VI. Spunti di riflessione sul policy design (tratti da Schön e Weick)*

Reti sociali informali: oltre che fai-da-te sociale, anche un modo "altro" di "fare pubblico" al plurale

L'informale: alternativo del/altro dal formale

Il dibattito – ormai di lunga durata, e dunque assai diversificato – sull'informale, ha teso a diffondere (non solo tra gli studiosi) una concezione
d'informale che se abbastanza presto ha smesso o relativizzato l'originaria
connotazione negativa (l'informale come sommerso, come illegale), ha
conservato al termine il significato di "opposto" al formale. Opposto, quindi alternativo: l'informale, in definitiva, come modo di fare "da sé per sé"
nella società, quelle stesse cose che le istituzioni formali (lo stato) non riesce più a fare, ovvero non riesce a fare in modo efficiente. L'opposizione
formale/informale, rinvierebbe dunque all'opposizione stato/società, con
implicazioni importanti (e preoccupanti: il rischio di privatismo, nel fai-date sociale) (de Leonardis, 1998) per lo statuto pubblico dell'azione sociale,
che si fonda sulle relazioni sociali (interpersonali) ed evita la mediazione
istituzionale.

La coniugazione delle due coppie di opposti – formale/informale, stato/società – si colora anche di ideologia: l'informale come connotato della società che si autodetermina, si autoregola (si autonomizza – fa a meno dello stato) (Lindblom, 1990).

La posizione di Schön (1989) sulle reti sociali informali, si caratterizza per l'atteggiamento molto empirico – e quasi di senso comune – e non-

^{*} Inedito, 2001 e 2010.

ideologico, con il quale riconosce l'esistenza o l'operatività di una varietà di reti informali, che valuta senza pregiudizi sia negativi che positivi soprattutto in quanto le pratiche dei diversi tipi di reti considerate, non vengono attribuite univocamente alla sfera dell'informale (cioè, della società) e non consentono quindi l'individuazione, in corrispondenza, di soggetti distinti, ai quali siano stabilmente imputabili tali pratiche. Altrimenti detto, mi sembra che Schön considera differenti le pratiche informali, senza perciò stesso considerarle specifiche di un particolare tipo di attore (che non risulta, quindi, caratterizzato stabilmente dal fatto di farvi ricorso). L'informale, in questo senso, come carattere "trasversale" dell'agire, che individua delle pratiche ma non dei soggetti o delle sfere d'azione. In particolare, l'informale, non più come "proprio della società", in contrapposizione con il formale come "proprio" dello stato e delle sue istituzioni. Ma anche: la "qualità pubblica" dell'agire informale non è meno problematica della "qualità pubblica" dell'agire formale. È solo un'analisi – a posteriori – dell'uno come dell'altro tipo di agire, che rende possibile la valutazione del valore "pubblico" di tali esiti.

Quello di Schön è un riformismo "corretto" da un marcato orientamento empirico, che è ben espresso da un passaggio (che cito qui di seguito), che introduce la parte del suo scritto dedicata a "I rischi dell'intervento statale sulle reti" (che mi sembra significativo del suo riformismo ben temperato). La citazione è:

La superiorità delle reti informali nei confronti delle istituzioni formali è una proposizione da esplorare e verificare caso per caso. Il mito dell' ethos del servizio professionale formale trova il suo corrispondente nel mito romantico della superiorità delle reti informali. Non ci sono molte prove, almeno nel contesto dei programmi sociali degli anni '60, che i servizi professionali formali siano veramente efficaci nell'ottenere gli obiettivi e i valori dichiarati. Ma non ci sono prove che le reti sociali informali siano nettamente superiori in capacità di risposta, qualità ed equità rispetto alle prestazioni dei sistemi di servizio formali (Schön, 1989, p. 39).

Quale modo "altro", di fare pubblico?

Schön offre alcuni spunti per proseguire la discussione sulle reti sociali informali, che mi sembra utile continuare "oltre Schön", introducendo – quindi – anche riferimenti diversi.

