppi di lavoro della stessa associazione. Viene quindi stabilita una cornice all'interno della quale "*si materializzano le identità e le strategie"*[66], come spiega Weick generano delle domande fondamentali: *"chi sono io?, chi sono loro?, chi siamo 'noi'?"*[67], ciò ci conduce quindi ora alle descrizioni fatte della struttura organizzativa, alla descrizione dei diversi ruoli e posizioni all'interno del associazione.

Nel corso delle interviste ho chiesto di rappresentare graficamente la struttura organizzativa dell'associazione BarchettaBlu, questo mi ha dato la

[65] Ferrari M. (2010) op. cit. p 74
[66] Weick K. (1997) op. cit. p 83
[67] Weick K. (1997) Idem

possibilità di ricostruire non soltanto verbalmente le idee delle intervistate ma di avere un immagine concreta del loro pensiero. Come ho già detto, nel corso della ricerca mi sono lasciata condurre dal campo di analisi, inizialmente infatti non avevo idea di dove mi avrebbero portata le immagini delle intervistate e di quale sarebbe stato il risultato di questa mia richiesta. Nell'analisi dei materiali raccolti però, a poco a poco, si sono svelati aspetti sempre nuovi con molteplici sfaccettature, uno di questi è la percezione delle intervistate della separazione tra l'equipe che si occupa del coordinamento e quelle degli altri collaboratori, aspetto che avevo avuto già modo di cogliere nella raccolta delle note etnografiche. Non voglio svelare ora il risultato della mia analisi su questo aspetto, in questo momento mi basta dire che la suddivisione delle rappresentazioni e degli argomenti emersi è la conseguenza delle sollecitazioni fatte dalle intervistate. Ho cercato quindi di dividere in tre gruppi le rappresentazioni: immagini circolari in cui le relazioni sono orizzontali, immagini verticali con una rappresentazione piramidale della struttura organizzativa e le immagini fatta da chi si occupa del coordinamento generale dei progetti dell'associazione.

Prima di analizzare le immagini e le descrizioni della struttura organizzativa, voglio sottolineare che la maggior parte delle persone che hanno rappresentato la struttura organizzativa, non sono state influenzate da studi o immagini accademiche delle organizzazioni. In particolar modo quasi la totalità di coloro che hanno rappresentato una struttura piramidale non hanno fatto studi inerenti e pur hanno riflettuto sul suo capovolgimento, sulle responsabilità del vertice e sulla condivisione comunicativa; le riflessioni delle intervistate infatti mi hanno stupita per la profondità e capacità di analisi[68]

Voglio iniziare con la descrizione, fatta dalla maggior parte delle persone, la struttura vista come un atomo o un sole, dove un nucleo centrale si relaziona con tante piccole parti, solitamente definita *struttura* a *reticolato*.

[68] Nel riportare le descrizioni della struttura organizzativa, ho dovuto inserire integralmente i racconti delle intervistate, se pur con riferimenti diretti alle persone coinvolte. Questa scelta ha voluto dire sacrificare in parte la privacy delle intervistate per rimanere fedele alla loro analisi.

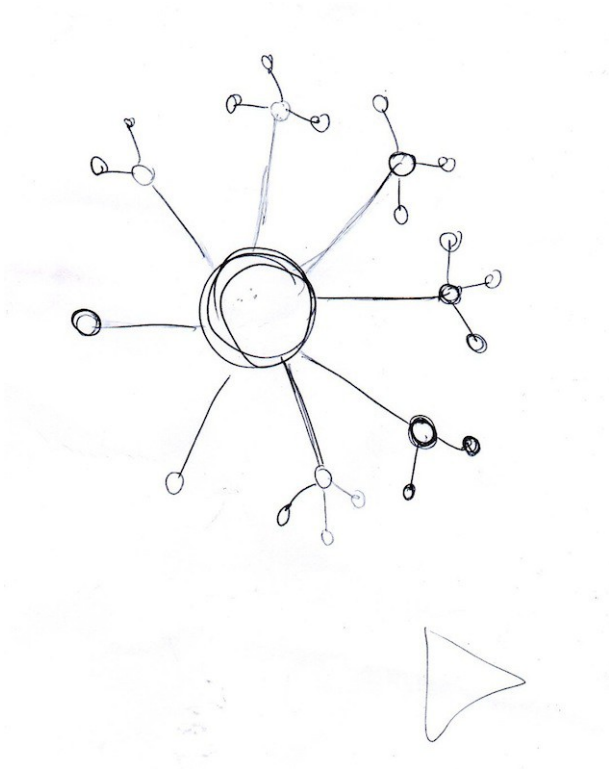


Figura 1.1 Gaia

"Tipo un sole con tanti raggi, dove questo è il nucleo centrale, di chi .. tiene le redini dell'associazione ossia le redini dei vari progetti e i cerchi più piccoli sono le persone che hanno ruoli diversi, che coordinano i diversi progetti con i cerchi più piccoli, le persone che vengono coordinate per i vari progetti. Non è assolutamente una struttura gerarchica piramidale, assolutamente, ma la farei più come una struttura atomica. Nel nucleo c'è chi ha ideato e chi tira le fila, Monica, Marina, loro, ideano i diversi progetti e ne tirano le fila, però il nucletto più piccolo ha un ruolo di coordinamento anche se ha sempre un confronto con il nucleo centrale. Le linee di passaggio le vedo come un collegamento. I rapporti che ci vedo sono a volte molto paritari, diretti, schietti a volte per problemi di comunicazione, un contesto di lavoro troppo frettoloso, la comunicazione non rende il massimo e a volte capita che ci siano delle incomprensioni e credo perché a volte é difficile coordinare tanti piccoli progettini, a volte credo che vadano fatte tante cose considerando un tempo stretto. Perché per coordinare tanti progetti ci vuole molto tempo e a volte vengono pensate delle cose con dei tempi di coordinamento molto stretti. E a volte questa comunicazione non rende il massimo e capita, sono capitate varie volte che ci siano delle incomprensioni. E credo che questa sia la difficoltà di coordinare tanti piccoli progetti, ma credo anche che sia normale per un'associazione di questo tipo." (Gaia)

Gli aspetti che maggiormente emergono in questa prima descrizione sono: la comunicazione, la relazione tra il nucleo centrale e i cerchi, e i tempi organizzativi.

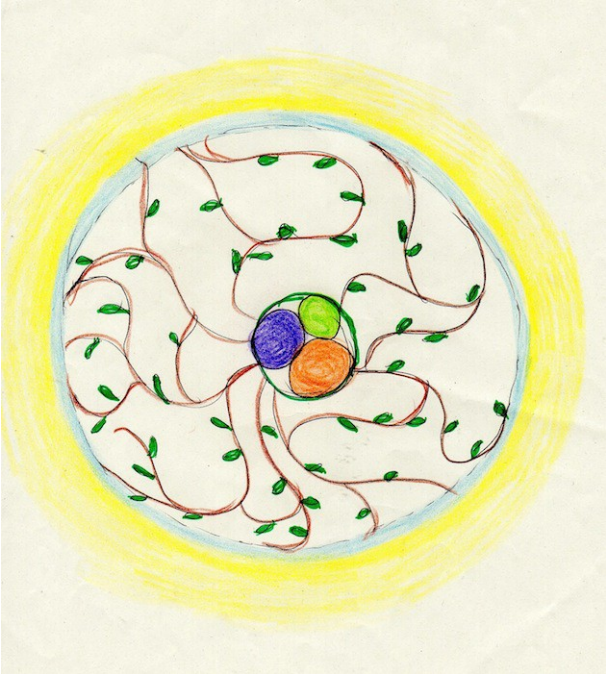


Figura 1.2 Roberta

"Secondo me la forma è un po' quella del mandala, perché ha un nucleo e delle ramificazioni che spaziano in vari settori: bambini grandi, bambini piccoli, con le suole, l'età del nido, le case, ma tutte queste ramificazioni fanno parte dello stesso progetto. Sto cercando di fare un mandala, con un centro, vediamo se riesco fare tre sfere, che sono: Marina, Monica e Nicoletta; poi intorno qui farei una specie di cerchio un po' chiuso e un po' aperto, sottile. I rami secondo me sono le educatrici e un po' tutti i progetti e qualcuno che collabora, da un ramo nascondo più rami. Alcuni rami fanno il cerchio e altri si fermano. Siccome da un idea ad esempio dei laboratori di inglese, siccome ci sono delle mamme tedesche, francesi è diventato, facciamo le lingue straniere nel pomeriggio. A volte è un po' limitante questo a volte avrei voluto più supporto professionale da questo centro, dovuto alle relazioni personali che si cerano e alle situazioni. In alcuni momenti mi sono sentita priva di scambio, sentivo un po' le cose scese dall'alto. Può essere stata una necessità organizzativa oppure, si fa così perché bisogna badare alle esigenze di tutti e si sta tutti insieme, o cose che andavano al di là insomma. Secondo me si perde un po' l'unità questi rami magari si staccano e se ne vanno. Questa parte un po' freddina blocca, queste foglie potrebbero essere un po' più rigogliose, espandersi di più se avessero più scambio con l'energia esterna. Se ci fosse un po' più di trasparenza, tante volte ho sentito - ma in fondo siamo un gruppo -, dobbiamo stare insieme, il discorso economico ad esempio è apparso come difficoltà ma poi è stato gestito un po' in modo aziendale, un po' in modo personale, un po' siamo tutti amici, un Mix a volte non è chiaro." (Roberta)

Roberta riporta invece la percezione che lei ha avuto sulle modalità decisionali, che hanno inibito l'ampliamento dei progetti, delle idee.

"Questa è la Barchetta che è creata da Marina, Monica, Nicoletta, Caterina e Serenala, così è come la vedo io, poi Marina è collegata agli educatori, anche Monica e Nicoletta. La Monica perché lì forma e anche la Nicoletta perché lì supporta e lì sopporta anche la Marina. La Monica, la Serena e la Marina sono quelle che coordinano i progetti vari, non ti ho messa perché sei dentro i laboratori, questo vale per tutti i progetti che non sono laboratori o i nidi. I laboratori secondo me hanno une vita a sé. Poi la famiglia perché tutto questo é stato creato dalla famiglia." (Luisa)

In questa descrizione ritorna l'idea di separazione tra i progetti esterni e le attività di nido, se pur nello specifico questa intervistata si occupi di laboratori pomeridiani. Viene nuovamente riportata anche la centralità del gruppo che si occupa del coordinamento e viene fatta una riflessione sul ruolo delle famiglie.

"É un sole, qualcosa di bello, tutti i raggi sono le cose che facciamo, ce ne saranno sempre di più. Ci siamo tutti per me c'è un organizzazione, chi deve coordinare, non mi viene da fare una piramide. Ho messo i nomi di tutti, ha un senso come ho messo i nomi, ma senza dare troppa importanza, tutti fanno si che questo sole sia com'è. Cè questa scala, perché c'è il bisogno che tutti facciano una parte e ci vuole qualcuno che coordina, che tiene le fila, ci sono questi ruoli perché è giusto per farla funzionare. Per me è un sole BarchettaBlu" (Debora)

Il gruppo viene visto in modo organico come un tutto che fa funzionare le cose ma che per necessità organizzative deve avvalersi di una scala di ruoli per il mantenimento delle attività.

