

## **Albert Hirschman**

### **Passaggi di frontiera: imparare a pensare contro sé stessi**

Ci sono diversi fili che collegano Albert Hirschman a Charles Lindblom. I due studiosi si conoscevano molto bene, ed hanno condiviso un'esperienza di vita rilevante: un viaggio compiuto nell'estate del 1960 in cinque paesi latino-americani nell'ambito delle attività di un gruppo di studio organizzato dal Twentieth Century Fund, coordinato da Hirschman e a cui partecipava anche Lindblom, sulle politiche economiche e di sviluppo promosse dai governi locali (Meldolesi 1988; Alacevic 2021). Anche a valle di quest'esperienza, nella quale, per dirla con Hirschman, era emerso che pur lavorando in campi diversi avevano raggiunto conclusioni molto collegate tra loro (Hirschman 1963: IX), i due scriveranno insieme un saggio importante, su cui torneremo (Hirschman, Lindblom 1962). Continueranno a stimarsi e a leggersi, in una lunga e serrata relazione di condivisione intellettuale e umana.

Non sono invece riuscito a scoprire legami diretti tra Illich e Hirschman. Eppure, le loro esistenze apolide e avventurose hanno più di un tratto in comune. Entrambi mitteleuropei, entrambi caratterizzati da un plurilinguismo sorprendente, entrambi legati all'Italia, entrambi ostinatamente allergici alle regole delle istituzioni che li hanno temporaneamente ospitati, con cui hanno rapporti più o meno intensi e burrascosi. Entrambi, infine, caratterizzati da una fortissima propensione all'autosovversione, per utilizzare il titolo di un famoso testo di Hirschman (1985). Basterebbe leggere il bellissimo 'testamento spirituale' di Ivan Illich raccolto da David Cayley (Illich 2005), per sentire risuonare i toni di una postura intellettuale mai appagata, sempre disposta a tornare sui propri sentieri, a rivedere e in qualche caso a ravvedersi, a dubitare, sempre e con ostinazione, di qualunque affermazione apodittica e definitiva. Gli scritti di Hirschman, i molti luoghi nei quali riflette problematicamente sui suoi testi precedenti, li reinterpreta e li reinscrive in nuovi quadri di senso, mi sembra appartengano alla medesima modalità di incarnare l'esercizio del pensiero come pratica mai assopita e sempre vigile, aperta e disponibile a cogliere nuove connessioni, nuove possibilità, nuovi assemblaggi.

La vita di Hirschman<sup>1</sup>, d'altra parte, è la prova della connessione strettissima tra la varietà delle esperienze e l'intelligenza mai appagata. Lo studioso tedesco nasce in una famiglia della borghesia ebraica di Berlino. Sua sorella è Ursula Hirschman, che sarebbe divenuta moglie di Eugenio Coloni, e che, dopo la morte di quest'ultimo, avrebbe sposato Altiero Spinelli, con cui Hirschman condivide una prospettiva politica progressista, ma anche fortemente sospettosa nei confronti delle derive dello stalinismo e dell'autoritarismo, in tutte le sue forme. Dopo essersi iscritto nel 1932 all'Università Humboldt di Berlino, Hirschman studia a Parigi, alla London School of Economics e all'Università di Trieste, dove nel 1938 ottiene il dottorato in Economia. Questo nomadismo culturale si accompagna alla scelta di campo per l'antifascismo: Hirschman è volontario combattente per la

repubblica spagnola nella Guerra civile spagnola, e favorirà l'espatrio di molti importanti artisti e intellettuali europei negli Stati Uniti dopo che la Francia si arrende ai nazisti. Nel 1941 li seguirà, dopo aver ottenuto una Rockefeller Fellowship, e gli Stati Uniti, sotto le cui bandiere combatterà durante la Seconda guerra mondiale tra il 1943 e il 1945, saranno la sua casa per il resto della vita.

Anche Hirschman è dunque un irregolare, e lo è prima di tutto per la sua propensione ad *attraversare le frontiere*: quelle geografiche e politiche, ma ancor di più quelle disciplinari. In una fase, intorno alla metà del Ventesimo secolo, nella quale si va affermando la tendenza, che sarà poi dominante, alla specializzazione nel campo delle scienze umane e sociali e alla 'scientifizzazione' dell'economia, che aspira ai modelli epistemologici delle scienze esatte e sperimentali, Hirschman veleggia in direzione ostinata e contraria.

La sua prospettiva, praticata lungo tutta la sua carriera, è quella del *trespassing*. Questa postura non ha nulla a che vedere con l'interdisciplinarietà, il dialogo tra discipline diverse intorno a un medesimo oggetto, assunto come un dato. Piuttosto, il *trespassing* è uno stretto parente della *transdisciplinarietà*, intesa come esercizio di costruzione congiunta dell'oggetto del sapere a partire da una sospensione dei presupposti irriflessi delle singole discipline, che vengono evocate e rimesse in discussione a partire dalle loro specifiche pratiche metodologiche, di oggettivazione e di indagine. Come scrive Carlo Sini: «La transdisciplinarietà non è ovviamente una disciplina, perciò neppure una regola, un metodo, un criterio, un procedimento definito e concluso: ciò implicherebbe infatti una qualche teoria o disciplina. Mi sembra allora di poter dire che transdisciplinare è la vita, considerata nel suo costante trascendere le discipline nelle discipline» (Sini 2021: 295).

