

**Complesso**

**Complicato**

Appunti urgenti  
di progettazione culturale

### Nota editoriale

In questa pubblicazione di *cheFare*, abbiamo deciso di utilizzare lo schwa (/ ə /), suono vocalico neutro trascritto col simbolo dell'alfabeto fonetico internazionale.

Lo abbiamo deciso traendo ispirazione da approcci simili che si concentrano sull'uso dello schwa a scopo di sottolineatura, per evidenziare quanto parole e modi di scrivere e parlare consolidati da anni possano mutare per poter ampliare gli spazi di inclusione che rappresentano.

L'uso dello schwa non sarà esteso a ogni forma di plurale ma sarà concordato di volta in volta con l'autore del testo per ricordare che "la lingua può prestare attenzione, all'interno una moltitudine, ai singoli individui che la compongono."

Crediamo di poter porre la questione al centro del dibattito anche in questo modo. Crediamo si tratti di una conversazione importante, nella quale è fondamentale accogliere la complessità di tutte le posizioni che la compongono.

4	<b>Premessa</b> di Federica Vittori e Bertram Niessen
6	<b>Una visione comune</b> parte prima
7	<b>La trasformazione del valore immateriale: come è nata la progettazione culturale</b> di Bertram Niessen
10	<b>Il margine come spazio di possibilità: appunti per una democrazia culturale</b> di Valeria Verdolini
14	<b>La cultura come sguardo, attraversare la complessità e tradurla</b> di Giacomo Giossi
17	<b>Progettare la trasformazione, ovvero rendere esplosivo un granello di polvere</b> di Federica Vittori
20	<b>Eredità, presente e futuro</b> parte seconda
21	<b>Il lavoro culturale è prendersi cura di ciò che si crea</b> di Giacomo Giossi
24	<b>Abitare i mondi della cultura</b> di Bertram Niessen
28	<b>Curare progetti culturali nell'epoca delle folle</b> di Bertram Niessen
31	<b>Tenere a mente il senso: progettare in contesti di incertezza</b> di Federica Vittori
34	<b>Quindi cheFare?</b> parte terza
35	<b>Fare rete significa creare sistemi complessi, non complicati</b> di Marilù Manta
39	<b>Diventare più forti, il ruolo sociale dei nuovi centri culturali</b> di Federica Vittori
43	<b>Coinvolgere: coordinate per progettare il coinvolgimento degli stakeholder</b> di Matteo Brambilla
47	<b>Questo mondo fa schifo, creiamone un altro</b> di Federico Nejrotti
52	<b>Biografie degli autori</b>

# Premessa

di Federica Vittori e Bertram Niessen

Complessi e complicati sono i tempi che stiamo vivendo, ben prima che la pandemia di Covid-19 stravolgesse le nostre vite nella dimensione privata, lavorativa, pubblica, ricreativa ed economica.

Più di un anno fa nella nostra associazione ragionavamo sull'effettiva complessità dei contesti, sulla crescente difficoltà a trovare strade accessibili per creare, per lavorare, per progettare; sulla necessità quasi esistenziale di trovare comunque una dimensione di intervento che fosse soddisfacente.

Abbiamo affrontato il tema non come un fatto privato ma come una riflessione collettiva condivisa da tante donne e uomini che fanno il nostro stesso lavoro o lavori simili e che si impegnano a mantenere poroso il comparto culturale, salvaguardando l'apertura e la partecipazione alle forme di fruizione e produzione culturale, in un mondo che sembra andare in un'altra direzione.

È diventato così sempre più chiaro come il tema della "democrazia culturale" sia, oggi più che mai, centrale nel nostro lavoro, irradiando azioni che sviluppiamo poi su piani diversi quali il dibattito pubblico,

l'attività editoriale, l'azione progettuale, la formazione. Questo perché sappiamo che per ampliare le possibilità e redistribuire potere non è sufficiente l'azione di una singola organizzazione ma è necessario portare avanti un discorso collettivo che ponga al centro il tema della cultura come necessità.

Nell'ultimo anno, il diffondersi della pandemia e l'adozione delle misure di prevenzione hanno reso evidente l'assenza di un sentimento comune a difesa della cultura, di fatto l'unico comparto chiuso da oltre un anno. Di conseguenza è divenuta sempre più evidente l'urgenza del lavoro che ci aspetta.

E proprio a partire da questa situazione drammatica abbiamo iniziato a condensare le riflessioni intorno al tema della progettazione chiedendoci cosa rende – in questo scenario complesso e complicato allo stesso tempo – un progetto in grado di trasformare l'esistente e la vita delle persone che a vario titolo vi partecipano. Cosa permette di mantenere aperto lo spazio della partecipazione? Cosa rende un progetto culturale, contemporaneo, radicale e trasformativo?

Sappiamo che nessun progetto da solo è in grado di modificare lo status quo. Ma progettare vuol dire cambiare il mondo, immaginare il futuro, reagire alle ingiustizie, all'angoscia, creare. E poterlo fare è un diritto e un desiderio. Uno spazio che va difeso, allargato condiviso, nutrito, contaminato, contraddetto, negoziato. È un'azione culturale.

Per questo abbiamo raccolto contributi intorno al tema della progettazione culturale, un'azione sulla quale attraverso tentativi, errori e buone pratiche siamo impegnati da tempo.

Lo abbiamo fatto partendo da ciò che ci definisce come gruppo di lavoro, dal comune vedere e sentire, dagli intenti.

La prima parte raccoglie quattro contributi: il primo (B. Niessen) introduce il tema della progettazione culturale, la sua genesi e gli sviluppi recenti. Segue un contributo (V. Verdolini) sugli spazi di cittadinanza, sulla democrazia culturale, sulla necessità di mantenere aperto l'accesso, la partecipazione, la fruizione alla cultura. Per farlo è necessario mantenere uno sguardo critico, in grado

di cogliere contraddizioni, assonanze, limiti per proseguire attraverso continue verifiche, per questo un contributo sulla critica culturale (G. Giossi). Occorre, infine, guardare agli esiti dei processi e chiedersi se le trasformazioni che hanno coinvolto il contesto e le persone sono effettivamente andate nella direzione di un allargamento di possibilità, di redistribuzione di potere (F. Vittori).

È grazie a questo nucleo che ci confrontiamo con il passato, con le eredità, che proviamo a leggere la nostra azione che si svolge nel presente, che affrontiamo i conflitti al nostro interno e fuori, che ci interroghiamo su cosa davvero serva per guardare all'orizzonte, anche quando si tratta di un futuro prossimo.

Questa seconda parte inizia dal confronto con il passato, prosegue attraverso il presente e va verso il futuro. Parlare di lavoro culturale vuol dire confrontarsi inevitabilmente con il secolo scorso con le sue eredità e con le disfatte, con il disorientamento e le possibilità dell'oggi. Questo è il primo contributo (G. Giossi). C'è poi un passato più recente, gli anni dieci del ventunesimo secolo, caratterizzati dall'innovazione, dai suoi pregi e dalle sue derive (B. Niessen). Segue l'approfondimento di un tema che caratterizza il tempo presente: quello della partecipazione, della sua formalizzazione e di come permea la progettazione culturale (B. Niessen). Infine, visti i tempi che stiamo vivendo ci chiediamo come poter volgere lo sguardo progettuale verso il futuro (F. Vittori).

Infine, raccontiamo il modo in cui interveniamo, gli assi lungo i quali si sviluppano i nostri progetti, il modo in cui traduciamo quel senso di urgenza, necessità, desiderio.

Il primo contributo (M. Manta) della terza parte chiarifica l'ossessione di lavorare in rete, attitudine che trasforma il vincolo delle risorse limitate in punto di forza. La rete quindi diventa premessa e obiettivo della progettazione per affrontare la complessità. Si progetta insieme, includendo il punto di vista altrui nella pratica e nel dispiegamento del progetto, un'ottica di sistema che diventa di fatto un approccio politico (F. Vittori e M. Brambilla).

L'ultimo intervento (F. Nejrotti) è dedicato alla comunicazione come azione culturale in sé oltre che azione di accompagnamento, come elemento che innerva il dispiegarsi del progetto.

# Una visione comune

parte prima

## La trasformazione del valore immateriale: come è nata la progettazione culturale

di Bertram Niessen

Nel corso degli ultimi 10 anni si è costruito un nuovo campo che viene chiamato in molti modi: progettazione culturale, innovazione sociale a base culturale, innovazione culturale. Per comprendere cosa si nasconde dietro a queste etichette, è utile provare a comprendere come si inquadrano in ottica internazionale e italiana.

### **Cambiamenti di sistema: lo scenario internazionale**

La crisi delle forme di valore economico consolidate durante la seconda metà del '900 si è annunciata con una ripetizione sempre più ravvicinata di crisi finanziarie e sociali, e la maggior parte dei paesi occidentali ha cercato di rispondere combinando alcuni paradigmi accettati trasversalmente (il neoliberismo e la sua ancella ideologica, quel realismo capitalista per il quale non c'è altra forma di realtà possibile oltre a quella che stiamo vivendo) con una serie di ricette economiche, sociali e culturali che potessero generare valore dall'innovazione, dalla produzione immateriale in generale e da quella culturale in particolare.

Tra questi "miti del valore immateriale" si possono annoverare la Classe Creativa, la Città Creativa, la Start Up, etc. In ogni paese il mix di questi ingredienti ha preso forme più o meno convincenti ed è stato implementato tramite politiche più o meno intelligenti.

### **Cosa è successo in Italia**

In Italia si ha avuto un movimento composito. Da un lato, alla tradizionale obsolescenza e al nepotismo dei sistemi culturali si è aggiunta una contrazione impressionante dei finanziamenti pubblici e la costruzione di discorsi pubblici – da destra come da sinistra – che sostengono l'irrilevanza economica, politica e sociale della cultura.

Dall'altro, sono proliferati programmi di finanziamento, corsi di formazione e iniziative legate all'innovazione sociale e culturale che hanno promosso la nascita e l'implementazione di iniziative che, al di là delle forme giuridiche scelte, possiamo definire micro-imprenditoriali. Nelle intenzioni di molti dei promotori (università, amministrazioni locali, fondazioni bancarie e d'impresa) c'era la ricezione di alcune linee guida sviluppate in ambito anglofono, orientate all'efficientamento e all'innovazione delle filiere del welfare e delle industrie culturali tradizionali attraverso azioni specifiche di costruzione di competenze imprenditoriali, di marketing digitale, di audience development, di progettazione e pianificazione.

Queste due tendenze si sono incontrate con una caratteristica peculiare dell'Italia: la lunga storia di attivismo politico, sociale e culturale ereditata dai movimenti sociali e dal volontariato, che attraversa le biografie e le tradizioni familiari, incorporandosi anche in pratiche e mondi che altrove vengono percepiti come politicamente neutri.

Si è venuto a creare così un campo peculiare nel quale convivono e configgono istanze valoriali diverse e talvolta dissonanti, dall'Ideologia Californiana al mutualismo di matrice comunista o cattolica, passando per il *changemaking* ("voglio cambiare il mondo"), l'attivismo civico, la critica artistica, la neo-bohème hipster. È un campo composito animato da individui, organizzazioni e reti

che stanno mutando in modo significativo i campi del “sociale” e del “culturale” per come sono tradizionalmente intesi.

### **Chi sono i progettisti della cultura?**

Le figure professionali che lo animano sono diversissime, ma possiamo provare a identificare alcune tipologie.

Da un lato ci sono le figure legate ai nuovi mercati del lavoro dell'innovazione sociale. Si tratta di un mix tra i profili “consolidati” e “tradizionali” del welfare e del Terzo Settore degli ultimi decenni e quelli emersi con lo sviluppo delle diverse scene italiane di innovazione sociale a partire all'incirca dal 2010: percorsi provenienti dal project management, dalle discipline economiche, dal service design, dalle politiche pubbliche.

Se per i primi il coinvolgimento in questi mondi è un adattamento più o meno “naturale” del lavoro delle cooperative del terzo settore, per i secondi si tratta più spesso di una scelta esplicitamente vocazionale, che fa preferire lavori precari a basso reddito ed alto tasso di coinvolgimento etico a percorsi tradizionali più stabili,

Ognuno di questi  
mondi porta con sé  
sguardi, approcci,  
forme di razionalità e  
irrazionalità diversi  
che non possono  
non confliggere nella  
pratica quotidiana  
della progettazione  
culturale.

maggiormente redditizi ma percepiti spesso come senz'anima (vedi Arvidsson).

Dall'altro c'è un mondo di lavoratori della cultura e della creatività che provengono da percorsi diversissimi, come quelli del design, dell'architettura, delle belle arti, degli studi musicali o teatrali, delle materie umanistiche, del giornalismo o dei media studies.

Alcuni di questi profili hanno una connotazione più tecnica, più o meno specializzata, mentre altri sono lavoratori dell'immateriale ad alto livello di capitale culturale che non riescono a trovare una collocazione stabile all'interno dei sistemi senescenti della cultura tradizionale. Come e più degli altri, sono figure che hanno percorsi ibridi e che compongono il proprio palinsesto di lavoratori precari su base semestrale, annuale o più raramente pluriennale. Molti, svolgono contemporaneamente un mix di lavori tra attività di docenza, di ricerca, curatele e consulenze più tecniche.

Nelle sue complessità, ognuno di questi mondi porta con sé non solo patrimoni teorici e competenze di metodo e di tecniche diverse, ma interi panorami di valori e obiettivi – impliciti e espliciti – che possono divergere in modo anche estremo. Questa diversità si riflette nelle peculiari attribuzioni di senso al progetto specifico sul quale si sta lavorando, a quello dell'organizzazione e al proprio panorama biografico e professionale.

### **Un tentativo di sistematizzazione**

Pur nell'infinita diversità dai diversi posizionamenti culturali e politici, è possibile identificare alcune tendenze (assolutamente idealtipiche) nell'attribuzione di senso al proprio lavoro per tipologie diverse di lavoratori della progettazione.

Per chi arriva da un percorso umanistico o legato all'arte, ad esempio, è possibile rintracciare molti di quegli elementi della “critique artiste” della quale ha parlato la sociologa francese Eve Chiappello nel suo studio *Artistes vs. Manager*: valori come l'autenticità, l'espressione di sé, il riconoscimento del conflitto come elemento costitutivo dell'ordine delle cose, l'importanza della critica come smascheramento,

la centralità di categorie “estetiche”, la consapevolezza dell'impossibilità di “chiudere” e “definire” gli oggetti culturali senza renderli sterili.

Chi proviene da percorsi di studi economici o organizzativi, invece, tende a riconoscere valori legati all'efficacia e all'efficienza, al raggiungimento degli obiettivi predeterminati, alla coerenza dei fini con gli strumenti, alla standardizzazione, all'identificazione di risposte precise a domande definite.

Per chi arriva dai mondi del sociale, hanno un forte valore gli elementi di critica alla trasformazione e al miglioramento dell'esistente, la propensione all'altruismo, il perseguimento di forme comunitarie orientate alla coesione sociale, la tendenza a “mettersi nei panni” degli altri, l'adozione di forme dialogiche di comunicazione e di risoluzione dei conflitti.

Ognuno di questi mondi porta con sé sguardi, approcci, forme di razionalità e irrazionalità diversi che non possono non confliggere nella pratica quotidiana della progettazione culturale. Quanto conta la ricerca in un progetto? Quando è possibile divergere dagli obiettivi iniziali, e a che costo? Quanto devono essere rappresentativi i progetti (in altre parole, “quanto di noi ci deve essere dentro”)?

Quali sono gli elementi di critica che si vogliono adottare, e tra questi quali possono essere utilizzati come metodo implicito e quali esplicitati? Quanto è possibile lasciare indefiniti gli output di un progetto, e a quale prezzo? Quali sono le linee di sviluppo che devono obbligatoriamente emergere dai contesti e quali invece non possono che essere predeterminate.

Dovendo rispondere alla complessità del contemporaneo la progettazione culturale non può non interrogarsi su queste domande, e chi è impegnato in un progetto non può non trovare spazio per provare a rispondere. Non si tratta, ovviamente, di costruire linee-guida buone per tutte le stagioni ma di costruire e mantenere dei processi dialogici all'interno dei gruppi di lavoro nei quali si costruisce, collettivamente, un orizzonte di significati.

# Il margine come spazio di possibilità: appunti per una democrazia culturale

di Valeria Verdolini

Questo breve contributo vorrebbe riflettere sulla "politica di posizione" nelle pratiche culturali. La formulazione riprende le riflessioni di bell hooks, che afferma: "A chi tra noi vorrebbe avere un ruolo attivo nella creazione di pratiche culturali contro-egemoniche, "una politica di posizione" intesa come punto di osservazione e prospettiva radicale che impone di individuare spazi da cui iniziare un processo di re-visione" (hooks, 1998: p. 62). Re-visione, ovvero costruzione di immaginari, consapevoli che lo spazio in cui si opera non è mai neutro, tanto lo spazio fisico, quanto quello culturale.

