

## I N S E R T O

## L'arte di costruire una coalizione locale

*Aspetti di metodo*

Ennio Ripamonti

Costruire una coalizione locale è una strategia che consente di affrontare la complessità dei problemi sociali oggi. È una strategia sociale per di più, se è vero che lo sviluppo di una

comunità non può che alimentarsi di scambi tra mondi e di intrecci fecondi tra competenze diverse, di confronto tra visioni differenti dei problemi e messa in comune di risorse

per affrontarli. Ma creare e far funzionare una coalizione non è facile, non solo per l'oggettiva complessità dei problemi, ma anche per gli ostacoli di varia natura con cui ci si imbatte.

È ora necessario concentrare la nostra attenzione sugli aspetti più squisitamente metodologici del lavoro di sviluppo di comunità attraverso la strategia delle coalizioni e delle partnership.

La complessità del compito richiede l'adozione di metodi idonei. La condizione dello scopo da raggiungere è una condizione necessaria, ma non sufficiente, per mettere in modo un reale e corposo processo di cambiamento come quello descritto in precedenza.

Se le coalizioni sono il motore di questo processo è fondamentale chiedersi «come fare» a crearle e a farle funzionare al meglio.

Aiutati dalla riflessione filosofica di Granger (1980) possiamo vedere innanzitutto il *metodo come strategia*, metafora militare che indica quattro ordini di aspetti:

□ una visione globale delle situazioni, in contrasto con una veduta frammentaria e deliberatamente estemporanea;

□ la capacità di discernere «punti singolari» nel tessuto dell'azione e del suo contesto;

□ una ripartizione delle «forze» mobilitate e più spesso una concentrazione mobile di queste forze, più che una mobilitazione uniforme;

□ la determinazione di un ordine delle azioni. Non che questo ordine sia obbligatoria-

mente rigido ma l'attività metodica presuppone certamente sempre un ordine di priorità.

Un secondo aspetto del metodo è rintracciabile nella *circularità fra pensiero e azione*. Per lavorare con metodo ci servono sia teorie (ipotesi sulla realtà) che pratiche (azioni da intraprendere). Nel campo del lavoro sociale dobbiamo soprattutto al lavoro di Lewin (1948) l'intuizione del rapporto circolare fra teoria e pratica, fra ricerca e azione. I progetti di sviluppo partecipato contemporanei fanno sovente riferimento ad approcci che affondano le proprie radici epistemologiche e tecniche nel modello della *Action-Research* ideata da questo autore.

Laddove la circolarità ricerca-azione non viene continuamente nutrita possiamo assistere a due tipi di derive. Una ricerca non mirata verso un progetto perde di vista lo scopo e diventa vuota. D'altro canto un'azione che non sia guidata da un pensiero rischia di diventare insensata o cieca. Capita spesso nel lavoro di comunità di trovarsi di fronte a soggetti «portatori» di rappresentazioni polarizzate a questo riguardo. Molti operatori (professionisti e non professionisti) si mostrano insofferenti di fronte ai tempi del pensiero e della riflessione necessari a regalare maggiore efficacia all'azione. Di contro i soggetti portatori

## I N S E R T O

di un approccio più osservativo e/o interpretativo della realtà (e sovente «sulla» realtà) rischiano di impantanarsi su un terreno esclusivamente speculativo.

Le coalizioni rappresentano la scommessa di ospitare sotto lo stesso tetto intelligenze riflessive (perché serve capire prima di agire) e intelligenze operative (perché è indispensabile un'azione capace di influenzare la realtà).

Dalla nostra esperienza il processo di sviluppo di comunità attraverso la costruzione di coalizioni abbina e intreccia alcune dimensioni dello sviluppo locale con altre più tipiche dello sviluppo organizzativo. Il processo di crescita e di sviluppo di una partnership può infatti essere vista anche come la creazione di una *organizzazione territoriale temporanea*. Le riflessioni sui processi motivazionali dentro le organizzazioni (Quaglino, 1999) possono offrire quindi importanti spunti a questo proposito.

Suggeriamo *tre concetti chiave* per guidare il lavoro di costruzione e mantenimento di una partnership locale <sup>(1)</sup> capace di promuovere sviluppo e qualità della vita in maniera continuativa e attraverso il massimo grado di collaborazione con i cittadini:

□ *membership*: sviluppo del senso di appartenenza;

□ *involvement*: coinvolgimento e partecipazione;

□ *commitment*: impegno attivo e alleanza nell'azione.

Riteniamo che l'evoluzione dinamica di questi tre importanti processi che portano i soggetti a una progressiva assunzione di impegno e di responsabilità rispetto al problema e alla comunità rappresenti inoltre l'itinerario dell'*empowerment sociale*, come rappresentato nella Fig. 1.

