

L'incontro di “diversi” e la valorizzazione delle professionalità: l'esperienza di Sasso Marconi

Cati La Monica

È la somma che fa il totale

(Antonio De Curtis)

0. Premessa

L'esperienza di urbanistica partecipata a Sasso Marconi è molto “giovane” e, per questo, frammentaria e determinata più da singoli episodi che da un percorso organico e metodico; l'esperienza a cui farò riferimento non è consolidata da anni di interventi o da una consuetudine ormai affinata di relazioni e laboratori: è piuttosto un inizio, un primo passo verso l'identificazione di un percorso ottimale che possa dare metodo e “gambe” a un reale processo di costruzione di una città sostenibile.

Gli spunti e i commenti che seguiranno fanno seguito ad un'esperienza di formazione e a tre laboratori di urbanistica realizzati nelle scuole materne ed elementari del territorio che hanno coinvolto contemporaneamente operatori comunali, volontari e insegnanti.

Racconterò la mia esperienza non tanto per quello che ha portato in termini di insuccessi e successi, di conseguimento - o mancato conseguimento - di obiettivi in ciascun singolo laboratorio, quanto per quello che ha messo in moto in termini di relazione, di “sentimenti”, di analisi personale, di crescita professionale e soprattutto di “desideri” nei diversi attori adulti che vi hanno partecipato.¹

Ho focalizzato l'attenzione su diversi aspetti: su come ciascun “ruolo”, ciascuna “professionalità” ha influito, ha agito, ha “fatto agire”;

¹ Oltre a chi scrive, responsabile dell'area Servizi alla persona del Comune di Sasso Marconi, l'esperienza ha coinvolto l'architetto responsabile dell'area collettività e territorio, il geometra responsabile dell'unità operativa Tutela ambientale, la responsabile dell'Uo Istruzione, cultura, sport e tempo libero, un'addetta amministrativa del servizio Istruzione / cultura, alcuni giardinieri comunali e alcuni insegnanti di scuola materna ed elementare.

su come le relazioni si sono modificate; su come i diversi “ambienti” vissuti da ogni attore adulto hanno influito sul percorso; sui problemi che spesso hanno bloccato il risultato e infine su ciò che è veramente rimasto di tutta l’esperienza.

Ho cercato non tanto di dare risposte, quanto di “leggere” le cose successe dandovi una mia personale chiave di lettura e di sviluppo, cercando di mettere sul tavolo alcune sollecitazioni e prime considerazioni.

1. Il rapporto gerarchico e il mansionario

Nella consuetudine giornaliera di lavoro, il mio ruolo di responsabile dell’area Servizi alla persona del comune di Sasso Marconi comporta attività e funzioni di tipo organizzativo-decisionale: come responsabile di un’area complessa costituita da più uffici che gestiscono numerosi servizi (sociale, sanità scuola, sport, turismo, cimiteri, cultura ecc.), normalmente devo seguire diverse attività (organizzare e coordinare il sistema delle relazioni all’interno e all’esterno dell’area, aiutare i singoli responsabili degli uffici ad avere le corrette informazioni per gestire i servizi, dare impulso verso il nuovo ed il miglioramento dell’esistente, risolvere problemi, decidere soprattutto quando le criticità sono più forti e difficili da superare, essere un riferimento costante per i responsabili dei servizi quando essi ne ravvisino la necessità).

Quando inizia un progetto o un’attività nuova è consuetudine che sia io a “tirare le fila”, ma ho sempre creduto che questo non dovesse avvenire in un’esperienza di urbanistica partecipata dove le professionalità degli adulti devono esprimersi in modo paritario per realizzare idee e spunti portati dai bambini.

