



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

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

**27 novembre 2002**

*RELAZIONE DELLA DOTT.ssa FRANCA OLIVETTI  
MANOUKIAN  
e DIBATTITO SUCCESSIVO*

**"Approfondimenti teorico-pratici su:  
LAVORARE IN RETE DENTRO E FUORI  
MACRAME"**

**COMITATO GENERALE MACRAME'**

**3° INCONTRO**





***APPROFONDIMENTI TEORICO PRATICI sul tema: "LAVORARE IN RETE:  
DENTRO E FUORI MACRAME' "***

**LOREDANA ALDEGHERI:**

Vi ricordo che il tema fondamentale di questi incontri è la modalità del lavorare in rete. Si tratta di un'esigenza pratica avvertita da tutti i soggetti che partecipano al Progetto Macramè, e molto urgente per tutti/e coloro, comprese le stesse istituzioni, che si pongono l'obiettivo di creare un'attenzione al territorio e allo sviluppo in modo compartecipato. La Dott.ssa Franca Manoukian presente qui oggi proseguirà la riflessione che ha avviato il 25 settembre scorso.

**ROSSELLA DE VECCHI:**

La Dott.ssa Manoukian nello scorso incontro ci ha proposto un'idea di rete non intesa come luogo di una pianificazione razionale che attribuisce rigidamente a ciascuno un ruolo o un compito da svolgere, ma neppure come luogo in cui parcellizzare i problemi, con il rischio di perdere il senso della complessità, le connessioni con gli altri soggetti e con le altre realtà. Proponeva invece una progettazione dialogica basata sull'ascolto, sul dialogo e soprattutto sull'imparare dal fare. Ed è proprio questo il tema che riprendiamo oggi; come è possibile quindi nel corso del fare affrontare i nodi e i temi che emergono nelle varie azioni e con i vari partners, ma che sono trasversali a tutto il progetto. Sarà così possibile interrogarci su queste problematiche, per imparare infine ad agire meglio, e a realizzare meglio il nostro progetto di rete.

**FRANCA MANOUKIAN:**

In questa giornata pensavamo di lavorare in maniera diversa rispetto allo scorso incontro. Dopo una riflessione iniziale vi proponiamo di costruire dei gruppetti e, con una piccola traccia, avviare delle riflessioni, stimolare delle osservazioni e delle domande, a partire dalle vostre esperienze, e collegare successivamente i momenti di riflessione con i momenti di operatività.

Questo ha l'obiettivo di costruire e mettere in pratica una dimensione dialogica.

Dopo la pausa del pranzo potremmo riportare in questa sede le riflessioni emerse nei sottogruppi e creare successivamente una discussione più ampia e collettiva. Oggi cercherò di approfondire alcuni elementi che abbiamo già affrontato nello scorso incontro.

Ci siamo detti che nel progettare in rete, secondo un orientamento di progettazione dialogica, è molto importante l'aspetto della comunicazione, dell'interazione e della relazione con gli altri.

Ritengo particolarmente interessante riflettere su cosa succede nei momenti di avvio di una progettualità.

Alcuni di voi qui presenti hanno sicuramente vissuto degli avvii di collaborazione e di progettualità, e proprio perché abbiamo una certa esperienza possiamo cercare di imparare da questa e quindi cercare di rivederla per cogliere i nodi critici, gli elementi di forza e di debolezza che si giocano in queste situazioni.

Nell'avvio di una progettualità si può partire in due modi diversi:

1. secondo una prima modalità si è portati tendenzialmente ad immaginare che la progettualità, nel contesto sociale, sia legata all'esistenza di un'idea di cui è portatore un singolo individuo, "l'individuo creatore", "l'IO" (colui che inventa il progetto, che inventa in modo originale e creativo la proposta e che immagina ciò che si potrebbe fare); il punto di partenza è quindi il singolo individuo.
2. nella seconda modalità il progettare parte dal contesto, siamo cioè collocati in un'area.

Nel primo caso è l'individuo singolo, il creatore che dice di voler andare in una direzione e cerca nella situazione qualcuno che si adegui alla sua idea e segua la strada da lui proposta.

Nel secondo caso si considera l'idea in un contesto in cui ci sono molti problemi e molte contraddizioni; ognuno di noi costituisce una piccola parte di questo contesto, si afferra l'idea proposta e si cercano di collegare tutti i punti per costruire una rete.

