

LAVORARE PER PROGETTI: TRA PASSIONE E COMPLESSITÀ

Roberto Maurizio

LA PASSIONE

Ogni persona, organizzazione, in modo consapevole o meno, progetta e realizza progetti: una famiglia elabora e realizza un progetto quando decide di acquistare o costruire la propria casa, un singolo individuo elabora e realizza un progetto quando decide in quale ambito professionale specializzarsi, un'organizzazione di lavoro fa progettazione quando decide se aprire una nuova linea produttiva, ad esempio per abbigliamento sportivo, se fino a quel momento aveva solo prodotto abbigliamento *casual*.

Insomma, dalla piccola scelta alla grande scelta, la nostra vita (nostra di singoli o di organizzazioni) è continuamente segnata da progetti che concepiamo, disfiamo e rifacciamo mille e mille volte e, qualche volta, riusciamo a realizzare.

Tutto ciò cosa ha a che fare con le realtà che intervengono nel sociale (un ente non profit, un ente pubblico, un'organizzazione privata...)? Perché, per questo tipo di organizzazioni, è importante acquisire una specifica competenza nel campo della progettazione sociale? Davvero serve a qualcosa progettare? Migliora il proprio impegno e i risultati che si raggiungono?

Per rispondere a questi interrogativi occorre partire da una considerazione: di fronte alle tematiche connesse alla progettazione un'organizzazione che opera nel settore sociale non è diversa da un singolo individuo, da una famiglia o da una normale azienda. Quando decide quali investimenti formativi fare per i propri operatori, oppure quando decide se intercettare o meno nuovi bisogni sociali con nuove iniziative e nuovi interventi, oppure quando decide se acquistare o costruire la sede per le proprie attività, elabora e realizza progetti.

Cosa differenzia, allora, questo tipo di progetti (che hanno come destinatari ora l'organizzazione stessa, ora i suoi membri, ora i suoi operatori)

da quelli riferiti ai destinatari del suo operato (singoli individui, gruppi di individui, comunità territoriali)?

Sotto il profilo strettamente logico, nulla: in tutti i casi si tratta di individuare quale è il problema o il bisogno su cui si decide di intervenire, di individuare cosa si vuole raggiungere (gli obiettivi progettuali), le strategie con cui muoversi per raggiungere tali obiettivi, gli strumenti e le risorse da utilizzare, come fare valutazione.

Allora è tutto semplice? Purtroppo non lo è. Costruire una casa richiede un progetto che ha la possibilità di essere definito in ogni dettaglio, sin dall'inizio e, con buona probabilità, senza grandi cambiamenti nel corso del tempo.

Progettare nel sociale, ad esempio una casa di accoglienza per donne maltrattate (con figli o senza), pone innumerevoli questioni: come individuare a quali donne rivolgere tale servizio, come comunicare loro che esisterà tale possibilità, per quanto tempo ipotizzare il periodo massimo di accoglienza presso la struttura, come dovrà funzionare la vita quotidiana, che tipo di presenza del volontariato sarà necessaria e così via.

Ognuno di questi interrogativi potrebbe essere affrontato secondo tante prospettive: sostenere l'autonomia delle persone o creare una situazione di dipendenza; svolgere un ruolo di supporto solo emergenziale oppure anche di sostegno nel periodo successivo all'emergenza; ritenere che possano o no coesistere donne di culture diverse; presupporre che ospitare anche i bambini renderà difficile o no il distacco dalla struttura; fare o non fare entrare anche l'uomo maltrattante.

Come si vede, più si procede, più la situazione si complica o, meglio, aumentano le variabili in gioco e ciò porta alla conseguente difficoltà nel prendere decisioni.

Quando si progetta con riferimento alle persone, ai loro problemi e bisogni tutti gli schemi mentali che ciascuno di noi utilizza abitualmente tendono a rendersi totalmente o parzialmente inefficaci: ad esempio noi possiamo essere in grado di elaborare un progetto bellissimo (oserei dire perfetto) per il nostro centro di accoglienza per donne maltrattate ma è sufficiente un piccolo «granello di sabbia», che improvvisamente tutto diventa complicato (ad esempio, una delle donne accolte non vuole lasciare la casa al termine del periodo di accoglienza, oppure ci viene richiesto di accogliere una donna araba o albanese, con problemi culturali...).

