

Dalla città ideale alla città sostenibile

Approcci innovativi al recupero partecipato dello spazio urbano
Gerardo de Luzenberger¹

Le parole generano mondi
Miguel Ruiz

Raramente, una volta attuate, le trasformazioni urbane rispecchiano integralmente le intenzioni iniziali di chi le ha progettate. Le funzioni che le animano, i modi in cui gli spazi sono vissuti, mutano, gradatamente o in modo dirompente a seconda dei casi, rispetto a quello che con il progetto si pensava di realizzare.

Tutto ciò è normale. Le strutture urbane sono dei sistemi complessi in continua mutazione e trasformazione², la cui evoluzione è determinata dalle persone e dagli interessi compositi che li animano. Ciascuno, continuamente, adatta i propri bisogni alle caratteristiche (ed alle regole) dello spazio urbano in cui vive e contemporaneamente, adatta lo spazio urbano (e le regole) alle proprie esigenze. Un processo continuo e co-evoluzionario³, apparentemente caotico, guidato da una unica forza - l'auto-organizzazione⁴. E' così che alla città ideale che il progetto voleva realizzare subentra la città sostenibile che le persone, giorno dopo giorno, costruiscono.

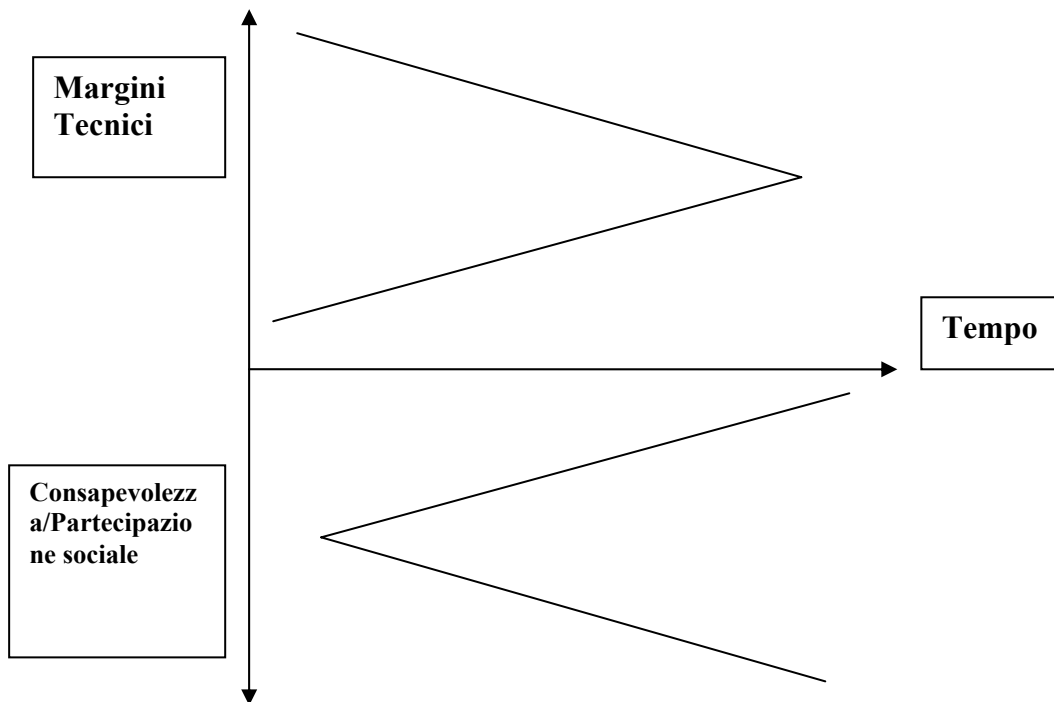
Questa lettura dell'evoluzione dei sistemi urbani pone il progettista di fronte ad una nuova sfida. Quella di dialogare, attraverso l'organizzazione di percorsi partecipati, con le persone e gli interessi che animano lo spazio urbano su cui sta intervenendo per comprenderne i bisogni, le aspirazioni, gli interessi e le passioni, riducendo gli effetti tipici di quello che in letteratura è indicato come il paradosso dell'innovazione o il dilemma di Collingridge.

