



Saverio Mecca

*Il progetto come azione tra ordine e disordine. Alla ricerca dell'armonia*

Rubbettino Editore, 2022

Una delle più calzanti definizioni del genere di problemi che ci si trova a dover affrontare in ambito architettonico è quella data dall'urban designer Melvin M. Webber e dal teorico del design Horst W. J. Rittel.

In riferimento alle attività di *problem-solving*, Webber e Rittel individuano due categorie, quelle dei problemi ben definiti (*tame problems*) e mal definiti (*wicked problems*). Come giustamente nota Matteo Zambelli (2019, p. 30), non è casuale che proprio un urbanista e un designer abbiano coniato il concetto di problemi mal definiti, «visto che l'urbanistica, l'architettura e il design rientrano a pieno titolo in questa categoria».

I problemi mal definiti infatti, come quelli in ambito architettonico, non hanno una formulazione strutturata, si basano sull'anticipazione di soluzioni per essere compresi e affrontati, portando a soluzioni uniche e irripetibili, ma che non possono essere vere o false, né valutabili oggettivamente. In questo tipo di problemi, «*the information needed to understand the problem depends upon one's idea for solving it*» (Webber and Rittel, 1973, p. 161).

Il particolare *status* dei processi progettuali-realizzativi in architettura, come serie di operazioni per rispondere a problemi mal definiti, ha una conseguenza importantissima in relazione alla loro gestione.

Se, da un lato, è infatti evidente la necessità di individuare sistemi di *Project Management* per la gestione di operazioni edilizie, specie quando importanti in termini di risorse economiche e

umane impiegate e di impatti ambientali e sociali, dall'altro è altrettanto evidente che la particolare natura dei problemi mal definiti ai quali queste operazioni devono rispondere rende di fatto difficili – quando non impossibili – da applicare questi stessi sistemi di gestione.

Nell'attuale contesto tecnologico, sociale e culturale, con la forte spinta alla digitalizzazione (BIMizzazione) dei processi progettuali e realizzativi e in condizioni ambientali sempre più critiche, la questione della definizione dei limiti dei sistemi di gestione sta assumendo un'importanza davvero cruciale.

È proprio questa la questione che Saverio Mecca ben inquadra e affronta nel suo interessante saggio.

L'autore parte dalla considerazione che «la discussione sul progetto e sull'agire per progetti è stata perlopiù trascurata e lasciata ai gestori di progetto (project managers) che [...] lavorano solo sulla dimensione dell'ordinare, riducendo il progetto o a un sistema opportunamente determinato e chiuso e fortemente confinato o a un ineffabile processo di invenzione progettuale, ancora nostalgico di saperi e segreti dei mestieri artigiani» (Mecca, 2022, p. 12).

L'autore affronta subito la teoria classica dell'organizzazione (Frederick W. Taylor) e spiega i principi del *Project Management*, a partire da Henri Fayol e attraverso gli sviluppi del PMI, così come dello *Scientific Management* e dell'approccio *Human Relations*, mostrando i limiti di queste teorie nella gestione di processi di progettazione e costruzione. Nel bel capitolo «[...] like a hound following a fox», a partire da una citazione in esergo di Peter Rice, Mecca richiama poi le epistemologie costruttiviste per spiegare come il progetto non esista al di fuori del soggetto che progetta, rappresentando un atto creativo di costruzione di nuova conoscenza. Introduce così il principio di modellizzazio-

One of the most fitting definitions of the kind of problems that we find ourselves having to tackle in the architectural sector is the one provided by the urban designer Melvin M. Webber and by the design theorist Horst W. J. Rittel. With reference to the activities of problem-solving, Webber and Rittel identify two categories, those of the tame problems and wicked problems. As Matteo Zambelli (2019, p. 30) correctly notes, it is no accident that an urban designer and a designer defined the concept of wicked problems, considering the fact that urban planning, architecture and design come rightfully within this category. Indeed, wicked problems, like those in an architectural environment, have no structured expression, they are based on previewing solutions to be understood and tackled, leading to unique and unrepeatable solutions, that can-

not be true or false, or objectively assessed. In this type of problem, «the information needed to understand the problem depends upon one's idea for solving it» (Webber and Rittel, 1973, p. 161).

