

La forza trasformativa del lavoro con i giovani

Riguardare con cura quanto facciamo
nelle progettazioni

Anna Giangrandi, Massimiliano Anzivino



pubblicato in
animazione sociale
n°379, marzo 2025

La forza trasformativa del lavoro con i giovani

Riguardare con cura
quanto facciamo
nelle progettazioni

Anna Giangrandi, Massimiliano Anzivino

Si parla e si scrive molto del mondo giovanile e sappiamo che, spesso e volentieri, lo facciamo con toni allarmistici, mettendo in luce le parti buie, di fragilità, che innegabilmente ci sono, ma rischiamo così di dimenticare le parti più generative. Di conseguenza è facile schiacciarsi sulle solite semplificazioni che ci fanno vedere i fenomeni in modo unidimensionale e lineare, mentre siamo sempre più chiamati a sforzarci di vederne complessità e imprevedibilità.

In questa prospettiva proviamo a esplorare una delle tante e diverse sperimentazioni che, in giro per il Paese, si stanno tentando per sostenere questo sguardo, decisamente più faticoso, ma certamente più promettente, di respiro più ampio e creativo, quando osiamo accogliere il nuovo che avanza e che può sorprenderci.

Un piccolo Comune, una minuscola frazione

Andiamo quindi in Emilia, in una frazione di un piccolo Comune del reggiano¹ dove, a partire dallo stimolo della pandemia è nato, in modo piuttosto inaspettato, un percorso interessante che ha come attori i giovani nella propria comunità e che pone una serie di interrogativi e istanze rispetto alle modalità con le quali sviluppare progettazioni assieme alle nuove generazioni.

Le inedite strade che portano ai giovani

Lo stimolo di partenza è stata la fine della pandemia, quel momento denso e difficilmente collocabile in modo preciso nel quale i decisori pubblici si sono trovati di fronte al compito di *ripartire*.

In occasione di una serie di episodi riguardanti l'uso di sostanze sul territorio, la risposta messa in campo è stata di provare a capire meglio il fenomeno delle

¹ Siamo nel Comune di Sant'Ilario d'Enza, circa 11.000 abitanti nella provincia di Reggio Emilia, situato in Val d'Enza quindi al confine con la provincia di Parma. La frazione interessata dalla sperimentazione descritta nell'articolo è Calerno che conta circa 2.000 abitanti, collocata in uno snodo viario ed economico strategico della zona. Gli autori dell'articolo hanno avuto ruoli diversi in questa esperienza: Anna Giangrandi referente politico (vicesindaca e assessore al welfare e alle politiche giovanili); Massimiliano Anzivino consulente alla progettazione e allo sviluppo della sperimentazione per conto della Cooperativa Re.Search.

dipendenze nelle sue differenti complessità, anche perché in questa ormai lunga fase ci sentiamo tutti di fronte a un contesto che ci sembra di non riuscire a decifrare.

L'Amministrazione comunale di allora (siamo nel 2021) si è così presa l'impegno di allestire *una ricerca-azione* che, nel giro di qualche mese, ha portato a incontrare tutte le persone che fanno capo ai servizi con target giovanile, presenti sul territorio, per avere un significativo intreccio fra dati quantitativi e qualitativi. Siamo quindi dentro a una metodologia oggi sempre più utilizzata per approcciare e conoscere i problemi nelle comunità dei territori.

Nel rielaborare gli esiti è stato prodotto un *documento di sintesi*² dal valore strategico e culturale, reso noto alla città, agli attori sociali coinvolti, al fine di fronteggiare in modo meno frammentato il fenomeno delle dipendenze, coinvolgendo altri cittadini ed esperti per proseguire il cammino intrapreso.

Un'auto-organizzazione a legami informali

Di fatto l'esito più interessante (spesso sotteso a questi processi) è stata la possibilità di aprire connessioni, conoscenze e fiducia tra amministrazione, Terzo settore e cittadini istituendo poi un *Tavolo giovani* sia per dare consistenza a ciò che già si fa, sia per aprirsi a ciò che ancora non conosciamo e a ciò che si può fare insieme nelle comunità, offrendo risposte più aderenti alle differenti istanze dei e con i cittadini.

In questa tessitura di incontri, domande, scambi e riconoscimenti sono state tante le scoperte, l'emergere di ciò che non ti aspetti o nemmeno riesci a immaginare, in particolare rispetto agli *inediti temi generatori che i giovani riservano per il loro futuro*.