Vi sono quindi due modalità, nella prima io sono il centro della situazione e chiedo agli altri di adeguarsi. Questa modalità mi porterà a diventare molto selettivo, a scegliere come partner solo chi accetta le condizioni che io pongo, altrimenti la mia idea si "annacqua". L'idea quindi nasce da una elaborazione singolare che il singolo fa sulla propria esperienza.

Nell'altro caso invece si tratta di una situazione multiforme e multivariata in cui ci sono molti stimoli e molte situazioni e la mia idea è una combinazione, che nasce dalla condensazione di più punti interni al contesto.

Secondo l'economista Schumpeter l'imprenditore è qualcuno che combina risorse di varia natura, risorse naturali, economiche e di competenza, intorno a dei problemi da affrontare e a qualcosa che può essere apprezzato e acquisito da vari soggetti sul territorio.

Tendenzialmente siamo portati a questo approccio perché nella nostra società l'IO è molto importante e la cultura è tutta centrata sull'esaltazione dell'individuo.

C'è una grande enfasi sull'affermazione del singolo, sul fatto che l'individuo è tanto più affermato quanto più si distingue, perché al di là di tutto e di tutti è riuscito ad andare avanti, ad affermare le proprie idee, a farle prevalere, a predominare su quelle degli altri.

Vi porto un esempio che mi ha colpito: la scorsa settimana a Milano è stato fatto un convegno tra associazioni di volontariato, il depliant di presentazione del convegno aveva questo slogan: **VOLONTAR IO**, con intorno delle caselle tutte uguali, alla stessa distanza l'una dall'altra con dei buchi in mezzo in cui è inserita la figura del volontario; è l'*IO* quindi che ha importanza e che si trova in un ambiente indistinto (perché intorno ci sono caselle tutte uguali) e che va poi ad inserirsi nei buchi. Sembra quindi che la cosa più importante sia l'*IO*, sembra che ci impegniamo per noi stessi e non per gli altri.

Siamo molto influenzati dall'idea che per fare qualcosa che abbia successo dobbiamo essere molto specializzati; secondo me questo è un altro motivo che porta a mettere in primo piano un approccio che parte da noi stessi.

Abbiamo interiorizzato molti modelli di pensiero che sono legati alla tecnica e alla tecnologia ecc. La tecnologia ci porta a dividere e a separare, vi porto un esempio: nell'area della medicina, se qualcuno di noi deve affrontare un problema di salute va dallo specialista, si ritiene infatti che per ottenere risposte efficaci ci si debba rivolgere a qualcuno che ha competenze legate all'organo che fa male. Abbiamo quindi l'idea che per fare qualcosa di positivo, che abbia successo e che porti dei risultati, si deve considerare una sola parte di una cosa più grande e questa è la parte che io domino.

Vi è un terzo motivo per cui siamo portati a seguire l'approccio di centratura sull'*IO*, ed è legato al nostro metodo di valutazione e ragionamento.

Anche quando ci muoviamo nell'area dei servizi, siamo abituati a ragionare come se si trattasse di produrre dei beni; la grossa differenza tra il produrre dei beni e il produrre servizi consiste nel fatto che questi ultimi si producono nell'interazione, i beni invece si producono anche singolarmente con gli strumenti adatti; se ad esempio si vuole costruire una sedia, si può autonomamente produrla; se invece si vuole produrre un servizio (educazione, assistenza, vacanze, o apprendimento della lingua straniera), se non c'è qualcuno che lo usa non si crea il prodotto.

Non si dà nemmeno produzione di servizi se non esiste la relazione e l'interazione.

Anche quando ci muoviamo nel contesto sociale per produrre servizi, siamo ancora probabilmente portatori di modelli che si rifanno alla produzione di beni.

Così, spesso, quando vogliamo produrre un servizio per la collettività, non abbiamo l'idea che per produrre qualcosa dobbiamo metterci in relazione con gli altri.

Questo è un punto critico e si rileva spesso nelle aree che sono un po' al confine tra l'attività di produzione e l'attività di volontariato; è importante quindi chiedersi nella fase di avvio della progettualità, quale approccio stiamo seguendo.

Un ulteriore approfondimento riguarda la difficoltà di vedere il contesto, nel senso che la frammentazione e la specializzazione che dominano la nostra società, conseguenza dell'abitudine di separare continuamente, spesso impediscono di rendersi conto che il pezzetto di cui si occupa ciascuno è parte di un insieme molto più grande e molto più importante.

Ad esempio nel campo medico vi è lo specialista in ortopedia della mano e all'interno della mano, vi è lo specialista delle dita e poi ancora del dito mignolo e questo porta a non conoscere più l'esatta collocazione del dito mignolo nell'insieme complessivo.