I laboratori non dovevano portare ad un risultato sulla base del “pensiero” della responsabile di area o dell’insegnante o dell’architetto o di qualcun altro. Un’esperienza di progettazione partecipata *non deve* riproporre le gerarchie interne ai singoli enti; un’esperienza di urbanistica partecipata non deve realizzare solo quello che un insegnante, un geometra, un architetto *saprebbe* realizzare con la propria professionalità, altrimenti non sarebbe un’esperienza di urbanistica partecipata. Mi aspettavo dunque qualcosa di più e di diverso, e mi ponevo alcune domande:

- come riuscire a fare emergere tutte le potenzialità di ogni singolo attore adulto al di là del ruolo rivestito?
- come “cancellare”, quindi, il mio normale ruolo gerarchico in un’esperienza che gerarchica non deve essere?
- come fare in modo che ogni singolo componente del gruppo di progetto si sentisse libero di dire veramente quello che pensava senza “censurarlo”, anche inavvertitamente?
- come essere adulti-professionalmente-competenti, e quindi adulti-consapevoli che sanno dare un parere tecnico, senza fare uscire unicamente la propria visione del mondo e delle cose?

darvi risposta.

Per non influire troppo sul progetto, ho cercato di starci dentro senza esserne il leader, provando ad essere più distaccata, astenendomi dal convocare incontri, scegliendo di non partecipare a riunioni dove la mia presenza poteva monopolizzare l'attenzione. Ho deciso di essere meno "forte" nell'esplicitare le mie idee per evitare che la soluzione individuata fosse la mia e non quella decisa dal gruppo.

In realtà questa mia personale difficoltà, e i miei tentativi di darvi risposta, invece che portare ad un risultato positivo hanno spesso bloccato il processo e soprattutto il raggiungimento delle piccole soluzioni concordate insieme. È successo quindi che spesso le azioni non avevano seguito perché non c'era stato chi aveva dato disposizioni su come muoversi. Probabilmente il blocco si è prodotto perché non era chiaro chi doveva fare una cosa e chi un'altra. Non era chiaro chi dovesse per primo chiedere, o fare, o convocare.

In ogni ente strutturato gerarchicamente, o in cui comunque esistono ruoli e mansioni precise, c'è una consuetudine di comportamento: se non vi è chiarezza su chi deve partire nessuno parte, perché c'è il timore di uscire dal proprio binario, di scavalcare qualcuno che "sta sopra", di fare qualcosa "che non spetta a me". E ancora funziona il meccanismo di "se lui non mi telefona non telefono certo io". Inoltre ho notato che anche nella gestione dei laboratori ognuno ha assunto il ruolo che normalmente ha: se io normalmente dirigo, anche in questo caso ci si aspetta che io diriga, se il geometra se ne intende di ambiente, allora solo lui sarà quello che andrà nelle scuole a spiegare perché se ne intende di opere e di siepi. Chiediamoci perché, ad esempio, la mostra dentro il comune a livello organizzativo la deve preparare la responsabile del servizio Istruzione cultura e la ragazza addetta dell'ufficio Cultura? Perché solo l'insegnante può gestire il lato pedagogico nel rapporto con i bambini?

In genere si è teso a riproporre i meccanismi delle competenze e dei mansionari ordinari: tu sei all'ufficio Cultura e dunque ti "toccano" i servizi culturali; tu sei "sotto" ad una responsabile e dunque prima devi aspettare le decisioni della responsabile; tu sei un insegnante e quindi curi il rapporto con i bambini.

Qualcosa di importante però è successo. Durante il processo ci siamo accorti di tutto questo, tanto che il desiderio di non rimanere "nei propri panni" è stato esplicitato più volte: perché solo il geometra è andato nelle classi? sarebbe piaciuto anche a me. Perché non parliamo con i bambini di come organizzare la mostra? Ho sentito più volte queste ed altre frasi.

2. La condivisione degli obiettivi

L'esperienza ha fatto emergere un aspetto, forse scontato ma molto importante: ogni cosa che parte da una condivisione iniziale ha molta più possibilità di riuscita.

Dico questo anche se stiamo ancora facendo molta fatica a dare visibilità e attuazione anche ad alcuni piccoli obiettivi che ci eravamo posti, ma avverto che al di là del risultato, che a volte manca, la “tensione” nella ricerca di soluzioni è sempre stata positiva. Stabilire insieme” facciamo questo piuttosto che quest’altro” obbliga al dialogo, al confronto.