Un consistente numero di ragazzi e ragazze under 20 si stava auto-organizzando nella frazione del paese; un'auto-organizzazione fatta di relazioni informali, divertimento e desiderio di essere parte attiva della trasformazione del proprio contesto, ma tutto chiuso nella casa di una delle componenti del gruppo.

L'inedita apertura all'incontro ha permesso di ascoltare questi bisogni/desideri spontanei e di immaginare un modo per permetterne *una maggiore esplorazione e messa a terra*: nasce così un "gruppo pilota", formato da tre ragazzi e una ragazza con una convenzione per l'utilizzo di una sala civica comunale come base di partenza per mettersi alla prova.

Le buone condizioni non sempre bastano

2 "La complessità delle dipendenze patologiche e le nuove dipendenze. Ricerca-apprendimento per approfondire gli aspetti salienti e alcune prospettive di lavoro nella comunità", a cura di Anna Giangrandi, scaricabile all'indirizzo <https://www.comune.santilariodenza.re.it/argomenti/assistenza-sociale/la-complessita-delle-dipendenze-patologiche-e-le-nuove-dipendenze>.

La disponibilità degli spazi fisici rappresenta una delle precondizioni per innescare processi di coinvolgimento giovanile e comunitario. In questo caso si è trattato di una struttura strategica nel suo posizionamento, al centro della frazione più popolosa del Comune, con un interessante sfogo esterno e un discreto allestimento interno per fare eventi/conferenze. Di certo siamo lontani dalle condizioni più codificate che possiamo trovare in un classico centro di aggregazione giovanile, sia per la tipologia di arredi sia per la funzione prevalente caratterizzata da una certa formalità e rigidità.

La messa a punto dello scheletro della proposta

Nel definirsi “Gruppo Giovani Calerno” i/le ragazzi/e hanno così iniziato a utilizzare questo spazio attraverso una serie di incontri di accompagnamento con una consulente per essere aiutati a definire *lo scheletro della proposta*, quindi visione, obiettivi, compiti e identità. Poi, insieme alla parte tecnico-politica comunale, si è passati a una definizione di proposta operativa costituita da una serie di appuntamenti-conferenza su temi scelti dai giovani.

Nulla di nuovo quindi, di processi di questo tipo seppur lodevoli se ne vedono diversi in giro. Da un lato c'è un laboratorio interessante da attivare, dall'altro il desiderio che il processo parta velocemente e velocemente assuma la sua autonomia. Infine c'è la tendenza a vincolare le possibilità operative ai limiti di ciò che già esiste pensando così di avere già fatto tanto, o quasi tutto, per venire incontro alle istanze espresse.

Ma creare reali condizioni, perché le iniziali richieste di un vivace ed eterogeneo gruppo giovani prendano forma e sostanza, significa mantenere aperte e vive le relazioni di tessitura in modo che, nel tempo, emerga non solo ciò che spinge e preme, ma anche ciò che blocca, intimorisce rispetto alla ‘novità’, seppur desiderata e sognata.

Nulla di nuovo, quindi, anche nel vedere questo processo prendere piede faticosamente oppure nel constatare la difficoltà di intercettare realmente l'interesse ampio della popolazione giovanile locale.

Il passaggio successivo è stato quindi, a distanza di circa un anno, di riconsiderare una ulteriore funzione di accompagnamento al gruppo in modo più prolungato attraverso un incarico a una cooperativa sociale³. Il percorso di definizione di questa consulenza ha richiesto diversi mesi di indagine di mercato, riflessioni interne all'Ente pubblico e conseguenti atti amministrativi, perché non era semplice capire quale fosse la formula adatta per rispondere alle esigenze emerse dal percorso.

L'innovare chiede giovani e adulti coraggiosi

Se da una parte c'era l'idea di poter delegare a una figura educativa la gestione della situazione, rimettendo in campo lo schema più classico dei servizi di politiche giovanili, dall'altro appariva evidente come questo fosse riduttivo e probabilmente inadatto a un gruppo che già aveva un anno di gestazione e una traiettoria differente in partenza.

