

Progetto e saperi comprensivi

di Giuseppe Ridolfi*

Architecti est scientia pluribus disciplinis et variis eruditionibus ornate, cuius iudicio probantur omnia quae ab ceteris artibus perficiuntur opera.

Vitruvio Pollione, *De Architectura* I, I, 1-3

La crisi perpetua del progetto

La crisi del progetto di architettura è un concetto che mi accompagna sin dalle prime lezioni a cui ho assistito alla facoltà di Architettura.

Man mano che gli anni passavano gli allarmi si ripetevano. Differenti erano i colpevoli e le cause: la pretesa invasione e "arrogante prepotenza" delle imprese di costruzione che scalzavano gradualmente il progettista dal quel centro che naturalmente gli competeva, il crescente ingombro di poteri finanziari, la specializzazione e l'ibridazione, la frammentazione dei saperi e la scomparsa del "saper fare", committenze pubbliche "inette", programmazioni inaffidabili. Queste e altre ancora le ragioni o le cause di un progressivo processo di "periferizzazione del progetto"¹ cui la contemporanea disgregazione dei paradigmi epistemologici forti e della metafora del progetto moderno andavano via via togliendo riferimenti, certezze e validi strumenti di opposizione. Al loro posto si sostituirono gradualmente consapevolezze di essere immersi in un mare magno indistricabile di rappresentazioni complesse. Il progettista iniziava a convivere con verità parziali, incomplete, multiple cercando, nonostante tutto, di sorreggere ancora quel ruolo di grande regista e artefice che lo aveva visto vicino ai principi e agli dei.

Avvolto nelle nebbie dell'aleatorietà previsionale, il suo ruolo diventava quello dell'integratore di saperi parziali opportunamente collocati in specifiche aree operative e comunque ancora abile di dare soluzioni a micro progetti locali. In altre interpretazioni la sua annunciata dissoluzione si compie per ricomporsi in organizzazioni di progetto ove la managerialità presa a prestito

* Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Architettura.

1. La definizione è di Antonio Scocimarro che nel 1987 in Crespi L. (a cura di) (1987), *La progettazione tecnologica*, Alinea, Firenze, sintetizza in uno slogan la separazione crescente tra momento della progettazione e momento della realizzazione.

dall'azienda diventa il nuovo fine per il progettista e strumento efficace per contrastare le debolezze e i disagi della contemporaneità progettuale.

Se – come taluni sostengono – le catastrofi sono da ritenersi punti evidenti di processi di trasformazione in atto, anche in questo caso possiamo riconoscere che le crisi ricorrenti hanno di fatto costellato e reificato mutamenti che nell'arco di più di un ventennio hanno prodotto scenari senz'altro differenti ma molto spesso completamente divergenti da quanto si andava paventando.

A dispetto dei molti allarmi troviamo infatti un'impresa di costruzione tutt'altro che invadente e semmai, per così dire, rarefatta, con impedita facoltà progettuali e un committente che da latitante è ora presente ma vestito dei panni del burocrate guardiano.

L'identità possibile dell'impresa di costruzione è casomai oggi quella di un soggetto alle prese con un complicato problema di ristrutturazione dovuto a reflussi recessivi, processi di concentrazioni con consistenti smantellamenti e dispersione di esperienze, risorse umane e prassi operative un tempo consolidate. In questi processi un aspetto non irrilevante è certamente segnato dai ricambi generazionali ma ancor più da un'ipotesi di terziarizzazione qualificata tuttora lacunosa che avrebbe dovuto sostituire modelli fondati sulla classica teoria del controllo dei mezzi di produzione da attuare mediante massicci investimenti sul capitale fisso del cantiere².

Gli istituti delle concessioni per grandi opere a carattere straordinario degli anni Ottanta, che negli intenti avrebbero dovuto offrire il necessario supporto di politica tecnica, che nel passato si era sviluppata con strategie del grande numero e "continuità di produzione", si sono rivelate la loro condanna a morte emessa a mezzo di "avvisi di garanzia".

Negli anni forse più drammatici del nostro Paese, che hanno fatto da anticamera alla Seconda Repubblica, l'impresa di costruzione nazionale è stata probabilmente il soggetto che, in questo settore, ha riportato i danni maggiori con conseguente abdicazione di spazi e luoghi che storicamente gli spettavano a favore di un'industria senz'altro più attrezzata per rispondere in maniera aziendalistica. Infatti è l'industria manifatturiera che sempre più spesso scavalca l'impresa di costruzione ponendosi come interlocutore diretto e talvolta privilegiato del progettista. L'industria, soprattutto se operante in ristretti settori di nicchia, ha infatti un proprio ufficio tecnico qualificato per

2. Si veda: Di Sivio M. (1989), *Norme e Mercato*, Alinea, Firenze, ove, al primo capitolo "L'intervento nel settore delle costruzioni" viene discusso il trapasso da un capitale produttivo e accentratore dei mezzi tecnologici della produzione a un capitale organizzativo con capacità ormai inserite in crescenti dinamiche di decentramento specialistico con distribuzione orizzontale delle competenze e innesco di meccanismi fondati su sub-forniture, subappalti con propensione alla distribuzione del rischio.

seguire tutte le fasi del processo, è in grado di sviluppare ricerca e di trasferire know-how appropriato al progetto. È in sintesi il luogo naturale ove rintracciare caratteristiche di terziarizzazione qualificata.