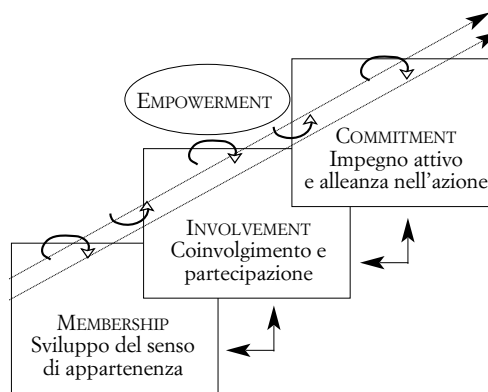


Fig. 1 - I processi cruciali nello sviluppo di coalizioni efficaci

## Membership: costruire appartenenza alla coalizione

Una prima dimensione di lavoro per l'attivazione di coalizioni è l'appartenenza.

La motivazione di «entrare a far parte» di una *partnership* è un processo alla cui base possono stare ragioni diverse: l'interesse a impegnarsi per il problema, l'opportunità di avere contatti con altre organizzazioni, la possibilità di accedere a finanziamenti, il desiderio di accrescere la propria credibilità, o altre ancora.

Uno snodo cruciale del processo evolutivo della *appartenenza organizzativa* è rappresentato dal *contratto psicologico* (Baum, 1990), nel senso di un accordo di reciprocità che si instaura per soddisfare le attese di cui le diverse parti in gioco sono portatrici.

La negoziazione di queste aspettative è uno dei processi cruciali nelle fasi di avvio di una partnership. È solo alla fine di queste interazioni che è possibile stabilire congiuntamente

<sup>(1)</sup> In un'altra occasione (Ripamonti, 2001) ho avuto modo di descrivere un modello processuale di costruzione di una coalizione locale in dieci tappe: 1) definizione del problema; 2) definizione dell'area geografica in cui agire (i confini territoriali); 3) identificazione delle organizzazioni da coinvolgere; 4) costruzione dell'impegno rispetto al problema; 5) costruzione dell'impegno rispetto al lavoro comune in coordinamento; 6) definizione e formalizzazione dell'accordo di adesione alla coalizione; 7) individuazione del flusso delle risorse e dei criteri di impiego; 8) scelta del tipo di struttura da adottare per la coalizione; 9) individuazione degli obiettivi in relazione alla mission; 10) realizzazione di un piano di lavoro.

## I N S E R T O

«chi fa parte» di una partnership. Generalmente il processo viene gestito dallo staff responsabile del processo di attivazione della partnership e assume contorni e forme molto diverse a seconda che sia attivato dall'alto o dal basso. Nel primo caso si è generalmente in presenza di direttive istituzionali che stabiliscono alcuni *vincoli* per l'appartenenza alla coalizione. In tutti i casi si gioca anche un livello di *membership* messo in campo dalle persone che rappresentano gruppi o associazioni. Ovviamente il decidere di «starci» fisicamente non corrisponde a investire energie intellettuali. Il *presenzialismo* di alcune persone in determinate partnership è un fenomeno tutt'altro che raro. Si tratta ovviamente di lavorare su queste dimensioni favorendo la costruzione di un *terreno comune* che consenta di sentirsi «dentro» al problema da affrontare e sufficientemente «legati» agli altri soggetti presenti. È interessante osservare che, a differenza delle più frequenti situazioni dove si rende necessario sviluppare la membership, nel caso delle coalizioni può capitare di costruire l'organizzazione con i soggetti a cui si chiede di farne parte.

I differenti contesti di lavoro e le diverse tipologie di coalizione mostrano a riguardo una poliedricità di situazioni e di problemi. Ci pare comunque che meritino delle attenzioni particolari e una cura più attenta le *variabili* che seguono.

□ *Individuare i soggetti sociali a cui proporre la coalizione.* Per individuare i potenziali membri (istituzionali e non istituzionali) i promotori di una coalizione possono porsi alcune domande chiave: quali sono i soggetti sociali maggiormente *interessati* alla questione? Chi trarrà *maggior beneficio* da una azione congiunta? Chi ha *già lavorato* sulla questione in passato? Con quali risultati?

È importante poter fare una prima ipotesi di valutazione di almeno tre aspetti:

– gli *interessi particolari* di ogni soggetto sociale individuato rispetto alla questione. Ad esempio, il punto di partenza di un'associazione ambientalista non è di certo sovrapponibile a quello di un'impresa che gestisce una

cava di pietra da costruzione. Entrambe possono essere interessate ad aderire a un progetto di sviluppo territoriale ma mosse da interessi diversi;

– il *possibile contributo* che ciascun gruppo può offrire. I contributi possibili sono connessi sia alle caratteristiche strutturali dei gruppi che alla loro situazione contingente. Il possibile contributo influenza direttamente la forza potenziale di una coalizione. Le risorse dei gruppi si possono valutare in termini di: supporto finanziario o capacità di reperire fondi (soldi); accesso a una base ampia (persone); contatti con altri membri potenziali della coalizione o potenziali alleati (relazioni); spazi e strutture (mezzi), operatori specializzati (competenze);

– le *aspettative* che ne possono determinare l'impegno e la partecipazione. La messa in comune di risorse è connessa alla realizzazione di aspettative. Conoscere la natura e l'intensità delle diverse aspettative consente di disegnare una «mappa delle attese» da cui è imprescindibile prendere le mosse.