Per cominciare, Schön non s'interroga sulla formazione delle reti sociali informali: che siano attive, costituisce un dato dell'osservazione empirica. Questa posizione è in un qualche modo riminescente della perentoria affermazione di J. Dewey (1954): "(T)here is no sense in asking how individuals come to be associated. They exist and operate in association". Il bersaglio di questa affermazione di Dewey sono quelle teorie che fanno derivare – e giustificano – l'esistenza dello stato, a partire dalla impossibilità/difficoltà di una società di individui "naturalmente" dediti alla ricerca del proprio vantaggio personale, ad agire insieme, e quindi nell'interesse pubblico. E l'idea che l'agire insieme sia precondizione per la realizzazione dell'interesse pubblico, sta alla base dell'interesse (e la preoccupazione) per le condizioni che portano all'associazione di individui – per la cooperazione, e quindi dell'interesse per temi come la partecipazione e il consenso.

Ancora una volta Dewey è da seguire, innanzitutto quando rifiuta la concezione della società come "polverizzata in un aggregato di esigenze e di volontà senza relazione tra loro" (ibidem). Occorre, invece, prendere atto che non abbiamo a che fare con una società, ma con una pluralità di società, di associazioni, e di gruppi i più svariati, tenuti insieme da legami di tipo diverso, e che promuovono interessi diversi. "Si tratta – prosegue Dewey – di bande criminali, di associazioni sportive, per il tempo libero e la buona cucina; di organizzazioni scientifiche e professionali; di partiti politici e di organizzazioni sindacali; di famiglie; di congregazioni religiose e di associazioni d'affari; e così via, e tutte sia di livello locale, che nazionale o internazionale. Alcune di queste società sono da approvare, altre da condannare, tenendo conto delle conseguenze che producono sia sul carattere e la condotta degli affiliati, e in ragione di quelle, anche remote, sugli altri. In tutte, c'è del buono e del cattivo: ogni 'società' va considerata e valutata in modo critico e articolato" (ibid.). Mettendo in conto che gli effetti di socializzazione – per cui queste diverse società modificano i loro caratteri interagendo tra loro – non valgono tuttavia ad alterarne sostanzialmente la natura. "Non per questo - conclude Dewey - se concentriamo l'attenzione sulle conseguenze dell'attività di queste società, che sembrano desiderabili ci sono motivi sufficienti per confidare tutti i valori generati o riprodotti dall'attività di queste società, alla cura e all'attenzione dello stato" (ibid.). È questo un modo per Dewey di rifiutare l'identificazione del "pubblico", con lo stato, ovvero con "ciò che fa lo stato".

L'ipotesi che fa Dewey sulla formazione del pubblico, è diversa. "Pubblico", per Dewey, non è un sistema unitario di valori, in un qualche modo unificato e che perciò può essere dato in gestione allo stato (con il quale tende a venire identificato), perché lo usi come riferimento per controllare e garantire la "società dei privati". Per Dewey pubblico è essenzialmente "far pubblico", cioè, un processo, variabile nel tempo e nello spazio (epperciò parla di pubblico, al plurale). Questi "pubblici" si costituiscono quando le conseguenze indirette di una qualche forma di azione associata, vengono percepite come problematiche per altri che pur non partecipando a tale azione, sono esposti agli effetti di questa. E quando – e se – una tale percezione sfocia nella determinazione di far fronte ai problemi così percepiti.

Non mi sembra una forzature dell'ipotesi di Dewey, sostenere che seguendo fino in fondo l'ottica "di processo" proposta da tale ipotesi, interrogarsi sul pubblico vuol dire porsi simultaneamente le due domande: "cos'è pubblico/chi è pubblico", e "come si fa pubblico". Ma allora, la risposta al duplice interrogativo sembra poter essere che "il pubblico – come soggetto e come contenuto – si costituisce nel processo stesso di costruzione del pubblico" (Crosta, 2000a).

Quali caratteristiche attribuire ad un processo, del quale si possa dire che il soggetto di esso si costituisce nel corso stesso del processo? (Altrimenti detto: il soggetto o attore, è un prodotto del processo?) Questa è la stessa domanda che si è posto Melucci (1985).