C'è stato chi ha descritto la struttura organizzativa come un sole, un mandala o un atomo, tutte le intervistate però identificano un nucleo centrale riferendosi all'equipe di coordinamento, riportando poi un collegamento con diverse persone e progetti, cerchi, raggi e rami. Al nucleo centrale viene riconosciuta la responsabilità di *tirare le fila*, di coordinare i diversi progetti. Emerge come dagli scambi tra il nucleo centrale e le altre parti, nascano idee e progetti ma anche i limiti della comunicazione. In alcuni momenti la comunicazione viene definita come difficoltosa a causa della molteplicità di attività da coordinare e il numero limitato delle persone che formano il nucleo centrale. Una comunicazione per aiutare il lavoro, dovrebbe mettere in moto la riflessività del gruppo, facendo circolare l'apprendimento, non dovrebbe essere solo strumentale ma dovrebbe muoversi su due direttrici, dall'alto al basso e viceversa per poi tornare

nuovamente dal nucleo ai rami.[69]

Infatti emerge come questa difficoltà limiti anche il pensiero riflessivo e creativo dei membri delle equipe, fare una netta distinzione tra comunicazione e apprendimento, valutando che alcune scelte siano legate ad un imperativo razionale, può portare ad inibire il pensiero riflessivo.[70]

Riporterò un ulteriore esempio per spiegare come alcuni processi decisionali possano inibire il pensiero riflessivo:

> "*Esempio, per due anni io ho fatto lo stesso orario, l'apertura, dalle 8 alle 12, avevo notato che per i bambini non era il massimo, io diventavo un riferimento molto importante perché alcuni venivano presto e vedevano solo me, eravamo in pochi nelle prime ore, allora a volte mi chiedevo se non era meglio cerare un po' di rotazione con le altre colleghe. Non lo so, io ho parlato con le colleghe di questa cosa, con la pedagogista però non mi è arrivato, non è stato accolto. Non lo so se c'erano delle problematiche per le colleghe o c'era solo qualcosa per cui andava bene così e punto."* (Roberta)

in questo caso emerge come sia mancato un feedback, come la decisione presa venga collegata a delle ragioni pratiche, razionali, perdendo così un occasione di apprendimento.

Ritornando alla rappresentazione del nucleo centrale vedremo che anche chi rappresenta l'organizzazione con una struttura verticale, piramidale, individua nel vertice l'equipe di coordinamento con un ruolo ancora più centrale della responsabile e coordinatrice.

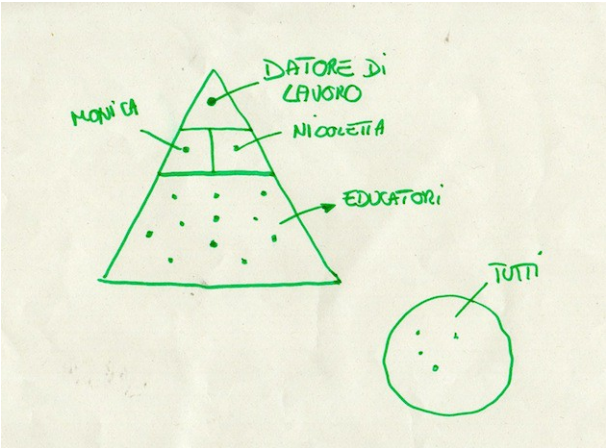


Figura 2.1 Paola

[69] Ferrari M. (2010) op. cit.

[70] Ferrari M. (2010) op. cit.

"A Barchetta parliamo spesso di questa piramide, di cui Marina non si sente tanto al vertice ma dice - siamo colleghe - io penso che in alcuni momenti sia vero ma in alcune situazioni c'è bisogno che ci sia una figura forte di riferimento, che tiri le fila, non per il lavoro sul campo ma per cose più pratiche come in ogni lavoro, un datore di lavoro c'è. Poi penso che sotto ci siano Nicoletta e Monica, fondamentali, mi hanno insegnato tanto, io tutt'ora imparo ancora tanto da Monica, Mercoledì a gioco-movimento l'ho rivista fare il bambino e mi ha dato tanti stimoli, cose che avevo dimenticato. Fondamentale anche Nicoletta, nel supporto nostro e anche con i genitori, poi ci siamo tutte noi educatori, anche Lucia sicuramente perché da una parte utile al nostro lavoro assolutamente. Questo lo vedo il disegno strutturale di Barchetta in alcuni momenti in cui c'è bisogno di Marina come datore di lavoro poi Monica, Nicoletta, più noi; poi in altri momenti organizzativi credo che si possa rappresentare in un cerchio, credo rappresenti più alcuni momenti in cui lavoriamo tutte insieme, questi sono i due momenti" (Paola)

"Però si può capovolgere anche così. Però ci sono degli argomenti come i contratti, aspetti economici così che è vero che qualcuno si deve prendere la responsabilità. Che poi non l'ha neanche fatto, vedi gli scorsi anni, mesi e mesi senza stipendio, quando si poteva fare qualcosa, anche prima. Ok siamo tutti nella stessa barca però tu sei qui e come noi ti
garantiamo il lavoro dovresti fare anche tu il possibile per garantirci uno stipendio. Vedi comunque ci sono momenti in cui in equipe in cui l'organizzazione è girata e poi altri momenti in cui non è possibile perché sei comunque il nostro datore di lavoro, comunque c'è un datore di lavoro nella nostra associazione, non si può nascondere." (Amelia)

Viene utilizzato per la prima volta il termine datore di lavoro, riconoscendo così una responsabilità diversa al soggetto che ne ricopre il ruolo, se pur il gruppo di lavoro è rappresentato con un cerchio nei momenti in cui si prendono scelte operative. Un ulteriore distinzione viene fatta tra chi si occupa di formare e supportare il gruppo di lavoro e le educatrici stesse.

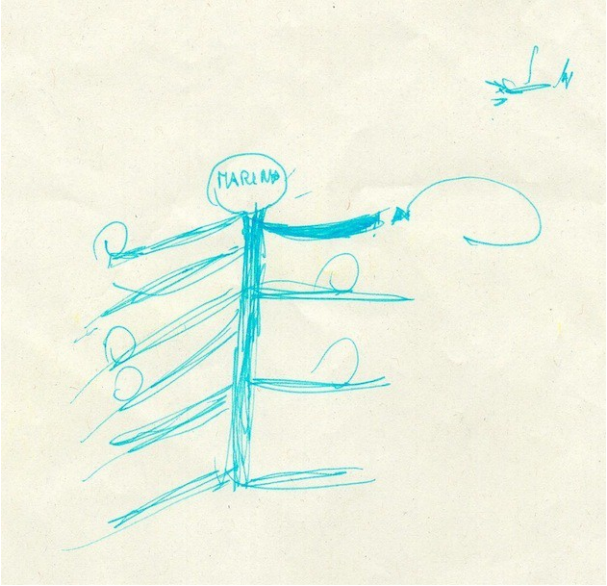


Figura 2.2 Cora

"Il fulcro di tutto è Marina secondo me, che però io vedo con mille braccia, tipo un albero solo che secondo me, è un'arma a doppio taglio, dovrebbe delegare di più cioè: com'è l'albero, lei rappresenta un po' il fusto di BarchettaBlu e quindi come l'albero ha tante braccia che partono da lei e ritornano poi a lei però in alcuni momenti, soprattutto ultimamente (...) Hanno il bisogno di tenere sotto controllo, io ad esempio mi perderei da questo punto di vista e quindi diciamo mi perderei. È difficile iniziare a delegare agli altri però è un passaggio necessario a BarchettaBlu questo. Primo per far crescere le persone che sono accanto a lei e renderle veramente autonome e secondo perché una persona che si deve occupare di un progetto a volta ha la necessità di tenere le fila e non che sempre debba, questo anche per la persona che lavora è un'arma a doppio taglio intanto comporta più lavoro e dall'altro però puoi avere con più chiarezza quello che stai costruendo. Io adesso per tantissimi progetti lo faccio nel senso che viene affidata a me la responsabilità di quella cosa come per esempio può essere l'Altalena per te e hai sott'occhio il quadro di tutta la situazione fino a qualche anno fa questo non accadeva. Non accadeva perché secondo me non c'erano delle persone che erano professionalmente cresciute all'interno di Barchetta perché c'era stato sempre comunque un po' un ricambio e quindi questo comporta che da un lato da parte di Marina c'erano delle riserve a delegare alcune attività importanti a delle persone che non conosceva, nuove, e dall'altro però l'incapacità poi di crescere professionalmente.
Perché se io non ho mai lo strumento in mano per poter suonare da solo, non avrò mai la possibilità di imparare a suonare. Se sbaglio, tu devi fare da supervisore però devi fare anche un passo indietro ed è una situazione difficile se tu hai contemporaneamente un sacco di cose da seguire perché lo puoi fare se ne hai una sola (...) (Cora)

Cora ha sottolineato la necessità di delegare da parte di chi si occupa del coordinamento, responsabilizzando le diverse parti dell'equipe e delegando sempre più alcuni aspetti del lavoro, facendo sì che anche altre persone abbiano al possibilità di crescere professionalmente diventando sempre più autonome. Riporto un ulteriore commento su questo aspetto, emerso nella descrizione delle trasformazioni dell'associazione:

" (…) *tentare di rendere organizzazione il più efficiente possibile perché essendo coinvolti in tantissimi progetti, c'é la volontà di organizzare in modo meno caotico questo marasma. A livello proprio di micro organizzazione dell'associazione, ho visto proprio un indurirsi dei rapporti e un tentativo di responsabilizzare dei vari dipendenti"* (Gaia)

La prossima descrizione è stata fatta da una collaboratrice che ricollega la parte amministrativa al nucleo pensante dell'associazione e separa in modo molto evidente i progetti che vengono svolti nella sede dell'associazione e quelli esterni.

"Mentre mi facevi questa domanda ho pensato ad un sole con tanti raggi, poi mi è venuta in mente anche la piovra, che non è proprio bello, perché ha quel testone, pensante e poi i tentacoli sono tutti questi progetti; anche un po' un modo per dire che cerca di insinuarsi dove trova posto, per creare nuovi progetti. Vedo nella testa proprio Marina, Monica, Caterina, Serena, perché sono state le prime, poi ci sono anche le vecchie collaboratrici che hanno iniziato come loro, ma loro le metto nella testa perché sono proprio il nucleo pensante. È come se facessi una differenza tra tutti i progetti che si svolgono li e quelli esterni, alcuni non li conosco neanche quindi non posso mettere i nomi. Ho scritto amministrazione, proprio l'ufficio" (Stefania)

In questo secondo gruppo di rappresentazioni ritorna l'immagine dell'equipe di coordinamento, non più come il nucleo centrale ma come il gruppo di coloro che stanno al vertice dell'organizzazione. Se prima svolgeva una funzione di lavoro organizzativo nei diversi progetti, ora è vista principalmente come la parte che si occupa degli aspetti legati all'amministrazione dell'associazione; chi riveste un ruolo amministrativo può essere spesso riconosciuto anche un ruolo di potere[71], che in questo caso è rappresentato con il posizionamento al vertice della piramide.