Sulla base di questa prima operazione lo staff può mettere a fuoco delle strategie personalizzate per contattare i diversi soggetti individuati al fine di assicurarsene l'impegno per un lavoro a lungo termine.

I leader della coalizione dovrebbero quindi valutare il momento adatto in cui i vari partner contattati sono pronti a partire per un lavoro comune. Questa scelta riguarda sia i soggetti da coinvolgere che il *timing* della fase di attivazione e costruzione del senso di appartenenza. Le domande chiave per questa valutazione sono le seguenti:

– il gruppo contattato ritiene fondamentale l'attivazione di una coalizione per poter affrontare con maggiore efficacia la questione?

– il gruppo è d'accordo sul fatto che la coalizione sia necessaria per il raggiungimento dei propri obiettivi rispetto alla questione?

– il gruppo è sufficientemente organizzato al proprio interno per poter garantire una adeguata partecipazione al lavoro della coalizione?

– il gruppo ha legami con gli altri gruppi

## I N S E R T O

contattati e altre esperienze di collaborazione con soggetti del contesto?

□ *Creare il disegno rappresentativo della coalizione.* Una seconda questione connessa con lo sviluppo dell'appartenenza è il disegno della forma di rappresentanza più idonea per la coalizione. A partire dai *vincoli* posti dal quadro normativo (più o meno rigido) dentro cui si muove il progetto, l'individuazione della composizione di una coalizione dovrebbe essere determinata dalla relazione tra la natura della questione specifica e i gruppi che si intende coinvolgere.

Facciamo un esempio. La creazione di una coalizione che intende affrontare il tema della *disoccupazione giovanile* a livello cittadino dovrebbe includere il sindaco (o un assessore specifico), i rappresentanti delle organizzazioni di categoria (industriali, artigiani o altro), gli operatori di agenzie per l'impiego, il sindacato e le associazioni giovanili. In questo modo la coalizione avrebbe potere politico, risorse economiche, conoscenze adeguate, competenze idonee, riconoscimento e supporto locale. Una coalizione che lavora su altri obiettivi dovrebbe plausibilmente presentare una diversa costellazione di gruppi e di persone chiave.

□ *La dimensione personale della rappresentanza.* Un terzo fattore chiave nella costruzione delle coalizioni sta nelle persone da contattare per rappresentare le organizzazioni che si intende aggregare. Lo staff dovrebbe essere in grado di valutare se ciascun rappresentante è personalmente interessato e coinvolto rispetto alla questione e se ha potere sufficiente per parlare a nome dell'organizzazione di provenienza. Ovviamente non sempre le due variabili si accompagnano. Può capitare che le persone designate dall'organizzazione siano personalmente molto motivate, ma abbiano un potere di rappresentanza debole. Oppure che si candidi un ruolo al massimo livello organizzativo, ma che mostri un interesse personale tiepido verso la questione da affrontare. In tutti i casi va tenuto presente che la coalizione non è la loro principale occupazione, e dunque va chiarito quale specifico impegno verrà loro richiesto.

□ *Mappare la rete esistente.* L'attività di promozione di una nuova partnership locale non avviene in una *tabula rasa*. Ogni contesto

ha le proprie forme di organizzazione e di relazioni, più o meno strutturate e più o meno efficaci. L'ecologia dell'intervento di sviluppo di comunità si basa sulla capacità di prendere le mosse dalle condizioni attuali di un determinato contesto umano.

Uno degli effetti di maggior rilievo delle coalizioni è quello di modificare il sistema di relazioni (e di potere) esistenti fra i soggetti sociali di una comunità. Il processo di sviluppo della membership deve quindi prendere le mosse da una «mappa della rete» esistente che, per ogni membro individuato, possa delineare: l'interesse e gli obiettivi; la quantità e la qualità delle relazioni con altri gruppi; le politiche e le posizioni che sono irrinunciabili per l'organizzazione (e dunque non negoziabili) e quelle che invece sono solo desiderabili (quindi negoziabili). Ogni membro della coalizione raggiunge in genere dei *compromessi* su determinate posizioni mentre è inamovibile su altre. Alcune posizioni non negoziabili saranno compatibili con quelle di altri gruppi, altre potrebbero non esserlo.

