

buone pratiche di cittadinanza

Una Città n° 210 / 2014 Febbraio

Intervista a **Thomas Emmenegger**
Realizzata da **Joan Haim**

POTER ASPIRARE

Dove c'era l'ospedale psichiatrico oggi ci sono un ristorante, un teatro, un ostello; cosa significa fare una vera impresa sociale, cioè tenere assieme mercato e vocazione inclusiva; il rapporto col pubblico che non deve diventare dipendenza; un impegno locale che ha senso solo perché esce dal locale; l'importanza di saper riconoscere i momenti di difficoltà. Intervista a Thomas Emmenegger.



Thomas Emmenegger, psichiatra e imprenditore sociale svizzero, in Italia da molti anni, è presidente di Olinda, il gruppo di organizzazioni che gestisce il processo di riuso dell'ex ospedale psichiatrico Paolo Pini. Una sua intervista è comparsa nel n. 104 di Una città, maggio 2002.

Sono passati quasi quindici anni dalla chiusura dell'ospedale psichiatrico Paolo Pini. In questo spazio ora ci sono un ristorante, un ostello, un teatro e tante altre attività.

Il manicomio di Milano, con grandissimo ritardo, è stato chiuso nel 2000. I nostri primi anni di lavoro sono iniziati nel 1994 e si sono focalizzati proprio sulla chiusura e contemporaneamente su una trasformazione dell'area immaginandone un nuovo uso. Il primo obiettivo era decostruire questa enorme scatola nera che era il manicomio, creare delle alternative abitative e lavorative per le persone. Se le alternative abitative erano collocate sul territorio, le alternative lavorative invece erano la leva per pensare il riuso dell'area. Dopodiché si poneva il problema pratico di che cosa fare. Ci siamo sempre detti: "Vogliamo fare un'impresa sociale", ma cosa vuol dire?

L'idea dell'impresa sociale è nata a Trieste con l'obiettivo di mettere assieme qualcosa che insieme non sembra stare così bene: l'impresa e la vocazione inclusiva. All'inizio degli anni Novanta questo è stato un grande tema: come importare normalità nell'ambito della salute mentale, una normalità in grado di reggere la contraddizione tra impresa e sociale. Ma nessuno sapeva bene come si faceva questa cosa.

La prima domanda che ci siamo posti è stata: perché facciamo le cose che facciamo? Che senso ha oggi fare una cooperativa sociale che fa inclusione? Qui ci si imbatte subito nel dilemma tra le cooperative A, che fanno assistenza, e le cooperative B, che dovrebbero fare inclusione; una distinzione che ha prodotto dei danni perché l'obiettivo dovrebbe essere quello di fare assistenza attraverso un progetto inclusivo; questo le cooperative A non sono in grado di farlo perché hanno questo mandato di "mantenere" una situazione, piuttosto che di farla evolvere; d'altra parte le cooperative B si trovano condizionate da tutti i vincoli e le difficoltà di reggere un mercato diventato molto difficile.

Negli ultimi anni abbiamo sofferto una crescente invadenza e predominanza del discorso economico sul discorso sociale. E quindi di un linguaggio che tendenzialmente parla sempre e solo di una cosa, della crescita e della produttività, non si parla più della disuguaglianza e di ciò che è giusto o sbagliato. Soprattutto non si riflette più su come fare le cose diversamente. Fare impresa sociale per noi significa mettere al centro il soggetto. Attenzione: questo non vuol dire che non sappiamo fare i conti. Il nostro è un discorso soggettivante, che significa innanzitutto interrogarsi su come fare le cose in modo diverso, su come cambiare le politiche, le procedure, le forme organizzative e soprattutto su come far sì che quello che facciamo sia veramente orientato alla singola persona.

Questo ovviamente non può farlo un'organizzazione da sola. Questo è il grande problema che abbiamo di fronte, come fare sviluppo, sviluppo locale oggi.