Ritorna lo scambio comunicativo, tra le diverse parti dell'equipe, se nelle rappresentazioni reticolari era stato visto in modo critico come un momento a volte limitante per l'espressione creativa dei collaboratori, in questa secondo gruppo all'opposto emerge come le decisioni legate ad aspetti pratico amministrativi vengano dal vertice, ma come invece le scelte collegati al lavoro sul campo vengano prese in modo partitario, quasi orizzontale. Alcune intervistate, parlando dei momenti di equipe o di formazione, rivoltano la piramide, riportando come vi sia uno scambio rivolto a riflettere insieme sulle situazioni:

"Il potere cooperativo invece si esprime quando si affacciano sulla scena organizzativa le esigenza della dinamicità e del problem solving: la questione diventa come motivare le persone affinché mettano tutto il loro potenziale al servizio dell'organizzazione"[72]

in questo secondo caso la relazione quindi è rivolta all'apprendimento.

Gli aspetti che sono emersi principalmente sono collegati alla comunicazione,

[71] Mangham I. L., Overington M. A. (1993) op. cit.

[72] Ferrari M. (2010) op. cit. p 137

all'autonomia e alla possibilità di sviluppare un pensiero riflessivo da parte del gruppo e dei singoli. È stato riconosciuto un ruolo fondamentale di chi si occupa degli aspetti tecnico-amministrativi, se pur è emersa la necessità di condividere e discutere maggiormente delle scelte progettuali da intraprendere con questa parte dell'equipe.

Nel corso della mia analisi ho pensato di dividere le rappresentazioni della struttura organizzativa, in due macro gruppi, quelle delle collaboratrici e quelle dell'equipe di coordinamento. Come dicevo, questa mia scelta deriva dal fatto che, nel corso delle interviste, ho sentito più volte un linguaggio che richiamava ad una separazione tra le due comunità di pratica. Senza giungere già alla mappa conclusiva del campo di analisi, procederò ora con le descrizioni della struttura organizzativa, fatte dall'equipe che si occupa del coordinamento.

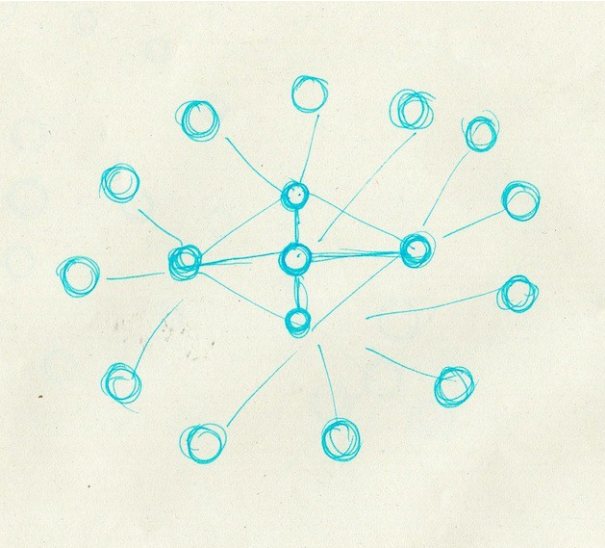


Figura 3.3 Laura

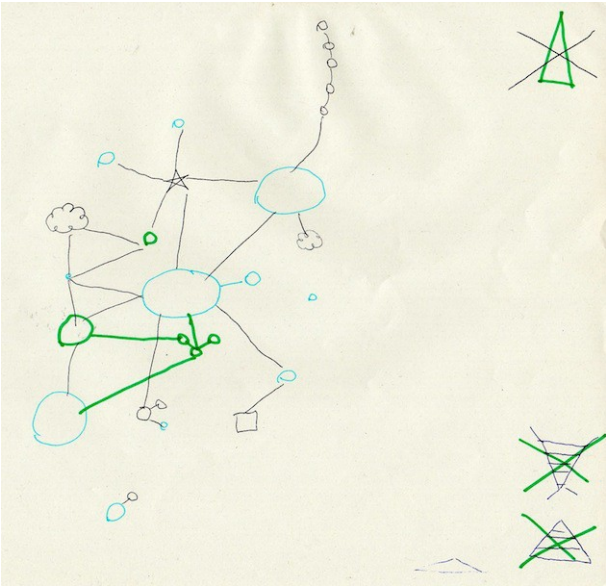


Figura 3.1 Giovanna

"Non riesco proprio a pensarlo con la fantasia, anche per gli studi che ho fatto, non la rappresenterei mai così, ma neanche così, e neanche rovesciata. Allora ci può essere un equipe centrale, un nucleo centrale ed è inevitabile però spesso io nel mio lavoro, anche una piramide rovesciata o anche una piramide molto molto piatta dove comunque c'è chi prende le decisioni alla fine, io ho studiato e ho, per farmene una ragione, ho raccolto più di venti motivi per non essere piramide per esempio le mie colleghe del coordinamento, l'orario di lavoro l'hanno deciso loro, c'è molta attenzione nella conciliabilità dei tempi di lavoro e famigliari. (...)
Io voglio che le persone vivano la Barchetta come: -guarda io voglio realizzare un progetto, vado alla Barchetta dove trovo un supporto logistico, io sono una persona competente e brava, il mio progetto sta in piedi ed è di qualità - (...) questo non può succedere in una struttura che abbia degli angoli, poi alla fine magari comunque io mi identifico molto con la Barchetta, quella persona che viene qua non si relaziona solo con me, io posso essere il tramite per poi ampliare a seconda di quello di cui stiamo parlando, ecco. Capisco anche che questo è un mio sentire, alcuni genitori io ho presente che sono venute all'inizio e hanno detto - no, no io di fare il turno come genitore con i bambini, io voglio avere un posto dove delego e poi vado a riprenderli dalle 8 alle 16 non voglio sapere cosa fa - Ecco, queste sono le idee e credo ancora gli obiettivi." (Giovanna)

Idea di Giovanna è che l'associazione sia aperta a collaborazioni, un luogo privo di spigoli e angoli, che limitano l'espressione delle persone. Una struttura dove esiste sì un equipe più centrale ma che come obiettivo ha la creazione di un luogo aperto a nuove proposte e suggestioni.

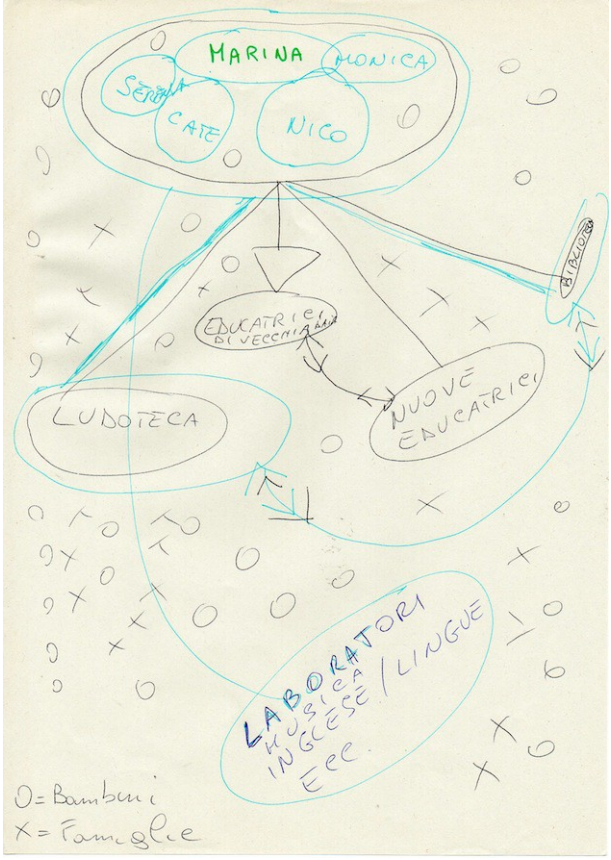


Figura 3.2 Elena

"Sono partita da Marina che è l'unica con il colore verde, che è l'unica, la nostra cappasanta, però dentro un cerchio, qui c'è una correlazione tra, riconosco una correlazione tra Marina, Monica e Nicoletta come gruppo iniziale, a cui si è aggiunta Caterina e Serena, che però non sono così correlate come noi tre, sono più correlate a Marina e dentro un sistema in cui ci sino anche Monica e Nicoletta ma meno intersecate e l'azzurro è il cerchio che racchiude Monica, Marina, Catenina, Serena e Nicoletta, il nero è il cerchio in cui tutte noi siamo coinvolte con le educatrici, in diversi livelli, perché ci sono delle educatrici di vecchia data come Alessia o Ana con cui c'è un rapporto diverso rispetto a quello che c'é con le nuove, che sono in forte relazione tra loro, distinte dall'organizzazione nostra ma fortemente collegate tra loro e con noi. E le educatrici le ho messe solo con il segno nero, mentre la Ludoteca e la Biblioteca le ho messe sia con il segno nero e azzurro perché sono collegate sia a noi che alle educatrici e hanno ... su questo sono un po' indecisa, su quando è più marcata la linea azzurra e quando quella nera, però direi che mi verrebbe da marcare di più quella azzurra, direi che sono più collegate a noi che alle educatrici.
Sono legate a noi, mentre alle educatrici sono legate più dal fare, con noi sono legate, più legate alla storia, alla progettazione, all'ideazione, marco più questa azzurra, decisamente. Il segno nero è il fare il segno azzurro è l'ideare, poi i tondi che sono anche dentro di noi, sono i bambini perché qui sia Caterina che Serena sono venute con i loro figli a lavorare, comunque Marina ha fatto nascere questo progetto quando ha partorito suo figlio (...) per cui li ho messi anche dentro sia come nostri figli che come pensiero forte rispetto ai bambini e invadono tutto. Le famiglie non le ho messe dentro perché sono presenti dappertutto, ma non le metterei dentro il nostro cerchio iniziale." (Elena)

In questa descrizione della strutta organizzativa viene sviluppata un ulteriore suddivisione tra le educatrici e le persone che si occupano della ludoteca e biblioteca. Le prime sono collegate all'equipe di coordinamento dal fare, mentre le seconde dalla progettazione e ideazione delle attività. Ritorna quindi un aspetto emerso nel corso della descrizione degli incontri di equipe.

"Questi cerchi hanno tutti le stesse dimensioni, poi questi sono più vicini, questi più lontani, poi ci sono gli altri. Poi son tutti collegati a raggiera. Poi i nomi preferirei di no." (Laura)

Laura rappresenta quindi le relazioni tra l'equipe di coordinamento e le educatrici e collaboratrici, distanziando in modo diverso i soggetti a seconda del tipo di interazione.