□ *Valutare le risorse per supportare l'impresa.* La decisione di invitare le organizzazioni di una comunità a «fare parte» di una coalizione impegnata ad affrontare una determinata questione richiede una forte assunzione di responsabilità da parte dei promotori. Le esperienze di fallimento ci hanno insegnato a evitare partenze avventate e facilmente destinate all'insuccesso. In particolare lo staff dovrebbe valutare se ci sono risorse finanziarie sufficienti (e altre fonti esterne) per supportare l'impresa.

□ *Aiutare i gruppi a decidere consapevolmente.* La scelta di aderire a una coalizione è una decisione che ogni soggetto sociale dovrebbe prendere con un alto grado di consapevolezza. Anche in questo caso assistiamo a casi estremi. Alcune organizzazioni, *sottovallutando l'impegno*, aderiscono quasi immediatamente, magari sulla scia dell'entusiasmo, ma strada facendo si eclissano. Altre tendono a *sopravalutare l'impegno*, o a sottostimare le proprie capacità, e si mostrano molto riluttanti ad aderire alle coalizioni perché temono di non

## I N S E R T O

poterne sostenere le responsabilità e i compiti. Nel processo di sviluppo della membership è importante che lo staff possa facilitare i gruppi in questo processo decisionale informandoli precisamente degli impegni richiesti e tenendo conto dei loro problemi interni.

Ogni gruppo dovrebbe poter «soppesare» con attenzione le ragioni e le condizioni per impegnarsi in un lavoro di coalizione. Molto spesso accade che un'organizzazione stabilisca semplicemente se una faccenda è importante o meno. Dovrebbero invece venire esaminati anche altri fattori quali: la compatibilità fra mission dell'organizzazione e mission della coalizione; il livello di consenso interno all'organizzazione rispetto alla scelta di entrare nella coalizione; il livello e la qualità dei contributi che l'organizzazione può dare alla coalizione; la compatibilità fra le risorse impegnate nella coalizione e le priorità dell'organizzazione; i benefici presunti per l'organizzazione che scaturiscono dall'aderire alla coalizione;

la compatibilità fra politiche dell'organizzazione e politiche della coalizione.

A volte i membri potenziali di una coalizione sono riluttanti a prenderne parte se le strategie iniziali sono già state formulate da altri. Questo è il motivo per il quale è meglio non individuare delle strategie di lavoro fino al momento in cui la coalizione non è definitivamente formata.

I gruppi indecisi potrebbero convincersi a entrare se viene data loro la garanzia che ci sono buone possibilità che la coalizione agisca in accordo con i loro specifici programmi.

La creazione di membership è il risultato di un processo graduale e a volte discontinuo. Il raggiungimento di un buon grado di appartenenza è una condizione necessaria affinché i diversi soggetti sociali possano non solo riconoscersi nella coalizione (identificazione) ma anche riconoscere la coalizione come un soggetto collettivo dotato di una identità e di un progetto.

### Involvement: coinvolgimento e partecipazione

Il secondo concetto chiave che caratterizza il lavoro con le coalizioni locali ha a che fare con il coinvolgimento e la partecipazione. Sono molti gli approcci che riferiscono la necessità di creare processi partecipativi attraverso il coinvolgimento diretto delle persone e dei gruppi intorno alle questioni di affrontare.

Il fatto che le persone abbiano deciso di «fare parte» di una partnership e abbiano sviluppato senso di appartenenza non significa che «partecipino» effettivamente. Spesso i conduttori di tavoli di lavoro di coalizioni hanno l'impressione che le persone siano poco propositive, intervengano in maniera discontinua, approfondiscano poco, tendano a non problematizzare. In poche parole «ci sono» ma sembrano «poco coinvolti».

**Come suscitare coinvolgimento e partecipazione sociale?** Per capire meglio come lavorare intorno a questi delicati processi psicoso-

ciali può essere utile introdurre il concetto di *involvement* che Lawler (1992) ha sviluppato nel campo degli studi organizzativi. Possiamo descrivere l'*involvement* come un preciso orientamento soggettivo delle persone a prendere autenticamente parte a qualcosa con qualcuno. Si tratta cioè di un fenomeno dinamico di coinvolgimento e partecipazione.

Lawler individua quattro elementi che determinano il grado di *involvement* delle persone nelle organizzazioni:

- le conoscenze (del sistema organizzativo, delle strategie di sviluppo e del senso del ruolo di ognuno dei membri);
- le informazioni (relative agli eventi significativi all'interno dell'organizzazione);
- il potere (come possibilità di azione discrezionale dentro l'organizzazione);
- le ricompense (in termini di ritorno del risultato dell'azione dentro l'organizzazione).