La parabola di trasformazione della committenza pubblica, ove a più riprese si sono volute rintracciare le pretese manchevolezze del progetto e la crisi della progettazione, si è sviluppata di pari passo procedendo mediante provvedimenti amministrativi e in misura minore e subordinata mediante realistiche azioni di adeguamento tecnico. In un crescente processo di delega il suo risultato è un ampliamento della "area contrattata", la sua essenza è la famigerata legge Merloni tanto dibattuta ma da nessun ordine di progettisti rivendicata.

Succedeva così che una stagione si chiudeva. Una stagione, forse ultima, di stretta connessione e talvolta ai limiti della connivenza, tra progettisti e imprese di costruzione. Le esperienze dei "dispendiosi" appalti-concorso, venivano chiuse, sancendo la separazione netta tra fase del progetto e fase della realizzazione. La tanto agognata centralità nel progetto veniva quindi riconsegnata nelle mani del progettista che, assieme a questa, vedeva recapitarsi mansioni e responsabilità con preponderanza sempre più marcatamente amministrativa. Non è infatti un caso che nella Disciplina la necessità di certezze viene declinata in certezza contrattuale o meglio in esplosione di molteplici servizi debitamente contrattualizzati che, se entusiasticamente è stata salutata come occasione per riaprire un mercato del progetto ormai asfittico, non altrettanto positivamente dovrebbe essere interpretata come mezzo per un recupero di certezza di qualità della progettazione e dei suoi risultati.

Sorte pressoché analoga nelle logiche di *procurement* del progettista. La continuità dei rapporti, sviluppata su prassi ormai irrimediabilmente compromesse dell'affidamento fiduciario, viene cancellata quando non vista con sospetto. Al loro posto procedure concorrenziali in grado di restituire trasparenza e credibilità ma non per questo da accogliere acriticamente accettando presunte equivalenze con *garanzia di qualità* perché fondate sulla convinzione delle capacità selettive del mercato.

Il progetto come impresa

Come riferisce Norsa, nel corso degli eventi anche Ferracuti ebbe modo di segnalare criticità aggiungendo altri punti alla già nutrita costellazione di "catastrofi" non mancando di accrescere le preoccupazioni. A proposito della committenza aveva infatti avuto modo di mettere in guardia sui nuovi modi con cui questa si accingeva ad affrontare la razionalizzazione della domanda non più garantendo continuità e congrua dimensione per il mercato ma bensì

predeterminando i risultati mediante una serrata e sempre più stringente attività di programmazione sostenuta da un'azione normativa di natura prevalentemente vincolistica piuttosto che d'indirizzo.

Secondo Ferracuti tale attenzione aveva il semplice difetto di precludere l'accesso al cuore del problema, ovvero al "fattore impresa" sostanza e natura prima del progetto.

Nella sua accezione originaria i termini impresa e impresario dal francese *entrepreneur* sono infatti attività e soggetti riferibili a qualunque forma d'iniziativa avventurosa che al di là delle evidenti connotazioni economiche forse meglio di altre definizioni identificano i percorsi della progettazione e il fascino dei suoi risultati. Riportare l'attenzione su questo aspetto significa quindi ammettere il carattere di sfida, l'imprevedibilità e l'esistenza di rischi frapposti al conseguimento di risultati che qualora riconosciuti e accettati possono però dischiudere successi oltre quelli preventivati e rigidamente preordinati. L'invito di Ferracuti potrebbe quindi essere interpretato come invito a ragionare nuovamente del progetto come attività libera e di ricerca piuttosto che di attività irregimentata e sclerotica. Accogliere nuovamente le sfide del progetto potrebbe significare un riesame critico della pretesa razionalità proveniente da una rigida identificazione dei suoi cicli di sviluppo e di realizzazione o da presunte capacità di regolamentazione e controllo affidate a specifici mansionari.

Negli anni più recenti tale processo di normalizzazione, nell'accezione più negativa del termine, è stato spesso celato da una presunta flessibilità di produzione. Produzione di serie limitata e de-standardizzazione erano infatti temi ricorrenti dei recenti dibattiti ma nella realtà la presunta flessibilità e le potenzialità di diversificazione dell'offerta sottendevano ancora, sotto altre forme, il concetto di normalizzazione. Era la normalizzazione pervasiva dell'informazione che andava dispiegandosi sia nella produzione che nel consumo: nella produzione, come condizione di interconnessione alla rete delle singole imprese e dei singoli attori e nel consumo attraverso l'uniformazione dei comportamenti dei desiderata. Tutto ciò è quello che oggi etichettiamo con termine globalizzazione.

