



**"MACRAME': RETI E ALTRI INTRECCI DI ECONOMIA SOCIALE  
PER IL TERZO SETTORE"**

*(Progetto finanziato e sostenuto dall'iniziativa Comunitaria Equal  
da giugno 2002 a dicembre 2004)*

**25 SETTEMBRE 2002**

**RELAZIONE DELLA DOTT.SSA FRANCA  
MANOUKIAN**

**"LAVORARE IN RETE"**

**COMITATO GENERALE MACRAME'**

**1° INCONTRO**





## RELAZIONE DOTT.SSA MANOUKIAN

### COMITATO GENERALE MACRAME' 25/09/02

#### 1) IL PROGETTO MACRAME' E IL SENSO DEL LAVORO SOCIALE

Mi presento, perché con qualcuno di voi ci siamo già conosciuti però per la maggior parte siamo degli sconosciuti. Io ho una formazione di base in sociologia, ho fatto dei soggiorni all'estero, e quando sono tornata ho fondato con altri colleghi a Milano un istituto che si chiama Studio APS Analisi Psicosociologica, che da trent'anni fa attività di formazione, di consulenza, di ricerca rispetto alle organizzazioni che producono servizi. La mia attività professionale: fino alla fine degli anni settanta ho lavorato con grosse imprese industriali e mi sono occupata di formazione di quadri e di dirigenti. Quando si è sviluppata la rete di servizi sono diventata, per così dire, una specialista in questa area che mi ha molto appassionata. In queste organizzazioni si incontrano infatti gli stessi problemi delle organizzazioni industriali ma molto più drammatici, più complessi, più difficili da affrontare perché i prodotti di quest'area sono servizi altamente immateriali, carichi di situazioni angoscianti e difficili da sopportare. Richiedono inoltre una organizzazione particolarmente complessa, essendo queste, delle imprese in cui non si investe quasi niente sul funzionamento organizzativo o sulla verifica.

L'istituto per cui lavoro fa attività di formazione presso la sede per circa il 10% dell'attività, per il 90% fa consulenza e formazione sul campo. Questo consente a me e ai miei colleghi di avere una grossa esperienza operativa e quindi di essere molto a contatto con i problemi reali. Il lavoro nel sociale è importante che sia sempre su due fronti. Dato che in questa area le metodologie di lavoro sono molto approssimative e molto poco elaborate rispetto a quello che si può avere in altri campi, chi opera in queste aree ha anche la responsabilità di contribuire a costruire delle metodologie adeguate. Siamo ancora molto lontani dall'aver dei risultati soddisfacenti a questo livello, e non si è ancora in grado di esplicitare chiaramente, in modo convincente o plausibile quali siano i risultati attesi e le metodologie adottate. Chi lavora nel sociale ha la responsabilità di mettere a punto i propri attrezzi conoscitivi e operativi e di farli conoscere alla società, a quelli/e con cui si rapporta. Per questo mi sono impegnata, diciamo da sempre, a scrivere, a ragionare, a elaborare, e questo è un punto fondante dell'attività, della professionalità. Ho scritto qualche libro, ho scritto molti articoli, ho cercato anche di diffonderli nelle situazioni più diverse e questa è anche una delle ragioni per cui sono qua.

L'interesse che ho per questa iniziativa è professionale, dato che in questo periodo, la progettazione sociale è la parola d'ordine, anche se non è detto che si riesca a farla per il semplice motivo di parlarne. Un'altra delle ragioni per le quali ho aderito volentieri all'invito che mi hanno fatto le colleghe della Mag di accompagnare questa iniziativa è che dobbiamo capire meglio, mettere a punto attraverso la realizzazione di operatività, che cosa significhi fare progettazione sociale in una situazione complessa, tra molti soggetti, a fronte di problemi molto complicati e multivariati.

La terza ragione che mi coinvolge in questa iniziativa è che io stessa faccio parte di una organizzazione che cerca da trent'anni di funzionare in modo cooperativo, affrontando una serie di nodi critici, di conflitti, e quindi sono interessata a confrontare la mia esperienza con quella di altri che si impegnano in questa direzione. Penso infatti, che possa essere un arricchimento e un vantaggio reciproco il fatto di poter costruire idee, ipotesi e orientamenti, per migliorare il nostro viaggiare su queste strade. Strade che cercano di fare in modo che le nostre attività tengano maggiormente in considerazione, non solo la complessità dei diversi soggetti, ma anche la complessità che c'è entro ogni singolo soggetto, le relazioni, le motivazioni, gli atteggiamenti, le attese, le ricerche di felicità e di riconoscimento che ciascuno di noi porta alle organizzazioni di lavoro.

Oggi qui abbiamo cominciato con una cosa molto gratificante, (*si tratta del resoconto delle attività del progetto Macramè*), ci siamo detti quello che è stato fatto fin qua, tante belle cose fatte già in poco tempo. Io ho un ruolo un po' spiacevole, e devo dire alt, torniamo un po' indietro. Non andiamo avanti come un treno sulla strada del fare. Se dobbiamo in questi incontri fare un lavoro di monitoraggio di questo progetto dobbiamo fermarci e tornare un po' indietro. Ri-flessione vuol dire questo, vuol dire ri-tornare, ri-piegare in qualche maniera su quello che è già stato fatto. Non è esaltante, è una parte un po' penosa ma una parte che può essere molto creativa se riusciamo a considerare che quello che si fa nel sociale richiede continuamente di essere ricollocato, rivisto. Prima di metterci a ragionare sulla rete, volevo riprendere alcuni elementi su cui mi sembra importante richiamare l'attenzione. Prima di tutto bisogna che ci mettiamo d'accordo su cosa vuol dire lavoro sociale. Non vuol dire aiutare gli altri, perché, ad esempio, aiutiamo anche noi stessi a vivere un po' meno peggio nella società. Quindi "aiutare gli altri" è un modo per parlare del lavoro sociale che è molto parziale e riduttivo. Il lavoro sociale non è la beneficenza, non è l'assistenza nei confronti di quelli che sono rimasti indietro, non è la dedizione incondizionata e generosa che oggi c'è e domani non c'è, dei volontari. Il lavoro sociale è una cosa molto più seria che richiede anche una analisi e una messa a punto metodologica su cui mi sembra sia importante che ci impegniamo.