Perché questa domanda? Perché il senso della discussione tentata fin qui, è che "fare pubblico" non deve essere considerato di competenza in termini di ruolo/funzione di uno specifico attore (che nella tradizione del paradigma della "domanda politica" – Crosta, 2001 – è lo stato). Né deve essere considerato una conseguenza della preventiva costituzione - prima/aldifuori del processo di produzione di pubblico – di un attore collettivo caratterizzato dalla condivisione di un orientamento al pubblico. Detto altrimenti: l'assunto (coerentemente con l'enfasi posta da Dewey sul fatto che è la percezione delle conseguenze indirette di una molteplicità di azioni associate dirette ad altri fini, sui non partecipanti a tali azioni, unitamente alla valutazione che tali conseguenze "fanno problema", e, al tempo stesso, il formarsi della determinazione di far fronte a tali conseguenze, che connota il formarsi di un pubblico) è che, in definitva, la produzione di pubblico è un sottoprodotto (Donolo, 1997) dell'azione associata. Per cui, "cos'è pubblico" non è oggetto di progettazione, bensì di apprendimento: e, si può concludere, che "il pubblico" si costituisce se e in quanto vengano valutate (in funzione dell'agire che può, ma non necessariamente, conseguire) in termini di pubblico, le conseguenze già percepite come problematiche.

Le implicazioni "pratiche" di una nuova cultura del "pubblico"

L'affermazione così fatta richiede una qualche illustrazione ulteriore. Che conviene dare esplicitando maggiormente i motivi dell'interesse per gli orientamenti e i temi che ho fin qui presentato e discusso, in modo un po' sbrigativo.

È appena il caso di sottolineare che questo interesse, innanzitutto, è di tipo operativo. Con una precisazione importante: che è opportuno non scambiare l'operatività dell'analisi, con la possibilità di effettuare un "rovesciamento normativo" dei suoi risultati. Cioè a dire, ricapitolando i caratteri fin qui ipotizzati, noi riguardiamo le politiche come processi che producono "pubblico", e analizziamo tali processi: a) come pratiche sociali (e non come funzioni di ruolo, di specifici attori); b) come interattivi sono cioè a più attori, in relazione tra loro in una situazione di compresenza; c) non intenzionali, perché gli attori interagenti condividono l'esperienza dell'azione associata, senza necessariamente condividerne (tutte) le motivazioni; cosicché la produzione di pubblico è un sottoprodotto (d) di interazioni altrimenti finalizzate; che è eventuale (e), perché in dipendenza dal fatto che gli esiti e l'interazione vengano appresi in termini di pubblico da quanti sono coinvolti nell'interazione (f); se si ha apprendimento gli attori interagenti si possono considerare costituiti in pubblico (g); che per le condizioni della sua formazione, risulta "locale" (cioè, diverso e plurale) (h); e, anche effimero, non duraturo (i).

Adottare questa posizione ("le politiche come..."), non equivale a definire "politiche" solo i processi che all'osservazione empirica presentano le caratteristiche ipotizzate: bensì, vuol dire proporsi di esplorare la possibilità che dei processi con le caratteristiche indicate, producano "pubblico". Altrimenti detto, problematizziamo il carattere complessivo di "produttori di pubblico", di tali processi (e perché li abbiamo definiti "politiche"). Così facendo, contribuiamo alla maggior comprensione dei processi dai quali ci possiamo attendere la produzione di pubblico, ma non forniamo a particolari soggetti, delle prescrizioni circa il modo di produrre pubblico. Anche se offriamo delle raccomandazioni – delle cautele – a quanti (e non sono tutti) si pretendono "soggetti di politiche", così come fa Schön quando mette in evidenza i casi nei quali il non-intervento, è la forma migliore di "intervento pubblico" sulle reti sociali informali, ovvero sottolinea che per gli inevitabili effetti di organizzazione e istituzionalizzazione indotti sulle reti informali, l'intervento pubblico rischia spesso di sterilizzare la capacità di queste, di produrre pubblico (Schön, 1989).

L'obbiettivo "pratico" cui lavoriamo, in definitiva, è la formazione di una "cultura del pubblico" che non censuri ma promuova le *chance* di una produzione diffusa, di pubblico. A questo fine, ha conseguenze "pratiche" importanti, l'affermazione e la stabilizzazione di alcuni dei concetti-chiave implicati dalla discussione fin qui fatta, e che possiamo così riassumere:

 a) L'individuo è un'astrazione – o piuttosto un costrutto strategico: com'è nel paradigma della domanda politica, in cui l'assunzione dell'idea della società come atomizzata è funzionale alla riduzione della società a domanda politica. Altrimenti detto: la riduzione della società ad insieme di individui che esprimono singolarmente una domanda di beni pubblici, e che pertanto sono aggregati in categorie di bisogni dallo stato, che ne fa dei meri destinatari di una distribuzione standardizzata di beni pubblici, operata dallo stato sulla base di una concezione unitarista del bene pubblico, e governata dal principio dell'uguaglianza/equità – e non dal principio della differenza.

