

FRANCA OLIVETTI MANOUKIAN

## Il lavoro sociale come co-costruzione

Orientamenti per lavorare non da soli

Lavorare nel sociale, lo dice la parola stessa, richiede di lavorare con altri. Assumere quest'ipotesi fino in fondo, tuttavia, non è semplice né immediato. Implica la fatica

di confrontarsi con la multiformità di punti di vista e interessi, attese e rappresentazioni, di ciò che per ciascun soggetto sarebbe utile fare per affrontare i problemi. Ecco perché, al di là della

condivisione a parole sulla necessità di co-costruire il prodotto sociale, nella realtà si sperimentano blocchi e chiusure, competizioni e contrapposizioni. Come fare a lavorare insieme?

Nel precedente inserto ho sostenuto che i servizi sociali (socioassistenziali, socioeducativi) sembrano oggi sempre più esposti a una scelta di percorso. Di fronte alla domanda crescente di interventi per trattare il disagio sociale che si estende e si aggrava, possono accettare come inevitabile una delega esclusiva – sopportando un vissuto di assedio che sta mettendo a dura prova la tenuta psicofisica degli operatori – oppure assumere una diversa collocazione convocando la società in cui sono inseriti a prendere consapevolezza delle questioni sociali che la travagliano e che sper essere trattate esigono apporti e cooperazioni tra più soggetti.

Ritenere che la funzione dei servizi sia quest'ultima richiede, come è già stato segnalato, un ripensamento del modo di intendere il lavoro sociale. In questa prospettiva i servizi, da istituzioni cui è delegata la gestione specialistica del disagio, sono chiamati piuttosto a costituirsi come *attivatori di processi sociali*, volti a costruire convergenze di visioni sui problemi, sulle ipotesi di trattamento e sulle risorse da reperire e utilizzare.

In altre parole questa seconda strada implica prendere distanza dall'investirsi di una funzione essenzialmente riparativa (benefica) e/o redistributiva (per perseguire giustizia nei confronti dei più svantaggiati) e apre piuttosto

sto a intraprendere iniziative di connessione, di informazione e comunicazione, di scambio per individuare vincoli e risorse e costruire collaborazioni per affrontare e gestire il disagio.

Quella sostenuta è dunque una *visione dinamica* del rapporto servizi/società, che appare più congruente con le trasformazioni in corso nei nostri contesti contemporanei. All'interno di questa visione i servizi recedono da una posizione centrale, in cui vengono installati come *le* istituzioni deputate al trattamento del disagio, e si configurano con una presenza più diffusa e con articolazioni mobili. Allargando lo sguardo alla società nel suo insieme, l'attenzione si sposta infatti dalla onerosità della delega data ai servizi, alla *gravità dei problemi* presenti nel contesto. Sono questi che vanno rimessi in primo piano, in modo tale da poter essere rappresentati agli occhi della gente, dei diversi attori sociali e istituzionali.

\* Per questo inserto che continua il discorso fatto nel precedente, *Quanto è sociale il lavoro dei servizi?* (10/2004), prego il lettore di tenere conto delle stesse avvertenze già segnalate. Si tratta di materiali, proposti in vari modi in diversi incontri e raccolti qui con l'idea di offrire delle ipotesi insature, intuizioni e spunti per discutere, in vista di contribuire a sviluppare percorsi di re-invenzione e promozione del lavoro dei servizi sociali, socioeducativi, socioassistenziali, socioassistenziali. Ancora ringrazio Roberto Camarlinghi e Francesco d'Angella per il sostanziale contributo alla ricomposizione dei pezzi e alla redazione dell'insieme.

## I servizi come una delle parti in gioco

Non nascondo la difficoltà di declinare, nella realtà odierna, una simile interpretazione della funzione dei servizi. Una interpretazione che, merita ricordarlo, non nasce oggi, ma è inscritta nelle ipotesi stesse che portarono all'istituzione dei servizi. Negli anni in cui vennero istituiti (anni '70) i servizi sono stati infatti portatori di innovazioni, proponendo alternative ai modelli preesistenti di gestione del disagio (incentrati sulla liberalità dei benefattori, sull'isolamento dal contesto e la reclusione rieducativa o su impersonali interventi amministrativi) e cambiamenti nei rapporti sociali (tra istituzioni e cittadini). Oggi uscire dal meccanismo della delega e attivare processi di coinvolgimento sociale è più difficile di allora. È più difficile, da parte dei servizi, pensarsi come «infrastrutture della promozione sociale», come si diceva allora, anziché «imbuto dei problemi», come si sperimenta oggi. Più difficile, certo, ma non meno necessario.

Un episodio può dare la misura di questa difficoltà. Un'impiegata di un Comune di medie dimensioni intorno a Milano mi ha raccontato, qualche mese fa, di essere stata incaricata dal dirigente di settore di mettere sul sito del Comune tutti i recapiti a cui i cittadini possono rivolgersi per accedere a dei servizi sociali. Gli operatori hanno reagito male e si sono risentiti per questa iniziativa, esprimendo vigorosamente il loro disappunto: «Gli amministratori che hanno avuto questa idea ci vogliono far morire: poi la gente telefona, arriva al servizio e noi non ce la facciamo più!».

Com'è possibile che un servizio «sociale» pensi di sottrarsi alla visibilità? Probabilmente, ipotizzo, si ritrova immobilizzato dentro una rappresentazione chiusa della situazione, per cui chiunque arriva al servizio è potenzialmente un caso di cui ci si deve occupare, un caso che va ad ingrossare il carico lavorativo che ci si deve addossare per «risolvere» problemi angoscianti e per lo più senza sbocco. È comprensibile, in questa prospettiva, che ci si senta sotto assedio, circondati da individui e grup-

pi che mirano a impadronirsi degli spazi di decisione e di azione, a sottomettere e a imporre semplificando e minimizzando i contenuti degli interventi, senza tener conto di competenze e metodologie professionali.

Se ci si rappresenta di dover rispondere ai malesseri e alle disfunzioni che vengono portate, di dover risolvere difficoltà e sofferenze è inevitabile sentirsi costantemente inadeguati. Se poi si presume di dover occuparsene da soli, ci si sentirà oppressi dalla quantità e dalla gravità delle situazioni. Se invece si riesce a vedersi entro un contesto sociale in movimento, in cui molti si aggirano con i loro fardelli di sofferenza e di angoscia, ma anche con disponibilità e interessi ad impegnarsi, con idee e capacità, con preoccupazioni e attenzioni per vari tipi di questioni, forse riusciamo a immaginare maggiori possibilità evolutive.

