



Politiche e servizi sociali

Jamil Karim Amirian

LA PROGETTAZIONE SOCIALE

Esperienze e riflessioni

FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Jamil Karim Amirian

LA PROGETTAZIONE SOCIALE

Esperienze e riflessioni



FrancoAngeli

*IL TRAGHETTO
CENTRO
DIURNO
POLIFUNZIONALE*

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ad Angelo e Francesca

Ringraziamenti

Il mio primo ringraziamento va alle persone che hanno letto le prime versioni del testo, fornendomi spunti e osservazioni fondamentali; grazie a Viviana e a Davide, anche per il sostegno nella pubblicazione.

La mia gratitudine va a tutti i riferimenti teorici citati, ma in particolare agli appartenenti dello Studio APS.

Grazie a Claudia, cui devo i primi apprendimenti nella progettazione sociale.

Ringrazio i moltissimi corsisti che ho incontrato nei percorsi formativi sulla progettazione sociale, le cui critiche, domande, esperienze e riflessioni hanno costituito l'essenza di questo libro.

Un grazie sentito, infine, ai molti volontari che, senza tante parole, mi hanno portato a vivere il lavoro sociale con la passione che deriva dall'incontro con persone straordinarie, testimoni di una scelta di vita quotidiana e di solidarietà. Sono troppi per citarli tutti ma alcuni sono indelebili nei miei pensieri e ricordi; grazie a Suor Maddalena, a Don Antonio Integlia, a Bianca e a Don Antonio Mastantuono.

Indice

1. Premesse teoriche	Pag.	9
1.1. Lo scopo del libro	»	9
1.2. La struttura del libro	»	12
1.3. Logica progettuale vs sociale	»	15
1.4. Quale epistemologia per la progettazione sociale?	»	18
1.5. La metodologia della progettazione sociale	»	21
1.6. Sostenibilità e fattibilità	»	23
1.7. Le componenti della sostenibilità progettuale	»	25
2. La sostenibilità indiretta	»	30
2.1. La sostenibilità indiretta: il contesto socio-economico	»	30
2.2. La sostenibilità indiretta: le dimensioni costituenti delle ONP	»	35
2.3. La sostenibilità indiretta: le identità e ruoli delle ONP	»	42
2.4. La sostenibilità indiretta: le politiche sociali	»	46
3. La sostenibilità diretta	»	63
3.1. La funzione della sostenibilità diretta	»	63
3.2. La sostenibilità diretta: il contesto territoriale locale	»	66
3.3. La sostenibilità diretta: i destinatari	»	71
3.4. La sostenibilità diretta: i portatori di interesse	»	96
3.5. La sostenibilità diretta: gli attuatori	»	105
4. La sostenibilità attuativa	»	115
4.1. La sostenibilità attuativa: gli obiettivi	»	115
4.2. La sostenibilità attuativa: le azioni	»	131
4.3. La sostenibilità attuativa: la valutazione	»	152
5. Un progetto modello: Il Traghetto	»	167
5.1. Premessa	»	167
5.2. Il contesto e la domanda	»	169

5.3. La produzione di sostenibilità	Pag.	171
5.4. La realizzazione del progetto	»	173
5.5. Il percorso di valutazione	»	179
6. Conclusioni	»	181
6.1. Progettazione partecipata	»	182
6.2. I problemi aperti del sistema	»	183
6.3. Il ruolo dei progettisti	»	185
Bibliografia	»	187

1. Premesse teoriche

1.1. Lo scopo del libro

In circa quindici anni di attività come docenti e consulenti¹, abbiamo elaborato, gestito e valutato molti progetti sociali, abbiamo conosciuto differenti situazioni, incontrato moltissimi operatori, formato progettisti in percorsi di specializzazione e supervisionato i loro progetti.

Con uno sguardo retrospettivo, possiamo trarre una conclusione: dai primi momenti in cui ci siamo occupati di questa tematica all'interno del Terzo Settore², sono cambiate radicalmente le nostre competenze e la nostra concezione di progettazione sociale, a volte addirittura in contraddizione con le convinzioni iniziali.

