

# PROGETTO PUZZLE

Rilettura e adattamento del documento:

**“PROGETTO PUZZLE. Un progetto per la minorità”**



## Sommario

|  |   |
|--|---|
| <b>PROGETTO PUZZLE</b> .....                   | 0 |
| IL MODELLO ORGANIZZATIVO “A GRIGLIA” .....     | 3 |
| LE RELAZIONI INTERPERSONALI.....               | 3 |
| IL MODELLO OLOCRAITICO.....                    | 4 |
| GLI INCROCI .....                              | 4 |
| NUOVI MACROAMBITI DEL PROGETTO (LE RIGHE)..... | 5 |
| L’ INTERDIPENDENZA.....                        | 5 |
| PERSONE, PROGETTI E COMUNICAZIONE .....        | 5 |
| IL RACCORDO.....                               | 6 |
| UNA MENTALITA’ NUOVA .....                     | 6 |
| NUOVI MACROAMBITI DEL PROGETTO (LE RIGHE)..... |   |



## IL MODELLO ORGANIZZATIVO PER LE SFIDE DEL FUTURO

Rilettura e adattamento del documento: “**PROGETTO PUZZLE Un progetto per la minorità**”

---

### IL MODELLO ORGANIZZATIVO “A GRIGLIA”

Perché è importante?”

- Per ottimizzare le risorse
- Per replicare progetti funzionali
- Per facilitare il lavoro di rete

La partnership (v. parte superiore dello schema in fondo) rappresenta l’anima, la storia dei nostri rapporti, la rete storica. Così come i nuovi partner fanno parte a pieno titolo dell’anima del nostro processo.

È importante coltivare questa parte.

(La Presidenza non è presente nello schema a matrice ma lo spirito è lo stesso).

Le competenze della Presidenza (Formazione, Progettazione, Comunicazione, ecc.) così come le risorse umane sono importantissime e vanno curate.

Il Modello a griglia prevede o (a matrice) la convergenza di 2 tipi di responsabilità, una coincidente al livello verticale, l’altra al livello orizzontale.

**1 LE LINEE ORIZZONTALI** definiscono la specificità progettuale di ogni singola Area Funzionale (o dei servizi) comune a tutti i percorsi

**2 LE LINEE VERTICALI** definiscono le Aree

L’intreccio tra le due linee (a livello di riga e di colonna) evidenzia anche graficamente che la responsabilità è necessariamente condivisa

Questa impostazione non prevede gerarchie né responsabili singoli. E laddove vengono a crearsi “conflitti di competenza”, peraltro fisiologici, questi ultimi non si risolvono in termini gerarchici ma in ragione degli obiettivi di progetto.

In realtà la conflittualità chiama in causa opinioni, caratteristiche di personalità e richiede competenze specifiche. In particolare, implica lo sviluppo e una costante formazione alla “competenza relazionale”.

### LE RELAZIONI INTERPERSONALI

Difatti, l’intero impianto del modello a griglia richiede e rende necessaria una intensa attività di coordinamento basata sulla **INTERDIPENDENZA VANTAGGIOSA**, vale a dire sulla inscindibilità dell’impegno necessario a livello di progetto dall’impegno necessario a livello di processo, ma soprattutto sulla interazione tra i due livelli. Difatti è questo il presupposto e costante riferimento della **ORGANIZZAZIONE A MATRICE**, che rende possibile lo sviluppo della intera proposta progettuale.

Le strutture organizzative quindi non sono importanti in assoluto. Sono semplicemente l’ossatura e possono aiutare a “crescere”. **Ma c’è bisogno imprescindibilmente della vita vera.**

In effetti, ogni modello organizzativo e/o strutturale a è legato alla fase storica del momento. E **in ognuno di esse comunque c'era e c'è tanta vita.**

Difatti, rileggendo il processo di sviluppo del Centro La Tenda realizzato fino ad oggi, possiamo riconoscere le seguenti tappe:

1. si è partiti dalla struttura funzionale;
2. poi, per rispondere a nuovi disagi e nuovi bisogni, in particolare dell'intervento in favore dei minori, ci si è organizzati in modo differente;
3. la realtà operativa ci ha portato a separare e, in funzione del nostro modo di pensare, ad assolutizzare lo schema con cui siamo cresciuti.

