

La connessione tra livelli nella progettazione

Franca Olivetti Manoukian

La densità dei problemi che il lavoro sociale affronta, ma soprattutto il fatto che essi hanno una matrice sociale di sfondo, richiede il formarsi di un'intelligenza collettiva locale

capace di ascoltare ininterrottamente il problema e di connettere tra loro livelli di progettazione individuale, organizzativa e di comunità, in modo che l'insieme degli

interventi sia animato da una stessa progettualità. Mantenendo così forte un principio di corallità che porta alla reciproca valorizzazione e critica costruttiva.

In alcuni inserti sulla progettazione pubblicati su «Animazione Sociale» (12, 1997; 4 e 11, 1998) si è tentato di offrire riflessioni e indicazioni per affrontare un'attività — la progettazione appunto — che viene sempre più richiesta e raccomandata, investita di attese e potenzialità, ma che al tempo stesso rischia di diventare sterile, di ripiegarsi su posizioni astratte o di perdersi in un moltiplicarsi di semplificazioni.

Attraverso gli articoli sono state esplorate alcune questioni centrali intrinseche al progettare in campo organizzativo e sociale, si sono trattati aspetti critici ricorrenti nei processi di progettazione ed esposte ipotesi teoriche e pratiche a cui riferirsi per sviluppare progettazioni più pertinenti.

I contenuti non sono stati ordinati secondo uno schema lineare e consequenziale di tipo induttivo o deduttivo, impraticabile rispetto a una materia caratterizzata da una complessità irriducibile, da una molteplicità di intrecci di livelli e di punti di osservazione possibili. Ci si è collocati piuttosto in un'ottica di accompagnamento a chi sperimenta e ricerca progettazioni segnalando gli elementi di insieme e mettendo a fuoco via via approfondimenti e precisazioni.

Per questo su alcune parti si è ritornati, insistendovi, con lenti magari un po' diverse,

sollecitati anche da rimandi e osservazioni di lettori vicini e lontani; altre parti sono rimaste in ombra, non perché meno importanti, ma perché non si è potuto investire altrettanto per considerarle e trattarle.

Così, scrivendo sulla progettazione, si è anche sperimentata una progettazione che aveva un disegno iniziale fondato su qualche idea più padroneggiata e condivisa, e che successivamente si è sviluppata facendo i conti con interessi e richieste di diversi interlocutori, con opportunità e con limiti di tempo e di energie, con vincoli strutturali e contingenti. Gli esiti di questo modo di procedere possono apparire come delle elaborazioni non facilmente e immediatamente utilizzabili, o perché non direttamente collegate alle preoccupazioni e alle esperienze di chi legge o perché relativamente incomplete e incompiute, parziali e quindi incerte, inaffidabili per l'operatività.

Mi sembra allora importante, a questo punto, sottolineare come la progettazione in campo sociale non possa essere altro che un percorso accidentato inevitabilmente orientato da alcuni riferimenti cardinali, ma continuamente interrotto da soste, inerzie, ambivalenze e contrasti. Un percorso che non ammette di essere pensato da alcuni e imposto (anche con eventuali legittimazioni scien-

tifiche) ad altri per essere messo in pratica. Perché anche entro rapporti di dipendenza o di sottomissione la traduzione operativa implica comunque delle reinterpretazioni e quindi una partecipazione di fatto, anche attraverso astensioni o dissensi, alla messa a punto del progetto inizialmente definito.

Da qui due aspetti che marcano fortemente la progettazione sociale:

□ la presenza che esiste, e che non può non essere considerata e riconosciuta, di più soggetti — individui, gruppi, organizzazioni, istituzioni, siano essi attivi o passivi, aperti o impermeabili a qualsiasi proposta, alla ribalta della scena sociale o nascosti ed emarginati, ecc.;

□ l'assenza (o inconsistenza) della tradizionale distinzione tra conoscenza e azione nel senso che l'agire nel sociale espone delle rappresentazioni (del contesto, degli attori sociali, dei rapporti tra individui e gruppi, dei problemi, delle risorse, ecc.) e le provoca sia nei singoli che nei gruppi: non ci può essere quindi separazione netta tra luoghi e tempi in cui si pensa e luoghi e tempi in cui si agisce e neppure predominanza di un pensiero analitico o definitorio a cui l'azione deve essere subordinata o, viceversa, supremazia di un'azione che prescinde dal pensiero.