È proprio il vedersi come una delle parti in gioco che rende possibile spostare il centro dell'attenzione dai singoli che stanno male e chiedono/prendono interventi risolutivi ai problemi che segnano l'area territoriale; è questo che permette di considerare potenziali interlocutori sui problemi tutti coloro che vivono in un territorio, che sono protagonisti attivi o da attivare per ricercare e sostenere il mantenimento di assetti sociali più vivibili. Ciò non significa sostenere che i servizi non debbano essere il capolinea di problemi e disagi. Penso che questo sia inevitabile e che in fondo sia questa la loro funzione: intercettare il disagio e trovare i modi per farvi fronte. Ma questo non significa che compito dei servizi sia quello di «mettere a posto il disordine sociale», in modo tecnicamente ineccepibile, perché questo è ciò che più immediatamente sembra che la gente chieda loro. Colludere con queste attese/pretese rischia di far fallire ogni intervento possibile e di generare un continuo vissuto di frustrazione.

Dichiarare l'impossibilità di gestire da soli la complessità dei problemi sociali, dandosi il compito di farli riconoscere e assumere da vari soggetti per trovare modalità più eque e sop-

portabili di gestirli, non è una sconfitta per i servizi. La sostenibilità dei servizi, ma più radicalmente la tutela dei diritti di cittadinanza, oggi credo non possa essere promossa senza il ricorso a quest'ipotesi: un'ipotesi politico-culturale, ossia un'interpretazione aggiornata della loro funzione «pubblica», riferita a un'idea di società in cui i problemi delle persone non sono affari privati, ma conservano un interesse sociale. La possibilità di salvaguardare i diritti sembra oggi dipendere molto dalla capacità di tener vivo un dibattito che riconosca la necessità di non derogare a criteri base di giustizia sociale. In sintesi si potrebbe dire che i servizi oggi tutelano i diritti nell'assumere «l'impresa sociale» di convocare la società (cittadini, volontari, professionisti, ecc.) a prendere parte e a essere parte delle decisioni sulle po-

litiche sociali ed economiche di un determinato territorio.

Assumere questa ipotesi fino in fondo, implica fare i conti con la fatica emotiva e cognitiva prodotta dal doversi confrontare con la *multiformità* di punti di vista e interessi, di attese diversificate e differenti rappresentazioni di ciò che per ciascun soggetto sarebbe utile fare per risolvere i problemi; nei diversi territori di intervento esistono differenti posizioni e differenti interessi, anche confliggenti. Di fronte a questa multiformità la possibilità di tutelare i diritti è data sempre più dal costruire «convergenze» verso certi orientamenti, verso certi modi di affrontare ad esempio i problemi delle famiglie multiproblematiche, o delle persone alla ricerca di un nuovo percorso lavorativo.

## Il combinato impegno di più soggetti

Sul piano operativo individuare convergenze sui problemi sociali implica il sostenere dei processi di co-costruzione sociale. Con questo modo di dire inusitato (anche se è un neologismo a cui ormai si fa frequentemente ricorso anche in altre lingue dell'Europa occidentale) si intende sottolineare che la realizzazione di alcune attività esige il combinato impegno di più soggetti. È qualche cosa di più ampio e più complesso della «collaborazione», che rimanda ad una partecipazione ad una produzione già definita, ad un «fornire aiuto»; è più specifico e circoscritto di «cooperazione», che si riferisce (anche per le sue declinazioni istituzionali come «cooperazione internazionale» o «cooperativa») a delle elevate finalità comuni; è molto vicino alla co-progettazione e in particolare a quella che altrove è stata descritta come «co-progettazione» dialogica<sup>(1)</sup> e cioè come processo continuo di conoscenza-conoscenza.

Ma mi sembra più appropriato parlare di co-costruzione perché nel linguaggio corrente la parola progettazione può far pensare che debba seguire successivamente una realizza-

zione e allora si dovrebbe parlare di co-realizzazione.

Merita sottolineare come l'idea della co-costruzione sia esposta – anche se con parole differenti – dalla legge 328, legge di «riforma» dei servizi, che sancisce la costituzione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali a cui provvedono più soggetti per far fronte alla complessità dei disagi che la società contemporanea produce.

La co-costruzione, così come è prefigurata nella legge 328, è un modo di lavorare rispetto a problemi che non sono suscettibili di pianificazione e di riordino generale, ma richiedono analisi e comprensioni sofisticate, che mettano in luce possibili priorità. Su queste va costruito il consenso di diversi attori per la messa a punto di strategie e politiche con cui affrontarli. In questa ricerca di condivisione emergono solitamente diverse posizioni ideologiche e di potere sociale, che possono

<sup>(1)</sup> Cfr. d'Angella F., Orsenigo A., *La progettazione sociale*, Quaderno di Animazione e Formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino 1999.

però incontrarsi intorno a negoziazioni parziali, relative all'analisi di situazioni, all'individuazione di criteri e obiettivi da privilegiare.

Nella quotidianità dei servizi mi sembra di constatare da un lato una diffusa condivisione della necessità di avviare e sostenere processi di co-costruzione, ma dall'altro anche vari intoppi e blocchi rispetto all'andare in questa direzione: si sperimentano omissioni e interruzioni nelle comunicazioni, conflittualità che rischiano di cristallizzare posizioni individuali (ognuno difende il proprio progetto professionale) e chiusure organizzative (ogni organizzazione difende il progetto del proprio servizio).

Riemergono o si coagulano separazioni tra operatori appartenenti a organizzazioni diverse, di diverse professionalità (o, all'interno delle stesse professionalità, tra diverse scuole di pensiero), tra operatori e dirigenti, tra gli esperti del sociale e i cittadini, tra Enti pubblici e il Privato sociale. Separazioni che impediscono di avviare dei reali processi di co-costruzione e che rinforzano la percezione dell'assedio: cioè ci si ritrova da soli con il proprio agire perennemente in emergenza, assillati da spinte e prescrizioni incalzanti che vengono da ogni parte.

Per dare più consistenza all'ipotesi che sto presentando, può essere interessante mettere a fuoco *alcuni orientamenti metodologici* da

adottare per sostenere i processi di co-costruzione sociale.

Qui di seguito tenterò di indicare alcuni elementi «cardine» che non vanno presi come delle prescrizioni, ma piuttosto come degli appigli, delle avvertenze da tenere presenti a livello del funzionamento organizzativo e operativo:

□ il primo appiglio è riconoscere nel contesto l'esistenza di più soggetti collegati al problema;

□ il secondo è decostruire le proprie routine collaudate per poter incontrare, riconoscere e valorizzare, modalità di intervento proposte e praticate da altri;

□ il terzo è spostare l'attenzione dal confronto sulle cose da «fare» alle ipotesi-concezioni implicite nelle azioni immaginate o previste;

□ il quarto è passare dalla molteplicità di prescrizioni autodefinitive alla ricerca di qualche ipotesi relativamente aperta e confrontata tra i soggetti coinvolti.