Penso che Hirschman potrebbe sottoscrivere questa definizione: transdisciplinare è il complesso intreccio dei bisogni e delle pratiche vitali, che si danno, nei modi peculiari in cui si danno, entro dispositivi di disciplinamento e pratiche disciplinari. La conseguenza dell'assunzione della logica del *trespassing* è presto detta: sospetto nei confronti di ogni metodologia, se questa è intesa come sequenza di passaggi certi e coerenti che assumono i propri oggetti come dati e si impegnano ad applicarvisi.

Hirschman stesso, a più riprese, ha evidenziato che dalla sua prospettiva la logica del *trespassing* è servita innanzitutto a *complicare l'economia* (Hirschman 1988), ossia ad assumere che le dinamiche macroeconomiche e microeconomiche dovessero essere spiegate violandone i confini, aprendo l'economia alla politica, comprendendo i processi di sviluppo all'intersezione tra azione auto-interessata e moventi irriducibili all'ottimizzazione, comprendendo il peso dell'azione collettiva, e delle sue complesse motivazioni, nella definizione dei problemi pubblici.

Nel suo importante testo introduttivo alla raccolta di saggi che prende appunto il nome di *Complicare l'economia*, Luca Meldolesi sottolinea come la ricezione di Hirschman sia stata molto selettiva: i sociologi hanno privilegiato le riflessioni proposte in *Exit, Voice and Loyalty* e in *Shifting Involvements* (Hirschman 1970, 1982); gli economisti eterodossi hanno valorizzato i lavori sullo sviluppo squilibrato; gli scienziati politici i tentativi di interpretare le dinamiche complesse tra passioni e interessi nelle scelte pubbliche (Hirschman 1967) o gli studi sulle retoriche conservatrici. Tuttavia, dalla mia prospettiva quel che più interessa è proprio il fatto che sono i problemi (lo sviluppo economico difficile, le dinamiche opache dell'azione collettiva, la persistenza nel tempo di retoriche che giustificano l'agire politico) a definire i punti di vista e le categorie disciplinari che mettiamo al lavoro. L'operazione più rilevante, in altre parole, è problematizzare l'oggetto di indagine, mostrando come esso si costituisce all'intersezione degli sguardi disciplinari e delle pratiche che lo identificano e lo localizzano. *Trespassing* è dunque quel che accade quanto assumiamo che economia, politica e

sociologia sono pratiche, tra le altre, di disciplinamento e oggettivazione di ciò di cui facciamo esperienza e che vogliamo spiegare.

Non possiamo eludere lo specifico interesse di Hirschman per una riforma dell'economia che ne riannodi i lontani legami con la politica, ma anche con la filosofia. Spesso Hirschman, nei suoi lavori più recenti, fa suo un atteggiamento *archeologico*, che prova a ricostruire la genesi delle retoriche, evidenziando come la relazione tra discorsi e orientamenti politici e sociali siano estremamente complessi. In queste incursioni nella storia delle idee (si pensi a un testo come *The Passion and the Interests*: Hirschman 1977), l'economista tedesco mostra di pensare il *trespassing* come uno strumento per 'bucare' le discipline mostrandone radici comuni, ma anche come dispositivo per intrecciare formazioni discorsive<sup>2</sup> e azioni individuali e collettive. In altre parole, la transdisciplinarietà praticata da Hirschman ci permette di fare perno sulla costruzione dei problemi (pubblici), sull'intersezione tra pratiche discorsive e non discorsive, sulla compresenza di logiche diverse nel dar conto dell'agire individuale e collettivo. Questi elementi mi sembra possano essere posti al centro di una riflessione più circoscritta sui possibili usi della logica hirschmaniana del *trespassing* nel campo della pianificazione.

Nella stessa direzione si orienta anche l'interessante contributo offerto da Alessandro Balducci nel volume collettivo curato da Luca Medolesi e Nicoletta Stame dedicato al lavoro di Hirschman (Balducci 2017). Balducci, che anche più di recente è tornato su questi temi e i cui saggi (Balducci 2020a, 2020b) hanno costituito per me un costante punto di riferimento<sup>3</sup>, riflette sull'influenza di Hirschman nel pensiero della pianificazione (spaziale) assumendo come punto di partenza il testo *Development Projects Observed* (1967), che è stato tradotto da Pier Luigi Crosta e pubblicato in italiano per la prima volta nel 1975. Balducci richiama alcuni nodi concettuali proposti nel volume di Hirschman (il principio della mano che nasconde, la nozione di incertezza, l'attenzione data all'implementazione dei progetti, prima ancora che al loro disegno, la centralità degli effetti non attesi nella valutazione: ci torneremo) ed evidenzia che tali principi, anche attraverso la mediazione del lavoro di Lindblom, ed in particolare la nozione di «intelligenza della società», sono transitati in una concezione della pianificazione fortemente critica nei confronti dei modelli razional-comprensivi, dominanti nella stagione in cui Hirschman rifletteva sui programmi, i piani e i progetti di sviluppo.