Ma la capacità di unire, integrare i diversi schemi ci appartiene fin dalle radici.

In effetti, la struttura funzionale era legata ad una mentalità di intervento individualistico.

Oggi dobbiamo bisogno di integrare progetti e processo. Ciò avviene attraverso un'azione di coordinamento e di rete. E il modello a matrice risponde a questa necessità.

## IL MODELLO OLOCRATICO

Interessante è considerare il modello sfumato e poco organizzato (olocratico) proprio della fase di partenza. In questo modello, infatti, valeva molto la qualità delle relazioni. E' un modello che rappresenta anche un riferimento ideale.

Di fatti se non c'è quest'attenzione alle relazioni nessuna struttura può funzionare.

Importante è quindi far riferimento a modalità di rapporto e di relazione, di essere e di fare, condivisi. Non si può ridurre tutto ad un fattore tecnico.

Problemi ma soprattutto soluzioni.

Cosa vogliamo essere, cosa vogliamo diventare? La partnership (della parte superiore dello schema. Vedi sotto) rappresenta l'anima, la storia dei nostri rapporti, la rete storica.

L'errore compiuto anche recentemente è accogliere e inserire persone in base alla necessità.

In realtà, l'accoglienza richiede molto tempo, molta pazienza, molta formazione, e un sistema di inserimento sempre aperto. Anche per questo non va bene la logica dell'emergenza.

Tutto ciò richiede una mentalità che ancora non è matura.

Il rischio è lo sbilanciamento sul piano operativo, perdendo di vista la ricchezza e il vantaggio che deriva dall'adesione ad una proposta più ampia.

C'è bisogno quindi di nuovi profili per l'attività di coordinamento e di segreteria

Ma tutto ciò dipende da noi e potremmo fare molto, molto di più, con ricadute positive anche in termini economici.

## GLI INCROCI

Gli incroci dello schema, in effetti, rappresentano proprio il momento, la competenza della relazione.

Il progetto, difatti, rende tutti interdipendenti

Ed in effetti ogni singolo progetto, non ha senso. Non va da nessuna parte.

Gli abbandoni, le perdite sono indicatori inequivocabili di qualcosa che non funziona, a livello di rapporti, di processo, di relazione.

Alla luce di tutto ciò dovremmo cambiare anche il concetto di struttura. Ed è importante che cambi, come per esempio, sta accadendo alla sede di Fratte.

Nelle strutture in effetti possono svilupparsi e creare più percorsi, peraltro collegati, senza confini rigidi, con altri progetti.

Ci vuole una mentalità che segni un superamento della struttura intesa alla vecchia maniera. In realtà, abbiamo già avviato e creato nuovi percorsi ma non li riconosciamo, non gli diamo una riconoscibilità in termini di nuove strutture.

C'è un paradosso in tutto questo: non riconosciamo ciò che in qualche misura è già presente.

Per esempio abbiamo a che fare a Giovi con persone psichiatrizzate, così come con tossicodipendenti anziani. Molto dipende proprio dalla indisponibilità a riconoscere il problema e la soluzione nelle relazioni. La segreteria è centrale in questa logica, dovrebbe essere «la centrale» delle relazioni, lo snodo e mai più un ufficio.

Ciò che preoccupa maggiormente è pertanto la formazione delle nuove risorse.

## NUOVI MACROAMBITI DEL PROGETTO (LE RIGHE)

Gli ambiti dei percorsi

Esempio dei percorsi diurni, che possono ricadere sia nelle righe che nelle colonne, essendo fondamentalmente, progetti.

Esempi:

- microprogetti per Minori (potrebbe diventare una colonna)
- nuovi disturbi e dipendenze
- percorsi per donne con bambini
- percorsi per cronici e lungodegenti
- percorsi per persone con prevalenti problematiche psichiatriche
- percorsi per dipendenti dal sesso
- percorsi per dipendenti dalla pornografia
- ecc.