- b) La società si presenta organizzata (e non disorganizzata), in una molteplicità di modi che sono diversi, e che non è quindi utili definire "informali" in contrapposizione a "formali": anche perché l'organizzazione è un processo ed è da riguardare come un prodotto del lavoro che fa, non come un input (o una precondizione). Dentro l'"organizzare" sono compresenti diverse modalità di fare, realizzando così una commistione di caratteri che è determinata in corso d'opera, interattivamente, cosicché non è utile considerare particolari modi di fare come specifici di determinati attori.
- c) Pubblico non è concettualizzabile in termini di in-comune, ma di compresenza di diversi. Pluralizzare il pubblico in una società delle differenze, non vuol dire moltiplicare le nozioni di pubblico: se pubblico è "far pubblico" (cioè, se pubblico è un processo), pluralizzare il pubblico vuol dire aprirsi alla considerazione delle molteplici modalità di apprendere in termini di convivenza, la compresenza di diversi (è questo il senso da dare all'espressione "pubblici locali"). Con riferimento al dibattito sulle contraddizioni tra democrazia diretta (partecipata) e democrazia (locale), la connessione tra apprendere ed agire, si connota come una questione "politica".

Sostenere che "fare pubblico" è apprenderlo, comporta una radicale revisione dello statuto dell'azione, qual è stato codificato (ad esempio: ma non è un esempio qualsiasi) dall'analisi delle politiche (pubbliche). Più precisamente, deve essere ripensato il rapporto tra conoscenza e azione. Volendo sintetizzare in uno slogan l'orientamento da assumere, si potrebbe dire: dalla conoscenza-per-l'azione, all'agire-come-conoscere (Crosta, 1990 – la prima versione è del 1982).

Design come improvvisazione

Nei paragrafi precedenti abbiamo dati per scontati una serie di passaggi che, in realtà, non lo sono affatto. La più parte di questi passaggi deve fare i conti con modi di pensare l'azione – l'agire – che ci impediscono (o ci limitano gravemente) nella comprensione del fare, nelle sue diverse espressioni. A partire dal "fare pubblico". Tra l'altro, ho citato l'affermazione di Weick, per cui "design (designing) is improvisation", che per il modo di pensare corrente, è un ossimoro.

Nello scritto di Weick citato (1993), l'autore critica il ricorso alla metafora dell'architectural design (nella proposta, a suo tempo, di Simon, 1962), per trattare l'organizational design. Alcune delle argomentazione sviluppate da Weick mi sembrano offrire degli spunti interessanti per una ricostruzione di molte delle concezioni correnti sull'agire di politiche. (Quanto "correnti" siano alcune concettualizzazioni, sono domande cui ogni lettore cercherà di dare una risposta, per sé...).

Quale metafora dell'architettura?

Organizational design modeled along the lines of architectural design is viewed as a bounded activity that occurs at a fixed point in time. The activity is largely decisionmaking, concentrated in a small group, which translates intentions into plans. The plans are based on assumptions of ideal conditions and envision structures rather than processes. The structures are assumed to be stable solutions to a set of current problems that will change only incrementally (Weick, 1993, p. 347).

Ora, Weick sostiene che in alternative alla metafora dell'architettura:

design as improvisional theatre corrects many of the blind spots induced by the metaphor of architecture. The idea of design as improvisation [...] include such ideas as: redesign is a continuous activity, responsibility for the initiation of redesign is dispersed, interpretation is the essence of design, resourcefulness is more crucial than resources, the meaning of an action is usually known after the fact, and a little structure goes a long way [...] In improvisional theatre, coordination occurs not so much because people have identical views of 'the' design, but because they have equivalent views of what is happening and what it means. Equivalence allows both coordination and individual expression to occur simultaneously. As a result, people are able to accomplish collectively what they could not do individually, but also to cope individually with unexpected problems by virtue of their diverse capabilities. The design that produces this complex mixture tends to be emergent and visible only after the fact. Thus, the design is a piece of history, not a piece of architecture (ivi, pp. 347-8).