Questi orientamenti richiedono di esercitare una continua riflessività sulle azioni, darsi i tempi e i modi per ri-pensare l'operatività. Essi hanno come filo rosso che li attraversa quello di poter rendere la co-costruzione una costante fonte di apprendimenti e di crescita soggettiva, di promuovere dinamismi nelle organizzazioni di appartenenza e soprattutto nei contesti sociali.

---

## Riconoscere nel contesto l'esistenza di diversi soggetti

Se gli interventi sociali esigono per avere riscontri positivi delle co-costruzioni, è necessario che chi se ne fa promotore e chi si impegna a realizzarli riconosca in primo luogo che nelle situazioni in cui e con cui si interagisce sono coinvolti più soggetti: individui, professionisti, gruppi formali e informali, organizzazioni pubbliche e private.

La difficoltà vissuta ed esposta da un singolo utente tocca comunque più attori, i quali danno interpretazioni e valutazioni della situa-

zione non univoche, sottolineandone aspetti differenti, spesso anche in contraddizione l'uno con l'altro.

Si pensi ad esempio al caso di un bambino che ha comportamenti considerati anomali e ingestibili da alcuni insegnanti che pensano ad una segnalazione alla neuropsichiatria infantile: altri insegnanti possono considerare le preoccupazioni eccessive e i genitori possono ritenere che la «colpa» sia di un'insegnante incompetente o severa; l'assistente sociale che già

conosce la famiglia perché una collega ha seguito il caso di una sorellina più grande, si inquieta perché ricorda l'atteggiamento ostile («non collaborante») manifestato nei confronti degli operatori. Qualsiasi «mossa» venga intrapresa in uno scacchiere con questi schieramenti non può aver esito positivo senza tener conto delle possibili, probabili mosse del soggetto principale – il bambino – ma anche di tutti coloro che gli stanno intorno, vicino o lontano.

Non è molto diverso se si tratta di intervenire per favorire un inserimento lavorativo di una persona svantaggiata, o per la rivitalizzazione di un centro di aggregazione giovanile o per avviare l'articolazione di un servizio per bambini maltrattati o vittime di abuso. Anche in questi casi sono implicati più soggetti: gli utenti e le loro famiglie (a volte anche aggregazioni o associazioni di famiglie), i diversi servizi con le loro competenze istituzionali e le loro prassi organizzative (dai Comuni alle ASL, alle varie cooperative), gli operatori con le loro diverse professionalità (e identità professionali da salvaguardare e rinforzare): ciascuno è portatore di una propria idea con cui spesso è adesivamente identificato, e di cui si vede l'unico autentico e attento propulsore e difensore.

Ora questi diversi soggetti nelle loro posizioni diverse, con le loro attese e i loro orientamenti, attribuiscono al progetto e all'intervento o agli interventi da realizzare, obiettivi e modalità di sviluppo che non possono essere immediatamente convergenti e tanto meno omogenee. Ciascuno mette in primo piano alcune specifiche esigenze, con criteri diversi da quelli utilizzati dagli altri soggetti. E non si ha solo una notevole varietà. Non esistono solo le diverse posizioni istituzionali e i diversi punti di vista organizzativi e professionali che rendono difficili delle convergenze: vi sono anche *dissimmetrie*.

Le diverse posizioni non sono infatti tutte sullo stesso piano, non hanno tutte lo stesso peso e la stessa influenza. La simmetria e l'equilibrio delle forze sono auspicabili ma di fatto sono rari. E la simmetria non si crea con una legge: la legge la raccomanda, la propone,

la dispone, ma non la garantisce. I diversi soggetti istituzionali che agiscono o intervengono, gli individui che interagiscono con diversi ruoli si giocano nella situazione con diversi poteri che sono collegati alle collocazioni istituzionali e anche alle conoscenze di cui dispongono, ai saperi e alle capacità personali che riescono a esporre e a far valere nella situazione.

Le leggi è come se fissassero dei binari sui quali ed entro i quali muoversi. Ma se non c'è un motore che fa muovere, i binari di per sé non imprimono movimenti: restano lì fissi e diritti al loro posto. Le leggi non attivano di per sé. Sui binari può non passare mai nessuno. Di per sé i binari non si incontrano e non fanno incontrare. La legge di per sé non è dunque una garanzia di possibilità di incontro.

Se ogni soggetto si attiva soltanto in applicazione del proprio specifico mandato istituzionale, nella sua posizione prefissata, le possibilità di incontro per la realizzazione di un progetto e di un intervento sono fortemente a rischio. Ognuno si muove nella direzione che si è autofissato, rimproverando gli altri di essere inadempienti, ritardatari, di non fare quello che spetterebbe loro di fare, di non produrre quanto è di loro competenza. Ciascuno ha idee diverse su che cosa nella situazione concreta sia importante e su come si dovrebbe operare al meglio, ma è molto difficile che le diverse ottiche si incontrino. È difficile ricomporre i diversi punti di vista sui fenomeni, le letture dei problemi, le attese di ciascun soggetto nel far parte del progetto.

Da qui emerge con insistenza la necessità di ri-attualizzare in ogni situazione specifica le condizioni in modo che i diversi soggetti co-presenti possano ri-conoscersi e ri-posizionarsi tra loro. È questo che rende possibile l'apertura di una comunicazione o di una maggiore/migliore comunicazione tra i diversi soggetti, capace di favorire l'incontro delle diverse posizioni ideologiche e di potere sociale, intorno a negoziazioni parziali relative all'analisi delle situazioni e alla definizione delle priorità. Processi, questi, necessari per sviluppare/inventare nuove co-costruzioni sociali.

## De-costruire i propri attaccamenti

Nelle situazioni operative a me sembra che spesso siano in atto modalità di comunicazione che chiamerei «ricomposizioni per giustapposizione»: gli uni si collegano agli altri in funzione delle titolarità che hanno rispetto al mandato, o delle prescrizioni fissate dalla legge o da circolari e disposizioni normative. In questo quadro i progetti e gli interventi rispetto ai casi, anziché nascere dall'assunzione di alcune finalità e dall'individuazione di obiettivi da raggiungere, rischiano di essere formulati come adempimenti, ovvero come richieste pre-definite e pre-scritte da ottemperare secondo pratiche prefissate.

