

origini anche se ovviamente in forme completamente rinnovate. Tornare al mercato come luogo di incontri significa anche che la fraternità non può rimanere confinata in una nicchia come pretendono i sostenitori della teoria del terzo settore: non possiamo accettare un mercato governato dalla sola logica del profitto, dello sfruttamento, ritirandoci nella nicchia dei buoni – o dei *buonisti* – che si riscattano con i bei gesti. Bisogna che il principio di fraternità entri dentro il mercato per sposarsi con l'efficienza.

Sapere che oggi siamo nelle condizioni storiche in cui una sfida del genere – che è al tempo stesso culturale e politica – può essere raccolta e vinta, ci deve riempire di quella speranza che ci consente di capire che, come diceva Musil, «il futuro è coltivare il senso della possibilità» e cioè, in altre parole, che è possibile cambiare.

Non è vero che siamo prigionieri di determinismi che ci impedirebbero di avanzare. Coltivare il senso della possibilità equivale a imparare che in fase di crisi – e crisi vuol dire «transizione» – bisogna imparare dalla natura e gettare semi di speranza ad ampie mani: alcuni si perderanno, ma quei pochi che germoglieranno daranno molto frutto.

## LA PARTECIPAZIONE NELLA COMUNITÀ LOCALE

Dinamiche di costruzione della comunità

NORMA DE PICCOLI, MONICA COLOMBO, CRISTINA MOSSO

Il concetto di comunità, anche nella letteratura di settore, e non solo nei modi con cui è utilizzato comunemente, rischia di essere un concetto talmente ampio da diventare vago e inafferrabile.

Proponiamo quindi di recuperare il concetto di comunità locale, poiché riteniamo che la dimensione localistica sia oggi una delle dimensioni che permettono di cogliere l'idea di una comunità collocata all'interno di un territorio ed è certamente anche la collocazione geografica che permette alla cosiddetta comunità di costruire una propria identità sia reale (espressa cioè attraverso le modalità strutturali e organizzative che la comunità utilizza per radicarsi e abitare questo territorio) sia simbolica, espressione cioè di storie, identità, valori e culture.

Inoltre, la riflessione intorno al concetto di comunità locale sottende una riflessione estremamente attuale, relativamente alla contrapposizione tra localismo e globalismo. A processi di globalizzazione, che prefigurano l'esistenza di relazioni tra attori, funzioni e processi al di là dei vincoli territoriali e politici tradizionali, si contrappone il riemergere di un *livello locale*. Questa dinamica ha portato alcuni autori a coniare il concetto di *glocalizzazione* (Robertson, 1992):

L'emergere di una dimensione «glocale» coincide con l'affermarsi di una diversa accezione del concetto di «territorio». Esso passa dallo statuto di spazio interno a un'unità geo-politica più ampia, a quello di nucleo spaziale di una identità autonoma. (Magnier, Russo, 2002)

Molte e differenti sono le analisi prospettiche che vengono formulate in merito alla dicotomia localismo/globalizzazione (Francescato, Tomai, 2002). Ad esempio, per Gubert (1992) si andrà verso una comunità globalizzata, in cui valori, regole e obiettivi saranno condivisi e il cui territorio fisico sarà costituito dall'intero pianeta. Altri sostengono una visione ottimistica degli effetti della globalizzazione ritenendo che il superamento dei confini spazio-temporali possa costituire una fonte di arricchimento culturale e possa contribuire a superare il nazionalismo, il razzismo e l'etnocentrismo (McQuail, 1987). Infine, i più pessimisti rilevano il rischio di una diminuzione dell'autorità dello Stato-nazione, un aumento del divario tra ricchi e poveri (tra nazioni e all'interno di ogni nazione),

insieme a fenomeni di frammentazione culturale, assenza di confine e spaesamento (Germano, 1999), aumento dei conflitti tra culture diverse e recrudescenza dei fondamentalismi.

## LA RILEVANZA DEL LOCALE

Ma al di là di ogni analisi e riflessione a livello macro sul fenomeno della globalizzazione, a livello micro ribadiamo invece la rilevanza che assume la dimensione locale poiché non solo i «processi di localizzazione conferiscono al territorio locale la facoltà (e l'obbligo) di selezionare strategie d'azione ed esperirle direttamente» (Magnier, Russo, 2002), ma anche perché la comunità locale può diventare il luogo delle relazioni interpersonali che rispondono ai bisogni umani di appartenenza, sicurezza e identità.

Secondo Amerio (2000), questa dimensione della relazione interpersonale acquista oggi un particolare valore come elemento in grado di permettere la conservazione di un tessuto sociale, di accrescere quello che è stato chiamato il capitale sociale (Francescato, Tomai, 2002), di contribuire a sviluppare forme di convivenza e di *civiness* (Putnam, 1993) caratterizzata da «un tessuto di valori, norme, istituzioni e associazioni che permettono e sostengono l'impegno civico, contraddistinto da solidarietà, fiducia reciproca e tolleranza diffuse» (Bagnasco, 1999).

La comunità (intesa ovviamente come comunità locale, ma per brevità di espressione verrà qui denominata semplicemente «comunità») è quindi intesa come il contesto concreto all'interno del quale assumono forme specifiche sia legami sociali e relazioni interpersonali, sia aspetti problematici, ma anche risorse e potenzialità. Detto in altri termini è all'interno di quel territorio, con quelle caratteristiche e con quelle risorse, che è possibile sviluppare, oppure, al contrario, ostacolare, legami sociali, iniziative collettive, così come innescare forme di segregazione e discriminazione tra gruppi. Come affermano Magnier e Russo (2002):

quella che emerge è una differenza fra un «localismo difensivo», che cerca di costruire una barriera di protezione delle specificità presenti sul territorio e di tutelare un tessuto sociale minacciato sul piano economico, culturale, demografico, e un «localismo espansivo», che mobilita le stesse peculiarità presenti sul territorio come risorse di sviluppo, e a partire da esse costruisce strategie di espansione i cui benefici ricadono esclusivamente su quell'area.

In sintesi, l'ottica a cui ci riferiamo considera che le dimensioni che contribuiscono a definire l'idea di comunità siano riassumibili nei concetti di comunità *locale-territoriale*, di *relazione* e di *partecipazione* (Amerio, 2002). La *relazione interpersonale* è intrinseca al concetto di comunità intesa come fatto non meramente localistico e/o organizzativo. Tale dimensione, nella società contemporanea, acquista un particolare valore come elemento che è in grado di permettere la conservazione del tessuto sociale, nonostante le lacerazioni che possono essere introdotte dalle molteplici situazioni conflittuali – anche da quelle micro conflittuali – che contraddistinguono il nostro tempo. D'altro canto, la dimensione relazionale che caratterizza la comunità trova il suo senso e acquisisce significato nella partecipazione intesa come possibilità di costruire mondi possibili, decisioni e responsabilità condivise attraverso il dialogo e lo scambio con l'altro.

Questa dimensione potrebbe costituire un importante oggetto di lavoro per gli operatori di comunità che intervengono in quei contesti in cui la dimensione relazionale si è indebolita.