In altri termini le nostre capacità di controllare e presidiare le variabili possibili sono limitate, e gran parte del nostro lavoro progettuale consiste

non tanto nel predisporre un bel progetto iniziale, quanto nel saperlo continuamente adattare e ridefinire in corso d'opera.

Per descrivere l'attività progettuale nel sociale, riprendo un'interessante stimolazione di Demetrio (1992), che, riferendosi alla progettualità in ambito pedagogico, ne parlava come di un'attività che non può essere: sottoposta a criteri di programmazione per obiettivi rigidamente predeterminati; scandita per fasi in modo rigido e predefinito; confinata in spazi delimitati; centrata su contenuti preconfezionati; sottratta all'idea di esperienza. La progettazione, invece, può essere rapportata:

- a modi di agire induttivi e pratici di tipo esperienziale: si parte dai problemi reali incontrati e decodificati, per quanto è possibile, avendo a disposizione soltanto un'ispirazione strategica;
- ad atteggiamenti creativi e di ricerca tenendo conto del tempo richiesto dalle maturazioni (nel fare o nell'apprendere) che il singolo soggetto o il gruppo con cui operiamo è in grado di tollerare;
- a spazi di lavoro i cui confini, in genere, coincidono con il gruppo di lavoro o il gruppo dei destinatari del nostro progetto;
- a contenuti che hanno sovente un valore simbolico, affettivo, emozionale oltre che materiale;
- a un apprendimento sempre esperienziale;
- a esperienze che vengono vissute e rivissute arricchendo costantemente di contributi volti a spiegarle.

Questo è quanto ritengo possa essere riscontrato considerando le esperienze di progettazione fatte da più realtà insieme: occorre molto tempo per trovare un accordo anche su questioni che sembrano banali o scontate, occorre dedicare molta attenzione alla comunicazione, alla relazione e non solo ai contenuti o agli oggetti della progettazione e dell'intervento.

Nonostante le difficoltà che il lavoro per progetti presenta, questa modalità è una delle poche esistenti che, senza garantire successi e risultati strepitosi, è coerente con l'impostazione culturale di molti enti che operano nel sociale e che «pensano» se stessi in termini «ecologici», cioè di coerenza tra ciò che fanno e il modo in cui lo fanno, tra mezzi e fini.

Un'attività di ricognizione delle esperienze progettuali permette di individuare quattro tipi di progettazione:

- il primo è il progetto che serve per far vedere che si sta facendo qualcosa (progettualità nominale);
- il secondo tipo lo si riscontra quando il progetto rappresenta solo un'occasione per ottenere finanziamenti (progettualità strumentale);

- il terzo tipo esiste quando il progetto permette di valorizzare l'operato dei diversi soggetti interni all'ente o del territorio senza che esista un'interazione attiva tra di essi (progettualità assemblativa);
- il quarto e ultimo tipo è identificabile nel progetto che si propone di creare interazioni forti tra i soggetti (progettualità sinergica).

È facile intuire quali finalità e quali modalità operative tendano a privilegiare ciascuna di queste forme di progettualità. È possibile leggere, infatti, in ciascuno di questi stili, un significato culturale diverso: dal pensare il progetto come occasione per un sostanziale mantenimento dello *status quo*, o con modificazioni minime, al progetto pensato come occasione per l'attivazione di processi di cambiamento a livello istituzionale e comunitario, oltre che a livello professionale e organizzativo.

È indubbio, inoltre, che ciascuno di questi approcci propone all'organizzazione che attiva il progetto un «lavoro» diverso: in particolare gli ultimi approcci propongono una centratura, da un lato, sull'azione di «assemblaggio» (di risorse umane, di iniziative...) e, dall'altro, sull'azione di negoziazione. Questo implica, sul piano professionale, organizzativo e culturale, il misurarsi con compiti ben diversi tra loro.