Voi li conoscete gli obiettivi generali del progetto Macramè, sono obiettivi molto complessi e affascinanti nel senso che vanno proprio a incrociare, a prendere di mira le difficoltà che segnano la nostra quotidianità. Il progetto Macramè ha degli obiettivi che si situano su tre aree, su tre livelli, il primo è quello di rafforzare il processo di crescita dell'economia sociale nella realtà locale veronese. La realtà locale: perché è importante tra global e no global, scoprire qual è la possibilità di azione che i gruppi e le persone hanno nei luoghi che conoscono e nei quali possono intervenire. Anziché prendere delle posizioni ideologiche, è importante fare esperimenti laddove c'è un ambito in cui possiamo essere in interazione con il nostro intervento. Questo significa irrobustire strutturalmente ed economicamente delle piccole imprese o delle reti di imprese piuttosto che creare qualcosa di nuovo. Questo significa migliorare il rapporto con il mercato, fare in modo che in queste imprese ci sia meno turn-over e meno precarietà, (che è un problema quotidiano, infatti si dice sempre che sono nate decine di migliaia di imprese ma non si dice mai quante nel frattempo sono scomparse). La precarietà e il turn-over vanno ridotti, bisogna consolidare, migliorare il rapporto pubblico/privato. Tante piccole imprese sociali possono avere più presa, più consistenza sul piano economico complessivo se trovano dei partner adeguati nel pubblico.

Questo primo obiettivo significa andare a ricollocare tutte le azioni che il progetto Macramè prevede e propone, nel contesto sociale complessivo. Vuol dire che collocheremo la ricerca delle mediatrici culturali o l'iniziativa delle tredici giovani donne di Caprino nel quadro complessivo entro cui queste iniziative sorgono, a cui queste iniziative si collegano. Questo è

un obiettivo complesso perché queste connessioni non sono automatiche, non sono spontanee, ma avvengono se noi le riconosciamo.

Secondo obiettivo forte del progetto Macramè è quello di cercare di rimuovere gli ostacoli che impediscono l'espansione e l'affermazione di queste organizzazioni piccole e medie. In pratica la necessità di accrescere le competenze nella gestione di queste organizzazioni, sia per quanto riguarda il riconoscimento di quello che avviene nel mercato, sia per quello che riguarda il funzionamento interno di queste organizzazioni. Si tratta di dotarsi di strumentazioni, di tecnologie ma anche di competenze manageriali, competenze di gestione di una serie di situazioni organizzative con cui queste imprese vanno continuamente a impattare. Il terzo obiettivo è quello di cercare di collegare il più possibile le azioni dei diversi soggetti della comunità locale. Questo che cosa significa? Che se dobbiamo intrecciare le azioni dobbiamo cercare di capire che cosa ci collega agli altri e che cosa ci divide. Per fare questo bisogna che diventiamo più in grado di riconoscere le dimensioni soggettive e le relazioni, perché tutte voi avete l'esperienza di carte scritte in cui si dice che un servizio collabora con un altro servizio o con una cooperativa e questo non accade. Accade solo se ci sono persone di buona volontà, ma non possiamo lasciare alla casualità delle questioni così importanti. Allora l'obiettivo del progetto Macramè è quello di cercare di affrontare in maniera più sistematica, più fondata, più metodologicamente tutelata queste differenti fenomenologie così difficili da affrontare.

Questi obiettivi sono veramente obiettivi grossi e molto ambiziosi, forse non ce ne rendiamo conto perché sono così belli e ci riconosciamo nella loro definizione ma se vogliamo raggiungerli veramente sono obiettivi molto complessi. E' per questo che sono stati pensati questi incontri di monitoraggio, perché questi obiettivi non si raggiungono soltanto con la realizzazione di attività: col metter in piedi questo progetto, col avviare questa iniziativa col mandare il questionario col fare... ma questi obiettivi richiedono dei ripensamenti. Questi obiettivi richiedono degli accrescimenti di competenze conoscitive, richiedono dei processi di rielaborazione. Le azioni nel sociale non sono mai quello che noi ci aspettiamo. Non è come premere un bottone. Il sociale non può essere affrontato sul piano dell'intervento, della costruzione di iniziative pensando soltanto al fare delle cose; l'azione, nel sociale, ha in sé inscritte delle esigenze conoscitive di rielaborazione, di comprensione di quello che succede. In questo campo gli effetti inattesi sono molto più di quelli attesi. Ma gli effetti inattesi non sono sbagliati, ci dicono come possiamo procedere. Per me queste cose sono come dei paletti su cui concordare per tracciare una strada ed evitare di saltare da una parte e dall'altra. L'azione nel sociale richiede innanzitutto di capire i problemi perché è importante che gli obiettivi siano collegati con i problemi. Ma i problemi dobbiamo rappresentarli, ad esempio, per le tossicodipendenze, non possiamo dire che sono un problema. Le tossicodipendenze sono un'infinità di problemi e dobbiamo rappresentarci a livello di singole persone (e sono una cosa), a livello della società in generale (e sono un'altra cosa), ancora a livello di un micro-contesto familiare e a livello di un micro-contesto abitativo. I problemi hanno bisogno di essere rappresentati, solo dopo si dovranno individuare gli obiettivi. Sempre nel campo delle tossicodipendenze, che cos'è l'obiettivo? Eliminare le tossicodipendenze? In una società come la nostra, che non fa che accrescere disagio, che porta le persone a diventare tossicodipendenti, può essere questo l'obiettivo? L'obiettivo, perché sia raggiungibile lo dobbiamo collocare in un contesto, e dobbiamo collegarlo a delle rappresentazioni dei problemi e quindi anche a dei risultati. Perché nel sociale è così difficile avere dei risultati? Tutta l'area dei servizi in generale viene continuamente accusata di non dare risultati e adesso si richiedono rendicontazioni, tutta una serie di tabelle che comprovino le ore che sono state

fatte, le presenze, il numero di attività, perché è molto difficile individuare i risultati, perché a sua volta, è difficile individuare gli obiettivi, e tutto perché i problemi sono poco rappresentati.