Nel campo del lavoro sociale e di comunità Kaye (1997) propone invece sei fattori cru-

## I N S E R T O

ciali per l'involvement delle persone. Le cosiddette «6R» della partecipazione:

□ *riconoscimento*. Le persone apprezzano il riconoscimento del loro impegno. È importante che le coalizioni trovino il modo di legittimare e riconoscere la partecipazione;

□ *rispetto*. Tutte le persone vogliono rispetto. Nella partecipazione al lavoro delle coalizioni si confrontano molti elementi di diversità: valori, bisogni, ideologie, culture. Per favorire l'*involvement* e mantenerlo vivo nel tempo è fondamentale *garantire* e *presidiare* il rispetto di queste diversità;

□ *ruolo*. Per garantire una partecipazione attiva e duratura nel tempo è necessario tenere conto dei ruoli nella coalizione. Avere un ruolo chiaro significa poter fare «gioco di squadra» in modo organizzato;

□ *relazioni*. Possiamo vedere le coalizioni come «reti organizzate di relazioni». Spesso quello che convince alcuni ad aderire è la presenza di qualcuno che si apprezza o di cui ci si fida. D'altra parte la partecipazione si mantiene nel tempo se le relazioni continuano a essere positive e gratificanti;

□ *ricompense*. Per le persone che partecipano a una coalizione è importante lo «scambio positivo» fra «dare» e «avere». La partecipazione si mantiene nel tempo se è gratificante. È quindi importante prestare attenzione, prevedere e tutelare che la partecipazione (soprattutto dei più attivi) non «sprema» le persone o i gruppi esaurendoli;

□ *risultati*. Il raggiungimento degli obiettivi previsti è uno dei migliori nutrimenti per la partecipazione a una coalizione. Per questa ragione è importante fissare obiettivi raggiungibili e valorizzare i risultati ottenuti;

**Perché è importante attivare processi partecipativi?** Questi studi ci aiutano a mettere in luce due volti della partecipazione. Da una parte il suo aspetto di funzionalità operativa, cioè come una modalità per affrontare e risolvere più efficacemente i problemi sociali. Dall'altra il suo aspetto di pregnanza politico-sociale, cioè come impegno culturale. Sulla scia di questo ragionamento Bordenave (1985) se-

gnala alcuni principi importanti a cui prestare attenzione quando si fa riferimento alla partecipazione sociale.

In primo luogo la partecipazione si qualifica come un *diritto* fondamentale delle persone e, in quanto tale, *ha un valore in sé e non solo per i risultati che raggiunge*. È importante vedere oltre la dimensione prettamente funzionale; le questioni importanti per le persone e le comunità richiedono il loro «prenderne parte», anche se questo può richiedere tempi più lunghi e una certa perdita di efficienza.

Una seconda questione connessa al processo partecipativo è la possibilità di incrementare *pensiero critico*. L'interessarsi direttamente delle questioni sociali contribuisce ad attenuare analisi superficiali e conformistiche, nonché ad aumentare il senso di «proprietà» rispetto alle soluzioni che si individuano. Quando i progetti di cambiamento si generano in questo modo è anche più probabile che le persone si sentano corresponsabili del loro successo o del loro fallimento.

Un terzo pilastro del ragionamento riguarda la dimensione di *apprendimento*. Nessuno nasce «sapendo partecipare». Il gioco partecipativo si impara e si perfeziona con la pratica e attraverso condizioni che lo favoriscono. Per questa ragione è possibile *stimolare* la partecipazione sociale attraverso azioni intenzionali, senza che necessariamente questo significhi manipolazione. A questo proposito assume un ruolo cruciale la gestione di un sistema di comunicazione in grado di mettere in comune e scambiare sensibilità, esperienze, conoscenze, interessi, capacità e risorse. L'efficacia di questo sistema può inoltre attenuare la tendenza al caos che ogni processo partecipativo porta inevitabilmente con sé (per prevenire quest'eventualità occorre preparare e condurre in maniera adeguata le situazioni di interazione collettiva utilizzando metodi e strumenti animativi che favoriscano l'espressione di tutti, un uso produttivo del tempo, evitando la noia e l'improduttività).

Un quarto aspetto si riferisce alle *differenze individuali*. Le persone non partecipano tutte allo stesso modo e non esiste un modo

## I N S E R T O

«giusto» di partecipare. Si tratta di un fenomeno pluralistico, che richiede la valorizzazione delle diversità soggettive: di contenuto, di stile, di modalità e di tempo. Il confronto fra diversità trascina con sé la dimensione conflittuale. In questo senso il processo partecipativo può essere un modo per *risolvere i conflitti*, ma anche un luogo in cui si *generano*. Si tratta di una consapevolezza importante. La partecipazione non è «giusta» e «opportuna» in ogni situazione; anzi, considerarla «sacra» e adatta per tutte le occasioni è uno dei modi per consegnarla a un probabile fallimento.

**Coinvolgere la comunità locale, ma come?** Da tutto ciò appare evidente che la partecipazione assume il valore di «pietra angolare» sia nella costruzione della coalizione che nell'interazione fra coalizione e comunità locale.