LA COMPLESSITÀ

«In India c'è un elefante che sta fermo e al quale si avvicinano sei ciechi e cominciano a toccare. Il primo tocca una zanna e pensa che si tratti di una lancia; il secondo tocca il fianco e pensa che si tratti di una casa diroccata; il terzo tocca una gamba e pensa che si tratti di un vecchio albero; il quarto tocca la proboscide ed è convinto di aver toccato un serpente; il quinto tocca un orecchio e pensa di aver toccato un grande ventaglio; il sesto tocca la coda e crede di aver trovato una corda».

I sei ciechi hanno una limitazione della percezione, la percezione principale diventa il tatto, non la vista; non riescono a cogliere nella sua interezza l'elefante.

Com'è possibile che questi sei ciechi riescano a dire «questo è un elefante»? C'è una sola strada che è quella della condivisione delle percezioni; ma, attenzione, non basta dire «io ho toccato». Se ognuno dice «io ho toccato una corda, una lancia, un albero, una casa, una corda, un serpente», non si arriva da nessuna parte.

Occorre che la comunicazione sia caratterizzata dalla disponibilità a mettere in discussione la propria percezione; altrimenti la sola condivisione delle percezioni e delle informazioni non è sufficiente perché si possa arrivare a dire «ciò che hanno toccato i sei ciechi è un elefante» e non un insieme di cose diverse, ad esempio, di alberi, liane, corde, serpenti, case e lance.

Vorrei portare un esempio concreto di come questo tema dell'incontro tra percezioni diventi essenziale nel campo della progettazione sociale. Ho avuto modo di seguire un comune che ha avviato un lavoro di progettazione molto semplice: il dirigente del comune ha affidato a un tecnico, un educatore, il compito di redigere il progetto da presentare in base al d.P.R. n. 309/90 sulla tossicodipendenza. L'educatore ha stilato, in pochi giorni, il progetto che aveva come obiettivo lo sviluppo della rete tra le realtà del territorio per fare prevenzione; successivamente è stato finanziato e messo in attuazione.

Essendo la condivisione della rete l'obiettivo principale, il comune ha convocato tutte le realtà del territorio per comunicare la possibilità di lavorare insieme e dare concretizzazione al progetto. Le realtà contattate hanno dato la loro adesione, hanno cominciato a parlarsi, a lavorare e, nel frattempo, è uscita la seconda circolare applicativa del d.P.R. 309/90.

A questo punto i soggetti della rete sono stati invitati a ideare un progetto. Hanno discusso su come elaborarlo, all'interno del coordinamento cittadino che nel frattempo si era costituito, e hanno trovato una soluzione semplice: sono stati individuati tre-quattro obiettivi, a partire da una comune analisi della situazione dei giovani del paese, e ogni soggetto partecipante - la scuola, l'Ulss, il comune, le associazioni, le parrocchie, le famiglie - ha individuato le azioni da compiere in relazione agli obiettivi: questa è stata un'evoluzione rispetto alla modalità precedente. Per lavorare in questo modo sono occorsi circa 40-45 giorni perché è stato necessario discutere a lungo sugli obiettivi comuni.

Nel terzo anno la situazione si è ripresentata e, nell'ambito del coordinamento, è nata l'esigenza di crescere ancora: sono allora stati stabiliti alcuni obiettivi ulteriori e, conseguentemente, alcune azioni comuni. Non più le azioni della scuola, dell'Ulss, del Sert o della cooperativa singolarmente ma azioni che vedono la compartecipazione di più soggetti. Per costruire questo progetto sono stati impiegati oltre tre mesi.

Questo è un esempio dell'applicazione della storia dei sei ciechi, che ci permette di comprendere come il mettere in comune le percezioni di

soggetti diversi implichi un impiego di tempo decisamente superiore a quello che occorrerebbe per mettere in comune azioni o strumenti.

Quest'operazione richiede, da parte dei vari soggetti che operano nel territorio, una notevole disponibilità a condividere le percezioni e a metterle in discussione perché ciascuno di essi percepisce solo segmenti della realtà, non la realtà nella sua globalità.

Nell'esperienza sopra descritta è evidente un progressivo cambiamento del modo di pensare e di realizzare la progettazione: da una prima fase in cui il progetto è consistito nella somma di singoli progetti delle diverse realtà territoriali, a una seconda fase in cui i soggetti della comunità hanno provato a definire priorità condivise ma con libertà di ciascun soggetto di attuarle come riteneva più opportuno, infine, a una terza fase nella quale il progetto, oltre a identificare priorità comuni, ha anche attivato azioni integrate tra più soggetti della comunità.