Vedere è uguale sapere, in greco la parola ha la stessa radice, quindi il vedere e il riuscire a rappresentarsi dà anche la possibilità di sapere, di avere una conoscenza che si può utilizzare e se non si riesce a vederla non si conosce.

Cosa rende quindi difficile il vedere con la mente?

E' difficile rappresentare qualcosa di cui non abbiamo immediatamente esperienza poiché ciascuno di noi ha degli attaccamenti molto forti alle routines cognitive. Intendo dire che ciascuno di noi, grazie alla propria professione e all'interazione quotidiana, possiede delle competenze che riesce ad attivare in maniera automatica. Ad esempio quando si saluta qualcuno, si attivano in maniera automatica un repertorio di modi e di gesti, che corrispondono ad una prassi.

Ad esempio gli insegnanti, gli ingegneri e gli psicologi hanno le loro routines cognitive. Non possiamo fare a meno delle nostre routine, ma spesso non ci rendiamo conto che per noi sono delle trappole, perché ci guidano ad andare in una determinata direzione e ci rendono molto difficile prendere altre strade.

Vorrei fare degli esempi: ad esempio i magistrati hanno delle routines cognitive, legate al fatto di considerare degne di attenzione solo quei fatti che corrispondono ad una fattispecie prevista dalla legge. In base a queste routine viene messo in atto un trattamento delle informazioni, per cui alcune possono essere considerate più o meno importanti a seconda di ciò che mi indica la routine cognitiva.

Anche le decisioni nonché le valutazioni sulla bontà di un'azione sono valutate a partire dalle routines cognitive e spesso sono inconsapevoli. Nel nostro lavoro quotidiano tendiamo ad appoggiarci alle routines, che sono un qualcosa a cui noi siamo molto attaccati, e si modificano con difficoltà. E' come se fossero dei corrimano che ci permettono di muoverci nelle difficoltà, nelle incertezze e negli squilibri, avendo qualche cosa a cui attaccarci. Attraverso questi modi di conoscersi noi esprimiamo anche la nostra competenza professionale.

L'approccio al contesto è difficile, siamo più portati a muoverci a partire dal nostro *IO*, questo perché si ha più facilità a rappresentarci. In tale operazione ci aiutano le routines cognitive, che concorrono a definire la nostra pratica professionale e quindi anche la nostra identità professionale: quando si chiede a qualcuno: "*Che cosa fai?*", in realtà vogliamo chiedere: "*Chi sei?*" Quindi si chiede conferma dell'identità. Gli attaccamenti alle routines sono consistenti, perché non sono solo dei "corrimano" per l'attività quotidiana, ma anche un qualcosa che ci dice chi siamo. Le routines cognitive vengono progressivamente perfezionate e collegano l'identità professionale agli ideali a cui si vuole arrivare per costruire la propria identità.

E' importante fare queste riflessioni perché spesso nell'avvio di una progettualità sono in gioco tutta una serie di intrecci complessi che riguardano la nostra storia, i nostri equilibri.

In questo quadro gli attaccamenti alle routines cognitive sono importanti perché su queste costruiamo la nostra identità personale, che ha bisogno di avere sempre più conferme e deve diventare sempre più forte. L'identità si costruisce anche avendo degli ideali... c'è una radice comune a tutte queste diverse parole: identificarsi, identità, ideali, IO...

Nella costruzione dell'identità è importante avere delle identificazioni, che sono dei processi per mezzo dei quali ci si riconosce in qualche cosa e riconoscendosi si raggiunge il risultato di sentirsi più forte.

Ci possono essere delle identificazioni con *'IO IDEALE* (identificazioni con dei modelli molto alti, il che ci consente di sentirci benefattori/benefattrici, di sentirci un qualcosa di perfetto) e tendenzialmente le prassi più codificate cercano di portarci in questa direzione. Oppure ci possiamo identificare con *'IDEALE dell'IO*.

Da una parte c'è quindi *'IO ideale, 'IO grande, 'IO grandioso* che apparentemente ci indica una strada maestra ma non ci porterà mai ad essere come si vorrebbe; si tratta quindi di un'identità fragile, quella fondata sull'*IO*.

*'Ideale dell'IO* invece pensa all'ideale, ma anche a se stesso, ai propri limiti. Se mi muovo seguendo l'ideale dell'*IO*, presto attenzione al fatto che sono una parte del contesto, sono una parte di un gruppo o di una impresa. Sono una parte, che non è tutto (*'IO* invece è "tutto"). In questo caso si ha quindi un'identità più imperfetta, ma più realistica e quindi più forte.