Con questa lunga citazione del saggio di Weick, ho riassunto il programma – per così dire – della discussione in cui sviluppa la tesi da lui indicata nel titolo ("Organizational Redesign as Improvisation"). Cercherò ora di riprendere e commentare quei paesaggi che mi sembrano particolarmente utili come stimolo per ripensare il processo di "policy design".

Per cominciare, Weick mette in guardia contro la trappola insita nel termine stesso di design. Termine che può essere usato sia come sostantivo che come verbo – per designare, cioè, sia il processo, che il prodotto di tale processo. Weick critica l'impostazione di Simon quando, per evitare questa trappola, riformula la questione contrapponendo la nozione di blueprint a quella di recipe. E si chiede: data la rappresentazione di un obbiettivo (blueprint=fotocopia), qual è la "ricetta" (descrizione del modo di fare) per raggiungerlo? L'obiezione di Weick è che a questo punto il blueprint non costituisce solo la rappresentazione dell'obbiettivo, ma altresì uno strumento di controllo sul processo che è consistente con ciò che di esso ci risulta sapere. Non così nell'ottica dell'improvvisazione: per la quale ciò che è dato sono i modi di fare (le ricette e le *routine*) attraverso cui chi agisce arriva a generare una qualsiasi situazione, tra quelle che sono rappresentabili. E Weick conclude dicendo che design nella prospettiva dell'improvvisazione, è "emergent": più continuo (Weick propone "designing" in luogo di design più pieno di sorprese, più difficile da controllare, più condizionato dal contenuto dell'azione, e più influenzato da ciò cui si presta attenzione, di quanto non lo sia il design nella metafora dell'architettura. Dove "emergent" richiama l'accezione di emergenza come ciò che capita in modo inatteso e che richiede un'azione immediata. "Emergent, continuous designing" in definitiva, rinvia ai piccoli cambiamenti nelle condizioni locali, il che comporta un aggiornamento continuo ai cambiamenti della gente e delle condizioni di intervento.

La nozione di improvvisazione implica che l'attenzione e non l'intenzione guida il processo di "designing". L'importanza di questo fatto viene spesso trascurata poichè si considera il design come azione orientata al futuro, mentre è basata sull'estrapolazione del passato, dal momento che è il passato che ci fornisce i soli dati su cui si può lavorare. A questo proposito, è importante osservare che il design spesso riconosce il cambiamento non pianificato in precedenza, piuttosto che porre in essere in modo pianificato il cambiamento futuro. Quando vengono considerati retrospettivamente, entro un frame particolare, gli eventi che si sono succeduti nel tempo sembrano consistere come se fossero stati progettati. La coerenza è in parte il risultato della attenzione selettiva con cui li abbiamo considerati, e in parte il prodotto di abitudini, modelli e routine. Non si tratta di una coerenza casuale, ma è frutto di un'interpretazione degli esiti che riconoscendo a questi una certa coerenza, la imputa erroneamente ad un'intenzione.

A questo punto Weick si distacca in modo radicale della concezione del design che è tradizionalmete dell'architettura. A partire dall'affermazione che "design is clearly a process of sense-making that makes do whatever materials are at hand" (ivi, p. 351), Weick dichiara che nella prospettiva dell'improvvisazione, "designing is synonymous with bricolage, and the designer acts like a bricoleur". Il termine bricolage (e bricoleur) sono tratti da Lévi-Strauss (1964), che contrappone (com'è noto) il bricoleur a l'ingegnere: a differenza dell'ingegnere, il bricoleur fa uso di qualunque strumento e materiale abbia sottomano. I materiali utilizzati non sono cioè quelli considerati perché specifici per un dato progetto (project-specific), ma perché ne è stato fatto un qualche uso – qualsiasi – nel passato.