## La consapevolezza del punto di osservazione

Secondo il sociologo francese Pierre Bourdieu, i concetti di *classe*, di *stratificazione sociale*, di *mobilità sociale* sono principalmente il frutto di scambi simbolici che muovono, producono e riproducono processi di accumulazione: di capitali economici, sociali o culturali. Ciò che scelgo, la musica che ascolto, l'abito che indosso, generano comunicazioni che sono esse stesse scambi simbolici che, nella relazione con con gli altri, permettono

di definire il posizionamento, creando gerarchie nello spazio sociale<sup>1</sup>. Bourdieu amplia e sviluppa il tema ne *La distinzione*, opera in cui le classi sociali rappresentano il fondamento (e la spiegazione) del sistema di classificazione e percezione del mondo che permette la scelta di oggetti di piacere estetico. Il gusto si connette ad alcuni fattori: la traiettoria individuale (soggetto) economica e sociale, e la percezione del mondo (relazione) alla posizione economico-sociale di partenza (la classe), e si intreccia indissolubilmente con i corpi. Egli afferma: "Quando si cerca di determinare in che modo gli atteggiamenti colti e le competenze culturali espresse tramite la natura dei beni consumati e il modo di consumarli [...] si appurano due fattori fondamentali: da un lato, il rapporto strettissimo che lega le pratiche culturali (o le relative opinioni) al capitale scolastico (misurato in base ai titoli di studio ottenuti) e, in via subordinata, all'origine sociale (stabilita mediante la professione del padre); dall'altro lato, il fatto che, a parità di capitale scolastico, nel sistema esplicativo delle pratiche o delle preferenze, il peso dell'origine sociale aumenta quando ci si allontana dagli ambiti più legittimi".

Se nel lavoro sui consumi lo strutturalismo è la lente principale delle sue riflessioni, è con il lavoro del 1993, *La misère du monde* che il sociologo riesce ad evidenziare la centralità del conflitto, profondamente politica e radicale, nelle pratiche culturali. Le interviste raccontano "la miseria" concepita non come povertà assoluta (condizione oggettiva) ma come miseria di posizione. Gli intervistati sono e stanno in uno spazio fisico e sociale degradato, in cui sono senza possibilità di uscita e tendono a riprodurre un insieme di relazioni sociali che influenza con assoluta preponderanza il modo in cui le persone pensano sé stesse e riflettono gli altri. Nelle analisi questo processo è il prodotto di una desertificazione sociale, data dal crescente e costante impoverimento materiale e relazionale. Il tema del dominio che sembra sottotraccia nelle sue riflessioni culturali ed estetiche si esplica e ritorna evidente. Questo processo trasforma quindi le pratiche

solidali (e quelle culturali) in una semplice allocazione di risorse che non fa altro che riprodurre gli schemi, i confini e gli spazi sociali già marginalizzati dal lavoro, dalla provenienza, dal sistema educativo.

## Democrazia culturale: premesse fondamentali

In maniera frammentata si è iniziato a parlare sempre di più di democrazia culturale come urgenza e come risposta a questi processi. Il concetto sfugge ad una definizione univoca, anche se in letteratura tornano di frequente i richiami tanto ad Amartya Sen, e al suo "capability approach", quanto a Paulo Freire e alla sua pedagogia degli oppressi (Freire, 2004).

Amartya Sen, ne *La disegualianza* propone costantemente la domanda "eguaglianza di che cosa?". Secondo l'economista dal punto di vista del metodo si deve partire da una «variabile focale» e ci si deve collocare in uno «spazio valutativo» sulla cui base individuare e valutare la disegualianza (Sen 1994: 29 s.). Sotto il profilo sostanziale, per Sen è fondamentale considerare l'eterogeneità delle persone per caratteristiche e per fasi dell'esistenza. Perciò, per perseguire l'«eguaglianza di capacità», si deve considerare non solo lo spazio delle capacità come strutturalmente plurale, ma anche costitutivamente associato alle diversità interpersonali e concentrarsi su ciò che le persone sono in grado di essere e fare.

Sebbene Sen non si occupi direttamente di "capacità culturale", l'approccio permette di riflettere sulla necessità di ridurre le disegualianze nella produzione e nella fruizione della cultura, come già problematizzato da Bourdieu. A queste riflessioni sulle strutture diseguali, i dibattiti sulla democrazia culturale hanno affiancato spesso il contributo teorico di Paulo Freire che evidenzia i limiti delle pratiche di trasmissione culturale.

Secondo il pedagogista il sapere si trasmette attraverso l'*educazione depositaria*, che annulla e minimizza il potere creatore degli educandi e che soddisfa gli interessi degli oppressori, che intendono "trasformare la mentalità degli oppressi e non la situazione

che li opprime, per dominarli meglio, adattandoli a questa situazione" (Freire, 2004: p. 60).

A questa *educazione depositaria* Freire oppone l'*educazione problematizzante*, che colloca la conoscenza al centro dello scambio, e che mette in relazione educati ed educandi, e che restituisce al sapere la condizione di pratica di libertà (Freire, 2004: p. 68).

Sebbene il focus non sia tanto sull'educazione ma sulla cultura e sulla sua produzione, tanto il posizionamento nello spazio diseguale proposto da Sen, quanto quello nella relazione offerto da Freire sono premesse fondamentali per una riflessione sulla democraticità delle pratiche culturali.

L'incontro di queste tradizioni del pensiero politico ed educativo sono alla base del recente manifesto per la democrazia culturale<sup>2</sup>, dove si legge: "La Democrazia Culturale descrive un approccio democratico alla cultura che si impegna a coinvolgere attivamente tutti nel decidere ciò che conta come cultura, dove accade e chi è coinvolto nella creazione della cultura. La democrazia culturale descrive anche la necessità di adottare un approccio

<sup>1</sup> Come scrive, "ogni atto culturale, creazione o consumo, contiene l'affermazione implicita del diritto di esprimersi legittimamente e con ciò coinvolge la posizione del soggetto nel campo intellettuale e il tipo di legittimità che reclama".

<sup>2</sup> <https://culturaldemocracy.uk/cultural-democracy-now/>

democratico alla distribuzione delle risorse necessarie per creare cultura, il che implica un'equa rappresentanza nelle istituzioni culturali, un approccio democratico e comunitario al finanziamento culturale e l'accesso universale ai mezzi di produzione culturale. Un approccio culturalmente democratico è quindi anti-elitario, mette in discussione i modi dominanti e gerarchici di comprendere e governare la cultura, è antirazzista e anticlassista e quindi sostiene una società in cui tutti, comprese le persone e i gruppi attualmente più emarginati dalle forme di cultura dominante, hanno una voce in capitolo molto più equa e un ruolo attivo e produttivo quando si tratta di produrre (e riprodurre) la cultura”.

Se il manifesto descrive l'ambizioso obiettivo della democrazia culturale, da dove iniziare per metterlo in pratica?

Ragionare sulle pratiche culturali, oggi, significa tenere conto della non neutralità delle scelte, che si pongono sempre come intersezionali, incrociando genere, provenienza, classe, mobilità e che presuppongono una disuguaglianza economica, simbolica e di accesso alle forme e ai saperi culturali.

Per questo, le riflessioni partono dal posizionamento sia nel dibattito culturale (da che prospettiva si parla?) che nello spazio fisico, tanto delle metropoli quanto delle aree interne, e si sviluppano sulla correlazione tra lo stare in un dato luogo e ciò che in quel luogo si può produrre. La *politica di posizione* degli spazi culturali aggiunge un tassello alla classica domanda delle produzioni culturali che riguarda i pubblici, e il loro ingaggio. Questo contributo, infatti, vorrebbe suggerire come la questione del posizionamento (non solo politico, ma degli spazi e dei corpi) sia fondamentale per ragionare sul direzionamento dei discorsi e sulla possibilità di interlocuzione. Al classico “a chi ci si rivolge?” è fondamentale aggiungere: “Dove stare?”, “Da dove parlare?”, “Come e dove posizionarsi sia in termini culturali che in termini spaziali?” hooks afferma che spazio e posizione siano intimamente connesse a un profondo e personale disorientamento emotivo rispetto a luoghi, identità e desiderio. Posizionarsi

## Al classico “a chi ci si rivolge?” è fondamentale aggiungere: “Dove stare?”, “Da dove parlare?”, “Come e dove posizionarsi sia in termini culturali che in termini spaziali?”

significa quindi riattivare le dimensioni di identità e desiderio proprio attraverso il processo di allontanamento. bell hooks è molto chiara a riguardo, e ci interroga su dove vogliamo stare. L'autrice non ha dubbi su dove si debba stare e la sua proposta ben si concilia con lo spazio valutativo richiamato da Sen. Per entrambi, lo spazio dove si aprono le possibilità è quello dal quale si può vedere la disuguaglianza: il margine. Come afferma Robert Ferguson, “Quando diciamo marginale, dobbiamo sempre chiedere, marginale a cosa? Ma la domanda è di difficile risposta. Il luogo da cui si esercita il potere è spesso un luogo nascosto. Quando tentiamo di individuarlo, il centro sembra sempre essere da un'altra parte. Eppure sappiamo che questo centro fantasma, per quanto sfuggente, esercita un potere reale, innegabile, sull'intero quadro sociale della nostra cultura e sui modi di pensare” (Ferguson, 1990: p. 9).

La politica di posizione delle pratiche culturali impone perciò di stare nel margine proprio per poter vedere le contraddizioni, le disuguaglianze e le strutture di potere ed entrare in relazione con le stesse. Si tratta

di uno spazio fisico ma anche di produzione di discorsi, che diventa non più il punto di fuga, bensì il punto di partenza per ripensare le pratiche culturali, e gettare le basi per forme più democratiche di produzione e di scambio. La marginalità non va intesa come luogo di privazione da colmare, ma come spazio in cui stare, in cui iniziare almeno a rendere visibile il conflitto. Secondo hooks la marginalità rappresenta il luogo della possibilità radicale, ed è spazio di resistenza. Questa marginalità, che ho definito spazialmente strategica per la produzione di un discorso contro-egemonico, è presente non solo nelle parole, ma anche nei modi di essere e di vivere. Non mi riferivo, quindi, a una marginalità che si spera di perdere – lasciare o abbandonare – via via che ci si avvicina al centro, ma piuttosto a un luogo in cui abitare, a cui restare attaccati e fedeli, perché di esso si nutre la nostra capacità di resistenza. Un luogo capace di offrirci la possibilità di una prospettiva radicale da cui guardare, creare, immaginare alternative e nuovi mondi (hooks, 1998: p. 68). E quel luogo, il margine, è il luogo in cui si possono iniziare a costruire i presupposti per la democrazia culturale.

### Bibliografia

- bell hooks, *Elogio del margine*, Feltrinelli, Milano, 1998.
- P. Bourdieu, *La distinzione. Critica sociale del gusto*. Il Mulino, Bologna, 2001.
- P. Bourdieu, *La miseria del mondo*, Mimesis, Milano, 2015.
- R. Ferguson, «Introduction: invisible center», in R. Ferguson, M. Gever, T. T. Minh-ha, C. West, F. Gonzales-Torres, *Out There: marginalization and Contemporary Cultures*. The new Museum of modern art, New York, 1990, pp. 1-14.
- P. Freire, *La pedagogia degli oppressi*, Ega editore, Torino, 2004.
- A. Sen, *La disuguaglianza*, Il Mulino, Bologna, 1994.

# La cultura come sguardo, attraversare la complessità e tradurla

di Giacomo Giossi

Chi decide di occuparsi di progettazione sociale agisce principalmente su due elementi cardine: la passione e la necessità di un cambiamento. La passione è legata ad un sentimento intimo e radicale che si configura nel sociale agendo su elementi specifici e che in questo caso rappresentano il vero e proprio campo di battaglia per ogni operatore.

## Passione e necessità

Si tratta di elementi che necessitano della concretezza dell'azione sociale, i più vari, veri e propri luoghi dell'azione e di conseguenza del cambiamento. La progettazione sociale nasce ogni qual volta in un punto specifico, si potrebbe dire che nasce proprio lì dove fa più male. Ed è grazie a questa precisione unita ad un senso di necessità altissimo che è possibile determinare innovazione e cambiamento nel campo del sociale. Tuttavia al tempo stesso tutta questa specificità rischia di richiedere una mole tale di risorse e di competenze da rendere spesso se non deludente, quanto meno faticosissimo il raggiungimento di ogni risultato con il rischio altissimo di perdere quello che è il vero motore di tutto questo

movimento, ovvero la passione. Altro rischio non meno grave quello di rinserrare le fila, evitare il confronto e chiudersi in una nicchia confortevole dentro alla quale, da un lato controllare con agevolezza ogni elemento presente sul campo, ma dall'altro tarpare ogni iniziativa e ogni eclettismo per il semplice rischio di perdere quel controllo.

Ed è così che in un mondo che fa dell'azione concreta il suo pane quotidiano è bene non dimenticare che a monte ci deve essere uno sguardo capace di cogliere l'essenza del proprio indirizzo, della propria passione e saperla non solo mettere in atto, ma anche comunicarla. O meglio ancora – visto il rischio di fraintendimento che oggi tutto ciò che riguarda la comunicazione ha il potere di offrire – di trasmettere le radici universali di un'azione che ha senso sì nel suo movimento quotidiano, ma solo se rappresentativa di uno sguardo, di una visione della società e del mondo innovativa e aperta, collaborativa e includente.

## La critica culturale

Questa forma di stimolo che alle volte può essere propositivo e altre volte invece l'ultimo campanello di allarme di un inaridimento della propria capacità progettuale è in carico alla critica culturale che nonostante l'aspetto, si potrebbe dire un poco polveroso, si pone come il seme dell'azione e la radice stessa della passione originaria. In sostanza, la critica culturale è l'elemento di senso concreto e fattivo che spiega non solo perché la quotidianità vive di complessità, ma anche perché quella complessità va attraversata e tradotta.

Philip Forest, uno dei più importanti romanzieri e critici letterari francesi, ha offerto in un piccolo libro godibile e affascinante alcuni elementi utili a provare a capire perché proprio la critica culturale può essere considerata oltre che un elemento essenziale della progettazione sociale, la sua vera e propria benzina. Il libro prende il titolo da una parola giapponese, *Muga-muchū* e racconta del senso di assenza e abbandono vissuto dai superstiti di Hiroshima e Nagasaki. Anzi *muga-muchū* definisce ancor più precisamente l'essere senza coscienza,

annientati, in sostanza essere estranei a sé stessi. Questa parola, *muga-muchū* viene così pronunciata per prima dai superstiti come risposta alle domande come stessero e come si sentissero. Va considerato, ed è un elemento culturale fondamentale, che questo termine non convive mai con il concetto di nostalgia, o di un qualsivoglia ombra del passato. È un concetto che definisce per certi versi la sensazione dell'annientamento e del nulla che come tali non possono certamente essere controllati o meglio ancora visti nella loro sostanzialità, ma solo percepiti o intuiti. Questa percezione o meglio ancora stato emotivo di intuizione è forse l'oggetto più originario e assoluto della forma che comunemente chiamiamo progettuale. Per quanto un superstita sia legato ad un passato, proprio per la sua condizione statutale è a priori proiettato problematicamente in un presente futuro attivo complesso e da districare. L'orrore dell'annientamento è un lampo accecante quasi che la stessa reazione atomica si mostrasse già plasticamente per quello che è e per quello che fa.

... la critica culturale è l'elemento di senso concreto e fattivo che spiega non solo perché la quotidianità vive di complessità, ma anche perché quella complessità va attraversata e tradotta.

Ma c'è un altro racconto di Philip Forest che segue idealmente questo ed è *Storia del fotografo Yōsuke Yamahata*, ovvero il racconto del fotografo che per primo incontrò i superstiti di Nagasaki, il primo a fotografarli. Anche in questo caso si verifica l'impossibilità a rendere conto dell'orrore, dell'origine del male, ma *solo* del momento successivo al male, all'orrore.

In sostanza questi due racconti di una tragedia immane e terribile sanno parlare a noi anche al di là del fatto in sé, proprio per l'universalità emotiva che vanno a toccare e a definire e che è parte di un'eredità preziosa di chi è sopravvissuto, un'eredità che ci aiuta a capire meglio cosa significò quell'orrore, ma anche cosa vuole dire rinascere a sé stessi. E così il termine *muga-muchū* ci spiega come non sia possibile da un lato definire un punto zero, un punto di partenza preciso, ma come sia più urgente avvertirlo, dare in sostanza corpo, e quindi concretezza, ad una necessità, ad un desiderio vitale di innovazione e di cambiamento che sia scevro da nostalgie e malinconie, ma anche che per farlo è importante trovare, come nel caso di *muga-muchū*, le parole e i discorsi utili per immaginare e far immaginare, per sentire e far sentire il senso del proprio agire.

## Vedere l'impossibile e provare a tramutarlo in possibile

Spesso gli organizzatori di un progetto sociale e innovativo affermano di volerlo concretizzare principalmente perché ritengono che stiano facendo *un qualcosa di migliore, di bello*. Questo può essere certamente vero, comprensibile e avvertibile anche, ma dal momento che, come abbiamo visto anche attraverso i racconti di Philip Forest, la leva che realmente porta le persone ad essere altro, a cercare una nuova forma di sé o a doversi come poi spesso succede reinventare totalmente, è l'intollerabile o, per meglio dire, la capacità di intravedere l'intollerabile, è necessario agire culturalmente e criticamente.

Sappiamo già che non potremo fare a meno sia di provare a dare forma chiara e plastica al nostro disagio – anche perché come è evidente



cambiare, innovare, diventare altro è doloroso oltre che faticoso –, ma anche che proprio per questo motivo, che è un agire in movimento, non si arriverà mai a definirlo con chiarezza, è una rincorsa. Un movimento che la critica culturale sdoppia, trasformandolo in un vero e proprio doppio movimento: vedere l'impossibile e provare a tramutarlo in possibile. Tutte le azioni per fare ciò fanno parte di un passaggio che renda l'intollerabile sempre più tollerabile, ma senza mai perdere di vista come lo stimolo urgente non stia nella fuga o nella nostalgia, ma nell'elaborazione di una novità. Infatti poi l'oggetto che sarà possibile sarà una pratica totalmente nuova per contesto come per funzione, e al tempo stesso che non risolve l'impossibile, ma che se ne discosta migliorando la vita e restituendole uno sguardo che è un nome.

