

ESTRATTO: Malfatti, Fabio 2012, Effetti "collaterali" del Monitoraggio: il ricercatore come comunicatore, in: **F. Bracci (ed.), Emergenza Nord Africa: i percorsi di accoglienza diffusa - Analisi e monitoraggio del sistema**, Pisa, Pisa University Press.

<http://servizi.regione.toscana.it/osservatoriosociale/>

download:

[http://servizi.regione.toscana.it/stelback/moduli/repository/getfile\\_img1.php?id=22561](http://servizi.regione.toscana.it/stelback/moduli/repository/getfile_img1.php?id=22561)

## EFFETTI “COLLATERALI” DEL MONITORAGGIO: IL RICERCATORE COME COMUNICATORE

*Fabio Malfatti*

Parecchi anni fa, durante il primo corso di progettazione partecipativa che ho seguito, il facilitatore iniziò con una metafora: «Immaginate di partire per un viaggio. Programmate in dettaglio il percorso, preparate le scorte di cibo, l'attrezzatura necessaria. Nella valigia mettete tutto il necessario e vi avviate verso l'autobus che sarà il vostro mezzo di trasporto assieme ai compagni di viaggio. Bene, appena salite sull'autobus e si avvia il motore vengono tirate le tende dei finestrini, comprese quelle del conducente e l'autobus parte. Questo è un progetto senza monitoraggio!» Le immagini usate per descrivere l'importanza del monitoraggio sono molte, come ad esempio quella di una barca che naviga in mare aperto senza strumenti e con il cielo coperto, ma la prima impressione non si scorda mai e rimango affezionato all'immaginario autobus giallo che vaga per le campagne con i finestrini oscurati.

Quando ho saputo che stavano cercando ricercatori specializzati in metodi qualitativi per il monitoraggio del sistema di accoglienza diffusa dell'Emergenza Nord Africa, sono rimasto piacevolmente sorpreso perché, come molti colleghi etnoantropologi, ritengo che i metodi qualitativi siano importanti per il livello di dettaglio che riescono a fornire. Lavorare in un gruppo misto di sociologi e antropologi nel contesto istituzionale dell'Osservatorio Sociale Regionale e poter visitare le strutture, è stata una occasione stimolante di confronto e di crescita umana e professionale. Il mio lavoro si è svolto nelle province di Lucca e Massa-Carrara. Ho inoltre visitato due strutture nella provincia di Pistoia.

Avendo l'occasione di scrivere queste note sull'esperienza, ho colto l'occasione per riflettere su ciò che il ricercatore, tradizionalmente visto come estrattore di informazioni, lascia nel suo lavoro. L'obiettivo di questo testo è solo di condividere alcune esperienze e spunti per la

riflessione ed eventualmente la sperimentazione, da leggere come una serie di elementi da ricombinare e non di un'analisi strutturata.

Durante il lavoro di ricerca sul campo, siano rapide *survey* o lunghe permanenze, il ricercatore attraversa una serie di fasi delle quali deve essere cosciente per evitare di caricare le informazioni prodotte con le proprie dinamiche emotive. In questa ricerca non è stato semplice superare la frustrante impotenza rispetto alle problematiche incontrate durante le visite, spesso critiche in egual misura per ospiti e operatori, uniti nella mancanza di prospettive chiare e nella costante incertezza sul futuro. Per alleviare la tensione ho adottato la strategia di parlare spesso con un collega, che ringrazio per aver sopportato le mie lunghe telefonate, e con alcuni amici che hanno pazientemente sopportato le serate di sfogo di fronte a una birra.

Continuo a rimanere piacevolmente sorpreso dal modo cordiale e aperto con cui vengo accolto dalla maggior parte delle organizzazioni visitate durante le ricerche che ho realizzato in questi anni. Questo monitoraggio non fa differenza, nonostante la presenza di un ricercatore potesse essere interpretata come una sorta di controllo. Una delle ipotesi per spiegare questa apertura è che il contatto diretto attivi il desiderio delle persone di raccontare quello che stanno facendo, piuttosto che la reticenza e la diffidenza di fronte al potenziale controllo. Quasi che la possibilità di realizzare un colloquio in linguaggio informale e in contesto familiare, si trasformi in una sorta di dialogo con le istituzioni rendendole più "umane", e tenda a far leva su bisogni che non possono essere soddisfatti dalle modalità della comunicazione istituzionale.

