

LORENZO FRONTE

SE IL FALLIMENTO È ANCHE UNO STRUMENTO DI LAVORO

Verso una elaborazione dialogica degli esiti negativi

Quella del fallimento, che in modi diversi può riguardare sia gli operatori sia i destinatari degli interventi, è considerata spesso solo come un'esperienza disturbante, scomoda, a tratti dolorosa. E capita che, per difendersene, la si neghi o se ne prendano le distanze, ciascuno restando solo con se stesso ad affrontare i sentimenti ambivalenti che tale esperienza ha generato. Diverso sarebbe se, a partire da una costruzione condivisa delle ipotesi e degli obiettivi dei percorsi da attuare e da una rappresentazione dialogica dei processi e degli esiti attesi, si arrivasse a considerare il fallimento anche come un utile strumento di lavoro.

Fallimento o sensazione di fallimento, sensazione di avere fallito o sensazione di essere un fallito: il fallimento può evocare situazioni che vanno dalla catastrofe imminente a un particolare disagio, senza lasciare comunque mai indifferenti. Parlare o anche solo nominare la parola *fallimento* provoca reazioni diverse, ma sempre molto accalorate che rendono spesso difficoltoso il pensiero e la valutazione delle situazioni che si incontrano.

In anni di lavoro a contatto con quello che viene definito il disagio adulto, con operatori dei servizi sociali e sanitari e con gruppi, ho incontrato molte volte la nozione di fallimento:

□ *soggettivamente*, nel momento in cui sentivo che qualche cosa era andato storto e mi coglieva un certo scoramento, che mi faceva dubitare dell'adeguatezza delle mie azioni e, indirettamente, della mia adeguatezza;

□ *incontrando l'altro*, la persona tossicodipendente o con disagio psichico, e provando a sostenere e condividere la sua frustrazione per l'ennesima ricaduta o per una crisi improvvisa che rischiavano di ricacciarla nel baratro della sofferenza: «Aveva ragione il medico, non dovevo scalare il metadone, ho fallito anche questa volta»; «Ho perso il lavoro... È come diceva la mia famiglia: sono un fallito»;

□ *nel lavoro con gli operatori*, dove a volte succede che al fallimento si associno sensi di colpa – «Se gli avessimo consentito di fare come voleva, forse Gianni non avrebbe avuto quella crisi» – o attribuzioni di colpa: «Lo sapevo che di Antonio non ci saremmo dovuti fidare, lui ci fa sempre fallire».

Mi sembra perciò interessante prendere in considerazione il concetto di fallimento, provare a osservarlo e a sottoporlo a una sorta di «manutenzione», nel senso letterale di *mantenere*, tenere in mano, al fine di trasformare tale concetto in uno strumento di lavoro utile per chi è a contatto con le persone esercitando professioni di aiuto. Per fare questo proverò a pormi alcune domande che riguardano l'uso che si fa del concetto di fallimento nel lavoro sociale: *il fallimento esiste? Chi o che cosa fallisce? Come si valuta?*

Si tratta di tre passaggi successivi che possono permettere di arrivare a considerare il fallimento come un evento certamente critico, ma trasformabile in un utile *strumento di lavoro* per operatori e utenti. Rispondendo a queste domande, diventa particolarmente rilevante considerare a quale idea di sociale e di progettazione nel sociale le diverse posizioni che ne derivano fanno riferimento.

Imparare dall'esperienza

Una prima domanda con la quale chi si trova a ragionare sul fallimento è costretto a confrontarsi riguarda la sua esistenza: *il fallimento esiste?*

Ho notato che nelle discussioni o negli incontri di formazione con operatori, anche solo nominare il termine *fallimento* scatena reazioni diverse che, in alcuni casi, travalicano il contenuto della discussione. Emergono posizioni che vanno dalla negazione totale all'ipotesi che si fallisca praticamente sempre. Mi sembra, allora, che si possa rispondere alla domanda sull'esistenza o meno del fallimento in almeno tre modi diversi.

□ *Non si può non fallire.* Nel lavoro con le persone e nelle professioni di aiuto si incontrano problemi che difficilmente trovano una soluzione definitiva. Solo in pochi casi succede che si raggiunga il risultato «giusto», che si «salvi» un tossicodipendente dall'uso della droga, che un ragazzo minorenni con esperienze carcerarie non delinqua più o che una persona con gravi problematiche psichiche guarisca definitivamente.

Soprattutto, difficilmente questo avviene per il solo intervento di un operatore o di un servizio, che, per quanto efficienti e dotati di strumenti all'avanguardia, non possono imporre la loro idea di cambiamento alle persone che hanno in cura.