In Lombardia per esempio nella sanità vige un sistema che opera secondo i criteri del discorso economico, cioè attraverso il finanziamento di prestazioni sanitarie e sociali. È un modello inventato alla Bocconi che ha poi invaso tutto il sistema, dove la persona sparisce e dove tendenzialmente ciò che viene sostenuto sono gli elementi di struttura.

L'intero sistema di accreditamento è una camicia molto ermetica e settoriale, sì piena di risorse, ma troppo stretta quando si tratta di fare salute mentale, dove il sanitario, il sociale, ma anche il culturale, sono così integrati l'uno con l'altro: separare artificialmente questi ambiti e ridurli all'idea che singole prestazioni possano essere pensate nei termini di una "cura" è veramente un'operazione di semplificazione. Che tra l'altro vede uno spreco di denaro inimmaginabile, ma soprattutto un'inefficacia e un'inefficienza enormi.

Voi siete fuori dal sistema dei cosiddetti "accreditamenti".

Sì, perché noi pensiamo che al centro dei percorsi di cura c'è la singola persona con le sue esigenze. Non è la persona che si deve adattare alle strutture, ma viceversa. Per come la vediamo noi, la singola persona è il vero "titolare" del finanziamento, dopodiché le organizzazioni devono essere flessibili e al contempo complesse, cioè capaci di lavorare

con politiche e pratiche integrate: sanitarie, sociali, culturali, urbanistiche. Solo così si può pensare di costruire contesti di vita reali e abilitanti, non finti.

Quando parlo del carattere inclusivo che i nostri progetti dovrebbero avere intendo qualcosa di molto concreto e di molto "normale", cioè che una persona deve avere una casa, qualcosa da fare, un lavoro, delle relazioni e, soprattutto, deve poter dire che non sta solo, forse riesce perfino a dire che sta bene. Il che non vuol dire che non ha più problemi. All'inizio non eravamo in grado di formulare il nostro percorso in questi termini, ma c'era comunque un'intuizione che è andata via via precisandosi.

L'altro aspetto molto importante, che in qualche modo si deduce da questo punto di partenza, era che per noi fare cooperazione sociale, fare impresa sociale ha senso in quanto quello che facciamo ha un impatto sul contesto e non solo sulle persone. Non vogliamo cambiare solo le persone. Vogliamo cambiare anche il contesto, perché è lì che deve emergere un carattere inclusivo.

La nostra idea del Paolo Pini è sempre stata che diventasse un pezzo di città; abbiamo cominciato con l'utilizzare delle metafore utopiche come "la città che vogliamo ricostruire", il "villaggio sociale", o la "piazza pubblica". Formule che ancora oggi stanno a indicare ciò che noi facciamo e il modo in cui vogliamo incidere sull'urbanità di un contesto, cioè sulla qualità di vita delle persone in un contesto urbano.

In questi dieci anni abbiamo imparato che per avere un impatto sul contesto bisogna essere radicati, bisogna essere lì giorno per giorno, notte per notte, estate e inverno. Per noi è molto importante proprio anche la notte. Spesso nei contesti urbani c'è questa specie di doppia vita, per cui c'è il giorno e c'è la notte, ma è come se fossero due dimensioni molto diverse. Infatti, non di rado, chi esce di giorno ha paura di uscire di notte. Ecco, quello che facciamo lo facciamo anche perché le persone si sentano più sicure nei loro contesti; che non ha niente a che fare con il problema dell'ordine pubblico, bensì con la percezione soggettiva. Per questo noi vogliamo che il Paolo Pini sia sempre aperto, che ci sia sempre una luce accesa e che i giovani, ma anche i vecchi, possano dire: "Dove vado stasera? Vado al Paolo Pini!".

Come dicevo, questo ha a che fare con l'essere radicati. Questo radicamento, questo occupare la notte è un tema che riguarda anche le culture giovanili: per noi è importante fare delle cose che spingano i giovani a venire, a utilizzare queste strutture... ma poi la notte è un problema che riguarda moltissimo la salute mentale, perché le persone hanno dei bisogni che si manifestano nell'arco delle 24 ore, non nell'orario in cui i servizi sono aperti.