Weick segue Lévi-Strauss quando dice che:

When the bricoleur begins to work on a project, his first practical step is retrospective. He interrogates the existing set of materials to see what it contains. What it contais is defined in large part by the uses to which it has been put up to that point. It is these prior uses (what the object signifies) that are manipulated and recombined in an effort to advance the project. Through the use of generalization, analogies and comparisons, the bricoleur assembles new arrangements of elements. Prior history can proconstrain the ways in which the materials are interpreted, but this limitation is not unique to bricoleurs (Weick, 1993, p. 352).

Ma Weick segue Lévi-Strauss anche quando identifica la chiave del successo del *bricoleur*: "objects are not known as a result of their usefulness; they are deemed to be useful or interesting because they are first of all known" (*ibid*.).

La ripresa di quest'osservazione di Lévi-Strauss, è per Weick cruciale in quanto gli permette di qualificare la sua idea di *design*-come-improvvisazione, rimuovendo ogni pregiudizio o connotazione negativa (dispregiativa) comunemente associati a questo termine.

A questo fine, Weick ricorre al caso di Willie, (reso famoso da Harper, 1987) che improvvisava riparazioni di automobili, stufe, trattori, e soluzioni per qualsiasi problema gli venisse sottoposto nella sua officina ai margini del bosco in "upstate New York".

La genialità di Willie è rappresentata in due fotografie (riportate da Harper nel suo libro) che mostrano il "trattore" da lui messo insieme, con: l'assale posteriore e il sedile di un autocarro del 1929, un motore di 15 cavalli di una mietitrebbiatrice, le ruote anteriori di un'automobile Chevrolet, la scatola del cambio di un autocarro di una tonnellata e mezzo, e un serbatoio di benzina di un fuoribordo. Il "trattore" poteva trascinare carichi enormi alla velocità minima e tuttavia raggiungere la velocità di 40 miglia. lie non sa dell'esistenza dei motori delle mietitrebbiatrici in quanto utili a fornire potenza a un trattore, ma viceversa: da profondo conoscitore di questi motori, è capace di valutare che quello che ha sottomano può aiutarlo a risolvere il problema di fornire al suo trattore la potenza necessaria. Un'osservazione che non trascura il minimo dettaglio, e la registrazione sistematica di tutte le relazioni e connessioni, sono le condizioni indispensabili per il successo del bricolage. In definitiva, il trattore di Willie, a posteriori sembra costruito con una logica di progetto. Che ci sia stata della intenzionalità, è fuor di dubbio, dal momento che dell'assemblaggio dei materiali che ingombravano il cortile di Willie non è uscita fuori una scultura, o una sega a motore o altro. Ciò che importa – sottoline Weick – è che Willie non aveva raccolto il suo ammasso di residuati alla ricerca di una corrispondenza con un piano preordinato realizzazione di un trattore. Willie, al contrario, s'è detto: "da qualche parte, in quell'ammasso di rottami, c'è un trattore" – e poi ha cominciato a scoprire il trattore tra dei materiali che fino a quel momento, non erano stati organizzati in quella forma. Willie, conclude Weick con una battuta, si è trasformato da ingegnere a bricoleur. Ciò facendo, Willie ha conferito al suo trattore delle caratteristche che un ingegnere, lavorando con progetto alla mano e relativi vincoli, avrebbe benissimo potuto definire come irrealizzabili in un veicolo di quella dimensione e peso. Con ciò, non si può sostenere che il bricolage sia meglio dell'ingegneria. Ma non si può neppure dimostrare il contrario.

Ritornando all'osservazione di Lévi-Strauss, Weick commenta che Wil-

Fin qui il caso di Willie. Generalizzando a partire da questo caso, Weick puntualizza le ragioni che – dal punto di vista del *bricoleur* – possono determinare il fallimento dell'approccio al *policy design* come improvvisazione. E le elenca: 1) eccessivo "distacco" e incapacità di considerare la situazione d'intervento con sufficiente attenzione; 2) carattere limitato e carente sistematizzazione dell'esperienza passata; 3) indisponibilità o incapacità a lavorare con le risorse sottomano; 4) l'impossibilità di cavarsela con ciò che risulta disponibile, rinunciando alle decisioni già prese; 5) l'ambizione per ciò che è perfetto, e l'incapacità di apprezzare l'"estetica dell'imperfezione" (qui Weick probabilmente fa riferimento anche all'aspetto del trattore di Willie, nelle fotografie esibite da Harper...).