Con l'orientamento che pone al centro *'IO*, è molto difficile trovare partecipazioni attive e interazioni efficaci, e non si trova *dialogicità*.

Al contrario, se si fa riferimento all'*ideale dell'IO*, ci si deve continuamente sperimentare con difficoltà e con problemi, con quello che non si riesce a fare, ma si ha anche la possibilità di trovare connessioni, collegamenti, sinergie e reti.

L'ultimo elemento di riflessione riguarda la poca fiducia in noi stessi e negli altri, che ci conduce nella direzione dell'*IO ideale*, che è una garanzia, è un qualcosa di super affermato e di super riconosciuto, ha delle caratteristiche di indiscutibilità e dà certezze e sicurezze. Abbiamo già visto però come queste certezze celino una grande fragilità e solitudine.

Se ci si muove nella direzione dell'*Ideale dell'IO* si ha bisogno di fiducia in noi stessi e negli altri, per sperimentare, sapendo cogliere ciò che va, e scartare ciò che non va. Si deve cercare nell'interazione di costruire una rete sulla base della fiducia in noi stessi e negli altri.

E' vero che per sviluppare un progetto è importante che ci sia una figura di primo piano, che se ne fa promotrice; tuttavia questa figura si può mettere in primo piano con una forte centratura su se stessa e sulla dimensione ideale, oppure può riuscire a collocarsi nel contesto e a sviluppare delle prospettive legate sì ad un ideale, ma misurato con la quotidianità, della quale accettare i limiti, le debolezze, le fragilità e le parzialità.

Quando la progettualità è avviata, non può essere continuamente esposta alle intemperie, ma ha bisogno di essere agganciata a degli elementi portanti. Questi elementi sono innanzitutto le definizioni concrete della proposta, su cui sviluppare la progettualità. Devono essere proposte sufficientemente rappresentative dell'articolazione della proposta.

Quanto più la definizione è esigua e formale, quanto meno si riescono ad "agganciare", ottenendo che esprimano la loro creatività e si interrogano anche sulla praticabilità delle scelte. Un tale atteggiamento richiede un'operazione conoscitiva abbastanza delicata: la progettualità (creare qualcosa di nuovo) parte generalmente dall'accorgersi che ci sono delle mancanze, delle disfunzioni o delle potenzialità di miglioramento.

Per arrivare ora ad una proposta presentata in maniera adeguata, abbiamo bisogno di fare un percorso conoscitivo, proveniente da dei quadri di riferimento. I quadri di riferimento restano molto spesso impliciti, tuttavia influiscono molto sul percorso conoscitivo e meno sono esplicitati, meno risultano confrontabili.

Nella costruzione di una rete abbiamo bisogno di punti di riferimento, diventa quindi importante esplicitare i quadri di riferimento con cui abbiamo fatto la ricognizione e con cui passiamo dalla ricognizione alla definizione della prassi. Se non ci sono delle chiarezze rischiamo di definire la proposta credendo di andare tutti nella stessa direzione e invece non procediamo in questo modo. La progettualità risulta debole e gli ostacoli possono diventare disastrosi.

Per arrivare ad una proposta su cui conveniamo e su cui ci intendiamo, è importante chiarire i passaggi che abbiamo fatto, perché li abbiamo sviluppati in un certo modo e perché è nata poi quella proposta...

Ognuno di noi ha dei quadri di riferimento diversi; è importante quindi esplicitarli e attraverso il confronto valutare assieme la proposta. E' un percorso creativo importante ed è un'operazione molto costruttiva.

Vi proponiamo ora di lavorare in piccoli gruppi e di considerare alcuni spunti di riflessione che vi sottoponiamo:

La progettualità in rete non si realizza in modo naturale né automatico, va costruita e mantenuta. Cerchiamo di vedere meglio come.



A partire dalle nostre esperienze e dai contenuti presentati, cerchiamo di capire quali fattori possono promuovere o ostacolare la progettualità, considerando alcuni momenti cruciali.

1. Avvio della progettualità
2. Definizione formale
3. Gestione di eventi critici

Almeno per uno di questi momenti cerchiamo di indicare i fattori facilitanti e ostacolanti.

### ***DISCUSSIONE DOPO IL LAVORO DI GRUPPO***

FRANCA MANOUKIAN:

I gruppi che abbiamo costituito erano sei, chiedo ora ad alcuni rappresentanti di questi gruppi di presentare in modo informale gli spunti interessanti che sono usciti dallo scambio che si è creato tra di voi.