Nella ricomposizione per giustapposizione ogni organizzazione mette in campo il proprio modo di operare che è marcato dalla razionalità dominante all'interno dell'organizzazione stessa e lo sviluppo di progetti rischia di trovarsi impostato secondo la logica di cui è portatrice l'organizzazione che nel quadro complessivo ha più potere istituzionale e sociale. In questa ricomposizione per giustapposizione ciascun soggetto (singolo o organizzazione) rimane attaccato al proprio punto di vista, lo afferma e lo pone come ovviamente irrinunciabile in quanto appoggiato da sacrosante ragioni istituzionali e da validissime argomentazioni metodologico-professionali. Tutto ciò impedisce di sviluppare una comunicazione tra i diversi soggetti capace di sostenere scambi conoscitivi sulle comprensioni dei problemi, di valorizzare i saperi prodotti da ciascuna persona o organizzazione, di integrarli, di riconoscere la plausibilità delle argomentazioni altrui, ecc.

Mi sembra cruciale, per sviluppare delle reali co-costruzioni, de-costruire gli assunti, le linee di principio che (in modo non sempre esplicito e neppure consapevole) ciascuno ha edificato nel proprio ambito.

Decostruirli non vuol dire distruggerli, ma scomporli, aprirli, riuscire a vederne le articolazioni, per poterne prendere parti, valorizzarli in alcuni aspetti e poterli così connettere con altri.

Prendiamo il caso di una ragazzina figlia di una signora alcolista, abbandonata dal marito, che viene arrestata per spaccio e consumo di droga. Il tribunale la colloca in una comunità: lei mal si adatta alle regole della convivenza e più volte tenta la fuga; riesce a scappare più di una volta, viene ripresa e rimessa nella stessa comunità. Gli educatori sono convinti che sia incontenibile e che sia necessario un intervento contenitivo più forte, ovvero il carcere; l'operatrice del servizio sociale inizialmente è della stessa idea, anche perché questa è la modalità con cui solitamente si gestiscono queste situazioni. In una riunione ultimativa con gli educatori viene a sapere che la ragazzina ha avuto dei momenti di pianto disperato, giudicati come esibizioni insincere... E se non fosse così? L'operatrice ha l'idea di tentare un'altra strada e incontra la ragazzina in un colloquio in cui cerca di avere un atteggiamento comprensivo, al limite della collusione e avverte la disperazione che è coperta dalla spavalderia e dall'aggressività contro tutto e contro tutti. Si apre così un piccolo pertugio che porterà alla costruzione di un affidamento della ragazzina ad una famiglia.

Prendiamo ad esempio il caso delle diverse iniziative che in uno stesso territorio comunale si pre-occupano di promuovere interventi educativi per preadolescenti. Iniziative che sono attivate rispettivamente da alcune società sportive, da un gruppo di mamme ex-insegnanti che fa un doposcuola tre pomeriggi alla settimana, da due educatori assunti dall'amministrazione comunale, dalla cooperativa che promuove laboratori per i bambini e si propone di ampliare la propria attività: ciascuno di questi attori ha una propria idea dell'educazione rispetto alle giovani generazioni, tutte probabilmente parziali, in parte interessanti e in parte obsolete; per non entrare in competizione e quindi consumare risorse in modo autoreferenziale sarà importante ricercare connessioni tra agenzie del territorio. Questo è tanto più possibile quanto più tutti e ciascuno riescono a de-costruire il proprio «progetto», quanto più insieme provano a interrogarsi su che cosa vuol dire effettivamente per loro «educazione» nei confronti di quei ragazzini che conoscono più o meno, ad uno ad uno, per nome e per i quali hanno tanti timori, con cui vorrebbero identificarsi, ma con cui non riescono neppure a parlare se non entro formule stereotipate.

È dall'allentarsi degli attaccamenti alle idee di dover fare e dover essere che si aprono spazi per scambiare idee da cui far nascere, co-costruire un nuovo progetto con altri. Come avviare questi processi di decostruzione?

È importante sviluppare un altro tipo di comunicazione, altre modalità di interazione reciproca: potremmo chiamarla «ricomposizione per cooperazione», che va costruita nel tempo anche con sperimentazioni che permettano di meglio mettere a punto i modi e gli

strumenti che la rendono possibile. Si tratta cioè di creare tra i diversi soggetti (famiglie e persone in difficoltà, istituzioni pubbliche, organizzazioni private, gruppi di volontariato, singoli professionisti) la possibilità di scambi non solo su che cosa fare a fronte del problema urgente, ma su come vengono viste, vissute e valutate le vicende e i fenomeni che caratterizzano in generale e in particolare le situazioni in cui ci si propone di intervenire: sviluppare una sorta di ricognizione del campo in cui si opera, rivolta non tanto a ridisegnare e ribadire i confini dei diversi ambiti di competenza (ciò che spetta agli uni e agli altri), ma piuttosto orientata a ricercare e negoziare le rappresentazioni dei problemi e soprattutto gli elementi intrinsecamente più rilevanti, quelli di cui è più importante tener conto per decidere e per agire.

Da questo faticoso lavoro, che richiede un tempo congruo (e quindi anche di non affrettarsi a decidere rapidamente per potersi assicurare che intanto comunque «qualche cosa si sta facendo»), possono essere individuati in modo più esplicito, se non condiviso, obiettivi generali e specifici degli interventi che restano poi punti di riferimento a cui ci si può agganciare per avviare operatività concrete rispetto ai progetti <sup>(2)</sup>.

Richiamo ancora, rispetto al mandato istituzionale definito da atti normativi, la metafora dei binari: la «ricomposizione per cooperazione» è come se richiedesse di prendere temporaneamente distanza dai binari su cui ogni soggetto (istituzionale e non) è collocato, per potersi vedere entro i propri binari e quindi capire dove questi lo stanno portando e dove e come possono trovare dei punti di scambio.

## Visualizzare le ipotesi sottese

Per co-costruire si tratta dunque di creare tra i diversi soggetti collegati al problema la possibilità di scambi comunicativi inusuali, entro registri che escano dai copioni già noti, ripetuti e ripetitivi, tutti rivolti al definire che cosa fare a fronte del problema urgente.

Mi sembra importante chiarire meglio il che cosa si scambia o meglio il contenuto dello scambio, perché ciò pregiudica la possibilità di negoziare tra i diversi soggetti *le differenti rappresentazioni* dei problemi e di individuare, quindi, in modo più esplicito e soprattutto condiviso gli obiettivi e le priorità degli interventi.