Assumere come risultati del lavoro di aiuto i risultati che ci si potrebbe attendere da un pensiero salvifico del tipo «Quanti tossicodipendenti avete liberato dalla droga nella tua comunità?» o, al più, mutuando un'impostazione «diagnosi-cura-guarigione», potrebbe condurre all'idea che il fallimento sia il risultato più prevedibile.

Una risposta di questo genere mi sembra faccia riferimento a un'idea di sociale di tipo meccanico, secondo la quale per ottenere i risultati corretti è sufficiente fare le cose nel modo giusto, e a un'ipotesi di professione di aiuto centrata sul modello medico.

□ *Il fallimento non esiste.* È la posizione di chi nega in modo assoluto che ci si possa scontrare con situazioni nelle quali si fallisce, e questo non perché le cose vadano sempre bene, ma perché le cose non vanno mai né bene né male: semplicemente, seguono il loro corso. Chi assume questa posizione è portatore di un pensiero che pone al centro il processo al quale l'educatore, lo psicologo, il formatore o chiunque eserciti una professione di aiuto può concorrere, forse in parte anche indirizzare, ma per il quale non è possibile prefigurare dei risultati: qualsiasi cosa succeda, il risultato giusto è quello che alle condizioni date si poteva raggiungere e non quello che, prefigurandolo, si è tentato di raggiungere. È la posizione di chi sostiene che «in educazione il fallimento non esiste» oppure di chi sostiene: «Io allestisco uno spazio terapeutico, poi è necessario stare a vedere cosa succede».

Un'idea di questo tipo sembra fare riferimento all'ipotesi che *non possano esistere risultati corretti a priori per un certo percorso*, che prefigurare dei risultati per un progetto significherebbe per ciò stesso imporli e che, essendo le situazioni che si affrontano molto complesse, anche provando a immaginare dei risultati, è certo che non si raggiungano, e quindi tanto vale non farlo e provare a navigare nella corrente.

È come se, poiché si ritiene che la realtà sociale è molto complessa, si considerassero gli strumenti della progettazione inadeguati per affrontarla: il tipo di progettazione che si adotta qui è, analogamente all'ipotesi precedente, quello che fa riferimento a una *pianificazione di tipo lineare* di un percorso che sarà sufficiente applicare pedissequamente per raggiungere gli obiettivi prefissati.

□ *Il fallimento dipende dalle aspettative e dai risultati attesi.* Considerando condivisibili la rappresentazione del sociale come realtà complessa e l'ipotesi che non esistano risultati giusti a priori, è possibile riconsiderare il punto di vista precedente in un'*ottica progettuale maggiormente dialogica*. È necessario trovare un modo che consenta a chi svolge pro-

fessioni di aiuto, ma anche a chi si trova nella posizione di soggetto che riceve aiuto, di rappresentarsi i possibili percorsi e i probabili risultati che ne conseguiranno. Non ipotizzare e non esplicitare i risultati che ci si attende può evitare che si arrivi a un fallimento dal punto di vista formale, ma non fa i conti con quanto sia gli operatori sia gli utenti pensano, si rappresentano, desiderano, investono, ritengono ragionevolmente possibile.

È con queste dimensioni che si misura il fallimento di un percorso, se lo si vuole considerare non solo nei termini formali del piano o del programma scritto, ma anche in quelli sostanziali dei *vissuti delle persone*. Forse, allora, vale la pena di considerare le aspettative dei soggetti coinvolti nel processo di aiuto/cura e sottoporle a un attento esame di realtà, per poter individuare ciò che è realistico e possibile realizzare e a quali condizioni.

Il fallimento, in questi casi, non è dato dal non aver raggiunto i risultati «giusti» in assoluto, e non è nemmeno negato nell'ipotesi che non abbia senso progettare in una realtà troppo complessa, ma è considerato come un *non raggiungimento dei risultati attesi*, cioè dei risultati previsti da un progetto che i soggetti coinvolti hanno preventivamente condiviso o che soggettivamente ognuno si aspetta⁽¹⁾. Una posizione del genere potrebbe permettere di non negare i vissuti delle persone e di utilizzare le situazioni che si rappresentano come fallimentari per rielaborare l'accaduto e *imparare dall'esperienza*.

Un oggetto maneggiabile

Una seconda domanda con la quale ci si trova a confrontarsi si interroga sulla proprietà del fallimento: *chi fallisce? A chi appartiene il fallimento? O, in alcuni casi, chi è il fallito?*

Le diverse ipotesi che si possono fare per rispondere a questa domanda riguardano il come ci si rappresenta il proprio lavoro in relazione agli altri soggetti coinvolti e che significato si dà alla definizione e alla costruzione del progetto e dei risultati attesi.