Esiste però una forte dilemma: quando parlo di radicamento bisogna essere precisi. Abbiamo imparato che un progetto radicato a livello locale non può essere un progetto locale.

Cosa vuol dire essere radicati, ma non locali?

So che sembra una contraddizione. Oggi in tutte le grandi città, compresa Milano, c'è un problema drammatico che è l'enorme dislivello tra centro e periferia, sia in termini di qualità di vita in generale, sia nel senso delle opportunità di sviluppo: non penso solo a uno sviluppo di tipo economico, ma anche a uno sviluppo individuale. Su queste riflessioni ci ha aiutato moltissimo un concetto che abbiamo preso da un antropologo indiano che si chiama Arjun Appadurai, che parla della "capacità di aspirare".

Appadurai dice -sto semplificando- che lì dove ci sono tante opportunità per aspirare a qualcosa, per avere degli obiettivi, dei sogni ("io voglio arrivare là") si crea un contesto culturale in cui tutto ciò è probabile che avvenga: cioè quanto più è ricco il contesto, più è probabile che le persone poi facciano veramente dei passi verso la direzione che desiderano.

Quando invece si vive in un contesto più arido in cui queste opportunità sono poche e povere, è chiaro che una persona sviluppa molto meno la sua capacità di aspirare a qualcosa, che poi è quello che serve per prendere in mano la propria vita. Questo è un nodo che riguarda molto i giovani e tutti i discorsi sulla disoccupazione giovanile, il modo come possono essere loro stessi ad attivarsi. Qui il problema non è che il centro è ricco e le periferie sono povere, ma che c'è un dislivello di opportunità.

Faccio un esempio: noi, da sette anni, lavoriamo con il Teatro delle Albe di Ravenna: sempre negli spazi dell'ex Paolo Pini, facciamo un laboratorio di teatro per adolescenti del quartiere della Comasina e di Quarto Oggiaro che si chiama "non-scuola". I ragazzi sono molto legati a questo laboratorio. Diciamo che lì imparano principalmente a stare assieme ad altri, ma poi scoprono la propria energia, il proprio corpo, cosa c'è dentro di loro, che ha molto a che fare con la capacità di concentrarsi sulle cose, di imparare anche una sorta di autodisciplina rispetto all'obiettivo che si vuole raggiungere.

Suona un po' pedagogico ma non lo è, perché sono i ragazzi a porsi gli obiettivi. E seguire il laboratorio significa accettare una serie di regole e scadenze, portare in scena uno spettacolo che ha delle date precise.

Questo lavoro dà anche l'opportunità di viaggiare per partecipare ad altri laboratori, di incontrare altre non-scuole; ma soprattutto aiuta a ripensare un po' al proprio percorso di vita personale. Bene, lo scorso settembre si è presentato da me uno dei ragazzi che frequenta la non-scuola da molti anni: quando l'abbiamo conosciuto era il tipico distratto di periferia, sempre sull'orlo di essere sbattuto fuori dalla scuola, sempre sull'orlo di ficcarsi in qualche guaio, con una forte tendenza a correre rischi inutili, a fregarsi con le proprie mani.

A settembre è arrivato e mi ha detto: "Ce l'ho fatta: ho studiato tutta l'estate e non mi hanno bocciato! Adesso voglio prendere il diploma". Sono convinto che l'esperienza del laboratorio ha contribuito a farlo reggere a scuola, se non ci fosse stata quest'opportunità del laboratorio, probabilmente sarebbe andato per la sua strada abbandonando la scuola. Ecco, questo laboratorio è qualcosa che aumenta le "opportunità di aspirare". Questo processo di soggettivazione, che fa sì che appunto le persone emergano come soggetti, che abbiano qualcosa da dire, da desiderare, da rappresentare è un percorso importante, che naturalmente funziona solo se sai mettere in campo degli strumenti sufficientemente precisi e potenti per innescare una reazione. Per esempio, nella non-scuola i temi principali sono il sesso, il denaro e il potere, che vengono trattati a partire dai grandi autori. Ti assicuro che lavorare con loro su questi temi è un'esperienza straordinaria!