Penso che la possibilità di negoziare sia data da un «agire comunicativo» volto a rendere visibile e a riconoscere tra i soggetti le rappresentazioni implicite nelle azioni e nei progetti. Ciascun soggetto dispone di quadri di riferimento, ovvero di saperi, di conoscenze sedimentate che sono di tipo professionale (collegate cioè alla formazione medica, psicologica, pedagogica, ecc.) e di tipo istituzionale (collegate alle norme e alle competenze ba-

siliari dell'ente in cui gli operatori lavorano), ma che sono anche radicate nella propria storia e in credenze e personali convinzioni, maturate – e forse non sempre elaborate – nel corso del tempo. Gli operatori ricorrono continuamente a questi quadri di riferimento, che tuttavia per lo più rimangono impliciti. Anche se di fatto indirizzano la lettura del disagio, raramente sono padroneggiati in modo tale da poter essere spiegati e soprattutto confrontati con altre ipotesi di comprensione. Per cui tra gli operatori possono essere presenti orientamenti non condivisi, orientamenti che si presumono diversi e su cui può essere troppo oneroso o pericoloso confrontarsi. Gli operatori del privato sociale, gli amministratori pubbli-

<sup>(2)</sup> La strada che sto indicando è stata senz'altro già percorsa in diverse situazioni. Sarebbe interessante dare più consistenza metodologica a queste esperienze per poterle rendere riproducibili. In questo senso è cruciale mettersi in relazione non tanto in funzione del mandato istituzionale che ciascuno si assume quanto in funzione di problemi che diventano obiettivi su cui si è disposti o si può diventare disponibili a mobilitare ed impegnare risorse.

ci, i dirigenti delle ASL, gli stessi utenti hanno visioni dei problemi molto diverse perché poggiano su altri presupposti conosciuti e su altri interessi.

Le contrapposizioni si acuiscono perché non si riescono a rendere esplicite le premesse. Operatori del pubblico e del privato sociale, operatori e amministratori, operatori e famiglie, finiscono così per incontrarsi/scontrarsi specularmente sul fare, sulle azioni da intraprendere. Ma se ci si mette solo a livello del fare, è molto difficile negoziare e costruire delle convergenze sugli obiettivi e sulle priorità: uno dice di fare una cosa, l'altro dice di farne un'altra; le premesse di questo fare sono sconosciute, sono occulte, e quindi perché uno avrebbe ragione e l'altro torto? Tutti hanno ragione, tutti hanno torto: non è questo il nucleo della questione. Si tratta piuttosto di convenire sulla considerazione del o dei problemi in gioco. Mettendo in campo i presupposti (accettando cioè di esporre le ipotesi sottese alle proprie scelte sul che fare) risulta possibile connettere tra loro diversi punti di vista attorno a degli elementi a cui tutti riconoscono validità e ciò che accomuna diventa più importante, almeno temporaneamente, di ciò che divide.

Per questo è cruciale, per attivare processi di co-costruzione, richiamare ed esporre le ipotesi: per riconoscere da che cosa ciascuno di noi è guidato, e anche per fare in modo che sia possibile dialogare con altri che fanno riferimento ad altre ipotesi. Le chiamo «ipotesi» perché l'ipotesi dà l'idea di qualcosa da verificare, da confrontare, qualcosa la cui validità va misurata sia nel dialogo con gli altri che nell'esame di realtà.

Forse questo ragionamento sull'importanza di visualizzare, contestualmente, le ipotesi rischia di apparire generico. Alcuni esempi riferiti a situazioni concrete di lavoro sociale possono rendere più consistente e comprensibile il senso di queste affermazioni.

Un primo esempio si riferisce al lavoro di un gruppo di operatori di strada di un SERT, che negli ultimi anni ha visto ridursi il consenso sia all'interno che all'esterno del servizio. In particolare è stato critico lo spostamento di

localizzazione del camper usato per l'unità di strada, avvenuto a seguito delle proteste di un comitato di cittadini, sostenuti dalle istituzioni preposte all'ordine pubblico. La dislocazione dalla zona storica dei tossicodipendenti ha comportato la riduzione del numero di contatti giornalieri con le persone da 40 a 7/8. Ciò ha determinato la sospensione dell'attività divenuta poco significativa, non senza tensioni tra gli operatori del camper, i cittadini, gli amministratori e le istituzioni locali. Il conflitto tra questi soggetti si condensava su alcune scelte che venivano poste in termini assolutamente alternativi: riportare il camper nel centro della città o lasciarlo in periferia, essere presenti nel giardino pubblico a tutte le ore o solo in alcuni orari, mantenere il camper o sostituirlo con la distribuzione di materiale informativo. Si inaspriva una contrapposizione sul fare che non ammetteva nessun tipo di mediazione.

Per avviare un confronto maggiormente rivolto a comprendere il o i problemi e quindi ipotizzare come affrontarlo è stato importante distinguere strumento in uso (unità di strada), azioni praticate (che cosa, dove, quando distribuire) e problema (emarginazione sociale) che ci si propone di gestire. Nella prassi quotidiana ci si affeziona agli strumenti e alle azioni e si perde di vista come si vedono e si valutano i problemi e quindi le ipotesi che hanno suggerito le scelte di strumentazioni e azioni. Differenziando il problema dallo strumento (passando da «unità mobile sì, unità mobile no» a «come si configura, come consideriamo e come possiamo affrontare il problema dei tossicodipendenti di strada») si è andati a interrogare le diverse realtà territoriali coinvolte (direttamente e indirettamente); ciò ha messo in contatto con i diversi punti di vista rispetto all'unità di strada, con le rappresentazioni circolanti e diffuse delle situazioni marginali, con varie idee e proposte che gli intervistati esprimevano su che cosa sarebbe stato opportuno fare e perché. La varietà di posizioni in gioco è stata ricomposta attraverso la costruzione di uno spazio di dialogo (un seminario) in cui i diversi punti di vista sono stati legittimati e hanno acquistato senso e valore. In questo modo si è dato avvio alla costruzione di una visione comune del problema e quindi a poter individuare delle ipotesi di intervento.

Favorire il dialogo come scambio di rappresentazioni, idee, punti di vista permette dunque una maggiore chiarezza sui problemi e allontana dagli attaccamenti e schieramenti ideologici. Questo può muovere disponibilità e risorse anche per gli operatori. Interrogarsi sul significato del lavoro nel sociale aiuta a comprendere come sia importante co-costruire i problemi tra i diversi soggetti: facilita anche qualche distacco dai nostri pregiudizi e dalle nostre idee pre-costituite, per poter far posto al pensiero degli altri.

Un secondo esempio è tratto da un Laboratorio di ricerca sugli inserimenti lavorativi di persone tossicodi-



pendenti. Attraverso l'analisi di diverse prassi operative si è notato come spesso, tra gli operatori, rimangano in ombra le ipotesi su che cosa significa un inserimento lavorativo per questi utenti; ipotesi che di fatto orientano le azioni, le decisioni, gli obiettivi di un progetto. Attraverso vari confronti ed elaborazioni si è potuto così mettere a fuoco alcune ipotesi circolanti tra gli operatori sui vari significati attribuiti all'inserimento lavorativo<sup>(3)</sup>.