¹ Gerardo de Luzenberger, esperto di progettazione partecipata, membro dell'AIF - associazione internazionale facilitatori, è direttore della genius loci (www.loci.it) - società di consulenza specializzata nella progettazione partecipata e nel change management. E' anche socio fondatore della Scuola Superiore di Facilitazione (www.scuoladifacilitazione.it).

² Si veda sull'argomento Stefano Boeri, USE - Uncertainty States of Europe Project

³ Si veda sull'argomento Richard B. Norgaard, Sustainable development: a co-evolutionary view - Futures, Vol. 20 n°6

⁴ Si veda sull'argomento la "Breve Guida all'Uso dell'Open Space Technology" Harrison Owen - Scuola Superiore di Facilitazione 2005



Il Dilemma di Collingridge descrive il paradosso che contraddistingue qualsiasi processo innovativo. Quando un'innovazione comincia ad essere sviluppata essa presenta degli elevati margini tecnici di variazione. Ciò in concreto significa che essa può potenzialmente essere indirizzata a soddisfare un'ampia gamma di bisogni sociali. Con il passare del tempo, tali margini tendono però a ridursi restringendo la gamma di bisogni che quella innovazione in concreto può soddisfare.

Il comportamento sociale rispetto all'innovazione è invece esattamente opposto. Quando il percorso di sviluppo di una innovazione è agli inizi, la società tende ad avere una bassissima consapevolezza dei bisogni che quella innovazione potenzialmente potrebbe soddisfare. Con il passare del tempo, via via che il percorso di sviluppo dell'innovazione prende corpo, tale consapevolezza tende a crescere, ma paradossalmente ciò avviene proprio mentre i margini tecnici reali per modificare il percorso di quella innovazione si sono ridotti. Ecco dunque il paradosso: nel momento in cui la società diventa consapevole dell'ampia gamma di benefici che potenzialmente una innovazione potrebbe dargli, quella stessa innovazione sta concludendo il suo percorso di sviluppo ed in concreto può soddisfarli solo parzialmente.

A ben pensarci lo stesso paradosso caratterizza le politiche pubbliche: quando il percorso di sviluppo di una politica pubblica (ad esempio di trasformazione urbana) comincia essa può potenzialmente soddisfare una ampia gamma di bisogni della popolazione. Col passare del tempo però, il suo percorso di sviluppo tende a ridurre la gamma reale di bisogni che essa in concreto potrà soddisfare. E' necessario fare delle scelte, dopo tutto è così che la vita funziona. Nelle fasi iniziali dello sviluppo di questa politica la popolazione ha una ridotta consapevolezza dei bisogni che quella politica potrebbe soddisfare. Tale consapevolezza cresce col tempo, ma si scontra con la riduzione dei margini reali di modifica di quella politica. E' così che nascono fenomeni di disagio e protesta.

Con la progettazione partecipata si cerca di ridurre gli effetti di questo paradosso, promuovendo nuove forme di dialogo tra chi guida il percorso innovativo e chi beneficia di tale percorso. La sfida per il progettista è quella di essere disposto a mettere in gioco il proprio punto di vista, mettendo le conoscenze tecniche di cui dispone al servizio della collettività che quello spazio abita e vive. La sfida per la collettività è quella di allargare il proprio orizzonte mentale facendo crescere la consapevolezza dei propri bisogni e delle priorità che li contraddistinguono. In questo modo, il progetto di trasformazione può riuscire a creare un ambiente urbano capace di mutare in modo virtuoso perché *allineato* con ciò verso cui chi lo vive evolve.

Non a caso negli ultimi decenni l'approccio partecipato alla riqualificazione urbana ha conosciuto un crescente successo. Basti pensare allo spazio che Contratti di Quartiere, Progetti Urban e Programmi di Riqualificazione Urbana dedicano al coinvolgimento della cittadinanza nella definizione degli interventi.

Ma parallelamente, chi ha avuto esperienza di progettazione partecipata sa che i processi decisionali inclusivi difficilmente riescono a soddisfare pienamente le aspettative di chi li ha promossi. Tra i motivi che causano questa situazione è opportuno ricordare:

- le difficoltà che spesso si incontrano nel coinvolgere pienamente gli attori nelle iniziative che si intraprendono;
- il fatto che i risultati dei laboratori partecipati appaiono spesso superficiali e poco significativi;
- la considerazione che difficilmente i risultati dei laboratori hanno una elevata operatività.