Immagino che molti abbiano sentito la frase "*non è possibile non comunicare*", uno degli assiomi della comunicazione elaborati dal gruppo di ricerca del *Mental Research Institute* di Palo Alto in California. Parlando di monitoraggio, l'attenzione viene posta sulle informazioni da raccogliere, le metodologie, gli indicatori, in pratica sul flusso di informazioni dal basso verso l'alto, mentre gli effetti su chi viene "monitorato" spesso passano in secondo piano. In parte il ricercatore diventa un emissario dell'ente che commissiona la ricerca, un essere umano in carne ed ossa con cui comunicare e dal quale ricevere attenzione o, in alcuni casi, da utilizzare per scaricare le frustrazioni. Dato che in ogni caso qualcosa viene comunicato, la presenza di un ricercatore potrebbe essere sfruttata per rendere più dinamico il flusso di informazioni, trasformandolo intenzionalmente in bi-direzionale.

Altro elemento utile è il concetto di riflessività. Non intendo addentrarmi nei complessi meandri della discussione sulla riflessività, ma riferirmi al significato più semplice e ampio: gli effetti della ricerca sui soggetti coinvolti, e in particolare gli effetti della presenza del ricercatore che con le domande e la conversazione focalizza l'attenzione degli intervistati su alcuni argomenti. In ogni rapporto che il ricercatore instaura è importante saper riconoscere gli effetti della propria azione, per esempio che le proprie risposte o interazioni non sono neutre, ma determinate da posizioni interpretative che contribuiscono a modificare la percezione dell'interlocutore del tema, di ciò che sta accadendo e delle proprie interpretazioni; oppure che la presenza di altre persone contribuisce alla creazione della realtà dialogica anche se non intervengono direttamente. Durante l'interazione, non è facile per il ricercatore rendersi conto dei contributi che apporta al materiale proposto dall'interlocutore e moderarne gli effetti. Contributi che un "orecchio" allenato coglie durante il riascolto o meglio nella trascrizione, soprattutto se viene utilizzato un *software* per l'analisi qualitativa delle registrazioni.

Come viene riportato nella maggior parte dei manuali di psicologia cognitiva, la rappresentazione di un problema è essenziale per riuscire a trovare o meno una soluzione; alcune rappresentazioni non consentono di arrivare a soluzioni ottimali. La possibilità di diventare "esperti" non è legata solo al "bagaglio" di soluzioni già disponibili, ma anche alla capacità di rappresentare categorie di problemi in modo efficace. Ma anche gli esperti possono rimanere intrappolati nella quotidianità e instaurare dei percorsi ripetitivi nel rappresentare i problemi ed escogitare soluzioni. L'effetto dell'abitudine (*bias*) non è facile da superare, soprattutto quando le strategie adottate, dall'individuo o dal gruppo, sono ormai consolidate anche se non del tutto efficaci o addirittura controproducenti sul lungo periodo. In varie situazioni ho notato elevati livelli di *stress* dovuti a un sovrapporsi di cause: incertezza nel futuro, rapporti critici con gli ospiti, mancanza di risorse, difficoltà nelle rendicontazioni, sovraccarico generalizzato di lavoro. Situazione che favorisce l'elaborazione di euristiche per attenuare la tensione che ripetute diventano abitudini e quindi "normalità". La narrazione è un importante contributo per ri-ordinare la rappresentazione della realtà. Durante le interviste, gli interlocutori vengono sollecitati a raccontare, a spiegare e in molti casi a entrare in dettagli rispetto a temi ai quali forse l'intervistato non aveva pensato. D'altra parte le domande rivelano gli

interessi del committente, focalizzano l'attenzione, evidenziano temi e punti cui l'intervistato può non aver dato importanza. Per rispondere alle domande, le persone devono riordinare la propria rappresentazione di ciò che stanno facendo per presentarlo a una persona estranea al circuito di interlocutori abituali. Questo sforzo offre la possibilità di rivedere il proprio agire sotto altra luce e decentrare il punto di vista. In realtà tutte le occasioni di confronto e discussione sono utili, non solo per le informazioni che è possibile acquisire, ma anche perché riflettendo in contesti differenti, le rappresentazioni cambiano.