Il pendolo della storia e in particolare quello delle costruzioni ha sempre oscillato tra ciò che è innovazione e ciò che è ripetizione. I manuali e le soluzioni conformi hanno rappresentato il luogo di raccolta di saperi desunti dall'osservazione delle pratiche e degli esempi più efficaci costituendo archivi inesauribili dell'arte del costruire ma al tempo stesso l'inevitabile causa di una

irrimediabile uniformazione di stili, di architetture e la soluzione per chi è incapace o avverso al rischio del progetto³.

Come viene ripetuto, nelle "architetture senza architetti" economicità e convergenza di operati si fondavano su regole implicitamente accettate e condivise ma con il trapasso a una economia di mercato e a una società più dinamica e frammentata come quella del libero cittadino le regole diventano sempre più oggetto di contrattazione. I calchi dei laterizi ai piedi della torre comunale di Assisi servivano a confrontare, a misurare: rappresentavano i termini di paragone per valutare la "qualità" dei laterizi che venivano offerti sulla piazza del mercato.

Con l'evolvere della società civile e con la sua progressiva strutturazione negli stati nazionali tali norme coniugheranno sempre più un aspetto non solo squisitamente tecnico e di riferimento per la valutazione del valore delle merci ma anche e soprattutto di disciplina dei comportamenti, di regolamentazione delle azioni, saldando indistricabilmente natura e forme giuridiche a quelle tecniche ed economiche⁴. Con il trapasso alla cosiddetta società dell'informazione tale saldatura è ancora più rilevante facendo emergere un'altra e forse più profonda crisi per il progetto di architettura. Una crisi sostenuta e alimentata dal massiccio ingresso delle tecnologie informatiche. Procedure e logiche informatiche identificano sempre più la progettazione con format e pacchetti operativi, così come le logiche del data-base stanno sempre più dando una fisionomia al sapere del progetto oggi definito o definibile come "know-how consolidato" delle aziende.

Il processo di migrazione dei saperi dal cantiere ai luoghi dell'astrazione è oggi distillato, semplificato, sistematizzato, nominato e incredibilmente moltiplicato all'interno di macchine abilitate a elaborare alla velocità della luce. E se tutto ciò sembra funzionare efficacemente per i cosiddetti progetti di *opere improntate a semplicità* privi quindi di aspetti innovativi un medesimo atteggiamento potrebbe rivelarsi estremamente limitante per progetti di architettura connotati dall'imprevisto della ricerca o della complessità organizzativa.

3. Su queste tematiche: Manzini E. (1990) (a cura di), *L'architettura e la complessità del costruire*, Clup, Milano

4. Su queste tematiche si veda: Piardi S. (1991), *Il Paradosso Normativo*, Città Studi, Milano; Ramazzotti L. (1984) *L'edilizia e la Regola, Manuali nella Francia dell'Ottocento*, edizioni Kappa, Roma; Torricelli M.C., (1990) *Normazione, Qualità, Processo Edilizio*, Alinea, Firenze.

Il progetto separato

Una scomoda verità è rappresentata dalla constatazione che il dominante apparato di regolamentazione del progetto sia germinato sull'humus di quegli studi pionieristici che, come scrive Sinopoli, sul finire degli anni Sessanta furono affrontati in maniera eroica, naïf e faticosamente formalizzati per mezzo di una IBM a testina rotante. Studi in cui la progettazione veniva indagata e sezionata in maniera estremamente innovativa consegnando sperimentazioni, linguaggi e dispositivi di grande ricchezza per il progetto ma che al tempo stesso si apprestavano a fornire il necessario supporto a politiche di rigido governo tecnocratico. Nella storia i destini di impoverimento di ciò che ab initio nasceva con caratteri di originalità, innovazione e forte carica di apertura è ricorrente. E probabilmente anche in queste esperienze la sequela di repliche, adattamenti e schematizzazioni successive hanno avuto come risultato un prodotto che poco o nulla ha a che fare con le originarie intenzioni di chi aveva intravisto in tali approcci nuovi modi per affrontare la complessità del costruire. Il risultato è una rappresentazione dell'"impresa di costruzione" rigidamente predeterminata già dalle fasi iniziali di programmazione, governata mediante segmentazione di fasi, attribuzioni di responsabilità professionali e istituzione proliferante di "uffici" burocratici.

Ma in questo disegno è la prassi quotidiana che svela continuamente "l'anello del mondo che non tiene". Nella pratica operativa ciò che si presenta è infatti un'immancabile sovrapposizione di ruoli e competenze, cooperazione tra soggetti differenti, cambi di obiettivi, aggiustamenti dei percorsi tracciati e altri esempi eclatanti dell'incongruità tra pretesa programmabilità lineare del progetto e metamorfosi del contingente.