Il laboratorio annuale si fa nei fine settimana e poi c'è una fase intensiva, in estate, in cui si lavora ogni giorno, per due mesi: anche lì, per esempio, si misura la loro disponibilità a esserci ogni volta, soprattutto quando gli altri vanno al mare, vanno in vacanza.

Allora, tornando all'affermazione per cui il progetto che si radica a livello locale non può essere esclusivamente locale, la non-scuola è un'esperienza non-locale che vive perché ci sono altre non-scuole nel mondo e che non avremmo potuto fare senza il Teatro delle Albe di Ravenna. Loro lavorano con noi da anni e c'è un interscambio molto forte: andiamo spesso a Ravenna e loro vengono spesso qui. Quello che facciamo localmente ha e si alimenta dunque da una dimensione più ampia. Questo vale quasi per tutte le cose che facciamo: abbiamo sempre interlocutori con cui manteniamo un legame a dispetto della lontananza. Questo tipo di rapporti servono a far crescere non solo la professionalità e la qualità delle cose che facciamo, ma anche quella motivazione che a volte non è così facile da trovare in un contesto locale.

È un po' l'idea dello sviluppo locale che deve partire dal locale ma vive e cresce proprio in quanto lo supera. In genere è il "centro" ad avere questa capacità, queste diramazioni: la Scala, per dire, comunica con tutto il mondo. Bene, anche noi, nelle giuste dimensioni, comunichiamo con tutto il mondo. Quindi questo sguardo su come fare sviluppo locale ci rende anche un po' scettici rispetto a progetti che vogliono fare coesione locale mettendo assieme in una cordata tutti gli attori locali, facendo una grande ammicchiata e pretendendo di fare così "sviluppo locale". Difficilmente può funzionare una cosa del genere perché semplicemente riproduce, moltiplica una scarsità di risorse.

Bisogna invece insistere che questo dislivello tra centro e periferia diminuisca: io voglio che le cose che facciamo qui siano di qualità tale da costringere il centro a venire in periferia, a venire da noi. Solo così si può aspirare a quella ricchezza di opportunità che permette alle persone di avere degli obiettivi, dei sogni. Qui c'è un clima gioioso: le persone sono sempre al telefono con qualcuno che chiama da lontano. Questo vale per il teatro, vale per il cibo, vale per l'ostello, nelle attività di catering e di bistrot all'Elfo Puccini, siamo molto attenti alla qualità e questo poi si ripercuote su ciò che si mangia nel nostro piccolo ristorante di periferia, su come si dorme in ostello e ciò che si vede in teatro.

Come tenete assieme le attività di ristorazione, il teatro, ecc., con il lavoro di accompagnamento di chi soffre di disagio mentale?

Noi siamo partiti dalla constatazione che nel momento in cui avessero chiuso il manicomio avremmo dovuto occuparci di persone che avevano bisogno di tutto: di un letto, di un posto dove stare, di un'attività sensata da fare e di un contesto accogliente.

Alla fine la nostra impresa sociale è cresciuta intorno a queste esigenze; "tradotto" significa che abbiamo lavorato sulla ristorazione, sull'alberghiero e sulla cultura.

Questi tre settori, declinati in mille forme, hanno una qualità speciale. Ora, con il "Giardino degli Aromi", si è aggiunto l'ambiente. Questi quattro fattori sono interdipendenti. Noi diciamo che ogni comparto deve essere in grado di competere con il mondo normale, con il mercato, e però l'insieme delle attività dei vari settori deve avere una valenza inclusiva.

Non solo, ogni settore supporta gli altri: il ristorante supporta l'ostello, l'ostello supporta il ristorante, il ristorante supporta il teatro, che a sua volta supporta l'ostello e il ristorante...