Questo articolo presenta brevemente due approcci innovativi alla gestione di percorsi partecipati - l'Open Space Technology e l'Appreciative Inquiry. A partire da questi ultimi, sviluppa poi una serie di riflessioni utili a rendere più efficaci i percorsi di progettazione partecipata in campo urbanistico evitando, o comunque riducendo, gli effetti delle criticità precedentemente indicate. Più efficaci, ma pur sempre imperfetti come gli spazi urbani che si vanno a trasformare.

Open Space Technology ed Appreciative Inquiry

Si tratta di due approcci particolarmente innovativi alla costruzione di percorsi partecipati. L'**Open Space Technology**⁵ nasce circa 20 anni fa dall'intuizione di Harrison Owen, un antropologo americano che si è a lungo occupato di consulenza aziendale.

E' attualmente utilizzato in oltre 112 paesi del mondo per la conduzione di incontri con un numero di partecipanti variabile tra 5 e 2000 e consente risultati molto significativi. Dal funzionamento estremamente semplice, questo metodo lavora in modo radicalmente diverso rispetto alle tradizionali tecniche di gestione di laboratori. Mentre normalmente le tecniche partecipate tendono ad avere un approccio *tayloristico* al lavoro di gruppo, basato sulla divisione e specializzazione delle attività che sviluppate nelle diverse fasi di lavoro, l'Open Space Technology utilizza un approccio diverso all'organizzazione del lavoro, basato sull'auto-organizzazione da parte dei partecipanti. L'assunto di fondo è

⁵ Per chi volesse approfondire la conoscenza dell'Open Space Technology si rimanda al portale mondiale dei praticanti www.openspaceworld.org ed al sito personale di Harrison Owen www.openspaceworld.com su cui sarà possibile trovare molte informazioni ed indicazioni bibliografiche.

infatti è che le persone sono perfettamente in grado di gestire autonomamente il proprio lavoro, trovando il modo migliore di renderlo profittevole.

La capacità di auto-organizzazione delle persone è dovuta a due forze principali: l'interesse, individuale e collettivo, per qualcosa, è ciò che spinge le persone a muoversi, a partecipare, a cercare di soddisfare i propri bisogni. La passione è ciò che fa impegnare le persone nel raggiungere ciò per cui provano interesse. Aprire lo spazio di discussione, lasciare che le persone discutano di ciò per cui nutrono interesse e passione, che facciano ciò che ritengono utile fare: sono queste le semplici ma rivoluzionarie cose che consente di ottenere l'Open Space. Il contraltare di tutto ciò? La perdita di controllo sui risultati delle cose che si vengono a realizzare. Se tutto è auto-organizzato, il progettista deve essere consapevole del fatto che dovrà rinunciare a controllare i risultati della partecipazione, ed essere pronto a rinunciare a quelle che a lui appaiono come le cose prioritarie. Cosa non facile per chi è portatore di un sapere tecnico, ma fondamentale se si vuole assicurare la sostenibilità dei risultati.

L'**Appreciative Inquiry** è un approccio alla costruzione di percorsi partecipati che segue una impostazione radicalmente diversa da quelle tradizionali. L'assunto alla base di questo approccio è che le persone e le organizzazioni evolvono nella direzione delle cose che studiano ed approfondiscono. Se studiano i problemi tendono a problematizzarsi, se studiano le cose che funzionano tendono ad evolvere in senso positivo verso tali modalità organizzative. Un esempio può forse chiarire il funzionamento di tale approccio. Immaginate di voler intervenire con un progetto in un villaggio del terzo mondo per ridurre il tasso di mortalità infantile, che per un qualche motivo in quel luogo è superiore alla media del paese in cui si trova. L'approccio classico vuole che chi deve sviluppare il progetto si chieda innanzitutto quali sono le cause che provocano un tasso di mortalità così elevato per poi definire gli obiettivi degli interventi, le strategie e le azioni necessarie per realizzarle attraverso il seguente percorso logico:

problemi -> obiettivi -> strategie -> azioni

L'Appreciative Inquiry imposta la cosa in modo diverso. Benché nel villaggio il tasso di mortalità infantile sia molto elevato, ci sarà qualcuno che pur in un contesto così difficile riesce a tirar su i propri figli. Per sviluppare un intervento occorre pertanto capire cosa, quali elementi, consentono il successo di queste famiglie, e costruire il proprio progetto a partire dall'analisi di questi fattori di successo.