Il lavoro sull'*involvement* riguarda quindi sia il versante «interno» della coalizione (il coinvolgimento di soggetti sociali rappresentativi) sia il versante «esterno» (il coinvolgimento dei settori non organizzati della comunità).

La presenza di una società civile ben organizzata non esaurisce le esigenze di coinvolgimento. L'associazionismo non può, da solo, *saturare* i processi di cittadinanza attiva. Si tratta quindi di operare nella direzione di una forte *auto-appropriazione* della comunità locale, almeno in tre aree critiche:

□ *la definizione dei problemi*. Non vi è più grande «esproprio» per i cittadini residenti in una comunità locale che sapere che la coalizione ha già deciso quali debbano essere i problemi da risolvere senza l'input delle persone che hanno a che fare quotidianamente con quei problemi;

□ *la definizione di strategie di azione*. Le coalizioni hanno bisogno di fare leva su colo-

ro che hanno esperienza del problema. La competenza e le capacità che gli esperti e i professionisti possono apportare allo sviluppo di un programma e di una strategia sono inestimabili. Tuttavia le strategie saranno tanto più promettenti quanto più saranno nutrite dall'energia derivante dal supporto e dal consenso comunitario;

□ *la definizione di sistemi di controllo*. La comunità locale deve sapere che vi saranno strumenti e risorse mediante i quali essa potrà controllare l'andamento dei programmi e delle strategie. Un reale empowerment locale discende dalla possibilità che hanno i cittadini residenti di rendere effettivi i programmi e di usare le risorse secondo la loro propria visione.

Per molte coalizioni impegnate in programmi di rigenerazione urbana in aree periferiche e in quartieri svantaggiati, questi concetti significano una grossa sfida alla capacità di costruire involvement. È bene rammentarsi che i residenti in questi territori hanno da tempo a che fare con i problemi che la coalizione intende affrontare e che continueranno a vivere nel contesto anche dopo la conclusione del programma di intervento.

Il terzo concetto chiave che orienta il lavoro con le coalizioni è quello di *commitment*.

È il livello di investimento motivazionale che permette all'appartenenza di trasformarsi in impegno. Nella condizione soggettiva che accompagna il commitment si ritrovano elementi affettivi (identificazione), cognitivi (opinione favorevole) e comportamentali (la volontà di spendersi).

Abbiamo visto in precedenza quanto le coalizioni e le partnership si attivino su problemi complessi e debbano affrontare non pochi ostacoli per poter prendere vita e funzionare. Il percorso stesso di una coalizione è sovente

## Commitment: impegno attivo e alleanza nell'azione

contrassegnato da turbolenze, problemi, incidenti e difficoltà. È quindi necessario che il «patto» che si stringe fra le organizzazioni e

con lo staff sia caratterizzato da un impegno attivo e dalla assunzione di responsabilità e di rischio. Ma come fare a costruire un contesto

## I N S E R T O

simile?

**Tre livelli di impegno.** Come in precedenza, anche in questo caso può essere utile riprendere alcuni studi organizzativi e rintracciarne spunti utili a quelle particolari «organizzazioni di comunità» che sono le coalizioni locali.

Meyer e Allen (1997) propongono tre livelli di commitment fra persona e organizzazione lavorativa:

*affective commitment*: i soggetti sono nell'organizzazione perché *vogliono*. Contempla il *piacere* e l'*orgoglio* di lavorare nell'organizzazione e per l'organizzazione.

*continuative commitment*: i soggetti sono nell'organizzazione perché *ne hanno bisogno*. È determinato dalla presenza di vincoli che inibiscono un pieno coinvolgimento.

*normative commitment*: i soggetti sono nell'organizzazione perché *devono*. Si basa in prevalenza sugli obblighi. Non riesce a generare entusiasmo.

Questi studi ci aiutano a tenere conto di quanto giocano in termini motivazionali le condizioni strutturali dell'impegno dei diversi soggetti di una coalizione.

Per alcuni la partecipazione e l'impegno nella coalizione è un'attività di tipo professionale (e retribuita), per altri un'attività volontaria. In tutti i casi è del tutto evidente che il successo di una coalizione di comunità è fortemente influenzato dal livello di volontà e di desiderio che riesce a stimolare e mobilitare. Detto in altri termini: ci serve un buon livello di affective commitment per andare lontano. Il commitment significa la reciproca messa in gioco di *affidamento* e *affidabilità* tra soggetto e organizzazione, in particolare negli aspetti di potere e responsabilità. È il processo che vede venire a maturazione le condizioni di reciprocità fiduciaria su cui si basa la disponibilità a «farsi carico» delle cose, ad assumersi responsabilità piene, a investire tempo e intelligenza e fare qualche «sacrificio» per il bene comune.