Rispetto a situazioni specifiche in cui si è chiamati a progettare o ci si propone di progettare, le indicazioni non possono che essere di tipo metodologico: non si può che cercare di esplicitare alcune attenzioni da adottare nel percorso, alcuni processi che facilitino il riconoscimento dei diversi attori in campo, segnalare che cosa possa offrire appigli più affidabili a cui agganciarsi, come possano essere scoperte risorse più promettenti, inventati ruoli e strumentazioni più efficaci. Con ciò non ci si sottrae a scelte di valore: queste però non si fanno in astratto una volta per tutte, ma si misurano e si collaudano lungo la strada, affrontando rischi e continuamente sperimentando la limitatezza del possibile.

A suggello della esplorazione e della cooperazione conoscitiva che si è avviata sulla progettazione mi propongo allora, non per concludere ma per marcare le riflessioni con qualche ulteriore e più specifico approfondimento, di riprendere un punto essenziale: le connessioni tra i diversi livelli della progettazione. Tenterò inoltre, per condividere il più possibile da vicino obiettivi e interrogativi di chi si misura nella realtà lavorativa quotidiana con la promozione e la realizzazione di progetti, di prefigurare alcune condizioni operative che possono sostenere e facilitare.

I livelli della progettazione

Negli articoli scritti nei tre precedenti inserti, spesso sono stati fatti riferimenti ed esempi riguardanti le organizzazioni dei servizi sanitari e sociali e le loro articolazioni, i gruppi, le équipes, gli operatori, talvolta anche i singoli operatori e gli interventi rivolti a situazioni individuali.

Rispetto alla tematica complessiva della progettazione sociale si potrebbe aver dato l'idea che non vengano considerate rilevanti le differenze tra i diversi livelli di progettazione in campo sociale e che possano essere messi sullo stesso piano i processi di progettazione relativi a casi singoli (persone e fa-

miglie in difficoltà), i processi di progettazione di unità o sotto-unità organizzative (aziende sanitarie locali o ospedali, servizi di salute mentale, SERT, consultori o Informa giovani, o anche cooperative e servizi privati), i processi di progettazione finalizzati a promuovere iniziative e mobilitare risorse per affrontare i disagi di un quartiere o per investire nella prevenzione o contrastare l'emarginazione.

Tra il livello individuale, il livello organizzativo e il livello sociale esistono differenze di immediata evidenza, che ciascuno può facilmente aver presenti: differenze di contenuti,

di attori, di relazioni tra gli attori e anche di strumentazioni specifiche, connesse alle diverse conoscenze scientifiche che permettono di leggere e trattare i diversi fenomeni. Ciò che invece è meno evidente, e va quindi richiamato, è che i tre livelli sono intrinsecamente collegati tra loro, e il collegamento non è automatico, né scontato, ma va riconosciuto e attivato.

Pensiamo, ad esempio, a un progetto per l'inserimento lavorativo di una persona disabile che viene realizzato da uno o più operatori: a seconda che si collochi in un servizio che funziona in modo adempistico per applicare i dettati legislativi o in un servizio che è orientato ad una progettualità per sviluppare integrazioni sociali, il progetto si articolerà in modo differente. E il servizio stesso o, per meglio dire, il suo oggetto di lavoro sarà progettato dal punto di vista organizzativo in modo diverso a seconda degli orientamenti dominanti nel contesto sociale (gli orientamenti dei dirigenti e dei responsabili, degli amministratori, dei responsabili politici ma anche dell'opinione pubblica, della collettività) che sostengono le diverse rappresentazioni dei problemi dell'esclusione e dell'interazione con i diversi o delle relazioni tra differenze.

Se ogni livello è considerato in modo staccato, disgiunto, ciascuno progetta o riprogetta separando artificiosamente il proprio ambito dall'insieme. Certo quando ci si trova concretamente ad operare sul campo, si è in un certo senso costretti a sospendere o a mettere sullo sfondo temporaneamente il quadro d'insieme. Se si tratta di progettare tra un assessorato di un Comune, i servizi di un'ASL, cooperative e associazioni un progetto per il disagio giovanile, costruendo delle rappresentazioni il più possibile esplicitate e confrontate dei problemi presenti in uno specifico contesto locale, non è possibile riferirsi direttamente al caso della ragazzina ai limiti dell'anoressia, o a quello del ragazzo che ha avuto denunce per vandalismi o piccoli furti. Così come se si tratta di mettere a punto un progetto per intervenire su una situazione di violenza sessuale all'interno di una famiglia con figli adolescenti non sarà necessario tener presenti gli spazi e i contenuti intorno a cui si aggregano i giovani di quell'età. Ma è cruciale che la distinzione, funzionale a collocare modi di trattare i dati, a individuare attori da coinvolgere e azioni da intraprendere, non venga confusa con una sorta di divisione del lavoro definitiva, che fa diventa-

re quelli che sono (e devono rimanere) pannelli provvisori pareti fisse, che impediscono la comunicazione e la visione complessiva della continuità che di fatto esiste tra i livelli.