Il percorso partecipato secondo questo approccio si sviluppa in quattro fasi specifiche:

discovery -> dream -> design -> destiny

Nella fase di discovery (scoperta) le persone sono impegnate, normalmente attraverso una indagine sul campo che si sviluppa in una serie di interviste, ad apprezzare ciò che di buono e positivo c'è nella comunità su cui si sta lavorando.

Con il dream (sogno), i partecipanti sono chiamati a sognare ciò che intendono realizzare a partire dagli aspetti positivi identificati. Con il design (progetto) essi progettano ciò che vogliono realizzare e con il destiny (realizzo) si programmano le azioni necessarie ad implementare il tutto⁶. Attraverso queste quattro fasi dunque, la

⁶ Per chi fosse interessato ad approfondire il funzionamento di questa metodologia si veda J.M. Watkins e B.J.Mohr - Appreciative Inquiry - change at the speed of imagination, Jossey-Bass/Pfeiffer 2001. Per chi avesse curiosità di approfondire come questo approccio è stato utilizzato in ambito urbano si rimanda al sito www.imaginechicago.org

comunità locale partecipa alla costruzione ed allo sviluppo del progetto attraverso un percorso di apprendimento basato sull'apprezzamento di ciò che di buono la caratterizza.

Ripensare la progettazione partecipata applicata all'urbanistica

Nei progetti di trasformazione urbana il ricorso alla progettazione partecipata può rispondere ad una molteplicità di motivazioni, tra cui è opportuno ricordare⁷:

- L'esistenza di potenziali conflitti sulle strategie e gli specifici interventi di riqualificazione;
- La necessità di ridurre il gap esistente tra la percezione del tecnico, del decisore politico e dei cittadini;
- La necessità di creare un consenso sulle azioni/soluzioni da intraprendere;
- La necessità di rappresentare la *realtà* componendo i diversi punti di vista dei soggetti coinvolti;
- La necessità di comprendere in modo più approfondito i bisogni della cittadinanza e le priorità di intervento;
- La necessità di sviluppare soluzioni innovative;
- La necessità di coinvolgere gli attori locali nel processo di riqualificazione.

Normalmente, la partecipazione viene gestita in tempi relativamente brevi ed utilizzando delle tecniche codificate (EASW, GOPP, Planning for real, Future Search ecc.) per la gestione delle attività di laboratorio. Risultato atteso di tali attività sono una serie di indicazioni, il più possibile specifiche, sulle caratteristiche che il progetto dovrà assumere.

Chi ha esperienza di progettazione partecipata sa che, seguendo questo approccio, si riscontrano normalmente due limiti specifici alle attività di progettazione partecipata:

- 1) La partecipazione alle attività di laboratorio è generalmente inferiore alle attese, evidenziando le difficoltà di coinvolgimento degli attori nelle iniziative che si vanno a fare;
- 2) la qualità dei risultati ottenuti difficilmente soddisfa le aspettative dei progettisti, nel senso che le indicazioni raccolte appaiono generalmente vaghe e con un basso contenuto operativo.

Chiunque ha esperienza di progettazione partecipata sa che, paradossalmente, è difficile coinvolgere le persone in queste tipologie di iniziative. Apparentemente la gente non ha mai tempo, ha sempre qualcosa di più importante da fare.

A questo si aggiunga che molto spesso i risultati dei laboratori partecipati appaiono superficiali e poco significativi. Ciò genera frustrazione nella committenza, che da quelle iniziative si aspettava indicazioni molto più operative, e fa sì che il più delle volte il progetto finale si discosti dalle indicazioni emerse dalla partecipazione, il che a sua volta genera frustrazione in coloro che a quelle iniziative hanno partecipato.

Per superare questi limiti occorre modificare il modo di impostare le attività di progettazione partecipata, facendo tesoro delle lezioni che è possibile trarre da approcci innovativi come l'Open Space Technology e l'Appreciative Inquiry.