□ *Significato socio-giuridico*: il tossicodipendente va considerato membro a pieno titolo della società e l'inserimento lavorativo fa parte dell'esercizio dei diritti di cittadinanza. Esistono leggi per promuovere in vario modo i diritti. I cittadini sono tutti uguali e non vanno discriminati. Il singolo va messo in grado di esercitare i suoi diritti, al di là del suo stato di tossicodipendenza. Le istituzioni devono garantire i diritti e ottemperare i loro obblighi (borse lavoro, posti nella formazione professionale, ecc.).

□ *Significato relativo al «trattamento»*: il tossicodipendente è portatore di una patologia e l'inserimento lavorativo è un intervento che fa parte di un percorso che va seguito dall'utente per uscire da una condizione di disabilità psichica e sociale. Il singolo deve riconoscere di essere malato e incapace; deve aderire al trattamento (sanitario, educativo, ecc.) che gli viene proposto. Il lavoro costituisce premio o punizione se non si «impegna» nella guarigione. La società e in particolare le istituzioni devono mettere a disposizione sempre più risorse per permettere a tutti di avere percorsi evolutivi. Diventa necessario disporre di un maggior numero di servizi e di operatori, di specialisti.

□ *Significato psico-relazionale*: il tossicodipendente è portatore di un malessere di cui non è responsabile. A fronte del rischio di isolamento, etichettatura, depressione, ripiegamento connesso alla tossicodipendenza, è importante ritrovare ambiti privilegiati di comprensione e accoglienza. Le persone vanno riconosciute come persone. I luoghi produttivi e formativi facilitano gli incontri. Il singolo che ha vissuto deprivazioni e abbandoni va compreso e sostenuto, riconosciuto entro una relazione intensa e ravvicinata; l'inserimento lavorativo può permettere di scoprire capacità e di far trovare socialità positive. È importante pertanto istituire nel sociale spazi in cui si realizzi apertura e accoglienza, in cui le persone possano trovare rapporti amichevoli e non prevenuti a priori, in cui ci sia disponibilità per il diverso. A chi ha avuto già tanti problemi non si può chiedere troppo nel lavoro.

□ *Significato di solidarietà sociale*: il tossicodipendente è testimone di problemi che attraversano la comunità locale. La tossicodipendenza è un fenomeno sociale che si manifesta attraverso sofferenze e devianze in alcuni ma riguarda tutti. L'inserimento lavorativo è una opportunità per ricostruire o istituire nuovi legami sociali. Il singolo ha collezionato esperienze di interruzione di percorsi evolutivi e di rapporti sociali necessari per la costruzione dell'identità. Situazioni sociali l'hanno respinto e altre hanno fornito scorcio. L'inserimento lavorativo diventa una possibilità per ri-connettersi con dei percorsi normali. È importante che si aprano opportunità di riconoscimento dei problemi legati alla tossicodipendenza e che si veda quali sono i fenomeni legati all'origine del disagio delle persone tossicodipendenti. La comunità locale assume il disagio che l'attraversa.

Spesso anche all'interno di uno stesso servizio è difficile confrontarsi sugli esiti dei percorsi verso degli inserimenti lavorativi, sulle strategie adottate finora e su eventuali modificazioni proprio perché queste ipotesi di fondo, che fanno riferimento a concezioni diverse del problema tossicodipendenza o del modo di intendere il lavoro per gli individui e per la società, sono spesso sovrapposte, indistinte e soprattutto non sono esplicitate, rese visibili, riconosciute.

Un terzo esempio riguarda l'avvio di varie attività e progetti nei confronti dei giovani. Spesso si intraprendono iniziative, anche con notevole investimento di risorse finanziarie, senza che vengano esposte e discusse le ipotesi con cui ci si muove.

Ad esempio rispetto al disagio giovanile è possibile collocarsi almeno con due ipotesi diverse. Vi è un'ipotesi, molto diffusa, che considera il disagio come una patologia che investe solo alcuni soggetti; è necessario pertanto mobilitarsi per cercare di guarire i soggetti da queste patologie, per ripristinare un ambiente sano, per evitare che il contagio si diffonda; è consigliabile concentrarsi prevalentemente sui soggetti a rischio con competenze e mezzi adeguati. Un'altra ipotesi vede il disagio come uno stato che attraversa tutta la società; che tocca e coinvolge tutti: non è proprio soltanto di alcuni, di alcune categorie, di alcune aree, di alcuni soggetti. Viviamo tutti in condizioni di sofferenza esistenziale, anche se alcuni per fragilità che segnano la loro storia sono meno in grado di reggerlo rispetto ad altri. Il fatto che ci siano dei giovani che si drogano non è un problema specifico di quei giovani o di quella famiglia: è un problema della nostra società che non si interroga sul proprio futuro, su ciò che offre alle nuove generazioni, che abdica al compito di proporre qualcosa di significativo per cui valga la pena vivere. Il disagio, quindi, è qualcosa che ci tocca, di cui siamo in qualche modo partecipi. Si tratta, quindi non tanto di identificare i soggetti, ma piuttosto i problemi che ci accomunano nel disagio. Si tratta di rappresentarci i problemi nelle implicazioni che hanno per tutti noi e sulle quali possiamo influire.

Nei vari cosiddetti «progetti giovani» l'assumere l'una o l'altra ipotesi sul disagio implica scelte diverse di obiettivi e strumenti e diversi coinvolgimenti dei giovani e degli adulti nella definizione dei problemi con cui si può tentare di misurarsi.

Attraverso questi esempi ho cercato di mettere in luce come sia cruciale per operare nel sociale riconoscere (rendere visibili a sé e agli altri) le ipotesi che tendenzialmente orientano

<sup>(3)</sup> Olivetti Manoukian F., Mazzoli G., d'Angella F., *Cose (mai) viste. Ri-conoscere il lavoro psicosociale dei Ser.T.*, Carocci, Roma 2003.

le nostre azioni. È proprio questo processo di riconoscimento che rende possibile attivare il dialogo tra i diversi soggetti e quindi creare le condizioni per una reale e realistica co-costruzione. Quanto più le ipotesi sono implicite nelle azioni, tanto più diventano delle verità

assunte in sé e per sé che non aprono spazio alla «verità» dell'altro. Il riconoscimento delle diverse ipotesi circolanti intorno a un problema permette di renderle disponibili agli altri, di negoziarle nel dialogo, di trovare convergenze sugli obiettivi e sulle priorità.