PAOLO ROI (*Comune di San Martino Buon Albergo*):

Abbiamo raccolto tre spunti:

1. Nella costituzione di questa rete un elemento fondamentale è non avere fretta, e procedere lentamente, perché il fatto di volere subito i risultati può creare dei problemi.
2. Avere attenzione all'entusiasmo iniziale, perché può essere una risorsa, anche se si rischia che l'entusiasmo si perda poiché spesso tempi di progettazione sono lenti.
3. Le proposte nascono spesso dal desiderio di rendere più visibile il progetto e di ampliare le risorse di cui si dispone.

FRANCESCO RIGHETTI (*Associazione A.Bi Emme l'Albero*):

Vorrei sottolineare la bontà di fare un lavoro di gruppo che ha permesso a tutti noi di raccontare e di confrontarsi.

BOZZINI CRISTINA (*Mag Servizi*):

Siamo partiti dalla considerazione che lavorare in rete è un punto di forza, però non dà risultati immediati; nella nostra valutazione abbiamo considerato solo gli ostacoli, non siamo riusciti ad esplicitare bene dei punti di forza che permettano che il progetto prenda avvio in maniera più facile. Tra le cose dette vorrei puntare l'attenzione sul fatto che la rete è partita da momenti critici, da situazioni difficili soprattutto date dal rapporto con l'ente pubblico ed è da qui che si è sentita l'esigenza di progettare qualcosa assieme.

ELISABETTA LUCCHI (*Circolo Tormalina Blu*)

Io lavoro nel settore delle terapie alternative in cui ci sono delle problematiche strutturali, non c'è assolutamente alcun tipo di collaborazione e sta aumentando la frammentazione, stanno nascendo molti circoli. Pensavo inoltre che all'interno dell'ARCI ci fosse la possibilità di scambiare delle esperienze, invece con il tempo mi sono trovata sempre più sola.

Ciascuno vuole costruirsi uno spazio proprio e differenziarsi, anche all'interno dell'associazione si vuole rimanere separati anche se si lavora insieme anche dal punto di vista fisico, ciascuno vuole affermare il proprio modo di vedere le cose, e le collaborazioni diventano spesso delle competizioni perché ciascuno vorrebbe avere più potere e più ascendente anche sulle persone che frequentano il circolo.

Nel nostro caso questo è anche molto rischioso poiché lavoriamo anche sulla sfera interiore delle persone e c'è il rischio di creare dipendenza e di tenere legate le persone. Non è questa la motivazione che ci ha fatto aprire il circolo, altrimenti avrei creato uno studio privato. Quindi il problema della competizione la vivo in modo molto faticoso.

Io sono sempre molto dibattuta poiché ho una spinta molto forte ad iniziare le cose, ma poi spesso sento negli altri delle titubanze, vorrei infatti capire se è più un mio desiderio che le cose andassero in un certo modo -e quindi ho delle pretese rispetto agli altri che non hanno i miei stessi tempi- oppure non c'è un desiderio profondo di lavorare insieme su alcuni progetti.

LUISELLA LUGOBONI (*Rete Lilliput*):

E' emerso dalle nostre riflessioni che uno degli aspetti negativi è una comunicazione superficiale, data dal fatto che molte cose si danno per scontate; nelle discussioni spesso non si ha la pazienza di sviscerare le idee e neppure le aspettative.

Un progetto parte con un'idea comune, senza però andare a verificarla e successivamente ad un momento avanzato dell'iniziativa, emergono le differenze in modo predominante e possono diventare un grosso ostacolo.

Un altro elemento ostacolante è la routine cognitiva legata non alle cose ma alle persone. Per nostra comodità incaselliamo le persone in determinati spazi e luoghi, limitandone in questo modo la libertà di espressione.

Le relazioni e il progetto devono essere considerati con uguale importanza, devono essere costantemente interscambiati e congiunti.

MARIANGELA ZARDINI (*Mag Servizi*):

Gli elementi che invece facilitano il progetto sono la conoscenza della propria struttura e delle proprie capacità, in un'ottica di gruppo.

Non consideriamo sbagliata la presenza di un'*IO* all'interno del progetto, purchè quest'io che ha un'idea positiva e coraggiosa riesca a metterla a disposizione e abbia la generosità di condividerla e di rielaborarla, non facendone un progetto proprio, ma mettendola a disposizione del gruppo.