Il cambiamento nel modo di progettare descritto sopra non è indolore: la sensazione più comune che molti soggetti arrivano a provare è quella dello smarrimento, del disorientamento da cui è difficile uscire se non con il contributo di tutti nel cercare percorsi e approdi nuovi per il proprio «navigare». È un passaggio chiave all'interno dei processi di comunità; se lo si riesce a superare dopo esservi giunti (cosa già non facile viste le resistenze che molti soggetti oppongono) è possibile giungere a mèta totalmente impensabili fino a poco prima.

Vorrei, ora, riprendere il tema della complessità proponendo due riflessioni di Morin (1993). Egli afferma che della complessità abbiamo di solito un'immagine essenzialmente statistica, numerica, connessa all'enorme quantità d'informazioni che abitano una determinata situazione. C'invita a riflettere sul fatto che la complessità è anche dove c'è un solo numero, un solo soggetto, perché la complessità sta nell'intimo del singolo essere vivente, del singolo organismo.

La complessità non comprende solo la quantità di unità, di soggetti, di realtà, di interazioni, di scambi e di interferenze tra gli uni e gli altri; tutte cose che giustamente esistono e che ci mettono alla prova in modo molto consistente perché più soggetti, più interazioni ci sono, più noi siamo in difficoltà, non riusciamo a seguirli tutti. Ma la complessità comprende anche una quota d'incertezza, di indeterminazione, di aleatorietà: non siamo in grado di conoscere tutto perché alcune cose non sono conoscibili.

Vorrei proporre un altro esempio. In un comune di 3.800 abitanti l'amministrazione voleva attivare un «progetto giovani» nel paese ma, a

parte la parrocchia e un gruppo giovanile ecclesiale, non vi era altra risorsa territoriale. Si è cominciato il lavoro proprio da questi due soggetti cercando di coinvolgerli, chiedendo loro le impressioni sull'iniziativa: sono emersi molti dubbi per sfiducia nei confronti del comune che, non avendo mai fatto nulla, ora, all'improvviso, voleva occuparsi dei giovani. Si sentivano quasi presi in giro ritenendosi gli unici soggetti che, in paese, avevano svolto attività per i giovani, senza peraltro nessuna legittimazione dal comune.

Dopo una discussione ci si è chiesti se esistesse la possibilità di un lavoro integrato tra queste due agenzie. Il gelo che ne è seguito era indicativo della difficoltà che accompagnava queste due realtà, parrocchia e gruppo giovanile ecclesiale, in conflitto tra loro da oltre quindici anni per accaparrarsi i pochi ragazzi del paese. Le possibilità di lavoro tra questi due soggetti, di fatto, erano inesistenti; era molto più difficile ottenere qualche cambiamento a questo livello di quanto non lo fosse nei rapporti tra loro e il comune. Non c'erano possibilità perché non le si volevano riconoscere; non ritenevano che lavorare con gli altri rientrasse nel proprio interesse, anzi, l'unica preoccupazione era di potersi portar via i «clienti». Questa informazione non l'aveva l'assessore, perché non proveniva da quel mondo, né l'avevo io perché non conoscevo neanche il paese: è stato possibile acquisirla solo cominciando a lavorare.

La complessità non è solo la quantità di informazioni (ad esempio, in questo caso di informazioni non ve ne sono molte in gioco), ma anche taluni aspetti di indeterminazione, di sorpresa, di incertezza che abitano le realtà con cui noi lavoriamo.

Morin invita a fare attenzione perché la complessità non abita solo negli altri. I soggetti e i contesti con cui lavoriamo non sono i soli a essere complessi: la complessità siamo anche noi, con i nostri modi di pensare, di vedere, di vivere, di conoscere...

Poiché anche noi contribuiamo al determinarsi e al costruirsi del senso delle cose non possiamo pensare che la complessità la determinino solo gli altri o i fenomeni sociali di cui ci vogliamo occupare.