Tra questi esempi si può a esempio riportare quanto avviene nell'ambito delle direzioni lavori laddove Direzioni Lavori intenzionate a impiegare somme residue per apportare ragionevoli migliorie prima della consegna delle opere vi rinunciano per evitare complessi e onerosi iter procedurali. Ancor più indicativa è l'anomalia che vuole la netta separazione tra certificatore di progetto e progettista ove è severamente vietata qualsiasi azione di consulenza pena il deferimento all'albo dei certificatori; se ciò può infatti ritenersi corretto dal punto di vista amministrativo è probabilmente altrettanto aberrante in un'ottica di "concorrenza" per il raggiungimento del risultato.

La logica di separazioni rigide è inoltre poco coerente con quanto viene comunemente osservato nelle discipline che studiano i flussi informativi ove è stato rilevato come a ogni transizione o passaggio di consegne si associa sempre un fisiologico decadimento del livello informativo realmente utilizzabile del progetto.

Altre osservazioni possono a esempio desumersi da tecniche di management improntate sull'analisi del rischio che, tra le differenti azioni efficaci, usano raccomandare la saldatura di fasi, soprattutto se riferite a fasi critiche, e l'accorpamento delle responsabilità piuttosto che la loro scomposizione.

Tutto ciò è quindi alquanto sintomatico di una certa inutilità o inefficacia a insistere su una scomposizione atomica del progetto, delle sue fasi, dei suoi attori, delle sue competenze tipica di una visione tayloristica e a cui le tecnologie informatiche stanno oggi offrendo elevate potenzialità.

Il problema, semmai, è oggi quello di comprendere, di garantire visioni d'insieme non più delegabili contrattualmente a figure di project management che operando nei loro uffici multi-specialistici e con l'infallibilità delle loro tecniche operative sembrano in grado di assicurare la soluzione del tutto. Più realisticamente, sembrano invece rappresentare lo stadio ultimo, la più raffinata reificazione del simulacro della razionalità modernità.

Il progetto comprensivo

Nella ciclicità delle cose umane è del tutto evidente che quanto oggi può osservarsi nel mondo delle costruzioni è da ritenersi una comprensibile reazione tanto eccezionale quanto i fatti che l'hanno generata. Sintomi di un allentamento e comunque di un processo di trasformazione in atto possono a esempio cogliersi nelle recenti disposizioni della Disciplina che estende la formula del "progetto integrato" alla realizzazione di infrastrutture aprendo quindi a possibili nuove spartizioni, assetti e ingerenze ma che di fatto potrebbero segnare un'inversione di tendenza dalla originaria separazione e scomposizione per riorientare un ridisegno più snello e di ricomposizione dell'impresa di costruzione.

L'eventuale affermazione di un siffatto orientamento non mancherebbe di produrre significative trasformazioni nella concezione e nella pratica del progetto con evidenti riflessi sul mercato della progettazione e sugli stessi orientamenti di educazione e formazione di professionisti. Prima fra tutte l'affermazione di un principio che è appunto quello della semplificazione, snellimento e accorpamento per problemi omogenei con riduzione dei punti di divisione quale strategia per conseguire una miglior certezza di risultato. In questo disegno la riammissione dell'impresa al tavolo della progettazione è inoltre di rilevante importanza. Con le opportune modifiche e aggiustamenti il modello dell'appalto integrato potrebbe infatti rappresentare una possibile soluzione alle incertezze contrattuali della fase realizzativa e alla stessa indeter-

minazione della Legge che ammette tra le righe l'esistenza di un necessario e ultimo livello di progettazione legato alla cantierizzazione⁵.

L'impresa sarebbe infatti nuovamente coinvolta a verificare, a progettare modificando talvolta quanto previsto nel progetto definitivo ottimizzandone quegli aspetti oggi tenuti separati e distinti. Come conseguenza tale condizione si tramuterebbe in una specifica domanda sul mercato della progettazione e possibilmente nell'opportunità di costruire e gestire con più efficacia e consapevolezza.

Discorso a parte e per certi versi ancor più complesso è rappresentato dalla possibilità di riunificare le attuali due fasi a monte della progettazione ovvero sia quelle identificate dal documento preliminare della progettazione e dal conseguente progetto preliminare che nella formula del project financing sono già di fatto unite e saldate.

Molte delle difficoltà per giungere anche in questo segmento a una semplificazione sono senz'altro connesse alla relativa immaturità del momento di programmazione alquanto recente almeno nel panorama nazionale. Va infatti considerato che la sua prima sistematica applicazione risale agli interventi di progettazione socio-sanitaria che presero l'avvio con il programma straordinario d'investimenti promosso dall'art. 20 della Finanziaria del 1988⁶. In quella data si sanciva l'obbligatorietà dello studio di fattibilità per opere di architettura avviando riflessioni e apposite attività progettuali volte a colmare le debolezze programmatiche delle committenze pubbliche⁷.