In tale concezione della pianificazione, che è stata rilevante secondo Balducci non solo nel mondo anglosassone, attraverso la mediazione di autori come Melvin Webber e John Forester, ma anche nel nostro paese, soprattutto grazie al lavoro di Pier Luigi Crosta, viene meno qualsiasi linearità tra conoscenza e azione, in ragione del fatto che spesso gli stessi problemi sono *ambigui* e l'incertezza è radicale.

Come scrive Balducci: «mi sembra che, al di là delle relazioni che ho saputo identificare, Hirschman eserciti una profonda influenza [...] Un prezioso *corpus* di opere che ha continuato a incoraggiare i progettisti a trasgredire, nel costruire un atteggiamento critico, maturo e consapevole, fiduciosi nella loro capacità di affrontare qualunque problema e difficoltà possa sorgere, usando l'incertezza come bussola e la speranza come guida, mobilitando risorse nascoste, imparando dai fallimenti, prestando attenzione agli effetti inattesi e usando l'intelligenza della società» (Balducci 2017: 145)<sup>4</sup>.

Condividendo profondamente la sintesi di Balducci ne propongo una ridefinizione che radicalizza alcuni aspetti del pensiero dello studioso tedesco. A mio avviso, Hirschman non rinuncia affatto ad assumere la necessità della pianificazione: siamo pur sempre collocati in un campo denso di interessi, poteri e saperi, a partire dai quali parliamo ed agiamo. Tuttavia, la prospettiva hirschmaniana non

propone una nuova scolastica della pianificazione debole, un nuovo 'metodo' della pianificazione. Piuttosto, essa mette in guardia da ogni sguardo sicuro, metodologicamente atteggiato, proponendo un'osservazione minuziosa dei processi in una prospettiva che, per usare un'espressione di Hirschman, è di «reverence for life».

Nel bellissimo dialogo tra Pier Luigi Crosta e Cristina Bianchetti intitolato *Conversazioni sulla ricerca* (Crosta, Bianchetti 2021) Hirschman è più volte evocato. In prima istanza, il richiamo è connesso all'assunzione di un punto di vista sospettoso di teorizzazioni e generalizzazioni che spesso sarebbero proprie dell'atteggiamento del *planner*, che assume in modo non problematico le questioni che intende trattare, finendo per ridurre la società a domanda sociale. Come scrive Crosta: «Gli obiettivi non vanno mai assunti come esito di un procedimento che si ipotizza essere razionale (e se non lo è, questo lo si deve all'intervento di fattori esterni). In altri termini, è utile vedere quel che succede se si mette al lavoro una definizione, il più aperta possibile, di quel che si cerca» (Crosta, Bianchetti 2021: 14).

La conseguenza di questa prospettiva è che non si tratta solo di tener conto degli effetti, di guardare a ciò che accade nelle fasi di attuazione delle scelte compiute. Ancora più rilevante è rifiutare una concezione naturalistica della definizione dei problemi, attraverso processi di messa alla prova che permettano di mostrare in che modo le questioni oggetto di interesse si costruiscano per via interattiva. È forse inutile sottolineare la distanza tra questo modo di intendere la pianificazione e le concezioni veicolate dalla Commissione Europea nella sua complessa macchina di programmazione, e più di recente anche nell'identificazione di obiettivi e *target* del Recovery Fund.

Non si sta qui ovviamente affermando che la pianificazione non debba farsi carico dei problemi che emergono dall'agenda pubblica condivisa; si sta piuttosto riconoscendo l'importanza di sospettare e scrutinare i meccanismi di costruzione dell'agenda.

Per farlo, secondo Crosta che ancora una volta richiama Hirschman, bisogna pensare all'azione di pianificazione come un'attività *empirica*, oppure, per dirla con un gergo che mi è più prossimo, come una *pratica*, che si fa carico della varietà, della diversità. «L'empirismo porta proprio a questo: a riconoscere diversità. Andare a vedere quello che succede per le strade, non ci sono alternative. Capire il modo in cui le cose succedono. Guardare le cose per come sono. Non con intenzioni (solo e normativamente) di verifica. Non si tratta di mettere alla prova un'idea che già si ha, che è già formulata. L'importante non è falsificare o confermare idee, ma farsi un'idea osservando ciò che la gente fa. Osservare gli usi. Per far questo, calcolare non serve» (Crosta, Bianchetti 2021: 15-16).

Quali sono le conseguenze di questo modo di pensare la pianificazione di ispirazione hirschmaniana? In prima istanza, esso suggerisce che la pianificazione dovrebbe farsi carico di quel che accade, prima, durante e dopo la formulazione dei programmi e dei progetti che sono chiamati ad attuare il piano.