### Co-costruire ipotesi per co-costruire attività

L'esplicitazione delle diverse rappresentazioni dei fenomeni e l'esposizione delle ipotesi ad esse sottese mettono di fronte a una multiformità di visioni, letture, sensibilità, orientamenti. Diventa cruciale cercare di ricomporre questa varietà, ricominciando a co-costruire insieme con i diversi soggetti coinvolti e coinvolgibili delle ipotesi più specifiche sui contenuti dei problemi – e quindi anche sui fenomeni più generali a cui essi si collegano – e sulle modalità con cui i problemi stessi potrebbero essere affrontati e gestiti: ipotesi che via via potranno emergere e che attraverso confronti e negoziazioni tra le diverse posizioni circolanti, potranno arrivare ad essere comprese, acquisite e forse anche condivise.

È importante arrivare a delle convergenze, ma non è pensabile raggiungere delle condizioni piene, totali certe e garantite una volta per tutte. Come già è stato sottolineato nelle situazioni concrete coesistono diverse razionalità che diventano feconde nella misura in cui riconoscono di essere non la «verità» ma un punto di vista sulle cose e comunque la possibilità di convergere implica dei distacchi, anche minimali, dalle routine con cui nel tempo ci si è attrezzati per esercitare un ruolo, per svolgere un'attività lavorativa; sottintende delle decostruzioni dei propri saperi costituiti da parte dei diversi soggetti che prendono parte al lavoro.

La co-costruzione di ipotesi di intervento è un processo non facile, ma interessante: è un processo perché avviene attraverso aggiustamenti delle attese e delle rappresentazioni, che si hanno sia rispetto all'oggetto da conoscere che rispetto ai soggetti implicati. Gli aggiu-

stamenti si realizzano perché si rilevano e si accolgono le differenze e le divergenze, senza tagliare o semplificare troppo per andare comunque d'accordo o per escludere chi da subito non si mostra entusiasta; è un processo perché si sviluppa comunque nel corso del tempo, in itinere, tenendo conto delle acquisizioni e delle criticità che via via emergono, per ri-orientare iniziative ulteriori; è un processo interessante perché avviene in una sorta di preparazione all'azione e quindi è colorato di sperimentaltà e provvisorietà, non impegna in responsabilità definitive con relative conseguenze.

Credo che avvenga spesso nella gestione di un «caso», tra operatore e utente o utenti, anche se forse avviene piuttosto in un dialogo interiore, entro la mente dell'operatore che nella comunicazione con l'utente.

Si pensi ad una situazione in cui una mamma incontra un assistente sociale del consultorio, dopo essere stata più volte sollecitata a questo colloquio dalle educatrici della scuola materna, perché il suo bambino di quattro anni non parla. La mamma sembra che sia lì perché ha obbedito a ciò che le veniva chiesto; concorda sul dato che il bimbo non parla ma minimizza le cose; se ne dà una spiegazione, dicendo che anche il padre ha parlato molto tardi, che il pediatra le ha detto che non è una malattia e quindi pensa che col tempo tutto si aggiusterà. L'operatrice sociale ipotizza che se non ci sono lesioni organiche, il comportamento del bambino sia riconducibile a difficoltà relazionali: la signora però sembra una mamma abbastanza serena e attenta, anche se piuttosto riservata, e con una strumentazione linguistica piuttosto ridotta e primitiva... potrebbe essere plausibile anche la sua ipotesi. Da qui parte la co-costruzione: dal non negare dignità e comprensione alla posizione della signora e dal non imporre la propria ipotesi come una diagnosi, magari anche con una punta di colpevolizzazione per l'incapacità della signora di accorgersi del disagio del figlio; dall'attenzione a alimentare fiducia e apertura, chiamando a raccolta tutto ciò che può sostenere un'interlocuzione positiva.

Nell'ambito di un gruppo composito la costruzione di ipotesi può diventare una fase di lavoro specifica che si sviluppa con particolari accorgimenti e modalità.

Posso ad esempio ricordare una consulenza formativa in cui l'obiettivo centrale e prioritario era che un gruppo costituito da operatori di diversi servizi pubblici e privati impegnati in interventi di affido familiare di minori in difficoltà trovasse delle modalità di operare più integrate e efficaci.

Il metodo di lavoro proposto e accettato prevedeva di sviluppare riflessioni e rielaborazioni a partire da situazioni concrete e a costruire conoscenze attraverso il confronto di considerazioni e punti di vista per arrivare a modi di intendere e di realizzare gli affidi, effettivamente esplicitati e discussi.

Attraverso alcune riunioni del gruppo nel suo insieme e di piccoli gruppi autogestiti si sono riesaminati dei casi di affido che presentavano degli esiti problematici e si sono cominciate a mettere in evidenza alcune ipotesi ricorrenti rispetto a dei nodi critici, come l'interpretazione della legge 149/2001, i criteri applicati per la valutazione della famiglia d'origine, le condizioni facilitanti il passaggio di comunicazioni tra servizi e tra servizi e famiglie (affidatarie e d'origine), le aspettative sull'affido da parte della famiglia d'origine e famiglia affidataria, e da parte dei servizi e dello stesso bambino, ecc. Dai primi materiali prodotti ed elaborati, ovvero scritti e ridiscussi nelle varie riunioni, sono emersi approfondimenti, chiarimenti reciproci, ripensamenti su modalità abituali di agire e di interagire.

Analisi e riflessioni hanno permesso di arrivare a delle chiarificazioni degli orientamenti che guidano l'affido familiare, nonché a delle ipotesi di strutturazione e di funzionamento organizzativo per la gestione degli affidi e per il miglioramento dei processi operativi nello svolgimento di vari momenti di lavoro tra e con i diversi attori coinvolti.

A titolo indicativo, per dare conto in modo più immediato del lavoro che è stato condotto, possono essere indicate in modo più specifico alcune ipotesi costruite rispetto alla reinterpretazione del mandato legislativo e istituzionale relativo all'affido.

Si è concordato che è cruciale che tutti coloro che operano per gli affidi familiari, con vari ruoli e responsabilità (operatori, amministratori, famiglie affidatarie, consulenti...) possano fare riferimento a degli orientamenti guida rispetto al significato sociale della situazione di affido, ai valori che la sostengono e che essa stessa conferma, alle implicazioni che essa ha per i vari soggetti coinvolti. Il dettato legislativo e istituzionale sull'affido è piuttosto ampio e richiede precisazioni ed elaborazioni: non soltanto esegesi letterali dei diversi testi legislativi, ma piuttosto delle interpretazioni che tengano adeguatamente conto del contesto sociale e culturale in cui la legge è nata e va applicata.