⁷ Per una trattazione più estensiva di questo argomento si rimanda a "A più voci", Luigi Bobbio (a cura di), Edizioni Scientifiche Italiane 2004

Partiamo dalla qualità dei risultati ponendoci una prima domanda estremamente semplice: che risultati attendersi dalla progettazione partecipata?

Il più delle volte chi costruisce i percorsi partecipati tende a incentrarli sulle esigenze della committenza e/o dei progettisti piuttosto che su quelle dei beneficiari finali. Per evitare questi problemi occorre imparare a spostare il focus delle iniziative partecipate dal progetto che si intende realizzare alle persone, con i loro bisogni ed interessi, che di quelle iniziative devono usufruire. In questo modo la progettazione partecipata diventa innanzitutto un viaggio nei bisogni e nei desiderata di chi vive lo spazio urbano che si vuole trasformare e, solo indirettamente, un viaggio nel progetto che quei bisogni deve soddisfare. Occorre comprendere infatti ciò per cui le persone nutrono genuino interesse e passione, o in altre parole conoscere le forze che, come prima illustrato, guideranno le successive mutazioni dello spazio urbano che si va a trasformare.


Ma come ottenere questi risultati? Che impostazione dare alle attività di laboratorio? Per far ciò occorre imparare ad ascoltare⁸ coloro che partecipano ed essere pronti a seguire effettivamente ciò che li interessa, essendo consapevoli del fatto che ascoltare le persone significa accettare di rinunciare al controllo dei risultati dei percorsi partecipati che si vanno a costruire. Cosa che può apparire difficile - ed anche in qualche modo eretica, se le iniziative partecipate sono costruite sulla base delle esigenze del progettista o del committente. In questi casi infatti, normalmente dalla progettazione partecipata ci si aspettano una serie di indicazioni utili a completare il progetto. Ma che invece è importantissima, se si vuole lasciare le persone libere di parlare di ciò per cui nutrono interesse e passione.

Ma allora sorge spontaneo chiedersi come costruire percorsi partecipati efficaci? E soprattutto che dimensione temporale questi ultimi devono avere? Ovviamente, se una risposta generale a questa domanda non può essere data, è certamente possibile segnalare alcune aree di attenzione da tenere nella costruzione di percorsi partecipati. E' estremamente importante comprendere che, per aver maggiore efficacia, la partecipazione e la progettazione partecipata devono essere costruite come dei percorsi che si sviluppino nel tempo prevedendo il coinvolgimento graduale delle persone nelle attività di progetto. Iniziative di informazione, seminari, riunioni, gruppi di lavoro, sportelli informativi, pagine web ecc. sono tutti strumenti che possono contribuire alla costruzione dei percorsi partecipati. Per una panoramica dei diversi strumenti di partecipazione, declinati secondo il grado di controllo sui risultati da parte dei partecipanti, si veda la seguente tabella.