Il problema del disagio minorile ad esempio, è legato a tanti problemi, è come un coacervo. Ma cosa c'è dentro nel disagio? Spesso non è un problema dei bambini, è un problema di relazioni che le famiglie o una comunità locale hanno con le giovani generazioni, è un problema che investe la scuola, le organizzazioni del tempo libero, ma anche la gente, che è insofferente di certi comportamenti, che è incapace di sopportare. Mi è capitato un paio di volte che il problema fossero i bambini della scuola materna che quando uscivano in giardino facevano troppo chiasso, e i vicini si lamentavano. Ma il problema non è tanto il chiasso, è l'insofferenza, è l'intolleranza, è l'impossibilità di convivere tra persone, tra gruppi che hanno esigenze diverse. In un posto hanno fatto addirittura il comitato "notti tranquille" contro i giovani che vanno per le strade di notte a cercare di fare qualche cosa che gli dia un po' di motivazione. Allora il problema qual è? E' eliminare il rumore, o è cercare di introdurre più tolleranza? Sono due obiettivi diversi e quindi avremo poi risultati diversi. L'agire, il progettare nel sociale richiede un investimento conoscitivo forte nella fase di progettazione. Ma siccome la fase di progettazione non è staccata completamente dall'azione, non possiamo dire che una volta fatto il progetto, questo va da sé: lo sforzo conoscitivo bisogna continuare a tenerlo vivo. Se voi fate una macchina, investite tanto nel progettare, anche due o tre anni, ma poi basta, la macchina va, al massimo, qualche volta, ha bisogno di assistenza. Il sociale non è così: tutto l'investimento conoscitivo che è assolutamente necessario nella fase di progettazione va tenuto vivo anche nelle fasi successive. Questo perché la risposta che il contesto dà all'iniziativa di gruppi e di persone può essere, anche solo in parte, diversa da quella attesa e quindi non possiamo andare avanti come un treno, come se non ci fosse niente intorno, ma dobbiamo tenere conto di quello che succede nel contesto: è questa la specificità! Non è tanto il fatto che andiamo a fare del bene la specificità del lavoro sociale ma è proprio quella di essere continuamente in connessione con un contesto, di sostenere la continua valorizzazione delle relazioni tra più soggetti . E' questo che costruisce società, che costruisce una società meno frammentata, più umana, in cui i singoli e i gruppi possono trovare delle modalità di interazione in cui si riconoscono reciprocamente.

## 2) QUALE CONOSCENZA, QUALI SAPERI NEL LAVORO SOCIALE?

Finora ho detto che cosa si deve conoscere, quando investire nella conoscenza, ma vediamo adesso che tipo di conoscenza.

Noi siamo abituati a immaginare che la conoscenza più valida sia quella tecnico-scientifica. La conoscenza del sapere costituito è la conoscenza "forte", è la conoscenza in senso tradizionale classico, ma questo tipo di conoscenza ci ha portato anche tanti elementi distruttivi. Per molti anni non ci siamo accorti dell'altra faccia ma ora cominciamo ad avere l'ondata di ritorno e a vedere come questa conoscenza fondata solo e soltanto sulla razionalità strumentale (quindi sulla razionalità tecnico-scientifica) abbia impedito di considerare degli elementi della società che erano molto importanti. Quando noi andiamo a sviluppare l'attività di progettazione sociale, è importante che utilizziamo al massimo la razionalità tecnico-scientifica che abbiamo a disposizione ma non possiamo dimenticare che ci sono dei fenomeni che vanno affrontati anche con un altro tipo di conoscenza, più legata all'intuizione, più legata al sapere intrinseco, alla relazione che le persone hanno tra loro (e qui gli elementi soggettivi diventano elementi

fondanti). Non si deve pensare, che una cosa non vale perché la penso io da solo o perché solo la mia esperienza personale mi porta a dirla. Un esempio fantastico è la storia della mucca pazza: la razionalità strumentale ha portato per tanti anni a dire: "Ma casi di questo genere sono uno su trentamila, uno su un milione, cosa vuoi che sia?" In Svezia, nel 1988, hanno considerato quell'uno su un milione e hanno provato a capire e si sono attrezzati con i mangimi ed altri accorgimenti per contenere immediatamente un indizio che era solo marginale e di dettaglio. Oppure un altro esempio. Ogni tanto vado a farmi delle passeggiate dove abito, sul lago di Como. Ci sono degli alpeggi dove portano le mucche a pascolare, e una volta con mio marito, abbiamo visto che dopo diverse volte che stavano facendo lavori finalmente era stata finita una stalla meravigliosa. Ma dentro non c'erano le mucche. Ad un contadino che conoscevamo un po', perché lo salutavamo tutte le volte che passavamo, abbiamo chiesto cosa fosse successo, come mai una stalla nuova fosse vuota. Ci ha spiegato che la stalla non poteva essere utilizzata perché per entrare era stato fatto un percorso interno che le mucche non riuscivano a fare e pertanto non entravano. Gli ingegneri avevano fatto il loro progetto, naturalmente, senza dar retta all'esperienza di un povero contadino vecchio e sdentato che ti avrebbe saputo dire che le mucche non fanno quel genere di percorsi.