Come spesso accade quando gli Enti pubblici si occupano di giovani, le necessità travalicano la maglie strette della burocrazia e obbligano ad accogliere anche dei salti e degli azzardi: affiancare figure che abbiano un approccio più laterale, quasi defilato accettando *una certa indefinitezza* del percorso di accompagnamento. Figure più sfaccettate anche nelle competenze e dotati di una struttura organizzativa flessibile e disponibile a sperimentarsi, a stare con ciò che arriva e serve in modo aderente al respiro e alla dinamicità di un gruppo giovani.

Ne è nato un primo nucleo di accompagnamento di sette mesi dove rifare il punto con i giovani, verificare pro e contro del primo anno di lavoro e definire *un abbozzo di piano di sviluppo*. Quindi *focus* su quelle parti di bisogni poco soddisfatti dalla rigidità dello spazio e dalla curvatura eccessiva verso le conferenze, ma anche un'attenzione a creare collegamenti e a mediare tra giovani, amministrazione e altri soggetti del territorio. Tutti aspetti che forse si erano sottovalutati, ma che nei mesi di percorso hanno portato a un ripensamento generale della progettazione.

Apparentemente azioni semplici

Si è quindi lavorato al ri-allestimento dello spazio fisico, esplorando insieme ai giovani diverse esperienze italiane ed estere; si è così deciso per arredi flessibili, leggeri e morbidi, con un occhio al mercato dell'usato e dei doni provenienti dalla rete comunitaria presente sul territorio.

Contemporaneamente si è maggiormente articolata la proposta animativa: sono stati mantenuti gli eventi con conferenza su tematiche scelte dai giovani⁴, ma accanto a essi è stata costruita una serie di appuntamenti maggiormente ludici e informali come visioni video collettive, karaoke, laboratori manuali.

Questi due elementi sono stati determinanti per ampliare l'interesse e la partecipazione dei giovani, specie di quella parte meno attratta da modalità più istituzionali. Le stesse conferenze sono state impostate alternando tematiche più impegnative con elementi di maggiore leggerezza.

Un graduale ingaggio di diversi giovani

⁴ Sono state organizzate nel periodo di consulenza conferenze su diverse tematiche: conflitto Israele-Palestina, dipendenze, salute mentale in adolescenza, animali selvatici, calciatori a confronto. Ogni evento prevedeva da parte dei giovani la definizione del tema e del relatore, la preparazione dello stesso con apposite domande, la comunicazione on line e cartacea delle iniziative con relativa divulgazione sul territorio, la conduzione e moderazione dei relatori.

Grazie alla maggiore concordanza tra la proposta e ciò che i ragazzi desideravano è stato possibile anche osservare un graduale ingaggio dal punto di vista organizzativo di alcuni giovani (pulizie, allestimenti e disallestimenti dello spazio, preparazione e conduzione degli eventi, coinvolgimento di cittadini e soggetti organizzati del territorio sulla base dei contatti personali), un aumento delle giornate di utilizzo dello spazio fisico e un'alta capacità di ingaggio della comunità giovanile e adulta (in particolare target anagrafici e socio-economici molto diversi e spesso distanti).

Dal punto di vista consulenziale si è quindi trattato di un lavoro di supporto al pensiero, all'esplorazione di possibilità e alla definizione degli aspetti concreti e dei canali da utilizzare per realizzarli. Un'azione che ha che fare *in primis* con l'allestire condizioni che permettano al contesto di metterle in pratica.

Si impara dal fare, mai abbastanza

Dopo questa rapidissima sintesi del percorso, vediamo più nel dettaglio *come il processo si è sviluppato*. Lo facciamo con uno sguardo naturalmente *a posteriori* che già si è interrogato sugli esiti del lavoro svolto.

Proviamo quindi a rispondere ad alcune domande: quali condizioni hanno permesso al processo di svilupparsi? quali elementi sono stati più ostici da trattare e approntare? come questa esperienza ci interroga rispetto alle politiche pubbliche a favore dei giovani?

Accettare setting movimentati

Un primo elemento da considerare è quale *setting* sia possibile allestire con un gruppo di giovani. Certamente non si possono proporre famigerati tavoli o lunghe e ripetute riunioni, serve piuttosto un delicato equilibrio tra la dimensione del fare e del pensare, del formale-informale, del gruppo e dei singoli, della dimensione *onlife* a cavallo tra la presenza e le piattaforme *online*. Alla ricerca della giusta misura in mezzo a queste variabili è apparso evidente come le categorie tipiche del mondo adulto e dei servizi evaporino e perdano di senso per poter ambire a una certa efficacia.