Tabella 1: la scala della partecipazione

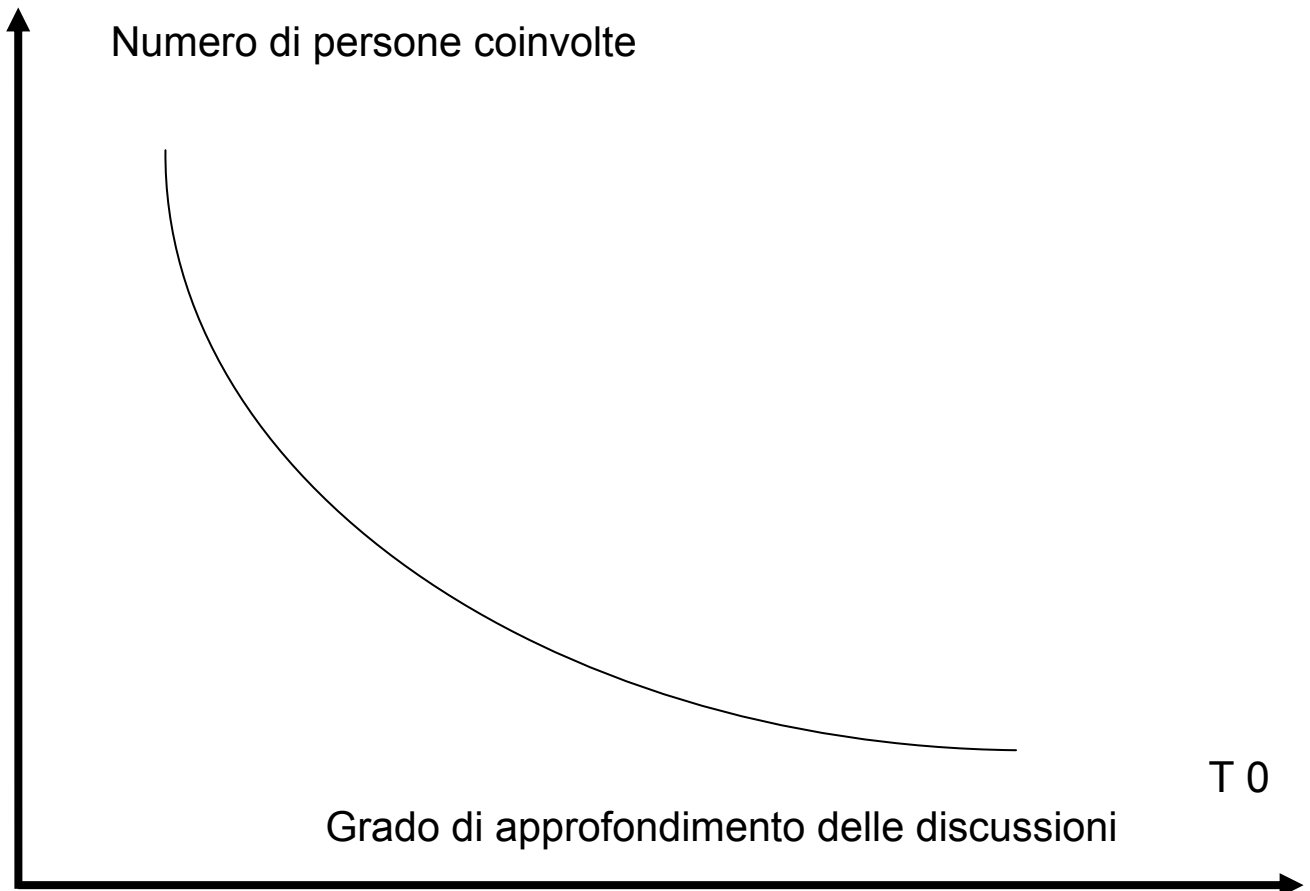
Fonte: AA.VV. (1997) - City planning for health and sustainable development come citato in ANPA (2000) - Linee guida per le Agende 21 locali

8. Sull'ascolto attivo si veda "Arte di ascoltare e mondi possibili", Marianella Sclavi - Bruno Mondadori editore 2003

Grado di controllo	Potere dei partecipanti	Esempi
ALTO  Basso	Hanno il controllo	La comunità identifica i problemi e prende le decisioni chiave sugli obiettivi strategici
	Hanno una delega	La comunità prende una serie di decisioni che saranno riportate in un piano sottoposto a <u>successiva approvazione</u>
	Pianificano insieme	Si presenta una bozza di piano che viene <u>significativamente modificato insieme</u>
	Consigliano	Si presenta un piano e si invita a dare dei consigli. I cambiamenti non sono <u>significativi</u>
	Sono consultati	Si vuole promuovere un piano. I partecipanti lo <u>ratificano</u>
	Ricevono informazioni	Si annuncia un piano
	Nessun potere	La comunità non e' coinvolta