La dimensione della *partecipazione* rimanda all'idea di un soggetto che è in continua transazione tra le cose e gli altri, come avevano già anticipato Dewey e, in particolare, Lewin (1948), che aveva evidenziato l'importanza per l'individuo di poter dirigere la propria vita e, insieme agli altri, la vita collettiva. È all'interno della comunità così definita che è possibile cogliere le interrelazioni tra due ordini di fattori, quelli inerenti la sfera oggettiva (economici, geografici) e quelli relativi alla sfera psicologica (percezioni, valutazioni, rappresentazioni individuali e collettive). È all'interno del contesto che il problema della partecipazione implica, infatti, il tentativo di riavvicinare la sfera privata alla sfera pubblica, gli interessi individuali a quelli collettivi nella loro continua *transazione reciproca*. Infine, è ancora a questo livello che si sviluppano quei processi di identificazione, appartenenza, connessione emotiva, oppure di frammentazione, alienazione attraverso i quali si costruisce il complesso rapporto tra l'individuo e la comunità.

## LE STRATEGIE PARTECIPATIVE

Nell'ambito del lavoro di comunità sempre più spesso si adottano strategie partecipative sostenute da istanze di avvicinamento del cittadino alle istituzioni e di controllo più diretto ed esteso sui servizi, sull'allocazione e sulla gestione delle risorse. A questo livello sono ormai molte le esperienze che, sul piano della progettazione degli interventi, assumono come obiettivo quello di promuovere forme di partecipazione attiva dei cittadini.

Date queste premesse, emerge a nostro avviso la necessità di approfondire due ordini di questioni.

### Un punto di vista concettuale

Da un punto di vista concettuale, è necessario in primo luogo chiarire cosa si intenda con il concetto di partecipazione, cioè a quale livello di azione diretta e di coinvolgimento ci riferiamo quando affrontiamo il tema della partecipazione. Esiste infatti una sostanziale differenza tra processi di partecipazione in cui i soggetti individuali e collettivi sono direttamente coinvolti in forme di azione sociale, e forme di partecipazione in cui essi «partecipano» in modo indiretto, attraverso processi di delega e di rappresentanza. Queste due forme di partecipazione attivano e sono attivate da processi differenti, seppure entrambe attengano a un'idea di democrazia sociale e di cittadinanza cosiddetta attiva. Il concetto di partecipazione si sviluppa entro due polarità estreme: partecipazione come «esserci», «fare parte» e partecipazione come «contare», «influenzare le decisioni» (Chavis, De Pietro, Martini, 1996). Già nel 1969 Arnstein aveva individuato otto livelli di partecipazione ordinati gerarchicamente. I livelli, per così dire, inferiori di partecipazione, corrispondenti a terapia e manipolazione, vengono classificati come non-partecipazione, mentre i livelli intermedi (pianificazione, scambio di informazioni e consultazione) vengono ricondotti da Arnstein a una forma di partecipazione simbolica o di facciata. È solo ai livelli superiori (controllo da



parte della comunità, partnership, potere delegato) che i cittadini esprimono un effettivo controllo parziale o totale sulle decisioni che riguardano la gestione delle risorse e che si strutturano processi di partecipazione effettiva. In secondo luogo, il tema della partecipazione presenta delle forti implicazioni valoriali e, spesso, la partecipazione dei cittadini è invocata non soltanto dai politici, ma anche dagli esperti e dagli operatori, su basi morali e ideologiche. Un rischio, questo ultimo, che Branca (1996) chiarisce ulteriormente riferendosi a una sorta di «mito partecipativo» ed evidenziando che

la comunità locale viene prefigurata come un soggetto collettivo competente nel riconoscere e legittimare i propri bisogni e problemi. È un soggetto in grado di mobilitare le risorse e di investire le energie per realizzare soluzioni collettive e partecipative dei problemi in essa presenti. Spesso la comunità soggetto collettivo è assunta come dato di partenza, non come una prospettiva, un percorso da costruire.

### Un punto di vista operativo

Da un punto di vista operativo, si rilevano due riflessioni contrapposte che, tuttavia, spesso coesistono, nonostante la loro apparente dicotomia. Da un lato, viene posta l'attenzione sul ruolo della comunità in rapporto alla promozione del benessere, individuando ragioni sia di ordine strutturale (necessità di rispondere in modo più flessibile ai problemi sociali emergenti, di sostenere lo sviluppo produttivo nel settore sociale, di aumentare l'efficienza) sia di ordine sociale e culturale (costruire forme di socialità che generino benefici collettivi). Dall'altro, si fa riferimento alle dimensioni problematiche che emergono nella realizzazione dei progetti di sviluppo della comunità locale, in particolare per quanto riguarda le dinamiche di potere presenti al suo interno. In tal senso è necessario approfondire la riflessione sui limiti e i rischi che possono emergere nella progettazione e nella realizzazione di interventi che prevedono l'attivazione di forme di partecipazione in un contesto territoriale dove spesso convivono gruppi e categorie sociali con bisogni e necessità non soltanto differenti, ma contrapposte. Questo è possibile se si rinuncia ad adottare quella «visione ottimistica» (Klein e altri, 2000) che sottovaluta il ruolo esercitato dal conflitto e dal potere nei processi di partecipazione.

Per definire il concetto di partecipazione può essere utile riprendere la distinzione introdotta nell'ambito della letteratura sociologica tra partecipazione politica e partecipazione sociale. Entrambe le forme di partecipazione rimandano all'idea dell'influenza che i soggetti possono esercitare sulle decisioni, all'interno di uno specifico contesto sociale. Tuttavia, secondo una definizione ristretta, la prima forma di partecipazione si esplica nell'ambito di quelle istituzioni e organizzazioni comunemente definite come politiche (lo Stato, i partiti), mentre la partecipazione sociale si riferisce ad associazioni e organizzazioni della società civile (scuole, chiese, ospedali, mass media) (Ceri, 1991). È possibile però adottare, come suggerisce Ceri, una definizione più ampia del concetto di partecipazione politica intesa come qualunque azione che tenda, direttamente o indirettamente, a proteggere certi interessi o valori, orientata a modificare o anche a mantenere l'equilibrio di forze nelle relazioni sociali. In questa prospettiva, tra le forme di partecipazione vi sono diverse azioni intraprese dai cittadini nel campo sociale

che sono indirettamente legate a quelle comunemente definite politiche.

La definizione più ampia data al concetto di partecipazione politica è quella più vicina alla nostra prospettiva che pone una relazione molto stretta tra forme di partecipazione e sviluppo delle competenze (individuali, sociali e politiche); inoltre, il concetto di partecipazione andrebbe collegato al senso di appartenenza alla comunità, che si esplica nelle azioni motivate da un progetto condiviso e orientato al cambiamento sociale.