"Allora qui siamo: Serena, Caterina, Monica e Marina e qui siamo collegate, ci sono tutte le educatrici, quindici educatrici, collaboratrici, sempre collegate e poi tutte le famiglie, una sorta di raggiera, tutte le famiglie con le famiglie. Ovviamente sono tutte unite, si relazionano con le educatrici e tramite le educatrici, con noi. Direi così. E poi ovviamente i fratelli e gli amici. Ecco a cascata." (Ilaria)

Le persone che avevano sottolineato l'importanza delle famiglie nella creazione delle attività, ritornano ad includerle nella rappresentazione della struttura organizzativa.

Come abbiamo potuto leggere anche in questo gruppo di rappresentazioni viene distinta più volte l'equipe che si occupa del coordinamento con il gruppo di collaboratrici. Se in una prima analisi delle descrizioni degli incontri di equipe, avevo percepito una distinzione solo tra coloro che operano nel progetto *Famiglie Insieme* e gli altri collaboratori, ora emerge un'ulteriore distinzione tra altre due equipe. Il modo di riconoscere la centralità dell'equipe di coordinamento si equivale in tutti e tre i gruppi di rappresentazioni, dividendosi in due macro ideal-tipi: immagini circolari e piramidali. Se pur le due equipe si percepiscono come comunità di pratica distinte, le accomunano le riflessioni sulla struttura organizzativa di cui fanno parte. Rileggendo le interviste inizialmente pensavo che si sarebbe svelato a me uno scenario in cui la lettura delle struttura organizzativa, delle collaboratrici e dell'equipe di coordinamento, sarebbe stata opposta, invece si sono rivelate speculari, se pur ogni descrizione riporti sfumature differenti.

5.3 Mappa conclusiva

Nel capitolo precedente è emerso come la storia di BarchettaBlu si sia evoluta di anno in anno. Vennero coinvolti professionisti per il riconoscimento da parte delle istituzioni delle attività svolte, si arrivò quindi al finanziamento del progetto *Famiglie Insieme* sino all'ottenimento di una sede ufficiale.

L'organizzazione prende una forma sempre più strutturata e il ruolo dei genitori diviene marginale. Cresce sempre più la formazione delle persone che collaborano alle attività e viene ampliato il raggio d'azione di BarchettaBlu.

Come avevo già percepito nella fase di raccolta delle note etnografiche e di definizione della ricerca, vengono distinte due comunità di pratica l'equipe di coordinamento e quella delle educatrici del progetto *Famiglie Insieme,* che a loro volta sono ulteriormente distinte dalle persone che collaborano in altri progetti. Le due comunità di pratica se pur si rappresentino in modo separato, sono accomunate da uno stesso sentire: condividono il messaggio organizzativo, si percepiscono in una piuttosto che in un'altra comunità di pratica e rappresentano con immagini comuni la struttura organizzativa.

Dalle interviste infatti emerge che, grazie alla formazione e agli incontri di equipe, le attività e le modalità di lavoro restano fedeli allo spirito con cui l'associazione è stata costituita. Questo sentire è trasversale a tutti i componenti delle diverse equipe, malgrado il continuo ricambio di persone e un sempre crescente ambito di lavoro. Risulta quindi che la *mission* non è stata piegata alle esigenze organizzative, in alcuni casi però gioco-forza i processi decisionali l'hanno fatto. Emerge infatti che a volte la comunicazione e alcune scelte operative sono state prese senza una condivisione con la totalità dell'equipe. Le ragioni individuate dalle intervistate sono state: la carenza di tempo a causa dei tanti progetti da coordinare e il numero ristretto delle persone che formano l'equipe di coordinamento; inoltre la necessità di delegare ad un gruppo ristretto o ad una sola persona alcune scelte e responsabilità, per esigenze organizzative.

Al crescere dell'associazione sembra che corrisponda la necessità di razionalizzare alcuni processi: coinvolgendo già nel 2000 degli esperti e successivamente dando una struttura sempre più articolata all'organizzazione.

CAPITOLO 6

MAPPE CONCLUSIVE

Figura 3.4 Nicole

"Noi siamo tutti dei fili d'erba, tutte allo stesso piano, siamo i fili d'erba, che abbracciamo le famiglie e i bambini che sono i nostri fiori che noi coccoliamo, c'è secondo me un sole che sta più in alto, non perché loro si pongono più in alto, con una luna, ma perché è giusto che questi fili d'erba siano indirizzati da Marina e Monica, sono un sole e la luna perché hanno due caratteri diversi." (Nicole)

Premessa

Ho iniziato questo capitolo riportando l'immagine organizzativa che più di tutte ha rappresentato una visione ideale della struttura di BarchettaBlu, nel mio lavoro di ricerca questa rappresentazione ha reso ancora più chiaro l'obiettivo del mio studio: il riconoscimento degli elementi su cui lavorare per una riflessione sulla struttura organizzativa di BarchettaBlu.

Ho voluto riportare le mie conclusioni per quanto riguarda tre aspetti chiave: la risposta alla mia domanda cognitiva, la relazione tra gli aspetti emersi nella prima parte della tesi e il caso studiato, infine riflessioni sul mio lavoro di ricerca. Nella mappa conclusiva che segue voglio rispondere a due domande:

- *quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?*
- *cosa significa, oggi, alla luce della ricerca, partecipare al welfare locale per BarchettaBlu?*

Porterò quindi alla luce i risultati della ricerca collegandoli poi alle riflessioni sul *welfare* fatte nella prima parte.

Insieme le tre sezioni di questo capitolo credo possano rappresentare gli elementi per sviluppare una lettura multidimensionale di questo lavoro di tesi. Gli esiti di questo studio si sono svelati a me a poco a poco e ho voluto rappresentare questo processo anche nella scrittura delle informazioni, svelando passo passo al lettore gli elementi emersi.

6.1 Evoluzione storica e organizzativa di BarchettaBlu

Questo lavoro di ricerca ha rappresentato la mia volontà di raccontare la storia di un gruppo di persone e famiglie e la storia di un'associazione, di un'organizzazione del *terzo settore*. Ho cercato una mia mappa personale, partendo dalle riflessioni dei miei interlocutori. Ho narrato infatti la storia di BarchettaBlu attraverso le parole d'altri e le mie scoperte. È stato un cammino tortuoso nel quale ho confrontato le mie percezioni con le aspettative delle persone coinvolte.

Nel corso della ricerca è emerso come al percorso storico ed evolutivo dell'associazione BarchettaBlu siano corrisposte delle scelte organizzative e viceversa. Senza rendere noti ora gli elementi che si sono svelati nel corso della ricerca, andrò a delineare le tappe che hanno caratterizzato la storia di BarchettaBlu e le trasformazioni organizzative correlate.

Sin dai primi anni era chiara la volontà di concretizzare le attività e idee del comitato di genitori costituitosi nel 1999. Da subito la ricerca e documentazione assunsero un ruolo centrale nello svolgimento delle attività, sino al coinvolgimento di due professioniste, una psicologa e una pedagogista, le quali contribuirono ulteriormente alla definizione della struttura organizzativa.

Nel 2001 la costituzione dell'associazione prima e il finanziamento del progetto *Famiglie Insieme* poi, rappresentarono un secondo momento di svolta dopo il coinvolgimento di due figure professionali. L'analisi fatta dalla psicologa e pedagogista influenzarono sempre più le scelte progettuali e pedagogiche dell'associazione. Un forte cambiamento fu infatti il ruolo delle famiglie all'interno di BarchettaBlu:

"La trasformazione c'è stata quando ci siamo date un organigramma che prevedeva delle competenze specifiche. Da lì abbiamo iniziato a capire che le famiglie sarebbero state sempre la nostra linfa però qual'era il confine tra il ruolo lavorativo professionale e qual'era la capacità di continuare a rapportarsi alle idee e ai bisogni delle famiglie. Io sento di continuare a raccoglierli, ma che si è sempre più delineata e fatta chiara l'idea della figura delle famiglie che non porta solo i figli o soldi, ma che porta anche idee con un confine che però adesso è definito. Diciamo che questa è la differenza che adesso c'è rispetto all'inizio." (Elena)

si individua quindi una prima divisione tra i soci e i collaboratori dell'associazione, alla quale si aggiunge il fatto che, sei mesi dopo il finanziamento del progetto *Famiglie Insieme,* all'associazione venne affidata una sede dove poter svolgere le attività:

"Da quando c'è stato il SoleSale è stato un cambiamento molto forte, i nidi c'erano già. La svolta è stata dovuta allo spazio SoleSale, è stato bello perché all'inizio c'era molto il coinvolgimento dei genitori rispetto ad adesso." (Ilaria)

Il coinvolgimento delle famiglie diviene sempre più marginale e prevalentemente collegato alle attività dei loro figli e non alla totalità dei progetti dell'associazione, inoltre:

"(...) ci sono stati i primi anni in cui non avevamo ancora il SoleSale e quindi la nostra organizzazione risentiva del fatto che non avevamo una sede ben precisa. Andavamo a fare questi colloqui con i genitori, sempre scalzi, nei salotti con il tè. Le riunioni di equipe si facevano nelle aule di una scuola superiore, nelle aule ricavate. L'altro fortissimo cambiamento è stato l'ottenimento di questo spazio, ha dato anche una cornice istituzionale." (Elena)

la percezione della struttura organizzativa cambia, rispetto ai tre anni precedenti.

Dalla raccolta di note etnografiche e dalle interviste si evince che la definizione di una struttura di professionisti, non più intersecata con quella dei genitori, viene spiegata con un esigenza di formalizzare i rapporti per una tutela della professionalità e della relazione educativa:

"Questo rapporto è cambiato negli anni, a BarchettaBlu è bello questo rapporto stretto con i genitori, però c'è stato bisogno di dare delle regole, perché il rendere sempre partecipi, mette in discussione il tuo lavoro, perché se lo sono troppo é un rischioso per la linea di lavoro"

L'avere lo spazio ha comportato quindi una trasformazione che ha influenzato successivamente la forma organizzativa dell'associazione:

"A livello di associazione secondo me si è sentito il bisogno di riorganizzare la parte organizzativa, in modo totale, dalla gestione, dall'amministrazione, di tutto e anche in rapporto ai vari laboratori che offre Barchetta. Siccome c'è stata una domanda sempre più ampia di attività ed essendo che è cresciuta molto l'associazione, è cresciuta in maniera veramente esponenziale in 10 anni" (Ilaria)

Avere una sede ha permesso di rispondere in modo più trasversale ai bisogni delle famiglie e al desiderio di ampliare il campo d'azione:

"(...) tentare di rendere l'organizzazione il più efficiente possibile perché essendo coinvolti in tantissimi progetti, c'é la volontà di organizzare in modo meno caotico questo marasma. A livello proprio di micro organizzazione dell'associazione, ho visto proprio un indurirsi dei rapporti e un tentativo di responsabilizzare dei vari dipendenti." (Gaia)

Va considerato inoltre che le famiglie che hanno costituito l'associazione continuano a partecipare più o meno attivamente alle attività e quindi con il crescere dei loro figli cresce anche l'età del target a cui si rivolgono le proposte. Aumentano anche di anno in anno il numero dei soci, il numero delle attività e collaborazioni con altri enti. Come dice Gaia c'è quindi il bisogno di organizzare al meglio il lavoro.

