HAI PARLATO COL MUNICIPIO?

Il community organizing, nel divulgare una serie di pratiche trasformative come l'ascolto, la costruzione di una leadership collaborativa, la valorizzazione delle storie di vita e l'analisi delle dinamiche del potere, ambisce a dar vita a una nuova forma di cultura pubblica; il problema, molto grave, della burocrazia e quello del senso di impotenza, che può corrompere quanto il potere. Il racconto di un esperimento a Roma. Intervista a Diego Galli.

Diego Galli ha lavorato come community organizer per Common Ground, l'affiliata a Milwaukee dell'Industrial Areas Foundation. Si è occupato di strumenti di democrazia diretta, campagne online, giornalismo partecipativo e teatro sociale. Attualmente sta lavorando a un progetto di community organizing a Roma.

Dopo un'esperienza negli Stati Uniti, da qualche tempo stai tentando di avviare un esperimento di community organizing a Roma. Puoi raccontare?
Al ritorno dagli Stati Uniti avevo voglia di provarci. C'è voluto del tempo e sicuramente la svolta è avvenuta con il reperimento dei fondi grazie in particolare alla Open Society Foundation, che già finanziava un progetto analogo in Germania, e alla Fondazione Charlemagne; entrambe hanno creduto nel progetto fin dall'inizio. Ottenuti i fondi, bisognava impegnarsi nell'altro tassello mancante. Se dovessi riassumere la difficoltà e il possibile punto di svolta che vedo nel ricorso al community organizing per creare forme più efficaci e inclusive di cittadinanza attiva rispetto a quelle già esistenti, la parola chiave è appunto "organizzazione".
Il community organizing si chiama anche "organizing relazionale" in opposizione all'organizzazione burocratica. Le relazioni sono rigenerative, in quanto ricreano continuamente l'energia necessaria alla comunità. Al contrario, la burocrazia è ciò che tendenzialmente spegne il potenziale di cambiamento delle organizzazioni. Questo non significa tuttavia che non ci sia bisogno di organizzazioni.

per noi la politica la fanno i partiti, i sindacati, organizzazioni radicate sul territorio, oppure Beppe Grillo

Nel modello dell'Industrial Areas Foundation (Iaf) le organizzazioni sono considerate l'àncora, la base per la costruzione del potere di agire. Senza organizzazione non c'è una base di persone, una comunità da raggiungere, una responsabilizzazione rispetto a decisioni e processi, una stabilità nel tempo, un'identità.
Ora, la difficoltà che riscontriamo a Roma è quella appunto di ancorare il community organizing a un'organizzazione. Quelle con cui lavoriamo, infatti, non sono abituate a considerarsi come base di cittadinanza attiva. Fanno beneficenza, fanno cultura, fanno volontariato, fanno presidio del territorio in termini di servizi sociali, ma non vedono se stesse come possibili attrici di proposte politiche, lancio di campagne, mappatura del territorio, ricerca di soluzioni e interlocutori politici, organizzazione di cittadini con lo scopo di incidere sulle istituzioni locali e cambiarne le politiche pubbliche.
Per noi la politica la fanno i partiti o i sindacati, grosse organizzazioni capillari e radicate sul territorio, oppure Beppe Grillo... e per quanto queste organizzazioni abbiano progressivamente perso fiducia e sostegno pubblico, nessuno si sta davvero assumendo la responsabilità né di sostituirli in questa funzione, né di organizzarsi per cambiarne le pratiche di funzionamento. Quindi la nostra prima difficoltà oggi è trovare a chi ancorarsi in termini di sostegno. È come se ci fosse una richiesta implicita di creare noi l'organizzazione, di farla noi questa cosa. Ma, a parte che sarebbe totalmente velleitario, sarebbe soprattutto un tradimento del modello. Per carità, i modelli si possono reinventare o sperimentare in modo diverso, però qui il rischio sarebbe, di nuovo, di far prevalere l'organizzazione burocratica sul potere delle relazioni.
La nostra ambizione è invece quella di trasformare le organizzazioni esistenti in realtà capaci di utilizzare le relazioni come motore di azione e in grado di affrontare problemi di natura sistemica promuovendo capacità di ascolto del territorio e di apprezzamento delle dinamiche di potere, in collaborazione con altri attori sociali. Il punto di caduta è la creazione di un'organizzazione di organizzazioni. Noi esistiamo a supporto delle organizzazioni che vogliano fare "un salto di specie", oserei dire, e trasformarsi in co-attrici della vita pubblica e del cambiamento politico.
Quali sono stati i primi passi?
Io ho cominciato nel modo per me più naturale, cioè offrendo dei momenti di formazione. Questo mi ha permesso di mettere insieme gruppi diversi, di iniziare a conoscere i quartieri e anche di divulgare questa cultura e queste pratiche.