□ *È l'utente, l'operatore o l'équipe che fallisce.* Secondo questa prima ipotesi, il fallimento viene *personalizzato e attribuito a un soggetto*, che ne diventa l'unico proprietario. In molti casi si ritiene che tale soggetto non solo ha fallito nella circostanza in questione, ma anche che è solito fallire: «Qualsiasi cosa noi proponiamo a Mario, lui fallisce sempre»; «Con questa équipe è impossibile realizzare progetti che vadano a buon fine, è un fallimento continuo».

In altri casi, si ritiene che il fallimento dipenda da una situazione di inadeguatezza personale, che si trasforma in capacità onnipotente di far fallire i progetti – «Non sono capace di fare questo lavoro; ogni cosa che affronto, fallisco» –, o anche da situazioni di stress lavorativo e *burn-out*: «In questo periodo non riesco a trovare il significato delle cose che faccio e tutto mi va male».

In tutti questi casi, mi sembra che non solo il fallimento ma anche i risultati da raggiungere siano rappresentati come risultati di proprietà e interesse esclusivi di qualcuno: ora sono i risultati di Mario, che deve trovare un lavoro, ora dell'équipe, che deve realizzare un progetto, ora dell'operatore, che, essendo poco adeguato o sentendosi stressato, non riesce a raggiungerli o a dare loro un significato. È un'idea di *progetto unidirezionale*, in base alla quale qualcuno deve realizzare quanto progettato e qualcun altro osservare, eseguire compiti, ma mai partecipare attivamente, condividere e considerare anche proprio il progetto in corso.

□ *È l'istituzione che fallisce.* Una seconda ipotesi fa riferimento alla posizione di chi sostiene che il fallimento è del servizio, che non dota di sufficienti risorse o che non ha una metodologia sufficientemente articolata e raffi-

⁽¹⁾ Non è detto che l'eventuale scarto tra i risultati attesi e quelli raggiunti sia da considerarsi immediatamente e automaticamente un fallimento: un risultato inatteso potrebbe essere sottoposto a un'ulteriore valutazione. Tuttavia, nel caso in cui ci si trovi di fronte a una situazione che, individualmente o collettivamente, si percepisce come fallimentare, esiste una distanza tra le aspettative e ciò che si percepisce come risultato.

nata, oppure della società, che non si occupa di chi soffre e di chi sta ai margini. Chi è portatore di questa ipotesi allontana da sé l'idea del fallimento degli interventi, attribuendone la proprietà a un *soggetto terzo*, difficilmente identificabile, che non assolverebbe a un suo compito istituzionale definito. La propria condizione professionale e la situazione degli altri soggetti che partecipano all'intervento è rappresentata come subordinata alla mancanza di risorse e di volontà istituzionale di risolvere i problemi. Questo fa sì che ci si senta impotenti e costretti, a causa delle mancanze altrui, a fallire.

I risultati sono percepiti anch'essi come molto distanti, con una natura poco definita e appartenenti a qualcun altro: è compito dell'istituzione, sia essa il servizio, l'ente, o la società, soddisfare i bisogni delle persone e, perciò, fornire strumenti e risorse che permettano di realizzare gli interventi.

□ *È il progetto o una parte del progetto che fallisce.* Secondo questa terza ipotesi, non c'è un proprietario unico dei risultati: la realizzazione dei progetti, il raggiungimento degli esiti che ci si è prefissati e l'assunzione dell'eventuale fallimento sono *interesse e compito di tutti i soggetti coinvolti*. Sia l'utente che gli operatori, sia le équipes che l'istituzione sono coinvolti nella *costruzione*⁽²⁾ del progetto, ognuno con le risorse e le capacità che può mettere a disposizione e con proprie aspettative e finalità. In questo modo, il progetto diventa proprietà di tutti, e tutti ne condividono la realizzazione e l'eventuale fallimento.

Il lavoro dei soggetti coinvolti è rappresentato come quello di coloro che contribuiscono e collaborano nella realizzazione dell'intervento. Se non si raggiungono i risultati che si erano prefissati e il progetto, o una parte di esso, fallisce, non si tratta del fallimento di un soggetto o di un'istituzione, ma di un'idea, di una prefigurazione di un percorso che non si è verificato come ci si aspettava.

Mi sembra che in questo modo sia possibile considerare il fallimento come un oggetto esistente ma anche maneggiabile: non un

evento che evoca solo situazioni dolorose investendo anche dimensioni personali di adeguatezza, ma la *non completa riuscita di un'ipotesi parziale*, che può avere, certamente, anche conseguenze personali, ma che non inabilita i soggetti decretandoli falliti.