La struttura organizzativa nel 2002 inizia a prendere una forma sempre più definita e professionale, se il coinvolgimento delle famiglie rimane un aspetto che si è trasformato notevolmente, permangono invece alcune modalità di relazione e di lavoro, che hanno caratterizzato BarchettaBlu sin dai primi anni:

"*Ma ci sono delle costanti che sono rimaste in questi anni che sono l'attenzione verso il bambino, l'aspetto educativo, pedagogico e anche andare incontro alle famiglie, non solo capire le sue esigenze individuali ma anche la famiglia che ci sta dietro, infatti*

il progetto FamiglieInsieme, c'è anche nel nome questa finalità, soprattutto nel nido in casa le famiglie sono molto coinvolte perché non è solo la famiglia che dà l'ospitalità ma si chiede la collaborazione di tutte" (Amelia)

Emerge dunque che, sebbene i rapporti e le modalità di lavoro siano cambiati di anno in anno, i principi sui quali è stata fondata l'associazione permangono. Queste trasformazioni organizzative sono avvenute a poco a poco grazie alle riflessioni fatte sulle attività, in particolar modo durante le equipe settimanali del gruppo di educatrici del progetto *Famiglie Insieme*, queste equipe infatti vengono rappresentate come il momento in cui si costruiscono riflessioni sul lavoro dell'associazione.

Le equipe influenzano molteplici aspetti: le relazioni, la progettualità, il supporto e la supervisione del gruppo, la costituzione di un'identità comune. Tutte le intervistate danno alle equipe settimanali una connotazione positiva sia sotto il profilo professionale sia sotto quello relazionale, definendole una comunità di pratica di appartenenza. Nella descrizione delle riunioni di equipe infatti viene delineata una comunità di pratica, formata dalle educatrici del progetto *Famiglie Insieme*, la pedagogista, la psicologa e la coordinatrice dell'associazione, separata dal gruppo delle persone che collaborano ad altre attività. Anche tutti coloro che si occupano di progetti collaterali al nido percepiscono il progetto *Famiglie Insieme* come il fulcro di tutte le attività lasciando il resto sullo sfondo. Su questo aspetto è stata fatta una riflessione correlata alla periodicità delle equipe dei diversi gruppi di lavoro e viene inoltre riconosciuto che le attività di nido sono state le prime intraprese dall'associazione.

Nella descrizione della struttura organizzativa è emersa un'ulteriore separazione tra le collaboratrici in generale (educatrici e collaboratori) e l'equipe di coordinamento riferendosi spesso anche a coloro che si occupano della parte amministrativa:

"Perché comunque non c'è mai stato un parallelismo tra l'equipe degli educatori e noi e comunque noi siamo state sempre considerate le responsabili." (Elena)

Questo aspetto è emerso in tutti i gruppi di interviste, se pur idealmente molte persone che compongono l'associazione si immaginano come la rappresentazione ideale riportata nella prima parte: *fili d'erba*.

La crescita esponenziale dell'associazione ha significato quindi la necessità di strutturare e formalizzare sempre più i rapporti. Questo sviluppo ha avuto due conseguenze: una sempre più difficile gestione delle comunicazioni tra i soggetti che compongono le equipe e un costante lavoro per mantenere vivo lo spirito e la missione per cui è stata costituita BarchettaBlu.

Per quanto riguarda il primo aspetto, la comunicazione, dalla mia analisi è apparso che il ruolo centrale dell'equipe di coordinamento determina un costante confronto con i soggetti che si occupano dei vari progetti. Ciò significa che vi è una condivisione delle scelte progettuali ma anche un rallentamento dei processi decisionali. Per alcune persone inoltre questa modalità di lavoro inibisce il pensiero riflessivo, rallentando così l'ampliamento e arricchimento delle attività.

Il *tenere le fila* da parte di un gruppo è risultato tuttavia anche necessario per mantenere vivi i principi che hanno generato BarchettaBlu:

> "*Secondo me cambiando le educatrici un po' gioco-forza deve rimanere il punto fermo di chi gestisce la cosa, la coordinatrice, la pedagogista e la psicologa devono fare da riferimento.*" (Roberta)

Il compito di mantenere la linea di lavoro viene dato quindi principalmente all'equipe di coordinamento, ma anche alla costante formazione fatta all'interno delle equipe e nei vari periodi dell'anno:

> "*Io non ho più fatto formazione fuori ma mi sono sentita di essere cresciuta molto. Marina e Monica lo sentono non solo come un lavoro ma come una cosa loro (...) almeno a me mi hanno sempre trasmesso questa passione per BrachettaBlu.*" (Debora)

Penso di aver trattato i punti essenziali emersi nel corso delle interviste, fermo restando che sono stata costretta per ragioni d'analisi a lasciare delle cose sullo sfondo[73]. Per aiutare il lettore vorrei ora schematizzare gli elementi emersi

[73] Corbetta P. (2003) op. cit.

collegando le trasformazioni organizzative alle tappe storiche che hanno influenzato BarchettaBlu.

Date salienti	**Evoluzione**	**Tappe organizzative**	**Nuove figure professionali**
1999	Nasce il comitato di genitori	*Formazione* dei genitori	Formatori esterni
	Auto-organizzazione dei genitori, attività in casa	*Programmazione delle attività* con i bambini con un educatrice	Un *educatrice* di riferimento (tra i genitori)
	Attività in casa con una maggiore definizione dei ruoli		
2000	Progetto *"Mamme e bimbi in allegria"* nel patronato di S. Simeon	Incontri di *equipe settimanali*	*Educatori* di riferimento
	Stesura del progetto *Famiglie Insieme*		*Pedagogista* e *psicologa* per la progettazione e supervisione

Tabella 1.3 Trasformazioni

Date salienti	**Evoluzione**	**Tappe organizzative**	**Nuove figure professionali**
2001	Costituzione *BarchettaBlu*		
	Finanziamento progetto *Famiglie Insieme* legge 285/97	*Formazione di un'equipe pedagogica*	Formalizzazione della collaborazione con *pedagogista e psicologa* coinvolte precedentemente
	Prosegue la sperimentazione dei *Nidi in casa*		
2002	Affidamento dello spazio *SoleSale*	Vengono definiti con precisione dei *ruoli professionali*	*Referente contabilità*
	Mantenimento delle attività di *nido in casa*	Diminuisce il *coinvolgimento dei genitori* nella progettazione	
	Progetto *Pomeriggi al SoleSale*	*Differenziazione* delle *equipe:* coordinamento, pedagogica, nidi	

Tabella 1.4 Trasformazioni

Date salienti	**Evoluzione**	**Tappe organizzative**	**Nuove figure professionali**
2003-2006	Finanziamento triennale progetto *Famiglie Insieme*		*Referente grafica* dell'associazione
	Nasce la *Ludoteca SoleSale*	Nascono *micro equipe* periodiche di lavoro: progetti continuativi	*Collaborazioni* con altri *enti*
	Laboratori e attività *pomeridiane*		*Formatori* esterni
	Progetti di formazione per soggetti esterni		

Tabella 1.5 Trasformazioni

Date salienti	**Evoluzione**	**Tappe organizzative**	**Nuove figure professionali**
2006-2009	Finanziamento triennale progetto *Famiglie Insieme*		Collaborazioni con *enti esterni*
	Riconoscimento nel progetto regionale *Nidi in Famiglie*		*Formatori* esterni
	Nasce la *Biblioteca*		
2009-2011	Finanziamento triennale progetto *Famiglie Insieme*	*Coinvolgimento* dei *genitori* nella promozione	*Collaborazioni con enti esterni*
	Decennale dell'associazione		*Formatori* esterni
	Nasce il gruppo *Conta e Racconta*		
	Nasce il *Cantiere Grafico*		

Tabella 1.6 Trasformazioni

Dopo aver descritto le trasformazioni storiche e organizzative avvenute all'interno di BarchettaBlu vorrei rendere ancora più chiara la risposta a cui sono giunta partendo dalla mia domanda cognitiva: *quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?*

Nel 1999 il comitato veneziano di genitori è nato per un bisogno sociale: la mancanza di spazi nei nidi e la volontà di rivedere le offerte statali. Le idee forti che hanno caratterizzato dagli inizi le attività del gruppo di genitori erano quelle di condivisione e compartecipazione alla crescita dei bambini: *ci vuole un villaggio per crescere un bambino*[74]. Dei genitori quindi si sono auto-organizzati per rispondere ad un esigenza cittadina alla quale le istituzioni non erano in grado di rispondere. Si capì da subito che il bisogno di servizi per l'infanzia era un esigenza di molti, il comitato quindi ottenne nel tempo sempre più l'appoggio di associazioni e gruppi cittadini. Questo diede forza al gruppo di genitori che continuò a tentare diverse strade per concretizzare le idee su cui si era costituito. Come abbiamo visto nell'analisi storica sul *welfare* l'appoggio e la mobilitazione della società civile hanno portato ad un'obbligata risposta da parte delle istituzioni; in questo caso avvenne attraverso il finanziamento delle attività di nido portate avanti dalla neo nata associazione BarchettaBlu.

[74] Cita il motto dell'associazione BarchettaBlu

Prima di arrivare al finanziamento però l'analisi delle famiglie aderenti a BarchettaBlu aveva condotto verso la decisione di coinvolgere delle professioniste nell'ideazione, supervisione e documentazione delle attività. Inizia così un primo passo verso una necessaria razionalizzazione degli aspetti organizzativi. La sempre maggiore domanda di servizi, l'entusiasmo per la concretizzazione delle attività e la possibilità di avere una sede istituzionale portarono a poco a poco ad una superiore strutturazione dell'organizzazione. Per garantire l'efficienza e la continuazione delle attività sono stati sempre più formalizzati alcuni rapporti e processi di lavoro, questo ha significato anche un mutamento delle relazioni con le famiglie socie e tra le persone che collaborano con l'associazione. Tale processo ha determinato la definizione di un'organigramma sempre più preciso con ruoli e compiti definiti, riconfermati a poco a poco attraverso le riunioni di equipe e attraverso i processi comunicativi e decisionali.

La nuova conformazione di quello che è nato come un comitato ed ora è un centro di ricerca sui servizi per l'infanzia credo possa aver avuto due risvolti: la difficoltà di rendere i processi decisionali efficienti e al tempo stesso momento di espressione del pensiero creativo e riflessivo dell'equipe; inoltre la capacità di mantenere vivi i principi su cui è nata BarchettaBlu conservati anche grazie a momenti caratterizzati da una forte formalizzazione e strutturazione, come ad esempio le equipe e le supervisioni. Un costante rigore nei processi decisionali ha quindi significato il rallentamento della capacità riflessiva del gruppo ma anche l'abilità dell'organizzazione di non perdere la bussola, che dai primi anni le ha indicato la direzione.

6.2 Contesto generale e trasformazioni organizzative

Nella prima parte di questo testo ho trattato alcuni aspetti di carattere generale utili, a mio avviso, per contestualizzare l'ambito in cui si inserisce BarchettaBlu.