The particular status of the design-execution processes in architecture, as a series of operations to respond to wicked problems, has a very important consequence in relation to their management.

If, on the one hand, the need to identify Project Management systems to handle building operations is indeed evident, above all when they are important in terms of economic and human resources employed and of environmental and social impact, on the other, it is also evident that the particular nature of wicked problems, to which these operations must respond, makes it difficult – if not impossible

– to apply these same management systems.

In the current technological, social and cultural context, with the strong drive towards the digitization of the design and execution processes and in increasingly critical environmental conditions, the question of defining the limits of the management systems is assuming a truly crucial importance. This is the question that Saverio Mecca understands well and tackles in his interesting essay.

The author's starting point is the consideration that the discussion about the project and on project-based work has been generally neglected and left to the project managers who only work on the dimension of the order, limiting the project either to a suitably identified and closed and strongly isolated system, or to an indescribable process of design invention, still nostalgic of

the knowledge and secrets of the old crafts (Mecca, 2022, p. 12).

The author immediately tackles the classic theory of organisation (Frederick W. Taylor) and explains the principles of Project Management, starting from Henri Fayol and through the developments of the PMI, as well as of Scientific Management and of the Human Relations approach, showing the limits of these theories in managing design and construction processes. In the fine chapter «[...] like a hound following a fox», starting from an epigraph of Peter Rice, Mecca then uses the constructivist epistemologies to explain how the project does not exist outside the designing subject, representing a creative act of construction of new knowledge. In this way he introduces the principle of systemic modelling and the concept of "science of design" (Herbert A. Simon) that is

ne sistemica e il concetto di “*science of design*” (Herbert A. Simon) che – rinunciando al valore di verità oggettiva – si fonda sulla conoscenza proiettiva del soggetto che progetta.

Si apre dunque il campo all’introduzione di teorie che possono meglio rappresentare le condizioni di strutturale incertezza dell’ambito progettuale e vengono richiamate la Teoria dei sistemi aperti e i lavori del Tavistock Institute e soprattutto di John A. Seiler. Proprio gli studi di quest’ultimo aprono ad una visione sistemica capace di meglio confrontarsi con quella che viene definita la turbolenza dell’ambiente operativo e con le diversità e incertezze delle organizzazioni umane così determinanti nella gestione di progetti. A partire dall’impostazione di Seiler, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch portano avanti l’idea che, per gestire processi complessi connessi con ambienti turbolenti, servono strutture organizzative organiche più flessibili, meno formalizzate, meglio capaci di sollecitare l’autonomia dei singoli e di rispondere all’incertezza e contraddittorietà strutturali dell’agire per progetti. In questo quadro, Mecca introduce il lavoro di James D. Thompson che «costruisce una teoria dell’azione organizzativa fondata su una razionalità intenzionale e limitata che consente di individuare soluzioni soddisfacenti secondo criteri di valutazione diversi in relazione ai gradi di incertezza e complessità strutturale» (Mecca, 2022, p. 114). La rinuncia a metodologie analitiche orientate al controllo totale dei flussi di dati apre così a sistemi di gestione flessibili più vicini all’agire per progetti, stimolando la necessità di elaborare metodologie maggiormente in grado di tener conto, in una visione armonica, delle diverse dimensioni coinvolte, tecniche, economiche, ma anche umane ed emozionali. Mecca chiude proprio su quest’ultima dimensione, nella speranza che considerarla serva ad affrontare l’urgenza della questione ambientale.

based on the projective knowledge of the designing subject and foregoes the value of objective truth.