al "Carnevale del malcontento" c'era una mappa con i post-it sulle aree del quartiere da cambiare

Sono stato chiamato dalle Acli nazionali per lavorare con gli animatori di comunità; ho collaborato con la scuola Di Donato, un modello di scuola aperta all'avanguardia a Roma. Ho incontrato molte realtà e avuto molti contatti. Il punto è che la formazione da sola non basta se poi non c'è qualcuno che fa propria questa cosa.
Alcune singole realtà, anche in ambito religioso, ci stanno provando seriamente. Penso al pastore Herbert Anders della Chiesa Battista dell'Alessandrino, a don Alberto Orlando della parrocchia di Santa Maria della Provvidenza, e a Carlo Stasolla dell'Associazione "21 luglio". Tuttavia da sole non bastano a incardinare questo meccanismo e quindi il punto ora è trovare altre realtà che si aggreghino e che decidano di creare un'altra organizzazione insieme oppure trovare un'organizzazione abbastanza grande che decida di investire su questo e di farne la propria strategia.
Per ora abbiamo provato a mettere in moto delle campagne di ascolto e di coinvolgimento dei cittadini, con l'idea poi di arrivare a individuare un tema su cui lavorare, su cui fare una campagna.
Va ricordato che nel community organizing le battaglie, però, non si cominciano finché non riesce a creare un'organizzazione che

ha il potere di agire. Il potere di agire è cruciale perché sennò fai delle cose di bandiera che però poi non sortiscono effetti.
Al quartiere Alessandrino abbiamo fatto questo "Carnevale del malcontento" costruendo un mappa in cui le persone segnalavano con i post-it le aree del quartiere che volevano cambiare.

"dobbiamo sapere che anche l'impotenza corrompe, forse in modo più pervasivo del potere"

Ad Ardea, una lista civica ha promosso un momento di ascolto per riqualificare un parco abbandonato, mettendo a punto un progetto partecipato in cui è stato chiesto ai cittadini cosa volessero cambiare. Anche a Tor Bella Monaca avevamo avviato una campagna di ascolto che doveva concludersi con un'assemblea di restituzione, poi però è arrivato il lockdown e si è fermato tutto.

Cos'è una campagna di ascolto?

La campagna di ascolto è uno sforzo congiunto di più organizzazioni volto ad ascoltare i loro membri e gli abitanti del proprio quartiere in un determinato lasso di tempo, in un modo abbastanza consistente, nel senso che ci si dà l'obiettivo di coinvolgere 400-600 persone sia con incontri uno a uno, relazionali, sia con incontri di gruppo facilitati, con l'obiettivo di far emergere i temi più sentiti e anche i potenziali leader nascosti che sono presenti sul territorio e che magari non hanno modo di essere ascoltati o di esprimersi o di essere incoraggiati a impegnarsi in prima persona.
Quando questa campagna finisce, solitamente si convoca un'assemblea in cui vengono identificati i temi principali che vengono presentati dalle persone che li hanno sollevati attraverso delle storie d'impatto. In quella sede spesso vengono invitati anche i decisori pubblici. Quello è un po' il lancio della campagna: dopo l'ascolto si comincia un lavoro di indagine più approfondito. Per dire, abbiamo scoperto che a Tor Bella Monaca il problema principale è lo stato delle case popolari, lo stato di degrado, bene, cosa facciamo? Da chi dipende questa situazione? Dall'Ater, dal Comune? Chi è il responsabile, cosa si potrebbe fare? Da dove potrebbero arrivare i soldi?
Questo lavoro prosegue fino a che si confeziona una richiesta molto specifica indirizzata a persone specifiche che hanno il potere di dire sì o no. La campagna consiste nel mettere i decisori alle strette. E se dicono no, nel fare pressioni affinché quel no diventi un sì o quantomeno si apra la possibilità di arrivare a un compromesso.
Qui per ora siamo solo all'inizio di questo processo....
Ma non c'è motivo di scoraggiarsi. Queste sperimentazioni richiedono tanti tentativi prima di imboccare la strada giusta. Io la realizzazione concreta di questo movimento l'ho vista in un contesto molto diverso, dove queste esperienze esistono già da novant'anni e fanno ormai parte integrante del panorama sociale e istituzionale. Qui sicuramente il community organizing prenderà altre forme, che forse ancora non conosciamo. Per ora ne registro un forte bisogno e già questo è un buon segno.