Se è vero, pertanto, che uno degli obiettivi della partecipazione è il cambiamento sociale, è altrettanto importante rilevare che la partecipazione è un processo in cui i soggetti assumono un ruolo attivo nei processi decisionali all'interno delle istituzioni, dei programmi e in tutti quei contesti socio-politici che, in qualche modo, li riguardano. In particolare, nell'ambito degli studi che trattano l'organizzazione di comunità e di vicinato, la partecipazione è definita come un'attività intenzionale, iniziata da una persona o da un gruppo relativamente piccolo, allo scopo di unire i residenti in un modo strutturato in modo che la loro azione congiunta possa migliorare la qualità della vita a livello locale. (Berkowitz, 2000)

Secondo questa prospettiva, il concetto di partecipazione attiva ingloba alcune dimensioni che permettono di distinguerla da altre forme di partecipazione e di azione sociale. Infatti, essa:

- è *attiva*, nel senso che permette alle persone di gestire la propria vita e, insieme agli altri, la vita collettiva (Amerio, 2000);
- è *condivisa*, nel senso che allarga il senso della relazione con la comunità in quanto porta gli individui alla discussione e al dialogo come strumenti per costruire mondi possibili e condivisi, decisioni e responsabilità comuni (Amerio, 2000);
- è *visibile*, nel senso che «è osservabile nella dimensione collettiva della coesistenza e del pluralismo. È la visibilità di un'idea, di un progetto, di una scelta, di un'azione in una rete di relazioni – e non solo nelle istituzioni – che le pone sull'asse della partecipazione attiva» (Lavanco, Novara, 2002).

### LA CONSAPEVOLEZZA DEI VANTAGGI

Sono ormai numerosi i lavori che dimostrano quali siano i processi che vengono attivati da differenti forme di azione sociale e le ripercussioni positive che forme di azione sociale possono avere sia a livello strutturale (riferendosi cioè a una analisi *macro* dei processi), sia a livello *micro*, nella definizione e ristrutturazione delle relazioni tra gruppi, ma anche della relazione tra il soggetto e il contesto. La nostra analisi si inserisce in una linea di pensiero psico-sociale che considera la partecipazione un fenomeno multilivello che include aspetti sia individuali sia collettivi. Perkins (Perkins e altri, 1990) sostiene che il problema della partecipazione deve essere concettualizzato non soltanto in termini di azione individuale, ma anche come una forma di azione collettiva.

L'azione individuale e quella collettiva possono essere considerati pertanto come due poli di un continuum ai cui estremi si trova, da un lato, l'azione individuale, che implica processi di ordine psicologico e psicosociale quali le intenzioni, i



desideri, le credenze, la volontà, dall'altro, l'azione collettiva, sociale o politica, che rimanda alle nozioni di comunità, norme, leggi, consenso, legittimazione. La difficoltà principale, a livello concettuale così come a livello metodologico, è quella di integrare l'analisi delle dimensioni strettamente individuali con quelle collettive al fine di superare sia le assunzioni individualistiche che troppo spesso attraversano la ricerca psicologica, sia le analisi troppo focalizzate sui processi strutturali, che ignorano le ripercussioni che il contesto può avere sui soggetti. Si prefigura pertanto la necessità di ridefinire il problema della partecipazione e del senso di comunità a un livello di analisi che tenga conto al tempo stesso delle dimensioni sociali-collettive e di quelle psicologiche-soggettive secondo una prospettiva, quale quella psicosociale, che considera l'*individuo-in-contesto* il principale oggetto/soggetto di interesse e di studio. Su questa base abbiamo analizzato la letteratura psicosociale più recente allo scopo di individuare le principali dimensioni psicosociali che sono state studiate in relazione alla partecipazione. In estrema sintesi, da tali studi emergono due evidenze principali. A livello individuale, viene ulteriormente dimostrato che la partecipazione, o l'essere implicati in qualche forma di azione collettiva, contribuisce a sviluppare forme di empowerment (intesa, più specificatamente, come percezione di una propria auto-efficacia, aumento della stima di sé, acquisizione di competenze), contribuisce a modificare atteggiamenti e credenze stereotipate, a formare una identità sociale e a incrementare il senso psicologico di comunità a livello dei singoli. A livello sociale, lo sviluppo di forme di azione sociale e collettive contribuisce a modificare norme e valori, a ridurre l'alienazione e l'assenza di potere e a sviluppare il senso psicologico di comunità a livello sociale e collettivo. Un altro aspetto interessante che intendiamo sottolineare è la circolarità tra senso di comunità e partecipazione: ovvero il senso di comunità, che rimanda ai processi attraverso i quali gli individui si riconoscono come appartenenti a una collettività stabilendo un sistema di rapporti e di interdipendenza a cui subordinare i propri interessi particolari (Amerio, Colombo, Mosso, 2000), non solo è positivamente influenzato da forme di partecipazione, ma costituisce, a sua volta, un fattore che favorisce e facilita la stessa realizzazione di forme di partecipazione.

Numerosi lavori di ricerca hanno infatti dimostrato una relazione reciproca tra senso psicologico di comunità e partecipazione, quest'ultima intesa nelle diverse forme che essa può assumere, tra cui la partecipazione prettamente politica, la partecipazione attiva in organizzazioni di volontariato o all'interno di gruppi sociali, e l'azione locale, spesso studiata, soprattutto nei contesti urbani americani, come azione promossa dagli abitanti organizzati in comitati, volta a modificare alcuni aspetti sociali e/o strutturali del quartiere. Perché questo legame tra partecipazione e senso di comunità? Per rispondere a questo interrogativo è necessario prendere in considerazione tre elementi di riflessione.

✓La partecipazione contribuisce ad aumentare la qualità dell'ambiente e della pianificazione in quanto l'attivazione dei cittadini può generare soluzioni non ancora elaborate dal sapere codificato dei professionisti e degli esperti. Questa idea si riferisce alla possibilità di sviluppare strategie di progettazione che permettano ai processi di cambiamento sociale di svilupparsi a partire dai micro-contesti in cui si svolge la vita quotidiana. Infatti, è nella comunità che «i criteri

di legittimazione dei bisogni, dei problemi e delle possibili soluzioni sono adottati così come i criteri di regolazione che permettono di identificare le priorità per l'azione» (Chavis, De Pietro, Martini, 1996).

✓La partecipazione contribuisce ad aumentare il sentimento di controllo sull'ambiente e aiuta gli individui a sviluppare progetti e programmi maggiormente corrispondenti ai loro bisogni e valori.

✓La partecipazione contribuisce ad aumentare il sentimento di responsabilità e di supporto nell'interazione con gli altri e a ridurre il senso di alienazione e anonimità. Inoltre, gli individui che prendono parte attivamente alle organizzazioni di comunità mostrano un maggior senso di competenza e controllo.

## LA CONSAPEVOLEZZA DEI RISCHI

Come si è visto, la partecipazione è spesso definita come un processo in cui l'influenza dei cittadini sulle decisioni può essere aumentata. Attraverso la partecipazione i cittadini possono acquisire capacità, influenza, controllo e potere: così si configura l'azione partecipativa a livello locale. Su questa base, gli psicologi di comunità hanno affrontato il problema di definire le strategie per promuovere il senso di comunità e forme di partecipazione attiva.

Generalmente, l'azione si struttura a livelli diversi allo scopo di mobilitare le risorse presenti all'interno della comunità locale.

Complessivamente i diversi tipi di intervento mirano a:

- aumentare il senso di coesione sociale e di appartenenza a livello di vicinato e di quartiere;
- supportare esperienze di *self-help*, volontariato e aggregazione spontanea;
- sensibilizzare i cittadini rispetto ai problemi più importanti nella comunità;
- identificare e promuovere le capacità dei leader locali;
- sviluppare la coscienza civile.