Come ho già scritto, in questo specifico lavoro di ricerca le dimensioni micro, macro e meso[75] sono rappresentate da: individui (micro), società e legislazione (macro) e organizzazioni e contesto locale (meso). Le persone che fanno parte

[75] Ferrari M. (2010) idem.

della struttura organizzativa di BarchettaBlu e coloro che aderiscono alle attività rappresentano la dimensione micro, nell'area intermedia (meso) invece troviamo la struttura organizzativa e il contesto locale, infine l'area macro riguarda l'insieme delle legislazioni e strutture socio-economiche nazionali e globali.

Cercherò di tracciare brevemente il connubio tra questi aspetti andando dalla dimensione macro a quella micro.

Nei secoli il rapporto tra Stato e i bisogni delle persone è cambiato, ma la relazione tra soggetti più o meno formali che fornivano aiuto ai bisognosi è sempre esistita. Famiglia, Chiesa, laici o religiosi, hanno contribuito al sostegno di una parte della popolazione, è evidente però che alla fine del XX secolo è stato legittimato, come mai prima, il loro ruolo.

Nel 1937 venne sviluppato il termine "benessere" in uno Stato che nell'ultimo secolo era passato dall'assistenza ai poveri alle leggi sulle fabbriche, fino ad arrivare all'assicurazione sociale e che sicuramente avrebbe intrapreso nuove strade per il raggiungimento del benessere pubblico. Il termine *terzo settore* non esisteva ancora se pur la famiglia e la Chiesa continuavano ad essere l'altra faccia del welfare.

Le due grandi guerre generarono danni fisici e morali che andavano fronteggiati con politiche liberali o statali, i paesi europei si occuparono sempre più del dibattito sul *welfare.* Le mobilitazioni degli anni Sessanta e Settanta contribuirono notevolmente alla discussione sullo *stato del benessere*, in una società in continua trasformazione. Cambiò la situazione economica e lavorative, ma sopratutto cambiarono i rapporti di genere all'interno della famiglie e della società.

Nel 2000 in Italia si svilupparono le riflessioni sulle politiche di welfare integrate, con la legge quadro n. 328/00 venne dichiarato che ogni intervento per essere efficace deve essere unitario, interessando tutti i bisogni del cittadino. Seguendo questo principio fu da subito evidente che lo Stato non potesse farsi totalmente carico del benessere sociale per ragioni economiche e di conoscenza dei diversi contesti. Si sono affermati quindi modelli di *welfare mix* in cui il

benessere totale è il risultato della combinazione del benessere prodotto da tre settori: ambito informale (famiglia – rete sociale), mercato, stato ed enti locali.

Le associazioni sono uno dei soggetti che può fronteggiare i bisogni emergenti, cresce così il numero dei soggetti del privato sociale che si occupano di rispondere alle diverse dimensioni del bisogno; anche a Venezia nel 1999 un gruppo di genitori costituisce un comitato che possa essere da sostegno per le famiglie con bambini piccoli.

L'esigenza delle famiglie veneziane è data dalla indisponibilità di spazi nei nidi pubblici e dalla voglia di realizzare proposte alternative ai tradizionali spazi di nido italiani. Nel tempo anche la situazione veneziana cambia:

> *"Ci viviamo molto ancora come associazione, se pure è cambiata molto. Un po' perché le persone sono cresciute e quindi anche la situazione a Venezia è cambiata, quindi le persone che si avvicinano a BarchettaBlu si avvicinano forse meno come associazione e più come ente nel quale trovare delle cose per i bambini un po' anche perché appunto c'è meno tempo, è una situazione diversa rispetto a 12 anni fa. Questa gestione del tempo famigliare diversa. Ci sono dei momenti magici in una città in cui le famiglie si ritrovano, ma questo non può rimanere sempre così."* (Giovanna)

L'evoluzione di BarchettaBlu è stata infatti influenzata anche dal contesto *meso* locale: il numero di associazioni nello stesso settore è cresciuto, rispetto al 2000 ora Venezia è una città, con sempre meno cittadini in particolar modo famiglie con bambini[76]. Inoltre cambia la gestione del tempo, le mamme e i papà devono tornare al lavoro, dopo pochi mesi dalla nascita dei loro figli e il tempo per contribuire attivamente all'associazione diminuisce. Questo aspetto va collegato infatti al coinvolgimento delle famiglie nella progettazione e condivisione delle esperienze di BarchettaBlu. L'essere percepiti come un ente che fornisce servizi per la famiglia e l'infanzia è quindi sia la conseguenza di una maggiore formalizzazione dei rapporti all'interno dell'organizzazione che determinata dalle trasformazioni sociali macro.

È legittimo pensare che il contesto locale (meso) influenzi le attività e modalità di lavoro di BarchettaBlu sin dalla sua costituzione, determinata da un

[76] www.comune.venezia.it secondo i dati statistici del Comune di Venezia il numero di cittadini nel centro storico veneziano nel 1999 era di 66945 mentre nel 2011 è di 58991, con un calo annuo di quasi 2000 unità.

bisogno cittadino e nello svolgimento del suo percorso, generando risposte e progetti sempre diversi in relazione ai bisogni emergenti. Grazie alla raccolta di note etnografiche nel corso delle osservazioni sul campo ho potuto vedere che spesso la progettazione delle attività deriva da una domanda esplicitata dalle famiglie che frequentano l'associazione. Questo spiega come mai sin dall'inizio ho ritenuto fondamentale una riflessione sul collegamento tra i bisogni sociali e le risposte delle istituzioni. Per quando riguarda questo particolare aspetto posso concludere dicendo che nel corso della ricerca è emerso il collegamento tra l'associazione e le dimensioni meso e macro le quali hanno caratterizzato gli sviluppi di BarchettaBlu in concomitanza con le trasformazioni citate nel paragrafo precedente, concorrendo alla determinazione di mutamenti organizzativi (esempi operativi: partecipazione delle famiglie, prolungamento delle attività nel pomeriggio, ampliamento del target). Le trasformazioni sociali e istituzionali esplicitate nel primi due capitoli hanno concorso quindi alla nascita e allo sviluppo di BarchettaBlu e viceversa, le proposte dell'associazione hanno concorso alla discussione locale sul *welfare*.

È giunto quindi il momento di rispondere alla domanda: *cosa significa, oggi, alla luce della ricerca, partecipare al welfare locale per BarchettaBlu?* Dalla descrizione iniziale delle intervistate sulle trasformazioni avvenute, si evince che gli sforzi intrapresi si dai primi anni, *"bussando alle porte",* hanno fatto si che ci fosse un riconoscimento da parte delle istituzioni locali. La concretizzazione del progetto *Famiglie Insieme* proposto da BarchettaBlu ha significato un dibattito pubblico sui modelli di nido e sui bisogni delle famiglie veneziane, già nel 2000 possiamo pensare che il lavoro dell'associazione abbia *"generato consapevolezza*" tra le istituzioni. Il finanziamento triennale delle attività significa anche per tutta l'equipe la capacità di riproporre le attività annuali di nido riuscendo a sostenere l'importanza del progetto per la città, questo fa si che il dibattito avviato dodici anni fa venga perpetrato periodicamente con i diversi soggetti pubblici.

Credo che la partecipazione al *welfare locale* per BarchettaBlu sia rappresentata dall'accoglimento delle esigenze delle famiglie che aderiscono ai progetti dell'associazione e come ho spiegato fanno si che essi cambino al variare

dei loro bisogni. Un esempio concreto sviluppatosi in questi ultimi mesi è l'accoglimento della richiesta del prolungamento delle attività di nido da parte delle famiglie, portata avanti dall'associazione con una lunghissima trafila per autorizzazioni e dibattiti con l'amministrazione locale per divenire micro nido. Oggi come nel 1999 BarchettaBlu si fa da portavoce delle esigenze delle famiglie locali, generando dibattiti sulle politiche per le famiglie a Venezia.

6.3 Riflessioni sulla ricerca. Alcune cose vanno lasciate sullo sfondo

Come ho spiegato nel capitolo metodologico, ritengo sia fondamentale riflettere sulla ricerca e sulle interazioni avvenute nel corso di questa mia indagine per individuarne i limiti e le caratterizzazioni.

In questo mio lavoro è stata molto forte la percezione di una doppia committenza, dovevo rispondere al mio desiderio di conoscenza e al tempo stesso all'equipe che ho coinvolto nella ricerca. È innegabile che la mia doppia collaborazione con il "caso" analizzato mi abbia influenzata, non tanto nella raccolta dei materiali quanto nell'analisi. Nel momento dell'indagine ho avuto sempre in mente il tipo di ricordo che avrei voluto lasciare alle intervistate sulla ricerca sociale. Come si evince dal capitolo 3, va tenuto conto del fatto che chi viene coinvolto in una ricerca non è solo una fonte da cui si traggono informazioni tramite strumenti metodologici, ma è soprattutto una persona che entra in contatto con il lavoro del ricercatore e il mondo che lui in quel momento rappresenta.

Nella fase di analisi invece l'elemento più difficile è stato il cercare di mantenere la privacy delle persone coinvolte, da qui deriva la scelta di non riportare integralmente le interviste fatte, se pur nelle descrizione della struttura organizzativa ho scelto di essere fedele alle loro rappresentazioni a discapito dell'anonimato. Questa scelta ha rappresentato uno dei momenti più difficili nel corso dell'analisi del materiale raccolto. Nel corso della ricerca infatti ho avuto il desiderio di riportare le interviste integrali, sia per la ricchezza del materiale sia per la possibilità di fornire maggiori strumenti ai lettori per la discussione sui molteplici aspetti emersi; nel rispetto della privacy non ho potuto fare questo, ma avrei perso elementi preziosi se non avessi riportato integralmente almeno le immagini della struttura organizzativa.

Oltre a questi due aspetti tra i più ostici nel corso della ricerca, voglio sottolineare come il mio coinvolgimento abbia avuto un risvolto che ritengo positivo, sono riuscita a farmi condurre dalle suggestioni delle persone intervistate, rispettando le loro riflessioni ed essendone sempre più incuriosita:

"Per il ricercatore si è trattato di trovare una propria mappa a partire da quelle dei propri interlocutori"[77]

Nel corso dell'analisi delle interviste compariva a poco a poco una mappa che mi ha condotta verso le riflessioni contenute in questo ultimo capitolo. La domanda cognitiva da cui sono partita: *"quali sono i processi che caratterizzano le trasformazioni di un'associazione che da piccolo nucleo é diventata una struttura organizzata?",* ha dato il via al mio percorso di ricerca, ma non ha condizionato in modo esclusivo il lavoro sul campo. Nel corso dell'indagine infatti ho avuto la sensazione di essere sempre pronta a nuovi stimoli o possibili deviazioni nel mio campo di analisi.