E la compartimentazione in senso verticale legittima anche compartimentazioni in senso orizzontale.

Tra servizi e tra professionisti ciascuno può rivendicare e mettere in primo piano il proprio ambito di competenza (garantito tra l'altro da quanto stabilito a livello istituzionale o da quanto è prassi consolidata nella preparazione professionale specifica) e quindi la propria titolarità a progettare rispetto a parti della situazione individuale, organizzativa o sociale che sia. In uno stesso campo, su uno stesso caso, su interventi finalizzati agli stessi destinatari, su uno stesso territorio geografico e sociale anche limitato, si avranno allora contemporaneamente più progetti giustapposti, come se si andasse schierando in serie una batteria di pezzi che mira allo stesso bersaglio. A differenza però di quanto a volte (si ricordi la pagina di Tolstoj su Kutuzov!) avviene in campo militare (a cui si potrebbe pensare perché spesso i progetti nel sociale intendono «lottare» contro fenomeni sociali) il bersaglio non è esattamente lo stesso perché le rappresentazioni dei problemi da affrontare sono diverse e gli armamentari a disposizione efficaci solo a certe condizioni. Il rischio è allora che, ritenendo di rivolgersi nella stessa direzione, si vada invece in direzioni diverse, ovvero che si progetti rispetto a problemi visti in modo differente e anche opposto, vanificando gli sforzi reciproci, perdendo terreno (rispetto alle attese e all'efficacia degli interventi) e assorbendo risorse, con penosi sprechi, più che mai spiacevoli a fronte delle dotazioni limitate di cui comunque si dispone.

Se la distinzione dei livelli è necessaria perché per ogni livello vanno considerate le specificità della progettazione, è altrettanto necessario che tra i livelli si vedano le ricomposizioni, quelle che esistono e quelle che potrebbero essere attivate, perché è dalle ricomposizioni che prende senso la progettualità propria di ciascun livello.

Ad esempio, prendiamo una modalità progettuale che almeno in certi servizi è considerata ormai collaudata: progetti individuali di affidamento educativo per bambini in difficoltà. La realizzazione di un progetto di questo tipo in cosa consiste? Nel trovare una famiglia o dei genitori capaci di svolgere un ruolo educativo nei confronti di un bambino adeguatamente diagnosticato? Nel fare una diagnosi del bambino, della famiglia d'origine e della famiglia affidataria per identificare i corretti abbinamenti? Oppure la progettazione anche del singolo caso mira a valorizzare sensibilità e disponibilità presentate da alcuni genitori e alcune famiglie, a mettere in contatto risorse relazionali con situazioni di malessere, paura, aggressività, deprivazione? Considera i vari elementi diagnostici delle indicazioni per orientarsi rispetto alla possibile attivazione di ambiti relazionali significativi?

Le risposte a queste domande collegano la progettazione a livello individuale con la progettazione che il servizio o i servizi che si occupano di affidamento mettono a punto rispetto all'insieme delle attività che sono chiamati a svolgere per il disagio minorile.

Ciò che si può ipotizzare e prefigurare, ma anche realizzare, ciò che si può ottenere attraverso la progettazione a ciascun livello trova le sue radici di senso entro il livello stesso, per ciò che mobilita e per i significati che ha per chi è direttamente coinvolto. Al tempo stesso, tuttavia, proprio perché comunque si tratta di un progetto nel sociale, su problemi sociali, tra attori sociali, trova almeno alcune delle sue ragioni di essere negli altri livelli. E i significati

che circolano tra livello individuale, organizzativo e sociale non si allineano secondo una sequenza ordinata e gerarchica per cui il livello individuale prende senso dal livello organizzativo e questo a sua volta dal livello sociale. Si tratta piuttosto di connessioni che si intersecano, che convergono o divergono e che attirano o spingono le diverse progettazioni in una direzione o in un'altra.

Si tratta di riuscire a vedere o intravedere le interrelazioni molteplici che collegano le contraddizioni con cui ci si misura. Se il funzionamento della società fosse riconducibile a quello di un organismo armonico e compatto la progettazione sociale sarebbe relativamente semplice e non richiederebbe tanti investimenti di conoscenza, tante fatiche e inquietudini. La progettazione è invece così complessa perché — collocati entro il divenire sociale e le sue infinite multiformità e incoerenze — cerchiamo di individuare dei percorsi che ci permettano di trovare delle direzioni, dei sensi al nostro e altrui agire, che ci portino verso degli assetti, dei modi di vivere nella società che consideriamo migliori, a cui attribuiamo maggior valore, più vicini per approssimazione a un presunto benessere comune.