In alcuni casi, di fronte a specifiche richieste di informazioni, mi sono domandato cosa avrei dovuto fare e quali interferenze alla ricerca avrei generato con le mie risposte. Considerato che l'obiettivo di un monitoraggio è di rilevare informazioni sulla situazione per migliorarla, ho pensato che fare da "trasportatore" di informazioni sul come altri hanno risolto problemi potesse essere utile. Ad esempio, il responsabile dell'accoglienza di un Comune si lamentava di non riuscire a fornire i servizi previsti per carenza di volontari specializzati e problemi nell'assumere personale. Mi sono sentito tranquillo nel riferire che alcuni Comuni avevano stipulato convenzioni con associazioni o cooperative per alcuni servizi, semplificando la rendicontazione, delegando il compito di trattare e seguire il personale specializzato e mantenendo solo la supervisione. Se quella del responsabile fosse una scusa o meno ha poca importanza, credo che riferire come altri hanno agito, possa in ogni caso essere utile. Fornire suggerimenti in alcuni casi può essere complesso: esistono relazioni gerarchiche e responsabilità specifiche tra istituzioni e organizzazioni. Importante è procedere con attenzione evitando di mettere in difficoltà persone che lavorano sul territorio e consigliando di verificare le reali possibilità di applicazione, oltre ad applicare alcune regole di senso comune: evitare di fornire soluzioni se non si è esperti in quel settore, meglio indirizzare verso istituzioni o persone; fornire indirizzi e telefoni istituzionali e non personali. In alcuni casi ho avuto conferma che in seguito ai suggerimenti o agli scambi di indirizzi sono stati creati collegamenti nella rete o risolti problemi. Non deve essere sottovalutato il rischio di trasformare situazioni potenzialmente critiche in conflitti aperti. In alcuni casi ho rilevato notevoli divergenze tra le interpretazioni dei fatti date dai responsabili delle strutture e dagli operatori e/o volontari. Per restituire la complessità, evitando di prendere posizione, ho riportato il più obiettivamente possibile i vari punti di vista nella scheda di visita, e

utilizzato lo spazio riservato ai commenti per inserire impressioni e sensazioni che potessero aiutare chi avrebbe dovuto analizzare i dati. È importante che il ricercatore abbia costantemente chiaro quale è il suo ruolo e ricordare che “s'immerge” un attimo in una realtà, dalla quale esce appena “inumidito”, per cui è necessario muoversi con molta attenzione. Non sempre è facile tenere sotto controllo il rapporto dialogico, e in alcuni casi è facile scivolare nel pericoloso pantano delle sequenze di lamentele e critiche. È importante evitare di cadere nella trappola empatica del “critichiamo assieme e diventiamo amici”, ma anche mantenere un certo livello di comprensione per evitare di tradire la fiducia che in quel momento l'intervistato sta accordando.

Uno dei punti che ha attirato la mia attenzione è la difficoltà di alcune persone nel trarre conclusioni esplicite da informazioni implicite. Ad esempio è abbastanza comune che, nonostante il protocollo SPRAR sia citato nelle convenzioni e spesso richiamato nelle varie comunicazioni, responsabili e operatori non lo avessero letto, non ne conoscessero i contenuti e ignorassero l'esistenza dei manuali operativi, che probabilmente sarebbero stati di grande aiuto nel gestire molte delle situazioni, nonostante i limiti imposti dal sistema delle rendicontazioni. Le motivazioni sono certamente varie, ma ho trovato illuminante un dialogo avvenuto alla fine dell'intervista con uno dei coordinatori di struttura (C):

I: ...dal punto di vista del sistema, cioè dell'esperienza fatta, quali sono i punti secondo te, che dovrebbero essere risolti?