E' importante non considerare mai definito un progetto, ma piuttosto porsi delle mete da raggiungere, e avere la capacità di fare delle analisi delle risorse umane e del territorio di cui si dispone.

**BARBARA LO TARTARO** (*Le Fate Onlus*)

I punti principali emersi dalla nostra discussione sono: l'importanza di mettersi in apertura, in ascolto e l'importanza di chiarire le competenze di ciascuno.

E' importante chiarire i quadri di riferimento poiché sono il modo con cui si vuole sviluppare e portare avanti l'idea.

E' essenziale trovare una figura di riferimento nella parte iniziale della progettazione e in itinere con il compito di portare avanti una comunicazione continua.

Nella parte finale (*Gestione Eventi Critici*) diventa fondamentale il continuo monitoraggio e verifica per obiettivi, con lo scopo di cercare di mettersi in discussione a partire dagli eventuali errori personali e di gruppo.

Analizzando la progettualità dei servizi è importante ricordare che la rete che si costituisce è già una rete privilegiata, poiché fa una scelta già nel momento in cui si sceglie con chi iniziare il progetto.

**ROSSELLA LUMUSCIO** (*MLAL*)

Abbiamo utilizzato il tempo a disposizione per confrontarci e per narrare le esperienze comuni.

Ci siamo soffermati sulla questione della leadership, non si sa mai se questa figura deve essere implicita o esplicita; nel caso in cui sia esplicita c'è il rischio di cadere nella delega che è ostacolante in un lavoro di progettualità in rete.

Per quanto riguarda i fattori facilitanti riteniamo importante avere del tempo e quindi darsi del tempo. Per percorsi di questo tipo occorre procedere per gradi, esplicitare i quadri di riferimento e creare un quadro di riferimento comune.

Vorremmo quindi riuscire a realizzare reti con soggetti di livelli diversi, ad esempio mettendo insieme la pluralità dei soggetti per creare qualcosa di nuovo.

**LILIANA MENEGOI** (*U.L.S.S. 22*)

Ci interessava sottolineare che l'azione della promozione della rete può essere facilitata dall'individuazione di strumenti che non abbiamo e di cui abbiamo bisogno per poter vedere meglio e per conoscere meglio noi stessi in rapporto agli altri e al contesto di riferimento.

Se si conosce, si è anche in grado di pensare, di condividere e fare una serie di azioni. Come conciliare quindi l'aspetto della produzione con l'elemento di riflessione, di condivisione del linguaggio e di formazione comune per far emergere il pensiero e i vissuti diversi dei soggetti che partecipano a questa rete?

Dovremmo riuscire a rovesciare questa visione negativa dell'*IO*, perché è un elemento che tende ad isolare più che a creare rete; è facilitante trovare il sistema che riesca a valorizzare l'*IO* di ogni soggetto che partecipa a questa rete. Riteniamo importante valorizzare le diverse individualità ed esplicitare gli interessi.

SERGIO ANTONINO (*Cooperativa Ottomarzo*):

Dagli interventi fatti è emerso che l'organizzazione all'interno della progettualità è una cosa molto strutturata, si parlava della figura di un leader e del rapporto tra i vari soggetti...vorrei portarvi una mia riflessione...credo invece che uno degli elementi iniziali della progettualità sia la motivazione, che non è un elemento razionale...

FRANCA MANOUKIAN:

Emerge spesso l'idea della fretta, penso vi sia una discrasia tra il tempo che si ha a disposizione e il tempo che è invece necessario.

L'avvio di un progetto è un processo lento, se non si ha la rappresentazione che si tratta di un processo, non si comprende il motivo per cui occorre tanto tempo.

E' necessario il tempo anche per trovare delle risorse, che non sono sempre presenti nei luoghi in cui pensa di trovarle, potrebbero essere anche in luoghi diversi da quelli deputati.

Il processo si costruisce lentamente nelle interazioni, ed è legato ai luoghi di comunicazione. Per "luogo" non si intende una stanza o un tavolo, è invece necessario che le persone parlino a questo tavolo; spesso non c'è interazione perché si può avere un tavolo in cui parlano solo le solite tre persone e dicono sempre le stesse cose.

Creare luoghi di comunicazione significa quindi costruire delle situazioni in cui effettivamente le persone possano comunicare e questo avviene se il gruppo è condotto bene. E' importante quindi anche acquisire competenze nella conduzione di gruppi o riunioni.

Un'altra questione che abbrevia il tempo è l'emergenza: c'è sempre infatti qualche scadenza. Tante volte il fatto che ci sia una scadenza spinge a decidere, è un acceleratore di processi.