Questo per dire che la conoscenza non può essere solo di tipo tecnico-scientifica, ma quando si fa impresa sociale, è molto importante stare attenti agli indizi, valorizzare una serie di elementi che sembrano da non considerare o che vengono dati per scontati. Se una persona ti dice che non è d'accordo su qualcosa, non puoi andare avanti pensando che poi si adeguerà, rischi di accorgerti quando sei arrivato al 60-70% della progettazione che proprio non ci sta e allora devi tornare indietro.

Ancora due cose prima di arrivar alla rete.

Questi incontri che facciamo qua si sviluppano, sulla strada dell'azione che viene continuamente segnata da queste soste di approfondimento e di attenzione.

Fermiamoci quindi e torniamo sui nostri passi con l'idea di sviluppare tra noi una cooperazione conoscitiva, ma non sulla base della razionalità strumentale o delle nostre conoscenze tecniche di "esperti", ma dando spazio a questa conoscenza poco legittimata, poco frequentata che deriva dall'esperienza. Cosa ci permette di aprire un po' di più questa parte conoscitiva che affronteremo anche nei nostri incontri? La messa in relazione di diversi punti di vista e di diversi saperi, che possono anche venire dall'esperienza, che ci dà la possibilità di mettere a fuoco i punti forti e i punti deboli di un'iniziativa, non solo in astratto, ma tenendo proprio conto di quello che le persone vedono come punti forti e come punti deboli. Questo richiede:

1) **attenzione ai dettagli.** Quando si va in macchina se la portiera non è chiusa bene ci si ferma per chiuderla, oppure se ci manca una cosa non pensiamo: "beh tanto la compriamo quando arriviamo"... dobbiamo dare importanza ai dettagli, alle sfumature degli elementi che normalmente vengono messi in secondo piano. Dettagli vuol dire anche il modo di porsi delle persone, dei singoli;

2) **valorizzazione massima dell'errore.** Quando si va avanti si cerca di nascondere l'errore perché si ha paura di essere fermati o ci si sente malgiudicati. La possibilità maggiore di apprendimento nel sociale è stare sull'errore, su quello che è andato diversamente da come ci aspettavamo, su quello che non abbiamo proprio imbroggiato. Quindi valorizzazione massima dell'errore e cercare di non entrare nei meccanismi di attribuzione di colpa. L'attribuzione di colpa è una strada poco efficace sul piano conoscitivo. Perché ti risolve tutto. Ad un certo punto è successa quella cosa lì: "La colpa è sua: fine!". Tutto lo sforzo conoscitivo, creativo, di apertura, di trovare altre strade è finito;

3) **diffidare dalla ricerca, invenzione immediata di soluzioni.**

Ogni volta che di fronte ad un problema nel sociale si cerca immediatamente la soluzione, è molto difficile approfondire il problema. Ad esempio, gli insegnanti, nei casi di ragazzini che hanno difficoltà a scuola, spesso identificano la soluzione del problema con la presenza di una psicologa; una volta trovata la psicologa, secondo loro, il problema è risolto. Ma così, in realtà, il problema non è stato neanche accostato!

E' stato scritto un libretto molto interessante intitolato "La crisi dell'intelligenza". L'autore è andato a vedere tutta la storia del sangue infetto in Francia - insieme a tutta una serie di situazioni accadute nella grande impresa e nell'amministrazione pubblica francese - e ha dimostrato come la centratura sulla soluzione, ha impedito di vedere il problema. Il problema del sangue infetto ha fatto morire tante persone nelle trasfusioni, perché si utilizzava un sangue che si è poi scoperto essere infetto di AIDS. Allora tutti questi cervelloni della repubblica francese si sono messi a cercare come fare per evitare che il sangue fosse infetto, e quindi hanno escogitato tutti i controlli possibili immaginabili da fare... Ma non ne venivano a capo perché non riuscivano ad approfondire il problema! Ci sono voluti 3/4 anni perché arrivassero a capire che il sangue infetto era legato alla fonte da cui prelevavano il sangue: le carceri. Le carceri erano piene di persone tossicodipendenti e parecchie anche sieropositive. Ma quando sei centrato sulla soluzione, (hai del sangue malato e devi renderlo sano), vai avanti su quello, e non pensi che il problema stia da un'altra parte. Quando si cercano fortemente le soluzioni, spesso si è in difficoltà rispetto all'analisi dei problemi.

Un altro punto: riconoscere le nostre tendenze a delegare a specialisti e a chi si trova in posizione gerarchicamente superiore, anche sul piano della conoscenza. Perché un conto è delegare la decisione, un altro è delegare la conoscenza. Non si può pensare "è lui lo specialista, ne saprà più di me... Io vedo che la pomata che mi ha detto di mettere fa irritare di più la pelle, però la metto perché lui sa ...", si deve valorizzare la propria esperienza che può portare a dire cose diverse. E' importante riconoscere le proprie dipendenze in termini di conoscenza, dagli specialisti. Questa dipendenza non ti aiuta a sviluppare una conoscenza attiva, imprenditiva, ravvicinata, sensibile, che non dà per scontate le cose, che è attenta ai dettagli, che è invece ciò che è importante mettere in campo ogni volta che si sviluppano delle azioni nel sociale.

### 3) LA RETE COME LUOGO DI PROGETTAZIONE APERTA O DIALOGICA

Perché la rete? Perché il filo rosso da cui partiamo, ma su cui penso ritorneremo anche continuamente rispetto al progetto Macramè, è proprio quello del lavoro in rete. Perché la progettualità in rete è inscritta nel lavoro sociale. Come ho cercato di dirvi anche prima, il lavoro sociale non esiste se è fatto da ciascuno per se stesso, come espressione di sé nei confronti di altri accondiscendenti, ... non è lavoro sociale!. Il lavoro sociale ha proprio iscritte le connessioni con altri soggetti, si colloca nel contesto e dal contesto viene alimentato. Questa forte interazione con il contesto rende il lavoro in rete molto importante.