Negli anni '90 iniziarono a diffondersi in Italia una serie di manuali³, in particolare di origine europea, con lo scopo di migliorare l'elaborazione dei progetti, rendendoli più efficaci e sostenibili. Descrivevano le logiche di fondo e davano indicazioni sulla struttura che poteva consentire di costruire progetti capaci di raggiungere i propri obiettivi e di avere un valore sociale.

Su tali testi noi stessi ci formammo e basammo la nostra attività.

Nel tempo, i problemi che incontravamo, le domande che i corsisti ponevano, le situazioni su cui ci confrontavamo con gli operatori, ci fecero rendere progressivamente conto che quella serie di strumentazioni poteva costituire una base utile, ma che non permetteva di leggere e affrontare la gran parte dei temi che si proponeva di trattare; anzi, molti di questi erano

1. Sebbene il libro sia da attribuire interamente all'autore, esso è anche l'esito di un confronto sulle esperienze professionali dei soci dello Studio Aliante nella loro attività consulenziale, da cui sono tratti gli esempi presentati. Le tesi esposte sono quindi il prodotto di una riflessione comune, di cui questo testo costituisce una sintesi.

2. Per il presente testo si utilizzerà la dicitura non profit come sinonimo di Terzo Settore, consapevoli della parziale non sovrapposizione dei due universi. Per approfondimenti vedi Hinna, 2005 e Poli, 2002.

3. Ad esempio Janovsky, 1987.

ignorati, appena nominati, oppure esaminati con un approccio che distoglieva dalle difficoltà che si manifestavano nella pratica.

Abbiamo così iniziato a cercare altre risposte sul tipo di impegno che la progettazione sociale richiedeva e sulle categorie utili ad interpretare e gestire quei problemi, risposte che hanno nel tempo costruito in modo differente la nostra competenza⁴.

Una prima riflessione riguarda lo iato esistente tra i vari momenti in cui si sviluppa la progettazione sociale, iato talvolta sottovalutato. In particolare, ci è parso chiaro come fosse rischioso ritenere che la progettazione coincidesse con l'elaborare e lo scrivere il documento progettuale per rispondere ai bandi di finanziamento, senza stare nella *concreta attività dei servizi*, senza conoscere le persone cui i progetti sono rivolti, senza far parte, o aver fatto parte, del percorso di uno staff di progetto.

Ci è parso chiaro che, essendo la progettazione sociale funzionale all'organizzazione di persone che lavorano per un fine comune, più fosse stata dipendente da un tecnico esterno, meno sarebbe stata utile e produttiva.

Ci è sembrato, cioè, che la progettazione fosse un'attività di gruppo e non potesse coincidere con il pensiero di una sola o poche persone, ma rappresentasse una competenza da *condividere* con operatori e contesti, cui il tecnico si dovesse al servizio e le cui proposte dovesse valorizzare. Ci è sembrato, infine, che fosse da approfondire il rapporto tra progetto e realizzazione, tra pensiero e azione, tra razionalità e emotività, tra riflessione e impegno, fatica, passione, sofferenza, valori che caratterizzano il lavoro sociale.

La progettazione sociale interroga principalmente queste dimensioni e sancisce l'incontro tra individui che devono integrare la propria volontà e le proprie concezioni dei problemi.

Da tempo gli psicologi clinici, in particolare quelli attenti alle dinamiche dei gruppi nei contesti, hanno sottolineato come nel mondo contemporaneo il tema emergente sia la *convivenza*, che richiede capacità di trattare con chi è diverso (Di Maria, 2000).

Nel momento in cui un'idea si avvia a tradursi in un piano di azione, la problematicità della convivenza e della condivisione rappresenta il principale oggetto di lavoro con cui i progettisti si devono confrontare.