Inevitabilmente però sono stata costretta a lasciare degli elementi sullo sfondo, sin dall'inizio ho scelto di non coinvolgere le famiglie associate, se pur avrebbero ampliato maggiormente il mio campo d'analisi, ma allo stesso tempo avrebbero reso ancora più complesso il mio ruolo e quello della ricerca. Infine nel corso delle interviste ho dovuto tenere dietro le quinte alcuni aspetti perché avrebbero richiesto maggiori risorse umane e di tempo. Inoltre avrebbero significato la necessità di ampliare maggiormente il campo d'analisi generale macro, per tanto voglio riportare nuovamente le parole di Corbetta:

"L'azione dell'osservatore partecipate deve essere selettiva: egli non può osservare tutto. (...) alcuni oggetti sociali vanno messi a fuoco, altri restano sullo sfondo, altri ancora restano del tutto esclusi dall'obiettivo del ricercatore" [78]

Posso concludere dicendo che è stata un'esperienza che mi ha permesso di

[77] Ferrari M. (2010) op. cit. p.13

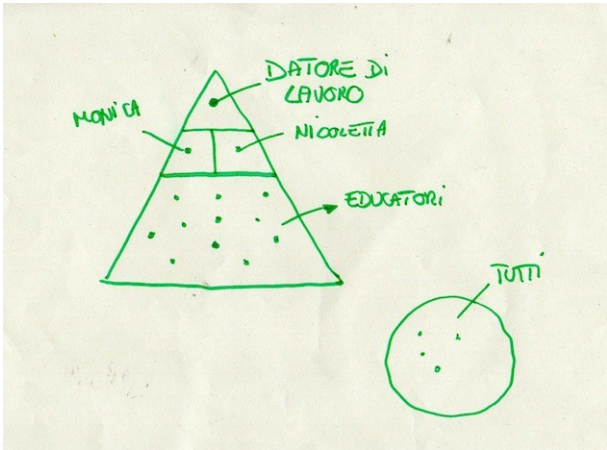
[78] Corbetta P. (2003) op. cit. p. 33

vivere a pieno l'ambiente di lavoro in cui sono inserita, ma sopratutto mi ha dato la possibilità di comprenderne a fondo alcune dinamiche organizzative. Ho avuto l'opportunità di osservare da vicino i processi organizzativi che hanno caratterizzato BarchettaBlu e di collegare le scelte operative con le dimensioni interne all'organizzazione, locali e macro. Gli stimoli avuti dalle intervistate mi hanno permesso di giungere ad una risposata alla mia domanda cognitiva, le numerose suggestioni mi hanno infatti permesso di delineare la mappa conclusiva esplicitata in questo ultimo capitolo.

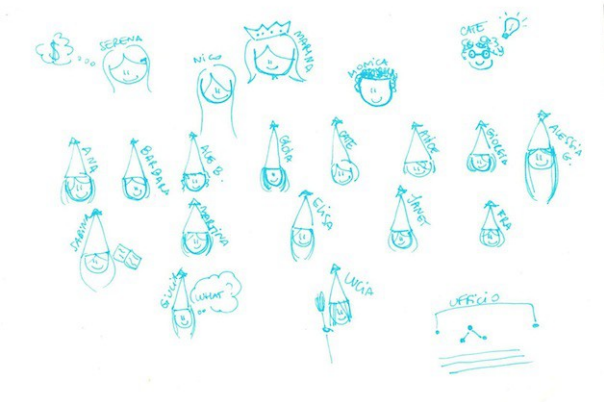
La prossima sfida è quella di rendere questa ricerca argomento di discussione con le persone coinvolte, per condividere anche con loro i risultati di questo lavoro e ricevere nuovi contributi e suggerimenti dati dalle loro riflessioni. Ritengo possa essere una preziosa risorsa riflettere sugli sviluppi avvenuti all'interno di BarchettaBlu e sul percorso organizzativo intrapreso. Discutere quindi: dell'importanza del contributo delle persone coinvolte, della crescente strutturazione dei rapporti lavorativi e della loro formalizzazione, della capacità di mantenere vivi i principi su cui è stata costituita BarchettaBlu e della sua crescita operativa nel territorio veneziano e non solo; questi sono gli aspetti che sono stati portati alla luce nel corso della ricerca e che ritengo possano essere un valido punto di partenza per generare riflessioni interne all'organizzazione.