PROGRAMMA E STRATEGIA

Quando percorriamo un sentiero in un bosco, tendiamo a vederlo come preesistente al nostro cammino: il sentiero c'è, noi siamo sicuri che quel sentiero esista e questa sicurezza ci porta a due conseguenze. La prima è la

certezza di arrivare da qualche parte: quando cominciamo a camminare in un sentiero, sappiamo che da qualche parte quel sentiero arriva e da lì sarà poi possibile scegliere mète ulteriori.

La seconda conseguenza è che non c'è bisogno di guardare il bosco perché è sufficiente seguire il sentiero, andare lungo quella traccia che è stata creata da qualcuno prima di noi. Possiamo dire di aver sbagliato perché, per esempio, a un certo punto c'era un bivio e abbiamo preso la strada a destra, ma questo possiamo farlo perché abbiamo la possibilità, nella nostra mente, di ritornare indietro e di dire che la strada di sinistra era quella giusta, battuta dal sentiero.

Il sentiero ha un effetto molto positivo su di noi, ci dà sicurezza perché ci permette di arrivare dove vogliamo; però nello stesso tempo ci priva di un certo tipo di rapporto col bosco, di un rapporto di conoscenza. Ogni tanto ci soffermiamo a guardarlo, ma è un guardare distratto, superficiale senza interesse. Il bosco rimane sullo sfondo, il sentiero è il luogo principale.

Purtroppo la situazione è completamente diversa quando noi cominciamo a incamminarci in un bosco dove non esiste un sentiero. Perché? Perché non possiamo più contare sulla sicurezza che ci viene da qualcuno che è passato prima di noi, da qualcuno cioè che ha segnato il cammino con un numero, un colore o delle orme: in questa situazione siamo noi che dobbiamo creare il sentiero.

Chi ha vissuto quest'esperienza si ricorderà bene che ciò che guardiamo non è la terra, il sentiero, ma il bosco nel suo insieme, gli alberi, le variazioni di colori, le macchie, alla ricerca di segni che possano facilitare il ritorno sugli stessi passi.

Ci viene chiesto di fare un lavoro completamente diverso: esplorare senza certezze, senza sicurezze. Solo quando saremo arrivati da qualche parte potremo dire di aver costruito un sentiero e, volendo, potremmo tornare indietro e segnare il sentiero creato per qualcun altro o anche per noi stessi.

Quest'operazione chiede di prendere delle decisioni in modo continuo, decisioni che influiranno su quello che succederà dopo, sul senso di frustrazione, di delusione, di fatica che si vivranno nel momento in cui quella macchia, individuata come riferimento, ad esempio, non corrisponderà a ciò che ci si aspettava.

Questa seconda metafora aiuta a comprendere che esistono due possibilità d'azione all'interno della complessità: il *programma* e la *strategia*.

La prima, il programma, consiste nel fatto che c'è, o meglio preesiste, a chi opera concretamente, una sequenza d'azioni, di comportamenti predefiniti, utili per raggiungere lo scopo prefissato e, come avviene nel percorrere un sentiero già battuto, questa sequenza deve essere ripetuta così com'è stata predisposta. Uscendo dalla metafora e tornando ai progetti nel sociale, si potrebbe dire che lo sviluppo di una progettazione sociale deve seguire un determinato percorso: ad esempio, a partire da una committenza esplicita e dall'attribuzione di una responsabilità operativa, si attivano alcuni soggetti del territorio; con i gruppi-*focus*, ad esempio, o la ricerca-intervento, si giunge a costituire un coordinamento per dare vita a iniziative a cui segue la valutazione e la riprogettazione.

L'altra logica praticabile è quella della strategia, che propone di rapportarsi alla complessità inglobandola nella propria azione. Questo vuol dire saper cogliere gli elementi impreveduti che emergono e tenerne conto.

Per poter seguire la logica della strategia occorrono due condizioni: essere preparati a cogliere segnali ed eventi e che, l'organizzazione in cui si lavora, accetti questa logica.

Ritorniamo così a uno dei punti più critici dello sviluppo del lavoro in una situazione di complessità: la coerenza tra la finalità del progetto (lavorare con la comunità, mettere in rete dei soggetti, prevenire il disagio...) e i modelli di funzionamento organizzativo degli enti che hanno sviluppato questi progetti.