Ciò può accadere esclusivamente se noi pensiamo la pianificazione prestando attenzione alle pratiche, cognitive e non solo, entro cui essa manifesta i propri effetti, attesi e soprattutto non attesi. Da questo punto di vista sarebbe sensato immaginare che la pianificazione assuma la forma dell'*inquiry*, ossia, per dirla con Bianchetti di un «processo situato. Relazionale, incarnato, il cui carattere pratico allude a uno sfondo ricco, ampio profondo» (Crosta, Bianchetti 2021: 5). Torneremo sull'*inquiry* in riferimento a Lindblom: tuttavia, è importante sottolineare da subito che è proprio in questo atteggiamento che trova giustificazione la necessità di prendere sul serio la *dimensione territoriale*. Non si tratta certo di difendere le prerogative (disciplinari o professionali) dell'urbanistica o della pianificazione territoriale. Si tratta di riconoscere che l'osservazione degli

esiti delle azioni di pianificazione dipende dalla capacità di comprendere la natura densa di questi esiti, molti dei quali ascrivibili a dimensioni molto difficilmente riconducibili alla logica del calcolo. I programmi e i progetti di sviluppo lungamente studiati da Hirschman si producono entro un territorio (ambiente, società insediata, istituzioni, culture) che essi stessi contribuiscono a ridefinire, a mutare. La dimensione territoriale permette di indagare le molteplici *causazioni reciproche e circolari* tra obiettivi, azioni, esiti, e di prestare attenzione a ciò che le politiche e i progetti fanno in un campo denso e situato.

In altre parole, una lettura non ‘metodologista’ di Hirschman ci induce a pensare meglio il nesso tra pianificazione e vita quotidiana, attraverso tutte le mediazioni che portano dal *design* dei programmi agli impatti materiali e immateriali dei progetti e delle azioni. Non si tratta solo di capire «how great expectations in Washington are dashed in Oakland» (Pressman, Wildavsky 1973). Dobbiamo imparare a pensare la pianificazione con la vita, a non disaccoppiare le logiche del programma e quelle degli effetti sulle pratiche di vita quotidiana, sull’*agire ordinario* dei singoli, delle famiglie, delle imprese, delle burocrazie e delle istituzioni.

L’attenzione per ciò che accade è dunque in primo luogo una manifestazione della hirschmaniana *reverence for life* (Crosta, Bianchetti 2021: 15), intesa come capacità di riannodare le relazioni tra programmi, azioni, pratiche, usi. Spostare l’attenzione *dalle intenzioni agli esiti*, ecco l’insegnamento che l’osservazione empirica delle pratiche di vita ci induce a compiere. Territorializzare la pianificazione significa ricondurre schemi logici, metodi e disegni al campo complesso delle pratiche vitali, alle caratteristiche specifiche del contesto, alle cornici di senso entro le quali gli indirizzi e le sequenze logiche dei piani vengono assunte e assimilate.

Nel secondo capitolo di *Development Projects Observed* Hirschman ragiona sui fattori di incertezza, e sottolinea che essi hanno due diverse flessioni. Da una parte, la natura sistemica che porta il singolo progetto a comporsi, assemblandosi con un insieme complesso di fattori interdipendenti, ma anche indipendenti, emergenti entro altre logiche e altre pratiche discorsive e materiali. Dall’altra parte, l’incertezza dipende dal fatto che gli esiti del progetto sono sempre locali, connessi a particolari condizioni, relazioni, configurazioni specifiche di un certo territorio, in un certo momento.

*Trespassing*, dunque, non significa solo l’attraversamento dei discorsi e delle discipline, a partire dalla costruzione del problema a cui il piano, il programma, il progetto o la politica intendono corrispondere. Significa anche un continuo vai e vieni tra la pianificazione e la vita, tra l’intenzione calcolante (target misurabili, KPI, indicatori di efficacia) e le potenze della varietà e della pluralità delle pratiche di vita, a partire da quell’atteggiamento di *reverence for life* che non dovremmo mai dismettere.

## **Sviluppo: possibilismo alla prova**

Una parte rilevante del lavoro teorico ed empirico di Hirschman ruota intorno alla nozione di *sviluppo*. Fin dai suoi lavori sul commercio internazionale degli anni Quaranta e Cinquanta, e poi con maggiore forza nel lungo ciclo di esperienze e riflessioni sui paesi in ritardo di sviluppo dell’America latina e dell’Africa, Hirschman propone di pensare lo sviluppo come un processo complesso, multidimensionale, non lineare, nel quale le dimensioni strettamente economiche si intrecciano indistricabilmente con quelle politiche, sociali, culturali.

La sequenza di volumi dedicati al tema dello sviluppo (da *The Strategy of Economic Development*, del 1958 a *Journey Towards Progress* del 1963, fino a *A Bias for Hope* del 1971<sup>5</sup>) disegna una parabola nella quale si possono riconoscere anche revisioni e ripensamenti, ma che costruisce una rappresentazione unitaria delle dinamiche e delle problematiche della crescita economica. Al centro di questa rappresentazione Hirschman pone la nozione di sviluppo non equilibrato.