In questo modo ciascuno, in qualsiasi attività sia impegnato, sa che, con quello che fa, supporta gli altri: da noi nessuno lavora solo al ristorante o solo all'ostello; da noi tutti lavorano in Olinda. È molto importante che tutti abbiano questa concezione, che si riconoscano in un unico progetto. In questo modo le difficoltà, gli handicap, le lacune di un singolo settore (che magari, se ci fosse stato solo quello, l'avrebbero portato al fallimento) possono essere compensati.

Questa idea di "sistema" inoltre crea tutta una serie di sinergie che ci permettono di proporre cose altrimenti improponibili. È grazie a tutto questo che da noi possono vivere persone che hanno pochi soldi, che hanno dei problemi: trovano accoglienza in ostello, trovano un'attività lavorativa, sono inseriti in un contesto relazionale ricco, senza che questo rientri nel famoso sistema di "accreditamento". Noi riusciamo a offrire un'opportunità di aiuto a prezzi inimmaginabili, molto sostenibili, mettendo in atto un intervento molto più complesso di una struttura accreditata che si occupa necessariamente di un solo settore. Tutto questo ha una ricaduta anche sulla nostra professionalità. All'inizio, per farti un esempio, ogni settore aveva un'idea di accoglienza distinta, cioè chi lavorava a stretto contatto con persone che provenivano dalla salute mentale aveva una sua idea di accoglienza; chi lavorava con il turista giapponese ospite dell'ostello ne aveva una diversa; chi accoglieva i tirocinanti o chi faceva percorsi di inserimento lavorativo, aveva un'altra idea e così chi accoglieva i clienti del ristorante. Bene, questo modo integrato di lavorare ha fatto sì che l'uno abbia imparato dall'altro. Accogliere un turista giapponese e accogliere qualcuno che viene dalla psichiatria sembrano due cose molto diverse, invece, proprio lavorando spalla a spalla, le professionalità si sono perfezionate e allargate e oggi abbiamo un'idea di accoglienza che è sempre di più una sola e che per noi ha a che fare con una figura che potremmo chiamare "costruttore di urbanità". Ancora non sappiamo bene che cos'è, è qualcosa che tiene assieme l'idea dello sviluppo locale, economico, sociale e culturale; ma lo fa con l'attenzione alla qualità di vita delle persone che vivono lì.

In tutto questo, dovete anche stare nel mercato, avere una sostenibilità. Come fate?

Districarci in questa complessità fa parte del nostro mestiere. Forse è utile dare qualche dato. Il 70% del nostro bilancio proviene da ricavi di produzione, che significa pasti venduti, catering, stanze affittate, biglietti di teatro venduti; il 30% invece sono ricavi da progetti. I progetti per noi sono molto importanti perché è l'ambito dove esploriamo, dove cerchiamo di sviluppare cose nuove. Ci tengo a dire che in quel 30%, la quota pubblica è quasi inesistente, non supera attualmente il 3-4%. Intendiamoci, io vorrei che il pubblico fosse più impegnato con noi, ma solo a certe condizioni: io non sono disposto ad adattare i progetti che facciamo solo per far sì che poi arrivino finanziamenti, perché è così che si costruisce subalternità e dipendenza, che poi diventa un vicolo cieco.

Intanto noi abbiamo abolito il verbo "chiedere" all'interno della nostra organizzazione, il verbo permesso è "proporre". Noi proponiamo spesso al pubblico di partecipare ma, attenzione, se non partecipa, quello che abbiamo deciso di fare,

cerchiamo di fare lo stesso. E comunque, quando lavoriamo col pubblico, cerchiamo di proporre progetti in cui anche loro in qualche modo, per poter stare dentro, siano incoraggiati a cambiare le loro procedure. Questo è molto importante. Questo dà anche una certa coerenza rispetto a quello che facciamo. È la ragione per cui siamo rispettati anche quando tendiamo a "forzare" le situazioni.