**Come suscitare e incrementare responsabilità attiva?** Il problema di come creare e mantene-

re nel tempo un elevato livello di commitment nel lavoro con le coalizioni richiederebbe una riflessione più approfondita e più esaustiva di quella consentita dallo scopo di questo scritto.

Suggeriamo di seguito alcune piste di lavoro utili a suscitare e incrementare impegno e responsabilità attiva dei diversi soggetti che partecipano ai progetti di sviluppo di comunità.

Adattando al contesto delle organizzazioni di comunità un modello proposto da Quaglino (1999) ci pare che il commitment fra soggetti e coalizioni sia prevalentemente influenzato da variabili di quattro differenti ordini:

*caratteristiche organizzative della coalizione*. Il commitment appare favorito da: strutture organizzative decentralizzate, percezione di giustizia ed equità nelle relazioni organizzative, comunicazione adeguata ed esaustiva; chiarezza delle aspettative di ruolo; compatibilità fra obiettivi organizzativi e obiettivi soggettivi;

*caratteristiche personali dei membri*. Ogni persona tende a impegnarsi per ragioni diverse. Fra le ragioni dell'impegno possiamo ritrovare: l'interesse personale per il problema, il bisogno di realizzazione personale, la percezione della propria competenza, il bisogno di affiliazione;

*caratteristiche specifiche del problema da affrontare*. La natura della questione può facilitare il commitment quando ha contenuti sfidanti e innovativi, coincide con una gravità riconosciuta socialmente, vi è una percezione di competenza nell'affrontarla;

*caratteristiche della leadership*. Il modo in cui lo staff gestisce il processo di costruzione di sviluppo di una coalizione può facilitare il commitment quando: sono date possibilità di condividere i processi decisionali; vi è una attenzione alla considerazione individualizzata per ognuno dei membri; vi è trasparenza e imparzialità nei comportamenti.

**Un'attenzione strategica per lo sviluppo locale.** Investire sullo sviluppo del commitment è

## I N S E R T O

una attenzione strategica per gli operatori di sviluppo territoriale poiché consente di accrescere il livello di *empowerment sociale* della coalizione.

Fra gli effetti più importanti sul comportamento dei soggetti che scaturiscono da un elevato grado di commitment possiamo rintracciare:

*maggior adesione alla mission* da perseguire. Il senso del progetto viene interiorizzato e fatto proprio dalle persone. Ne derivano una partecipazione più continuativa e una maggiore «fedeltà» al progetto;

*intensificazione delle prestazioni*, dal punto di vista di una maggiore tenacia nella ricerca di soluzioni e di una più alta produttività sul fronte dei risultati;

*rafforzamento della cittadinanza attiva*, sia sotto il profilo della disponibilità all'aiuto reciproco e al supporto che nel senso di una più

alta sensibilità ai problemi sociali;

*maggior benessere e soddisfazione individuale*. Se da un lato l'accresciuto impegno *consuma* l'energia dall'altro contribuisce alla *crecita* e allo *sviluppo* di aspetti importanti nell'autorealizzazione soggettiva.

Sempre più frequentemente il lavoro delle coalizioni viene promosso e organizzato da staff di operatori professionali. Abbiamo visto che le modalità e lo stile nella gestione della leadership possono influenzare direttamente lo sviluppo della partecipazione e il grado di commitment che si sviluppa in una organizzazione comunitaria.

I membri di uno staff di operatori di comunità si ritrovano, a seconda delle situazioni e delle contingenze, a ricoprire un ventaglio molto differenziato di ruoli: organizzatore, formatore, consulente, progettista, ricercatore, negoziatore e altri ancora.

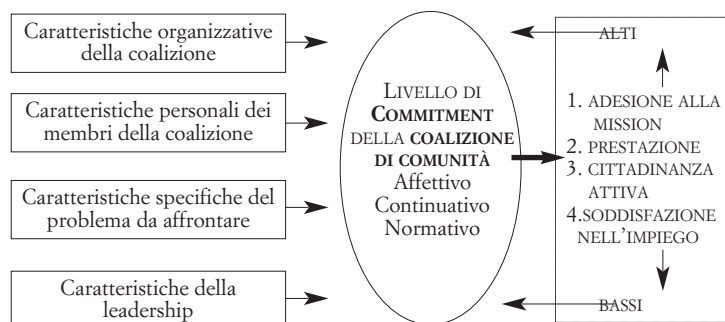


Fig. 2 - Il commitment

## L'importanza di una leadership efficace

Ogni operatore di comunità ha la responsabilità di interpretare il ruolo di *leader* di una coalizione nel modo maggiormente coerente con le condizioni del contesto e i caratteri della mission. La gestione della leadership è profondamente connessa ai tre nuclei teorico-metodologici di *membership*, *involvement* e *commitment* descritti in precedenza.