Sul piano degli interventi, è necessario ricordare che le strategie partecipative possono essere adottate quando si suppone che

i cittadini dispongano di conoscenze che la pubblica amministrazione normalmente non considera. Essi possono assumere un ruolo attivo nel processo con le proprie strategie, competenze e risorse; il loro coinvolgimento può contribuire ad anticipare i conflitti e forse a risolverli. (Fareri, 1998)

Non sempre però, e quanti hanno esperienza sul campo rispetto alla «gestione e sviluppo di forme di partecipazione sociale» forse lo hanno direttamente sperimentato, la partecipazione, ammesso che trovi un terreno fertile per poter essere proposta come strumento di partecipazione e decisione collettiva, sviluppa forme di condivisione e di solidarietà. Essere disponibili a partecipare a un'azione collettiva vuol dire spesso essere disponibili al confronto e alla mediazione, e talvolta questo è possibile solamente attraversando fasi conflittuali. Secondo Montero (1998), il conflitto all'interno della comunità può insorgere se, attraverso il processo di analisi del problema e l'aumento della consapevolezza riguardo ai bisogni e alle risorse, si produce una minoranza dissidente il cui lavoro di autoaffermazione può entrare in conflitto con gli interessi di istituzioni, gruppi o



persone che hanno un punto di vista opposto e che detengono posizioni di autorità e di potere. A nostro avviso, questa visione può essere collegata alle assunzioni centrali della prospettiva costruzionista nell'ambito della teoria dei problemi sociali secondo cui i problemi sociali sono «il prodotto di processi di definizione collettiva» (Blumer, 1971). Essi dipendono dalle «attività di definizione delle persone a proposito delle condizioni e delle condotte che esse ritengono problematiche, incluse le attività di definizione altrui» (Schneider, 1985). In questa prospettiva la partecipazione può essere vista come strettamente connessa alle interazioni dei partecipanti finalizzate a ottenere attenzione e sostegno in favore del proprio punto di vista. Naturalmente, i gruppi differiscono non soltanto in rapporto alle strategie che adottano, ma, in primo luogo, in rapporto al potere di cui dispongono. Il problema della partecipazione diventa allora quello delle modalità con cui queste attività sono intraprese dai diversi soggetti individuali e collettivi in rapporto alla «creazione, appropriazione e analisi dei problemi» (Schneider, 1985). In tal senso, la presenza di punti di vista diversi – e potenzialmente conflittuali – può essere considerata una dimensione essenziale all'interno dei processi di partecipazione e la partecipazione può essere vista non soltanto come uno strumento per rafforzare il senso di appartenenza alla comunità, ma anche come un elemento che può contribuire a modificare le relazioni di potere e a equilibrare la distribuzione delle risorse all'interno della comunità stessa.

La distinzione introdotta da Moscovici e Doise (1992) tra partecipazione consensuale e partecipazione normativa è, a nostro avviso, particolarmente interessante in quanto permette di considerare le relazioni dialettiche tra maggioranza e minoranza all'interno della comunità. La partecipazione normativa è definita come una forma di partecipazione in cui l'accesso alla discussione è regolato dalla gerarchia e dai preesistenti rapporti di potere, mentre la partecipazione consensuale è descritta come una forma di partecipazione che, strutturandosi in modo da mantenere l'equilibrio tra la maggioranza e la minoranza, offre la possibilità ai soggetti individuali e collettivi di confrontarsi rispetto al medesimo oggetto. In questa prospettiva, la comunità può essere vista come il prodotto della co-costruzione da parte dei suoi membri di una *macro appartenenza* fondata non tanto sull'omogeneità e l'uniformità, quanto sul dialogo tra le molteplici micro appartenenze che attengono alle diverse e mutevoli *subcomunità* riferibili ai diversi livelli di appartenenza e di identità collettiva degli individui nei diversi contesti della vita quotidiana. Come scrive Wiesenfeld (1996), le caratteristiche specifiche delle diverse subcomunità non smettono mai di essere parte della vita della comunità. Per questa ragione non possono essere ignorate, evitate, negate o nascoste – non importa quanto potrebbero allontanarci dal mito del «Noi». La paura o il rifiuto del dissenso è paradossale, in special modo da parte di chi ha come obiettivo la promozione del cambiamento sociale. L'esistenza della comunità simbolizza, tra l'altro, proprio il superamento di questa paura verso la diversità.

### Riferimenti bibliografici

- Amerio P., *Psicologia di comunità*, il Mulino, Bologna 2000.  
Amerio P., Colombo M., Mosso C., *Il senso di comunità*, in Amerio P., *Psicologia di comunità*, il Mulino, Bologna 2000.

- Arnstein S., *A ladder of citizen participation*, in «American Institute of Planners Journal», 5, 1969, pp. 38-52.  
Bagnasco A., *Tracce di comunità*, il Mulino, Bologna 1999.  
Berkowitz B., *Community and neighborhood organization*, in Rappaport J. & Seidman, E. (eds.) *Handbook of community psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York 2000.  
Blumer H., *Social problems as collective behavior*, in «Social Problems», 18, 1971, pp. 298-306.  
Branca P., *Il potere nella comunità locale tra coinvolgimento e partecipazione*, in *Il lavoro di comunità*, Quaderni di Animazione e Formazione, EGA, Torino 1996, pp. 81-93.  
Ceri P., *Partecipazione sociale*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 1991, vol. VI.  
Chavis D. M., De Pietro G., Martini E., *Partecipazione sociale. Un percorso oltre il disagio, in Il lavoro di comunità*, op. cit., pp. 94-103.  
Fareri P., *Riqualificazione urbana e cittadinanza attiva: un nuovo modello di intervento nella pubblica amministrazione*, Città di Torino, Torino 1998.  
Francescato D., Tomai M., *I profili di comunità nell'era della globalizzazione*, in Prezza M., Santinello M. (a cura di), *Conoscere la comunità*, il Mulino, Bologna 2002.  
Germano I., *Il villaggio globale*, SEAM, Roma 1999.  
Gubert R., *Il sentimento di appartenenza territoriale e il processo di globalizzazione*, in «Sociologia urbana e rurale», 39, 1992.  
Klein K. J., Ralls R. S., Smith-Major V., Douglas C., *Power and participation in the workplace: Implications for empowerment theory, research, and practice*, in Rappaport J. & Seidman E. (eds.), op. cit.  
Lavanco G., Novara C., *Elementi di psicologia di comunità*, McGraw Hill, Milano 2002.  
Lewin K., *Resolving Social Conflicts*, Harper & Row, New York 1948; trad. it. *I conflitti sociali*, Angeli, Milano 1972.  
Magnier A., Russo P., *Sociologia dei sistemi urbani*, il Mulino, Bologna 2002.  
McQuail P., *Le comunicazioni di massa*, il Mulino, Bologna 1993.  
Montero M., *Dialectics between active minorities and majorities: A study of social influence in the community*, in «Journal of Community Psychology», 26, 3, 1998, pp. 281-289.  
Moscovici S., Doise W., *Dissensi e consensi: una teoria generale delle decisioni collettive*, il Mulino, Bologna 1992.  
Perkins D., Florin P., Rich R., Wandersman A., *Participation and the social and physical environment of residential blocks: Crime and community context*, in «American Journal of Community Psychology», 18, 1990, pp. 83-115.  
Putnam R. D., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Arnoldo Mondadori, Milano 1993.  
Robertson R., *Globalizzazione: teoria sociale e cultura globale*, Asterios, Trieste 1999.  
Schneider J. W., *Social problems theory: the constructionist view*, in «Annual Review of Sociology», 11, 1985, pp. 209-29.  
Wiesenfeld E., *The concept of «We»: A community social psychology myth?*, in «Journal of Community Psychology», 24, 4, 1996, pp. 337-345.