Noi comunque oggi alle amministrazioni pubbliche chiediamo risorse solo per cose molto specifiche o di loro competenza vera e propria. Per esempio, per svilupparci e crescere abbiamo bisogno di poter gestire del patrimonio: spazi, terreni, perché non abbiamo risorse per accedere al mercato immobiliare. Non sarebbe nemmeno giusto perché c'è un'enorme disponibilità e noi abbiamo acquisito le capacità di valorizzare il patrimonio pubblico investendo, ristrutturando. Il problema è che le regole devono essere dettate dal progetto e non dal "si è sempre fatto così". Su questo le amministrazioni hanno un grande limite perché tendenzialmente non sono capaci di tradurre la loro intelligenza politica in intelligenza amministrativa. Anche se un politico, un amministratore capisce il progetto, poi non è in grado di tradurre le esigenze del progetto in procedure amministrative. Su questo bisogna insistere. Per lavorare con il patrimonio pubblico, per rivalorizzarlo, bisogna trovarsi nelle condizioni di farlo, concretamente bisogna costruire delle forme di comodato pluriennale che permettano di poter fare degli investimenti.

Per esempio, nel caso del teatro, che era la vecchia cucina del manicomio, ci abbiamo messo quasi cinque anni per definire le condizioni necessarie. Una volta stilato il contratto di comodato, si è potuto costruire il progetto. Noi, comunque, per poter far vedere all'amministrazione pubblica che questa cosa era importante, ci siamo presi il diritto (senza chiedere il permesso) di usare lo stabile nella sua forma originaria, cioè la vecchia cucina, e abbiamo iniziato a far teatro negli spazi abbandonati. Si è trattato di qualcosa abbastanza sul confine della legalità, ma che ci ha permesso di mostrare sia le potenzialità del luogo che le nostre capacità. Talvolta -spesso- bisogna un po' forzare la mano. Grazie a quella forzatura siamo riusciti a rendere concreta l'idea di fare teatro in una abbandonata cucina di manicomio che ha supportato la costruzione del contratto di comodato ventennale che poi era alla base per trovare gli investimenti necessari a mettere in piedi un teatro vero che oggi ha l'agibilità definitiva, uno dei pochi teatri di Milano agibile al 100%.

La stessa cosa è avvenuta col ristorante e con l'ostello: intanto abbiamo cominciato a far delle cose... E così con il Giardino degli aromi, l'orto comunitario. Nessuno aveva considerato quell'area verde come una cosa di valore. È rimasta abbandonata finché il gruppo del Giardino ha preso in mano questo spazio. Anche lì senza aver prima definito le condizioni per l'uso di questa terra. C'è da dire che l'orto ha questa qualità fantastica che, al contrario di altre risorse, più lo si usa, più cresce. Ora, intorno all'idea dell'orto comunitario, si è aggregato un bel gruppo. Infatti, quando la Provincia di Milano, proprietaria di un pezzo di terreno, ha deciso di costruire delle case alte dodici piani proprio sul terreno dell'orto, si è sviluppato un movimento per contrastare questo progetto: i seminatori di urbanità. Per ora non siamo riusciti a bloccarlo e non so come andrà a finire, ma sono convinto che esperienze come queste hanno una potenza che mette in obiettiva difficoltà chi lavora solo con lo strumento del comando.

In quello che fate, dicevi, c'è anche un'idea di città.

La domanda è: "Che città vogliamo? Come deve essere la nostra idea di qualità della vita nelle cose che facciamo?". C'è un concetto che ci intriga moltissimo ed è quello che in inglese viene definito i commons. Provo a spiegartelo con un esempio: in una valle dall'alta montagna in Svizzera, nel Canton Vallese, c'era molti anni fa una comunità che aveva un grosso problema perché la configurazione delle rocce portava l'acqua a valle e loro per parecchi mesi dell'anno rimanevano senza acqua, con gravi problemi per le bestie, gli orti, ecc. Decisero allora, di propria iniziativa, di attaccarsi a una fonte in alta montagna e di costruire una rete idrica. Così, con il legno, misero in piedi questa rete che doveva attraversare piccole gallerie, pareti molto ripide; fecero un lavoro molto raffinato. Grazie a questa lunghissima rete idrica poterono così riportare l'acqua nella loro valle. A quel punto era necessaria la manutenzione di questo artefatto, che voleva dire, quando andava via la neve, salire con le corde nei punti difficili e controllare lo stato della rete. Ebbene, quella comunità ha fatto tutto questo senza chiedere il permesso a nessuno. Pur attraversando aree di proprietà era evidente che c'era un beneficio per tutti. In più la comunità si è arricchita professionalmente perché si è trattato di una vera impresa che poi in seguito è stata riconosciuta da tutti.