Questa sottolineatura rimanda ad alcune analisi della fase che stanno attraversando le organizzazioni, in cui il principale valore non deriva più dalla pianificazione corretta del funzionamento, ma dalla capacità di innovazione, di produzione di idee, di coinvolgimento nei processi decisionali dei

4. Il nostro debito e la nostra gratitudine vanno a tutti i riferimenti teorici citati nel testo, ma in particolare alla riflessione pluriennale dello Studio APS di Milano.

collaboratori; si parla di società postindustriale, economia dell'informazione, società della conoscenza (Rullani, 2004).

Il tema è quindi legato alla promozione di *sistemi di convivenza* ad alta distribuzione di potere, collaborativi e capaci di innovarsi; le organizzazioni ormai sono tutte coinvolte dalla pressione dei cambiamenti e delle nuove richieste da parte dei contesti, in cui centrali sono la comunicazione e la condivisione.

La cultura manageriale deriva tradizionalmente da un modello fordista e taylorista caratterizzato dall'analisi e dalla «scomposizione lineare del lavoro, che è ridotto ad unità di compito elementari, cumulabili, standardizzate, preordinate, vincolate, da riprodurre invariabilmente nel tempo» (Salvatore, 1996, pp.139-153) e si confronta con una crisi radicale del paradigma, verso «modelli di funzionamento per progetti e fondati su processi di integrazione orizzontale e di rete» (ibid.).

La componente relazionale diviene essenziale in ogni tipo di attività produttiva e la collaborazione tra soggetti assume un valore strategico per garantire l'efficacia del lavoro e la possibilità di innovazione e sopravvivenza.

Progettare una qualsiasi attività significa sempre più progettare socialmente, interfacciarsi con competenze, esperienze, motivazioni, mentalità diverse e promuovere cooperazione; *non esistono*, da questo punto di vista, *progetti che non siano sociali*.

Tale tematica riguarda storicamente il sistema dei servizi alla persona e gli interventi su varie forme di disagio. In questo ambito, esplicitare le dimensioni di qualità e le componenti di efficacia assume un'importanza specifica e centrale.

I servizi sociali, infatti, sono caratterizzati da processi di funzionamento e obiettivi molto diversi dalle attività profit.

Si realizzano tramite la costruzione di relazioni con gli utenti e spesso vedono in questo il principale prodotto, in cui interazione, produzione e consumo si verificano contemporaneamente e in collaborazione, e il risultato dipende sia da chi fornisce il servizio, sia da chi lo riceve (Raimondi, 1987).

Il funzionamento e l'efficacia non si possono valutare secondo gli esiti economici, ma in base a criteri contingenti, non facilmente rilevabili, con predominanti elementi di soggettività.

Questa caratteristica è resa più cogente dalla particolare utenza degli interventi sociali, formata da persone che spesso hanno una qualche forma di disagio o problematica nell'esprimere richieste o rivendicazioni, vivendo una condizione di emarginazione e vulnerabilità.

Tale complessità di fattori ha avuto un ruolo nel determinare forme di intervento che fossero il più vicino possibile alle esigenze degli utenti, duttili e sensibili alle richieste, costantemente in evoluzione rispetto alle loro necessità e orientate ai risultati.

La progettazione, collegata alla programmazione sociale, è così divenuta tra le principali forme di attuazione delle politiche di welfare, rappresentando una modalità operativa discriminante per garantire l'attuazione effettiva dei diritti di cittadinanza; l'efficacia reale degli interventi e delle condizioni di sviluppo e funzionamento dei progetti costituisce una tematica prioritaria per dare concretezza al mandato sociale dei servizi.

L'obiettivo di questo libro va nella direzione di queste brevi note.

Intende provare a presentare e organizzare l'esperienza di questi anni, non certo per offrire una completa esposizione della teoria della progettazione sociale, quanto per individuare, tramite i molti esempi reali, *problemi pratici e segnalare criticità*; è un libro che si propone di contribuire a una riflessione sull'esperienza professionale e al lavoro legato al costruire progetti.