Volevo riprendere anche il concetto di non dare per scontato nulla nelle fasi di avvio della rete, di sviscerare le cose, di non farsi prendere dal facile entusiasmo, che è una risorsa, ma nello stesso tempo è una buccia di banana, su cui si può rischiare di scivolare.

La motivazione è davvero complicata? In genere le motivazioni le conosciamo dopo, quelle dichiarate sono raramente quelle reali.

In genere la motivazione si coglie dalla conoscenza che si ha delle situazioni e nella fase iniziale è molto ridotta; in questa fase si inserisce l'entusiasmo, non ne possiamo fare a meno, ma è da prendere a piccole dosi, perché quanto più c'è entusiasmo e tanto più c'è disillusione, se non risponde all'entusiasmo.

I momenti critici ti costringono a scegliere: si deve conoscere con chi e con che cosa si ha a che fare per superare e per gestire il momento critico.

I momenti critici sono difficili, ma hanno dei momenti di fecondità, perché spingono a chiarire, a esporsi, a esplicitare e a confrontarsi e permettono quindi al progetto di radicarsi.

Spesso nel dare per scontato si rischia di incasellare le persone, si guardano le persone attraverso degli stereotipi, e non si dà la libertà di pensare, ma allo stesso tempo non si riesce ad avere una rappresentazione realistica.

Riprendendo il discorso della fiducia, vorrei dire che esiste una fase di conoscenza, ed è importante sia fatta più di attese che di pretese. Attesa significa che si sta aspettando e si è in una situazione non definitiva e non statica.

L'attesa non deve diventare una pretesa, cioè la pretesa di sapere e di aspettare una risposta, perché è nel gioco delle attese e delle interazioni con la realtà che si colgono dei dettagli che permettono di capire se si rafforza o si rallenta il legame con il progetto.

Il discorso delle attese riguarda l'apertura, e la capacità di non condensare subito la conoscenza nel giudizio; il giudizio invece è più legato alla pretesa di avere subito una risposta. La fiducia è di questo mondo, degli uomini e delle donne che hanno punti deboli e forti, che hanno più o meno risorse e più o meno coerenza.

E' importante avere questa ospitalità mentale, dare quindi la fiducia a delle persone da cui non pretendo di avere.

E' importante inoltre avere attenzione ai dettagli e ai particolari; per esempio è interessante osservare se vi sono elementi di discordanza tra quello che la persona esprime e il modo in cui lo si esprime, ed i dettagli in questo contesto sono importanti perché hanno una funzione rivelatrice.

L'esperienza nasce quando si impara dalla pratica, quando si riflette dalla pratica e a questa si dà significato.

Un altro punto da riprendere riguarda la leadership e il coordinamento, è importante che ci sia qualcuno (l'IO) che ha l'idea, ed è importante coordinare le figure di riferimento.

Secondo me c'è una grossa differenza tra una leadership legata a dimostrare la propria eccellenza, e una leadership legata alla capacità e alla competenza di creare le condizioni perché gli altri possano essere più bravi.

Penso che vi siano un codice paterno (si è il più forte e tutti devono obbedire) e un codice materno (si costruisce perché qualcuno cresca) della leadership.

I ruoli manageriali veri sono un po' ruoli genitoriali, c'è una componente formativa nel senso che si aiutano le persone a sviluppare un percorso di crescita.

Si riesce in questo se non si ha bisogno di confermare a noi stessi o agli altri che siamo i più bravi. Questo modo di pensare non ha senso perché la progettualità è una corralità di produzioni. La produttività di una rete e la qualità della produzione non è data dalle prestazioni eccellenti di pochi, ma è data dalle comunicazioni e interazioni tra le produzioni parziali di molti.

Nel gruppo di progetto o nella cooperativa non ci devono essere dissimmetrie troppo vistose, è importante che ci siano delle persone di riferimento e di coordinamento, ma è anche importante che queste non siano figure schiacciati.

Il ruolo del coordinatore è far sì che le persone non si sentano aggredite e nemmeno troppo tranquille, così da non essere spaventate dagli errori e dalle carenze, ma nemmeno troppo pacificate e quindi passive.

Uno dei condizionamenti nell'avvio della nostra progettualità è data dal fatto che molte persone hanno fatto in precedenza esperienze negative. Non possiamo nascondere questi aspetti perché fanno parte della realtà, dobbiamo prenderli in mano senza esserne schiacciati.