Il rapporto fra scuola e comune è sempre un rapporto conflittuale, fatto di reciproche incomprensioni. Il comune si lamenta della scuola perché troppo rigida, troppo spesso “richiedente”, sempre “mai contenta”. Inoltre gli insegnanti, per paura della responsabilità che hanno nei confronti dei bambini, desidererebbero cose che in un ambiente normale non vorrebbero mai. Per assurdo, io stessa ho pensato più volte che per risolvere i problemi della scuola bisognerebbe avere aule quadrate imbottite di materassi con un vigilante-robot pronto a colpire il bambino in situazione di rischio. Viceversa la scuola si lamenta perché il comune “non fa”, “è sempre in ritardo”, “non ascolta le reali esigenze della scuola”, “realizza opere giganti senza provvedere alle piccole manutenzioni” e così via. Si tratta di un campionario conosciuto fatto di reciproche lamentele, che penso si ripropongano uguali in tutti i comuni. Siamo di fronte ad un’incapacità reciproca di entrare in una vera relazione di dialogo.

Nei laboratori di urbanistica partecipata la condivisione di un obiettivo, seppur piccolo, ha comportato il fatto di dover ragionare insieme per il raggiungimento di qualcosa in comune. La condivisione obbliga al dialogo, alla mediazione, rende le priorità comuni, modifica le sensazioni, il modo di “vivere” l’altro.

Ogni attore adulto, allora, improvvisamente “scende” dal piedistallo del proprio ruolo e accede alla dimensione dell’”altro”: non più l’insegnante, il geometra, l’architetto, ma una persona con una certa professionalità che può, insieme alle altre, trovare una soluzione. Ecco allora che il “no” secco a richieste che sembravano inopportune diventa “vediamo come fare”, oppure “forse si può fare, ma bisogna...”, o ancora “non si può fare così ma potremmo...”.

E così le risposte, anche nei piccoli laboratori di Sasso Marconi, sono cambiate. Prima dell’attivazione dei laboratori, se in comune fosse arrivata una domanda del tipo “vogliamo costruire una casetta di legno da mettere nel giardino della scuola”, le risposte prevedibili sarebbero state:

1) la normativa non lo prevede;

oppure

2) scegliete sul catalogo del fornitore X qualcosa che fa al caso vostro;

oppure

3) non ci sono i soldi.

Nella nostra esperienza di urbanistica partecipata la procedura formale non è stata saltata ma “addomesticata”. I servizi comunali intendevano impegnarsi nel trovare soluzioni a richieste che provenivano da un processo comune in cui i bambini progettavano qualcosa di veramente desiderato e non imposto. La procedura allora è stata mediata per individuare risposte senza impedire il rispetto sostanziale degli aspetti

sia tecnici che sicurezza. Ogni tecnico voleva dare "il meglio" che poteva e dunque... la richiesta della scuola da pura e semplice richiesta di fondi si è trasformata in una richiesta di parere per arrivare ad individuare una soluzione che potesse rispondere alle aspettative vere dei bambini.

3. L'ascolto

Quasi sempre negli ambienti di lavoro manca una vera e propria disponibilità ad ascoltare l'altro.

In una rigida separazione di ruoli e di competenze, la difficoltà di entrare in reale relazione con l'altro è amplificata. Forse per fretta, per eccessivo carico di lavoro o per altre motivazioni, di fronte ad una richiesta la reazione più comune spesso: è "io ti ascolto" ma solo se:

- hai già presentato il modulo di domanda;
- la cosa mi compete;
- la normativa lo prevede;
- ci sono i soldi;
- l'assessore me lo ha detto;
- ...

Così l'ascolto diventa secondario, mentre primario diventa "tutto il resto" - con il forte rischio di perdere di vista "cosa uno dice", "cosa uno chiede realmente". I luoghi e i tempi dell'ascolto mancano. Molto spesso dietro una domanda si nasconde molto altro. In realtà sarebbe possibile capire cosa si cela dietro la domanda, magari anche dando dei no alla domanda diretta, ma riuscendo a capire realmente che cosa vi sottende e rispondendo a quell'interrogativo tacito. Il meccanismo comune è invece: "a domanda rispondo" - e ci si ferma lì. I laboratori di urbanistica partecipata hanno sottolineato che aprire un canale di ascolto permette di capire l'altro al di là del ruolo che questo riveste. L'ascolto permette inoltre di soddisfare una richiesta anche senza dare piena risposta alla domanda iniziale.