Ecco, questo è un common.

Tutto questo può avvenire anche con il consenso delle amministrazioni locali e spesso i commons funzionano così: una volta fatte le cose, una volta evidenziato il beneficio per tutti, poi le istituzioni riconoscono: "Bene questa è una cosa buona, la accettiamo!". Se vuoi, questa metafora dell'acqua corrisponde a quello che facciamo noi. Qui nella periferia milanese non manca l'acqua, ma probabilmente manca una ricchezza culturale e sociale (di relazioni e di contenuti). In fondo quello che stiamo costruendo è un sistema idrico per drenare in periferia non l'acqua, ma l'energia, lo scambio, ciò che serve per crescere. Questo avviene attraverso iniziative che vanno avanti perché sono plausibili, convincenti, anche se non c'è il "timbro". In fondo è proprio questo un modo di dire che "la città è nostra". Poi, naturalmente, quando si parla di "beni comuni", espressione che volutamente non ho usato, c'è sempre questa vicinanza/lontananza tra i vecchi comunisti e nuovi commonisti... ma questo è un altro discorso.

Quali difficoltà incontrate?

Ci sono molti punti problematici: intanto l'incertezza dell'uso del patrimonio pubblico, enorme criticità: un amministratore pubblico, se vuole, può cambiare tutto.

Un altro grande problema è l'accesso alle risorse necessarie per fare queste cose. Per riuscire a mantenere un equilibrio sensato tra aspetti di mercato e tutto il resto, si corre sempre il rischio di sbagliare... Ma non vorremmo cadere nel dilemma del pattinaggio artistico dove a dar punti sono solo pochi salti estremi e l'insieme dello stare sul ghiaccio non viene più preso in considerazione. Questa riflessione ci porta ad un'altra criticità che è dovuta al fatto che il nostro progetto ha bisogno di molte competenze e spesso si tratta di cose che non si imparano da nessuna parte. Noi abbiamo moltissime richieste di persone che vogliono venire a lavorare qui, ma portano un sapere che è ancora molto acerbo. D'altra parte non è neanche molto facile "comprarsi" queste competenze sul mercato, sia perché non abbiamo i soldi,

ma anche perché il più delle volte non esistono. Questo significa che all'interno abbiamo bisogno di coltivare esperienze e saperi che aiutino le persone a sviluppare capacità e competenze... Per me non è un problema di formazione in sé, ma soprattutto di instaurare un buon rapporto tra i vecchi e i nuovi. Noi su questo ci siamo inventati alcune regole semplici: la prima è che pranziamo insieme e che in quella circostanza è proibito parlare di lavoro (ma naturalmente si parla solo di lavoro...). Questo è molto importante perché è un modo di incontrarsi diverso dalle riunioni, dove si può anche litigare accanitamente ma poi si mangia assieme e le cose vengono ridiscusse in modo diverso. Un'altra regola è che non si viaggia mai da soli: quando andiamo da qualche parte, a un convegno o a un incontro, si va almeno in due, se non di più e questo gruppo è composto da vecchi e giovani. La terza regola è che non c'è molta gerarchia all'interno: anche i giovani che arrivano vengono coinvolti abbastanza velocemente in ruoli di responsabilità.

Un'ultima cosa per me molto importante è imparare a gestire i passaggi difficili, che riguardino tutti o singole persone. Come organizzazione, saper individuare il problema, nominarlo e decidere come affrontarlo è cruciale. Può essere vitale saper dire: "Fermi, qui abbiamo un problema, affrontiamolo".