Si intende offrire un quadro complessivo, ma non approfondito o esaustivo, collocando al centro la dimensione emotiva e relazionale con un approccio il più possibile pratico.

Mettendo in luce le problematiche che si incontrano nell'esperienza professionale, il testo si rivolge prevalentemente a chi ha già almeno una minima esperienza diretta di progettazione e ne conosce la tecnica e le logiche, per aiutarlo a prevenire le difficoltà da noi incontrate.

1.2. La struttura del libro

La progettazione è, abbiamo visto, la messa in comunicazione di risorse, istanze, volontà, lette nelle loro differenti dimensioni e con varie prospettive.

Da un punto di vista operativo, ciò significa innescare una cascata di interazioni tra soggetti e propositi, azioni e reazioni, non solo difficile da interpretare e gestire, ma che spesso, al di là delle intenzioni, travalica i meccanismi prettamente razionali per traslare in dinamiche afferenti a logiche psicologiche e relazionali. La possibilità di orientare le diverse risorse concorrenti verso sinergie virtuose è in costante tensione con derive degenerative. Le criticità che ne scaturiscono non sono prerogativa dei servizi alla persona ma, come accennato, sono comuni ormai ad ogni ambito in cui si debbano comporre i contributi di differenti soggetti.

Nel testo, si è preferito delimitare un preciso taglio: partendo da una specifica volontà ispiratrice, si è ripercorso l'iter che progressivamente conduce al progetto e alla sua attuazione. Ciò permette, tappa dopo tappa, di contestualizzare l'articolato universo dei protagonisti implicati, dei loro ruoli e delle loro interazioni, nella convinzione di rendere più leggibile l'analisi delle dinamiche sottostanti, dei potenziali ostacoli e delle esperienze che per noi si sono dimostrate più istruttive.

Si è scelto di collocare come centrale il concetto di **sostenibilità**, visto come macro obiettivo della progettazione attorno a cui si dipanano le differenti componenti metodologiche.

La sostenibilità di un'azione progettuale coincide con la possibilità di *integrare istanze differenti*, mettendole in dialogo e in collaborazione.

La sostenibilità così intesa è declinata in differenti aree tematiche, che per sintesi espositiva sono state definite **sostenibilità indiretta, sostenibilità diretta e sostenibilità attuativa** (che di seguito si approfondiranno).

Per la sostenibilità indiretta, le istanze su cui ci si è concentrati riguardano quelle della *partecipazione politica* e delle *politiche sociali*. La progettazione sociale, in questo contesto, deriva la propria caratterizzazione dalla storia recente e da impulsi socio-economici, per costituirsi come strumento di cambiamento e sviluppo.

In particolare, essa è divenuta una componente strutturale per l'attuazione delle politiche di welfare, sia pubbliche, sia auto promosse, così come si sono evolute negli ultimi decenni.

La prima parte del libro affronta lo scenario che fa da sfondo agli interventi finalizzati ai servizi alla persona, orientandone il senso e le scelte. Da un lato abbiamo le domande diffuse di partecipazione attiva, di azione politica, di comprensione della società, recentemente attraversata da perturbazioni che rendono più difficile percepirsi come attori dotati di potere.

Dall'altro abbiamo il movimento e le organizzazioni del privato sociale, che costituiscono sia una forma di impegno civile, sia una componente essenziale del sistema dei servizi.

L'ottica da cui sono letti il non profit, le leggi di riferimento e il funzionamento del rapporto tra pubblico e privato, resta quella operativa della metodologia della progettazione sociale. Si è approfondito in che modo istanze e cambiamenti abbiano avuto impatto sulla pratica di costruzione degli interventi, con particolare attenzione alle conseguenze successive alla legge 328/00.

La seconda parte riguarda la sostenibilità diretta, definita come rapporto con il territorio di intervento, di cui i soggetti coinvolti sono protagonisti.

Si approfondisce lo sviluppo di conoscenza e relazioni con le diverse categorie di attori che sono interessati da un progetto.