Pesa la frammentazione delle organizzazioni, la loro autoreferenzialità?

Una delle caratteristiche dell'amministrazione pubblica romana è che non si sa mai chi decide che cosa; è tutto un potere di veti incrociati, tra l'altro veti basati sul non fare più che sul voler fare altro. Tant'è che si dice che a Roma il vero potere è quello di non decidere.
Questo porta a un sistema che tende ad accomodarsi su se stesso. Il senso di impotenza ancestrale del nostro paese, infatti, non riguarda le decisioni prese dai potenti contro i senza potere, come avviene negli Stati Uniti. Il senso di impotenza qui riguarda le decisioni che non vengono prese, il muro di gomma della burocrazia, le leggi che, pur approvate, non vengono applicate, i dirigenti che non firmano, i fondi che restano bloccati, i progetti rinviati, la totale assenza di prevedibilità e responsabilità della pubblica amministrazione. Questo crea una generale disaffezione.
Nel community organizing diciamo che l'obiettivo reale per cui organizziamo le persone e le organizzazioni è quello di ottenere potere di agire. Nella sua introduzione a *Rules for Radicals*, Saul Alinksy, il fondatore del community organizing, scrive: "Il Principe fu scritto da Machiavelli per i potenti su come mantenere il potere. *Rules for Radicals* è scritto per i senza potere su come prenderselo".
Ebbene, un famoso community organizer, Ernesto Cortes Jr, ha scritto: "Il potere tende a corrompere e poche persone vogliono apparire affamate di potere e corrotte. Quello che dobbiamo realizzare però è che anche l'impotenza corrompe, forse in modo più pervasivo del potere".
Ovviamente qui non parliamo di corruzione in senso monetario. Però è indubbio che l'impotenza porta a ripiegarsi su ciò che già si sa fare, a rimanere nel proprio, per così dire. Anche tutta la questione della gestione dei beni comuni può rivelarsi una trappola perché è come dire: "Va bene, allo Stato non chiedo più niente, solo che mi dia le chiavi del parco e ci penso io". Il fatto è che questo "ci penso io" richiede un sacco di energie civiche, di volontariato. È una cosa ammirevole, però dal punto di vista della cittadinanza attiva è come arrendersi al fatto che le istituzioni vanno da una parte e la società civile va da un'altra.
Purtroppo è difficile trovare organizzazioni che percepiscano l'importanza di questo nodo. Oltretutto c'è questa paura diffusa che, uscendo dai propri recinti, si finisca nella politica o nel fallimento o, ancora, nel "non so che fare". E però è proprio lì che si misura la leadership: saper trovare, di fronte all'incertezza, una strada nuova che abbia senso percorrere.
Tutti sanno dire "bisogna muoversi", però poi o è pura retorica o è la solita ricetta, l'appello, il progetto, l'entratura politica, il think tank. Non è veramente cittadinanza attiva. Tant'è che spesso queste cose non vanno da nessuna parte: basta che l'amministrazione cambi o finiscano i fondi e l'iniziativa muore.

Come sta andando questa prima fase?

La soddisfazione è tanta, nel senso che entrare in contatto con tutte queste realtà vive, riuscire a portare un contributo in termini di riflessione, ma anche di pratiche volte ad assumere un'apertura maggiore e un approccio meno rigido, meno ideologico, più legato all'ascolto, è una bella opportunità. Così come percepire l'interesse e anche, direi, il bisogno di comunità, però di comunità sane e che hanno un impatto; tutto questo è incoraggiante. Dicono tutti che la comunità è una delle chiavi del futuro e anche del presente, per cui poter porsi problemi legati a questo ambito è molto stimolante.

tutti sanno dire "bisogna muoversi", ma poi o è retorica o è la solita ricetta, l'appello, il progetto, l'entratura politica...