La trasformazione dei problemi

Ovviamente, anche riuscendo a condividere i progetti e i risultati, non si è immuni da vissuti di inadeguatezza e frustrazione dovuti alla distanza tra ciò che ci si attendeva e ciò che si è realizzato. Perciò soprattutto chi è in situazione di disagio, ma anche chi svolge una professione di aiuto o chiunque si trovi a confrontarsi con il fallimento, ha necessità di *valutare le cause e le circostanze che hanno portato i progetti a fallire*.

Se il lutto non viene elaborato. La ricerca e l'attribuzione della colpa o delle colpe del fallimento è la prima operazione che capita di fare. È causata dalla frustrazione e da una dose di collera e disappunto per l'accaduto e si manifesta nelle due versioni del *senso di colpa* e della *ricerca della colpa dell'altro*.

La caccia al colpevole, chiunque esso sia, offre il non trascurabile vantaggio di chiudere una vicenda che può profilarsi dolorosa: diversamente, si dovrebbero affrontare le sofferenze che le aspettative deluse hanno causato e che l'individuazione della colpa ha permesso di nascondere e rimuovere. In questi casi, il lutto della perdita delle proprie attese non viene in alcun modo considerato ed elaborato e rimane come un peso ulteriore anche nel momento in cui si dovesse riaprire un'ulteriore vicenda progettuale: «È colpa tua, se hai ripreso a drogarti; adesso, se vuoi continuare, ricominci il programma della comunità dall'inizio».

⁽²⁾ Il verbo *costruire*, dal latino *construere*, composto di *cum*, con, e *struere*, edificare, contiene la nozione di fare qualche cosa (edificare) insieme a qualcun altro. Cfr. Bolelli T., *Dizionario etimologico della lingua italiana*, TEA-UTET, Milano 1994.

Il rischio di personalizzare il fallimento. Esiste una sottile ma sostanziale differenza tra *colpa* e *responsabilità*: se la prima evoca e fa riferimento a questioni anche di ordine morale, per le quali la colpa viene «attribuita a chi ha fatto del male per cui viene giudicato colpevole»⁽³⁾ e prevede una certa quantità di dolo, la seconda fa riferimento a un concetto più moderno e rimanda all'assunzione di responsabilità a seguito di accadimenti causati anche in maniera involontaria, ma per i quali è necessario provvedere nei termini degli impegni presi. Basterebbe notare la differenza tra le immagini che richiamano alla mente le due espressioni «senso di colpa» e «senso di responsabilità».

Andando, però, alla ricerca di chi è il responsabile di un fallimento, mi sembra che le differenze si assottiglino ulteriormente: trovare colui che ha o coloro che hanno le responsabilità di un fallimento non aiuta le persone o i gruppi di lavoro che conducono i progetti a capirne la natura e ad affrontarne la delusione e l'insoddisfazione. La ricerca del responsabile, perciò, può diventare anch'essa un modo, anche se meno connotato moralmente, di chiudere una vicenda: anche se c'è una differenza tra i due concetti, in entrambe le risposte ci si pone il problema di individuare chi e, quindi, di *personalizzare il fallimento*.

La costruzione di significati condivisi. Ricercare o attribuire colpe e individuare responsabilità può essere un'operazione necessaria, che però lascia aperta la questione della valutazione del fallimento: valutare il fallimento non attiene solo alla ricerca del colpevole o del responsabile, ma coinvolge tutti i soggetti che hanno avuto una parte nel progetto. Diventa rilevante, allora, individuare un criterio specifico che possa aiutare nella lettura delle situazioni e contribuire a costruire dei quadri di riferimento che guidino nella definizione e realizzazione dei progetti futuri. In questo senso è necessario ricercare tale criterio riferendosi alle ipotesi che si fanno attorno all'idea di sociale e, quindi, di progetto⁽⁴⁾ e a ciò che si pensa essere il fallimento.

Se ci si immagina il sociale come una situazione largamente o totalmente predeterminabile, dove è sufficiente che le persone facciano le cose giuste o corrette perché si riescano a realizzare i progetti ideati e a raggiungere i risultati attesi, è evidente che il fallimento dipende da come gli attori/esecutori realizzano ciò che è il loro compito. È sufficiente che qualcuno non faccia ciò che gli è stato assegnato perché diventi automaticamente il colpevole della scarsa riuscita di quanto ipotizzato.

D'altra parte, ci si può immaginare il sociale come una situazione complessa nella quale per riuscire a cogliere le situazioni è necessario e sufficiente scomporle in situazioni sempre più semplici, che si vorrebbero adatte a interventi specialistici e sulle quali attivare progetti puntuali che diano soluzioni soddisfacenti. Ognuno di questi microcontesti diventerebbe lineare, facile da afferrare e predeterminabile, riportandoci nella situazione precedente e a una concezione del fallimento centrata esclusivamente sulla responsabilità individuale.