Ogni anno cuciniamo a una fiera a Milano e in tre giorni sforniamo migliaia di pasti. Questo significa che in pochissimo tempo tutta la nostra organizzazione, assieme a molti volontari, deve concentrarsi per fare esclusivamente questa cosa. È anche un modo per "esercitarci": se infatti riusciamo a fare bene questi passaggi, vuol dire che siamo in grado di lavorare anche in situazioni in cui tendenzialmente alcune persone potrebbero essere espulse perché non ce la fanno. Di fronte alla crisi di una persona, collettivamente dobbiamo essere in grado di rispondere adeguatamente e superare il passaggio critico.

Intendiamoci, non sempre è possibile, ma è su questo che dobbiamo lavorare. È l'unico modo per tenere sull'inclusione e non diventare invece escludenti: "Va beh, quello è troppo 'fuori', arvederci!".

Non so se hai mai avuto l'opportunità di assistere alle prove d'orchestra di Claudio Abbado. Bene, lui arriva e dice: "Andiamo subito a quel punto e riprendiamo da lì!". Perché lui sa che è quello il punto critico e spesso lo è proprio perché c'è una forte interdipendenza tra molti strumenti. Quel passaggio viene ripetuto dieci volte o più; si continua a ripeterlo finché l'interdipendenza funziona. Quando infine quel passaggio funziona, se ne va: il resto della sinfonia non gli interessa più, ma perché sa che se viene fatta bene quella cosa, poi la sinfonia verrà da sola...

Similmente noi pensiamo che sia importante concentrarci, focalizzarci in questi passaggi difficili per dare un'opportunità a chi tendenzialmente è a rischio di espulsione. Questo rassicura il gruppo sulla sua tenuta, ma rassicura pure la persona in difficoltà mostrandogli che non deve aver paura di star male, perché se succede verrà aiutato, supportato da un gruppo che saprà comunque andare avanti.

Le relazioni restano al cuore del progetto.

Noi sappiamo che in fondo quello che cura sono le relazioni, ma non le relazioni in sé, bensì le relazioni tenute assieme da un vero interesse di convivenza. Ti faccio un esempio: c'è una persona che vive da noi, che in passato ha avuto crisi psichiatriche. Alla vigilia del suo quarantesimo compleanno ha iniziato a chiedersi: "Ma chi me lo fa fare di vivere?". Era migliorato, ma questo l'aveva reso più consapevole del fatto che la sua qualità di vita non era tra le migliori. Stava con noi già da cinque anni e di solito le feste di compleanno erano bottiglie di spumante, torta e quelle cose lì...

Ci siamo resi conto che queste modalità di festeggiamento non facevano altro che accentuare la sua solitudine, la sua difficoltà di avere delle relazioni. Allora ci siamo chiesti: "Che cosa facciamo per il suo quarantesimo compleanno?". Sapevamo di dover creare qualcosa di diverso, ma non sapevamo cosa; allora non siamo partiti da lui, ma da noi: "Ma noi, cosa vorremmo fare? Che cosa ci interesserebbe?".

È così venuta fuori quest'idea di fare un viaggio tutti insieme, un viaggio a Berlino della durata di cinque giorni. Siamo partiti in tredici e il programma è stato concordato assieme. Certo, a Berlino abbiamo fatto tutta una serie di cose legate a lui, ma nessuno ha fatto qualcosa "per" lui, nessuno si è "sacrificato" per lui andando a Berlino e perdendo il proprio tempo.

Ecco, quando parliamo delle relazioni che curano, bisogna aver chiaro che non sono relazioni qualsiasi. Sono relazioni in cui anche noi dobbiamo avere un interesse in quello che facciamo; solo così non viene riprodotto lo schema dell'assistito e di chi lo assiste. In quel viaggio a Berlino, che peraltro nessun sistema accreditato avrebbe potuto finanziare, il festeggiato è stato davvero protagonista e gli altri dodici si sono anche loro divertiti.

(a cura di Joan Haim)