Se fosse vero che tutti condividiamo la logica della strategia, ciò determinerebbe necessariamente un'organizzazione adeguata alla strategia e non adeguata ai programmi; in realtà, purtroppo, oggi, in molti ambiti, enti pubblici e privati funzionano secondo la logica per programmi; perché è più economico, più lineare, più comprensibile, più gestibile.

Laddove eventi nuovi richiederebbero un costante cambiamento e una riprogettazione, ci si scontra, oltre che con le proprie difficoltà di accettare e capire ciò che succede, anche con la difficoltà di adattare e rendere coerente la propria organizzazione di lavoro.

VERSO UNA CAPACITÀ NEGATIVA

Un amico, che da anni si occupa di progettazione sociale, rifletteva sul fatto che i progetti nel sociale sono caratterizzati dalla complessità del lavorare su prodotti molto particolari, di carattere culturale, affettivo, relaziona-

le: in sostanza sono prodotti non standardizzabili (Colleoni M., 1994). In altri termini ciò significa che non siamo in grado di affermare se, a un certo comportamento, corrisponda sempre un determinato esito, a un certo bisogno corrisponda sempre un determinato comportamento.

Se così non fosse dovremmo sforzarci non poco per spiegare come mai molti comuni, che hanno condotto ricerche sui bisogni dei giovani dalle quali è emerso un forte bisogno di aggregazione, hanno realizzato luoghi a questo dedicati, senza che i giovani ne abbiano poi usufruito.

Colleoni inoltre ci aiuta a capire come funziona un'organizzazione che opera per progetti. È un'organizzazione flessibile con un elevato livello di orientamento alla comprensione dei propri destinatari e alla costruzione di azioni connesse alle loro caratteristiche reali e contingenti, quindi migliorabili e modificabili di volta in volta. Un'organizzazione siffatta è internamente strutturata su legami deboli, caratterizzata cioè da processi di lavoro e persone legate tra loro ma che mantengono livelli di autonomia e di identità propri, che si esprimono attraverso separatezza e unione insieme.

Questo modello di funzionamento è diverso da quello di organizzazioni che sono invece fondate o sulla separazione o sull'unità in alternativa l'una all'altra.

«Alice era sicura di non aver mai visto un campo di croquet così strano, tutto pieno di solchi e zolle; le palle, del croquet, erano dei porcospini vivi; le mazze, dei fenicotteri vivi; i soldati dovevano piegarsi in due fare leva sulle mani e sui piedi per formare gli archetti. All'inizio la cosa più difficile per Alice era maneggiare il suo fenicottero, cioè la sua mazza; le riuscì di tenerne serrato abbastanza agevolmente il corpo sotto il braccio lasciando le zampe penzoloni, ma in generale quando gli aveva fatto tendere bene il collo ed era giunta sul punto di colpire con la testa il porcospino, quello, cioè il fenicottero, si girava a guardarla in faccia con un'espressione divertita e stupita che lei non poteva fare a meno di guardare e scoppiare a ridere; quando poi arrivava a fargli abbassare la testa e stava per eseguire il tiro, si accorgeva con disappunto che la palla, cioè il porcospino, si era srotolato e se ne andava via. Oltre a ciò, c'era sempre un solco, una zolla, due carte che non si chiudevano come volevano e poiché i soldati piegati in due si raddrizzavano continuamente e si mettevano in marcia verso altre zone del terreno, Alice venne ben presto alla conclusione che si trattava proprio di un gioco molto difficile».

La metafora è molto bella: la progettazione nel settore sociale è un «gioco» molto difficile, perché rischia di portare su una strada inadeguata, alla ricerca di qualcuno che vince, e di qualcuno che perde.

Purtroppo, per poter lavorare con la complessità, avremmo invece bisogno di incamminarci su un altro percorso dal quale o se ne esce tutti vincenti o se ne esce tutti perdenti. Questa modalità di lavoro non è abituale: è la modalità di lavoro che sta alla base dei giochi cooperativi nei quali si riesce a ottenere un risultato solo se tutti cooperano tra loro. Ma questo non è facile, perché decidere di cooperare vuol dire decidere di provare a superare conflitti, relazioni, vincoli, immagini, percezioni sovente non così semplici da superare. Di fronte a quest'idea di complessità penso che sia possibile concepire il proprio agire basato su due caratteristiche.