La frustrazione è non poter far vedere che questa cosa funziona al di là dei processi di riflessione e crescita organizzativa. Far vedere che funziona con dei risultati. Entrare nel vivo del processo darebbe un'energia diversa, perché quando è il momento in cui qualcuno reagisce, qualcuno si arrabbia, in cui capisci che stai cominciando a dare fastidio... L'ho visto negli Stati Uniti, ovviamente, e l'ho visto anche facendo politica con i Radicali nella parte precedente della mia vita. Quello naturalmente colloca le tue azioni in un'altra dimensione.

Michael Gecan, in un'intervista di qualche tempo fa, segnalava come in Europa ci sia l'abitudine ad appellarsi in prima istanza alle istituzioni, allo Stato...

Sicuramente c'è questo; allo stesso tempo c'è una grossa sfiducia nello Stato; ci sono tutte e due le cose. Per dire, quando propongo qualcosa, la prima cosa che mi dicono è: "Hai parlato con il municipio?", che in termini di community organizing è pro-

prio la cosa più sbagliata da fare; uno, perché non parti con le istituzioni; dalle istituzioni ci vai non a chiedere l'elemosina, ma come interlocutore rispettato quindi quando hai già fatto il lavoro di base...

servono quei cittadini che si vanno a studiare le carte e non mollano fino a che non ottengono una risposta

Due, perché il municipio ha poco potere, nel senso che notoriamente è un'istituzione che non ha budget autonomo, pertanto difficilmente è l'interlocutore principale di una campagna. A questo atteggiamento, tuttavia, come dicevo, si associa l'idea che nelle istituzioni rubano tutti, eccetera, eccetera. Quindi è un approccio po' schizofrenico.

Torniamo al problema della burocrazia.

Come dicevo, la diffusa sfiducia pubblica secondo me non deriva dalla politica, bensì da una macchina amministrativa che, per ragioni storiche, per come è stata fatta l'Italia, è totalmente irresponsabile e funziona con dei meccanismi per nulla trasparenti, spesso basati appunto sul non fare, scoraggiando così qualsiasi forma di partecipazione.

In molti altri paesi non è così. A Milwaukee c'erano quattordici consiglieri comunali. Tra questi, mi ricordo che c'era un poliziotto che a un certo punto ha deciso che voleva cambiare vita e dedicarsi alla comunità.

Ebbene, si è candidato ed è stato eletto. Questo per dire che c'è un'accessibilità diretta a questi luoghi che ovviamente cambia il modo in cui tu vedi la responsabilità, la capacità di azione e d'impatto. Qui abbiamo questo gioco della politica fatto di liste e preferenze, dove è molto difficile incidere. Ma, soprattutto, se anche riesci a influenzare il politico, poi scopri che lui o lei non è comunque in grado di influenzare la pubblica amministrazione. A Roma le ultime amministrazioni spesso si sono impantanate, non sulle decisioni politiche, ma sul funzionamento delle partecipate, della macchina amministrativa, dei servizi di base comunali, che sono fuori controllo. Quindi casomai i politici che veramente vogliono cambiare qualcosa andrebbero aiutati e sostenuti nel chiamare a rispondere i burocrati responsabili delle "non decisioni".

Ecco, di fronte a un potere che agisce attraverso la non decisione e l'assenza di responsabili, mi sono convinto che proprio il community organizing, con le sue pratiche di analisi del potere, di ricerca attenta delle soluzioni, di coinvolgimento locale, di ascolto del territorio, di pressione di lungo periodo, potrebbe rappresentare una potenziale strategia di successo per sbloccare il potere di agire nella nostra città.

Occuparsi di queste cose richiede infatti una struttura, un'organizzazione e anche una capacità di "tenere" nel tempo che poche realtà associative hanno. Qui infatti parliamo anche di ricerche, monitoraggio, quindi di tempo a disposizione, non della mobilitazione di mille, duemila persone in piazza o su Twitter o Instagram, che il giorno dopo si dissolve e dopo un mese non ne parla più nessuno. Con queste modalità non scalfisci minimamente la pubblica amministrazione. Servono invece quei cittadini che si vanno a studiare le carte, individuano i responsabili e li chiamano a rispondere e non mollano fino a che non ottengono una risposta. Questo secondo me darebbe una bella scossa al sistema locale. Io qui vedo un grosso potenziale per il community organizing.