È importante così comprendere che il movimento che deve essere generato tra critica e progetto è sostanzialmente lo stesso che si genera tra l'individuo e la comunità: un continuo rimpallo dentro il quale noi dobbiamo tentare – chiaramente, avendo cura di volta in volta degli strumenti e del significato preciso che assumono – di definire un fine che ci aiuti a produrre qualcosa, ad agire, a fare un qualcosa di sostanzialmente vitale e migliorativo.

La progettazione è un'azione dunque trasformativa e come tale *critica e culturale*. Il come diviene quello che avviene e quello che avviene è quello che noi vediamo. Come tale un progetto deve dunque compiere lo sforzo – se vuole contenere dentro di sé pratiche di innovazione e di cambiamento sociale – di essere rappresentativo e al tempo stesso capace di agire.

La progettazione deve essere conscia così dell'effetto che genera, che non è che il risultato in *evidenza* se non in *purezza* della prassi che propone. Il punto che rende generalmente faticosa l'armonizzazione generale di un'azione che voglia essere progettuale e innovativa e dunque critica rispetto allo *status quo* e come tale scevra da nostalgie è la fragilità strutturale, perché il superamento o l'innovazione avviene non sulla base di un'evoluzione (o comunque non

principalmente), ma di una critica che per quanto precisa e puntuale esclude il passato e si proietta in un tempo futuro perché questo sia *realmente altro*.

“Voglio essere buona”. “Perché?” “Voglio essere ciò che ammiro” “Perché non vuoi essere ciò che sei?” Scrive nei suoi *Diari* Susan Sontag. Esiste infatti uno spazio possibile tra l'intollerabile e se così possiamo dire la progettazione sociale ed è quello della rassicurazione. Porsi domande complesse e magari dolorose, vedere l'essenza di ciò che si è, è chiaramente doloroso oltre che faticoso, ma non bisogna dimenticare che su *ciò che si è* è anche l'unica cosa su cui possiamo contare fino a che *ciò che ammiriamo* non verrà superato sicuramente non solo da qualcosa d'altro o qualcun altro da ammirare, ma dai noi stessi. La rassicurazione va così interpretata come la *giusta bontà necessaria* per restare aperti e inclusivi e dunque mostrarsi politici rispetto ad una comunità e ad un discorso pubblico che coinvolge chi siamo oggi ma anche a chi verrà dopo di noi.

## Progettare la trasformazione, ovvero rendere esplosivo un granello di polvere

di Federica Vittori

La vita è cambiamento, un susseguirsi infinito di trasformazioni in cui siamo tutti immersi. Si tratta di un processo continuo che agiamo e subiamo, un movimento che non sempre manifesta una direzione precisa.

### Voler cambiare il mondo

Quando riteniamo qualcosa profondamente sbagliato, ingiusto, inaccettabile, quando vorremmo orientare la direzione del cambiamento, quando cerchiamo un luogo in grado di accogliere desideri e aspirazioni, allora introduciamo lo spazio per una progettazione culturale.

Per questo la progettazione culturale è un atto politico perché tesa a realizzare qualcosa che non necessariamente esiste, qualcosa di migliorativo. Ma cosa vuol dire migliore? Fare in modo che quante più persone possibile siano in grado di contribuire a questo processo di trasformazione, partecipando attivamente e in maniera critica. Ha a che fare con la distribuzione di possibilità e risorse e l'accesso alle stesse, con la sensazione di essere capaci. La progettazione culturale è uno dei tanti modi in cui si cerca di imprimere un

movimento in grado di modificare lo *status quo* in senso migliorativo.

### Come farlo? Risorse scarse e vincoli progettuali

Prima ancora di esaminare le caratteristiche e le tecniche di progetto, è necessario inquadrare il contesto in cui si sviluppano questo insieme di pratiche. L'ambito culturale, così come il sociale e la loro intersezione, poggiano su inquadramenti e risorse sia pubblici che privati. Tuttavia la dotazione di mezzi economici è continuamente messa in discussione e il terzo settore e il comparto culturale si trovano a fare costantemente i conti con risorse scarse. Se da un lato i concetti di efficienza ed efficacia progettuale hanno introdotto logiche di attenzione all'uso delle risorse e alla proporzionalità tra mezzi e risultati, dall'altro il diktat della sostenibilità ha spesso invalidato tentativi di trasformazione che necessitavano di orizzonti temporali lunghi, o di cornici di senso ulteriori che non esaurivano la loro ragione d'essere nel requisito della sostenibilità. Un ulteriore vincolo progettuale deriva dalla capacità di essere in grado di dare conto dei miglioramenti realizzati grazie all'investimento di risorse e di produrre un lascito duraturo. Anche in questo caso i concetti di “misurazione di impatti” e “legacy” hanno aiutato a puntellare di concretezza i progetti e a spostare lo sguardo dall'auto-compiacimento al reale risultato ottenuto a favore dei contesti, dei beneficiari, degli utenti, dei pubblici, etc. Anche in questo caso il concetto di trasformazione se da un lato beneficia degli stimoli citati, dall'altro non esaurisce la propria portata con essi. Non sempre si è in grado di dare testimonianza analitica dei miglioramenti ottenuti non solo perché servono orizzonti temporali lunghi o perché alcuni elementi non sono negoziabili, come nel caso delle risorse scarse, ma perché il mondo è complesso e affatto lineare.

### L'effetto farfalla in un mondo complesso

La progettazione culturale mutua logiche di progetto e le trasporta in un contesto

relazionale, oltre che culturale. Si esce quindi dal determinismo proprio delle logiche progettuali e ci si confronta con un approccio multi-disciplinare e con molteplici epistemologie di riferimento. L'ambizione della progettazione culturale vuole essere quella di inserire un granello di polvere (risorse scarse) in un ingranaggio e ottenere effetti deflagranti, imprevedibili fino in fondo, positivi. E questo è possibile proprio perché il mondo è complesso, ovvero non siamo in grado a priori di calcolare e determinare le infinite interazioni che susseguono un primo movimento che modifica lo status quo. E questo elemento va profondamente tenuto in considerazione quando si progetta qualcosa che ha a che fare con le persone, il territorio, le organizzazioni, le relazioni.

Questo perché c'è una stretta connessione tra bisogno, contesto di riferimento, relazione tra le persone, desideri; l'intento o effetto trasformativo del progetto si compie attraverso le partnership, la partecipazione attiva la dimensione di luogo, fisica o virtuale che sia.

... la progettazione culturale va a toccare la vita delle persone e, potenzialmente, la capacità di agire dell'intera collettività. In questo modo, si tocca in profondità il funzionamento della struttura sociale.

### Che caratteristiche deve avere un progetto per essere trasformativo?

La progettazione culturale ha a che fare con la trasformazione delle identità collettive. Elementi quali il territorio, le comunità di riferimento, il contesto socio-culturale, le organizzazioni sociali che lo compongono risultano essere strategici perché fondanti.

Questo vale in generale, perché un progetto, per essere trasformativo, va affrontato insieme, partendo dalle relazioni che già esistono sul territorio, quindi dalle risorse ivi presenti. Questo non per pauperismo, ma perché crediamo che sia l'unica strada per generare tre livelli di *cambiamento* che, presi insieme, creano una relazione trasformativa. Questi sono:

1. Il livello soggettivo, il quale fa riferimento all'effetto che vogliamo generare sugli utenti o sui pubblici. Si tratta della possibilità di essere coinvolti, di partecipare, di entrare in contatto con altre persone, idee, proposte e, soprattutto, di familiarizzare con la partecipazione democratica. Stiamo parlando dell'acquisizione delle abilità necessarie per negoziare col prossimo la realtà. L'obiettivo è quello di generare un senso di protagonismo civico che ha a che fare con la consapevolezza intima di sentirsi parte di un processo, evitando così la diffusione del sentimento di impotenza e frustrazione che in breve tempo, può facilmente trasformarsi in rabbia o rassegnazione.
2. Il livello progettuale, cioè l'insieme di quelle conoscenze ed esperienze che si accumulano mentre si fa il progetto. L'ideazione e le prime fasi della progettazione sono generalmente promosse da un gruppo ristretto di individui, anche uno solo. Progressivamente, via via che la progettazione si sviluppa e poi mentre si realizza il progetto, tutti i partecipanti acquisiscono nuove forme di conoscenza ed esperienza. In un certo senso il progetto cresce. Spesso sono conoscenze e competenze che hanno la forma del conflitto e della non comprensione reciproca ma che, di fatto, facilitano la negoziazione di un risultato,

cioè di una strada possibile verso la "forma partecipata di progetto", utile a costruire delle competenze che all'inizio del progetto non c'erano.

3. Il livello territoriale, quella situazione per cui il progetto genera un riflesso su altri soggetti posizionati via via più lontani dall'immediato centro di ricaduta progettuale. Stiamo parlando dei vari livelli della pubblica amministrazione, dei gruppi informali, di *target* specifici, di nuovi pubblici. Questo livello è visibile in forme di apprendimento *peer-to-peer*, di rafforzamento della vita democratica e, soprattutto, di allargamento dell'accesso alla stessa.

Questi tre livelli sono tra loro fortemente collegati. Se riprendiamo il punto da cui siamo partiti ovvero l'intenzione di creare un cambiamento in grado di migliorare la vita delle persone, la società, la distribuzione di mezzi culturali etc, allora è possibile vedere l'importanza e la connessione di questi tre livelli perché la progettazione culturale va a toccare la vita delle persone e, potenzialmente, la capacità di agire dell'intera collettività. In questo modo, si tocca in profondità il funzionamento della struttura sociale.

Tuttavia neanche i risultati ottenuti sono statici: il confine tra gli inclusi e gli esclusi, centro e periferia, giovani e non giovani, abili e non abili, è mobile, non è netto, non è dato da linee tracciate. Occorre mantenere l'azione progettuale, mantenere aperto e disponibile l'accesso ai capitali relazionali e conoscitivi sviluppati dal progetto stesso i quali rappresentano quasi un bene comune che va alimentato e presieduto costantemente, perché come ogni cosa sono soggetti ad usura e cambiamento.

# Eredità, presente e futuro

parte seconda

## Il lavoro culturale è prendersi cura di ciò che si crea

di Giacomo Giossi

I nuovi centri culturali funzionano attraverso modalità collaborative, questo vuol dire che il loro modo di lavorare è completamente strutturato sulla partecipazione, il che significa coinvolgere attori diversi, ma mantenendoli sul medesimo piano. Da ciò consegue la necessità continua di mediare, negoziare e trovare al tempo stesso anche – e non è certo una questione banale e ancor meno da poco – il modo di generare un flusso di cassa soddisfacente. Cose che evidentemente non possono che generare sia elementi di conflitto che fattori di novità e rigenerativi allo stesso tempo.

### Come si lavora nei nuovi centri culturali

Vediamo così coinvolti nei nuovi centri culturali sia soggetti provenienti *dal basso* (che tempo fa avremmo chiamato underground, contro culturali o sotto culturali) che si situano ai margini o addirittura fuori dalle scene culturali ufficiali, sia (ed è questo un fatto inedito) i cosiddetti *soggetti dall'alto* (pubbliche amministrazioni, università, fondazioni, ecc.).

Nei nuovi centri culturali lavorano infatti insieme persone con background diversi

(artisti, operatori culturali, manager della cultura ecc.), che danno così vita a processi collaborativi innovativi in cui i linguaggi e ruoli vivono ripensamenti e cambiamenti spesso radicali.

Questo movimento che è ormai abbastanza ben definito al punto che è possibile dare forma e linearità a cosa è come oggetto di comunità il nuovo centro culturale, fatica tuttavia ancora a definire il ruolo e la forma se così si può dire del lavoratore culturale e in subordinata dentro a quale definizione di spazio culturale egli può vivere.

Alla base dei nuovi centri culturali coesiste in maniera pulsante una tensione tra il culturale e il sociale che è sostanzialmente figlia di un trauma e di un inganno nati nel corso del Novecento; secolo durante il quale si è assistito ad un progressivo ritirarsi delle grandi istituzioni culturali ed alla cosiddetta *scomparsa degli autori*. Fattori che hanno avuto un impatto sociale molto più ampio di quanto si possa comunemente immaginare.

### Come siamo arrivati fino a qui

Parte della nostra difficoltà a definire un'identità e un ruolo al di fuori del ristretto ambito lavorativo o delle relazioni sociali di prossimità deriva infatti anche da questo trauma che ci rende un po' tutti invisibili e inconsistenti (spesso a noi stessi prima che agli altri).

Per quanto impegno, competenza e precisione si possa mettere all'interno del processo lavorativo culturale contemporaneo l'esito risulta sempre inconsistente. La deriva degli elementi di coesione della comunità (grandi enti e istituzioni culturali) e lo scioglimento del valore autoriale, in favore di un individualismo opportunistico nella sua essenziale conformazione, ovvero incapace di cogliere in profondità il *sentiment* del tempo, offrono un risultato che ha senso solo all'interno di un'ottica performativa o peggio produttivistica totalmente manchevole di sguardo, tatto e in sostanza di senso sul lungo periodo. Il rischio in sostanza è di finire facilmente ad attuare delle pratiche e ad agire dei contenuti non essendo né le une e né

gli altri realmente quello che dovrebbero e potrebbero significare.

Tuttavia per provare a cogliere l'origine del trauma ci si può affidare a Jean-Luc Godard, uno dei punti di riferimento del cinema francese e in generale della cultura europea.

Nel 1968, a quarant'anni compiuti Godard raggiunge un punto di crisi: l'impossibilità di leggere la realtà attraverso il reale, attraverso una narrazione. Con lui molti altri chiaramente, ma resta utile e interessante individuare la sua strategia.

Emblematica la frase pronunciata da Godard: "Io non posso più fare film ma non posso fare altro che essere un regista", che dà in un certo senso l'idea di quel processo di frantumazione del ruolo del lavoratore culturale che per l'appunto trasforma il nostro quotidiano in una serie infinita di possibili specializzazioni.

Esiste poi una forma di *inganno pubblico* derivata dai numerosi avvenimenti storici che hanno avuto luogo nel Novecento, fra tutti le due guerre. Come sanno bene gli storici, quando avvengono due situazioni importanti che invadono la società in maniera globale e totalizzante, si crea una sorta di auto-narrazione, che riesce a generare un'epica straordinaria, un vero e proprio brand potremmo dire scendendo nel gergo d'uso contemporaneo. Così avviene che arrivando a fine secolo pur con degli evidenti aspetti migliorativi (ad esempio tra tutti la caduta del muro di Berlino), questi vengano letti comunque in maniera negativa e in generale come elementi peggiorativi: di crisi e non di innovazione, come spiega molto bene lo storico britannico Tony Judt a partire dal suo famoso testo *Postwar*.

Ci presentiamo così in totale disarmo al nuovo secolo, senza un'identità di lavoratori culturali chiara e senza più luoghi e spazi autorevoli sempre perché in una sorta di auto-inganno narrativo li abbiamo già derubricati a vecchi e inadatti senza però coglierne gli elementi utili e peggio ancora senza riuscire ad interpretarli per il nuovo secolo.

Il risultato è stato rinchiudersi in nicchie, come per riprendere fiato, per capire chi fossimo e come dovevamo fare per far

ripartire delle politiche pubbliche di comunità e di partecipazione.

Culturale e sociale agli occhi dell'uomo contemporaneo si muovono su due piani considerati opposti, anche se questa dinamica è mutuata dalla logica di scontro derivante proprio dal Novecento, dove alla superiorità e all'eccellenza culturale veniva contrapposta l'ovvietà nel fatto che la società accogliesse le indicazioni provenienti dal *suo piano culturale*, allora oltre tutto in una evidente posizione di prestigio.

### Cosa succede oggi

Così oggi avviene che per darsi una definizione si preferisce focalizzare gli sforzi sull'organizzazione elaborando una serie di visioni di processo che possano includere il nostro ritratto mancante. Tuttavia è proprio a livello identitario la mancanza più grande perché non ci sente coinvolti in un processo di appartenenza profonda e individuale preferendo una dimensione collettiva esile proprio perché frutto di un conflitto evitato e spesso perennemente rinviato.

**Il risultato è stato rinchiudersi in nicchie, come per riprendere fiato, per capire chi fossimo e come dovevamo fare per far ripartire delle politiche pubbliche di comunità e di partecipazione.**

Va invece agito un conflitto che si instauri tra il culturale e il sociale, poiché per agire fortemente sull'organizzazione e sul processo va innalzato il livello burocratico e gerarchico allo spirito del lavoratore culturale (e non il contrario) di modo che sia così possibile quell'ideale *libertà del momento* capace di generare dal trauma e dall'inganno in conflitto un linguaggio e quindi una prassi innovativa e aderente al desiderio.

La fragilità del linguaggio non è infatti un tema dato da una sorta di mancanza culturale, ma è il frutto (spesso amaro) della digitalizzazione della nostra epoca. Il digitale ci ha portato infatti ad un'analisi del reale che è un'analisi del mediale che come ha spiegato Ferdinand Hermann genera un linguaggio estremamente individualista, al punto tale che è quasi naturale che si crei il contesto della rete in cui ciascuno di noi viene chiamato a partecipare.