## L' INTERDIPENDENZA

Fondamentale è porre l'attenzione sulla relazione.

L'interdipendenza chiama in causa ognuno di noi ma non dovrebbe essere un peso. Se possono invece apprezzare le opportunità vantaggiose.

Il processo basato sulla interdipendenza infatti diventa produttore di maggiori competenze e di maggiori specializzazioni ma anche di ulteriori sviluppi ed efficacia operativa.

Corollario di tale impostazione è la condizione che le persone non appartengono alle strutture, né si devono percepire così. Le strutture, infatti, sono risorse condivise da tutti.

Fondamentale è quindi la rete, il coordinamento, gli incroci, la squadra, ecc. Solo così passa un modello e una proposta credibile proponibile anche agli utenti. Altrimenti si creano isole separate, ancora una volta. Le strutture, in altri termini, appartengono alle aree e ai progetti, sono beni condivisi. E non può che essere così.

Infatti le strutture sono attraversate dalle azioni e dalle funzioni proprie dei macro progetti. Le strutture vanno immaginate come aperte e dinamiche. Utilizzabili anche da altri progetti.

## PERSONE, PROGETTI E COMUNICAZIONE

Il focus, fondamentalmente, è sulle persone e sui progetti. Se non c'è progetto, c'è prassi operativa, c'è routine. Stare nel progetto significa, invece, stare nella relazione.

Il compito più difficile non è disegnare strutture eleganti ma individuare persone e riuscire a creare cooperazione.

Fondamentale è la comunicazione. Le persone che non comunicano non vanno bene.

## IL RACCORDO

Il raccordo avviene attraverso la segreteria che cura la rete dei rapporti istituzionali, storici, con la funzione di coordinamento, per cui una sola persona non basta.

Infatti non è possibile esercitare una funzione di coordinamento in capo a una sola persona.

È importante valorizzare allora persone non più solo autoritarie, con funzione di comando che non vanno più bene. È cioè importante sviluppare, individuare, riconoscere capacità relazionali.

Anche il sistema basato sulla proposta di percorsi deve necessariamente rispecchiare ciò che il gruppo di coordinamento è in grado di rappresentare.

Inutile insistere persone che non sanno, non possono cambiare atteggiamenti relazionali.

Gli incroci dello schema, in effetti, rappresentano proprio il momento, la competenza della relazione.

Il progetto rende tutti interdipendenti

Quindi l'incrocio di progetto rende tutti interdipendenti.

In effetti ogni singolo progetto, non ha senso. Non va da nessuna parte.

E difatti, gli abbandoni, le perdite sono indicatori inequivocabili di qualcosa che non funziona, a livello di rapporti, di processo, di relazione.

In effetti dovremmo cambiare anche il concetto di struttura. Ed è importante che cambi, come per esempio, sta accadendo alla sede di Fratte.

Nelle strutture in effetti possono svilupparsi e creare più percorsi, peraltro collegate, senza confini rigidi, con altri progetti.