Ancora una volta però sembra di assistere a un fenomeno opposto e contrario che in reazione ai precedenti vuoti e con un'ansia di reificazione ha condotto a identificare inequivocabilmente i risultati attesi del progetto in un documento appositamente designato: il documento preliminare della progettazione. Se il suo parallelo con il product brief presente in altri contesti ha convinto i più della sua necessità non tutti hanno però saputo coglierne natura e potenzialità rimanendo ancorati a quell'identità riduttivamente descrittiva che per ovvie ragioni ha fornito la disciplina.

Negli studi che ruotano attorno a queste tematiche è noto che il design brief come documento contrattuale è solo una parte e pertanto riduttiva di un ambito ben più ampio e sfocato che è rappresentato dal briefing⁸.

Il briefing è sì programma e documento di specificazione utile per il controllo di conformità dei successivi momenti di sviluppo del progetto ma è anche interpretabile come attività informativa e soprattutto programmazione quotidiana. È, a esempio, la programmazione quotidiana che tante volte abbiamo distrattamente visto nei telefilm polizieschi americani quando gli agenti riuniti in una stanza ascoltano e ricevono indicazioni per la giornata. Nel settore edilizio analoghe esperienze possono rintracciarsi nei briefing settimanali dei team di progettazione o nelle "adunate" mattutine dei cantieri nipponici ove squadre di operai assistono alle istruzioni operative del "capocantiere". Il briefing dovrebbe quindi essere visto anche come attività informativa continua ma soprattutto come attività "faccia a faccia" tra soggetti che, pur nei loro molteplici e differenti interessi particolari, cooperano e negoziano ripetutamente le azioni più efficaci per il perseguimento di fini non necessariamente convergenti.

È in sintesi un'attività, che attraversa il progetto, prevalentemente comunicativa e dove è significativa la componente dell'esserci: il *da-sein*.

Non è certo una novità che il cantiere sia un luogo dove convivono persone che condividono esperienze quotidiane, che comunicano e operano in un rapporto prevalentemente di tipo faccia a faccia e che dalla continuità dell'essere insieme traggono gli elementi più importanti per poter cooperare insieme. Dal punto di vista comunicativo è noto che i modi informali del "face to face" hanno contenuti ed efficacia nettamente superiori a gestioni formalizzate sia in termini di velocità, sia in termini di economicità o come si dice di performatività⁹.

Ma quello che un osservatore esterno non mancherebbe di notare è che nei millenari processi di trasformazione dei cantieri la perdita del vivere comune e del perseguire fini comuni è uno degli aspetti più evidenti.

Certamente i riferimenti e i contesti sono oggi drasticamente mutati rispetto a nostalgiche visioni del passato ma è anche vero che i dispositivi progettuali e le nuove tecnologie oggi disponibili vengono molto raramente impiegati per creare una "comune esperienza di progetto".

8. Nel mondo anglosassone il termine brief deriva dall'ambito giudiziario e si riferisce a tutta la documentazione informativa che un avvocato raccoglie per affrontare un caso. È sì informazione utile e necessaria a un caso giudiziario ma è anche e soprattutto un'attività face to face. È la programmazione quotidiana.

9. Analizzando i modelli organizzativi della Comunità la più recente ricerca psicologica non ha mancato di far rilevare come l'importanza dei rapporti "faccia a faccia", tipici di questo tipo di organizzazioni, non derivano soltanto dalla comunicazione orale ma anche da quella cinetica la cui comprensione e potenzialità di sintesi deriva - appunto - dalla quotidianità dei rapporti che intercorrono tra i suoi membri.

Sempre più il progetto transita per i luoghi della forma burocratica piuttosto che della sostanza, sempre più per divisioni piuttosto che per ricomposizioni, sempre più per soluzioni conformi, per informazioni tecniche standardizzate piuttosto che per sperimentazione e per progettazione partecipata.

Non mancano però esempi ed esperienze controcorrente che possono forse essere prese anch'esse come segnali di un malessere e di possibili inversioni di tendenza.

Come riferisce Saverio Mecca il progetto della Bibliothèque de France è stato sviluppato mettendo a lavorare tutti i progettisti in una "stanza". In altri contesti continuano a resistere procedure di selezione dei progettisti fondate prevalentemente sull'intervista diretta, sulla presentazione orale delle intenzioni e delle filosofie progettuali che si intenderebbe adottare per quel determinato progetto. Il recupero sempre più marcato di passate esperienze progettuali fondate sull'impiego di laboratori di comunità pur con le differenti evoluzioni può essere assunto come un ulteriore segnale di un ritorno alla necessità dell'esser-ci.

L'altro aspetto del Briefing su cui occorre riflettere attentamente è legato alla sua natura di "accumulo progressivo delle informazioni".

Se è vero che il termine briefing come attività d'informazione trova una sorta di corrispondenza con pianificazione e programming è anche vero che già agli inizi degli anni Novanta ne venivano messi in luce molti dei limiti derivabili da interpretazioni rigide e restrittive come quella che la legge oggi assegna al documento preliminare della progettazione¹⁰.

