

Costruire nell'incertezza. Lavorare per un rapporto sincero con le comunità.

di Fabio Landolfo

(in *“Il Ritorno a Casa degli Ulissi. Le professioni al tempo della rigenerazione urbana”* New Fabric Pacini Editore 2019.)

Praticare l'indisciplina

All'interno degli studi urbani e nella pratica delle politiche pubbliche più generalmente intesa il coinvolgimento di diversi campi del sapere e di diverse pratiche professionali è diventata una prassi ormai consolidata. I precursori di questo approccio sono stati i programmi integrati di derivazione europea come i PIU Europa o i programmi URBAN, strumenti di intervento che prevedono azioni materiali e immateriali a scala urbana. Nonostante la diffusione dei programmi integrati le azioni che compongono gli interventi seppure di diverse natura restano molto spesso slegate tra loro. Capita di frequente che chi si occupa delle politiche sociali e immateriali resta scollegato da chi si occupa della natura fisica del territorio, dall'ufficio tecnico e dal progettista degli interventi materiali. Nei casi di successo si crea una forte connessione tra interventi di natura diversa, strumenti di dialogo e momenti di incontro, ma lo scopo è tuttalpiù creare dei collegamenti. Questo, chiaramente, non è dovuto alla mancata volontà dei protagonisti delle scelte quanto agli elementi culturali che guidano il loro lavoro. Il presupposto da cui partono questi strumenti, infatti, è la realizzazione di un lavoro interdisciplinare, un progetto unitario che abbraccia più settori. Se l'esito può essere unitario il metodo in cui ci si arriva è dato dalla somma dei diversi approcci disciplinari che continuano a lavorare in maniera indipendente. Questo non vuol dire che non ci siano punti di contatto, ma gli strumenti, le strategie e le soluzioni adottate restano diverse e indifferenti al lavoro degli altri campi. Quello che ho imparato in questi anni è la necessità di trovare dei punti di contatto non sui fini delle azioni ma sul metodo dal quale scaturiscono. Prima di lavorare su come conciliare le esigenze dei diversi aspetti è necessario rompere gli argini, creare le condizioni per mescolare gli approcci disciplinari e creare un metodo di lavoro condiviso. In questo modo il progetto sarà l'esito dell'interazione tra le persone che lo hanno prodotto e non la somma delle singole competenze. Chiamo questo metodo indisciplina perché il risultato non è l'interazione tra metodi diversi ma la produzione di un metodo nuovo, contestualizzato nel tempo e nello spazio e caratterizzato da un forte grado di coinvolgimento delle specificità delle persone che partecipano.

Curare il processo

L'esigenza di tener conto del modo con il quale si raggiungono gli obiettivi non è solo un problema etico. La maggiore attenzione dell'utilizzo di risorse pubbliche unita alla crescente diversità della composizione sociali che richiedono una molteplicità di trattamenti differenti, generano, tra l'altro,

l'esigenza di diversificare i risultati delle singole azioni. Per fare in modo che i risultati di un'azione siano più di uno è necessario investire nella cura del processo. Risulta tuttavia sempre molto difficile riuscire a spostare l'attenzione dal risultato al modo con il quale lo si raggiunge. In un momento storico in cui le risorse economiche, decisionali e di fiducia risultano scarse la possibilità di realizzare e dimostrare un'efficacia nella persecuzione degli obiettivi è uno degli auspici più significativi del decisore pubblico. Questa esigenza non va sottovalutata, dalla capacità di dimostrare la sua efficacia passa lo stato di salute della democrazia. Non è un caso che gli istinti autoritari nascono sempre come risposta all'incapacità di azione delle forme democratiche e si propongano come strada più rapida ed efficace per il raggiungimento del bene comune. Per questa ragione i primi obiettivi dei loro attacchi sono le strutture e gli apparati pubblici, le forme in cui la democrazia è organizzata. Ma come è possibile badare al processo senza deludere le aspettative di risultato del committente? Un primo metodo potrebbe essere quello di spaccettare il risultato in più obiettivi di breve corso in modo da rendere più frequenti i risultati e meno insistente l'attesa degli stessi. Un altro modo è quello di costruire dei parametri condivisibili di valutazione del processo che siano spendibili come obiettivi anche dal committente. Chiaramente nessuna di queste è una soluzione ma forse possono rappresentare delle giuste vie di mezzo. Più adeguata sembra essere come risposta quella di progettare i processi e non gli esiti. Questa sperimentazione anche se resa sempre più frequente dall'interlocuzione con soggetti pubblici che hanno sviluppato una spiccata intelligenza istituzionale, resta di difficile applicazione.