Potremmo dunque se seguissimo la traiettoria dell'organizzazione riprendere l'esperienza di Godard del gruppo Dziga Vertov, all'interno del quale non esiste più un ruolo specifico, chiunque è allo stesso livello e ognuno ha diritto a mettere in discussione ogni passaggio e ogni processo. Tuttavia in una situazione di questo tipo a mancare è proprio la partecipazione esattamente come avviene oggi in rete: l'assenza di uno scambio reale e sostanziale tra identità invece che generare contraddizioni porta esclusivamente ad una fredda ripetizione di dati incapaci di mostrare la *differenza*.

In conclusione, dobbiamo imparare che al nostro ruolo non possiamo dare un nome, in quanto è improbabile trovarne uno che aderisca perfettamente alla nostra identità: un'umanità fatta di contraddizioni, di voglie, di piaceri, di antipatie e simpatie, ormai post ideologica non può certo accontentarsi di formule per quanto efficaci e ben lucidate: le idee migliori sono quelle del momento e al tempo stesso il nostro ruolo è quello di tenerle in vita il più possibile utilizzando ogni mezzo, applicando ogni competenza, ma di certo non formattandole e privandole della possibilità del volo come della caduta. Va ripreso in mano

il concetto di scambio come vero e proprio rito collettivo dentro al quale il lavoratore culturale *vive* nel mezzo, nello *stare*.

Non esistono *gli* spettatori e non esiste la produzione culturale, e ancor più lo abbiamo visto in questi mesi di terribile e opprimente pandemia in cui è bastato chiudere le forme più banali del consumo culturale per fermare se non azzerare socialmente un intero settore.

Stare nel mezzo significa così non tenere gli argini, dare forma al sociale e al culturale come elemento unico di coesione e di *rivelazione* dello scambio. Certamente è necessario un uso diffuso di leggerezza, non strettamente intesa come l'aveva pensata Italo Calvino, ma che comprenda anche la libertà della superficialità e dell'ottusità così come forme di comodità e di piacere.

In altre parole il lavoratore culturale è colui che sa mettere in relazione l'impegno quotidiano e la fatica con una forma di leggerezza, anche per eccesso di *frivolezza*. Se dovessimo pensare ad un modello, il migliore per i nostri tempi, quello dato da *La signora Dalloway* di Virginia Woolf è probabilmente l'esempio più esatto. Comprare i fiori, sceglierli, organizzare una festa è solo uno degli aspetti di cura, attenzione e intelligenza che sono richiesti ad un lavoratore culturale, oltre la competizione, la performance e la strumentalità. Dare vita ad un'opera significa darle cura ogni volta in modo diverso ogni volta godendone o soffrendone, ma certamente includendo con i propri sentimenti un senso capace di dare forma ad una comunità, se vogliamo *felice*.

# Abitare i mondi della cultura

di Bertram Niessen

Per chi lavora nella cultura poche cose sono frustranti quanto la mancanza di sinonimi. I nostri testi sono un costante, faticoso lavoro di cesellatura per trovare perifrasi e parole equivalenti per indicare, apparentemente, sempre le stesse cose.

E la parola che ci frustra di più è, probabilmente, proprio quella: cultura.

Siamo così abituati a parlare costantemente di “cultura” e “culturale” che spesso finiamo per non articolare quello che vogliamo intendere davvero in quel contesto specifico. E diamo per scontato che gli interlocutori condividano la nostra stessa lettura, il nostro stesso retroterra, i nostri stessi studi. Eppure, tutte le volte che ci muoviamo al di fuori dei confini relativamente sicuri di una professione o di una disciplina stabilita ci rendiamo conto che non è così. Dare vita ad un progetto culturale – nei suoi aspetti teorici, curatoriali, di design dei processi, comunicativi, amministrativi, rendicontativi – implica dover negoziare e tradurre costantemente significati tra mondi diversi.

Per questo, ogni volta che si affronta una progettazione culturale complessa può essere utile provare a esplicitare i non detti che si

nascondono nei mondi delle persone e delle organizzazioni con cui ci si relaziona. Senza nessuna pretesa di esaustività, provo ad elencare qui alcuni dei paesaggi della cultura che attraversiamo ed abitiamo ogni giorno.

## Mondi della cultura come patrimonio

Per molti, la cultura è innanzitutto connessa all'identità collettiva: un “bene culturale”, materiale o immateriale, storico o contemporaneo, sempre innanzitutto parte di un patrimonio culturale collettivo. Questo, sia chiaro, non implica necessariamente conseguenze pratiche e politiche determinate. A seconda di come lo si consideri, un patrimonio può essere qualcosa da tutelare (difendendolo dagli attacchi del tempo o di assalitori con un nome e un volto), da valorizzare (non necessariamente in ottica economica, per esempio facendolo conoscere al maggior numero di persone possibili), qualcosa da far fruttare (anche e soprattutto in senso economico) o da sfruttare (spremendolo completamente).

Ogni singolo approccio alla cultura-come-patrimonio, inoltre, può essere visto come un caso concreto che si situa lungo un continuum tra i due estremi ideali dell’“essenzialismo” e del “relazionale”. Nel primo caso il patrimonio culturale ha sempre e comunque un valore in sé, mentre nel secondo assume un senso se – e solo se – viene posto in relazioni significative con gruppi, comunità o pubblici specifici.

## Mondi della cultura come capitali nello spazio

È importante non incorrere nell'errore di considerare la cultura-come-patrimonio come esclusiva pertinenza della storia dell'arte, dell'archeologia o delle tradizioni locali. Se spostiamo lo sguardo sui tempi recenti e recentissimi diventa chiaro come i patrimoni culturali locali siano legati a doppio filo alla gentrificazione ed alle grandi operazioni finanziario-immobiliari che stanno cambiando il volto delle città. Tre diverse componenti, infatti, agiscono in sinergia come carburante della gentrificazione: il capitale sociale di un determinato luogo (l'insieme delle relazioni tra individui e gruppi che costruiscono il senso di “unicità” e “comunità”); il capitale culturale

(l'insieme di pratiche culturali che “trovano casa” in una determinata zona, fungendo da attrazione per chi le pratica e per chi le vuole fruire); ed il capitale simbolico (quella “cosa” difficilissima da definire che però noi tutti conosciamo e che identifichiamo con un mix di coolness, aura, reputazione, brand, effervescenza, etc).

Visti in questa chiave, i processi di incorporazione di patrimoni culturali immateriali nello spazio sono quindi un importantissimo agente di trasformazione sociale, politica ed economica. E questo sia che partecipino a percorsi di gentrificazione, sia che costruiscano spazi di resistenza e di abilitazione.

## Mondi della cultura per abitare mondi

Secondo altri punti di vista, la cultura è soprattutto un modo per abitare mondi, propri e altrui, immaginari e reali. Fin dalla più tenera età infatti impariamo attraverso canzoni, fiabe e immagini a navigare esperienze vissute o sognate da altri, arricchendo poi queste competenze nel corso della vita adulta tramite ogni forma espressiva possibile. Guardando a questa dinamica, è impossibile separare la dimensione della ricezione da quella della produzione: leggendo, ascoltando, guardando film e giocando ai videogame apprendiamo come articolare in forma più o meno dettagliata i rapporti con gli altri.

E quelli con noi stessi. Come evidenziato da Foucault in *Tecnologie del sé*, infatti, le pratiche culturali connesse all'autobiografia sono percorsi di soggettivazione, espliciti ed impliciti. Diari e lettere ad amici reali o immaginari (ma anche, per estensione slam poetry, stornelli in ottava rima e collezioni di selfie sui social network) mediano le nostre esperienze e la granularità esplorativa dei nostri mondi interiori, co-producendo di fatto la nostra individualità.

È cruciale non dimenticare mai, inoltre, come tutto questo non avvenga nel vuoto pneumatico. Al contrario, si articola dinamicamente attraverso quegli insiemi di modi di esperienza specifici – del corpo come della mente – che costituiscono una parte fondamentale del nostro stare nel mondo: stratificazioni infinitamente complesse

di linguaggi, canoni, posture, percezioni, abitudini, simulazioni, compulsioni.

## Mondi della cultura come distinzione sociale

La densità in cui si stratifica l'esperienza sociale non è solo percettivo-fenomenologica, ma anche sociale. Come messo in evidenza in modo chirurgico da Bourdieu, la cultura è uno dei principali marcatori dell'appartenenza di classe e di ceto. Un modo per mettere in atto attraverso la costruzione sociale del gusto un processo di distinzione da chi si vorrebbe diverso, e l'affinità con chi si vorrebbe nostro pari. Incorporata negli oggetti di uso quotidiano – nel taglio dei vestiti, nelle custodie per smartphone, negli adesivi sul parabrezza – e condensata in libri, film, serie tv e brani musicali, la distinzione è un costante campo di battaglia simbolica fatto di affermazioni, smentite, conflitti, scoperte e ritrovamenti. È l'espressione materiale e immateriale di un capitale culturale e simbolico – individuale e di gruppo – che è sempre implicitamente o esplicitamente in relazione con il capitale economico, con la

Ogni volta che si affronta una progettazione culturale complessa può essere utile provare a esplicitare i non detti che si nascondono nei mondi delle persone e delle organizzazioni con cui ci si relaziona.

rendita e con il potere che si detengono, che non si detengono o che si vorrebbero detenere.

E non è un caso che uno dei mondi più fertili di intendere le sottoculture è quello di considerarle come atti di guerriglia semiotica nei confronti della "cultura ufficiale". Bricolage, remix, détournement, furto, appropriazione caratterizzano da sempre gli stili subculturali, le pratiche e gli oggetti che le nutrono: balli, vestiti, tagli di capelli, body modification, musica, slang, modi di cantare.

### **Mondi della cultura come industria culturale**

Per chi segue il dibattito pubblico nell'ottica dell'economia e della politica, cultura è spesso sinonimo di industrie culturali. Non è forse la cultura il risultato di processi artigianali e industriali che legano produzione, distribuzione e consumo? Certo, per molti l'accostamento di una terminologia economica a un campo ritenuto dotato di un'aura particolare (laica o meno) è ritenuto una sorta di sacrilegio, o quantomeno uno svilimento. È tuttavia impossibile ignorare che la stragrande maggioranza dei consumi culturali sono il prodotto di filiere grandi e complesse basate su capitali enormi, studi di settore, risorse umane, innovazione tecnologica, marketing, grande distribuzione organizzata. Non è così che nascono i film e la musica che costituiscono la dieta culturale delle masse? Possiamo permetterci di accantonarla perché è cultura pop, bassa invece che alta? Inoltre, vista nel suo complesso, la cultura-come-industrie-culturali è un campo su cui si giocano i redditi di milioni di lavoratori: è un mondo fatto di numeri, di codici statistici per le attività produttive, di percentuali del PIL, di sbigliettamenti. Così come di organi di secondo livello, di gruppi e movimenti di rivendicazione, di politiche dedicate.

Certo. La cultura prodotta e consumata nelle industrie culturali si porta spesso dietro le problematiche legate alle dinamiche di potere dei sistemi in cui nasce. Spesso e volentieri, è una cultura coloniale, nel senso del colonialismo dei paesi ricchi nei confronti dei paesi poveri e in quello del colonialismo delle classi privilegiate rispetto a quelle subalterne. Spesso e volentieri, è una cultura

classista, sessista e abilista, che ignora le disuguaglianze e stigmatizza le diversità. Spesso e volentieri, è una cultura che ignora le liminalità e le contraddizioni nella produzione d'identità, a partire da quella di genere.

È interessante notare che a seconda degli interlocutori, questa stessa lettura possa essere tacciata di sovrascrivere in modo deterministico processi mentali in realtà imperscrutabili e imprevedibili. Come possiamo arrogarci, infatti, il diritto di sapere cosa succede nella testa di ogni singola persona che vede un film di Hollywood? Lo stesso identico Batman potrà essere di volta in volta letto come un giustiziere paramilitare, un anarchico, un simbolo del lato oscuro che sta dentro ognuno di noi, un invito all'azione diretta contro le ingiustizie o un riferimento a qualche grande o piccola vicenda politica o personale della quale non sentiremo mai parlare. In altri termini, è cruciale non dimenticare il fatto che la cultura è anche (e forse soprattutto) esperienza culturale: un processo di soggettivazione che si stabilisce in un dialogo tra il fruitore e l'opera. Un oggetto culturale che – sia un libro, un film, una canzone, un articolo on-line – non "parla" mai da solo; al contrario, ci costringe o ci invita a interrogarci (o a non farlo), a metterla in discussione (o a non farlo), a lasciarci andare (o a non farlo).

### **Mondi della cultura come politica**

Un ultimo modo, cruciale, di considerare la cultura è quello politico. La cultura-come-politica prende molte forme diverse.

Una – la più ovvia ed a volte la più scontata – è quella esplicitamente riferita ai contenuti, ed ha a che fare con l'uso di forme espressive per affermare rivendicazioni e sguardi precisi sui rapporti di potere. È quella dei canti di lotta, dei muralisti messicani e del conscious hip hop, ma anche degli intellettuali engagé e dell'arte contemporanea che prende esplicitamente posizione contro le disuguaglianze. O Griffith che cambia la storia del cinema con i cavalieri del Ku Klux Klan di *Nascita di una nazione* e di Leni Riefenshtal che esalta il Terzo Reich in *Olimpya*.

Un'altra è quella che vede la cultura come campo di lotta nel quale si impone il dominio

dei privilegiati sui subalterni attraverso la produzione e riproduzione dell'egemonia culturale. Un sistema che da un lato seleziona, legittima e rende accettabili determinati argomenti e sguardi sui rapporti di potere, e dall'altro regola rigidamente l'accesso agli strumenti culturali che abilitano o meno la trasformazione sociale. In quest'ottica, non può esserci emancipazione individuale e collettiva senza un lavoro costante sulla dimensione culturale.

Molti dei riferimenti di questo modo di guardare alla cultura in Italia hanno preso, negli ultimi anni, troppa polvere: basta pensare a Gramsci, a Dolci o a Rodari. Altri invece, che animano i dibattiti internazionali, qui non hanno mai avuto un posto al sole, e solo recentemente si è iniziato a notare un interesse più diffuso per nomi come quelli di Hall o bell hooks.

Pensatori diversissimi che hanno messo in evidenza un elemento chiave: che solo sconvolgendo le grammatiche nascoste in evidenza del privilegio e della subalternità è possibile mettere in discussione le disuguaglianze e trasformare la realtà.

# Curare progetti culturali nell'epoca delle folle

di Bertram Niessen

La prima metà degli anni '00 è stata un momento di grandi trasformazioni della cultura. Nuove forme espressive e modi di concepire l'organizzazione delle informazioni nascevano continuamente. Così come cresceva esponenzialmente il numero dei computer connessi ad internet e l'accesso a strumentazioni multimediali fino a poco prima inaccessibili: stampanti, scanner, fotocamere e videocamere digitali, mixer audio e video.

Sembrava l'inizio di un grande movimento di disintermediazione dei centri di produzione culturale tradizionali e di organizzazione di logiche diverse, più aperte ed inclusive. In parte era sicuramente così. Le idee, le immagini, le parole, i canali per formularle e per leggerle – individualmente e collettivamente – erano diventati abbondanti in modi a volte difficili da abbracciare con il pensiero. Costruire un sito internet multiutente da zero era una cosa abbastanza facile anche nel web “arcaico” dell'HTML semplice, ma con i blog nati alla fine degli anni '90 si percepiva un cambiamento epocale nelle forme di produzione e distribuzione

della conoscenza. La nascita di Wikipedia nel 2001 diede a gruppi sempre più estesi il brivido della scrittura collaborativa.

È da qui che prese forma il paradigma poi battezzato web 2.0: non più un'infinità di siti separati costituiti da singole pagine, ognuna con i propri contenuti e collegate tra loro da link, ma un'infinità di elementi multimediali virtualmente slegati da siti specifici e riaggregabili in tanti modi diversi quante sono le piattaforme che si possono pensare. Assieme all'esplosione dei social network, alla crescita esponenziale della connessione individuale e alla proliferazione dei dispositivi personali, il web 2.0 ha cambiato radicalmente molti aspetti del modo in cui viviamo la cultura. Tra questi, ha inaugurato la stagione della curatela di massa.

Guardando a questa trasformazione, infatti, si è soliti chiamare in causa la figura del prosumer enfatizzando la commistione degli aspetti di produzione e consumo che caratterizza i media digitali. Ma se guardiamo ai social network ci rendiamo conto che la costruzione di un profilo personale implica anche – e soprattutto – curatela. L'attività quotidiana su Facebook, Twitter, Instagram, TikTok è in gran parte un processo di scelta di informazioni e contenuti da condividere con reti sociali più o meno estese. Un'esperienza condivisa da miliardi di persone per la quale non abbiamo ancora sviluppato concetti, strumenti di alfabetizzazione e politiche di accesso neanche lontanamente adeguati.

Anche se non sono mancati studi approfonditi e voci autorevoli, per oltre un decennio la questione è stata relegata perlopiù agli ambiti di competenza del marketing: un'organizzazione, una persona, un'idea, una community per “farcela” devono utilizzare il brand esattamente come un'azienda; il loro storytelling sarà costruito sulla base dei contenuti che producono e di quelli che creano. Questo inquadramento ha limitato paurosamente il dibattito pubblico sulla curatela nei media digitali. Esattamente come la comprensione della comunicazione multimediale e l'autoproduzione attraverso i media digitali, la curatela on line è divenuta una delle competenze necessarie e nascoste

per la piena cittadinanza dell'inizio del XXI° secolo.