# LAVORARE PER LO SVILUPPO LOCALE

Dimensioni critiche del lavorare insieme

CLAUDIA GALETTO

**L**e esperienze che maturano da un po' di anni a questa parte nel campo dello sviluppo locale e della sostenibilità implicano, com'è noto, partecipazione e quindi il *lavorare insieme a livello territoriale*.

Nei processi di sviluppo locale la centratura è infatti su problemi da affrontare insieme. Si tratta di problemi che, per loro natura, non possono essere confinati in rigide scatole, ma presuppongono più apporti conoscitivi e, soprattutto, azioni convergenti e concertate; richiedono dialoghi e integrazioni.

In molte di queste esperienze si evidenziano, tuttavia, aspetti poco lineari e talvolta difficili da gestire. Le strategie che si progettano e si attuano con razionalità, accuratezza e competenza spesso non sono soddisfacenti, talune falliscono negli obiettivi o comunque incontrano molte resistenze da parte delle persone.

## PERCHÉ È COSÌ DIFFICILE?

Vi sono forti resistenze a passare da un interesse personale a uno generale e non sempre si desidera la condivisione. Perché è così difficile lavorare insieme nei processi di sviluppo locale?

### Una prospettiva giovane

Probabilmente le difficoltà che si incontrano sono comprensibili considerando che la prospettiva entro cui ci si muove – mettersi insieme per affrontare problemi comuni – è relativamente giovane e richiede un mutamento culturale di non poco conto. Richiede, per esempio, di uscire da logiche di settorialità per porsi in una dimensione di lavoro che attraversa le competenze settoriali. Richiede di superare approcci prevalentemente meccanicistici e burocratici, che in prevalenza separano, per sviluppare azioni che recuperino la dimensione collettiva del farsi carico di un territorio e del suo sviluppo. Richiede – altro esempio – il superamento delle cosiddette *prassi predatorie*, che individuano gli altri attori di un territorio come soggetti da predare, con l'idea che più si «porta a casa» dall'altro, meglio è per se stessi e per gli interessi che si rappresentano.

Queste prassi vanno in direzione completamente opposta rispetto al cercare di costruire alleanze diffuse, anche se talvolta garantiscono il successo di una singola organizzazione, istituzione o settore specifico.

Le difficoltà sono altresì comprensibili se si pensa ai *modi di lavorare*. Si fa fatica a rappresentare la complessità, l'ambiguità, i costi delle differenti modalità lavorative. Servono chiavi interpretative nuove che, pur fondandosi su teorie ed esperienze di *lavoro insieme* in altri contesti, siano calate in questi processi specifici e producano ipotesi per comprendere le criticità, per trovare soluzioni metodologiche utili ad affrontarle e superarle.

## La spinta verso il «si salvi chi può»

Chiunque abbia esperienza di organizzazioni sa che, anche se si individua in modo razionale e logico piani di lavoro, strutture e ruoli, spesso accade che le cose «vadano storte» o sicuramente non come si erano pensate: il loro destino dipende molto dalle emozioni in gioco, dai processi relazionali che si sviluppano, che spesso sono informali e irrazionali.

È su questi aspetti che intendo soffermarmi. In particolare, sul fatto che le criticità del lavorare insieme possano essere lette in chiave organizzativa, soggettiva e relazionale, cognitiva e affettiva. L'ipotesi è che queste dimensioni vengano spesso sottovalutate, ma che influenzino i processi e i risultati. Si cercano ragioni per spiegare i malfunzionamenti dei tavoli di lavoro e gli ostacoli nella comunicazione, ma talvolta prevalgono le spiegazioni semplici che tendono, per esempio, a *colpevolizzare* singole persone, organizzazioni o istituzioni, invece di cogliere la complessità sociale e individuale con cui si ha a che fare. Una complessità che è visibile nelle situazioni contingenti e locali, ma che rimanda a dimensioni di livello macro-sociale a cui non ci si può non riferire.

Viviamo in un'epoca in cui i livelli di incertezza sono particolarmente elevati, in cui le insicurezze sia di tipo economico sia di tipo normativo sono molto alte. Non ci sono scenari stabili entro cui prendere le misure. C'è una dimensione molto fluida: non si sa cosa verrà fatto a livello nazionale e locale; le varie imprese e le istituzioni stesse non sanno bene in quale direzione si potranno muovere negli anni successivi. E tutto questo alimenta insicurezze, sentimenti di impotenza e del «si salvi chi può».

## La difficoltà di darsi un'organizzazione temporanea

In questo quadro, nei processi di sviluppo locale possiamo leggere i modi di organizzarsi considerando gli aspetti sociali, occupandoci dunque delle relazioni, e gli aspetti individuali, riferendoci alle diverse soggettività e ai differenti rapporti con il mondo attuale. Stiamo parlando di organizzazioni che si costituiscono per gestire processi di sviluppo locale; organizzazioni che sono temporanee e che implicano una pluralità di soggetti istituzionali, pubblici e privati.

È pur vero che si tratta di organizzazioni diverse da quelle a cui di solito ci si riferisce: hanno confini poco chiari, spesso non hanno una sede ed è difficile capire quali siano i soggetti che ne fanno parte. Ma proprio questa loro caratteristica rende ancora più evidenti le complessità del lavoro organizzativo e la necessità



di considerarle nella predisposizione e negli sviluppi del lavoro territoriale. Vediamo quindi alcune complessità.

## RICONOSCERE LE CULTURE DIFFERENTI

I modi di agire che le persone manifestano all'interno dei processi di sviluppo locale dipendono, in parte, dalle culture organizzative di cui sono portatrici. È importante riconoscerle: i diversi modi di progettare e agire rimandano a come le persone, nella loro storia, hanno interiorizzato le situazioni di lavoro con altri. E non sempre questi modi favoriscono una prospettiva dialogica<sup>111</sup> di lavoro insieme: talvolta la ostacolano, talvolta invece la facilitano. Sapere con chi e con cosa si ha a che fare consente di orientare i modi di lavorare insieme per accogliere posizioni differenti, ma anche per trovare strade utili a trattarle, talvolta a farle convergere su obiettivi e risultati comuni.