Il lavoro in rete richiede una progettualità che non sia concepita come pianificazione.

A volte quando si parla di progettazione si intende pianificazione, che può avere un valore, ma che è un'altra cosa. Con pianificazione intendo la definizione razionale di quello che deve essere. Noi, siamo andati avanti per anni, anche a livello di pubblica amministrazione, a cercare di pianificare, cioè a dire che cosa doveva succedere a livello di organismi, a livello regionale, a livello economico e dei servizi. Pensate, almeno in Regione Lombardia, negli ultimi anni si faceva programmazione negli asili nido nel senso della pianificazione per cui ogni certo numero



di abitanti, un asilo nido. Ma questo non teneva conto del fatto che alcune mamme non volevano portare i bambini agli asili nido per paura di essere giudicate cattive mamme. Quindi adesso, nella val Brembana o in val Seriana ci sono gli asili nido che sono stati riciclati, perché dopo essere stati costruiti non facevano attività. La pianificazione dice quello che deve essere, che si deve fare, sulla base di elementi astratti, ma la razionalità astratta è incongruente con la complessità del sociale.

La pianificazione non è neanche il problem solving, che è invece la proposta di una razionalità limitata, legata alla soluzione dei problemi. L'orientamento progettuale del problem solving ti dice: "Tutto non puoi mettere a posto, quindi, devi cercare di scomporre l'insieme dei problemi. Trovi i reali problemi e rispetto a queste scomposizioni, cerchi una soluzione che ti aiuti a risolvere almeno quella parte del problema." Ma nel sociale la scomposizione è difficile. Quando vi trovate di fronte una famiglia multiproblematica come fate a scomporre i problemi? Il problema della mamma prostituta, del papà che è in carcere, dei bambini che sono in difficoltà ... Ma anche in una situazione di una impresa sociale che si propone, ad esempio, di fare lavoro nel verde inserendo persone tossicodipendenti: come fai a scomporre il problema di trovare lavoro, quindi di avere redditività, dal problema di inserire delle persone rispetto alle quali è richiesta un'attenzione particolare, che non possono essere lasciate andare in certi posti, ... è difficile. Allora, quando anche nel sociale ci troviamo di fronte a problemi circoscritti o circoscrivibili, l'orientamento al problem solving è interessante.

Però, la maggior parte dei problemi del sociale non sopportano né la pianificazione, né il problem solving. Questo perché, non hanno una soluzione, ma hanno diverse soluzioni, in parte vantaggiose, in parte no e hanno soluzioni provvisorie che bisogna continuamente riprendere in mano.

E' per questo che nel sociale si parla di progettazione aperta o progettazione dialogica, che cioè è continuamente in contatto con il contesto, che rivede il quadro in funzione degli input di ritorno che dal contesto vengono inviati. E chi progetta ed interviene è continuamente in dialogo con la realtà circostante.

Per farvi vedere la differenza tra questi approcci, e quindi per capire poi anche il discorso della rete, vediamo come si organizza la ricognizione usando i tre sistemi. Sappiamo che la progettazione richiede una ricognizione. Se devi progettare una casa devi fare una ricognizione del terreno, sapere dov'è l'est e l'ovest, dove nasce il sole, se il terreno è un terreno franoso o un terreno acquifero: la ricognizione è il primo passo della progettazione.

Nella pianificazione, la ricognizione in che cosa consiste? Consiste nell'andare a cercare i modelli professionali adeguati astrattamente alla situazione, che affrontano una ricognizione, come dire, tutta libresca, tutta intellettuale, tutta astratta oppure ideale anche: "io ho in mente una cosa e voglio fare quella." Quindi la pianificazione non ha contatto con la realtà e la ricognizione è una ricognizione che è fondata tutta su elementi non esperiti, non raccolti, non colti dalla realtà.

Il problem solving invece richiede una ricognizione molto alta per andare a individuare le difficoltà su cui posso intervenire, quindi bisogna che io vada continuamente a scomporre i problemi per cercare di individuare quelli che possono essere risolti.

Nella progettazione aperta o progettazione dialogica la ricognizione che cosa richiede? Richiede una apertura al contesto. Allora prendo uno spunto un po' per provocare, si è detto che rispetto a una delle azioni Macramè che si vanno avviando è stato fatto un questionario per andare a chiedere ai partners la partecipazione. Domanda che pongo alla vostra attenzione: "Se si tratta di fare una ricognizione aperta, il questionario è lo strumento più idoneo?"

Loredana interviene: "Noi lo abbiamo fatto con le domande aperte non con le caselline proprio per evitare questo problema."

Discutiamone, perché se tu vai nell'ottica della pianificazione, non fai neanche il questionario, se vai nell'ottica del problem solving devi fare un questionario molto articolato, molto chiuso, se vai nell'ottica della progettazione aperta, allora questo questionario lo mandi aperto, magari ci metti anche un'intervista, fai un'intervista di gruppo, cioè cerchi di aprire il più possibile al riconoscimento del contesto. Questo, per dare degli elementi pratici, per far vedere che non sono cose astratte rispetto a quelle che fate voi. Sono cose molto concrete. Se noi diciamo che facciamo progettazione aperta e poi operativamente facciamo quello che abbiamo in mente noi allora ...

Questo lo dico perché l'ho visto in altre situazioni. Gruppi di operatori che dicono: "Noi facciamo servizio minori". Loro hanno già in testa quello che vogliono fare rispetto al servizio minori. Per cui non considerano le famiglie: "Ah, ma le famiglie si sa già cosa sono", non considerano gli insegnanti: "Ah non dovremo mica andare ad intervistare gli insegnanti, sappiamo già cosa pensano di questi ragazzini". Ecco questa non è progettazione aperta e non è neanche lavoro sociale.