Per questo, è impossibile oggi affrontare la progettazione culturale senza misurarsi con questi cambiamenti di scenario. Tradizionalmente, la curatela era un insieme di modi sviluppati nel corso dei secoli, accomunati dal radicamento in una base teorica, in un'idea strutturata di critica, in strumenti e metodologie condivise. Nell'ambito dell'arte, ad esempio, ancora oggi con “curatela” ci si riferisce ad un insieme di teorie e pratiche collegate ai mondi dell'arte che si interrogano sulla relazione tra gli autori, le opere, le mostre, le istituzioni, i pubblici, gli investitori, le estetiche e gli allestimenti. Nell'editoria, invece, curare una pubblicazione vuol dire costruire il progetto di un libro o di una rivista, definire dei perimetri concettuali, individuare degli autori e gestire i rapporti, sempre a partire da uno sguardo teorico consolidato.

Con l'esplosione delle piattaforme digitali, in ampi settori della vita culturale questo modo di procedere per costruire oggetti

... i criteri di qualità oggi si costruiscono contestualmente sulla base di curatele più o meno esplicite che mettono in relazione oggetti culturali con scene terminate a partire da stili, estetiche e reti.

culturali è cambiato. In breve tempo, infatti, si è assistito alla proliferazione di contesti, scene, pubblici e community diverse, costruite attorno a criteri di selezione e sintonizzazione specifici. Molto più di quanto non sia mai successo, i criteri di qualità oggi si costruiscono contestualmente sulla base di curatele più o meno esplicite che mettono in relazione oggetti culturali con scene terminate a partire da stili, estetiche e reti. È un processo continuo di disintermediazione e reintermediazione del gusto che, se da un lato viene vissuto da molti come un attentato alle forme tradizionali di autorevolezza, dall'altro costruisce le basi potenziali per percorsi di soggettivazione e capacitazione individuali e collettivi.

A questo processo si accompagna la tendenza di moltissime scene ad abbracciare pienamente – spesso acriticamente – la logica di piattaforma. Ad accogliere, cioè, in modo massivo i contenuti individuali che arrivano da gruppi e community, online e offline, grandi e piccole. Non è qualcosa di riconducibile ad un singolo strumento o a una singola visione. Si tratta piuttosto di approcci diversi accomunati da alcuni punti in comune: la fiducia nella “wisdom of the crowds”; la convinzione della possibilità di governare processi estremamente complessi attraverso il design; un atteggiamento aperto e positivo nei confronti della tecnologia; la tendenza a lavorare con grandi numeri di contenuti, di utenti, di accessi; un approccio “frictionless” che tende ad essere attraversato da stimoli (parole chiave, tendenze, mode) sempre nuovi ma che spesso fatica a radicarsi e sedimentarsi.

Questa riconfigurazione si relaziona con un'altra grande trasformazione degli ultimi decenni: l'inquadramento della cultura in grandi apparati produttivi mutuati dai paradigmi organizzativi industriali e da quelli del management. Quelle che una volta erano relazioni tra pochi in ambiti ristretti – o produzioni “popolari” con sistemi relativamente poco formalizzati – si sono rapidamente strutturate in catene lunghe e complesse che collegano ambiti separati altamente specializzati. Farlo ha comportato l'adozione di metodi, strumenti e linguaggi

inter-operativi, in grado di dialogare con individui e istituzioni portatori di interessi, visioni e valori molto diversi tra loro. All'atto pratico, questo si è tradotto nell'estensione dei criteri di formalizzazione burocratica attraverso una massiccia progettazione e quantificazione dei processi per allocare risorse, stringere accordi, definire obiettivi, monitorare sviluppi, valutare risultati, programmare politiche.

In questo nuovo panorama, le pratiche curatoriali tradizionali – costose, legate a principi di autorevolezza non sempre chiari fuori dalle cerchie degli addetti ai lavori, fortemente qualitative e basate su impianti teorici specialistici – sono state relegate a ruoli via via più circoscritti nella progettazione culturale. Per contro, le logiche della curatela “in crowd” – più economiche, quantificabili, orientate alla cultura di progetto e improntate a logiche di autorevolezza apparentemente autoevidenti – hanno preso sempre più campo. La conseguenza è che in molti ambiti della cultura contemporanea la curatela è ormai considerata una commodity, un servizio “di base” infinitamente abbondante e disponibile quanto lo sono i laureati in ambiti umanistici o gli aspiranti artisti, scrittori ed influencer.

*CheFare* è nata all'intersezione di mondi diversi portatori di idee di autorevolezza, qualità, progettazione e curatela diversi. Fin dall'inizio abbiamo dialogato programmaticamente con ambiti alieni l'uno all'altro come l'innovazione tecnologica, l'innovazione sociale, l'associazionismo, l'accademia, l'editoria, le subculture, i movimenti sociali. Di conseguenza il nostro gruppo di lavoro si è evoluto attraverso il dialogo tra sguardi disciplinari eterogenei che hanno a che fare con i mondi della letteratura, della politica, dell'arte, della sociologia, degli studi urbani, della filosofia, dell'economia, del design, della semiotica.

Alcuni dei nostri progetti più significativi hanno interagito in modo verticale con forme di intelligenza collettiva e contenuti prodotti in modo massivo: il bando *CheFare* ha avuto a che fare con 170.000 votanti e 1800 partecipanti in tre edizioni; il glossario collaborativo Nube di Parole è stato selezionato attraverso

le scelte di migliaia di utenti di comunità culturali diverse e scritto collettivamente con centinaia di autori; le opere di arte pubblica di Civic Media Art sono state realizzate collettivamente da centinaia di abitanti di un quartiere. Allo stesso tempo, attorno e attraverso questi progetti abbiamo portato avanti sperimentazioni, riflessioni, fallimenti, discussioni, eventi pubblici e privati nei quali abbiamo costantemente messo in discussione la matrice culturale e politica di quello che stavamo facendo.

A quasi dieci anni di distanza, possiamo dire che si è trattato di un lungo (e a tratti sofferto) processo di costruzione di sguardi e metodi per armonizzare logiche della curatela apparentemente inconciliabili in progetti culturali complessi.

Progetti, cioè, che coinvolgono filiere di partnership lunghe e articolate; che si rivolgono, quindi, a mondi che normalmente non parlerebbero tra loro, ed a figure professionali ed intellettuali che non necessariamente condividono gli stessi sguardi sul mondo e le stesse competenze; che dialogano con pubblici, scene, principi di autorevolezza e qualità molto diversi; che possono venire declinati in molteplici formati, dal paper accademico al podcast, passando per gli incontri dal vivo e gli articoli divulgativi.

## Tenere a mente il senso: progettare in contesti di incertezza

di Federica Vittori

Gli ultimi mesi sono stati caratterizzati da profondi e radicali sconvolgimenti a causa del diffondersi dell'epidemia di Coronavirus. Inizialmente abbiamo vissuto una sorta di stato di emergenza dovuto alla gravità della situazione e alla necessità di mettere insieme nel brevissimo termine risposte efficaci e percorribili. Successivamente il permanere di una situazione inedita, in parte prevedibile ma difficilmente gestibile, ad alto tasso di traumaticità, ha messo tutti nella condizione di esperire una fortissima incertezza sul presente, sul futuro immediato e anteriore. Le conseguenze dell'incertezza sono state elaborate e vissute in moltissimi modi anche molto diversi l'uno dall'altro, modi fortemente determinati dalle condizioni socio-economiche antecedenti alla pandemia.

L'emergenza è necessariamente uno stato transitorio e di breve durata, è straordinario e richiede risposte straordinarie, al contrario lo stato di incertezza è drammaticamente ordinario perché fa parte della vita naturale, e quindi della vita dell'uomo.

In Occidente abbiamo progressivamente messo sullo sfondo l'incertezza quale aspetto

costitutivo della vita grazie ad un prolungato periodo di pace, ai progressi scientifici e tecnologici. Lo stesso però non è stato per il resto del mondo.

La crisi finanziaria ed economica del 2008 ha messo in luce l'estrema fragilità di un intero sistema che si riteneva solido ed esemplare. A seguire, il protrarsi del “terrorismo globale, l'acuirsi della crisi ambientale ed ecologica, in ultimo la pandemia del 2020 hanno ridotto drasticamente anche in occidente quella sensazione illusoria di “certezza”; nel frattempo sono risultati esigui i sistemi di welfare deputati a farvi fronte.

In Italia questi e altri gravosi problemi hanno determinato un profondo stato di incertezza, non solo di tipo sociale ed economico, ma anche profondamente esistenziale. Il comparto culturale ha risentito più di altri di questo fenomeno a causa delle condizioni lavorative che generano una conseguente precarietà esistenziale, con effetti negativi sulla possibilità di progettare, creare, studiare, stare bene.

Venendo alla progettazione culturale, anche di fronte ad un notevole livello di incertezza rimane il bisogno di mettere in campo idee e risorse per un mondo migliore (vedi “Progettare la trasformazione, ovvero rendere esplosivo un granello di polvere”). Di seguito ho provato ad identificare dei punti importanti quando si è alle prese con la progettazione in contesti caratterizzati da profonda incertezza, con la doverosa premessa che nulla di quello che segue può essere un rimedio a carenze strutturali e politiche, ma solo un modo per gestire i progetti.

### Fedeli al bisogno, al desiderio, al problema, al movente

Immaginiamo il ciclo di vita del progetto per come siamo abituati a fare. Ci si mette attorno ad un tavolo a progettare. Lo si fa perché si conosce il bisogno a cui si intende rispondere, il desiderio, il problema, il movente e, sulla base di ciò, si inizia a tessere il progetto con le sue *partnership*, con le sue metodologie mature e avanzate, iniziamo a costruire una risposta che vogliamo sia la più solida possibile.



Succede che ci innamoriamo del nostro progetto anche a fronte delle ore dedicate, del lavoro, della fatica, della dedizione. Dal punto di vista della gestione del rischio, cioè della gestione dell'incertezza, innamorarsi del progetto significa innamorarsi della risposta e, talvolta, si rischia di lasciare sullo sfondo il bisogno e il movente.

Generalmente va bene così. Tuttavia, in un contesto estremamente mutevole, è importante essere estremamente analitici rispetto ai bisogni a cui cerchiamo di dare risposta. Perché paradossalmente sono proprio le anomalie che intendiamo sanare a rimanere un punto fermo mentre tutto il resto muta. Dico questo perché disponiamo di tanti *tool* in chiave progettuale (il *canvas*, il *business plan*, il cronoprogramma, ecc.) elementi che ci permettono di ancorare il progetto a elementi concreti.

Quando tutto intorno a noi cambia velocemente e le risposte diventano in poco tempo inefficaci o palliative, o tardive o non più attuabili, porre attenzione costante sul bisogno permette di rimanere fedeli al movente e di portare avanti il proprio lavoro indipendentemente dalla prima ipotesi progettuale. Eventualmente, si cercherà di trovare altre strade percorribili in quel momento.

#### **Includere l'incertezza: gli scenari non desiderabili**

Sempre in fase progettuale, appare necessario includere l'incertezza nel progetto.

Solitamente, elaboriamo i *business plan*, i *budget* di progetto e relativi cronogrammi, su uno scenario medio-normale, è importante affiancare a questi anche uno scenario negativo.

Ciò vuol dire ragionare sullo scenario peggiore, elaborando ipotesi percorribili a partire dalla domanda "What if...". È importante mettere giù, nero su bianco, le azioni da adottare se tutto va male; sebbene questo possa apparire sgradevole, dotarsi di un worst-case-scenario è piuttosto rassicurante, è come avere un piano di evacuazione in caso di incendio. Questo esercizio in realtà non è solo utile per cercare di includere gli

**Bisogna, quindi,  
essere disponibili  
al cambiamento  
fintanto che esso  
sia in linea con  
il senso che io  
attribuisco al  
mio intervento.**

imprevisti nell'orizzonte del possibile, quanto per conoscere profondamente le potenzialità e le fragilità di quanto stiamo immaginando, i perimetri di fattibilità.

#### **Tenere a mente il senso dell'intervento**

Quando la fase di *design* del progetto finisce, si ha l'avvio del progetto ed inizia la fase di *project management*. L'evento imprevisto e imprevedibile, il cambiamento di scenario, può manifestarsi tra queste due fasi. Può trattarsi di qualsiasi elemento che cambia le cose per come le abbiamo immaginate in fase di progettazione. In questi mesi pensiamo alla pandemia che ha reso non percorribili le strade a lungo immaginate, tuttavia può trattarsi di fenomeni molto più circoscritti: un ridimensionamento di *budget*, una modifica di un regolamento chiave per il progetto da parte dell'amministrazione, il venir meno del *partner* strategico, etc.

A quel punto, non è più possibile realizzare il progetto così come era stato pensato e, per questo, bisogna correre ai ripari. Come è possibile farlo nella maniera più soddisfacente possibile?

È importante tenere a mente il senso dell'intervento, l'obiettivo principale che si intendeva raggiungere, astrandolo dai mezzi prescelti per raggiungerlo. Naturalmente non è sempre possibile.

Alla luce di un grande cambiamento di scenario è necessario riconsiderare il proprio progetto e guardandolo definire cosa assolutamente per il "me progettista" costituisce la parte basilare e vitale.

Questo perché condizioni inedite fanno sì che le proprietà del sistema mutino e pertanto potrebbe succedere che per il progetto si presentino strade inedite in grado di assicurare per lo meno il raggiungimento dell'obiettivo di base. Talvolta il progetto decade del tutto, viene a mancare il senso e la praticabilità dell'intervento immaginato e allora è meglio desistere.

#### **Identificare il risultato minimo desiderato**

Un altro punto da tenere a mente è che, se saltano i parametri di "normalità", saltano anche le metriche di valutazione, poiché saltano le logiche lineari e di impatto.

Bisogna essere disponibili a riaprire la discussione sulle metriche di impatto e di valutazione, stabilendo nuovi parametri minimi di soddisfazione, talvolta molto lontani da quelli iniziali.

*Ad esempio, come è realmente accaduto in questo periodo, sono saltati completamente i parametri tipici delle biblioteche che in questi mesi di pandemia sono rimaste a lungo chiuse al pubblico. Impossibile quindi fare affidamento sugli indicatori di impatto di cui molte biblioteche si sono dotate come ad esempio: numero di accessi, numero di libri prestati, pubblico agli eventi, etc). L'attività delle biblioteche è stata però fondamentale durante questi mesi ma per valutarla è stato necessario utilizzare altri indicatori, del tutto inediti e inerenti alle nuove attività svolte dalle biblioteche: come la custodia della spesa alimentare da distribuire a chi non ne poteva provvedere in autonomia, consulenze telefoniche, laboratori online, prestiti a domicilio, e così via.*

Lo stesso ragionamento vale per i mezzi del progetto. Anche in questo caso farò ricorso ad un esempio.

*Quando assistiamo ad un terremoto, uno dei primi interventi nella fase di emergenza è ricorrere all'impiego di container, soluzione che permette alle popolazioni colpite di avere un riparo, alla comunità di rimanere unita, a volte persino alla scuola di continuare ad aprire.*

*Lo stesso container, cioè la medesima risposta, con lo scorrere del tempo diventa inadeguata, problematica, negletta. I bisogni e i problemi sono mutati, ma gli interventi risolutivi sono rimasti gli stessi rivelandosi così non più adatti a far fronte alla situazione post-emergenziale.*

In sintesi, scenari diversi richiedono uno studio sulle risposte che si vuole adottare e un adeguamento dei mezzi prescelti.

#### **Ripensare l'intervento e verificare gli effetti sistemici**

Dunque, se l'attenzione sui bisogni e sul problema è rimasta alta, se abbiamo cercato di includere degli scenari di incertezza, se abbiamo mantenuto il senso dell'agire e siamo stati in grado di adeguare i risultati attesi al cambiamento affinché, sebbene più piccoli o diversi, siano comunque significativi, allora rimodulare il progetto diviene un'operazione possibile.

Il punto è che non è detto che la seconda soluzione individuata sia molto vicina alla prima, addirittura può essere molto lontana.

In sostanza, devo poter essere flessibile e trovare una strada diversa benché, a volte, ciò significhi ricominciare da capo un progetto. Bisogna, quindi, essere disponibili al cambiamento, fintanto che esso sia in linea con il senso che io attribuisco al mio intervento.

Per concludere, possiamo affermare che, a volte, rimodulare un progetto può significare ripensarlo totalmente, seppur salvaguardando le proprietà fondamentali per i beneficiari, per gli utenti e per i progettisti. È un'attività estremamente faticosa che richiede una grandissima flessibilità, apertura e creatività e il supporto degli stakeholder chiave e che non è sempre possibile.

# Quindi, che Fare?

parte terza

## Fare rete significa creare sistemi complessi, non complicati

di Marilù Manta

Quando eravamo piccoli eravamo abituati a raffigurare un gruppo di persone, caratterizzate da elementi comuni, disegnando un insieme, ovvero una semplice linea curva che partiva da un punto e arrivava esattamente al suo opposto racchiudendo al suo interno tanti segmenti che rappresentavano gli elementi di cui faceva parte l'insieme.

Crescendo questa forma tonda e lineare – come ogni forma elementare – si è arricchita di particolari, di complessità e di nuovi immaginari. All'idea di semplice insieme abbiamo sostituito reti costituite da nodi, oggetti, relazioni che si intersecano nei punti più disparati.

### Insieme e rete

Si è creato così un nuovo immaginario di insieme in cui i nodi rappresentano le nuove collaborazioni, nuove visioni compongono la rete, dove all'idea si è unito il processo.

Nella nostra evoluzione siamo così passati dalla teoria dell'insieme dove "il termine esprime un'idea primitiva, irriducibile ad altre idee più semplici, il cui significato può indicarsi attraverso i sinonimi di aggregato,

classe, totalità, collezione di elementi, dove anche elemento esprime un'idea primitiva ed è sinonimo di individuo, oggetto, termine" al concetto di rete che, come sostiene Salvo Vaccaro, "evoca l'orizzontalità, l'assenza di gerarchie verticali (...) che si replica costantemente e potenzialmente all'infinito, giacché è costituita da relazioni instaurate tra punti o polarità".