Parlare insieme di quello che i bambini immaginavano per il giardino della scuola ci ha obbligati spesso a pensare a ciò che era "possibile fare" per individuare una prima risposta, un primo segnale positivo, anche laddove non era possibile prevedere l'intero intervento richiesto. Un ponte, una strada, ad esempio, richiedono finanziamenti che spesso non ci sono, ma forse si possono individuare piccole soluzioni che vanno egualmente incontro alla richiesta. Si tratta di una soluzione sub-ottimale, che è già un inizio di risposta... Perché non dargli seguito?

4. Alzarsi dalla sedia

Mi piace definire con questa frase - "alzarsi dalla sedia" - il vedere, il toccare, il capire insieme andando sul posto. Spesso per problemi di tempo, per facilità, per abitudine nel nostro lavoro si è abituati a dare

risposta trattando gli argomenti unicamente sulla carta, perdendo di vista la realtà stessa delle cose. Spesso le cose stesse diventano delibere, determine, atti di impegno di spesa, leggi e così via. Lavorare su un progetto di urbanistica partecipata ci ha obbligato invece ad “alzarci dalla sedia”: siamo andati insieme sul posto, abbiamo camminato insieme, abbiamo visto percorsi, giardini, materiali, progetti. Il fatto che la richiesta venisse dai bambini ha obbligato noi adulti a cercare di capire quale risposta migliore poteva essere data. Ci siamo trovati tutti sul posto: politici, tecnici, insegnanti, amministrativi.

Il tempo o, meglio, la disponibilità del “giusto” tempo per fare le cose è il problema principale di tutto il percorso:

- come essere disponibili se alla porta aspettano decine di persone?
 - come ascoltare se intanto suona il telefono a ripetizione?
 - come rispettare i tempi se le scadenze si accavallano inesorabilmente?
- Purtroppo i laboratori di urbanistica partecipata si vanno ad inserire in un contesto che spesso è molto saturo... Come dare risposta a questo problema?

5. Esserci o non esserci

Se devo costruire una nuova scuola, devo seguire alcuni passaggi: la progetto, la costruisco, magari coinvolgo qualcuno nel percorso, ed ho finito. Ho raggiunto l'obiettivo. La difficoltà in questo caso sta nell'obiettivo da conseguire, ma se seguo le procedure corrette e se ho i fondi sicuramente posso raggiungere l'obiettivo nel modo migliore. In questo iter non mi viene richiesto un impegno personale particolarmente gravoso al di là di quello strettamente legato alla mia capacità professionale di progettare, di insegnare, di deliberare e così via.

Viceversa operare all'interno dell'ottica della Città sostenibile dei bambini e delle bambine non significa prevedere l'iter lineare *progetto - obiettivo* da conseguire: non basta. Anche se realizzo un primo laboratorio e questo funziona, anche se ne imposto un secondo e anche questo raggiunge l'obiettivo, ed anche se ne ripropongo un terzo e questo raggiunge il massimo successo, non ho certo costruito una città sostenibile, e può succedere anche che il quarto laboratorio sia un fallimento. Perché?

Costruire una città sostenibile non è solo uno slogan, né è un insieme di laboratori di successo.

Costruire una città sostenibile vuol dire prima di tutto mettere a sistema un metodo, un processo fatto di persone e di azioni all'interno del quale ogni adulto, chiunque esso sia, è disposto a mettersi in gioco, con il proprio stile, le proprie difficoltà, con i propri dubbi, ma con la tensione giusta, con disponibilità al cambiamento, con disponibilità all'ascolto. E se l'attore adulto partecipa in questo modo alle cose allora “è dentro” il processo.

re, o conseguire sempre solo successi, vuol dire partecipare, mettersi in gioco, ascoltare, essere disponibili a cambiare la propria opinione nella consapevolezza che ogni persona può partecipare a dare un contributo alla crescita di città migliori. Mettersi in discussione, però, stare sempre "dentro" non è facile, costa fatica, impegno continuo... e allora a volte è più facile semplicemente "fare", senza troppo riflettere, senza mettersi in gioco...