In una terza ipotesi, ci si può rappresentare il sociale come una *situazione complessa e irriducibile*, con ampi spazi di incomprendibilità o, almeno, di difficile comprensione, con i quali, attivando e volendo realizzare dei progetti, è necessario fare i conti e dove diventa estremamente rilevante una continua costruzione e ridefinizione dei problemi da affrontare. Questa complessità è data dai contesti sociali e organizzativi, che spesso si comportano in modo apparentemente irrazionale, e dalle persone, che vivono situazioni di ambivalenza non sempre chiare e riducibili.

In questo caso, gli strumenti della pianificazione lineare diventano inadeguati ed è necessario affrontare il progetto considerando le diverse posizioni e la continua turbolenza dei

⁽³⁾ Jaques E., *Lavoro creatività e giustizia sociale*, Bollati Boringhieri, Torino 1990, p. 194.

⁽⁴⁾ Cfr. d'Angella F., Orsenigo A., *Tre approcci alla progettazione*, in «Animazione Sociale», 12, 1997, p. 53-66.

contesti. La progettazione diventa, allora, un *processo di costruzione di significati condivisi* tra i soggetti coinvolti, che promuovono rappresentazioni comuni ⁽⁵⁾ dei problemi da affrontare e processi di lavoro adatti a trattarli. Allora, avendo a che fare con situazioni gravose, i risultati del progetto sono la *trasformazione dei problemi individuati*.

Il peso del «falso»

Risulta evidente quanto ciò che ci si attende dal progetto sia legato inscindibilmente a come si siano definiti i problemi da affrontare. In questa prospettiva, per valutare in modo efficace e utile il fallimento dato da un non raggiungimento dei risultati attesi o anche dalla sensazione individuale di aver fallito nel proprio scopo, si deve prestare attenzione a come si sono definiti i problemi. La domanda chiave non è più chi è colpevole o responsabile del fallimento, ma *dov'è il «falso»* ⁽⁶⁾ nel processo di costruzione dei problemi realizzato.

Il falso, il fallace, il fallo o la falla, e quindi il non vero, che trae in inganno, l'equivoco o il buco, è ciò che nella costruzione del problema è stato posto o percepito o considerato in maniera non corrispondente a desideri, aspettative, intenzioni, propensioni, valori dei soggetti coinvolti nel progetto, o che risulta non essere adeguato a vincoli, limiti, condizionamenti che pone la realtà. Se c'è un «falso» ⁽⁷⁾, i problemi che si sono condivisi non corrispondono a quelli che effettivamente ci si rappresenta e, quindi, sarà difficile attuare un processo di lavoro volto a risolvere o modificare quei problemi che non corrispondono a ciò che i soggetti, siano essi individuali o collettivi, intendono realmente affrontare. Inoltre, anche se si raggiungessero i risultati attesi, questi sarebbero probabilmente divergenti dalle aspettative di almeno uno dei soggetti, che vivrebbe sensazioni di frustrazione e fallimento ⁽⁸⁾.

Proverò a fare due esempi, analizzandoli parzialmente in alcuni aspetti utili a chiarire meglio questi concetti.

Il falso di un accordo non esplicitato a sufficienza.

A seguito dell'occasione data dalla concessione di un alloggio da parte di un piccolo comune, da destinare a un progetto per l'inserimento di persone tossicodipendenti, si è costituito un gruppo di lavoro per la progettazione e realizzazione di un appartamento per l'inserimento sociale, al quale collaboravano operatori dell'ASL, fra cui il primario dell'unità operativa, e di due organizzazioni del privato sociale. Il gruppo ha lavorato per molti mesi attorno alla definizione di una rappresentazione condivisa dei problemi da affrontare, arrivando a definire le modalità di attuazione dell'intervento. Il progetto non è mai partito perché, nel momento in cui l'ente locale ne ha preso visione, ha ritirato la propria disponibilità temendo rischi per l'ordine pubblico.

In questa situazione, hanno giocato diverse dimensioni: convinzioni personali, aspetti relazionali tra enti e tra individui, competenze, interessi in gioco. Il «falso» della situazione, che ha inciso pesantemente, è stato quello di ipotizzare che la posizione del comune attorno al problema fosse analoga a quella definita dal gruppo di lavoro senza che nessun suo rappresentante avesse mai partecipato agli incontri del gruppo, ma immaginando che la sola disponibilità a concedere un appartamento corrispondesse a una buona disposizione nei confronti degli intenti dell'ASL e delle organizzazioni private. Il problema individuato non era, perciò, un problema effettivamente condiviso tra i soggetti in campo, in quanto nella sua costruzione mancavano le ipotesi che avevano spinto l'amministrazione comunale a dare la propria disponibilità e che nessuno ha ritenuto opportuno indagare ⁽⁹⁾.