Lasciare spazio alle possibilità

In questi anni mi è capitato spesso di lavorare con le persone in percorsi di progettazione partecipata o in laboratori formativi con gruppi di ragazzi. Il principale strumento di lavoro che ho utilizzato è stato la costruzione di un rapporto umano e paritetico con l'altro. Per fare in modo che questa non sia un'esigenza strumentale è necessario che si determinino due pre-condizioni fondamentali: la costruzione di un rapporto sincero e franco all'interno del gruppo, e la possibilità di incidere in maniera significativa nella determinazione del risultato finale. Da questo ho imparato la potenza dell'imprevedibilità. Solo costruendo delle condizioni di contesto in grado di lasciare spazio all'inatteso possiamo creare le possibilità alle persone di determinare l'esito di un processo che li riguarda. Coinvolgere gli altri nel proprio lavoro deve essere accompagnato anche da una delega, dalla volontà di fare un passo indietro e mettere in discussione le proprie certezze. Sviluppare la capacità di accettare il fallimento come esito progettuale è il passo più difficile ma indispensabile in questo approccio. L'atteggiamento più utile per chi cerca di adottare questo sguardo è la fiducia. È necessario avere fiducia nelle proprie attitudini, nell'intelligenza collettiva, nell'abilità di costruire collettivamente le soluzioni ai problemi e così via. Per fare in modo che questo avvenga davvero è

necessario progettare un processo a maglie larghe, con la possibilità di chiarirlo nel tempo e adattarlo alle condizioni del momento e alle persone che ne fanno parte. Questo approccio è fortemente destabilizzante, capita spesso che il committente si senta spaesato nel non riuscire non solo a controllare ma nemmeno a ipotizzare cosa succederà nel corso del processo e come si concluderà la vicenda. Ma nel lavorare con le persone il confine tra il lavoro di comunità e la strumentalizzazione è scivoloso. Il pericolo di utilizzare le persone per perseguire il proprio fine, seppur giusto e nobile, è sempre dietro l'angolo. L'unica possibilità che abbiamo è lasciare sempre aperta la porta alle possibilità.