Già nel testo del 1958, criticando i modelli di crescita equilibrata (tra settori, tra territori), Hirschman sottolinea che lo sviluppo dovrebbe essere visto come una sequenza di disequilibri, o meglio come una sequenza di eventi (alcuni dei quali largamente imprevedibili, ma interconnessi tra loro) che allontanano dall'equilibrio, generando nuove possibilità.

Lo *sviluppo squilibrato* si caratterizza dunque per la sua natura integrata, ma anche per la presenza di meccanismi di causazione largamente incontrollabili e in sostanza non pianificabili. La complementarità, intesa da Hirschman nel senso lasco secondo il quale un aumento, generato da investimenti pubblici, della domanda del bene A con il conseguente aumento della sua produzione, provoca una crescita della domanda per il bene B al suo prezzo attuale, può essere solo parzialmente prevista e controllata. Quella che egli chiama «complementarità dell'uso in senso rigido» è da questo punto di vista meno interessante della complementarità basata su effetti secondari, indiretti e largamente imprevedibili, che generano squilibri significativi. Scrive in proposito Hirschman: «l'incapacità di organizzare fin dall'inizio tutti questi casi di complementarità può essere denunciata come 'pianificazione scadente', che dovrebbe essere evitata centralizzando le decisioni. Ma [...] un tentativo di condensare l'intero processo sarebbe vano a causa del numero, praticamente illimitato, delle possibili ripercussioni di complementarità, e a causa dell'incertezza relativa a molte di esse; inoltre, tale tentativo non coglierebbe il punto essenziale: le opportunità di profitto che sorgono agli inizi dello sviluppo costituiscono leve preziose e potenti per lo sviluppo successivo, che devono essere accuratamente azionate, mantenute a un qualche livello ottimo, e, se necessario, create consapevolmente, piuttosto che eliminate» (Hirschman 1988: 125).

Potremmo sostare a lungo su questo brano, che ai miei occhi appare ancora straordinariamente attuale, in un contesto nel quale tornano di moda le concezioni comprensive che tendono a sottacere sia la *complessità delle causazioni reciproche* che si attivano, eventualmente e a certe condizioni, nei processi di sviluppo, sia la necessità di lasciare quanto più possibili aperte le opportunità per la creazione di processi di disequilibrio locale, che sono in grado a loro volta di attivare nuove fertili complementarità.

Mi sembra molto importante sottolineare come Hirschman non stia affatto sostenendo che la pianificazione deve ignorare le complementarità rigide. Anzi, egli osserva che è indispensabile assumere una prospettiva che sia in grado di assicurare il pieno dispiegamento delle complementarità rigide, lasciando al tempo stesso aperta la strada all'evento imprevedibile che genera squilibri fertili e alla possibilità di produrre *nuove complementarità* imprevedute e imprevedibili.

In una nota che viene posta a commento al passo riportato poco sopra Hirschman scrive: «Questo non significa che al momento di iniziare la costruzione di nuovi edifici dovremmo astenerci dal pianificare nuove aree di parcheggio. Lo sviluppo stesso estende continuamente l'ambito delle complementarità rigide e necessariamente simultanee: l'attrezzatura che oggi è facoltativa domani diverrà standard per l'azione di pressioni e di bisogni di ordine sociale e culturale, piuttosto che di fattori puramente tecnologici. Il processo di trasformazione delle complementarità meno rigide in più rigide è spesso chiamato 'pianificazione integrata' in contrasto con l'improvvisazione. La contrapposizione tra questi due termini, particolarmente per gli *urban planners*, è piuttosto

ingannevole. La pianificazione integrata si interessa di alcune delle ripercussioni conosciute di un movimento di sviluppo, anziché lasciare che queste si organizzino da sole, indipendentemente da quel movimento; ma non potrà mai sperare di includerle tutte» (*Ibidem*).

Questo brano straordinario ci offre almeno tre indicazioni fondamentali. In primo luogo, la pianificazione deve farsi carico di programmare, per quanto possibile, gli effetti di complementarità rigida e prossima: suo compito è immaginare le ripercussioni ragionevoli e favorire i meccanismi che le possono attivare. In secondo luogo, è impensabile, in ragione della limitatezza delle risorse e delle conoscenze, sperare di includere nel processo di previsione e pianificazione tutte le complementarità possibili. Infine, non si tratta di rinunciare alla pianificazione integrata (che potremmo anche chiamare comprensiva), ma di assumere l'incertezza come sfondo e di immaginare forme d'azione che non inibiscano le complementarità non prevedibili ma potenzialmente fertili.

In condizioni di incertezza, e in una situazione nella quale i meccanismi di causazione reciproca e di complementarità sono largamente estranei alla logica e alle possibilità del calcolo, si tratta dunque di progettare in modo integrato, lasciando aperte le possibilità offerte dalla generazione di squilibri. Progettare gli squilibri significa assumere che i meccanismi di trasmissione da uno squilibrio all'altro e i gradi di 'induzione' che operano tra settori, attività, e così via siano contestuali e variabili nel tempo. Di più: il loro segno non è univoco.