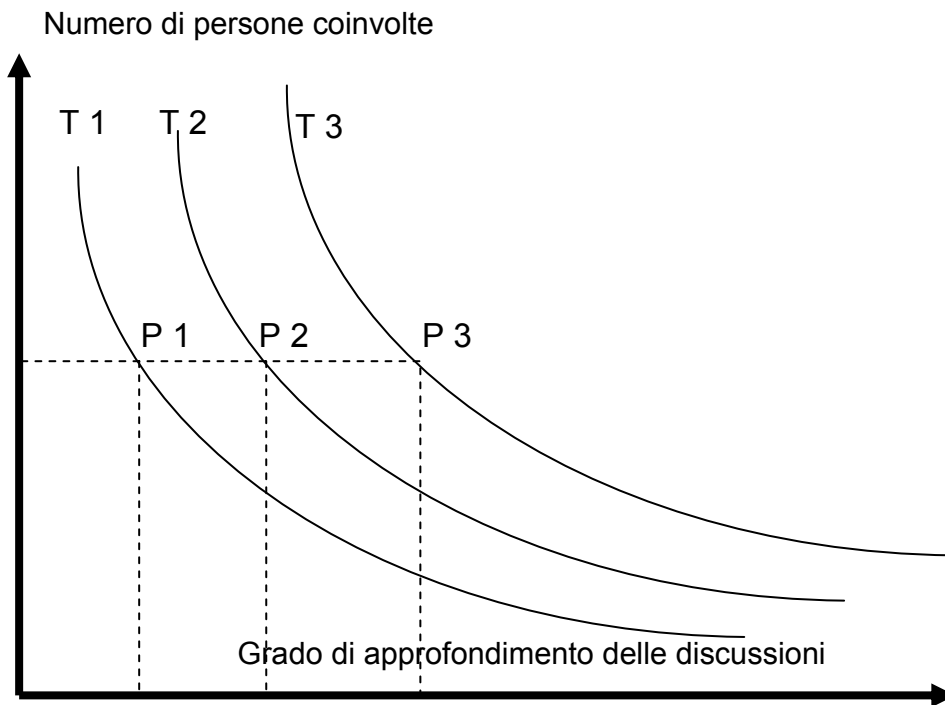
Nella costruzione di percorsi partecipati occorre poi considerare con attenzione la dimensione temporale. Il tempo è l'elemento che probabilmente più influisce sulla loro costruzione. Del resto, se si concorda sulla lettura dei percorsi partecipati come percorsi di apprendimento collettivo, ciò appare ovvio - l'apprendimento richiede tempo. L'influenza della dimensione temporale è ben descritta da un diagramma da me elaborato - il diagramma reach/richness. Il diagramma descrive il trade off esistente tra il numero di attori coinvolti (reach) ed il grado di approfondimento delle discussioni (richness).

Dato un tempo t , maggiore è il numero di persone coinvolte minore è - tendenzialmente, il possibile grado di approfondimento delle discussioni.