✓ *La cultura minimalista-strumentale.* Una prima cultura può essere definita minimalista-strumentale. I progetti di sviluppo locale sono pensati come delle opportunità, ma le persone decidono di investire al minimo sul coinvolgimento, di non voler spendere tante risorse, perché la partecipazione al progetto ha una finalità sostanzialmente strumentale: per esempio, serve a recuperare risorse di tipo economico. Si accettano le regole – come l'esserci a certi tavoli – ma per realizzare i propri interessi specifici. Oppure si sviluppano progetti che non nascono dall'esigenza di affrontare problemi del territorio: si accolgono proposte dall'esterno che producono risorse economiche senza però far presa su reali esigenze territoriali. Quindi non si investe tanto in approfondimenti: è importante cercare di avere risorse; la «filosofia» sulla sostenibilità è ritenuta un vezzo di alcuni.

✓ *Le culture adempistiche.* Una seconda cultura, altrettanto diffusa, è quella che potremmo definire burocratico-adempistica, che si sposa bene con la cultura ingegneristica, entrambe ancora diffuse in molte organizzazioni tradizionali e nelle istituzioni che manifestano comportamenti di tipo adempistico. C'è poco spazio per l'innovazione perché le persone sono rinchiusi in schemi rigidi, decisamente rassicuranti ma poco funzionali, in processi di lavoro locale fluidi, frammentati e spesso confusi.

✓ *La cultura del network fluido.* Una terza cultura è quella del network fluido. Le persone si pongono in modo un po' movimentista: sostengono valori e sono impegnate in una partecipazione diffusa, talvolta dovuta a spinte ideologiche consistenti. Considerano particolarmente importante l'azione sociale. È una cultura che rimanda a un'idea di organizzazione fluida, conflittuale, a legami deboli.

✓ *La cultura del carisma e dell'élite.* Una quarta cultura, che attraversa spesso le altre tre, è quella della *leadership carismatica* e dell'*élite*. Ci sono dei soggetti – politici, imprenditori, tecnici – che riescono a trascinare, dare senso, movimentare, sostenere i processi; conoscono tante persone, sanno a chi rivolgersi per avere le informazioni giuste. Accanto a questi ci sono poi sottogruppi costituiti da

<sup>111</sup> Per *prospettiva dialogica* si intende «un processo che di volta in volta costruisce, con i diversi attori coinvolti in un progetto, il significato e il senso delle azioni da intraprendere». Cfr. d'Angella F., Orsenigo A., *Tre approcci alla progettazione*, in A.A. Vv., *La progettazione sociale*, collana «Quaderni di animazione e formazione», EGA, Torino 1999, p. 63.

persone che si conoscono, che hanno un peso, anche se non formalizzato, particolarmente significativo nei processi di sviluppo locale: sono loro che di fatto sembrano prendere le decisioni più importanti. Questo tipo di cultura è centrata sulle relazioni interpersonali e implica la capacità di tenere relazioni.

Le diverse culture si intrecciano fra loro, sono spesso compresenti, anche se in certi casi alcune predominano sulle altre.

## SVILUPPARE CONOSCENZE INSIEME

Per agire insieme è fondamentale che le persone condividano quali siano i problemi e quali le azioni per affrontarli. Si tratta di un processo di conoscenza in cui si producono nuovi saperi, frutto di integrazione, di convergenze tra i diversi punti di vista. E se ci sono persone non coinvolte nel processo di conoscenza non si può avere la garanzia che ne condividano i contenuti.

### Un presupposto della condivisione

La condivisione presuppone, infatti, una *conoscenza costruita insieme*: per capire cosa fare è necessario mettersi d'accordo su ciò che si vede e sul senso dell'agire. Le persone si muovono in base a ciò che vedono, frutto della loro storia e della loro posizione nel territorio. Ciascuno esprime un punto di vista parziale e la condivisione richiede cambiamenti nel rapporto con altri e l'assunzione di saperi, letture della realtà, posizioni o premesse talvolta del tutto estranee. L'assunzione di idee altrui passa non solo attraverso la messa a disposizione e l'ascolto rispettoso, ma anche attraverso il metter mano, il criticare, lo «smontare» i prodotti.

Un paziente lavoro di critica, decostruzione e ricostruzione è la base per poter condividere un progetto, un problema, un'azione. Una partecipazione non formale ma sostanziale ai progetti e ai processi di sviluppo locale richiede, dunque, se non si vuole rimanere in superficie, di accettare di cambiare qualcosa per condividere nuove conoscenze. Spesso ci si attesta sulle dichiarazioni di principio – più facili perché «proteggono» – e sembra che tutti dicano la medesima cosa, salvo poi scoprire che dietro le parole si celano visioni molto diverse dei problemi e dei processi. La domanda implicita che le persone esprimono è: «Ma perché dovrei cambiare qualcosa nei miei modi di pensare e agire?».

### Farsi carico delle resistenze

Generalmente non si è disposti a cambiare se non in presenza di una qualche sfera di squilibrio. E, anche se si percepisce un disagio, affrontarlo richiede non solo di apprendere qualcosa di nuovo, ma anche di modificare visioni, stereotipi, pregiudizi e abitudini nel leggere le proprie e le altrui esperienze. Non è detto che le persone che partecipano a un progetto o a un tavolo di lavoro siano disponibili ad apprendere, perché ciò implica la rinuncia ad abitudini cui si è affettivamente legati. Acquisire nuovi modi di muoversi in un territorio può costituire una minaccia per la propria immagine e comportare l'inizio di un periodo di incertezza e instabilità. Le persone accettano di introdurre dei cam-



biamenti nelle loro abitudini e nei loro modi di pensare se riconoscono un valore, dei vantaggi nel farlo, se condividono che certi modi di agire sono problematici anche per loro stesse. E questo non è solo un processo razionale, una valutazione del rapporto costi/benefici. Include emozioni che possono facilitare un cambiamento – perché si scopre che cambiare dà piacere – oppure ostacolarlo – perché modificarsi è faticoso, talvolta doloroso. Non sono sufficienti, dunque, esortazioni a cambiare: servono contesti e percorsi in cui le persone ne possano avvertire necessità e vantaggi.

Alcuni effetti di tutto ciò sono, per esempio, il fatto che alcuni attori non partecipino ai processi, non trovando sufficiente motivazione per starci; oppure che si verifichino degli abbandoni o che ci si ponga un po' alla volta in modo marginale. Scarsa motivazione, perdite di senso e conflitti sono inevitabili nei processi di lavoro insieme. Questa complessità va vista e trattata cercando modi di lavorare che se ne facciano carico.

## ELABORARE IL MANDATO

Per poter realizzare con successo un lavoro sono necessari differenti elementi, tra i quali: un mandato, una condivisione sugli oggetti di lavoro, una dichiarazione dei risultati attesi, un'alleanza di lavoro tra i diversi soggetti coinvolti. Frequentemente, invece, si attivano interventi, azioni e ricerche in situazioni solo parzialmente definite, in cui si capisce poco chi sia la committenza, perché chi è promotore non dedica sufficiente investimento a chiarire che cosa ci si attende.