Ragazzi e ragazze hanno vite molto dense e diverse nei ritmi e nelle disponibilità, c'è chi studia e chi lavora, chi fa sport in modo impegnativo e chi coltiva un *hobby* serale. C'è poi chi ha avuto esperienze faticose con la scuola e mal digerisce i contesti troppo formali e ingessati.

Servono quindi setting più leggeri, caratterizzati da una buona dose di informalità data dalla presenza di cibo e dalla possibilità di muoversi, dall'uso di mediatori come il disegno o le immagini, dalla possibilità di sentirsi velocemente ingaggiati

in una dimensione operativa, ma senza troppe pretese, quindi potendo stare in un processo coi propri tempi e competenze.

Questo groviglio di aspetti richiede di riposizionare anche le attese che spesso negli enti pubblici sono ben definite, programmabili e verificabili, richiede di vedere più in profondità lo sviluppo di un processo che si gioca contemporaneamente a tanti livelli e secondo varie modalità: vivendo una esperienza insieme, cogliendo un'occasione per chiacchierare in modo singolo e a piccolo gruppo, mescolando i media.

Offrire fiducia offrendo le chiavi

Un secondo elemento particolarmente ostico riguarda la consegna degli elementi simbolici della fiducia. In primo luogo le chiavi dello spazio e il denaro che serve per viverlo.

Sembra un aspetto banale, ma decisamente siamo più abituati a progetti dove c'è un adulto che funge da garante e responsabile. Si tratta di un altro gesto che richiede coraggio, dare fiducia e perdere un po' il controllo di queste variabili, sapendo che tutto può accadere e che la dimensione del presidio del servizio scivola verso la cittadinanza attiva per davvero.

Se dare le chiavi di una sala civica piuttosto sgombra e minimale e frequentata da pochi adolescenti è già un atto di coraggio importante, ancora di più lo è se questo spazio diventa più ricco di oggetti, attrezzature e persone, dove cioè si amplificano le dimensioni del rischio e dell'imprevedibile. Ma probabilmente è l'unica cosa da fare per permettere a questo spazio di essere utilizzato, vissuto e sentito proprio, di fare pratica di responsabilità e complessità di gestione per pulirlo, allestirlo e disallestirlo per renderlo fruibile anche ad altri cittadini, fare manutenzione di ciò che si rompe o ci si accorge manca.

Disporre di un fondo in modo flessibile

Lo stesso ragionamento lo possiamo fare anche per il denaro: un conto è avere il portafoglio a disposizione, un altro è chiedere il permesso per ogni cosa. Questo passaggio fa sì che un gruppo giovanile abbia un suo fondo da utilizzare in modo flessibile rispetto alle esigenze emergenti, che definisca gli oggetti e i canali di acquisto per i quali serve l'intermediazione di una cooperativa per la rendicontazione all'Ente pubblico, che condivida il *budget* a disposizione in modo trasparente definendo strategie, risorse e vincoli di spesa.

Chiavi e soldi permettono di *innescare processi molto generativi*, che spesso nei progetti indichiamo, ma poi non siamo in grado di agire in modo coerente per promuoverli. Lo diciamo da diversi anni quanto è importante proporre percorsi fuori dalla *fiction*, completamente immersi in dimensioni che contano, che hanno ricadute sulla vita delle persone, che le mettono in contatto con la spigolosità del

reale. In questo senso, oggi come ieri, i giovani ricercano un senso alle cose non appagato dalla cultura acquisita, ricercano un senso della vita e che non sia un «concetto» sulla vita, ma sia una vita essa stessa. Vale anche per noi adulti.

Fare propria la vita *onlife*

Da operatori spesso restii all'uso della tecnologia, vissuta prevalentemente come nemica o concorrente educativa (almeno fino allo sdoganamento nel periodo covid 19), siamo in difficoltà nell'accogliere il concetto di vita *onlife* proposto da Luciano Floridi.

Non esiste una dimensione reale e una virtuale come per larghi tratti abbiamo pensato: esiste un'unica realtà che utilizza strumenti e ambienti diversi e che non è nemmeno così semplice distinguere, tanta è la loro integrazione.

Questa prospettiva significa operativamente (ecco *il terzo elemento* di apprendimento) che un gruppo Whatsapp, una videochiamata, la pagina Instagram sono a tutti gli effetti elementi che concorrono alla costruzione dei processi di ingaggio, attivazione e protagonismo giovanile.