Molto più proficuamente tali studi indicavano la necessità di procedere secondo un accumulo progressivo di informazioni che da una preliminare e generica ricognizione avrebbe poi dovuto svolgersi in parallelo allo sviluppo del progetto e sino al completamento dell'opera. Operativamente tali studi raccomandavano di evitare il completamento del Briefing prima dell'avvio della progettazione proprio perché era evidente che per l'avvio della progettazione sarà necessaria e impiegabile solamente una porzione limitata di tutte le informazioni globalmente utili. Molto più convenientemente l'acquisizione delle informazioni dovrebbe invece svolgersi in tempi successivi allo scopo di evitare dispendiose attività di programmazione, improbabili azioni di governo ma soprattutto per evitare che soluzioni rigidamente bloccate possano precludere un'efficace rimodulazione degli obiettivi e un più adeguato soddisfacimento di esigenze mutevoli lungo lo stesso iter di sviluppo del progetto.

10. Spekkink D., Smits F.J. (1992), *The client's Brief: an instrument for quality control*, rapporto di ricerca n. 258 per conto dello Stitching Bouwresearch, Rotterdam.

Ne consegue quindi la necessità di predisporre una revisione continua degli obiettivi. Il progetto "aperto", attualmente visto come elemento di forte destabilizzazione degli obiettivi di certezza e controllabilità del risultato finale si ripropone con forza e ragione. La sua sostenibilità potrebbe a esempio derivare da una rivisitazione del metaprogetto da intendere non come "matrice di progetti" multipli e di incontrollabile discrezionalità¹¹ ma bensì come strumento di azione decisionale progressiva in grado di definire, nei diversi e più opportuni momenti, gli obiettivi sino ad allora precisabili e le corrispondenti modalità di controllo.

L'interpretazione del metaprogetto come equivalenza di incontrollabilità è limitante nei confronti delle ricche eredità lasciate dagli studi passati. Tra queste, la sua valenza di normativa interna del progetto, strumento di governo ad hoc e idiografico. È del tutto evidente che in questa sede sarebbe ormai anacronistico pensare a un metaprogetto di marca cantieristica dei componenti a catalogo, delle correlazioni e della normalizzazione delle parti.

L'eredità di quelle esperienze, tratto distintivo dell'area di ricerca tecnologica, è il superamento di soluzioni conformi ripetitive, di modelli tipologici e al contempo la disponibilità a soluzioni innovative, una sfida alla sperimentazione e alla libertà espressiva, alla apertura di un dialogo capace di accettare quanto più possibile i contributi del maggior numero dei soggetti.

Ma soprattutto l'interpretazione della programmazione e del progetto come attività aperte consentirebbero di superare i miti di quella che Bonsiepe ebbe a definire *praxeologia* ovvero sia individuazione di una sequenza di fasi, attività e compiti la cui corretta osservanza avrebbe condotto a risultati buoni quando non infallibili.

Quello che è auspicabile, viceversa, non è l'anarchia ribelle ai controlli e resistente al risultato.

È un *progetto comprensivo*, ovvero sia aperto e disponibile ad accettare i contributi di tutti i soggetti coinvolti nel progetto, capace di snellire e accorpate piuttosto che dividere e, infine, capace di accumulare informazioni circostanziate sul problema da affrontare attraverso un impegno continuo sul campo spendendo tempo e dedizione.

D'altra parte modalità di gestione budgettaria con rimodulazione degli obiettivi e delle stesse congetture di programma non è cosa assurda o irrealizzabile. Già prima che Lady Thatcher desse l'avvio a quelle privatizzazioni che oggi fanno scuola anche negli Stati Uniti, la Gran Bretagna impiegava con successo tale approccio nella gestione dei progetti socio-sanitari. E oggi, sempre in Gran Bretagna, i momenti formali unici e puntuali della verifica e della

11. Vedi il contributo di Aldo Norsa, *Produzione di progetto e Project Management*.

validazione sono affiancati da un'attività di "monitoraggio" che, coerentemente con il progredire del progetto, rilevano e decidono sullo *scostamento dai target prefissati*. Non casualmente questa è anche la pratica ricorrente di un progetto d'investimento operato da soggetti privati intelligenti.

Prima ancora che di strumenti e atti contrattuali si dovrebbe quindi guardare a un recupero di fiducia, a riassegnare tempi e risorse per studiare e ricercare i modi di mantenere quanto possibile aperti gli esiti del progetto piuttosto che chiuderli anzitempo con logiche guardiane e burocratiche. Il suo modello organizzativo dovrebbe essere quello dei *team* e dei *task force*, ovvero sia organizzazioni connotate da riconoscibilità, identificazione, appartenenza, comunione, comunicazione, dall'agire finalistico cioè senza prefigurare mezzi e modi per conseguire gli obiettivi che, come afferma il sociologo Massimo Balducci, sono da ritenersi i modelli più idonei per affrontare progetti aleatori e unici¹².