La terza parte riguarda le tematiche che fondano la sostenibilità attuativa, ovvero l'insieme di strumenti costruiscono il disegno progettuale, diviso per fasi e parti. A tal riguardo, gli schemi che sono abitualmente descritti nei manuali sono ridotti al minimo, avendo il presente testo un obiettivo di analisi dei problemi metodologici concreti, ovvero legati al rapporto tra tecnica e lavoro sociale e non di esposizione dei singoli strumenti.

Vengono identificati i principali nodi e delineate le attenzioni metodologiche rispetto alle diverse aree di un progetto: l'approfondimento logico delle premesse, la definizione degli obiettivi, le azioni, il percorso di valutazione. Ogni fase della costruzione dei progetti è affrontata rendendo evidente gli elementi critici e più comunemente sottovalutati dagli operatori.

Infine, pur con limiti facilmente intuibili, è parso opportuno dedicare una sezione alla presentazione di un progetto che riteniamo particolarmente efficace ed istruttivo.

L'attenzione principale nella stesura del testo è di concretezza e di semplicità e ridotta è la sistematizzazione teorica. Secondo la nostra impressione, sono stati molti gli approfondimenti sul funzionamento delle organizzazioni sociali e dei progetti, ma tali trattazioni sono per lo più dedicate alla comunità degli studiosi, molto meno a quella degli operatori, che faticano a tradurre in indicazioni utilizzabili le letture proposte.

Il nostro preciso scopo è stato quello di colmare questa lacuna e a tal fine abbiamo proposto modellizzazioni teoriche costantemente riferite ad esempi che potessero fornire ipotesi e pratiche trasferibili nel lavoro quotidiano dei progettisti. Quasi tutti gli esempi derivano dai *progetti direttamente gestiti* da noi, ed alcuni dalle esperienze vissute da operatori che abbiamo formato o supervisionato. Infatti, siamo convinti che solo attraverso la discussione di situazioni concrete, lette con le categorie teoriche, sia possibile effettivamente promuovere comunicazione tra ricerca e pratiche di lavoro sociale, problema che a nostro avviso è ancora aperto e riduce le possibilità di crescita del Terzo Settore.

I termini e le definizioni utilizzate sono tratte, per quanto possibile, dalla letteratura, nella quale, comunque, non esiste una condivisione universalmente riconosciuta dei significati. Per la presentazione di alcune tesi e per lo svolgimento delle riflessioni è stato tuttavia necessario introdurre alcune definizioni⁵, che hanno l'unico scopo strumentale di consentire l'esposizione dei contenuti.

5. Quando le definizioni sono diverse da quelle riportate da altri autori, ciò è esplicitamente segnalato.

1.3. Logica progettuale vs sociale

La progettazione sociale integra nella stessa locuzione due concetti parzialmente contrastanti.

Il primo termine rimanda al “gettare avanti”, pensare il futuro, ma soprattutto ha una valenza molto precisa nell’immaginario collettivo. Si progettano le costruzioni, le macchine, le imprese, i viaggi. In tutti questi casi, il progetto è la pianificazione di azioni e sequenze che si basano sulla previsione e la pre-determinazione. In questa accezione, le tecniche di progettazione sono basate su modelli scientifici che traducono volontà e analisi della realtà in una serie di conseguenze pratiche e/o logiche.

Lo schema di riferimento è il modello di *progettazione razionale*, in cui dalla rilevazione e interpretazione scientifica di problemi e dalla valutazione delle risorse si definiscono obiettivi conseguenti e strategie/azioni coerenti.

Nella progettazione di interventi, questo modello si pone come sistema di scelte strutturato e coerente, che mette in relazione la fase “diagnostica” e la logica di azione, o quadro logico (Sanicola, Trevisi, 2003), in cui sono definite le relazioni tra differenti livelli di obiettivi in rapporto ai problemi e alle cause individuate.

Il quadro logico si basa sulla differenziazione per fasi, chiamata *ciclo di progetto*. Semplificando, la prima è quella dell’analisi e la seconda quella della realizzazione cui, in termini circolari, segue un’ulteriore fase di analisi e così via.