Per la valutazione del fallimento del progetto risulta trascurabile se in termini di contenuti sia migliore o più condivisibile la posizione del comune piuttosto che quel-

⁽⁵⁾ «Comune nel senso di *cum-munus*, incarico da compiere con, ovvero che non può essere svolto nell'isolamento, ma richiede l'apporto di altri, di tenere conto di un contesto», in Olivetti Manoukian F., *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna 1998, p. 85.

⁽⁶⁾ L'aggettivo *falso* deriva dal latino *falsus*, participio passato di *fallere*, trarre in inganno. Cfr. Bolelli T., *Dizionario etimologico della lingua italiana*, op. cit.

⁽⁷⁾ «È la parola falso che è divenuta oggi difficile da trattare; un pensiero non è falso, piuttosto diventa falso», in Gargani A. G., *L'organizzazione condivisa*, Guerini e Associati, Milano 1994, p. 63.

⁽⁸⁾ Jaques E., *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, op. cit., p. 123.

⁽⁹⁾ Non si può fare riferimento solo a motivazioni di ordine razionale, convinzioni o aspetti metodologici. Molto spesso incidono altrettanto (e forse di più) motivazioni emotive/affettive, che fanno riferimento a relazioni personali o a interessi individuali. Nelle diverse situazioni è determinante tentare di indagare anche questi altri aspetti, anche se spesso è molto difficile e alcune cose sembrano non essere esplicitabili per ragioni di opportunità in contesti formali o istituzionali o per resistenze dei diversi soggetti.

la degli altri soggetti, ma è molto significativo il come i diversi attori si sono mossi nel percorso della definizione dei problemi. Se anche il progetto si fosse realizzato nei modi in cui era stato pensato, probabilmente questo «falso» avrebbe pesato nel suo svolgimento e si sarebbe dovuto trattare durante il percorso.

Il «falso» nella costruzione del problema. In un gruppo di formazione con operatori che si occupano di minori, un'educatrice ha portato la propria situazione di vissuto fallimentare e frustrazione a seguito del fatto che, alla fine del percorso che doveva contribuire ad accompagnarli all'acquisizione della licenza media, alcuni ragazzi non appartenenti a gruppi particolarmente disagiati avessero smesso di frequentare le attività del Centro. Dalla discussione che ne è seguita, è emerso come il problema definito e il contratto educativo fatto con i ragazzi riguardasse l'aiuto attorno alla comprensione di alcune materie di studio finalizzato alla conclusione del loro percorso scolastico e come tutti i ragazzi fossero riusciti alla fine dell'anno a completare il loro *iter* di studi. È risultato anche evidente quanto l'educatrice che aveva il compito di accompagnare questo gruppo di ragazzi avesse investito molto nella relazione con loro, tanto da immaginarsi per loro percorsi ulteriori. Quindi, nonostante i risultati fossero stati raggiunti brillantemente, uno dei soggetti attori di questo progetto ha vissuto una sensazione di fallimento.

In questo caso il «falso» mi sembra da individuare nel rapporto tra l'organizzazione del Centro e l'educatrice, che, nella costruzione dei problemi che hanno portato alla definizione di quel percorso per un gruppo di ragazzi, non hanno tenuto conto delle reciproche posizioni, opinioni, disposizioni emotive, o non hanno raggiunto accordi chiari.

Risulta evidente come la valutazione del fallimento sia un processo difficile e complesso che investe molte aree di funzionamento personali, sociali e organizzative. In molti casi, quando si affronta un fallimento, e soprattutto per chi occupa posizioni di autorità, si ha la necessità di individuare colpe o responsabilità. Questa, però, non può essere l'unica operazione che si compie ai fini della valutazione del fallimento, soprattutto se si vuole re-

cuperare valore anche da una situazione che si è identificata come fallimentare.

Moralista, sfiduciato o realista?

Da una lettura trasversale delle risposte e delle argomentazioni attorno alle tre domande sull'esistenza, sulla proprietà e sulla valutazione del fallimento, emergono tre posizioni: *moralista*, *sfiduciata*, *realista* (vedi Tab. 1).