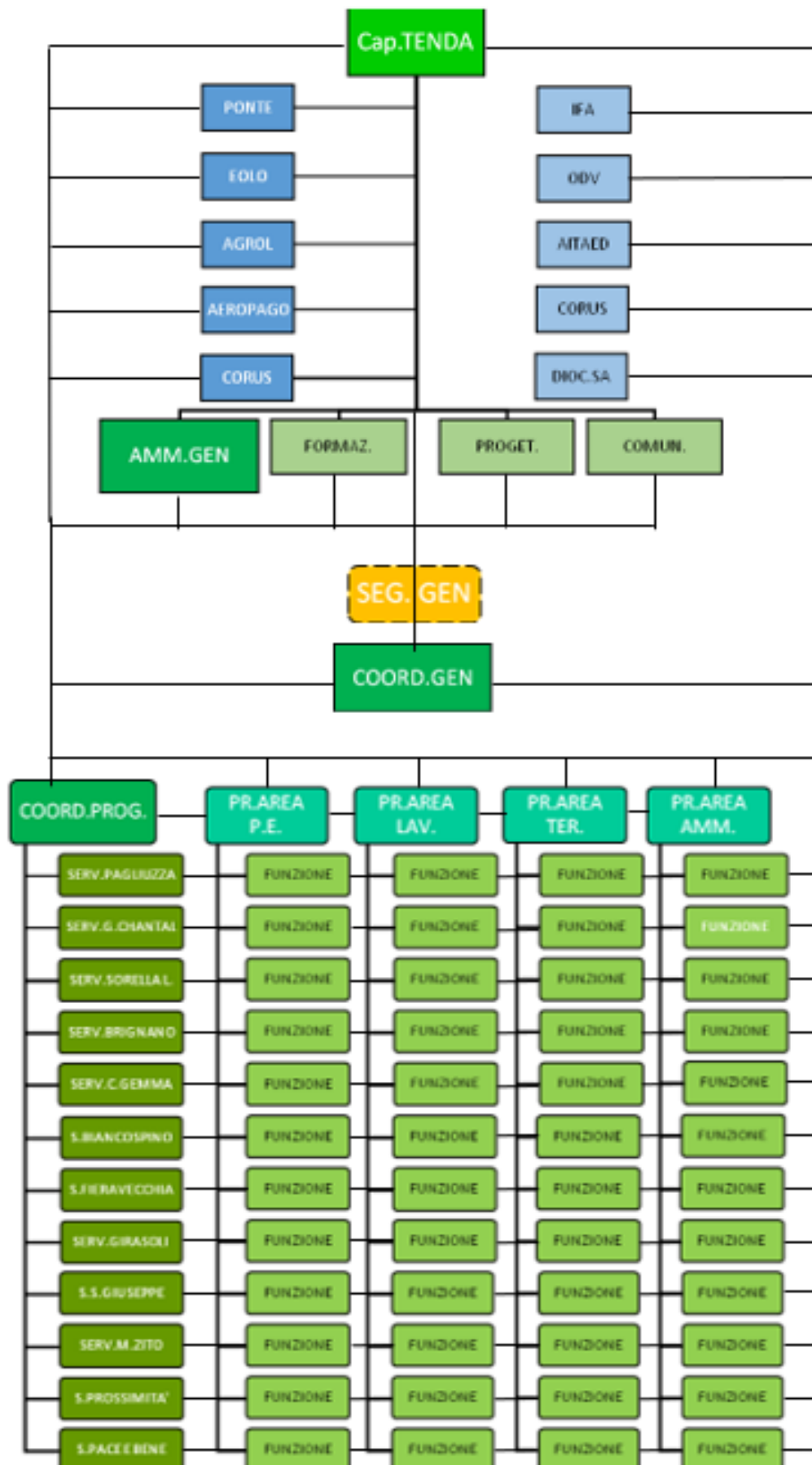
## UNA MENTALITA' NUOVA

Difatti ci vuole una mentalità che segni un superamento della struttura intesa alla vecchia maniera. In realtà, abbiamo già avviato e creato nuovi percorsi ma non li riconosciamo, ma non gli diamo una struttura.

C'è un paradosso in tutto questo: non riconosciamo ciò che in qualche misura è già presente. Per esempio abbiamo a che fare a Givoli con persone psichiatrizzate, così come con tossicodipendenti anziani. Molto dipende proprio dalla indisponibilità a riconoscere il problema e la soluzione nelle relazioni.

La segreteria è centrale in questa logica, dovrebbe essere «la centrale» delle relazioni, lo snodo e mai più un ufficio. Ciò che preoccupa maggiormente è pertanto la formazione delle nuove risorse.

## ORGANIGRAMMA PROGETTO PUZZLE





Consulta inoltre il sito (work in progress)

[PERCORSICENTROLATENDA.IT](http://PERCORSICENTROLATENDA.IT)

Dedicato alle nuove dipendenze comportamentali