I nuovi paradigmi epistemologici del progetto

Va riconosciuto che, nonostante tutto, gli atteggiamenti progettuali odierni restano ancora fortemente ancorati ad approcci epistemologici più o meno aggiornati ma che di fondo riconoscono una sostanziale equivalenza sia nella scomposizione del tutto con capacità di comprendere-governare, sia nell'oggettivazione dei fatti e nella loro possibilità di verifica.

Nel dibattito scientifico tali approcci sono però oggi affiancati da altri punti di vista in cui la realtà non ha in sé teorie o soluzioni da invalidare o convalidare ma semplicemente esiti verso cui processi turbolenti possono più o meno soddisfacentemente spingere.

Paradigmi di ricerca di tipo qualitativo rivendicano a esempio l'impossibilità di generalizzazioni e l'impossibilità di definire sistemi replicabili in maniera soddisfacente.

In questi approcci si è abbandonata l'idea di indagini praticabili in condizioni di imparzialità e separazione incorruttibile dall'oggetto di studio, meglio definibile come soggetto di studio. Più coerentemente si parla di approcci interpretativi, costruttivi ove i soggetti sono interpreti e attori indissolubilmente coinvolti con i propri interessi, ragioni, emozioni e velleità.

Dinanzi a queste prospettive è evidente che approcci fondati su logiche di "programmazione lineare" con scomposizioni e successive ricomposizioni,

rigide separazioni e precise assegnazioni di ruoli e responsabilità possono essere almeno dubitabili. Tali dubbi possono ragionevolmente sorgere anche nei confronti delle più avanzate interpretazioni post-positivistiche che vogliono la scelta del Progetto come individuazione multicriteriale di molteplici soluzioni possibili e dove resiste comunque un atteggiamento volto a definire *ex-ante* un prodotto e un relativo programma attuativo da dimostrare e da conseguire.

Le applicazioni del paradigma interpretativo-costruttivista nella ricerca sociologica mostrano viceversa come si possa operare efficacemente non partendo da idee preconcepite, non dividendo e non tralasciando ma restringendo progressivamente sulla scorta delle informazioni accumulate e circolarmente influenti¹³. L'ipotesi di base è che la realtà non può essere svelata ma "compresa" ovvero accolta piuttosto che spiegata contrastando evidentemente con metodologie riduzionistiche del fenomeno da studiare.

Il trasferimento nell'ambito progettuale di tale paradigma fa sì che anche il progetto possa essere visto come "comprensione" con il dovere di accogliere la realtà nella sua interezza in quanto tutti gli aspetti possono essere importanti e rinunciando a dare spiegazioni sulla base di idee preconcepite o programmi preconstituiti da verificare. Il suo fine dovrebbe essere il *making sense*, dare significato piuttosto che uniformarsi a leggi, inglobare e promuovere la partecipazione di contributi piuttosto che la separazione di competenze.

È però evidente che tali visioni producono forti opposizioni in gran parte dovute alla incontrollabilità del risultato laddove alcuna soluzione è stata prefigurata e debitamente valutata.

La paura del fallimento, la non conformità sono temi profondamente legati ad attività come quelle della progettazione ove il mantenimento delle promesse è essenziale.

Dinanzi a queste preoccupazioni ancora una volta i paradigmi forti hanno risposto oggettivando e misurando i relativi gradi d'incertezza o eventualità di fallimento. Complesse tecniche di calcolo statistico non hanno tardato a riversarsi anche nel settore della progettazione allo scopo di placare l'ansia d'incertezza o più scientificamente per garantire affidabilità.

Ma anche in questo caso va evidenziato che l'affidabilità può essere esprimibile anche in altre maniere che non sono solamente quelle della riduzione a caratteristiche quantitative misurabili ma piuttosto ad attributi di natura "ontologica" legati cioè, come recita il dizionario della lingua italiana, alla possibilità di "fidare nell'altrui capacità, cura e discrezione". In altre parole l'affidabilità e le possibilità di successo andrebbero a interessare la

12. Balducci M. (1972), *Introduzione alla analisi delle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, al capitolo "Organizzazioni e Comunità".

13. Una trattazione in lingua italiana degli approcci qualitativi nella ricerca sociologica è contenuta in Macri D.M. e Tagliaventi M.R. (2000), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. Teoria, tecnica, casi*, Carocci, Roma.

possibilità di curare o verosimilmente d'intervenire, modificare quindi, ma soprattutto di potersi affidare a capacità che nell'organizzazione di progetto sempre più sembrano tendere verso una limitazione dei loro campi d'azione piuttosto che di valorizzazione, coinvolgimento e fiduciosa collaborazione.

Scelta professionalizzante e sapere comprensivo.