Se si potesse sviluppare un postulato della rete, il primo sarebbe senza dubbio sulla partecipazione come strumento che permette di stringere i nodi delle comunità che ne fanno parte mettendo tutti a proprio agio, facilitando il dialogo, l'emersione dei bisogni e, soprattutto, di soluzioni.

Le persone e le organizzazioni si appellano alla rete proiettandosi in due direzioni diverse:

- in verticale – per dare forma e pensiero ad una pratica comune e farla emergere al fine di disegnare nuove linee politiche;
- in orizzontale – per contaminare, ibridare e far circuitare buone pratiche e saperi in forma diffusa;

La prima traiettoria che si muove dal basso verso l'alto trova le sue fondamenta proprio nella necessità di riconoscimento, di far "insieme" un appello, di intraprendere un'azione comune. È una dinamica che, soprattutto nel mondo della cultura, dell'innovazione sociale e dell'attivismo inizia a prendere piede con gruppi di soggetti che si auto-organizzano in rete per sviluppare proposte da presentare alle istituzioni. Queste reti tendono successivamente a confrontarsi tra di loro trovando punti in comune e in alcuni casi, allargando le trame della progettazione e fondendo le organizzazioni che assumono per certi versi una struttura articolata su più livelli di interazione.

La seconda si muove lateralmente e sperimenta, apprende da una sponda all'altra del paese trovando le sue forme più diffuse nel campo dell'arte contemporanea e del design.

### Il contesto storico

Dalla crisi del 2008 si sono creati nuovi modi di progettare soprattutto nel mondo

della cultura dal basso dove alcuni soggetti hanno iniziato ad organizzarsi in rete per non soccombere da una parte ai tagli sempre più netti legati al settore della cultura e dall'altra per superare i confini geografici in cui una determinata organizzazione si inseriva.

Intorno al 2014/2015 le logiche e le pratiche che accompagnavano i mondi dal basso verso una progettazione in rete sono stati legittimati e, in alcuni casi, anche adottati da soggetti più istituzionali replicando forme di coprogettazione simili anche nelle politiche pubbliche sia su scala locale che nazionale.

Nel 2020 sono proliferate diverse forme di reti molte delle quali con il fine del mutuo soccorso per colmare i vuoti lasciati dall'epidemia e con l'intento di fornire una soluzione alle carenze di risorse progettuali e di sostenibilità economica.

C'è chi in questo periodo si è rifugiato nell'adesione ad una o più reti per aumentare il proprio livello di audience engagement, chi per rivitalizzare proposte culturali e servizi, chi per entrare più all'interno delle dinamiche di rigenerazione urbana avviando un processo

All'idea di semplice  
insieme abbiamo  
sostituito reti  
costituite da nodi,  
oggetti, relazioni che  
si intersecano nei  
punti più disparati.

di riqualificazione che da larga scala è stato riproposto su piccola scala, o viceversa.

### Le intermediazioni

Un altro aspetto che ha permesso sicuramente il diffondersi di organizzazioni in rete è la ridefinizione di intermediazione e la metamorfosi dello "stare in mezzo". Ad un soggetto, spesso e volentieri, si preferisce un gruppo di soggetti in rete che dal basso re-interpreta nuovi processi di capitale sociale e attiva proposte di rigenerazione di un ambiente e di una comunità.

Figli di queste dinamiche sono tutte le forme di attivazione nate negli ultimi anni come quelle legate alle nuove forme di cittadinanza indirizzate verso un contesto di rigenerazione e di miglioramento dell'ambiente circostante.

La circolazione agile di contenuti e progetti e l'attitudine delle persone a costituirsi in rete ha permesso una ridefinizione dell'ambiente sociale e fisico sviluppando nuove dinamiche creative legate alla produzione culturale ed alterando i vincoli di produzione locale. Dal 2020 la produzione culturale ha scardinato sempre più i confini fisici proiettandosi verso una dimensione immateriale al cui centro convivono reti di relazioni e scambi di pratiche provenienti da territori locali ma anche globali.

Fare rete dal 2020 non è un semplice riconoscersi in determinati valori, obiettivi ed immaginari ma per molti è un modo per sopravvivere a prescindere dalla sostenibilità.

Si stima che durante il lockdown più dell'80% di spazi fisici e soggetti culturali abbiano intrapreso un nuovo progetto in forma di partenariato come risposta collettiva ad un problema e ad una crisi di identità globale.

### Quindi, perché fare rete?

La rete è diventata per molti un modo per condividere idee e servizi, adottando forme di coprogettazione. Alla base di questo ci sono due motivi principali:

1. raggiungere obiettivi che in forma individuale difficilmente sarebbero stati raggiunti;

2. sviluppare una collaborazione basata sulla fiducia reciproca capace di rafforzare il tessuto produttivo sociale.

Unirsi e mettersi insieme al fine di raggiungere una meta collettiva porta sicuramente a grandi benefici, basti pensare a soggetti che si mettono in rete per impattare maggiormente sulla sensibilizzazione ecologica, sul far pervenire in maniera più potente il messaggio.

Inoltre, tra i benefici del "far rete" c'è sicuramente la produzione di nuova occupazione molte volte all'interno di forme di economia circolare. Le reti possono diventare un grande alleato della politica, facilitare flussi di comunicazione e detonare forme di finanziamento facilitando i dialoghi tra pubblico e privato tali da generare degli impatti nel mondo culturale.

### La fiducia mette in moto leve di partecipazione

La rete può rappresentare un ambiente virtuoso per far accrescere maggior consapevolezza, conoscenza e mostrare buone pratiche accorciando, in alcuni casi, i processi e aiutando a sbloccare quelli più consolidati attraverso un canale di comunicazione con le istituzioni.

Creare una rete soprattutto in un contesto culturale significa anche provare ad uscire dai canali standard per affrontare nuove sfide su diversi livelli territoriali amplificando la dimensione collaborativa e diversificando il proprio pubblico di riferimento. Il capitale relazionale che si crea all'interno delle reti grazie anche allo scambio di buone pratiche rappresenta un indicatore di vitalità e soprattutto un modo per valorizzare il ruolo degli attori e delle organizzazioni che ne fanno parte attraverso una "narrazione polifonica".

Le dinamiche che si creano all'interno della rete ricordano il sistema degli esseri planetari che continuano a muoversi e a condividere, al tempo stesso, la loro natura con gli altri. Quello che muove le organizzazioni è un interesse che, come sostiene Hannah Arendt non è mai individuale in quanto c'è sempre un inter-essere ovvero qualcosa che si trova tra diversi esseri umani ma che va definito e riconosciuto nella sua

natura sociale attraverso il coinvolgimento delle persone.

### Far rete significa andare al di là delle minacce

Tuttavia questo interesse deve andare oltre le retoriche e le trappole di un racconto polarizzato evitando di fornire come unica soluzione, soprattutto alle organizzazioni più piccole, l'ingresso di una rete come strumento di salvezza e di accelerazione. La partecipazione che si crea all'interno deve poter aiutare a fornire uno strumento di raccolta di tante istanze frammentate verso un appello corale.

Quello di cui nessuno parla è come sviluppare un equilibrio all'interno di queste trame che ricevono sempre stimoli da fattori esterni. Una vera ricetta non c'è, ma bisogna aver chiaro il processo costruttivo che si cela dietro al conflitto e che scardina le minacce esterne per fornire nuove soluzioni e nuove narrazioni ponendo le basi per un nuovo "confronto creativo" – come lo definirebbe Vittorio Foa.

Tutto è possibile se alla base c'è fiducia e un canale di comunicazione chiaro e trasparente che non porti verso lo schiacciamento di determinate istanze di gruppo rispetto ad altre, seppur minori, comunque fondamentali.

È un momento di grande rifondazione in cui non esiste più un solo pubblico o forse non esiste più una proposta identitaria. Qualcuno chiamerebbe questa nuova fase come gli anni ruggenti in cui ci si riappropria dei propri spazi abbattendo le pareti, ci si riappropria dei propri diritti creando nuove tutele. In questo nuovo moto partito dal profondo e dal silenzio si può giungere a un qualcosa di nuovo insieme, che sia in rete o che sia in forma partecipativa. Da questi anni abbiamo appreso che in forma solitaria il percorso è più tortuoso e in cultura ciò che si muove più velocemente è il coro di tendenze che portano alla nascita di un nuovo fare, di nuove pratiche.

Come invitava la 58esima Biennale di Venezia 2019 "stiamo vivendo tempi interessanti" e per affrontarli bisogna dotarsi di grande coraggio, strumenti adatti e persone giuste. Fare rete come più volte esplicitato

è un bisogno, un modo per provare a sperimentare attraverso la conoscenza degli altri e l'alterità dello sconosciuto, un modo per aprire le porte ad un nuovo dialogo e accorciare le distanze con forme di finanziamento perché i momenti di crisi possono essere generativi e non per forza di marginalizzazione.

E quindi, se da soli non si è nessuno, insieme si è un groviglio di linee, punti che uniscono questo ecosistema di luoghi, territori e persone.

#### Bibliografia

E. Manzini, *Politiche del Quotidiano*, Edizioni di Comunità, Roma, 2018.

R. Sennet, *Insieme*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano, 2019.

#### Sitografia

<https://www.che-fare.com/evoluzione-imprese-recuperate-rete/>  
<https://www.che-fare.com/manzini-quali-politiche-quotidiano/>  
<https://www.che-fare.com/bibliotheques-sans-frontieres-biblioteca-dispositivo-rete/>  
<https://www.che-fare.com/abruzzese-mossa-cavallo-mutazione-velocizzazione/>  
<https://www.che-fare.com/il-cerchio-e-la-rete/>  
<https://www.iltascabile.com/scienze/sciami-robot/>

## Diventare più forti, il ruolo sociale dei nuovi centri culturali

di **Federica Vittori**

Nel 2020 *cheFare* ha condotto una riflessione approfondita sul tema dei nuovi centri culturali<sup>3</sup>. Uno degli aspetti approfonditi è il ruolo di questi soggetti quali elementi che sul territorio favoriscono e praticano forme inedite di partecipazione.

I nuovi centri culturali fanno parte di un ecosistema sociale composito e non inscrivibile in un'unica categoria, sia questa il Terzo Settore, il comparto culturale, il mondo dello spettacolo, le librerie, le biblioteche, etc. Riconoscere e legittimare l'eco-sistema sociale di riferimento è fondamentale per affermare il ruolo sociale e territoriale di questi presidi culturali la cui esistenza è fragile e ancora sottoposta a logiche di volontariato e sacrificio.

Si tratta di presidi socio-culturali che utilizzano logiche di interazione proprie e fattori aggreganti. Se la partecipazione costituisce il valore fondante della funzione socio-culturale, questi luoghi sono anche in grado di integrare lo spazio del desiderio con quello del bisogno civico, la libertà con le rappresentazioni collettive di istanze composite, il potere con la logica di attribuzione di possibilità e responsabilità.

I nuovi centri culturali diventano così luoghi di costruzione di identità individuale, collettiva, di territorio, di comunità. Infatti se osservati sotto il profilo delle relazioni e interazioni sono occasioni preziose e privilegiate per la produzione di competenze relazionali, sociali, politiche, civiche, tecniche.

Attraverso la partecipazione si sperimenta la convivenza, la progettazione, l'ascolto, il dialogo, il conflitto, la possibilità di imprimere un cambiamento al territorio, alla comunità. Si contrasta quel senso di impotenza individuale e collettivo alla base delle derive contemporanee.

Il concetto di partecipazione può essere declinato in molti modi, qui cercherò di affrontare il tema mettendo in luce gli elementi che hanno a che fare con *l'empowerment*.

Cosa vuol dire *empowerment*? Possiamo intenderlo come fare in modo che le persone, le organizzazioni e le comunità intraprendano percorsi autonomi di trasformazione<sup>4</sup>

In tutti i contesti che ho attraversato ho potuto verificare l'affermazione per cui il tema dell'*empowerment* è strettamente collegato a quello della partecipazione, diciamo che non può esserci *empowerment* senza un qualche livello non solo di partecipazione ma di consapevolezza che si sta partecipando a qualcosa.

Negli ultimi anni, grazie a *cheFare* ho avuto modo di incontrare molti centri culturali, di approfondire e studiare, di conoscere il lavoro portato avanti da ciascuno e vorrei condividere una riflessione che va dal macro al micro, come se fossero cerchi concentrici. Il primo aspetto importante è sottolineare il ruolo sociale di questi presidi territoriali. Si tratta di riconoscere e legittimare l'eco-sistema sociale di riferimento.

Cosa che evidentemente non è semplice perché ciascuno afferisce a comparti differenti: associazionismo, volontariato, terzo settore, spettacolo, animazione sociale, etc.

Non è semplice perché l'importanza di questi soggetti viene continuamente messa in discussione. La pandemia ha nuovamente messo in luce l'estrema fragilità di questo

settore e l'estrema fragilità delle risposte di sistema a supporto di un intero comparto.

Nel 2019, grazie a Greta Thunberg un gran numero di persone ha preso atto della realtà e gravità dei cambiamenti climatici, è diventato abbastanza chiaro che il presupposto per la vita sulla terra è la bio-diversità cioè l'esistenza di forme di vita differenti ugualmente importanti per la sopravvivenza di tutte le specie perché queste sono collegate tra loro. Il discorso ecologico ha subito una forte accelerata uscendo dalle nicchie politiche e culturali in cui si è sviluppato già a partire dagli anni Sessanta.

Questo concetto ha un corrispettivo nelle forme di vita sociali. Per essere quello che possiamo essere c'è bisogno di una molteplicità di forme sociali ciascuna delle quali contribuisce a produrre identità individuali e collettive diverse.

C'è la famiglia, la scuola, la classe, il gruppo di amici, l'oratorio, il centro sportivo. Ciascuno di noi è immerso in relazioni molto diverse tra loro all'interno di questi contesti, ciascuno di noi sperimenta un'identità sociale diversa

all'interno di questi contesti. La molteplicità di ruoli sociali che una persona è in grado di sperimentare è un fattore positivo e integrante. È un prerequisito per una libertà individuale e sociale. È un fattore di empowerment.

Devo potermi ragionevolmente aspettare che la società sia in grado di recepire accogliere e valorizzare l'insieme dei ruoli che una persona può avere. Dobbiamo evitare il più possibile che lo status più prossimo ci identifichi in toto, sia questo il genere, il colore della pelle, la provenienza geografica, il credo, l'appartenenza sociale e così via.

Per far sì che questo non accada è fondamentale sperimentare molteplici possibilità di espressione socio-relazionale. Questa pluralità di forme sociali va difesa perché presupposto per la vita sociale, relazionale, politica. Si tratta di eco-sistema sociale. Il primo passaggio è riconoscere questo eco-sistema e fare in modo che venga riconosciuto come prerequisito per cittadini attivi e consapevoli.

\*\*\*

### **Il ruolo dei centri culturali all'interno di questo ecosistema**

Quando si tratta di presidi socio-culturali si utilizzano diverse logiche di interazione e fattori aggreganti. Passiamo da bisogno a desiderio, dalla logica dell'utenza a quella della partecipazione, da una funzione prevalentemente sociale ad una funzione socio-culturale ad una strettamente culturale.

Si incontrano quindi forme di aggregazione libere, spinte da un desiderio attraverso la forma della partecipazione, si incontrano luoghi in cui è possibile condensare più istanze, rappresentanze, non senza conflitto, ma comunque attraverso processi dialettici, artistici, creativi.

Ecco che emerge la natura politica in senso ampio di queste organizzazioni. Sono di fatto luoghi che agiscono anche come corpi intermedi all'interno dell'ecosistema sociale di cui sopra.

Sicuramente sono luoghi in cui si possono sperimentare forme inedite di interazione

e relazione che non troverebbero casa se non ci fossero questi luoghi di cui stiamo parlando.

Quali? Tutti quelli che si trovano all'intersezione di desiderio, partecipazione, cultura e politica incluse sotto categorie quali attivismo, civismo, arte, critica, produzione culturale, inclusione sociale, convivialità, etc etc.

In questo modo la produzione della realtà diventa il frutto di mediazioni individuali e progettuali, si impara che la realtà è complessa e stratificata per natura perché contiene molteplici punti di vista e interessi.

### **Le sperimentazioni dei nuovi centri culturali**

Quello che si può sperimentare, che si può esercitare e che si può diventare è abbastanza peculiare e unico e per questo meritorio di attenzione, tutela, dibattito, finanziamento. Per esplicitarlo userò una tripartizione tipica degli studi di empowerment proponendo un discorso sul piano individuale, sul piano delle organizzazioni e infine delle comunità. Con la precisazione che questi tre livelli sono fortemente interrelati tra loro. Perché sono luoghi di costruzione di identità individuale, collettiva, di territorio di comunità.

Partiamo dal punto di vista delle organizzazioni. Il soggetto promotore è spesso il soggetto abilitante e in grado di aprire la possibilità di far convergere in questo luogo altri intenti, altri desideri, discuterli e trovare proposte. Questo avviene attraverso un processo che può essere chiamato co-progettazione ma di fatto si tratta ogni volta di trovare il modo per rendere possibile una adozione emotiva e fattiva delle proposte da parte di più soggetti affinché portino poi avanti dei risultati e li difendano negoziando successivi aspetti politici, economici, gestionali, etc.