Individuare tre diverse posizioni non deve far pensare che esistano tre diverse tipologie di soggetti, ognuna riferita a una singola colonna della tabella: il moralista, lo sfiduciato e il realista. È più probabile immaginarsi situazioni più fluide, nelle quali coesistono movimenti, sentimenti e tendenze diverse che agiscono contemporaneamente, situazioni in cui è possibile che in alcuni momenti prevalga un atteggiamento e in altri un altro. Così, nel momento in cui si è impegnati a ricercare il falso, si può essere anche attraversati da sensi di colpa, oppure ci si sente completamente proprietari del progetto e contemporaneamente si pensa che la società abbia fallito o, ancora, si è alla ricerca del responsabile, pur essendo convinti che è il progetto ad aver fallito.

Si possono, comunque, riconoscere dei fili conduttori che contribuiscono a specificare le tre posizioni in relazione a due variabili, quali i meccanismi di difesa che si adottano in relazione al fallimento e l'attenzione che si pone ai diversi aspetti dei percorsi.

I meccanismi di difesa. In riferimento a ognuna delle tre posizioni, è possibile individuare

POSIZIONI DOMANDE	Moralista/ Valoriale	Sfiduciata/ Innovativa	Razionalista/ Realista
<i>Il fallimento esiste? E da cosa dipende?</i>	Non si può non fallire	Non esiste	Dipende da aspettative/risultati
<i>Chi o che cosa fallisce? E di chi è il fallimento?</i>	È l'utente, l'operatore, l'équipe	È l'istituzione	È il progetto o parte del progetto
<i>Come si valuta il fallimento?</i>	Di chi è la colpa	Di chi è la responsabilità	Dov'è il falso

Tab. 1 - Le tre posizioni intorno alle domande sul fallimento

quali possono essere i rischi e i principali meccanismi di difesa che agiscono nei confronti delle frustrazioni dovute a situazioni fallimentari.

Nella prima posizione, quella del moralista, sembra agire uno spirito di sacrificio per una causa buona a fronte di soggetti esterni cattivi, oppure un senso di colpa per non essere stati in grado di raggiungere i giusti risultati. In entrambi i casi *si scindono le parti buone da quelle cattive*, permettendo al soggetto di salvarsi o di salvare l'altro.

Nella seconda posizione, quella dello sfiduciato, *si prende distanza dalla realtà disturbante* legata alla frustrazione per il fallimento negandone l'esistenza o attribuendola a un soggetto poco identificabile, e sembra prevalere una certa sfiducia nei confronti della realtà e della possibilità di influire su di essa.

La terza posizione, quella del realista, sembra fare riferimento a una *razionalizzazione e intellettualizzazione della situazione fallimentare*, rischiando di non permettere di considerare il fallimento nelle sue parti affettive e considerandolo un oggetto da trattare in modo tecnico.

L'attenzione ad aspetti diversi. Le tre posizioni presentate pongono l'accento su diversi aspetti dei percorsi.

L'*attenzione ai fini* sembra essere il movimento prevalente nella prima posizione. Questo interesse per gli scopi ultimi dei progetti è legato ad aspetti valoriali molto forti e, una volta verificato quanto sia difficile raggiungere degli obiettivi ideali, potrebbe favorire uno spirito di ricerca e curiosità nei confronti dei problemi che si stanno affrontando.

L'*attenzione al processo*, caratteristica della seconda posizione, nella quale si investe poco nella individuazione di obiettivi o risultati, potrebbe fare spazio a considerazioni più ampie attorno a quali risultati inattesi si siano raggiunti o si possano raggiungere. Inoltre, potrebbe favorire la scoperta di percorsi innovativi che possono dare esiti inconsueti e non stereotipati.

Prestare *attenzione ai problemi*, come nella

terza posizione, potrebbe permettere di rappresentare e formulare in modo chiaro le ipotesi del percorso e, quindi, di favorire condivisioni e reali assunzioni di responsabilità tra i diversi soggetti coinvolti.

Verso una rappresentazione dialogica

Comunque la si voglia considerare, a meno che non ci si pensi infallibili, l'esperienza del fallimento ha riguardato in modi diversi ognuno di noi. E ognuno di noi probabilmente ha messo in atto o provato a mettere in atto strategie perché non diventasse una situazione troppo disturbante.

Nel lavoro sociale e nei servizi questa questione riguarda sia gli operatori sia i destinatari degli interventi, e deve essere considerata sia nella fase di costruzione dei percorsi sia in quella di conclusione in modo da poter contribuire a rileggere le ipotesi che si fanno, a valutare gli esiti e a riconsiderare i processi di lavoro che si mettono in moto. È necessario, però, considerare alcuni aspetti.

Comprendere la generatività del fallimento.

Una prima considerazione riguarda la parola *fallimento*, una di quelle parole che spaventa, perché viene generalmente associata a una catastrofe che decreta la fine e, quindi, la morte di qualche cosa, attivando forti sentimenti di confusione e difficoltà di elaborazione del lutto, e andando a toccare significati profondi. È come se la nostra *cultura* ci permettesse di trattare solo alcune questioni, non troppo spinose, rimuovendone altre. Inoltre, ammettere un fallimento significa ammettere un non successo, cosa piuttosto difficile in una società, quale quella odierna, centrata sulla cultura del successo.