La prima è che ciò che noi facciamo ha la possibilità - non è detto che ottenga - di rompere schemi, relazioni, costrutti, ideologie, stereotipi, modelli di relazione, vincoli, conflitti. In altri termini si ha la possibilità, entrando in una situazione, di creare disordine. Creare disordine per provare a creare nuovi equilibri, nuove possibilità di senso, nuove modalità di relazione e di scambio per quel contesto, per quel gruppo giovanile, per quell'associazione, per quella parrocchia, per quel paese. Se creare disordine può essere un'attività circoscritta nel tempo, l'attività della costruzione di nuovi equilibri richiede molto tempo: questo è un altro degli elementi di criticità. Il tempo di cui si necessita per lo sviluppo di nuovi equilibri coincide raramente con i tempi amministrativi a disposizione. I risultati che si cerca di ottenere con questo tipo di lavoro - politiche giovanili, politiche di comunità, lavoro di rete - non sono misurabili con i tempi politico-amministrativi. Occorrerebbe una lungimiranza dei politici e degli amministrativi nel sapere che ciò che viene attuato oggi non è detto che porti i frutti entro una legislatura ma entro due, tre legislature successive.

La seconda caratteristica su cui si può basare il proprio agire nella complessità è pensare che la propria azione sia, nel contempo, di esplorazione e di sperimentazione. Di esplorazione, cioè di sguardi nuovi sulla realtà, che vuol dire anche sguardi nuovi su di sé, per scoprire parti, modi di essere che non erano conosciuti prima o non conosciuti totalmente. L'agire «generativo», in sostanza, è un agire che ha come finalità quella di generare, rompere, attivare, costruire. L'agire generativo è fatto di gesti di cui presumibilmente siamo in grado di individuare le conseguenze. Pur non ricadendo nella logica del programma siamo in grado di presumere, quando si sviluppa una ricerca-intervento, quali potrebbero essere gli esiti nel territo-

rio. Nello stesso tempo l'agire generativo è anche composto da gesti che non sappiamo (né potremmo sapere) che cosa possano produrre. Tutto ciò implica l'accettare una quota d'incertezza e di indeterminatezza legata al proprio essere, al proprio fare, al proprio partecipare, che non si è in grado di ridurre e alla quale non si hanno alternative: se la si accetta si deve essere disposti ad attendere il giorno in cui queste cose daranno esiti e risultati.

Per comprendere la complessità e renderla minimamente gestibile occorre che l'organizzazione sia parte di noi e non fuori di noi. Una seconda prospettiva è quella di lavorare su di sé, sul proprio livello di competenza. Certamente una competenza nel senso del possesso di tecniche, di qualità umane e capacità di relazionarsi, mediare, negoziare, aiutare a risolvere i conflitti, aiutare a comprendere, a comprendersi. Tutto ciò rimanda alla necessità di pensare alla competenza progettuale come «capacità negativa». Tale capacità viene descritta come «la capacità di stare e di essere nell'incertezza, di farsi avvolgere dal mistero, di rendersi vulnerabili al dubbio, restando impassibili di fronte alla perdita di senso senza volere a tutti i costi e rapidamente pervenire a fatti o esiti certi» (Lanzara G. F., 1993). Consiste, cioè, nel saper accettare i momenti di indeterminatezza, di assenza di direzione, ma anche di cogliere le potenzialità e di comprendere le possibilità di azione che si sviluppano.

La complessità provoca frustrazione, rabbia, dolore, sofferenza, fatica; umanamente è comprensibile che la prima reazione non sia quella di guardarla positivamente, ma si cerchi di allontanarla e di scansarla. Questo modo di pensare la capacità non è solo un atteggiamento emotivo, psicologico, non è solo una questione di predisposizione d'animo - l'incertezza ci richiama al mistero, e all'apertura dei sentimenti - ma è anche una predisposizione cognitiva, cioè un modo di affrontare le situazioni che ciascuno sviluppa, un modo di leggere la realtà, di pensare e ragionare.