Lo sviluppo squilibrato non è privo di ostacoli, di difficoltà talora veramente severe, di accadimenti che possono interrompere e inceppare la catena delle complementarità deboli. Per questo Hirschman sottolinea la natura *eventuale* e fortemente incerta dell'azione pubblica orientata a generare sviluppo. Spesso le cose vanno male: i piani falliscono, le dinamiche di sviluppo non si innescano. La comprensione delle ragioni dei possibili fallimenti è dunque una componente essenziale dell'azione di pianificazione.

Mi sembra importante sottolineare che secondo Hirschman non è in gioco solo l'elevato livello di complessità e di interdipendenze, che rende molto oneroso e incerto il calcolo degli effetti delle nostre azioni di pianificazione. L'*incertezza* non deriva esclusivamente dai nostri limiti computazionali.

In *Development Projects Observed*, Hirschman sottolinea che vi sono forme diverse di incertezza, tra loro interconnesse. Come è noto, la distinzione fondamentale proposta da Hirschman è quella tra incertezze legate alla produzione di un progetto e incertezze riferibili alla domanda per il prodotto generato dal progetto.

Hirschman ha in mente progetti specifici: la costruzione di una diga o di una centrale idroelettrica, la realizzazione di un nuovo impianto produttivo, l'estensione e modernizzazione della rete ferroviaria, La realizzazione di impianti di irrigazione e così via. In relazione a progetti (materiali) di questa natura, lo studioso tedesco evidenzia come dal punto di vista della produzione dovremo presumibilmente fronteggiare incertezze relative al processo attraverso il quale si produce e alla disponibilità dei mezzi di produzione; incertezze manageriali e organizzative; possibili interferenze esterne, per esempio di natura politica; incertezze legate al finanziamento. Per quanto riguarda la domanda del progetto, l'incertezza riguarda l'impossibilità di prevedere se il nuovo prodotto o servizio potrà godere di una domanda adeguata rispetto all'investimento o manifesterà problemi di capacità inutilizzata; o ancora, se si darà invece una domanda in eccesso, che potrà generare conflitti sociali relativi all'accessibilità e all'uso.

Non è possibile, in questa sede, analizzare dettagliatamente le argomentazioni suggerite da Hirschman con riferimento ai diversi tipi di incertezza. Mi limito a sottolineare che le diverse forme di incertezza attengono a una pluralità di dimensioni, tra loro correlate ma distinte: tecnologica,

sociale, politica, culturale, organizzativa. Non basta dunque riferirsi genericamente alle carenze di carattere cognitivo: l'incertezza non è suscumbibile nella categoria del rischio (probabilisticamente calcolabile) in quanto ha a che vedere con logiche d'azione, intenzioni e interessi che si intrecciano a fattori ambientali e materiali, economico-finanziari e tecnologici.

Non esiste dunque una strada che permetta di ridurre interamente l'incertezza a rischio. D'altra parte, secondo Hirschman, l'azzeramento dell'incertezza, anche quando fosse possibile, non sarebbe auspicabile. Proprio in ragione del fatto che le forme di incertezza emergono nei processi in combinazioni diverse e cangianti, quel che il pianificatore può proporsi è cercare di integrare nell'attuazione e nel monitoraggio del progetto una funzione che consideri una combinazione ragionevole di diverse forme di incertezza. «Come risultato del fatto che le incertezze presentano questo tipo di interconnessione, è evidente che il pianificatore dovrebbe essere indotto a pensare in termini di combinazione ottimale o costellazione ottima dei vari tipi di incertezza» (Hirschman 1967: tr. it. 92).

Non deve sfuggire la natura paradossale di questa affermazione: Hirschman non propone di ottimizzare gli *output* del processo, ma di prendere in considerazione possibili inciampi e ostacoli, che si manifestano nelle forme diverse e tra loro correlate di incertezza. Possiamo dunque pianificare, per certi aspetti e fino a un certo punto, i vincoli interni e contestuali della nostra azione, non tanto per evitarli (cosa impossibile), quanto per metterli al lavoro.

Mi sembra questa la radice profonda del *possibilismo* hirschmaniano. Non siamo in grado di prevedere compiutamente complementarità e incertezze: inciampi, interruzioni e crisi sono sempre possibili. Tuttavia, pur non rinunciando a programmare e pianificare in una logica integrata, che si faccia carico delle complementarità forti, possiamo stare nel processo aperti al possibile, all'evento, all'irruzione dell'imprevisto. Dobbiamo, in altre parole, imparare a improvvisare.

Ai miei occhi è molto importante sottolineare che questo atteggiamento non ha nulla a che vedere con la rinuncia ad ogni intenzionalità o la dismissione dell'orientamento razionale nella costruzione di programmi, piani e progetti. Non si tratta di fare altro (rispetto a pianificare): ciò che possiamo provare a fare è assumere un diverso atteggiamento nei confronti dell'incertezza.