Una possibilità, in alcuni casi, è che ci siano consulenti che procedono indipendentemente dalla chiarezza del mandato, puntando a consegnare un prodotto accettabile o ben fatto secondo propri canoni, anche se non è detto che questi ultimi risultino congruenti con le prospettive delle altre parti (ad esempio, degli attori territoriali che hanno promosso il progetto). Un'altra possibilità consiste nell'assumere le incertezze, le nebulosità degli elementi che teoricamente costituirebbero le basi per un buon lavoro. *Assumere* significa lavorare sulle parzialità, lavorare per costruire, durante il processo, oggetti di lavoro, rappresentazioni delle situazioni e dei problemi, alleanze e definizioni degli esiti cui mirare. Ma risulta problematica la definizione delle condizioni minime che garantiscano la tenuta e i risultati di un processo di sviluppo locale con queste caratteristiche.

La *questione del mandato* è, dunque, particolarmente critica in situazioni organizzative a legame molto debole tra le parti e in presenza di una pluralità di organizzazioni e istituzioni. Nelle organizzazioni tradizionali essa istituisce l'organizzazione e rappresenta un collante fondamentale per tutti gli attori organizzativi. Analizzare e condividere il mandato corrisponde a domandarsi a livello legislativo, culturale, storico, sociale e delle organizzazioni di appartenenza: «Qualcuno ci chiede qualcosa?». Se non c'è chiarezza di mandato è difficile per le persone rappresentarsi i risultati di un lavoro e, dunque, il percorso e i processi necessari a raggiungerli.

È inevitabile, poi, che la pluriappartenenza delle persone, se non c'è chiarezza rispetto a ciò che le tiene insieme, implichi il fatto che non tutti si rappresentino i medesimi mandati. Ne possono risultare interventi sconsiderati per i quali, tal-

volta, si fa difficoltà a capire se si mira tutti ai medesimi obiettivi, con il rischio di sviluppare azioni che si disconfermino reciprocamente.

## NON CONSUMARE CAPITALE SOCIALE

Uno dei concetti importanti per lo sviluppo locale è quello di *capitale sociale*. È questo uno dei capitali che individuano la ricchezza di un'organizzazione, di un sistema sociale territoriale. Può essere definito sulla base di tre elementi tra loro strettamente collegati: la capacità di comprendersi, la capacità di lavorare insieme, il livello di fiducia reciproca.

La *capacità di comprendersi* indica la possibilità di assumere, senza necessariamente far proprio, il punto di vista di altri, il loro modo di vedere e rappresentarsi i problemi.

La *capacità di lavorare assieme* rimanda al saper trovare forme di comunicazione, di integrazione delle differenze, di regolazione dei conflitti, di definizione degli oggetti di lavoro e attese di ruolo tra i differenti attori organizzativi o sociali, sufficientemente condivise e capaci di autoregolazione. Ciò richiede evidentemente un'elevata capacità di comprensione reciproca.

Il *livello di fiducia reciproca* è un elemento d'importanza critica nel definire il valore di un sistema sociale. La fiducia non è data, ma è un prodotto sociale. A maggiore fiducia corrisponde maggiore possibilità di comprensione: «Posso assumere, far spazio alla posizione altrui se non mi sento minacciato dalla sua diversità». A maggiore fiducia corrisponde maggiore capacità di lavorare con gli altri: «Posso più facilmente accettare di dipendere da chi mi fido, posso affidare ciò che valuto importante a colui di cui mi fido, posso usare concetti e linguaggi differenti e nuovi, se mi fido (degli interlocutori, del concetto e di me)».

Il capitale sociale non risiede nei singoli, ma è del tessuto territoriale, sociale od organizzativo. La sostenibilità di una situazione, di uno sviluppo territoriale è strettamente correlata al capitale sociale.

## INVESTIRE NEL COSTRUIRE ORGANIZZAZIONI

La costruzione di organizzazioni che alimentino processi di sviluppo locale e, dunque, la costruzione di rappresentazioni sufficientemente condivise del territorio, dei problemi, delle soluzioni possibili e di capitale sociale, richiede *investimenti e tempo*. Richiede, altresì, che vi siano persone disposte a lavorare con le altre parti, al fine di trovare ipotesi sufficientemente affidabili e percorribili rispetto a quello che si può fare, e che quindi abbiano *interesse a collaborare* con gli altri non sentendosi portatori dell'unica verità. Se c'è passione rispetto all'oggetto del lavoro insieme, le persone diventano motore dei processi.

## Inutilità delle prescrizioni

Ma lo sviluppo di accordi, di investimenti su oggetti di lavoro, le alleanze stesse, le conoscenze, richiedono confronto, dialogo e quindi tempo. Nelle fantasie si può forse conservare il desiderio o l'idea che si possano modificare e guidare all'apprendimento comportamenti e pensieri molto più rapidamente e diret-



tamente: «Lo dico, lo mostro, lo chiedo e quindi accadrà». Sembra che in tal caso si pensi sia possibile agire assieme solo chiedendo, imponendo agli altri, considerando quindi i cittadini, gli stessi tecnici locali, gli stessi politici come variabili dipendenti. Ciò genera, però, «passivizzazioni», rappresentazioni dell'altro come variabile *impertinente* (perché non sufficientemente dipendente) o variabile *deprimente* (perché non sufficientemente attiva nella dipendenza), quando questo altro non assume comportamenti coerenti con ciò che ci si attende da lui. L'investimento per la realizzazione di condizioni che permettono lo sviluppo di capitale sociale pare essere l'alternativa al pensiero magico e all'idea di dominio. Ma i gruppi e le organizzazioni non sono utilmente paragonabili a sistemi meccanici o esclusivamente razionali. È più vicina alla realtà una rappresentazione che guarda ai sistemi sociali in modo complesso: li vede come sistemi dinamici, attraversati da contraddizioni e animati da dimensioni razionali e affettive, inscindibilmente intrecciate. Quando si sviluppa il piacere di lavorare su uno specifico oggetto insieme ad altri oppure in presenza di un adeguato timore o ansia, ogni gruppo lavora e si mobilita.

### Lavorare sull'immaginario

Per sviluppare alleanze di lavoro tra attori sociali non bastano richieste esterne anche se spesso sono necessarie per attivare processi di cambiamento. Se si intende sviluppare alleanze non solo formali ma sostanziali, attivando le risorse territoriali, occorre lavorare sull'immaginario che attraversa le persone e i sistemi sociali, cioè su come ci si rappresenta la realtà. Per promuovere significativi mutamenti in termini di coinvolgimento, condivisione, costruzione dialogica di rappresentazioni e capitale sociale, occorre realizzare un apprezzabile investimento in termini di pensiero, attenzione e tempo.

Ma qui nascono altre criticità:

- c'è spesso una comprensibile difficoltà a mantenere un'attenzione e a investire sui progetti, perché manca una strategia del territorio entro cui collocarli;
- si investe se c'è un certo livello di assunzione del progetto, ossia se si condividono le premesse, gli obiettivi, le azioni e si investe anche affettivamente (il progetto piace, soddisfa i desideri, suscita emozioni e fantasie anche di segno opposto);
- gli accadimenti e gli stimoli che derivano dal contesto influenzano la possibilità di continuare a investire: sono nati altri progetti, ci sono persone che si sono ricollocate, nelle organizzazioni di appartenenza avvengono mutamenti significativi o fatti imprevisti.