In secondo luogo, è necessario considerare che fallire non significa essere dei falliti: un fallimento lavorativo o il fallimento di parte di un'attività lavorativa, per esempio, non è il fallimento personale. Diventa allora importante aiutare le persone e i gruppi con i quali si lavora ad ammettere e considerare i fallimenti

nella loro *parzialità*, riconoscendoli come possibilità e strumenti di apprendimento.

Una terza considerazione riguarda l'*ambivalenza*: è soltanto prendendosi cura dell'ambivalenza che esiste tra paura di trattare un tema che può generare sofferenza, da un lato, e curiosità di comprendere quello che è successo, dall'altro, che è possibile affrontare il fallimento. Un'ambivalenza emerge anche considerando il fallimento in relazione alla dimensione del desiderio: se la paura di fallire prevale, non si può considerare la dimensione del desiderio, perché desiderare qualche cosa significa esporsi al rischio del non raggiungimento della meta e, quindi, del fallimento. Per riuscire a correre il rischio del fallimento è indispensabile considerare il fallimento stesso come qualche cosa che può essere accettato e compreso, cioè, letteralmente, preso con sé.

Infine, occorre tenere presente che le situazioni di fallimento possono essere molto *generative*: riuscire a riconoscere, ammettere e trattare il fallimento permette di ripensare e ricostruire a partire dall'esperienza acquisita. Se non si considerano le situazioni di fallimento per quello che sono e anche per gli aspetti di sofferenza che comportano, si perde anche ciò che di buono l'esperienza, anche se non riuscita, avrebbe potuto portare.

Costruire alleanze tra i soggetti coinvolti. Il pericolo maggiore che si corre quando si ha a che fare con i fallimenti mi sembra sia quello di rimanere soli o lasciare le persone sole a confrontarsi con i propri sentimenti ambivalenti: i fallimenti sono attraversati da consistenti aspetti emotivi ed è impensabile e illusorio immaginare di trattarli esclusivamente in modo razionale e da soli.

Trattarli perché diventino strumenti generativi di nuovo valore significa, quindi, far dialogare i diversi soggetti e le loro differenti dimensioni, culturali, affettive, razionali, professionali... accettare di ritornare sui propri passi, non per identificare gli errori, per inchiodare qualche colpevole o commiserare la propria finitezza, non per arrivare ad apologie o condanne, ma per ripercorrere ciò

⁽¹⁰⁾ Olivetti Manoukian F., *Cinque ipotesi per cambiare*, in «Animazione Sociale», 1, 2007, pp. 22-32.

che è passato inosservato al nostro occhio distratto, ciò che abbiamo frettolosamente impacchettato entro metodi e strumenti, ciò che ci rassicura e ci motiva, ciò che ci sembra irrinunciabile per preservare quella che orgogliosamente chiamiamo la nostra professionalità. ⁽¹⁰⁾

Questo è possibile, o quantomeno è più facile, solo se in precedenza si sono create delle solide alleanze sulla costruzione dei problemi: la valutazione, anche quella di un eventuale fallimento, è un atto che non si realizza alla fine di un percorso, ma che si costruisce in modo dinamico durante tutto il processo, nell'interazione tra diversi soggetti. Per dirigersi verso una *rappresentazione dialogica del fallimento* mi sembrano, quindi, rilevanti due tipi di dialogo: quello tra i soggetti coinvolti nel progetto, nel percorso, nell'organizzazione, e quello tra le molteplici dimensioni e culture che i diversi soggetti esprimono anche in modo ambivalente e che possono essere rappresentate dalle diverse posizioni che si assumono in relazione al fallimento.

È necessario che chi si occupa, a diverso titolo, di condurre gruppi di lavoro sviluppi competenze per costruire luoghi dove sia possibile promuovere e favorire questo dialogo: che si tratti di supervisione, formazione, coordinamento, laboratorio o altro, tali luoghi esprimono la loro efficacia, se permettono ai diversi soggetti spazi narrativi e rielaborativi finalizzati a sviluppare la capacità di pensare le e nelle situazioni di lavoro. Approfondire e precisare alcuni quadri di riferimento su come si possa rappresentare il fallimento può aiutare a favorire l'*elaborazione*, entrando in contatto anche con dimensioni emotive, senza che questo diventi eccessivamente sconvolgente.

Lorenzo Fronte - consulente e formatore in ambito sociale, educativo e sanitario - e-mail: lor.fro@infinito.it