Tra i molti passaggi presentati da Weick, che fanno pensare, uno riguarda in modo originale e ricco di implicazioni, il rapporto tra decisione e azione. Anche qui Weick si distacca molto dal modo più tradizionale e convenzionale di ragionare, quando afferma perentoriamente che "action is decision-interpreted, not decision-driven" (ivi, p. 364). La visione convenzionale in questione, è che "decisions affect action". La visione convenzionale in questione, è che "design is essentially an outcome of work, rather than an input to it" (ivi, p. 354). Qual è, allora, il ruolo del design nel decision making? Se non guida l'azione, come serve alla sua interpretazione?

Designs in the service of interpretation differ materially from design in the service of decision making. Designs for interpretation presume that people are confused rather than ignorant, and that confusion is reduced by interaction, opportunities for consensual validation, self-organizing, collective memory, conversation, and narratives-in short, by rich communication media [...] phenomena such as paradox, dilemmas, and dualities (are) everyday accompaniments of decision making. The problem with environments is no longer solely one of uncertainty, with a corresponding need for increased quantities of information. Advanced information technologies have lessened this problem. The problem now is more one of multiple meanings. Designs that help people remove equivocality are needed to cope with multiple meanings. Those designs tend to be more social, more tolerant of improvisation and more affected by action than is true for designs grounded in decision making (ivi, p. 365).

Per capire questo passaggio, è utile riconsiderarlo alla luce della posizione espressa circa qual è il problema: l'incertezza versus la molteplicità di significati attribuibili agli ambiti d'intervento. Quando il problema è l'incertezza, per il modello convenzionale di design (quello, schematizzando, costruito sulla sequenza: conoscenza/decisione/azione, dove, cioè, l'azione è conseguenza della decisione "informata") la risposta è: "più conoscenza". Se il problema è la molteplicità di significati, il passaggio all'azione non è più da vedere come conseguenza, bensì come condizione che permette di ridurre tale molteplicità, è decidersi a fare! L'attività di design pone in essere le condizioni che giustificano/motivano l'intervento. Come? Le giustificazioni cui ricorrono gli attori per motivare a se stessi e agli altri il proprio comportamento (commitment), fanno riferimento (esplicito o non: Schön richiama la funzione della metafora, e parla di frame, in modo del tutto analogo a Weick, che usa invece il termine "paradigma") a convinzioni circa relazioni di causa e effetto, standard di pratiche e di comportamenti, e relativi esempi specifici. I paradigmi – dice Weick – sono sistemi "chiusi" nel senso che non rappresentano tanto un modo di vedere il mondo, ma contengono anche l'indicazione di procedure d'indagine sul mondo, e categorie con cui trattare le osservazioni generate da tali indagini. I paradigmi, conclude Weick, sono potenti strumenti d'interpretazione. Di qui – per via dei paradigmi che inevitabilmente strutturano il design, che li incorpora significativamente – il ruolo dell'attività di design in relazione all'interpretazione: che riduce la molteplicità che ne fa un problema rispetto al passaggio all'azione. E questo, commenta non troppo paradossalmente

Weick, quale che sia il paradigma ("In a way, any old paradigm will do", ivi, p. 368). Perché la chiave del ragionamento non è che gli ambiti d'intervento vengano resi coerenti con le prefigurazioni contenute nei paradigmi. L'effetto di questi ultimi dipende meno dal contenuto del paradigma che dal fatto che il paradigma rappresenta una mappa plausibile dell'intorno e aiuta a stabilizzarlo, e lo rende più prevedibile. In sostanza, l'argomento è che l'ambiente d'intervento viene reso stabile e razionale quando ci si impegna a determinati comportamenti, e si intraprendono di conseguenza quelle attività che confermano le giustificazioni precedentemente fornite, le combinano in paradigmi che sviluppano come una serie di profezie che si autoavverano. Tale stabilità deriva dall'accoppiamento stretto tra azione e conoscenza, che è generato dalla necessità di spiegare il proprio comportamento a se stessi e agli altri con i quali è importante spiegarsi (questa argomentazione di Weick è utilmente confrontabile con quella di Pinson, 2009 vedi IX, p. 133 – che attribuisce all'indeterminatezza del progetto, un ruolo fondamentale nella costruzione delle politiche urbane).