L'esperienza ci induce a suggerire la ricerca dell'*eccellenza* in tre aree di competenza

strategiche: relazioni interpersonali, comunicazione sociale, organizzazione della partecipazione.

Nell'*area delle relazioni interpersonali* assume una notevole importanza la cura dei contatti con tutti i membri della coalizione, anche attraverso l'approfondimento individualizzato delle aspettative più significative e delle principali preoccupazioni.

In quest'ambito è inoltre opportuno *for-*

## I N S E R T O

mare le persone, sia attraverso percorsi formali che attraverso prassi di lavoro, a una forte assunzione di responsabilità nella gestione dei conflitti.

Anche la richiesta esplicita, da parte del leader, del supporto attivo di tutti i componenti è un atteggiamento che tende a favorire l'evoluzione di una coalizione.

Nell'area della comunicazione sociale risulta importante riuscire a capire gli interessi di ogni singolo gruppo e aiutarlo a tradurli in programmi concreti. Le singole organizzazioni normalmente esprimono infatti grande entusiasmo nel proporre determinate questioni, ma non sempre riescono a tradurre il proprio impegno in termini pratici. Durante le riunioni si tratta di facilitare l'emergere delle diverse posizioni, soprattutto sulle questioni più difficili e controverse, senza suscitare paura, ansia o senso di colpa.

Generalmente il lavoro di una coalizione è favorito se si riesce a costruire un clima sufficientemente sereno e fiducioso rispetto agli obiettivi da raggiungere, riducendo il bisogno di risposte affrettate e prive di incisività.

Nell'area dell'organizzazione dei processi partecipativi il nodo cruciale nella leadership è rappresentato dal difficile itinerario della costruzione di un programma di lavoro comune, basato sul consenso.

Un secondo snodo è la gestione degli errori. La conduzione di una coalizione è un lavoro difficile, in cui è frequente accorgersi di aver sbagliato qualcosa: la valutazione di un problema, la formulazione di una proposta, l'impostazione di una riunione o altro ancora.

Riconoscere i propri errori e cercare di correggerli *in itinere* diviene quindi un'abilità cruciale per poter condurre il processo partecipativo e operativo di una coalizione. In questo senso la gestione degli errori assume il valore di una vera e propria opzione strategica per una leadership capace di «stare nella situazione» condividendone le mutevoli influenze degli imprevisti. È curioso osservare come sia proprio l'esperienza dell'errore e della sua gestione, soprattutto delle conseguenze che genera, a sedimentare una crescita professiona-

le fatta sia di *competenza emotiva* (gestione dell'ansia, elaborazione dei fallimenti, consolidamento e rilancio della motivazione) che di *abilità operativa* (comprensione delle ragioni dell'errore, ideazione di nuove strade, sperimentazione di modalità inedite).

Possiamo dire, a questo proposito, che la funzione di leadership è chiamata in modo particolare a mantenere lo «slancio» di una coalizione, anche nei periodi negativi: sia ribadendo l'importanza del problema da affrontare che valorizzando i risultati raggiunti.

La rappresentazione del «successo» o del «fallimento» nell'ambito del lavoro di comunità è, infatti, un fenomeno dinamico in cui interagiscono aspetti oggettivi (dati quantitativi), soggettivi (opinioni individuali) e intersoggettivi (opinioni di gruppi sociali).

L'emersione e il confronto di queste diverse e composite rappresentazioni costituisce un'attività di elaborazione culturale di grande importanza nella vita di una coalizione, sia per approdare a una visione più condivisa della propria evoluzione che per monitorare gli effetti della propria azione nel contesto più allargato.

Un ultimo, ma essenziale, nodo critico nella gestione efficace della leadership possiamo riassumerlo nella frase «formare i successori». Sono, purtroppo, frequenti gli esempi di partnership locali che si sono frammentate o disperse dopo l'uscita di scena dello staff che ne ha promosso la nascita. Per questa ragione il raggiungimento di un buon livello di commitment rappresenta per lo staff degli operatori di comunità il momento di avvio di un lavoro di preparazione della leadership futura della coalizione. Sono diversi i modi e i tempi in cui gli staff gestiscono questo processo. In tutti i casi, la *formazione alla leadership* di una coalizione deve poter prevedere un itinerario di osservazione, di co-conduzione e di accompagnamento esterno al ruolo. Nella nostra esperienza si tratta di un investimento che contribuisce a rinforzare la continuità dei processi attivati e il radicamento della coalizione nella cultura della comunità locale.

# INSERTO

---

---

## TITOLO

---

---

---

### IL PROGETTO

---

Testo testo testo testo testo testo  
testo testo testo testo testo testo  
testo testo

---

### GLI AUTORI

---

Testo testo testo testo testo testo  
testo testo testo testo testo testo  
testo testo

---

### GLI STRUMENTI

---

Testo testo testo testo testo testo  
testo testo testo testo testo testo  
testo testo