L'ultima legge nazionale (149/2001), ad esempio, sembra dare particolare rilevanza alla recuperabilità della famiglia d'origine accanto all'importanza dell'intervento

volto a modificare ciò che pregiudica la crescita del minore. Nel contesto sociale si avvertono in modo sempre più evidente fenomeni di frammentazione e disgregazione delle reti sociali tradizionali e di difficoltà di trovare nuove forme di aggregazione che promuovano socialità. Questo in particolare si verifica attorno a situazioni di disagio sociale, da cui si tende a prendere distanza.

Gli affidi familiari richiedono ad alcuni nuclei familiari, ad alcuni genitori ad alcune persone di impegnarsi per promuovere condizioni di crescita per ragazzini che hanno esperienza di interruzioni traumatiche, di assenze, discontinuità, confusione dei rapporti indispensabili per lo sviluppo dell'identità e delle capacità relazionali e sociali.

In questo quadro si può rappresentare l'affido familiare come operazione di «estrazione» di un minore da un ambito «nocivo» per collocarlo in un ambito «sano», seguendo un'ipotesi organicistica che postula la possibilità di trovare per il bambino «malato» o a grave rischio di malattia sociale e psicologica, la famiglia che lo cura e lo guarisce: in quest'ottica si tende pertanto a tenere sempre più lontana la famiglia d'origine e a ricercare rispetto alla famiglia affidataria delle situazioni più o meno eccezionali, investendo anche i genitori di responsabilità elevate (interpretate poi da essi stessi come curative). Ci si può però anche rappresentare l'affido familiare come un'occasione assai significativa per ri-generare dei rapporti sociali, per aggregare intorno a dei bambini che più di altri soffrono di disgregazioni e omissioni, delle risorse positive esistenti nei contesti microsociale, per sperimentare delle collaborazioni tra istituzioni, tra soggetti diversi, tra chi ha di più e chi ha meno. Operare per l'affido significa trovare una famiglia per collocare un bambino o attivare risorse molteplici per riparare/ricostruire lacerazioni nel tessuto sociale?

In questa seconda ottica intorno all'affido si crea una rete di soggetti che comprende famiglie, scuola, operatori, volontari e che nel suo insieme assume con varie modalità supporti e iniziative per far fronte alle difficoltà del bambino. Sembra pertanto opportuno in varie sedi e con varie modalità costruire delle condivisioni sulle finalità sociali dell'affido in modo da arrivare a degli orientamenti sufficientemente chiari e accomunanti tra più soggetti.

Ho ricordato non a caso le ipotesi relative alla reinterpretazione del mandato legislativo perché spesso questi aspetti vengono sottovalutati all'interno dei servizi. Vengono dati per scontati o cristallizzati entro formule scisse dall'operatività o utilizzati per giustificare inerzie e insufficienze operative. Questo porta in un certo senso a distanziarsi dal quadro più generale entro cui i servizi sono collocati e sono chiamati ad operare, a rinchiudersi entro le proprie sedi e le proprie prassi. Riaprire delle riflessioni rispetto al mandato legislativo corrisponde ad una spinta a ri-collocarsi nel con-

testo più generale, ad aprire porte e finestre per misurarsi con le ventate dei cambiamenti strutturali e culturali in atto, a reinterrogarsi sulle posizioni e le funzioni dei servizi stessi. La co-costruzione di ipotesi richiede quasi sem-

pre di ri-considerare il contesto più generale e quello che esso può offrire in termini di analisi di nuovi fenomeni, di evoluzioni culturali, dell'affacciarsi di nuovi interlocutori sociali, di scoperta di nuovi vincoli e opportunità.

---

## Dalla linearità alla circolarità

Gli orientamenti precedentemente analizzati hanno come tensione interna quella di poter arrivare a qualche ipotesi condivisa (nella quale cioè i soggetti si riconoscano) nel costruire un progetto, nel realizzare un intervento nel microcosmo di un «caso» sociale o nel promuovere iniziative collettive.

L'ipotesi co-costruita consente di tenere la rotta nella magmaticità dei percorsi di progettazione e di azione in campo sociale. L'ipotesi rappresenta in questo senso una bussola con cui orientarsi e riorientarsi. I progetti in campo sociale affrontano infatti dei problemi che non si piegano alla razionalità astratta, dei problemi che spesso non possono avere soluzioni definite e definitive, problemi che sono aggiustabili, modificabili, riformulabili, ma non eliminabili. Con progetti in campo sociale cerchiamo di gestire disagio e svantaggio sociale, ma sempre in modo parziale e incompleto. Non possiamo illuderci di risolvere una volta per tutte difficoltà che si trascinano da anni, squilibri in cui si incrociano una pluralità di fattori incontrollabili.

La progettualità in campo sociale difficilmente può essere predisposizione di assetti razionali che diano soluzione ai problemi. Più coerentemente con la complessità delle questioni, è sviluppo di un percorso che affronta i problemi. Ma il percorso è necessario che abbia qualche punto di partenza e che si articoli via via, tenendo conto di ciò che si incontra, ma anche non rinunciando a cercare di andare verso una direzione: quella che è stata esplicitata ancora prima di partire, come ho cercato di mostrare.

Rappresentarsi lo sviluppo di un progetto in campo sociale significa quindi, a mio avvi-

so, rappresentarsi in modo piuttosto articolato e realistico qualche punto a cui il progetto può agganciarsi, qualche punto da cui prendere avvio. Significa anche riuscire a immaginare che il seguito delle azioni e reazioni, delle decisioni, degli interventi e degli esiti che questi avranno non sarà lineare, non seguirà una traiettoria diritta, scandita in tappe o in fasi che si susseguono logicamente. Lo sviluppo della progettualità sociale richiede piuttosto un andamento circolare in cui si ritorna sulle azioni e sui loro esiti, soprattutto sulle azioni che non hanno avuto gli esiti previsti o desiderati.

È cruciale riuscire a mettere in evidenza gli elementi di incongruenza, di insoddisfazione, di varianza che emergono nel corso della realizzazione del progetto e farne oggetto di riflessione, di decisione, di apertura a nuove iniziative che proprio grazie a questa rielaborazione possono non essere ripetitive. E questi processi circolari andranno ricollegati, monitorati con modalità appropriate. Il ritorno su quello che è accaduto, su quello che è stato messo in atto è oneroso: rischia di portare anche a disgregazioni nel gruppo che va sviluppando il progetto perché i vari protagonisti del percorso, di fronte a risultati insoddisfacenti e non voluti, si addossano responsabilità o si deprimono e si demotivano.

Sono quindi processi che richiedono di essere «tenuti» e «mantenuti» attraverso comunicazioni che consentano scambi non formali, in cui sia possibile dirsi anche quello che non ci si vorrebbe dire, ovvero confrontare ed elaborare anche aspetti che sembrano impertinenti, proprio perché trasgrediscono i codici di comunicazione istituzionale che sembrano dominare il quadro complessivo dell'attività.