L'agire progettuale non è un obbligo, è una possibilità. Questo dovrebbe invitare a riflettere molto a lungo, nel momento in cui ci si appresta a scegliere la logica con cui muoversi e i criteri da utilizzare: uno dei criteri di rilettura che ciascuno si può dare è relativo alla natura dei problemi su cui si decide di lavorare.

Ci si può chiedere se il problema su cui si intende lavorare presenti elementi di indeterminatezza significativi a fianco di elementi di conoscibilità: questo potrebbe essere il momento di agire per progetti. Nel caso in cui, invece, dovessero prevalere in modo consistente elementi conosciuti ha meno senso agire per progetti, rischia di essere uno spreco di risorse.

UNA PICCOLA CONCLUSIONE

Tutto quanto ho proposto sulla progettazione porta a dire che la formulazione tradizionale di progettazione, cioè la progettazione come individuazione di bisogni, risorse, vincoli, obiettivi, strategie operative, come realizzazione e verifica con la possibilità di retroazione sulle parti precedenti, va bene se si deve costruire un ponte. Ma quando costruiamo un progetto che ha a che fare con bambini, adolescenti, giovani, anziani, comunità territoriali, questo modello di funzionamento progettuale non serve.

Non serve perché, ad esempio, i giovani, il più delle volte, i propri bisogni non li esprimono, con la conseguenza che si deve costruire un progetto su dei bisogni presunti, non su bisogni concreti.

Ciò che si può fare nel campo dei progetti giovani, dei progetti di comunità, dei progetti di rete è pensare, realisticamente, che la progettazione è un evento di costruzione in cui tutto, dal primo all'ultimo degli elementi che entrano in gioco, sono frutto di una negoziazione non solo con i destinatari ma anche con la committenza.

Capita spesso di discutere con dirigenti o amministratori senza essere capiti e di dover trovare le strategie per ottenere ugualmente gli spazi per procedere nel lavoro.

Questa è progettazione di tipo costruttivo, che considera gli eventi, gli imprevisti come elementi propri del progetto e non come elementi estranei da rimuovere, da togliere, da eliminare. La progettazione si svolge con una dinamica di costruzione permanente nel tempo.

Sul piano delle ricadute in termini personali e professionali, tutto ciò porta a dire che, prima ancora che competenze di natura tecnica, lavorare con la complessità, accettandola come componente della propria storia professionale, implica pensare alla competenza proprio in termini evolutivi... è cioè una competenza non data a priori, che non esiste prima, ma che si costruisce strada facendo mentre si è in relazione con quel contesto.

Questo è il motivo per cui non si può replicare un progetto giovani o di comunità in modo *standard* e ripetitivo: ogni situazione con cui ci si confronta è una situazione nuova e come tale va affrontata. In altri termini è come se ogni volta si esplorasse un bosco per costruire il sentiero.

Quel che talvolta inganna, invece, è la tendenza a economizzare le energie: qualche volta il sentiero siamo disposti a costruirlo, a esplorare vie nuove, ma, appena l'abbiamo fatto, l'andiamo a segnare e tendiamo a ripetere la sequenza di comportamenti, di gesti, di azioni già sperimentate posi-

tivamente. Questo è comprensibile perché «costruire sentieri» genera sicuramente sofferenza e fatica. Penso che non vi siano alternative: fare lavoro di comunità o di rete implica ogni volta costruire un sentiero laddove non c'era. Sul piano della strumentazione e dell'organizzazione del lavoro questo vuol dire sostenere molto gli operatori, con «pasticcini e affetto» ma anche con la legittimità del loro lavoro, con il riconoscimento istituzionale e organizzativo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Colleoni M. (1994), *Aspetti gestionali e organizzativi dei progetti adolescenti*, in: *I progetti adolescenti in Italia*, Atti del convegno, Ministero dell'Interno, Roma.
- Demetrio D. (1992), *L'educazione di strada in una prospettiva di ricerca-azione*, «Dirigenti scuola», n. 2.
- Morin E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso. Gli strumenti per affrontare la sfida della complessità*, Sperling e Kupfer, Milano.
- Lanzara G. F. (1993), *Capacità negativa*, Mulino, Bologna.