Ogni fase ha specifici risultati attesi che, tramite il processo di monitoraggio, consentono di adeguare costantemente il progetto e di delinearne le condizioni di realizzazione.

Si parla di Logical Frame Work, di Project Cycle Management, di Work Breakdown Structure, di Organization Breakdown Structure e di altri schemi che fissano l’organizzazione del pensiero progettuale e dell’attuazione delle azioni.

Ma la progettazione sociale è anche costituita dal secondo dei due termini.

Il lavoro sociale è un ambito di alta approssimazione, ed è possibile individuare una progressione di conoscenze che avvicinano le organizzazioni alle scelte più efficaci, non definibili preventivamente. Possiamo avere un’idea iniziale ma tale idea va messa *in dialogo* con la realtà in cui si dovrà realizzare, per integrarsi con le dinamiche in essa presenti.

In questa ipotesi, i termini acquisiscono significati specifici e differenti rispetto ad altri settori. Le conoscenze iniziali che costituiscono la premessa di un progetto, non rappresentano prevalentemente una diagnosi su un og-

getto o un campo di ricerca (il problema su cui si interviene) ma, più propriamente, concorrono a un processo di attivazione di relazioni implicite in cui gli stessi operatori sono soggetti in causa.

I problemi su cui agisce un progetto sociale *appartengono a persone* che, oltre ad esprimere bisogni, hanno intenzioni, orientamenti personali, modi attivi di organizzare gli eventi, domande implicite o esplicite. La risposta a un bisogno sociale è, quindi, più propriamente, una *proposta*.

Inoltre, il territorio è una situazione complessa, nel senso che vi si possono individuare dimensioni differenti (antropologiche, economiche, sociali, morfologiche, infrastrutturali...) e una serie di soggetti (le varie organizzazioni e le persone che hanno pensato il progetto, le altre realtà esterne...) che interagiscono con il progetto e ne determinano gli esiti.

La progettazione sociale, piuttosto che ridursi alla risposta ai bisogni rilevati, si allarga al processo di *messa in sinergia* di risorse implicite e preesistenti; «un lavoro è sociale, a nostro avviso, se implica scambi tra gli attori e non compartimentazioni. Se attiva comunicazioni, non chiusure. Se non nasce per soddisfare bisogni privatistici o corporativi, ma si connette al network sociale. Se genera risorse, e non le consuma» (D'Angella, Floris, Olivetti Manoukian, 2001, p. 4).

In particolare, nella progettazione sociale sembra opportuno approfondire la componente legata alle dimensioni *relazionali ed emotive*.

Progettando, ci si trova confrontati con componenti di investimento emozionale⁶, con il rischio di frustrazione e di conseguente fatica, legata al passaggio dalle idealizzazioni iniziali alle fasi della realizzazione, ma anche dell'ineludibile ricorso a ipotesi semplificatorie (Ammaniti, Santoro, 1986).

L'aspetto emozionale della frustrazione e del fallimento interviene nella stessa relazione con i problemi; molte delle utenze degli interventi sociali portano storie di esclusione e impotenza: pensiamo ai senza fissa dimora, oppure ai disoccupati di lunga durata, tanto che talvolta l'obiettivo prevalente di un progetto può essere limitato alla riduzione del disagio, più che alla soluzione del problema.

Tra le principali difficoltà che si incontrano nel momento in cui si intende avviare un intervento o un servizio che si rivolge a persone e che coinvolge altri collaboratori e altre organizzazioni, c'è lo *sviluppo di relazioni produttive ed efficaci*.

Questo a nostro avviso costituisce gran parte del lavoro di progettazione sociale.

6. Kaneklin, Olivetti Manoukian (1990, p. 170) definiscono la progettazione «(...) quel modo della mente che non rinuncia ad immaginare e ad aggredire i problemi, e rinuncia a difendersi attraverso mega idealizzazioni e giudizi di valore penalizzanti l'azione».