Ricomporre con criterio

Nelle ricomposizioni tra i livelli siamo sempre tentati di ricorrere, come più volte è stato segnalato negli articoli sui diversi aspetti della progettazione, ad una posizione rassicurante, tanto rassicurante quanto «insensata» e «arrogante», per usare degli aggettivi di un «pensoso» pensatore: una posizione che ci stabilisce al centro della scena, dotati di grande perspicacia, attrezzati non solo per dominare il presente, l'oggi, ma anche per dare forma al futuro. È la strada che alla società occidentale, inorgogliata dalle scoperte e dalle rivoluzioni dell'età moderna, pare sia stata additata dai primi tentativi di conoscenza «scientifica» del sociale.

È stata per molti decenni percorsa con

grandi successi dalla prima scienza che si è candidata a pieno titolo a risolvere (= eliminare una volta per sempre) i problemi della convivenza sociale, ovvero la medicina. Attraverso lo studio razionale e oggettivo, l'accumulazione delle evidenze empiriche, la classificazione sistematica di tutti i tipi di disturbi e delle loro concatenazioni, la scoperta delle leggi di funzionamento delle varie parti del corpo umano, si è messo a punto un apparato tecnologico sempre più sofisticato, che ha dimostrato la sua potenza nello sconfiggere molte patologie e cause di morte e che sembra poter infrangere i limiti dell'umano.

Perché ciò che è riuscito a livello biologi-

co, ciò che ha mostrato la sua efficacia per il corpo umano, non può essere valido anche per il corpo sociale?

Da qui le idee serpeggianti, sottilmente infiltratesi anche tra i professionisti che operano in campo sociale, che sia effettivamente possibile risanare, guarire, rimuovere definitivamente effetti e cause di sofferenze e disagi. E da qui anche le ricomposizioni tra i diversi livelli della progettazione sociale che tendono a essere viste in modo statico, per divisioni e specializzazioni teoricamente unificate dalla razionalità che è alla base dei diversi procedimenti tecnici e che di per sé garantisce di ottenere esiti positivi. Con questo approccio le connessioni appaiono tanto semplici quanto astratte, scontate quanto sterili. Ogni livello è autoreferenziale e i passaggi tra progettazione a livello individuale, organizzativo e sociale avvengono attraverso canali formali, che trasmettono quasi soltanto dati numerici. Non è necessario cogliere altri elementi perché i progetti sono dettati dalle prescrizioni razionalistiche, che porteranno ordine e uniformità nel disordine del quotidiano.

Più congruente con la complessità delle progettazioni sociali appare invece un modo di vedere le ricomposizioni che è suggerito dalle stesse scienze sociali e dalle loro più recenti acquisizioni.

È l'approccio che ci indica che i problemi sociali possono essere rappresentati da tanti punti di vista e possono avere origine dalle più diverse cause, anche difficilmente identificabili. Molti di questi problemi sono irriducibili, ovvero non eliminabili; alcuni sono ingestibili, ovvero non

trattabili perché vanno molto al di là delle forze esistenti; alcuni possono essere gestiti con diverse strategie, ognuna delle quali può avere una propria razionalità, perché comunque non è certo che cosa sia positivo e negativo nell'oggi e nel domani. I diversi soggetti che entrano in campo nella progettazione sono portatori di interessi e di orientamenti differenti, di differenti istanze, legate anche a differenti poteri e saperi, non facilmente componibili in risposte univoche. Ogni interazione è intrisa di ambivalenza per cui ciò che sembra valido e utile a livello sociale può avere effetti nefasti per situazioni individuali. La tutela dei diritti degli uni può ledere i diritti degli altri. L'organizzazione di un servizio può richiedere risorse e investimenti che vengono sottratti a un altro servizio. Ciò che viene solitamente considerato risorsa e competenza positiva può rivelarsi vincolo rispetto a esigenze di cambiamento. Le ricomposizioni tra i livelli della progettazione in quest'ottica sono sempre da ricercare nel contingente, nell'articolarsi e nello svilupparsi dei processi, senza poter troppo contare su posizioni e definizioni date.

Il sostegno più consistente in questa ricerca è dato proprio dall'assunzione di un approccio aperto al possibile, che suggerisce e guida nelle esplorazioni, ma anche da un pertinace riferimento a qualche valore esplicitato, che consente di raccogliere e collegare brandelli e spunti sparsi e confusi, metterli in evidenza, riconoscerli e farli riconoscere e promuovere comprensioni di significati che la progettazione a livello individuale suggerisce a quella sociale o viceversa.