#### 4) RETE E FRAMMENTAZIONE

Perché spesso è così difficile lavorare nel sociale? Perché molte iniziative del sociale sia nel pubblico che nel privato, nel nostro paese, sono sorte in questo modo: abbiamo visto la disfunzione -non il problema, la disfunzione- abbiamo creato qualcosa che contenga la disfunzione, a domanda risposta. I centri per adolescenti, i centri per le famiglie, l'iniziativa tale ... in un paese, dove ci saranno stati duemila abitanti, ho trovato ben quattro associazioni di famiglie per handicappati. Ogni gruppettino di famiglie si è fatta la sua associazione, perché voleva metter in risalto un aspetto particolare. Questo non è lavoro sociale, queste non sono iniziative sociali, queste sono iniziative di affermazione di sé o delle proprie idee, della propria individualità; essendo questo, alimentano la frammentazione sociale e non promuovono certo l'integrazione sociale, o le connessioni.

Allora io dico per voi qui, per questo progetto: quando si avvia qualcosa di nuovo è molto importante rapportarsi con il contesto, l'aver bene in mente che quello che si va a promuovere non è quello che ho in testa io. Io ho avuto l'idea intelligente quindi faccio qualcosa di nuovo. No, non è questo, ma è come connesso in modo più creativo, più collegato, più pertinente, più aperto delle iniziative già esistenti. E' questo che dà valore sociale a quello che si fa. Il moltiplicarsi di iniziative significa moltiplicare chiusure, compartimenti, separazioni e ognuno deve farsi la sua "casella". E dopo si dice: "Lavoriamo in rete?"

Dopo che hai costruito tutte le separazioni come fai a connettere?

Ogni separazione implica un attaccamento. La tua idea è la migliore, il tuo gruppo è il migliore, la tua iniziativa è quella che è indiscutibile, e quindi ognuno ha il suo "tetto". E allora come faccio a mettermi d'accordo con gli altri? Allora chiedo o la sottomissione o la divisione di competenze: tu fai questo, io faccio questo. Separati in casa.

*Interviene l'assessore Albrigi, che conferma quanto sopra e racconta che a Veronetta, che è un quartiere storico di Verona di circa 10mila abitanti, il comune, prima di aprire uno sportello per gli immigrati, ha fatto un censimento ed ha scoperto che ci sono 20 associazioni di volontariato che si occupano di immigrati. La relattrice scherza: "E lavorano in rete naturalmente!"*

In un certo senso paradossalmente, l'esigenza di lavorare in rete nasce dal moltiplicarsi delle iniziative. Il moltiplicarsi delle iniziative che può essere una ricchezza, può portare sinergia e quindi moltiplicare le risorse che ci sono a disposizione, rischia di essere dispersione e frammentazione e di non risolvere i problemi.

E' per questo che insisto sulle cose che ho detto oggi. Perché mi sembra che quando ci si muove in queste situazioni bisogna avere dei punti cardinali: se tu ti fai la tua "casetta" non fai lavoro sociale. E questo punto è un nord, una stella polare: se tu sviluppi un'iniziativa e la sviluppi per te, fallo pure, però non andare a dire che fai lavoro sociale.

Allora la rete .. come primo punto porto alla vostra attenzione che le reti sono difficili da sviluppare, perché tutto l'esistente è fondato su una forte scomposizione, su una forte suddivisione. Per fare un esempio: quello che è economico non può essere sociale, quello che è tecnico, non è sociale; quello che è individuale, non è collettivo; quello che è psicologico non è sociologico... ma un'impresa che fa minuteria metallica o pezzi di ricambio, non ha un valore sociale? Allora perché deve chiamarsi impresa sociale solo quella che si occupa di handicap piuttosto che di inserimento lavoro ...

Il fatto che si mettono in moto relazioni tra le persone, investimenti, scambi, questo è sociale. E' importante che quando noi immaginiamo di costruire rete riusciamo a partire dall'esistente e l'esistente è più ancora che suddiviso, è separato, ed è forte l'idea di stare ognuno per proprio conto e di avere in mano la soluzione più efficace, più interessante, più intelligente alle questioni che si vogliono analizzare. La tendenza è quella di fare la strada che si è immaginata e c'è molta difficoltà a sviluppare lo sguardo laterale e a chiedersi: "Ma gli altri cosa hanno fatto? Nel nostro contesto quali sono le iniziative a cui ci potremmo agganciare?"

Se si vanno a vedere le altrui iniziative lo si fa pensando di essere i più bravi e per dimostrare che gli altri non stanno facendo quello che noi abbiamo in mente, che considerano le cose solo parzialmente, che hanno molti difetti per cui sicuramente quello che portiamo noi è migliore. Costruire la rete implica, già nelle fasi iniziali dell'attività, di avere un consistente e attento rispetto dell'esistente.

Avviciniamoci con rispetto, considerazione, riconoscimento, troviamo gli appigli, le connessioni dopodiché vediamo di fare il passo che sia il più possibile congruente con la complessità in cui andiamo a collocarci. Riassumendo, spesso il primo elemento fondante della rete non esiste perché esiste soprattutto la frammentazione, e le iniziative che si prendono, spesso, la moltiplicano anziché ridurla.