Quindi stiamo parlando non di elementi di contorno, ma di setting con la stessa dignità di una riunione in Comune alla presenza dell'assessore. Non stiamo banalizzando le infinite variabili e condizioni differenti di setting tanto diversi, piuttosto stiamo indicando quanto occorra dare la giusta importanza alle relazioni e ai contenuti che si muovono in una dimensione che, per le nuove generazioni, è completamente integrata nell'esperienza quotidiana. Quindi è opportuno prendere consapevolezza delle potenzialità di una *chat* aperta 24 ore su 24 e di quanto si possa costruire di significativo a quel livello.

In quest'ottica lasciare a un gruppo la titolarità e responsabilità di un canale *social* è per un verso un ulteriore elemento di fiducia e di uscita dalla fiction, per un altro è considerare anche i giovani non strutturati in una forma giuridica ufficiale al pari di un soggetto del territorio, come un'associazione o un ente dotato dei suoi canali di comunicazione.

Essere pronti a esiti sotterranei e inattesi

Un ultimo aspetto che questa esperienza ci offre ha a che fare con le attese. Siamo abituati a modelli ingegneristici dove lo stimolo A genera la risposta B oppure dove la concatenazione di fasi e la tenuta di una dettagliata timesheet garantiscono il risultato auspicato.

Niente di tutto ciò è realistico quando si ha a che fare con le persone, i gruppi e i giovani in particolare. Tutto si può prevedere meno ciò che non dipende da noi. Faticiamo parecchio ad accettare che non possiamo controllare le persone, tantomeno i processi che cercano di dare spazio e protagonismo.

Possiamo avere in mente una direzione, figurarci delle ipotesi, ma alla fine dei conti dobbiamo essere consapevoli che avverrà qualcosa di inaspettato e imprevedibile; spesso è il meglio che supera ogni ipotesi e stupisce. Anzi, questo è accaduto maggiormente quando, insieme come consulenti e amministratori, siamo stati in grado di dare spazio e fiducia alle persone e alla complessità della vita.

Sicuramente ciò che è in nostro potere è osservare ciò che succede, prendere atto degli esiti dei processi che attiviamo, non per dirci se siamo stati bravi o meno, ma per capire meglio la realtà, ritardare le nostre attese che sono quasi sempre starate e idealizzate, riconfigurare interventi e azioni.

Dagli esiti nascono quindi le riconfigurazioni degli obiettivi iniziali e ci sono tanti aspetti che non avevamo considerato: una serie di incontri e relazioni che non erano in programma, *una quantità infinita di micro-processi* che diamo per scontati, non vediamo o che nemmeno siano stati in grado di immaginare mentre sono spesso il motore silenzioso di meccanismi estremamente interessanti e generativi nella comunità, compresa nel suo insieme.

Una valenza inconsueta che solleva dal diffuso pessimismo verso il futuro quando osiamo ancora meravigliarci del ‘nuovo che avanza’, che ci accomuna ed è portatore di speranze per tutti.

Che cosa cambia nei mondi della comunità

La cosa più difficile quando si riflette su queste esperienze è realizzare l'enorme cambiamento di prospettiva che richiedono agli adulti. Per adulti intendiamo certamente il mondo dei servizi e delle amministrazioni pubbliche che più spesso sono ingaggiati in azioni di politiche giovanili, ma anche quell'intricato sistema di associazioni, Terzo settore, imprese, cittadini che vive in un territorio.

Contesti di vita in cui è consueto vedere i giovani come un problema, soprattutto quando non garantiscono un ricambio generazionale nei luoghi d'aggregazione (associazioni, società sportive e culturali, partiti). Occorre *svegliarsi* e capire che le nuove generazioni sono diverse dalle vecchie e spesso esprimono il loro dissenso ‘senza scendere in piazza e senza partecipare’ alla vita di comunità. Ma questo “no” esteso e sotterraneo va colto e alimentato: è il lievito per una comunità diversa da quella attuale.

Se occuparsi dei giovani è un compito diffuso da affidare alla comunità educante allora tutti siamo chiamati a riguardare i nostri posizionamenti rispetto ai giovani e alle cose da costruire con loro senza essere e senza pretendere di essere sempre i loro maestri, ma riconoscere e accompagnare.