Le tendenze di scomposizione non hanno ovviamente risparmiato l'organizzazione universitaria. L'"inevitabile" destrutturazione in fasi triennali e biennali e la conseguente reificazione della laurea breve hanno anche in questo caso riproposto l'altrettanto inevitabile problema di "ciò che metto qui e ciò che metto lì". Ovvero ciò che dell'originario insegnamento quinquennale può e dovrebbe competere agli insegnamenti triennali e ciò che invece dovrebbe essere lasciato agli sviluppi e agli approfondimenti dei due anni successivi. Ciò non solo per semplice necessità di stabilire uno spartiacque ma per comprendere anche quale identità e finalità assegnare al nuovo *status* di laureato breve.

Una delle tentazioni più forti e senz'altro più immediata è quella di identificare lo status del laureato breve con nuove figure professionali a cui si associa un serrato lavoro per nominare la molteplicità delle professioni oggi rintracciabili e isolabili nell'impresa di costruzione e in particolare nel mercato della progettazione.

Seppur comprensibile e in parte motivato dall'impegno di confutare antiche critiche che vogliono il mondo accademico lontano dal reale la scelta professionalizzante appare però debole sotto differenti punti di vista, frutto di confusione sino a rivelarsi, alla lunga, una pericolosa anticamera all'abdicazione delle identità accademiche.

Assecondando gli attuali ritmi di proliferazione professionale, tale scelta potrebbe a esempio generare una rincorsa interminabile dell'offerta formativa il cui rischio sarebbe quello di immettere sul mercato figure e soggetti specificamente "normalizzati" all'esercizio di quella data professione, e addestrati all'uso di determinate tecniche e appositi software operativi che come è noto però hanno il difetto di modificarsi con forte rapidità e imprevedibilità.

In tale scelta sembra sfuggire la comprensione delle recenti dinamiche del mercato della formazione che, rispetto al passato vedono accresciuta e moltiplice la disponibilità dell'offerta. Non più a esclusivo appannaggio del soggetto istituzionale ma alimentata sempre più dal contributo di nuovi operatori pubblici e privati in grado di porsi sia come valide alternative d'integrazione, che di competere concorrenzialmente sul "mercato della formazione". Come viene implicitamente ammesso dallo stesso sistema per "crediti", la formazio-

ne risulta descrivibile come risultato di un *ecosistema-formativo*, prodotto di azioni concomitanti e di molteplici opportunità offerte da soggetti differenti per specifica identità, saperi e missioni e con cui l'università dovrà sempre più cooperare e coesistere in forme di partnership nel rispetto delle proprie reciprocità.

In questo sistema concorrente la perdita d'identità, la tentazione a invadere spazi altrui o viceversa l'arroccamento risulterebbero non solo inadeguati ma anche errati dal punto di vista strategico. Pur con tutte le diverse scomposizioni e riorganizzazioni l'identità accademica dovrebbe rimanere salda e aperta alle più ampie soluzioni di cooperazione. La sua missione formativa dovrebbe re-indirizzarsi verso "obiettivi alti" dell'educazione culturale, delle capacità di giudizio e di valutazione piuttosto che di semplice capacità e attitudine professionali. Al limite il suo insegnamento dovrebbe più esprimersi nella forma narrativa dei criteri e dei principi contenuti negli antichi Trattati piuttosto che mediante quella delle repertoriature conformi dei manuali ottocenteschi, prima e delle soluzioni standardizzate, oggi.

In piena assonanza con il dover-essere del Progetto anche quello della formazione accademica dovrebbe essere quindi quello di un sapere "comprensivo" su cui costruire successivamente e in modo diversificato le abilità professionali che il mercato progressivamente richiede¹⁴.

Dovrebbe in sintesi riferirsi a quei "soggetti nomadi" definiti da Pierre Lévy come individui formati da somme di esperienze individuali e contrassegnati da capacità di "... ascoltare, integrare e restituire la diversità" soggetti che concorrono a formare un'intelligenza collettiva e che vanno tutelati dallo spreco e dalla sottovalutazione¹⁵; soggetti con un "saper-vivere o un vivere-sapere, un sapere coestensivo alla vita" che non si limita "... alla conoscenza scientifica - recentemente, scarsa, limitata - ma di tutto ciò che qualifica la specie *homo sapiens*".

14. Coerentemente anche nei paesi presi a riferimento dall'attuale processo di riforma l'esperienza professionalizzante viene svolta sul campo, lontano dal mondo universitario. Questa opportunità potrà essere sfruttata sia per acquisire apposite attitudini professionali o per acquisire crediti da spendere nei bienni successivi di perfezionamento. È quindi evidente il riconoscimento di una offerta formativa "alternativa" al mondo universitario che nel nostro paese è ancora tutta da consolidarsi.

15. "Dalla pagella scolastica ai livelli di qualifica nelle industrie, dai modi arcaici di gestione all'esclusione sociale tramite la disoccupazione, si assiste oggi a una vera e propria organizzazione dell'ignoranza a scapito dell'intelligenza delle persone, a un tremendo spreco di esperienza, di abilità e ricchezza umana". Lévy P. (1994). *L'intelligence collettive. Per un anthropologie du cyberspace*, pp. 34-35; trad. it. *L'intelligenza collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1996. Di seguito pp. 114.