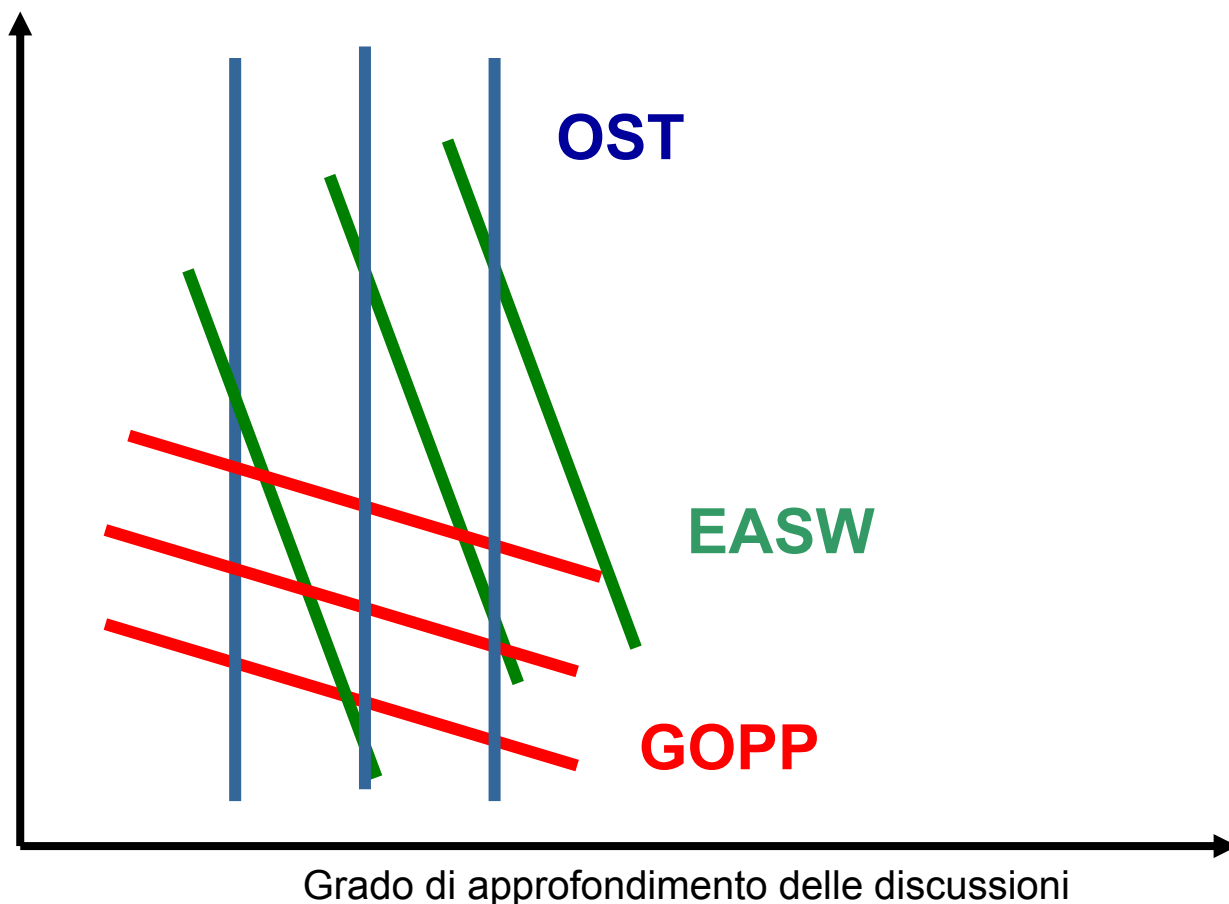
Il diagramma successivo presenta in modo dinamico lo stesso trade off, mostrando come a parità di numero di persone coinvolte, al variare del tempo disponibile tendenzialmente aumenti il grado di approfondimento delle discussioni; o in alternativa come uno stesso grado di approfondimento sia ottenibile con un numero variabile di partecipanti a seconda della quantità di tempo complessivamente disponibile.

Diagramma 2



“Se l’unico attrezzo che possiedi è un martello, tenderai a vedere qualsiasi problema come un chiodo”. Questa frase di Abraham Maslow ben sintetizza uno dei maggiori limiti alla pratica della progettazione partecipata. Per costruire percorsi di progettazione partecipata efficaci è opportuno disporre di una cassetta degli attrezzi che consenta di affrontare le diverse situazioni in modo appropriato. A questo punto è più facile comprendere perché sia importante costruire percorsi partecipati che utilizzino, a seconda del momento, più strumenti e tecniche di partecipazione. La scelta della tecnica più appropriata potrà esser fatta incrociando le tre variabili precedentemente considerate: tutto dipenderà dal tempo a disposizione, dal numero di persone coinvolte e dal grado di approfondimento che, a seconda della fase del percorso partecipato in cui ci si trova, sarà necessario raggiungere.

Numero di persone coinvolte



Il diagramma presenta il comportamento tipico di tre tecniche di partecipazione - il GOPP tipicamente utilizzato per la gestione di piccoli gruppi (max 10-15 persone), l'EASW - European Awareness Scenario Workshop (tra 24 e 40 persone), l'Open Space Technology (fino a 2000 persone). Ovviamente è possibile utilizzare questo strumento per analizzare il comportamento di molte altre tecniche di progettazione partecipata, ed in questo modo costruire una griglia di lettura dei diversi strumenti a disposizione di chi li progetta.

Conclusioni

Per rendere più efficaci le iniziative di progettazione partecipata occorre imparare a costruire percorsi capaci di coinvolgere maggiormente gli attori locali e di produrre risultati significativi. Alcuni approcci affermatosi negli ultimi anni, soprattutto negli Stati Uniti - l'Open Space Technology e l'Appreciative Inquiry, offrono in tal senso spunti interessanti, utili a rivedere le modalità di impostazione dei percorsi partecipati mettendo al centro i partecipanti con i propri bisogni e le proprie aspirazioni. Occorre inoltre riflettere sull'influenza che la dimensione temporale e la scelta delle metodologie per la gestione delle attività di laboratorio possono avere sui risultati complessivi di queste iniziative.