Gli operatori sul campo alle prese con l'incertezza

Per chi lavora in prima linea con i giovani la riflessione più immediata è che dobbiamo imparare ad *accettare quote crescenti di incertezza*. Appare forse una provocazione proporre questo elemento in un contesto lavorativo tra i più incerti in assoluto come quello educativo e, in generale, dei servizi. Gli indizi da tempo ci dicono che, se vogliamo continuare ad avere presa sulla realtà, non possiamo pretendere di imbrigliarla nelle nostre prassi professionali e organizzative semplicemente perché non funzionano più o quantomeno non funzionano bene come vorremmo.

Accogliere dosi crescenti di incertezza significa cambiare modo di progettare e rendicontare, di dialogare con l'amministrazione uscendo da pretese o dall'assecondare ciò che non può essere garantito, ovvero il controllo degli esiti, la messa al bando del rischio e del caos.

Lavorare in questa prospettiva significa riconfigurarsi come professionisti in una logica maggiormente orientata al dubbio, all'ascolto e all'osservazione, al ripensare continuamente a quello che si fa e sta emergendo, a sostenere l'ansia di qualcosa che non governiamo completamente.

Significa anche spostarsi dalla sensazione di dover sempre intervenire, dover anticipare i problemi o risolverli, lasciare anche delle parti indefinite, avere fiducia nella capacità auto-organizzativa delle persone. Non vuol dire infischiarne, lasciare che tutto vada come vuole, piuttosto significa collocarsi in un flusso senza volerlo governare, ma sapendoci nuotare dentro. Accogliere il *non lo so*, e il *non so cosa succederà stasera o domani*. Lasciare le certezze dei propri setting e delle applicazioni rodiate dei propri strumenti di lavoro per mescolarli, testarli, modificarli.

I tecnici pubblici sfidati dalla flessibilità

Quanto detto per gli operatori vale, a maggior ragione, per chi opera nell'Ente pubblico con ruolo di decisori. Certamente un operatore è molto più spronato a modificare il proprio posizionamento grazie al contatto con la realtà, la quotidianità, la relazione con i giovani, mentre questa esigenza arriva più ovattata in chi, per ovvie ragioni, si colloca in modo più distante dal campo di gioco dei processi educativi e partecipativi.

L'Ente pubblico poi mantiene, lo sappiamo, storiche rigidità date dalla forma organizzativa meccanicistica dove a ogni azione corrisponde un incartamento definito, dove ogni passaggio sta nella forma e richiede tempistiche di maturazione non banali.

A ciò si aggiunge il risaputo smantellamento del personale degli Enti, sempre più ridotto e caricato di molteplici deleghe. Un nuovo posizionamento appare quindi estremamente difficile e tortuoso da ottenere a questo livello e, pur a fronte di disponibilità al dialogo e alla riflessione, la strettoia della burocrazia tende sempre ad avere la meglio.

Sappiamo che ci sono delle sperimentazioni che stanno aprendo degli spiragli anche in questo mondo e che si stanno concretizzando in leggi e atti già adottati per garantire una maggiore flessibilità nelle procedure e nei progetti, un aumentato grado di protagonismo dei cittadini, una più alta gamma di scelte gestionali⁵.

Come sempre la questione è spesso anche personale, ovvero quanto è possibile accogliere una traiettoria che funziona meglio, ma a conti fatti è più impegnativa o quantomeno lo è nelle sue fasi iniziali. Non è certamente possibile però lavorare su binari paralleli con prospettive troppo distanti che renderebbero le progettazioni incoerenti o impossibili da portare avanti.

Gli amministratori locali pronti a farsi ricercatori

Per ragioni simili possiamo estendere la riflessione agli amministratori pubblici, anch'essi chiamati a cercare nuovi e più adeguati posizionamenti nelle progettazioni.

A quanto detto per i tecnici si aggiunge certamente la fatica di sostenere un'opinione pubblica più rabbiosa e critica, oltre che maggiormente volatile nel voto, quindi con una forte pressione sul consenso, cosa che non va molto d'accordo con il coraggio e l'incertezza richiesti dal lavoro che abbiamo descritto.

Se l'amministratore si pone in una logica di erogazione di un servizio o di risoluzione di un problema proponendo progetti e attività in modo deduttivo, allora assume un posizionamento totalmente diverso che non permetterà grandi manovre, né tantomeno particolari innovazioni o accoglimento di rischi.