Le esperienze negative sono un utilissimo campo di prova per non sbagliare ripetendo gli stessi errori. Esplicitando queste esperienze, si ridimensionano le routines quotidiane di ciascuno e in questo modo si costruisce la comunicazione tra di noi.

#### **MARIA TERESA GIACOMAZZI:**

Nella mia esperienza nell'area dell'economia sociale, chi ha un ruolo di dirigenza, ha spesso un atteggiamento marcatamente genitoriale nel senso del codice materno; questo può creare uno stato di dipendenza, una sensazione di aspettativa verso chi ha ruoli di coordinamento e dirigenza, con l'esito di una sorta di rinuncia a fare da sé, in prima persona. E' necessario che la dirigenza abbia un compito di affiancamento, per poi fare in modo che gli altri riescano ad andare avanti da soli, per poi riuscire a formare a propria volta altre persone.

Nel codice paterno è più accettato che vi sia un'imposizione e sembra paradossale che in queste situazioni si possa crescere maggiormente, anche se in modo fragile.

#### **ALESSANDRO GIACHI (VECOMP):**

Se vogliamo costruire una rete in cui si parte dal presupposto che si hanno dei ruoli diversi, paragonabili a quelli genitoriali di crescita, allora ritengo sia meglio siano presenti sia il codice paterno che il codice materno, nel senso che non dobbiamo appiattire la differenza maschile e femminile.

FRANCA MANOUKIAN:

Il ruolo di coordinatore implica la responsabilità, e responsabile è "colui che risponde", nel senso che si trova nel mezzo e rappresenta delle richieste che provengono da chi sta in alto e da chi sta in basso.

Con il codice paterno si risponde a chi sta in alto e con il codice materno si risponde a chi sta in basso, però questi due atteggiamenti tendono ad essere scissi e separati.

Se ci si mette dal punto di vista di chi sta sopra, si deve fare di tutto per accontentarlo con una prestazione eccellente per rispondere alle sue esigenze. Se invece si ha particolare attenzione a chi sta in basso, e ha bisogno di essere sostenuto e accudito, si rischia di accollarsi un grosso lavoro, con un carico di energie insopportabile.

E' importante che si risponda alle richieste sulla base delle proprie possibilità.

ROSSELLA DE VECCHI

Molte delle questioni che oggi sono emerse sono legate al linguaggio.

Con il progetto Macramè abbiamo posto sullo stesso piano di importanza due aree: l'area dell'economia e della gestione, con piani di sviluppo che migliorano la parte imprenditiva, e l'importanza di crescere in consapevolezza di sé, il che significa, tra le altre cose, anche cominciare ad usare dei linguaggi che esprimano con delle parole più vere e vicine alla realtà del nostro sentire il mondo dell'economia sociale. Oggi abbiamo usato molte di queste parole, riviste con un senso e un significato che adesso mi sembra cominci ad essere realmente condiviso. Sono dei linguaggi comuni che si vanno costruendo, stiamo facendo dei passi avanti anche nella capacità di dire con un linguaggio più puntuale ciò che siamo e ciò che facciamo.

Grazie a questo scambio la rete ha adesso un significato molto preciso, per noi qui. Fare rete significa non puntare sul tecnicismo o sugli aspetti organizzativi efficientismi, ma piuttosto stare in ascolto, prestare attenzione costante, riflettere continuamente sul "fare".

Vorrei anche osservare che oggi sono state usate tante parole che hanno una radice comune: identità, idealità, individualità, che sottolineano l'importanza (o l'invasenza?) dell'io. Io propongo di vedere questo *IO* sempre in tensione e relazione con il contesto e la socialità.

RENATA BORANGA (ARCAD):

Ho letto recentemente in un articolo di Alberoni che manca una preparazione alla dirigenza e vorrei dire che oggi abbiamo cercato di creare un coordinamento che realizzi un modello di buona dirigenza.

**MARIA TERESA GIACOMAZZI:**

Vorrei sottolineare il fatto di non dimenticarci ciò che c'è di negativo perché altrimenti si ha un qualcosa di irrealistico.

Vi è la paura dei "non detti" ed è importante aprire la questione, ma il punto è come? Il timore è sempre il come... Quando ci si riesce molti fantasmi cadono ma non è facile.

**FRANCA MANOUKIAN:**

Penso sia importante un lavoro che dà più spazio alla modalità di gruppo con la sperimentazione e la riflessione su casi e situazioni concrete.

Nessuno può dire come fare, si tratta di avere degli orientamenti e provare a utilizzarli.