Nell'introduzione di *A Bias for Hope* Hirschman sintetizza la sua nozione di possibilismo. Egli prende le mosse dal riconoscimento dell'importanza delle variabili e della *dimensione politica* per la comprensione dei fenomeni economici, e osserva che il campo nel quale l'intreccio tra dimensioni economica e politica (oltre che tra interessi e passioni) è più evidente è quello del cambiamento sociale.

Nel cambiamento sociale, inteso come un processo complesso di carattere culturale, politico, economico e simbolico, Hirschman vede l'esemplificazione più chiara di un «approccio al mondo sociale che metta in risalto l'unico anziché il generale, l'inatteso anziché l'atteso, il possibile anziché il probabile» (Hirschman 1988: 347). A sua volta, questo approccio si fonda su uno spostamento fondamentale dall'intenzione all'azione, dal disegno all'attuazione, dai presupposti alle conseguenze.

Il radicalismo hirschmaniano non produce teorie generali del cambiamento: esso riconosce invece mutamenti puntuali, circoscritti, locali, che possono generare credenze, atteggiamenti e valori attraverso l'azione e i processi di *sensemaking* ad essa connessi<sup>6</sup>. Per questa ragione la dimensione cognitiva dei processi di pianificazione assume un rilievo così forte: attraverso azioni locali possiamo costruire le condizioni di mutamento delle preferenze e, alla lunga, anche delle strategie degli attori, creando per questa via le condizioni di un cambiamento possibile.



Tornerò trattando di Lindblom sulla centralità della dimensione dell'interazione sociale nei processi di pianificazione; per quanto attiene a Hirschman, con il possibilismo egli riconosce la centralità delle dimensioni della capacitazione, del *reframing*, della dissonanza cognitiva nell'interpretazione dell'efficacia dell'azione pubblica. «L'idea che credenze, atteggiamenti e valori possano venir rimodellati e plasmati da una prassi intrapresa più o meno accidentalmente è avanzata qui al solo scopo di giustificare l'esistenza di alternative a certe sequenze ordinate» (Hirschman 1988: 347).

Il possibilismo, inteso come apertura nei confronti di sequenze alternative a quelle ordinate e come alternativa ad una concezione del cambiamento come progetto unitario e pienamente intenzionale, affonda infine le sue radici nella nozione di *conseguenze non intenzionali* dell'azione umana.

Hirschman non intende contrapporre una concezione del cambiamento centrata sugli effetti inintenzionali ad una focalizzata sul cambiamento volontaristico. Il mutamento, come risultato di effetti collaterali inintenzionali, «può essere messo a confronto sotto parecchi punti di vista con il tipo di cambiamento volontaristico che è realizzato consapevolmente da qualche agente del cambiamento [...]. Innanzitutto, il cambiamento inintenzionale si rivela spesso più rivoluzionario del cambiamento introdotto dal più rivoluzionario degli agenti del cambiamento, per la semplice ragione che l'immaginazione dell'agente del cambiamento è pesantemente limitata dalla sua esperienza immediata e dai precedenti storici. Cosa più importante, il cambiamento inintenzionale è naturalmente molto più difficile da scorgere, ed è pertanto molto più difficile per le forze avverse al cambiamento intervenire per bloccarlo» (Hirschman 1988: 355-356).

Ancora una volta, le affermazioni di Hirschman non andrebbero ipostatizzate o interpretate in chiave ideologica. Subito dopo avere evidenziato le possibilità generative del cambiamento prodotto per via non intenzionale, egli sottolinea infatti due aspetti. In primo luogo, è possibile, e forse probabile, che il cambiamento non intenzionale possa riuscire parzialmente insoddisfacente per coloro i quali se ne avvantaggiano. Inoltre, i due tipi di cambiamento nella realtà sono sovente strettamente intrecciati. Il cambiamento generato da processi non intenzionali potrebbe dunque anche aprire la strada a pratiche e processi incardinati nel cambiamento volontaristico.

Quel che conta, agli occhi di Hirschman, è che sia possibile, ed auspicabile, adottare una logica possibilista se vogliamo «contribuire a difendere il diritto di un futuro non progettato» (Hirschman 1988: 356), ossia se intendiamo la *passione per il possibile* come una postura capace di cogliere le opportunità nascoste nell'evento, nei processi non cumulativi e non intenzionali, nelle reciproche interferenze tra diverse forme dell'incertezza.

Il possibilismo è dunque la manifestazione del «bias for hope». Almeno in questa declinazione, il percorso di Hirschman appare tangenziale a quello di Illich. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, anch'egli, in *Descolarizzare la società*, parlava della necessità di tenere aperto il canale epimeteico della speranza, rispetto alla riduzione dell'azione al calcolo basato sulle aspettative.

*Mettere alla prova il possibile*, aprirsi ad un futuro non progettato, assumere l'incertezza come esperienza della precarietà e dell'inciampo, ma anche dell'apertura e dell'immaginazione: lungo questa linea ritroveremo anche Lindblom.