6. Conclusioni

Le nostre città si stanno modificando velocemente. Nelle strade, sugli autobus, nei cinema, nelle scuole, nei luoghi di ritrovo, ovunque i segni del tempo mettono in mostra città sempre più "veloci", "informatiche", "tecnologiche", dove le ragioni e i modi dello stare insieme della comunità sono profondamente cambiati e regna la sensazione di spaesamento e il senso di insicurezza, dove ogni segmento di popolazione (i commercianti, gli automobilisti, i lavoratori i pensionati ecc.), sempre più indisponibile e chiuso, cerca di tutelarsi imponendo agli altri il proprio modo di vedere lo spazio urbano.

Credo che un progetto di città sostenibile dei bambini e delle bambine non debba prevedere la costruzione di "una città formato bambini" ma, viceversa, un percorso all'interno del quale luoghi, tempi e relazioni possano modificarsi attraverso la creatività, la praticità, il sogno, "gli occhiali" di bambine e bambini. Un processo in cui gli adulti vengano coinvolti per mettersi in relazione e in gioco in modo diverso, perché sollecitati ad agire in modo diverso. Adulti "obbligati" dal mondo infantile a "guardarsi" intorno, a discutere fra di loro, a trovare mediazioni possibili, ad ascoltare, "obbligati" a ritrovare un concetto di polis che ruoti intorno ad ogni componente la città: dal più piccolo al più anziano, dal più "potente" al più debole, dal più noto al più sconosciuto.

Si tratta principalmente di spostare l'obiettivo dall'attenzione al *prodotto* alla costruzione di un *processo* che resti anche dopo che l'esperienza è conclusa. Costruire città sostenibili significa partecipare ad un laboratorio dove sono in tanti a definire un nuovo modello di città; significa creare un luogo di incontro di sensibilità differenti che progettano insieme; significa essere disponibili al cambiamento; significa soprattutto mettere in discussione il proprio modo di "giocare" la professionalità negli aspetti sostanziali e relazionali; significa costruire insieme un *laboratorio-progetto* che diventa anche occasione di valorizzazione del proprio lavoro, perché fornisce a tutti (se se ne ha la voglia e la disponibilità) la possibilità di "spendere" le proprie competenze e le proprie professionalità al di fuori di rigidi schemi chiusi.

Parlare di città sostenibili implica la creazione di tempi e luoghi per il dialogo e il confronto, tempi e luoghi dove gli adulti siano disponibili ad un cambiamento vero di atteggiamento - non nelle parole di un

convegno o in una relazione scritta, ma nella quotidianità del rapporto - e siano disponibili anche ad assumersi la responsabilità che questo cambiamento comporta.

Se in una città sostenibile ci fosse un punto di osservazione da cui guardare con una lente di ingrandimento che ci mostrasse non solo gli aspetti geografici minuti ma anche i più piccoli dettagli delle relazioni sociali, assieme alle nuove realizzazioni (spazi bellissimi e coloratissimi con giochi multiformi con i bambini che corrono ovunque) dovremmo scorgere una tessitura in continuo movimento dove bambini e adulti ridisegnano insieme i luoghi. Apparirebbe un'immagine che ricorda un caleidoscopio dove ogni singolo tassello da solo non dice niente, ma insieme agli altri permette alla figura di diventare bella e colorata. La lente ci mostrerebbe un'immagine dove ogni diversità è un patrimonio comune, dove gli adulti sono intenti a riannodare i tanti fili sciolti in una fitta trama spezzata da tempi frenetici, da luoghi chiusi, da menti che hanno abbandonato la loro essenza per ridursi a quello che è richiesto loro di essere. Inquadreremmo una città dove non è tanto importante "avere" un ruolo ma "esserlo" - e renderlo duttile al cambiamento e alle necessità che di volta in volta si presentano.