Se se ne convincessero anche gli altri che cercano di cambiare le cose, se si riuscisse a mettersi assieme, potrebbe crearsi una straordinaria opportunità per sbloccare la macchina amministrativa nelle città italiane.

Lavorate anche con le parrocchie...

Le parrocchie sono un potenziale enorme. La diocesi di Roma ha diramato queste linee guida pastorali, "abitare con il cuore la città", in cui hanno chiesto alle parrocchie di creare un team al loro interno e di avviare una sorta di campagna d'ascolto. In pratica hanno fatto un processo di community organizing senza saperlo.

Nel modello dello Iaf, ogni organizzazione "àncora", le chiese, le scuole, i sindacati locali, creano un team il cui lavoro è di tipo relazionale, cioè di ascolto, coinvolgimento, ecc. Ecco, loro hanno fatto la stessa cosa: hanno creato un team con l'idea di ascoltare la città, in particolare i giovani, gli anziani, le famiglie e i poveri, per poi tradurre il tutto in termini di creazione di reti nel quartiere. Purtroppo, come al solito, grosse intuizioni foriere di grossi cambiamenti poi si scontrano con una serie di dinamiche... Per ora l'interesse per la nostra esperienza non si è tradotto in un indirizzo specifico, però è indubbio che lì esiste un terreno fertile.

D'altra parte anche le parrocchie sono autoreferenziali, anche farle collaborare tra di loro è stato difficile. Sono in crisi come gli altri enti intermedi. Inoltre sono anch'esse vittime di alcune dinamiche interne.

In generale c'è un tema di leadership. L'idea di una leadership come assunzione di responsabilità rispetto a un processo dagli esiti incerti, al cui centro c'è il coinvolgimento di altri cittadini, tendenzialmente scatena il fuggi fuggi generale. In assenza della protezione del ruolo burocratico, la prospettiva di trovarsi soli ed esposti a conflitti e impegni gravosi finisce per spaventare tutti tranne i più narcisisti, che poi però usano la cosa per affermazione personale.

Nel community organizing il tentativo è quello di creare una cultura della leadership diversa, collaborativa, in cui ci sono varie forme di dirigenza, in cui ci si supporta e c'è ascolto e che quindi non diventa un tiro al piattello su chi si prende la fregatura, ma invece incoraggia le persone a fare quello che sta loro a cuore.

Nel community organizing le pratiche sono altrettanto importanti della teoria...

Chi vuole cambiare questo paese dovrebbe investire, non solo sulla teoria, non solo sulle proposte, ma anche sulle pratiche, che è forse l'aspetto più trascurato; il pragmatismo anglosassone manca molto.

Ci sono un sacco di politiche innovative, penso all'Alleanza per lo sviluppo sostenibile, a tutto il lavoro che sta facendo il Forum diseguaglianze e diversità, all'Alleanza contro la povertà, tutte esperienze molto interessanti che hanno prodotto delle proposte politiche che poi sono state recepite dai governi, quindi hanno avuto una grossa capacità di impatto, di pensiero, di analisi.

l'ascolto, lo sviluppo della leadership, la valorizzazione delle storie di vita, la relazionalità

Ecco, bisognerebbe fare lo stesso lavoro sulle pratiche perché altrimenti queste battaglie restano un qualcosa che viene sempre dall'alto e che non cambia mai veramente lo strato profondo della società civile.

Alla fine direi che l'ambizione del community organizing è da un lato quella di divulgare una serie di pratiche trasformative come l'ascolto, lo sviluppo della leadership, la valorizzazione delle storie di vita, la relazionalità e l'analisi di potere, ma, dall'altro, la nostra aspirazione è anche quella di dar vita a una nuova forma di cultura pubblica che veda un ruolo nuovo per le organizzazioni della società civile. Con umiltà e caparbia, vorremmo metterci in ascolto e a supporto dei fermenti e delle domande che siamo certi esistere anche in Italia, magari ancora inconsapevoli, verso questo nuovo paradigma, che è poi quello antico di una vera democrazia.

(a cura di Barbara Bertoncin)