## 5) RETI FISSE

L'altra situazione in cui ci troviamo spesso è il fatto che esistono delle reti, ma reti che potremmo chiamare fisse, ovvero, connessioni che vengono stabilite attraverso delle definizioni normative. Tutti voi sicuramente siete al corrente che ci sono protocolli d'intesa tra pubblico e privato, tra organizzazioni pubbliche e amministrazioni locali (per esempio il Ministero di Grazia e Giustizia rispetto ai minori in difficoltà fa dei protocolli d'intesa con le Province e i Comuni per affrontare i problemi dei ragazzi a livello locale). C'è il protocollo d'intesa tra Provincia o Comuni e alcune cooperative per il disagio giovanile. Ci sono convenzioni per l'area dell'handicap, dei minori in difficoltà, degli anziani. Questi atti normativi prefigurano delle connessioni e molto spesso si pensa che la costruzione della rete richieda questa definizione normativa. In certe situazioni gli operatori mi dicono: "Noi funzioniamo con questi problemi, perché non abbiamo il protocollo". Come se avere il protocollo fosse qualche

cosa che permette di attivare la rete! Vorrei chiarire questo concetto, perché non è detto che la rete che io chiamo fissa sia qualcosa di inutile, però richiede alcune condizioni. Richiede, prima di tutto, che sia molto ben definito il contenuto intorno al quale si va a costruire la rete. E quindi che non sia solo un progetto generale ma che definisca normativamente quali sono i soggetti che sono chiamati in causa, con quali compiti e con quali responsabilità. Nel caso di un progetto sulla distribuzione dell'acqua è abbastanza semplice, se si tratta di costruire rete intorno ad un inserimento lavorativo di ragazzi in difficoltà o di immigrati la cosa non è altrettanto chiara, innanzi tutto perché il problema non è altrettanto chiaro.

Quindi la rete fissa richiede una forte definizione dei contenuti intorno ai quali si va a lavorare: e una altrettanto chiara definizione di compiti istituzionali e professionali. In tanti protocolli, se voi andate a rileggerli, sono definiti i compiti istituzionali, che cosa deve pagare un'istituzione, ma sul piano professionale non c'è scritto niente. Io ho fatto un'analisi delle convenzioni che le Asl hanno con una serie di cooperative che si occupano di handicappati: ho trovato molto ben individuati tutti gli aspetti normativi e retributivi, ma non ho trovato una parola su che cosa si chiedeva agli operatori di realizzare con le famiglie, con le persone handicappate: questa parte era data per scontata.

Se tu vai a costruire una rete fissa devi andare a definire quello che è richiesto dal punto di vista istituzionale, ma anche dal punto di vista professionale. Poi ci sono gli orientamenti metodologici, e vanno precisati anche quelli. Per riassumere, nella costruzione della rete definiamo chi, deve fare che cosa, e qual è l'orientamento metodologico-base su cui si fonda lo sviluppo della rete. Questo richiede che ci sia una condivisione delle finalità generali. E con alcune istituzioni può essere difficile. Per esempio, tra tribunale e chi eroga servizio ai minori, o tra le diverse parti del tribunale non è detto che ci siano delle condivisioni sulle finalità educative.

Conclusione: la rete fissa richiede attenzione a tutte le cose che vai a fissare, a dove metti i chiodi perché una volta che li hai fissati se li devi spostare rimangono dei buchi. La rete fissa funziona nella misura in cui si è investito molto nelle ricognizioni preliminari che permettono di individuare con cognizione di causa le varie attribuzioni reciproche.

Secondo elemento forte della rete fissa che cos'è? E' che va tutto bene se le cose funzionano. Perché se s'incepisce, se un punto della rete non comunica, se l'operatore che doveva fare quella determinata cosa non la fa, come si fa ad intervenire? Per esempio nei rapporti Asl e Comuni o cooperative e Comuni, si stabilisce che fuori ci sia uno psicologo che fa le diagnosi: se questo non lo fa? Se manca perché per un anno è in maternità, se dà fuori di matto (qualche volta succede)? Se cambia lo psicologo ed il nuovo ha competenze diverse e le diagnosi non le sa fare, cosa fai?

La rete fissa richiede sempre che tutte le cose siano in ordine, i pezzi siano a posto, e che tutto funzioni. Quindi dal punto di vista della realizzazione dell'attività, la rete fissa ha delle inerzie, delle rigidità e delle lentezze notevoli. Ma dal punto di vista delle persone e delle organizzazioni la rete fissa è considerata utile.

E' utile dal punto di vista delle persone perché dà ad ognuno il suo pezzetto da fare e delimita le responsabilità. Nella complessità che chi opera in queste aree si trova a dover affrontare, la rete fissa permette quindi delle circoscrizioni rassicuranti e importanti per l'identità personale. Protegge inoltre dall'ansia per le cose che non vanno perché permette di identificare nell'operato di altri soggetti le colpe del non funzionamento di un progetto. "Effettivamente questo bambino viene sballottato da una parte all'altra e passano i mesi ma

io cosa posso fare? Quello che dovevo fare l'ho fatto, è l'assistente sociale che non ha preparato quanto doveva, è la psicologa che non ha fatto le diagnosi, che ci posso fare?"

Dal punto di vista organizzativo poi, è molto ricercata perché permette di controllare facilmente dove sono le persone, che cosa stanno facendo, quali sono i rapporti tra organizzazioni e istituzioni. Permette anche di prevedere le risorse che servono; ad esempio un Comune o un'Asl nell'interazione con una cooperativa sa che deve mettere a disposizione un certo numero di operatori per un certo numero di ore, sa che quello è il suo compito e in questo modo viene tutto stabilito, e sul piano gestionale avere a che fare con qualcosa di stabile è molto conveniente. Allora, la rete fissa può essere poco efficace sul piano delle produttività, ma molto interessante sul piano della gestione organizzativa e dell'attività professionale dei singoli.

Quando, poi, la rete fissa non funziona che cosa succede? Si fa appello alla disponibilità personale degli operatori, che attivano relazioni informali che aiutano a sopperire alle difficoltà ("Per fortuna conosco una psicologa, l'ho chiamata e abbiamo un po' tamponato il problema"), oppure, nei casi estremi, si cerca di ricorrere all'autorità superiore. Si va dal caposervizio e gli si dice di far fare a chi non fa, quindi nascono tutta una serie di complicazioni.

## 6) RETE MOBILE

Possiamo immaginare un altro tipo di rete?