Così facendo l'organizzazione di riferimento si trasforma nel tempo, cresce ed è in grado di farne crescere altre.

A livello individuale – ma perché le persone si spendono per un luogo, per un progetto? Perché lì succedono cose. Ma soprattutto perché lì “ti” succedono cose.

Cosa succede? Può accadere di trovare ascolto rispetto ad un'idea, un bisogno, un

## **I nuovi centri culturali diventano così luoghi di costruzione di identità individuale, collettiva, di territorio, di comunità.**

desiderio, di incontrare altre persone simili e soprattutto persone diverse. Si generano relazioni di fiducia anche attraverso il conflitto. Succede anche che ti innamori... sembra una nota di colore ma non lo è.

Si sperimenta l'alterità, il processo fondamentale per costruire l'identità. L'alterità come l'unico modo per andare oltre il conosciuto, il predeterminato, oltre una traiettoria di vita vissuta come già a disposizione e non costruita in itinere. L'incontro con un film, un regista, uno spettacolo, una mostra, la partecipazione ad un dibattito vuol dire accogliere il mondo in casa propria, lasciarsi sconvolgere un po', accettare di non essere più la stessa persona e condividere la stessa sensazione con quanti hanno condiviso la stessa esperienza.

A livello di comunità si genera elaborazione di traiettorie territoriali dal basso che implica una maggiore consapevolezza, vuol dire diventare più forti rispetto a logiche imposte dall'alto. Ad esempio vuol dire mettere in discussione una vocazione territoriale prettamente turistica e immaginare percorsi

3 <https://www.che-fare.com/progetto/laguida-il-festival-itinerante-dei-nuovi-centri-culturali/>

4 Per approfondire *Che cos'è l'empowerment* di Lorenza Dallago, Carocci Editore

che escano da visioni monolitiche dei luoghi e delle comunità.

Mettendo insieme questi tre livelli, dal loro insieme emerge come i centri culturali, vecchi e nuovi siano un presidio fondamentale per contrastare su più fronti derive contemporanee, solo per citarne alcune:

- l'individualismo e il narcisismo ovvero un atteggiamento per il quale di fatto si ci sottrae al confronto negando una visione eco-sistemica della realtà;
- la deriva dell'intolleranza verso le alterità, verso ciò che per definizione è diverso da me.
- la deriva dell'intendere la politica come risposta immediata e sconnessa a bisogni complessi che per loro natura richiedono risposte frutto di mediazione.

Ad esempio se per organizzare la rassegna di un film sono servite ore di lavoro, allora è intuitivo comprendere che quello delle decisioni è uno spazio che prevede mediazione di interessi e istanze diverse.

#### In conclusione

Per concludere, i nuovi centri culturali se osservati sotto il profilo delle relazioni e interazioni che producono sono un luogo prezioso e privilegiato per la produzione di competenze relazionali, sociali, politiche, civiche oltre che legate a temi specifici.

Si impara la convivenza, la progettazione, l'ascolto, il dialogo, il conflitto, si impara che puoi imprimere un cambiamento al territorio, alla comunità ma non da solo.

È così possibile contrastare tutte quelle frasi che rinforzano il senso di impotenza individuale e collettivo (tanto qua non succede mai niente, non viene mai nessuno, non puoi cambiare le cose, etc etc) e questo è potere.

## Coinvolgere: coordinate per progettare il coinvolgimento degli stakeholder

di Matteo Brambilla

L'inizio di un qualsiasi nuovo progetto o attività pone l'organizzazione o la singola persona che lo sta avviando in una posizione naturalmente fertile e sperimentale ma anche in una condizione di incertezza. Se infatti tutto quello che è stato fatto in passato è ormai noto ed è avvenuto secondo regole che, come minimo *ex post*, sono desumibili e interpretabili, tutto ciò che è nuovo ha per sua natura una serie di variabili non considerabili *ex ante*. In potenza, quindi, ogni nuovo progetto – anche nel caso in cui fosse la copia identica di un progetto già realizzato – potrebbe fallire, o per lo meno avere alcuni elementi di imprevedibilità: la replica di un qualcosa già realizzato non potrà mai essere identica all'originale, si pensi solo al fatto che la replica viene svolta all'interno di coordinate spaziali o temporali diverse, o coinvolge attori diversi.

#### Dove siamo?

Generalmente questo tipo di imprevedibilità viene risolto o gestito attraverso la consuetudine (ad esempio pensando che "le cose sono già andate così, e quindi andranno

ancora in questo modo")<sup>5</sup>. Il ricorso alla consuetudine è per certi versi salvifico – permette infatti di fondare il progetto su una serie di punti fermi necessari per costruire piani e ipotesi che poi saranno realizzati – ma rischia di non far emergere, e sfruttare al massimo, tutte le potenzialità che il progetto e il contesto che lo ospiterà hanno in termini di generazione di soluzioni innovative per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per meglio spiegare questo equilibrio tra il certo e l'incerto, presente all'avvio di ogni nuovo progetto, è utile fare ricorso a qualche concetto – necessariamente semplificato – espresso dalle teorie sistemiche e della complessità<sup>6</sup>. Secondo queste teorie ogni sistema (sia a livello microscopico – una singola unità biologica, una cellula, un individuo – che macroscopico – un progetto, un gruppo di persone, una società nel suo complesso) in un determinato tempo può trovarsi in tre zone differenti. La prima zona è quella della *prevedibilità*. Qui gli agenti interagiscono secondo regole note ed è quindi facilmente prevedibile la loro evoluzione, è possibile in questo modo comprendere con ragionevole certezza come evolveranno i sistemi.

La seconda zona è quella del *caos*. In questo caso i comportamenti degli agenti che la animano, e le loro interazioni, sono assolutamente imprevedibili. Non abbiamo schemi di riferimento per comprendere l'evoluzione di questi sistemi, potrebbero esistere regole e costanti che ci permetterebbero di prevedere questa evoluzione ma queste non sono ad oggi note.

La terza zona è definita come al *marginale del caos*; è la zona intermedia tra quella prevedibile e quella caotica. Questa è la zona più fertile dove avvengono le evoluzioni, dove le pratiche nuove si affermano e sono efficaci senza che esse degenerino rapidamente nel caos.

L'avvio di un nuovo progetto pone naturalmente l'organizzazione o la singola persona che lo sta avviando verso il margine del caos, una zona fertile, di cambiamento e innovazione che però, se non navigata nel modo corretto, può far deragliare il progetto

nella zona del caos o riportarlo nella zona della prevedibilità.

### Con chi?

Un nuovo progetto, anche nel caso in cui sia sviluppato da una sola persona, ha in potenza un insieme non definito di persone o organizzazioni con cui può – o deve – entrare in relazione. La letteratura accademica relativa al management e alla gestione delle organizzazioni ha formalizzato, a partire dagli anni '60 del '900, una definizione che permette di identificare chi sono le persone o le organizzazioni con cui entrare in relazione nel momento in cui si gestisce un progetto. Questi soggetti vengono chiamati *stakeholder* – in italiano portatori di interessi – e nel corso degli anni sono state sviluppate numerose definizioni per cristallizzarne i tratti principali. Di seguito si riportano quella originaria (del 1963) e un suo aggiornamento sviluppato da Edward Freeman, professore di business administration presso la Darden School of Business dell'Università della Virginia, considerato il principale autore accademico sul tema degli stakeholder.

- “quei gruppi senza il cui supporto un'organizzazione cesserebbe di esistere”<sup>7</sup>
- “qualsiasi gruppo o individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione”<sup>8</sup>

Gli stakeholder di un progetto non sono quindi definiti a priori ma dipendono dalle caratteristiche del progetto (o organizzazione) in sé e dal contesto in cui questo si innesta. Possono essere, ad esempio, i beneficiari di un'attività o i clienti, dei collaboratori o fornitori che portano competenze utili e necessarie per il progetto, i finanziatori, gli enti di controllo, i pubblici reali o potenziali, la pubblica amministrazione, le comunità locali in cui il progetto insiste, fino ad arrivare ai promotori di progetti che esprimono esigenze o obiettivi simili al nostro progetto. In sintesi gli stakeholder sono tutti quei soggetti con cui si collabora o si potrebbe collaborare nell'ambito del progetto implementato.

Vista la lunga lista espressa sopra, e le peculiarità che contraddistinguono ogni singolo progetto, è utile provare a dotarsi di categorie generali che ci permettano, caso per caso, di identificare gli stakeholder, o per lo meno quelli considerabili come prioritari, cioè quelli potenzialmente più rilevanti in relazione al progetto. Anche in questo caso, da più di mezzo secolo sia il mondo accademico che quello delle pratiche hanno provato a fornire delle risposte. Ogni modello ha le proprie peculiarità e considera diverse variabili e categorie per identificare e dare un ordine di priorità agli stakeholder di un determinato progetto. Tra quelli maggiormente esaustivi e applicabili nei contesti più disparati è presente il modello adottato dal Victorian Government Department of Sustainability and Environment, mutuato dagli studi svolti da Jacques M. Chevalier, noto come *Social Analysis CLIP (Collaboration, Conflict, Legitimacy, Interests, Power)*<sup>9</sup>.

Questo modello propone di fare ricorso a tre distinte categorie per realizzare la mappa degli stakeholder di un progetto. Le categorie sono definite come illustrato di seguito.

- Potere: quanto lo stakeholder, attraverso le sue azioni, ha la possibilità di influenzare lo svolgimento e il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto
- Interesse: quanto lo svolgimento delle attività e gli obiettivi prefissati dallo stakeholder possono essere influenzati dallo svolgimento del progetto
- Legittimità: quanto gli altri stakeholder, o la società nel suo complesso, considerano un determinato stakeholder legittimato a trattare i temi su cui insiste il progetto

Semplificando quanto descritto dal modello è possibile affermare che gli stakeholder che esprimono tutte e tre le categorie siano quelli maggiormente rilevanti, seguiti da quelli che ne esprimono solo due e successivamente solo una.

Queste tre categorie possono essere integrate sulla base delle peculiarità distintive del progetto. Si pensi, ad esempio, ad un progetto in cui la dimensione fisica e spaziale

è un elemento chiave, come nel caso di una nuova costruzione o di un intervento di rigenerazione urbana. In questo caso un'ulteriore dimensione, come la distanza fisica che lo stakeholder ha rispetto al luogo in cui insiste il progetto, può essere utilizzata con profitto in quanto permette di integrare un elemento chiave da prendere in considerazione per mappare la rilevanza degli stakeholder.

### Come e per fare cosa?

Una volta identificati gli stakeholder più rilevanti del progetto, è necessario capire cosa fare con loro. In alcuni casi gli stakeholder sono coinvolti nel progetto per definizione, ad esempio i collaboratori, i fornitori, i clienti, in altri casi gli stakeholder possono essere coinvolti in modo produttivo anche se la loro presenza non è strettamente necessaria allo svolgimento del progetto. Ma coinvolti per fare cosa? Gli stakeholder possono contribuire in tanti modi al raggiungimento degli obiettivi fissati, ad esempio fornendo

chiavi di comprensione del contesto inedite, idee, risorse, competenze, ma anche critiche. D'altro canto il coinvolgimento degli stakeholder richiede investimenti, risorse e tempi non sempre previsti nel progetto che rischiano di defocalizzare le attenzioni rispetto agli obiettivi principali. Anche in questo caso sono d'aiuto gli studi e le ricerche sviluppate in questo campo nel corso degli ultimi anni. Quando si parla di coinvolgimento degli stakeholder, infatti, non si intende una sola modalità di coinvolgimento ma un insieme di pratiche e metodologie che esprimono diversi livelli di coinvolgimento – e quindi di investimento – degli stakeholder. Queste pratiche possono essere classificate secondo un gradiente che va dal minore al maggiore grado di coinvolgimento, come proposto dalla International Association for Public Participation<sup>10</sup>.

In sintesi quindi gli stakeholder possono prendere parte a un progetto con diverse

### IAP2 Spectrum of Public Participation

	Inform	Consult	Involve	Collaborate	Empower
<b>Goal</b>	To provide balanced and objective information in timely manner.	To obtain feedback on analysis, issues, alternatives and decisions.	To work with the public to make sure that concerns and aspirations are considered and understood.	To partner with the public in each aspect of the decision making.	To place final decision making in the hands of the public.
<b>Promise</b>	“We will keep you informed.”	“We will listen to and acknowledge your concerns.”	“We will work with you to ensure your concerns and aspirations are directly reflected in the decisions made.”	“We will look to you for advice and innovation and incorporate this in decisions as much as possible.”	“We will implement what you decide.”

# L'avvio di un nuovo progetto pone naturalmente l'organizzazione o la singola persona che lo sta avviando verso il margine del caos, una zona fertile, di cambiamento e innovazione

modalità e fornendo contributi di varia natura che, se ben gestiti, permettono di accrescere l'impatto generato dal progetto. In termini sistemici, quindi, una buona gestione degli stakeholder, facendo ricorso agli strumenti appropriati, può contribuire al mantenimento del progetto nella zona al margine del caos. Gli stakeholder infatti, se da un lato possono defocalizzare l'andamento delle attività, presentando istanze marginali e sopravvalutate e richiedendo attenzioni e risorse eventualmente non preventivate, dall'altro sono una delle principali garanzie di cui il progetto può dotarsi per non rischiare di restare esclusivamente nella zona della prevedibilità, dove non si genera innovazione e dove le soluzioni sono le stesse del passato.

In ambito progettuale gli stakeholder sono uno degli ingredienti necessari per stare in equilibrio tra la zona della prevedibilità e quella del caos, navigando con profitto il margine del caos, generando cambiamento, rispondendo a bisogni insoddisfatti o sviluppando soluzioni innovative a bisogni già noti.

**5** Per approfondire il tema della consuetudine si suggerisce la lettura dei testi di David Hume (1711 – 1776, "La consuetudine, dunque, è la grande guida della vita umana"), in particolare: Hume D. (2009) *Ricerca sull'intelletto umano*. Bari: Laterza

**6** Per approfondire le teorie della complessità declinate nell'ambito della gestione di impresa si suggerisce la lettura di: Frederick W. C. (1998) *Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity: A naturological View of the Corporate Social Role*. New York: Business Society

**7** R. F. Stewart, J. K. Allen, J. M. Cavender (1963) *The Strategic Plan, LRPS report no. 168. Long Range Planning Service*. Menlo Park: Stanford Research Institute.

**8** Freeman E. R. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Cambridge University Press

**9** Chevalier, JM (2004) *The social analysis system*. Ottawa: Carleton University. Citato in Department of Sustainability and Environment (2005) *Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders. Book 2 the engagement planning workbook*. Melbourne: The Community Engagement Network Resource and Regional Services Division Victorian Government Department of Sustainability and Environment

**10** <https://www.iap2.org/mpage/Home>

## Questo mondo fa schifo, creiamone un altro

di Federico Nejrotti

### Perché la comunicazione nella progettazione culturale è un atto politico in grado di creare meta-luoghi quasi-fisici

Un eroe affronta mille peripezie per raggiungere un castello, incontrarsi con una principessa e sconfiggere il malvagio antagonista.

Oppure.

Link è un Hylia, un umano dalle orecchie a punta per sentire le voci degli dei, e dopo un sonno di 100 anni si risveglia all'interno di un sacrario al centro del Regno di Hyrule. È qui che incontrerà il Re di Hyrule che gli svelerà il suo destino: esplorare il Regno alla ricerca delle antiche tecnologie Sheikah – le uniche in grado di sconfiggere Ganon, il nome della grande calamità che ciclicamente devasta Hyrule. È grazie a questi strumenti che Link potrà avvicinarsi al Castello di Hyrule, ora intrappolato nella malvagia morsa di Ganon, e incontrare Zelda, la principessa dal sangue divino le cui abilità sono indispensabili per sconfiggere una volta per tutte Ganon e sigillarlo eternamente.<sup>11</sup>

La sostanza della storia è (apparentemente) identica in entrambi i casi. Nel secondo caso

quello che racconto è l'incipit di *The Legend of Zelda: Breathe of the Wild*, l'ultimo capitolo di un franchise di videogiochi inaugurato nel 1986. Il mondo di *The Legend of Zelda* ha sempre mantenuto intonsa la struttura essenziale della propria storia, raccontando un intreccio semplice e lineare.<sup>12</sup> La differenza deriva dalla stratificazione di dettagli: nomi, tradizioni, ricordi e aspirazioni dei singoli personaggi che si sono sommati nel corso dei capitoli.<sup>13</sup>

Ad unə giocatrici noviziə bastano pochi minuti immersi in *The Legend of Zelda* per ritrovarsi rapiti in un mondo che lentamente si svela. Lə veterana, invece, ricorderanno subito la complessità del Regno di Hyrule e non vedranno l'ora di scoprirne un altro pezzo. Quello di cui ho appena parlato è un esempio eccellente di world-building, l'inglesismo utilizzato per definire le tecniche e i processi implementati per creare dei mondi fittizi, le loro geografie, le biologie e le culture di chi li abita.<sup>14</sup>

### Perché, sempre più spesso, la comunicazione È la progettazione

Anche nella progettazione culturale è tempo di adottare tecniche di *world-building*. Soprattutto, per tenere il passo delle evoluzioni tecnologiche che stanno stravolgendo i modi di fare cultura. Questo cambiamento può essere tracciato in tre tappe.

Partiamo dall'inizio: oggi molte opere culturali vengono presentate "così come sono" perché ritenute tanto essenziali o così fondamentali da non aver bisogno di alcuna ulteriore spiegazione (spoiler: non è così). Per loro non esiste comunicazione, induzione del senso o *world-building*, ma soltanto la materia grezza dell'oggetto culturale così com'è.