Essere strabici

Uno degli effetti più marcati della globalizzazione è la costruzione di una forte interdipendenza tra aspetti molto diversi e luoghi molto distanti; questa caratteristica ha come conseguenza la forte riduzione delle distanze, non solo in senso metaforico. Adattarsi a questo cambiamento vuol dire sviluppare l'abilità di guardare contemporaneamente in due direzioni: valutare le dinamiche delle trasformazioni globali e i piccoli cambiamenti locali, prevedere azioni sullo spazio fisico e sulle relazioni immateriali sono solo alcuni significativi esempi. La correlazione tra qualità dello spazio fisico e delle relazioni sociali è di volta in volta forzata verso l'uno o l'altro aspetto a seconda del pensiero, o più di frequente del mestiere, di chi la sostiene. È difficile evitare che chi si occupa di condizioni sociali scivoli nel ritenere l'intervento sullo spazio fisico un attivatore di processi sociali e quindi di interesse pubblico. Così come è difficile evitare che chi si occupa di trasformazione dello spazio fisico ritenga le relazioni sociali come conseguenze determinate dal proprio lavoro. Ovviamente queste due affermazioni non sono di per sé sbagliate, ma non rappresentano tutta la verità. Nell'osservare la vita delle comunità e in particolare la consuetudine di uso dello spazio pubblico sembra evidente come spazio fisico e relazioni sociali sono due elementi inscindibili. Spesso capita nell'interpretare i comportamenti collettivi di non riuscire a distinguere la causa dall'effetto, l'elemento determinante da quello determinato. Questo perché la relazione tra spazio e socialità non segue un rapporto di causa-effetto, è sempre molto difficile anche solo indicare come ipotesi quello che può avvenire dal punto di vista sociale come conseguenza di un intervento fisico e viceversa. La stessa teoria della finestre rotte che attribuisce al contesto fisico la capacità di incentivare o disincentivare i piccoli reati e che ha dato il fondamento teorico ad una stagione di inasprimento delle pene per i piccoli reati nello stato di New York voluta da Rudolph Giuliani, dimostra a distanza di anni, numeri alla mano tutta la sua inefficacia. È necessario invece considerare questi due elementi come un tutt'uno, non solo inscindibili ma indistinguibili. Nessun intervento, di nessuna natura, agisce esclusivamente su un solo aspetto, nella complessità che contraddistingue questo tema i piani sociali, relazionali, economici, politici non solo si intersecano

ma si confondono. Il suggerimento che ne viene fuori per chi lavora con le comunità è di guardare nelle due direzioni contemporaneamente: prestare attenzione alla qualità dello spazio in cui si progettano attività sociali e avere cura delle relazioni sociali quando si interviene nella trasformazione di uno spazio fisico.

Celebrare la complessità

Non sfuggirà di certo a chi legge l'esistenza di un filo rosso che collega i quattro temi precedentemente esaminati. Tutte le indicazioni, infatti, hanno come elemento comune il tentativo di trattare la complessità senza sminuirla. L'approccio più frequente nel cercare di comprendere una realtà complessa è segmentarla in porzioni più piccole, presumibilmente più semplici e quindi maggiormente comprensibili. Ma è davvero scomponibile la realtà? Osservarne un pezzo non ci limita solo nella comprensione del resto ma può causare una forte distorsione di quello che stiamo osservando. La giustificazione di questo atteggiamento risiede nel riconoscere con umiltà i limiti della ragione, ma quel che si perde nello spezzare i legami che tengono uniti gli accadimenti è senz'altro di più di quello che si comprende nell'arrendersi a questa razionalità. Le limitazioni del pensiero razional-comprensivo da cui deriva questa attitudine sono abbondantemente indagate all'interno della letteratura sui modelli decisionali. Gli studi che Charls Lindblom e di Herbert Simon, su tutti, hanno dedicato alla teoria delle decisioni dimostrano come l'indisponibilità di informazioni, l'incapacità di valutare le alternative e l'impossibilità di separare i mezzi dai fini rendono inadeguato il modello razional-comprensivo sia come strumento regolativo che interpretativo della realtà. Nel lavorare con le comunità bisognerebbe acquisire la capacità di non capire ma non per questo smettere di cercare. È un lavoro molto difficile e richiede spalle forti e una certa sfrontatezza: avere la possibilità di ammettere l'incertezza, l'indecisione, l'insicurezza. Sicuramente è un approccio poco remunerativo ma più onesto. È necessario avere il coraggio dei propri dubbi e non solo delle proprie idee. Seppure in un primo momento questo approccio può sembrare poco produttivo per quanto riguarda l'obiettivo, risulta di grande utilità nell'impostare un percorso che si basi sul processo. Riconoscere la possibilità di procedere per tentativi genera un grande rapporto di fiducia fondato sulla sincerità. Celebrare la complessità vuol dire non cercare di comprenderla o di decodificarla, ma accettarla; cercare di capire dei frammenti e ipotizzare le parti mancanti, sapendo che è una ricostruzione temporanea e instabile solo in attesa di un ulteriore approssimazione.