L'idea che abbiamo costruito in questi anni, lavorando in queste situazioni e vedendo le difficoltà che pone la rete fissa, è quella di cercare di costruire delle reti "mobili".

Che cosa vuol dire rete mobile? Vuol dire che vai a mettere dei punti forti a cui ti agganci e poi cerchi, di volta in volta, delle connessioni sulla base di quello che la realtà ti propone, con le difficoltà come sollecitazione. L'elemento di radicamento, di aggancio forte della rete mobile, è la convergenza su alcune rappresentazioni dei problemi. Quando andiamo a costruire l'impresa sociale, i soggetti rispetto ai quali si sviluppano sinergie riescono a avere una rappresentazione sufficientemente convergente e accomunante di quello che si andrà a fare? Guardate che questo è più difficile da realizzare di quel che non si pensi, perché è facile convergere su dei principi generali, (rispetto della persona, orientamento al cliente, o altro) ma su che cosa poi questo significhi in termini di traduzione operativa e traduzione per la soluzione del problema è più difficile accordarsi. Spesso questa parte si scopre via via. Allora per poter costruire una rete mobile è molto importante investire nelle cose iniziali, su una comunicazione, uno scambio reciproco consistente delle idee che ciascuno si fa di quello che andremo a realizzare. "Ma tu che cosa intendi? Credi questo o quest'altro? Che cosa ti immagini? Un esempio successo poco tempo fa: un gruppo di operatori vogliono fare una ricerca con gli insegnanti. Tutti sappiamo che cos'è la ricerca e fin qua va bene: poi, in realtà tre gruppi diversi hanno fatto cose diverse. Il primo ha dato da scrivere le proprie biografie agli insegnanti. Il secondo gruppo ha parlato con gli insegnanti delle difficoltà con i ragazzi e il terzo ha pensato di fare delle interviste individuali con ciascun insegnante. Potrebbe essere anche positivo, ma cerchiamo di capire che cosa si intendevano di raggiungere gli operatori. La loro risposta è stata: "Fare la ricerca". Ma che problemi andate ad affrontare? Che ipotesi avete? Se ti metti a fare senza esserti rappresentato il significato di quello che fai, perché fai certe cose invece che altre, quali problemi vuoi andare ad intercettare, il rischio è di agganciarsi a qualche cosa di molto esile, ad una specie di

dichiarazione o uno slogan. Da lì non si può partire per costruire la rete mobile, perché le soluzioni vengono fuori dall'aver una rappresentazione sufficientemente consistente di quello che andiamo a realizzare, il che permette di individuare, prima di tutto, delle tappe intermedie, poi, dei ruoli costruiti più sulla base del riconoscimento di competenze che degli attributi formali. E' importante chiamare a collaborare nella rete mobile qualcuno che sappiamo essere in grado di fare certe cose indipendentemente dal fatto che sia imprenditore, psicologo, sociologo, tecnico di questa o questa altra cosa. In questa fase iniziale nella quale si deve capire bene cosa dobbiamo realizzare, avviene anche una conoscenza reciproca tra i vari soggetti che permette di attribuire i ruoli più in funzione di quello che si è sperimentato come effettivamente acquisito che non in funzione di attribuzioni formali, legate ad etichette professionali. Terza cosa molto importante nella rete mobile è la prefigurazione delle difficoltà. Abbiamo definito l'oggetto di cui ci occupiamo, in funzione di questo andiamo ad individuare i ruoli e poi i compiti specifici, ma dobbiamo anche immaginare quali difficoltà troveremo. E ci sono delle difficoltà che sappiamo, comunque, troveremo. Se noi andiamo a costruire qualche cosa, bisognerà prendere delle decisioni. Come affronteremo le difficoltà di decisione nella rete? Perché queste criticità sono delle possibili rotture della rete. Allora come faccio a prevenire la rottura della rete e aggiustarla ancora prima che si rompa?

Ecco due cose: la rete mobile richiede una disponibilità delle persone a investire sugli aspetti di conoscenza. Nelle fasi iniziali le persone vogliono fare, fare subito, avere dei risultati, e partono come treni, senza sapere dove stanno andando, a che ora trovano la coincidenza, chi troveranno sul treno, chi prendono su, chi lasciano giù. E' molto importante questa parte iniziale questa disponibilità, cioè il non essere pressati dai propri desideri, dalle proprie motivazioni a realizzare qualcosa di significativo e poter investire nella riflessione, nella comprensione. Secondo elemento difficile da gestire, sono le conflittualità e le competizioni che si possono trovare anche in questa fase iniziale e che è importante risolvere e chiarire proprio in questa fase. Quando le cose sono partite è come se ci fosse un binario, per cui se ci sono anche dei conflitti, resti nel binario. Ma i conflitti che trovi nelle fasi iniziali (quelli che dicono di no, oppure quelli che partono per la tangente e vogliono fare le cose a modo loro) sembrano qualche cosa che minano la realizzazione del progetto e quindi tendiamo a sfuggirli: non fai la riunione, non telefoni, non incontri le persone lasci dormire il problema, e vai avanti, poi si vedrà. Una ulteriore difficoltà è che il riscontro si ha a distanza, l'esito di questo investimento, di questo sforzo non si vede subito, ma col passare del tempo e anche questo non incoraggia. Dopo una riunione difficile, farne un'altra ... è dura. Bisogna saper sopportare: la rete mobile chiede anche dal punto di vista professionale e organizzativo, delle persone "mature". Delle persone che siano in grado di investire su queste cose, senza aver bisogno di vedere immediatamente il ritorno.

Nel pomeriggio sarebbe interessante scambiare un po' di idee su questi temi e se volete cogliere qualche provocazione, mi piacerebbe avere un ritorno di ciò che ho detto, anche alla luce delle diverse realtà da cui provenite.

Mi scuso se sono stata troppo lunga e vi ringrazio dell'attenzione.