Possono qui venire in soccorso alcune traiettorie operative come *lo sposare un metodo induttivo*, ovvero partire da ipotesi non ancora così verificate e mettersi in prima persona in un percorso di ricerca, scoperta e riflessione su ciò che emerge, darsi il tempo di capire. Questa traiettoria aiuta a stare vicini alla realtà, ai progetti, ai *sistemi vivi*⁶ senza rifugiarsi in idealizzazioni, pretese e accelerazioni che non hanno mai dato grandi frutti.

L'altro aspetto sul quale appoggiarsi è *il rapporto diretto con i cittadini*: ascoltarli, stare accanto, dare voce, costruire insieme a loro i percorsi, far emergere i limiti e le risorse, indirizzare verso dimensioni collettive e intraprendenti⁷. Rifiutare la delega agli esperti per essere parte dei processi e delle esperienze, per imparare da essi, sapere che anche un amministratore pubblico apprende facendo, non nasce con tutte le soluzioni in tasca, né è pensabile che

5 Pensiamo ai patti di collaborazione o di gestione dei beni comuni oppure agli istituti della co-programmazione e co-progettazione.

6 Si fa riferimento agli studi e alle opere di: Edgar Morin, *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano 1993; Fritjof Capra, Pier Luigi Luisi, *Vita e natura. Una visione sistemica*, Aboca, Sansepolcro (AR) 2014.

7 "La parola politica va valorizzata nella sua storica accezione e comunicata nella sua originaria bellezza alle nuove generazioni" (Linee programmatiche di mandato 2019-2024 Comune di Sant'Ilario d'Enza).

possa risolvere ogni problema. Ma anche che un amministratore deve stare dentro i processi, non può chiamarsene fuori e apprendere a stupirsi positivamente e fare parte delle tante ‘novità’ presenti nelle comunità di cui è anche protagonista. Prospettiva che rimanda all'essere *tessitore di un grande mosaico* e che rappresenta la politica nel suo significato più ampio ed elevato coinvolgendo sempre più persone e misurarsi con la complessità.

Il ruolo attivo della comunità

Nei processi che riguardano i giovani capita spesso di dimenticare il compito della comunità. Questa resta facilmente uno sfondo, al massimo un valore aggiunto, un soggetto troppo complesso e articolato per poterlo coinvolgere e attivare in modo significativo. In effetti è proprio così e la tendenza è di confermare questa visione anche per le consistenti dosi di contrastanti obiettivi e interessi presenti in un territorio, specie quelli di piccole realtà.

Quello che è stato possibile osservare in questa esperienza è quanto l'attivazione giovanile generi interessanti movimenti nel mondo adulto, anche e soprattutto a questo livello. Da un lato è facile constatare un desiderio di voler utilizzare la risorsa giovanile come “volano” per le proprie attività e *mission*: tante organizzazioni scontano la profonda difficoltà di intercettare questo *target* sia nelle proprie proposte che nell'annoso problema del ricambio generazionale.

Dall'altro vi è una maggiore disponibilità a sostenere questi percorsi, a dare una mano, un contributo in termini di supporto, risorse umane, attrezzature, contatti. Dentro questo *continuum* c'è la possibilità per la comunità di *collocarsi in modo generativo*, mettendo da parte la propria appartenenza e necessità per semplicemente sostenere un processo di attivazione giovanile.

Questo posizionamento, apparentemente poco funzionale alle esigenze del territorio, in realtà alimenta vicinanza e interesse nelle nuove generazioni, le fa sentire sostenute e non strumentalizzate. In più offre un messaggio di riconoscimento e consenso intorno ai tentativi che i giovani mettono in campo per farsi “attori del territorio” e, in quanto tali, venire considerati e rispettati.

Come far tesoro dell'esperienza

Proviamo a tirare le fila di questa esperienza, pur nella sua ancora fase nascente e con un tempo di sperimentazione decisamente limitato. Lo facciamo con una logica più ampia, che vada oltre la singola progettazione e i suoi possibili sviluppi, ma guardando a quegli elementi che possono aiutarci a pensare meglio le politiche giovanili, ambito purtroppo ancora molto arretrato nel nostro Paese e in alcuni Comuni ancora non considerato come elemento strategico dello sviluppo e del benessere territoriale.