Dal momento in cui un'ipotesi progettuale è concepita, non ci si rapporta a oggetti su cui è possibile svolgere diagnosi e decidere azioni, ma al sistema delle relazioni tra soggetti diversi, che coinvolge gli stessi progettisti.

In questa sede per "progettista" si intende *un attore che costruisce e presidia un progetto*, non unicamente il tecnico che lo scrive. In tal senso, si tratta di una funzione che può e dovrebbe essere *distribuita tra più soggetti*, perché sono molti i referenti che possono sostenere (o eventualmente limitare) un progetto.

Il progettista è chiunque si assume, in parte o completamente, la funzione di rendere un progetto sostenibile ed efficace, prevalentemente attivando il dialogo con tutti i protagonisti di un sistema sociale.

Tali protagonisti hanno una loro rappresentazione del sistema in cui si trovano, delle regole di comportamento, di se stessi in rapporto agli altri, con proprie aspettative, valori, atteggiamenti. Molte di queste componenti, come vedremo, sono dinamiche, emozionali e non del tutto consapevoli.

Da queste brevi note, è chiaro come il processo progettuale abbia intrinseche caratteristiche *olistiche* e non possa essere scomposto in parti separate.

La separazione ha un senso unicamente pratico ed espositivo ed è necessario pensare ogni aspetto in relazione all'insieme.

Una distinzione comunemente utilizzata riguarda i momenti della progettazione, ovvero la fase di ricerca, quella di stesura e quella di realizzazione.

La fase di ricerca è quella in cui prevalentemente si agisce per predisporre le convergenze sulla futura realizzazione.

Nel testo ci si concentra sulle prime due, ma il processo di progettazione è una metodologia di lavoro sociale che è continua nelle varie fasi, non è separabile per momenti e riguarda anche la messa in comunicazione dei differenti tempi di sviluppo.

La fase di ricerca deve essere poi distinta in ricognizione conoscitiva, che riguarda il reperimento e la descrizione di informazioni sulle condizioni esterne al progetto e la promozione della condivisione e delle alleanze, che riguarda l'animazione di disponibilità, volontà, sinergie di tutti coloro che potranno essere in vario modo coinvolti.

Inoltre, muovendosi da una prospettiva sistemica, il presupposto è che ogni fase abbia una funzione sia conoscitiva, sia realizzativa, poiché è costruita in rapporto ad un ambiente che interagisce con essa.

Occorre non vi sia schizofrenia o scollamento tra pensiero e realizzazione e occorre che vi sia un'unitarietà di processi e di contenuti, oltre che nelle competenze e nei metodi.

Per questo, l'azione progettuale non è limitabile alla fase di ricerca o elaborazione, ma è un'azione continua che accompagna ogni momento,

poiché il progetto è un sistema dinamico che richiede continuamente di essere ripensato in funzione delle proprie finalità.

I progettisti possono svolgere la propria funzione sia compiendo indagini, sia dialogando con i soggetti, sia scrivendo la proposta, sia contribuendo alla realizzazione di un progetto. La loro azione non è caratterizzata dal ruolo attribuito, da un metodo o da un momento, ma dai principi metodologici e dalla finalità di utilizzo.

Svolgere il ruolo di progettista significa assumere *strumentazioni teoriche* che possano cogliere la complessità delle dimensioni che abbiamo citato, capaci di interpretare i vari livelli e la loro interazione, da quello emotivo e relazionale a quello razionale, a quello più ampio, che connette territorio e società. Prima di avviare la descrizione della metodologia della progettazione, secondo la nostra proposta, sembra opportuno quindi citare i riferimenti teorici ed epistemologici che la supportano.

1.4. Quale epistemologia per la progettazione sociale?

Scorrendo la letteratura, colpisce come nei manuali operativi ci si concentri soprattutto sulla logica progettuale; la progettazione sociale è realizzata da persone che interagiscono con persone, eppure solo episodicamente e molto raramente questo elemento è approfondito con sistematicità. Le relazioni interpersonali sono sullo sfondo, viste come aspetto critico o come ostacolo, non come il *principale strumento e oggetto di intervento*, conseguentemente è minore l'attenzione alle teorie ad esse orientate.