He thus paves the way to introducing theories that can better represent the conditions of structural uncertainty of the project environment and references the Theory of the open systems and the works of the Tavistock Institute and above all of John A. Seiler. The latter’s studies provide a systemic vision capable of dealing better with what is defined the turbulence of the operative environment and with the diversity and uncertainty of the human organisations, which are so important in project management. Starting from Seiler’s approach, Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch develop the idea that more flexible and less formalised organisational structures are necessary for managing complex processes connected to turbulent environments because they are

more capable of stimulating individual autonomy and of responding to the structural uncertainty and contradictions of project-based work. Within this framework, Mecca introduces James D. Thompson’s work that constructs a theory of organisational action based on an intentional and limited rationality that allows satisfactory solutions to be identified according to different assessment criteria in relation to the degrees of structural uncertainty and complexity (Mecca, 2022, p. 114). Not using analytical methods aimed at totally controlling data flows thus paves the way to flexible management systems closer to project-based work, stimulating the need to create methods more capable of taking into account the different dimensions involved: technical, economic, but also human and emotional. Mecca closes on this final dimension, in the hope that con-

La riflessione proposta da Mecca mostra così tutta la sua portata e attualità. Se non saremo in grado di calibrare i sistemi di gestione in campo edilizio, le alternative sono, da un lato, il sistematico superamento dei limiti di budget e di tempo di realizzazione previsti, nonché la scarsa affidabilità delle opere realizzate; dall’altro, una burocratizzazione eccessiva, un irrigidimento dei processi progettuali e realizzativi tale da falsarne se non addirittura tradirne le pur strutturalmente incerte premesse e risultati attesi, le promesse di innovazione e le ormai datate e rivoluzionarie “speranze” ambientali (Maldonado, 1970), in un processo che Gianluca Bocchi (1991, pp. 73-74) descriveva come segnato dal «peccato capitale di dirigismo dell’umanità contemporanea» solo in grado di «operare una riduzione di complessità preventiva dei processi di diversificazione oggi in atto, invece di attendere che questi processi mostrino e mettano alla prova il loro enorme potenziale di sperimentazione e possano dunque costituire una base per l’elaborazione di livelli evolutivi di ordine superiore».

Andrea Giachetta

<https://orcid.org/0000-0003-2807-4426>

#### REFERENCES

- Bocchi, G. (1991), *La varietà nei processi evolutivi*, in Bottero, M. (ed.), *Spazio e conoscenza nella costruzione dell’ambiente*, Franco Angeli, Milano.
- Maldonado, T. (1970), *La speranza progettuale*, Giulio Einaudi editore, Torino.
- Mecca, S. (2022), *Il progetto come azione tra ordine e disordine. Alla ricerca dell’armonia*. Rubbettino Editore, Catanzaro.
- Webber, M.M. and Rittel, H.W.J. (1973), “Dilemmas in a General Theory of Planning”, *Policy Sciences*, n.4, pp.155-169.
- Zambelli, M. (2019), *La mente nel progetto. Lanalogia e la metafora nell’architettura e nel design*, Didapress, Firenze.

sidering it may help to tackle the urgency of the environmental question. Mecca’s study thus shows its whole range and topicality. Unless we are capable of calibrating building management systems, the alternatives are, on the one hand, systematically exceeding the envisaged works budget and time limits, as well as the poor reliability of the works created, on the other, excessive bureaucracy, a stiffening of the design and execution processes, such as to distort or even betray the structurally uncertain preconditions and expected results, the promises of innovation and the now dated and revolutionary environmental “hopes” (Maldonado, 1970), in a process that Gianluca Bocchi (1991, pp. 73-74) described as being scarred by the capital sin of dirigisme of contemporary humanity only capable of reducing prior complexity of the diversification processes now in

place, instead of waiting for these processes to show and test their enormous experimental potential and can thus constitute a basis for developing higher levels of evolution.