Tempi lunghi per davvero

Servono tempi diversi per lavorare coi giovani, specie se si vuole cercare di uscire da logiche più tradizionali, maggiormente orientate alla delega esperta e all'approccio socio-sanitario. Percorsi di qualche mese, con frequenti *stop and go*, continuano a essere la norma rendendo di fatto estremamente difficoltoso lo sviluppo delle relazioni, la valorizzazione delle condizioni favorevoli presenti in alcune fasi, la possibilità di cavalcare i processi che funzionano bene.

Per certi versi anche esperienze tutto sommato positive, come quella che abbiamo raccontato in queste pagine, rischiano di essere più il frutto di elementi favorevoli e spesso fortuiti rispetto a esiti dove poter incidere in modo più marcato. La possibilità di avere una prospettiva più ampia si inceppa di fronte alla tornata elettorale, alla difficoltà e all'incertezza dei finanziamenti, alla complessità delle formule amministrative necessarie.

Sembra che abbiamo *perso la capacità di apprezzare che le cose belle*, i processi che di fatto muovono e smuovono energie e interesse, non sono quasi mai delle fiammate ma delle camminate su lunghe distanze. Le persone hanno bisogno di tempo disteso e non produttivo per dare il meglio di sé, per entrare nelle condizioni per investire, per capire quale contributo possono dare, per collaborare con altri, apprendere e rischiare.

Attese realistiche per davvero

Uscire dalle idealizzazioni, dai facili pensieri che vorrebbero giovani docili e adattabili a quanto propone il mondo adulto. Lavorare con i giovani significa invece accettare che mettano in discussione i modelli consolidati, che desiderino sperimentare modalità nuove, spesso più complesse e imprevedibili, che mettano in crisi le procedure amministrative, che vogliano fare cose molto diverse da quelle che si sono sempre fatte.

Gli adulti tendono a cercare nei giovani conferme della loro visione del mondo oppure si attendono effetti immediati in processi che loro stessi non sarebbero in grado di implementare. Ci si attende che i percorsi siano veloci, senza problemi, errori, rischi o intoppi, senza conflittualità o visioni divergenti.

Ecco, bisogna prendere atto di questo meccanismo che ci fa perdere di vista la realtà e continua a richiedere a professionisti di eseguire tendenzialmente più un controllo sociale che non un reale sviluppo delle possibilità di cittadini e comunità.

Giovani soggetti per davvero

E' davvero importante cambiare sguardo sui giovani, considerarli non come un oggetto delle nostre politiche e interventi e quindi passivo, plasmabile,

controllabile, come un elemento da far adattare alle condizioni presenti. Piuttosto abbiamo bisogno di vederne la soggettività, considerarli nella dignità organizzativa pur non essendo spesso realtà organizzate, dare fiducia, accogliere la fatica che comporta cedere potere e consegnare elementi e campi di prova di responsabilità che non potranno essere gestiti perfettamente, ma solo parzialmente, per prove ed errori.

Ai giovani protagonisti di questi percorsi l'onere di uscire da una visione più infantile, di dover solo ricevere, di avere diritto a servizi senza sentirsi parte attiva della loro costruzione, erogazione e manutenzione. Significa quindi allestire palestre di vita e di realtà, per misurarsi con la complessità e irrazionalità dei nostri sistemi.

Non è solo una bella prospettiva. Tocchiamo sempre di più con mano quanto modalità più tradizionali di fornire servizi ai giovani faticino a incontrarli, ingaggiarli, stimolarli restando per lo più contenitori vuoti, più adatti a rispondere a bandi e a offrire lavoro che non ad essere importanti leve di benessere locale.

Per questo la prospettiva del lavoro non sui giovani, ma *con i giovani* si arricchisce anche di altre sfumature, ci dice che si può stare con i giovani in tanti modi, ma forse quelli più interessanti sono posizionati di lato, dietro le quinte, in punta di piedi, in silenzio e in ascolto. Imparare cioè come operatori in primis, ma subito dopo come adulti nei diversi ruoli, a prendere molto sul serio le nuove generazioni facendogli davvero metaforicamente e concretamente spazio.

Anna Giangrandi, referente politico del progetto durante la sperimentazione, (vicesindaca e assessore al welfare e alle politiche giovanili di Sant'Ilario d'Enza), è assistente sociale specialista, formatrice e counsellor: annagiangrandi@gmail.com.

Massimiliano Anzivino, consulente alla progettazione e allo sviluppo della sperimentazione, collabora con la cooperativa Re.Search di Reggio Emilia: massimiliano.anzivino@gmail.com.