C: Secondo me chi ha accolto queste persone, sono stati abbandonati, a loro stessi. Nel senso non c'è stato un protocollo, una guida. Qualcuno che ci dicesse cosa dovevamo fare e cosa non dovevamo fare. Siamo andati molto a sentito dire, a telefonate. Non c'è stato coordinamento in questo senso. ((pausa)) Molto probabilmente anche perché l'Italia non era preparata a una invasione così, eh, non lo so. Non voglio dare giudizi, però magari un attimino più di linee guida ce le potevano dare. Oggigiorno c'è la *mail*, c'è la posta, c'è tutto di più, mandare un protocollo dove dice: gli dovete dare questo, questo e questo, e viene rimborsato questo e quello, ci voleva un minimo...

I: Ma... voi del protocollo SPRAR avete sentito parlare? il manuale lo avete letto?

C: mmm, Sì... no, dove lo prendevo questo manuale? [con tono crescente e un po' provocatorio]

I: Manuale del protocollo SPRAR... anche sul sito della Regione... per l'immigrazione c'è un sito apposta, dove c'è tutta la parte legale.

C: Ammetto che siamo stati carenti anche noi, forse perché non pensavamo fosse... Ci hanno detto che c'era questo protocollo SPRAR, però che c'era scritto dentro.. .(se) mi dicevano “vallo a leggere, ci sono tutte le indicazioni” per l'accoglienza io ci andavo.

Ammetto che nel momento dell'interazione ho avuto difficoltà a trattenermi dall'esprimere un giudizio, cosa che in parte traspare dalla mia reazione, quando ripetendo «il manuale del protocollo SPRAR...» prendo tempo per formulare una risposta che non sia troppo “saccente” o diretta. Riascoltando la registrazione e trascrivendola per verificare se la mia interpretazione iniziale fosse corretta, mi sono accorto che classificarla come “scusa” per mascherare carenza di iniziativa, poco interesse per il lavoro di accoglienza o sindrome da *burn-out*, sarebbe stato riduttivo e poco utile. Tra l'altro, cercando nel sito che avevo indicato non sono riuscito a trovare il protocollo SPRAR o i manuali operativi, che comunque sono facilmente reperibili cercando in *Internet* o sul sito [www.serviziocentrale.it](http://www.serviziocentrale.it). Quando mi sono domandato cosa potrebbe essere fatto per ridurre la quantità di situazioni simili, la dinamica ha assunto un altro significato. La prima frase di C è pronunciata immediatamente dopo la domanda, quasi senza intervallo, come se finalmente potesse avere spazio uno sfogo. Inizia in prima persona con “secondo me”, passa alla terza prendendo distanza e nel periodo successivo ritorna alla prima persona. Se il senso di abbandono e di smarrimento che possiamo percepire nel discorso diventa il contesto emotivo nel quale vengono interpretate le comunicazioni ufficiali, la frase finale e il «Se mi dicevano vallo a leggere...» potrebbe anche essere interpretato come “se qualcuno ci avesse detto come fare alcune cose, alleviandoci la quantità di incertezze e riducendo questo senso di abbandono avremmo lavorato meglio”. Credo sia importante tenere presente la complessità della situazione in cui si sono trovate molte organizzazioni che hanno accettato di ospitare i migranti sullo slancio emotivo dell'emergenza, trascurando di considerare le difficoltà che sarebbero emerse sul lungo periodo, o pensando a un'accoglienza di breve durata. La maggior parte delle strutture, comunque, ha difficoltà nel gestire le problematiche che si accumulano nelle persone coinvolte nella gestione e nell'adottare strategie di prevenzione o di riduzione dell'impatto della sindrome da *burnout*.

In varie ricerche realizzate negli ultimi anni ho rilevato la richiesta, spesso esplicita, di un contatto “persona a persona” da parte delle

organizzazioni: più contatti personali, più telefonate e meno *mail*. Per le istituzioni come la Regione Toscana o le Province gestire questa richiesta di ascolto non è semplice ma sarebbe importante che venisse presa in considerazione. L'esperienza del monitoraggio potrebbe essere ripetuta periodicamente, dando spazio anche a una raccolta dei problemi e a fornire risposte personalizzate, azioni che potrebbero ridurre la sensazione di "isolamento" o di apparente "disinteresse" da parte delle istituzioni e creare interessanti sinergie.