L'importante è sperimentare

Se la progettazione nel sociale implica attivare dei collegamenti tra diversi livelli e se si fonda su un'azione orientata che si avvale di diversi e complessi processi di valutazione, si può prevedere che i vari tipi di orga-

nizzazione, pubbliche e private, grandi e piccole, vecchie e nuove, che già sono presenti in un dato contesto difficilmente riescano all'interno del funzionamento abituale a trovare immediatamente condizioni e modalità

di lavoro congruenti con ciò che la progettazione stessa richiede.

D'altro lato per introdurre degli approcci alla progettazione più interessanti e fecondi, è opportuno e vantaggioso che si possano avere sperimentazioni concrete e dirette, in modo che persone e gruppi provino che cosa comporta imbarcarsi in questi percorsi, anche rispetto alle modalità di conoscenza/azione acquisite e praticate nel lavoro professionale e nell'impegno sociale.

Si può allora ipotizzare che per sviluppare una progettazione dotata di quelle caratteristiche e di quelle attenzioni, che sono state qui e negli inserti precedenti richiamate e illustrate, vada costruita una sorta di «organizzazione temporanea» che incroci le organizzazioni esistenti, formali e informali, e che delimiti un ambito entro cui possano effettivamente prendere consistenza delle costruzioni più che delle definizioni di problemi, degli oggetti di lavoro più che dei mandati istituzionali, degli ascolti più che delle prescrizioni, delle connessioni più che delle specializzazioni, delle elaborazioni di conoscenze più che delle azioni in sequenza.

Nei funzionamenti consolidati si apra allora un'articolazione organizzativa che sostenga e tuteli la progettazione per il tempo che è necessario (tempo limitato e previsto). La temporaneità permette delle sospensioni dei modi di pensare e fare routinari e insieme attenua la minacciosità che ormai accompagna ogni proposta di cambiamento. Non si tratta di istituire una «nuova» organizzazione. Si tratta piuttosto di agganciare alle realtà di lavoro abituali delle modalità organizzative che attivino e salvaguardino la sperimentazione di un percorso, in cui e per cui vengono attualizzati degli orientamenti di valore e delle letture della realtà attraverso cooperazioni tra diversi ruoli, professionali e istituzionali, di cui si reinventano contenuti e attività. Le dissimmetrie si ridisegnano, perché diventano meno collegate alle posizioni e ai livelli occupati e più marcate dalle differenze di competenze o di investimenti che il percorso stesso richiede o mobilita.

Per questo ambito circoscritto e provvisorio possono anche essere accettati dei controlli, dei tempi e delle forme di controllo studiate appositamente, si possono ricercare delle verifiche con diversi interlocutori e si può anche arrivare a delle valutazioni. Per la progettazione ci si danno spazi e tempi di rielaborazione delle azioni.

In altre parole, attraverso queste modalità organizzative si creano le condizioni perché possano trovare traduzioni operative i processi che intrinsecamente sostengono una progettazione dialogica o un'azione orientata: si ridefiniscono i ruoli di responsabilità e di coordinamento in modo che vengano valorizzate le capacità di ascolto e le competenze nel promuovere identificazioni positive col progetto e nel gestire le interazioni tra diversi attori; si individuano sedi, tempi e modi per sollecitare e raggiungere delle rappresentazioni plausibili dei problemi a cui la progettazione si ricollega; si mettono a punto strumenti per descrivere ed esporre anche all'esterno lo svolgimento del percorso; soprattutto vengono fissati degli ambiti di comunicazione diversificati (riunioni a vari livelli e colloqui), precisati rispetto alla periodicità, alla partecipazione, ai materiali da trattare, alla conduzione: sono questi che permettono di «praticare» quei processi di valutazione, di controllo e verifica che sono, come abbiamo visto, essenziali per tener viva la progettazione stessa.

Da qui diventa possibile un reale apprendimento dall'esperienza rispetto al progettare, ma anche più in generale rispetto al come è possibile orientarsi e intervenire in un contesto sociale. L'organizzazione temporanea sussiste in quanto riesce a individuare via via nel contesto ciò che la sostiene e la legittima, ciò che permette di produrre qualche cosa di apprezzabile e di riconosciuto sia da chi ne fa parte che da chi a diverso titolo la incontra. Non può esistere se non come organizzazione che apprende nel suo stesso interagire con il contesto più ampio, da cui continuamente raccoglie segnali per orientare attività e modi di gestirle.