Quale sia il senso dell'argomento proposto da Weick, mi sembra però ulteriormente chiarito dall'autore, quando affronta, successivamente, il tema dell'"improvised design" in relazione al cambiamento. E osserva, per cominciare, che:

effectiveness makes redesign and learning more difficult. If crises and inefficiencies are held to a minimum in the interest of order and high performance, than this create the wrong context for learning and redesign [...] Continued effectiveness in a changing environment requires continuous redesign which requires both crises that suggest new ways of operating and resilient people who are able to spot the new ways of operating (ivi, p. 369).

Questa considerazione rilancia il ruolo dell'improvvisazione. Come?

In un contesto di improvvisazione, l'effettività ha poco significato a priori, è semplicemente una delle spiegazioni che viene utilizzata per dare un senso ad un'azione una volta che è stata fatta. Ogni azione produce dei risultati che sono riferibili ad un qualche criterio. Il problema è individuarlo, e usarlo per interpretare il senso dell'azione e poi convincere gli altri che quello è il senso di ciò che è avvenuto. Se ogni valutazione di effettività è in realtà un esercizio di interpretazione, crisi e inefficienze costituiscono uno stimolo per l'apprendimento e nuove interpretazioni. Azioni che riesce difficile giustificare possono suscitare una più intensa e decisa ricerca di spiegazioni plausibili e dare luogo alla scoperta di nuovi paradigmi. Quindi anche gli insuccessi possono risultare utili¹.

Weick riassume la sua discussione (che ho ripreso qui, come avevo anticipato, solo in parte, con riferimento a quei passaggi del ragionamento sviluppati dall'autore che mi sono sembrati più stimolanti per una messa in discussione dei luoghi comuni maggiormente dati per scontati – e quindi meno problematizzati da quanti tendono correntemente a considerarsi come designer...) dicendo di aver tentato di dimostrare che:

good designs are those designs that incorporate the intuiting, experimenting, and arguing that are prominent in improvisation [...] To design is to notice sequences of action that are improvements, call attention to them, label them, repeat them, disseminate them, and legitimize them (ivi, p. 375). – E continua – people who construct one-time intentional, deliberated design, contruct entities that are imposed on social settings that they neither control nor fully understand. In doing this... they overlook the emergent design that bubble up when capability changes. They overlook the ways in which interdependent actors become self-organizing in face of underspecified design. They overlook the power of retrospect. And they overlook the ways in which actions generates its own meaning (ivi, p. 376). - E nella conclusione, Weick non perde l'occasione di spiazzare, ancora una volta, il suo lettore. – In turbolent periods orderliness is limited to short-lived transactions, intelligence is reduced to local expertise, and determinacy covers only those events close together in time and space. While no one questions that it would be desirable to have grand and stable design in time of turbolence, the organization is not sufficiently homogeneous to support concerted action, nor is the environment sufficiently determinant to encourage accurate, long term prediction. Instead, the way out of turbolence may lie in continuous improvisation in response to continuous change in local details. Designing replaces design.

Note

1. Weick, come "assaggio nel concreto" (come esempio...) del suo argomento, riporta la storia (che accredita come "vera") di un incidente, avvenuto durante le manovre militari in Svizzera. "Il giovane tenente di un piccolo distaccamento ungherese nelle Alpi, inviò un'unità di ricognizione nella desolata terra di ghiaccio. Immediatamente prese a nevicare, e la neve continuò a cadere per due giorni. L'unità non tornava. Il tenente soffriva, temendo di aver spedito i suoi uomini incontro alla morte. Ma al terzo giorno, l'unità rientrò. Dov'erano stati? Come avevano ritrovato la strada del ritorno? Sì – dissero – ci consideravamo persi e aspettavamo la fine. Ma poi uno di noi si trovò in tasca una mappa. Questo ci tranquillizzò. Ci accampammo, lasciammo passare la tempesta di neve, e poi con l'aiuto della mappa riuscimmo ad orientarci. Ed eccoci qui. Il tenente chiese di mostrargli questa straordinaria mappa e la esaminò attentamente. Scoprì con grande stupore che non si trattava di una mappa delle Alpi, ma dei Pirenei" (Weick, 1995, p. 54).