### Dare continuità affettiva e di pensiero all'oggetto di lavoro

Mantenere nel tempo un progetto, portarlo a termine, richiede la capacità di dare continuità affettiva e di pensiero all'oggetto di lavoro. Le organizzazioni di appartenenza delle persone che partecipano ai processi di sviluppo locale sono a volte ambivalenti nell'orientare i propri membri in queste situazioni.

In alcuni momenti, soprattutto quando il lavoro è faticoso, poco chiaro e capace di produrre risultati apprezzabili, può essere difficile reinvestire in un progetto per

sua natura discontinuo: buone intenzioni, senso del dovere, responsabilità dichiarate non sono sufficienti. Occorre ricostruire l'interesse, il senso, forse il piacere, di investire sul progetto. Tutti elementi fondanti ma non stabili. L'investimento delle organizzazioni e delle persone va ricostruito e rinforzato periodicamente, mettendo in rapporto le premesse, gli sviluppi di un progetto con i cambiamenti intanto avvenuti nel contesto.

### ALIMENTARE UN DESIDERIO DI FUTURO

La progettazione coniugata con la sostenibilità pone di fronte all'interrogativo del futuro, alla prospettiva non solo di rappresentarsi il qui e ora, ma anche a quella di *costruirsi mondi possibili verso cui tendere*. Spesso, però, il futuro è rappresentato in forme differenti, scarsamente condivise, che con difficoltà guardano a una prospettiva di interesse generale.

Non c'è un immaginario condiviso se non nella forma di desideri di inclusione e riconoscimento delle singole parti. Il futuro è spesso rappresentato in forma minacciosa e questo orienta verso progettazioni e accordi difensivi, più che imprenditivi, propositivi e propulsivi.

Il futuro rappresentato è tanto più percorribile quanto più riesce a coniugare i vincoli e le possibilità reali con i desideri. Ma non solo: la sostenibilità implica la costruzione di rappresentazioni e azioni collettive. Pone, quindi, il problema di *alimentare e costruire un desiderio collettivo* di futuro e per il futuro, processo estremamente complesso e faticoso.

Un'ipotesi è che, per poter sviluppare progetti orientati alla sostenibilità, sia necessario mettere a fuoco quale futuro i diversi attori locali immaginino e desiderino. Senza un'espressione e una condivisione parziali del futuro desiderato è assai difficile sviluppare alleanze lavorative consistenti tra i differenti soggetti territoriali. Il rischio è che si affermino patti di scarso spessore e incisività, progetti senza futuro e quindi senz'anima.

Nella nostra società questa rappresentazione del futuro è inibita dall'incertezza del domani. Prevalgono logiche del «consumo» del presente e i desideri di cambiamento sono spesso inibiti dall'esperienza, talvolta percepita come frustrante, di accadimenti che minano continuamente ciò che si era pensato e desiderato fare.

### L'OBIETTIVO DELLA FIDUCIA

Potremmo ancora continuare quest'analisi perché è un'interessante esperienza di conoscenza: stiamo analizzando cose che generalmente non sono viste. Non negarle richiede di metterci in gioco, di comprendere e accettare un po' di più il fatto che ciascuno è parte del sistema sociale in cui si colloca, che per sua natura è dinamico, ricco di contraddizioni, ambivalenze e ambiguità.

Ci sembra, a volte, che quanto facciamo non trovi rispondeenze adeguate, che le persone con cui interagiamo rispondano in modo diverso alle nostre sollecitazioni. Ci sentiamo a disagio nelle relazioni e talvolta ci arrabbiamo perché ci sembra di subire ingiuste reazioni. E ci chiediamo: «Ma come è possibile che gli altri non riescano a riconoscere la bontà di quanto facciamo?». Come se il



significato di un certo progetto fosse dato o come se fosse l'impegno personale in taluni casi a essere meritevole, e ci sembra impossibile che qualcuno possa metterlo in discussione o non considerarlo tra le proprie priorità.

Per ragioni diverse viviamo spesso nell'illusione di essere onnipotenti e perdiamo di vista la complessità delle persone, delle relazioni, dei sistemi sociali. Dimentichiamo, in questi casi, che le cose hanno un'importanza non di per sé, ma perché gli uomini ritengono che l'abbiano. Accade pure, in alcuni momenti, di non riuscire più ad avere una visione lucida del senso di quanto facciamo, di dimenticare la domanda: «Ma perché lo faccio?». Non ci rendiamo conto che i nostri modi di rappresentarci la realtà e quelli degli altri influenzano quanto si produce nei diversi contesti di lavoro.

Una prospettiva di questo tipo, che richiede di superare il giudizio per favorire comprensioni reciproche, per attivare e sviluppare sul territorio un confronto e un'integrazione tra le parti, richiede molta frequentazione, una cura particolare dei contesti di dialogo e, dunque, l'investimento in *competenze professionali specifiche*, che supportino la costruzione di capacità a lavorare insieme, fino a che non si costruisca una fiducia sufficiente a non sentirsi minacciati o delusi dagli altri.

## UN APPROCCIO ECOLOGICO AL CAMBIAMENTO SOCIALE

Una sfida per il lavoro di comunità

ENNIO RIPAMONTI

Gli ultimi anni hanno visto aumentare in maniera considerevole l'interesse nei confronti di interventi orientati ad affrontare i problemi sociali (emarginazione, disoccupazione, solitudine, disagio, tossicodipendenza, violenza) attraverso approcci più olistici e comprensivi. Probabilmente siamo tutti maggiormente consapevoli del carattere multifattoriale dei problemi che ci troviamo a fronteggiare. Problemi che nascono dalla complessa interazione fra le caratteristiche delle persone e le caratteristiche dell'ambiente sociale in cui le persone stesse vivono e agiscono.

Per quanto appaia oggi meno acceso, il dibattito fra «fattori individuali» e «fattori ambientali» ha costituito per anni un confronto incandescente nell'ambito delle scienze sociali. Anche se i toni e le forme di questo confronto hanno perso i loro accenti più marcati (e forse meno interessanti) continuiamo ancora oggi a interrogarci sul peso di queste polarità. Sul ruolo che giocano nell'influenzare i percorsi di vita delle persone e il loro livello di salute e di benessere. Sul grado di importanza che assumono le potenzialità/vulnerabilità del soggetto nell'interazione con i diversi livelli dell'ambiente sociale (famiglia, scuola, amici, lavoro, tempo libero).

### FIGLI CONSAPEVOLI DELLA COMPLESSITÀ

Sono molti i problemi sociali che vedono continuamente confrontarsi letture e interpretazioni che assegnano un peso più o meno marcato alle caratteristiche del soggetto o alle condizioni (favorevoli o sfavorevoli) dell'ambiente sociale: dai fenomeni di devianza giovanile alla tossicodipendenza, dalla violenza familiare alla depressione, dall'insuccesso scolastico all'alcolismo. Per chi progetta e realizza interventi sociali si tratta di una questione di non poco conto. Qual è il potere di influenzamento dei nostri interventi? A quale livello si devono attestare? Quali e quanti ambienti sociali è opportuno coinvolgere nella progettazione e nella realizzazione delle azioni di cambiamento?

La produzione scientifica e la sperimentazione operativa nell'ambito della psico-