ALLEGATI

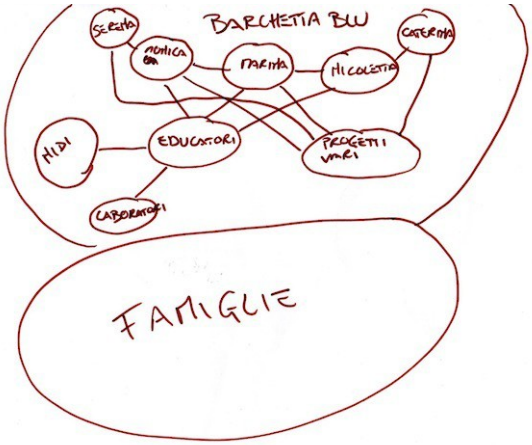
Allegato 1 Nicole



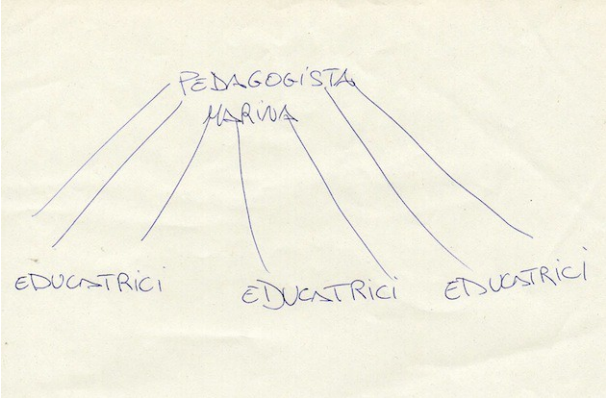
Allegato 2 Paola



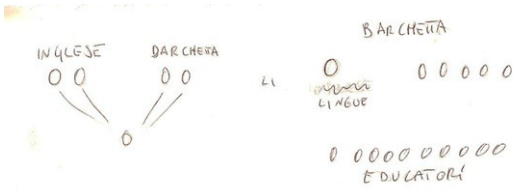
Allegato 3 Maria



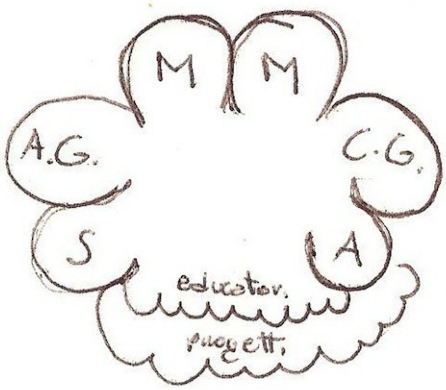
Allegato 4 Lucia



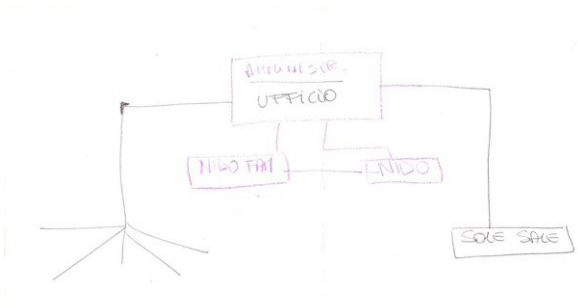
Allegato 5 Ludovica



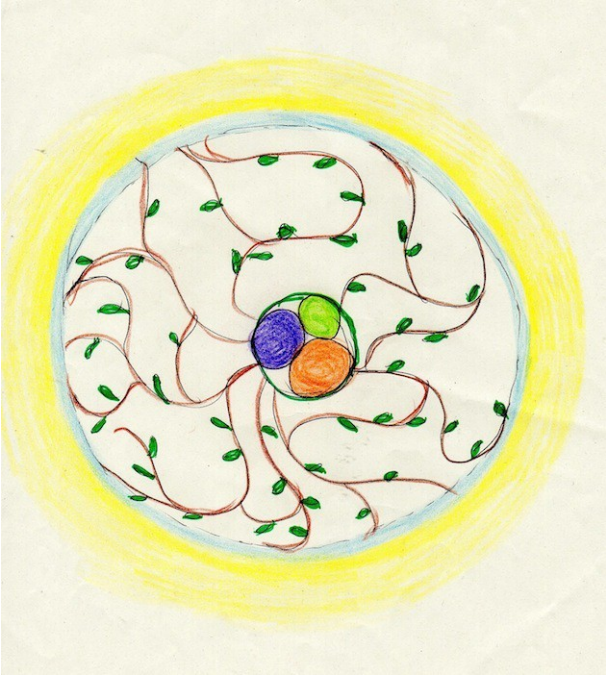
Allegato 6 Silvia



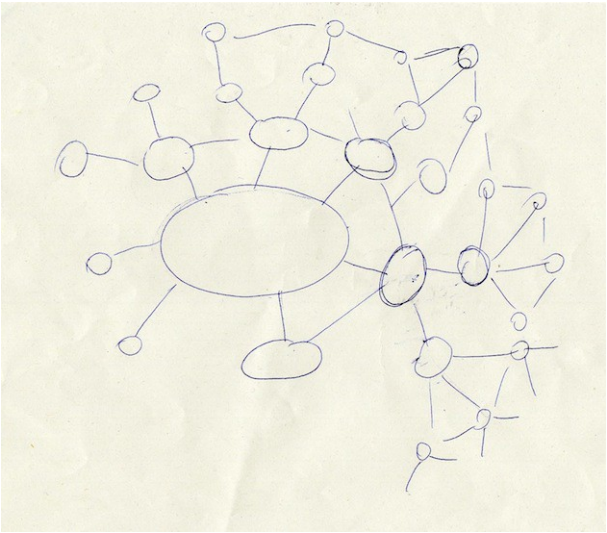
Allegato 7 Claudia



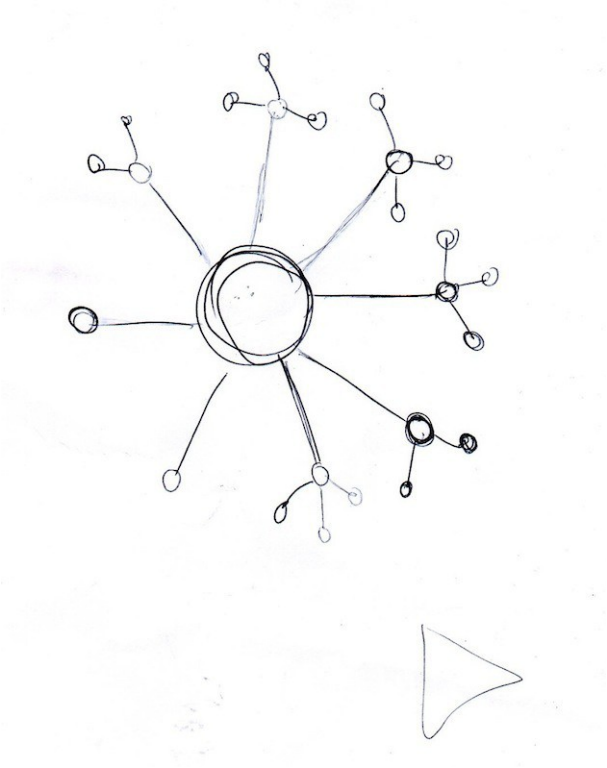
Allegato 8 Stefania



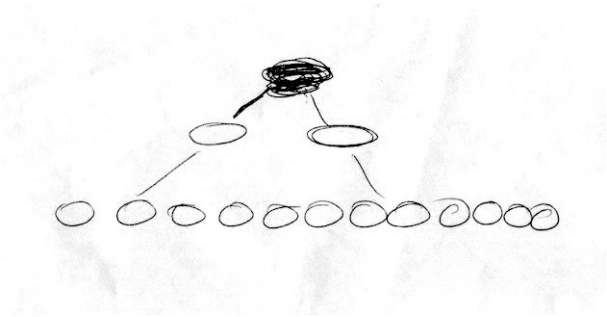
Allegato 8 Roberta



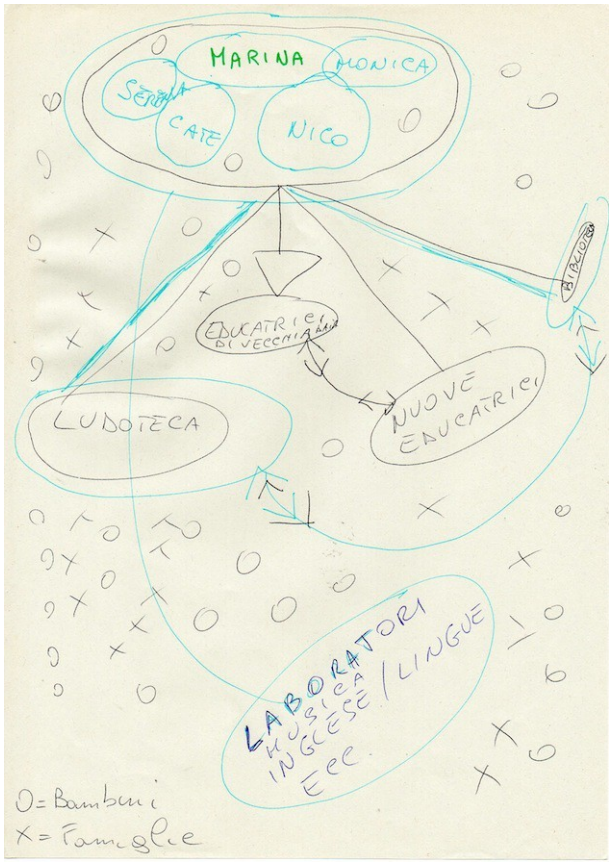
Allegato 9 Ilaria



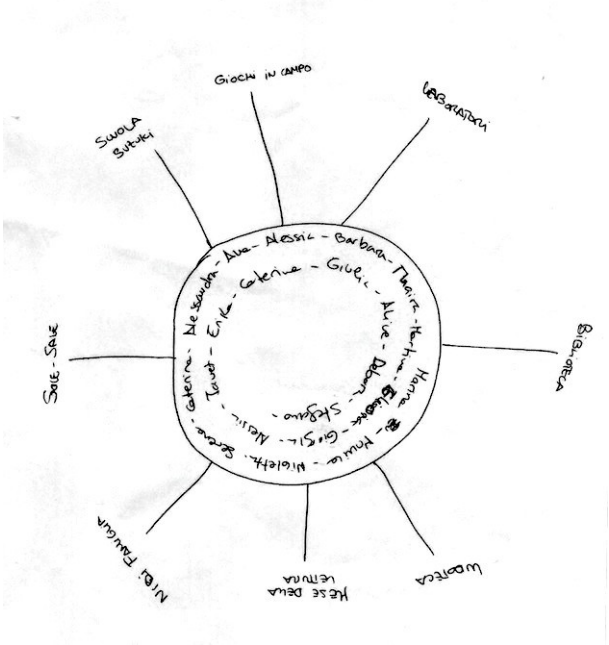
Allegato 10 Gaia



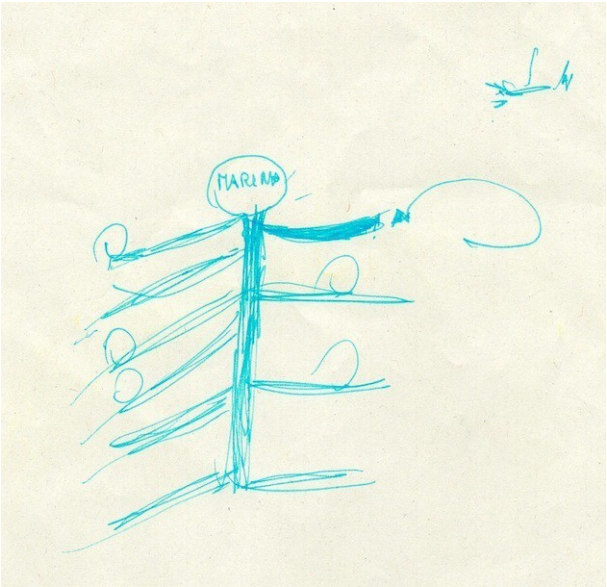
Allegato 11 Amelia



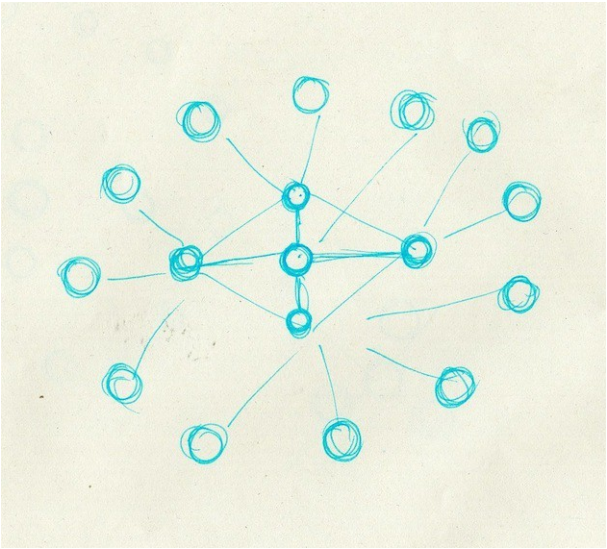
Allegato 12 Elena



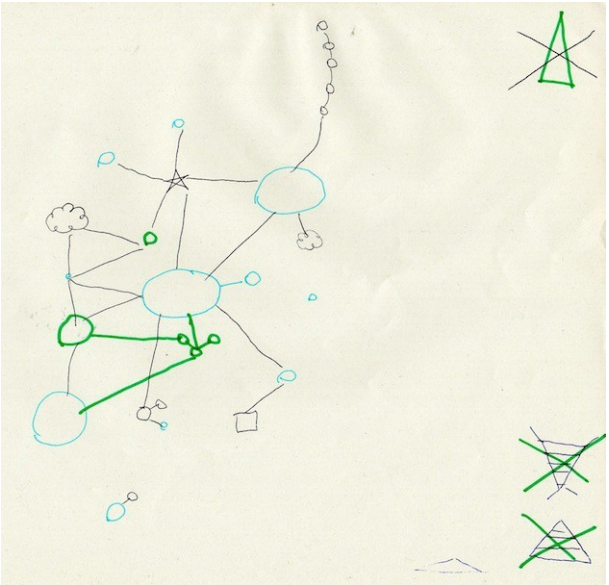
Allegato 13 Debora



Allegato 14 Cora



Allegato 15 Laura



Allegato 16 Giovanna

Bibliografia

Ardigò A. (1984), *Crisi di governabilità e mondi vitali.* Cappelli, Bologna.

Arendt A. (1994), *Vita Activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano.

Ascoli U. (2011), *Il Welfare in Italia.* Bologna, il Mulino

Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità.* Il Mulino, Bologna.

Barzaga C., Fazzi L. (2005), *Manuale di politica sociale.* FrancoAngeli, Milano.

Bauman Z. (2008), Sono forse io il custode di mio fratello?, in Beck U., *Costruire la propria vita*. Il Mulino, Bologna.

Becker H. (2007), I *trucchi del mestiere.* Il Mulino, Bologna.

Berbera F. (2004), *Meccanismi sociali*. Il Mulino, Bologna.

Bernardi L. (2005), *Percorsi di ricerca sociale.* Carocci Editore, Roma.

Boujon C. (2011), *La sedia blu.* Babalibri, Milano.

Calvino I., 2002, *Le città invisibili*, Mondadori, Milano.

Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche.* il Mulino, Bologna.

Cardano M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa.* Carocci Editore, Roma.

Donati P. (2006), *Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori.* Franco Angeli

Durkheim E. (1893), *La divisione del lavoro sociale.* Comunità, Milano (1962)

Eco U. (1977), *Come si fa una tesi di laurea.* Bompiani, Milano

Esping-Andersen (2011), *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare.* Bologna, il Mulino

Ferrari M. (2006), *Il ricercatore e il contadino. Cosa significa fare ricerca sul lavoro sociale?* in Prospettive Sociali e Sanitarie, vol. 21/2006

Ferrari M. (2010), *La frontiera interna*. Firenze-Milano, Academia Universa Press

Ferrera M. (2006), *Le politiche sociali.* Il mulino, Bologna.

Giddens A. (2000), *Fondamenti di sociologia.* il Mulino, Bologna.

Giglioli P. P., Fele G. (2000), *Linguaggio e contesto sociale.* Il Mulino, Bologna.

Granovetter M. (1998), *La forza dei legami deboli.* Liguori

La Mendola S. (2007), *Comunicare interagendo. I ruoli della vita quotidiana: un compendio.* De Agostini Scuola, Novara.

La Mendola S. (2009), *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche.* UTET Università, Scienza e società.

Laboratori di spazio comune (2012), *Costruire partecipazione nel tempo della vulnerabilità.* Torino, Gruppo Abele edizioni (supplemento al n. 259/2012 di "Animazione Sociale")

Lanzana G. F. (1993), *Capacità negativa.* Il Mulino, Bologna.

Melucci A. (1976), *Movimenti di rivolta. Teorie e forme dell'azione collettiva.* Etas Libri, Milano.

Melucci A. (1994), *Creatività: miti, discorsi, processi.* Il Mulino, Bologna.

Melucci A. (1998), Verso *una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura.* Il Mulino, Bologna.

Mangham I., Overington M. A., (1993), *Organizzazione come teatro.* Raffaello Cantina Editori, Milano.

Ranci C. (1999) Oltre il welfare state. Il Mulino, Bologna.

Report 2010-2011 Associazione BarchettaBlu

Ronconi S. (1996), *Empowerment: valorizzare i saperi emarginati.* Fuori luogo.

Sassen S. (2008), *Una sociologia della globalizzazione.* Einaudi, Torino.

Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà.* Mondadori. Milano.

Weber M. (2008) *La scienza come professione,* Bompiani, Milano.

Weick K. (1997), *Senso e significato dell'organizzazione.*

Kaufmann J. C. (2007), *L'intervista.* il Mulino, Bologna.

Silverman D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa.* Carocci Editore, Roma.

www.venetoperlafamiglia.it

www.comune.venezia.it

www.barchettablu.it