Le teorizzazioni dei processi di conoscenza nei contesti sociali offrono una serie di fondamentali modelli di comprensione, che risultano idonei alla pratica della progettazione sociale.

Alla fine del secolo scorso, l'epistemologia delle scienze sociali assunse alcune prospettive, costruendo nuovi paradigmi. Una di queste, derivava dalle analisi dei sistemi organici e della loro natura di autorganizzazione, secondo cui non era possibile intervenire su essi, senza avere effetti perturbativi; il sistema sociale si rapporta quindi ad ogni atto che entri in relazione con esso, attribuendo significato e modificandosi e ogni azione è, in realtà, *un'interazione*.

Non è possibile parlare di osservatore e oggetto osservato, ma di relazione creata tra essi; secondo una nota formula, l'osservazione cambia l'oggetto⁷.

7. La tradizione epistemologica nel novecento ha sottolineato come si debba parlare di soggetti "autopoietici", di sistemi che, interagendo, creano un sistema di livello logico superiore, ovvero un sistema di sistemi (cfr. Bateson, 1976, Maturana, Varela, 1985).

Da questo filone, si sviluppò una nuova ipotesi di lettura della conoscenza, secondo cui, nei sistemi sociali, essa deriva dalla produzione di una *significazione partecipata*. Ogni idea o convinzione segue dei processi negoziali ed è l'esito di un'azione di un gruppo in uno specifico contesto, non il prodotto di una ricerca isolabile e neutrale.

Le rappresentazioni cognitive di uno o più soggetti non sono avulse dal sistema sociale di appartenenza, ma derivano dalla relazione tra il soggetto e il sistema stesso. La conoscenza, nella sua dimensione sociale, è dinamica, locale, relativa e deve essere concepita come costruzione condivisa (Bocchi, Ceruti, 1985).

Svolgere un progetto nel sociale significa interagire con un ambiente che produce *significati propri* e che si organizza, in modo a priori indeterminabile, anche in relazione allo stesso intervento.

Questa tesi è messa in relazione alla pianificazione, in un libro di recente pubblicazione: "tali processi di significazione hanno dunque un ruolo centrale nell'orientamento dei comportamenti, in quanto costituiscono la cornice simbolica entro cui e tramite della quale gli attori orientano e governano le proprie scelte" (Guidi, Fini, Salvatore, 2012, p. 148); pianificare comporta assumere le dimensioni di attiva interpretazione da parte dei soggetti coinvolti.

Un altro contributo utile per la comprensione del comportamento nei sistemi sociali deriva dalla teorizzazione della psicologia dinamica.

I servizi rivolti alla persona sono fortemente connotati da processi emotivi, soprattutto per quanto attiene ai comportamenti apparentemente contraddittori, irrazionali e che producono conflitti.

Nella tradizione della psicologia dinamica sono stati sviluppati modelli per evidenziare come le relazioni siano costruite da logiche di categorizzazione razionale, del pensiero cosciente e strutturato, ma anche tramite logiche irrazionali, del pensiero inconsapevole.

Secondo tale approccio, le persone, anche all'interno delle organizzazioni (un progetto sociale è un'organizzazione), si rapportano secondo *due funzioni*: una orientata ad un prodotto o ad un cambiamento perseguito sul piano della realtà, un'altra derivante da emozioni, orientata ad assimilare il mondo alle categorie inconsce; le due funzioni sono compresenti e costituiscono due differenti logiche in cui le relazioni sono socialmente costruite (Matte Blanco, 1981).

La logica inconscia è all'origine di tendenze alla simbolizzazione della realtà sociale, con fenomeni di negazione dell'altro, della sua autonomia, delle differenze di pensiero; si trasforma a priori l'altro in un "oggetto conosciuto", senza spazio per l'esplorazione e la conoscenza.