Dall'altro lato, chi ha la fortuna di potersi occupare di comunicazione in ambito culturale assume spesso un ruolo fortemente burocratizzato, a metà tra il social media manager e il content writer. Il risultato di questo mix è inconsistente, proprio come gran parte delle progettazioni culturali a cui si accompagna – e questo vale quando il problema, perlomeno, ce lo si pone.



Molte opere culturali, nella loro validità intrinseca, faticano a diventare parte dell'immaginario collettivo. Nella crescente saturazione dei ritmi del mercato culturale, finiscono per proporre nuove visioni della realtà che vengono rapidamente sostituite da quelle proposte da altre opere. Così, si finisce non soltanto per screditare il lavoro cognitivo che c'è dietro alle opere, ma si sminuisce anche il valore essenziale dell'opera, abbandonata a sé stessa con la presunzione che possa sopravvivere alle dinamiche di un'industria bulimica e fortemente precarizzata.

### L'anno in cui l'infrastruttura di comunicazione è diventata essenziale

Un ottimo esempio di questo fenomeno ce l'ha fornito il 2020. L'anno dei lockdown nazionali, in cui ogni pratica socializzata, tra cui la cultura, si è trasferita online ed è diventata strettamente dipendente dall'infrastruttura tecnologica che la abilitava.<sup>15</sup>

Ci sono passato anche io. A metà 2020 insieme al resto del team di *cheFare* stavamo cercando di trasferire online la progettazione di un grosso festival culturale<sup>16</sup>. Arrivati a compilare il budget, ci siamo resi conto che era necessario prevedere un investimento importante nell'infrastruttura tecnologica (abbonamenti a Zoom, web designer, eccetera).

Non si trattava soltanto di "comunicazione" o della "diretta su Facebook": in quel caso, l'intera infrastruttura tecnologica era il festival stesso e senza di essa lo speaker invitato si sarebbero ritrovato a parlare con i loro monitor in solitudine. Nel "mondo reale" se mancano i microfoni puoi sempre alzare la voce, online questa logica non è sempre così lineare.

Non basta "essere in streaming": serve farsi largo tra il digital divide che colpisce ancora oggi moltissimi pubblici, semplificando al massimo gli standard di accessibilità. Serve farsi notare in un ecosistema informazionale, come internet, dove la saturazione di informazioni è una realtà, per di più incoraggiata dalle piattaforme digitali che utilizziamo. Serve farsi capire, creando un flusso di contenuti di facile comprensione, curato a tal punto da poter evocare il massimo

## Infatti, se il progetto non fornisce materiale a sufficienza per poter costruire perlomeno l'impalcatura del mondo in cui dovrebbe abitare, forse è proprio il senso del progetto a dover essere ridiscusso.

del senso con il minimo dispendio di spazio, tempo, parole e bit.

A volte, scegliere un colore forte per una pagina web vale mille "manifesti" di presentazione. Altre volte, una semplice texture attorno all'inquadratura della diretta streaming ti permette di farti notare ovunque. In breve: serve costruire un mondo non soltanto capace di accogliere potenziali visitatrici e visitatori, ma soprattutto in grado di accogliere noi che quel mondo lo progettiamo.

### Altri mondi, migliori di questo

Oggi, infatti, la progettazione culturale si inserisce in un contesto di finanziamenti generalmente insufficienti e in un momento storico caratterizzato dalla congiunzione di numerose criticità tali da mettere a durissima prova la nostra capacità di fare cultura.

Dalla crisi climatica in corso, passando per l'ampliamento smisurato delle disuguaglianze sociali, lo stato di perenne precarietà economica e, per ultima, una pandemia che sta contagiando decine di milioni di persone in tutto il mondo, oggi i fattori che influenzano

la nostra capacità di immaginare il futuro<sup>17</sup> sono tali da rendere priorità la tutela degli orizzonti di senso che ci sono rimasti (per esempio, prendersi cura di famiglia e amici) più che l'ampliamento di essi (per esempio, attraverso la progettazione di nuove opere culturali).

Qualunque sia il tema trattato da un certo prodotto culturale, è ormai fondamentale saperlo calare all'interno di un mondo narrativo costruito apposta per farlo prosperare: significa caratterizzarlo adeguatamente, introdurre le tematiche di cui si occupa e tracciare chiaramente la direzione verso cui si sviluppa. Significa posizionarlo all'interno di un mondo capace di contrapporsi a quello contemporaneo, crescentemente egemonico, fondato su forme sempre più articolate e impattanti di necropolitica. Ovvero quella forma di sovranità definita dal filosofo camerunese Achille Mbembe, "nel potere e nella capacità di decidere chi può vivere e chi deve morire".<sup>18</sup>

È nella costruzione di questo nuovo mondo che si celebra l'unione tra progettazione e comunicazione culturale, che diventano reciprocamente essenziali.

La prima propone una visione ulteriore per il futuro. La seconda garantisce, al meglio delle sue possibilità e attraverso una sorta di iperstizione<sup>19</sup> dalle conseguenze meno fataliste, le condizioni perché la visione della progettazione si realizzi.

Nella cultura, la comunicazione non si limita a disseminare i prodotti della progettazione, invece ne abilita la possibilità di esistere e di rendersi davvero efficace, divincolandosi dalla crescente burocratizzazione a cui è soggetta. Quindi, come si costruiscono questi mondi?

### Rudimenti di *world-building*, come raccontare (bene) un progetto culturale

Creare un mondo (*world-building*) è diverso dal raccontare una storia (*storytelling*). Secondo alcuni la differenza è semplice, ed è la stessa che intercorre tra leggere la pagina Wikipedia sulla Battaglia di Dunkerque o guardare *Dunkirk*.<sup>20</sup> Costruire un mondo significa stabilirne le fondamenta e definire

le leggi che lo regolano (stakeholder, rapporti, geografie fisiche e virtuali), invece raccontare una storia pone alcuni personaggi al centro osservando il mondo dal loro punto di vista. Una storia, con tutti i suoi dettagli, può abitare soltanto in un certo mondo. Un mondo ben costruito, invece, può ospitare centinaia di storie diverse, che possono addirittura interagire tra di loro.

Costruire un mondo in cui far abitare un progetto culturale è una disciplina che, chiaramente, non può seguire pedissequamente le indicazioni fornite dai migliori manuali di *world-building*, pensato perlopiù per mondi *fiction*.

Un progetto culturale assume una rilevanza inequivocabile quando dialoga chiaramente con il mondo reale e i suoi impatti sono altrettanto chiaramente rintracciabili. Per questo motivo, se il *world-building* tradizionale domanda la creazione di biologie, geografie e politiche interamente nuove, quello culturale ha più il compito di rendere evidente la rete di spazi e persone con cui il progetto dialoga e gli approcci attraverso cui lo fa. Far emergere l'identità del progetto, il suo compito, l'orizzonte a cui ambisce, gli stakeholder che coinvolge, il senso del vocabolario che utilizza.

Il *world-building* e la comunicazione in ambito culturale, dunque, non è un processo di estrazione di valore ma di condivisione dello stesso. È il processo di creazione di un mondo narrativo in cui calare il progetto a partire dal materiale grezzo già a disposizione, organizzandolo e – soprattutto – mettendolo in discussione.

Infatti, se il progetto non fornisce materiale a sufficienza per poter costruire perlomeno l'impalcatura del mondo in cui dovrebbe abitare, forse è proprio il senso del progetto a dover essere ridiscusso. Non mi riferisco soltanto alle "azioni" di progetto: ciò deve essere chiaro sin dal momento zero è l'orizzonte di senso verso cui si rivolge il progetto, la prospettiva politica che assume, la postura che adotta nei confronti dei propri stakeholder.

Un buono strumento per questa prima verifica è la coppia *vision & mission*, mutuata

dal mondo della gestione aziendale. Questi due termini, coniatati per definire delle forme di narrazione strategica interna alle aziende, indicano rispettivamente l'orizzonte di senso a cui ambisce una data azienda e le azioni che l'azienda intende svolgere per esaudire quel senso (per esempio, la mia azienda vuole un mondo più al caldo e per ottenerlo produce maglioni della migliore lana possibile)

*Vision & mission* sono tassonomie limitanti, di fatto riduttive e spesso imprecise ma riescono nell'impossibile impresa (soprattutto quando si parla di cultura) di essere sintetiche. Enucleano i lemmi, i verbi e gli obiettivi chiave del lavoro di un'azienda. Proporre la stessa griglia per un progetto culturale obbliga le progettiste a innescare un processo di emersione di senso indispensabile e spesso offuscato dalla crescente burocratizzazione della progettazione culturale.

È a partire dal patrimonio semantico accumulato grazie ad un esercizio come questo che la comunicazione può mettere alla prova la progettazione, verificando che il progetto sia davvero in grado di abitare un mondo (reale o fittizio che sia) o se, invece, non si riveli più fine a sé stesso del previsto. Con *vision & mission* è possibile costruire le fondamenta del mondo che verrà abitato dal progetto: il suo nome, la relazione con le restanti attività dell'organizzazione che lo promuove, il contesto culturale in cui si cala e il senso politico che intende indicare. Questi aspetti, apparentemente utili soltanto a raccontare una "bella storia", svolgono invece una funzione miracolosa: espropriano la singola progettazione e la consegnano a tutti i suoi pubblici, rendendo la sostanza culturale dietro al progetto riproducibile, malleabile, scalabile — in un certo senso, *open source*. Così facendo, si ampliano realmente gli spazi di partecipazione, si moltiplica il potenziale di un progetto, si adotta davvero un approccio collaborativo, anche se non è direttamente misurabile.

Quando il mondo che ospita il progetto culturale è realizzato con cura, diventa ospitale anche per altre persone e per altri (eventualmente nuovi) progetti. Penso a parole, frasi, immagini, spazi narrativi così

densi di significato da restituire la percezione di quello che io definisco un "meta-luogo quasi-fisico": una porzione di immaginazione collettiva generativa, in grado non soltanto di ampliarsi grazie al contributo di altre progettazioni (strutturate o spontanee che siano), ma dai connotati unificanti.

Sono immaginari che accolgono impulsi culturali e li trasformano in azione politica. C'è chi li usa ad arte per proporre interventi oppressivi sulla società, come nel caso dell'alt-right americana, della cosiddetta Pepe Magick, della cospirazione di QAnon e del trumpismo tutto. Si tratta di mondi potentissimi, che dobbiamo riprendere e ricostruire per promuovere politiche liberanti, unificanti e solidali – le uniche che ci permetteranno di sopravvivere a questi anni così bui.

11 [https://it.wikipedia.org/wiki/The\\_Legend\\_of\\_Zelda:\\_Breath\\_of\\_the\\_Wild](https://it.wikipedia.org/wiki/The_Legend_of_Zelda:_Breath_of_the_Wild)

12 <https://www.nintendo.it/Giochi/Portale-Nintendo/Portale-di-The-Legend-of-Zelda/Portale-di-The-Legend-of-Zelda-627606.html>

13 "For Monnier, what is most striking about the game is the level of immersion the player has in its world. "My expectations, and I mean for me as a Zelda fan, have changed for sure – they've raised the bar when it comes to world crafting and this sense of total immersion I get when I play it," he said. "While its world includes classic

open-world activities, collectibles and loot-filled mobs, it definitely doesn't feel overloaded and allows the focus be on the exploration. You want to explore this land whether or not you are on a quest, or being tasked to collect/gather something. You know, if you were to remove all NPCs, quests and mobs, I would still take pleasure in exploring that beautiful world." <https://www.gamesindustry.biz/articles/2017-06-05-how-will-the-legend-of-zelda-breath-of-the-wild-change-the-open-world-paradigm>

14 Brave new words : the Oxford dictionary of science fiction, "The creation of an imaginary world and its geography, biology, cultures, etc." <https://archive.org/details/bravenewwordsoxf00pruc>

15 "Also, when it comes to the potential initial impact of partial or complete shutdowns on private consumption in some economies, an OECD study of March 2020 points to a decline in spending on recreation and culture in G7 countries (with the greatest decline of 10% in Germany), with negative consequences for the sector and its workers. The risks are particularly high for creators, artists and those working in entertainment, an already vulnerable sector. Therefore, the current difficulties for people to earn a living in the sector will be followed by diminished audience expenditure on culture and leisure." <https://sciencemediahub.eu/2020/06/22/digital-entertainment-in-lockdown-the-new-life-of-culture-online/>

16 *laGuida*, il Festival dei nuovi centri culturali di *cheFare* – <https://che-fare.com/laguida/>

17 "This 'imaginary crisis' is the result of a deficit of social imagination. Many people find it hard to picture a plausible and desirable society a generation or two in the future." – <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/the-imaginary-crisis-and-how-we-might-quicken-social-and-public-imagination/> –

18 <https://www.ledijournals.com/ojs/index.php/antropologia/article/view/152>

19 [https://web.archive.org/web/20190827205535if\\_/http://merliquify.com/blog/articles/hyperstition/#.XWWY2BbEWUk](https://web.archive.org/web/20190827205535if_/http://merliquify.com/blog/articles/hyperstition/#.XWWY2BbEWUk)

20 [https://www.reddit.com/r/worldbuilding/comments/6zd5og/worldbuilding\\_vs\\_storytelling/](https://www.reddit.com/r/worldbuilding/comments/6zd5og/worldbuilding_vs_storytelling/)

# Autori

## Biografie

### Bertram Niessen

Tra i fondatori di *cheFare*, ne segue lo sviluppo dal 2012 e ne è Direttore Scientifico e Responsabile Ricerca e Sviluppo.

Come docente, autore e progettista si occupa di spazi urbani, economia della cultura, DIY 2.0 e manifattura distribuita, culture della rete e della collaborazione, innovazione dal basso, arte elettronica. Dal 2003 tiene spesso lezioni, seminari e interventi pubblici e insegna in corsi graduate, master e scuole dottorali in università e accademie. È stato ricercatore post-doc all'Università di Milano nei progetti EU EDUFASHION e Openwear. È PhD in Urban European Studies all'Università di Miano-Bicocca, dove si è occupato delle relazioni tra città, economia della creatività e processi d'innovazione sociale.

### Federica Vittori

Insieme a *cheFare* dal 2015 segue in team lo sviluppo strategico; si occupa inoltre di empowerment, formazione e progetti territoriali, rivolti a persone, organizzazioni e comunità.

Per anni ha lavorato nella cooperazione internazionale e con organizzazioni del Terzo Settore occupandosi di sviluppo strategico e progetti di empowerment.

È professional counselor, è laureata in Economia presso l'Università L. Bocconi di Milano.

### Giacomo Giossi

È responsabile editoriale di *cheFare*.

### Federico Nejrotti

Si occupa di strategia della comunicazione per *cheFare*.

È stato caporedattore di Motherboard, il magazine di scienza e tecnologia di VICE, e da anni segue da vicino l'evoluzione del rapporto tra grandi piattaforme digitali e stati nazionali. Scrive su diverse testate online e ha presentato numerosi panel su giornalismo, futuro e internet governance.

### Matteo Brambilla

Laureato in scienze politiche, ha successivamente conseguito un master presso l'Università Bocconi sui temi Green Management, Energy e Corporate Social Responsibility.

Con *cheFare* si occupa di sviluppo e accompagnamento progetti. Da consulente si occupa di processi di coinvolgimento degli stakeholder e sviluppa di piani strategici di sostenibilità per organizzazioni di varia natura. È co-autore dell'indagine [cittadalfuturo.com](http://cittadalfuturo.com).

In passato ha svolto attività di ricerca presso l'università Bocconi, è stato consulente presso RGA ed Ernst & Young, ha coordinato le attività di coinvolgimento degli stakeholder nella costruzione e implementazione della Food Policy del Comune di Milano e del Milan Urban Food Policy Pact, ed è stato responsabile delle attività di sviluppo di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

### Marilù Manta

Marilù Manta, nata ad Andria (BT), si è laureata in economia all'*Università degli Studi* di Perugia e si è specializzata in Management dell'Arte e dei Beni Culturali.

Nel tempo ha lavorato per manifestazioni artistiche e per il *MUDEC, Museo delle Culture* di Milano nell'area sviluppo musei.

Ora lavora come project manager di *cheFare*.

Da Ottobre 2017 a Maggio 2018 ha seguito e lavorato a *Civic Media Art* – progetto di riqualificazione urbana e arte partecipata. Dal 2018 ad oggi si è occupata di progetti territoriali e processi partecipati con partner e pubblici per riattivare gli spazi e le comunità di riferimento.

### Valeria Verdolini

Ricercatrice all'Università degli Studi di Milano, sociologa del diritto e attivista, è presidente di Antigone Lombardia. Dentro e fuori l'Università, si è occupata di processi di: democratizzazione, movimenti sociali, primavera arabe, carcere, politiche di sicurezza, migrazioni, giustizia penale, femminismi.

Tra i fondatori di *cheFare*, project manager e ideatrice di Rosetta, collabora con noi all'ideazione e alla progettazione culturale di molte iniziative.

**Complesso / Complicato.**  
**Appunti urgenti di progettazione culturale**

**ISBN**

978-88-944421-3-7

© 2021 Associazione culturale *cheFare*

Associazione culturale *cheFare*  
Via A. Tadino, 52  
20124, Milano  
C.F. 97706570153  
T +39 393 864 58 32  
M [posta@che-fare.com](mailto:posta@che-fare.com)  
W [www.che-fare.com](http://www.che-fare.com)

**Progetto grafico e impaginazione**  
Cinzia D'Emidio

**Realizzato con il sostegno di**

Fondazione  
**CARIPLO** 