## **Meccanismi: come succedono le cose, se succedono**

Il possibilismo, lo abbiamo visto, non è da intendersi come una rinuncia nei confronti dell'azione, ma come una postura che ci permette di abitare le pratiche di pianificazione e programmazione spostando l'attenzione dall'intenzione agli esiti.

Quali sono dunque le *condizioni di efficacia* di un piano o di un programma di sviluppo? Possiamo davvero prevederne gli effetti? A quali condizioni i nostri progetti raggiungono almeno alcuni degli obiettivi che si erano prefissati? In altre parole, *come succedono le cose, se succedono?* Si tratta di domande che hanno accompagnato la riflessione di Hirschman sullo sviluppo economico e sociale per tutta la sua carriera, e che incombono sulla nostra necessità di rendere efficace l'azione di pianificazione, in una fase di grandissima crescita delle risorse a disposizione per investimenti pubblici orientati alla coesione sociale, alla riduzione dei divari e delle disuguaglianze, allo sviluppo e alla riconversione ecologica del territorio europeo.

Sappiamo bene che spesso i piani falliscono, sono inefficaci. Proprio Hirschman, come abbiamo visto, ha mostrato le insidie di una logica razional-comprendensiva che non si faccia carico dei problemi, degli inciampi, delle battute di arresto, e che assuma per certa e garantita la capacità di controllo razionale degli esiti dei nostri sforzi.

Per rispondere alle domande richiamate all'inizio di questo paragrafo è utile partire da una riflessione preliminare: i requisiti di efficacia solo in parte dipendono dal disegno dell'intervento, dalla definizione lineare *ex-ante* di obiettivi e strumenti. L'intera tradizione della teoria dell'attuazione delle politiche pubbliche<sup>7</sup> ha evidenziato che la messa in opera è lo sfondo decisivo dell'efficacia. Per dirla con le parole del politologo Massimo Morisi «la fatica con cui le politiche pubbliche tentano di perseguire la loro efficacia, e dunque lo *stress* perdurante che ne deriva per le istituzioni e i loro attori si situano in mille ragioni: tutte facenti capo alle altrettanto mille declinazioni della nozione di complessità» (Morisi, 2016: 23).

Riflettere sull'efficacia significa dunque interrogare una pluralità di dimensioni tecniche e politiche, cognitive e simboliche, economiche e sociali, istituzionali e normative, che si intrecciano dentro processi che nulla hanno della linearità convenzionale di una pianificazione che immagina di approntare i mezzi che ottimizzano il raggiungimento di fini determinati e condivisi.

Ciò non significa affatto che il disegno di piani, programmi e politiche sia irrilevante; anzi, esso è decisivo per almeno due ragioni. In primo luogo, il disegno di un'azione pubblica è a sua volta l'esito di un processo politico, sociale e cognitivo complesso, che determina la selezione dei dispositivi messi in atto per raggiungere gli obiettivi concordati. Per questa ragione, come sottolinea ancora Morisi, l'indagine sul disegno degli interventi pubblici dovrebbe affrancarsi dall'attenzione esclusiva al momento della decisione.

In secondo luogo, e proprio per la precedente ragione, interrogarsi sul disegno implica una forte capacità di riflettere non solo sulle intenzioni, e sui conflitti, che hanno presieduto alla costruzione dello strumento (piano, programma, progetto, politica), ma anche sulle forme tecniche che sono state identificate per dare attuazione alle scelte e agli obiettivi identificati. L'analisi del *policy design* si intreccia a quella della messa in opera proprio intorno all'identificazione e allo studio dei *tools* selezionati, sulla loro relazione reciproca, sulle teorie implicite che presiedono alla strutturazione dell'intervento e alla sua implementazione.

Suggerisco, ispirandomi al lavoro di Hirschman, che per ragionare sull'efficacia, sia dunque essenziale pensare insieme strumenti (*tools*, dispositivi) e meccanismi. La parola dispositivo (in francese: *dispositif*) definisce nella riflessione di Michel Foucault una forma di manipolazione su

forze od oggetti strategicamente iscritta in giochi di potere e legata a saperi che la influenzano e ne sono a loro volta influenzati (Agamben 2006; Foucault 2015).

Si tratta di una definizione che si attaglia perfettamente ad un insieme di strumenti d'azione propri della pianificazione spaziale e della programmazione di interventi di promozione dello sviluppo: meccanismi di regolazione che definiscono diagrammi di potere (di inclusione/esclusione; di possibilità/impossibilità), incardinati entro forme specifiche di sapere. Tali forme, a loro volta, sono prodotte dallo stesso dispositivo e sono incarnate in abiti di risposta da parte degli attori sociali<sup>8</sup>.

D'altra parte, dispositivo può anche tradurre la parola inglese *tool*. La letteratura sui *policy tools* (e poi sui *planning tools*) rappresenta un contributo importante nell'azione di smontaggio dei processi di pianificazione (Lascoumes, Le Galés 2004; Salamon 2002). Quando osserviamo un programma di azioni tra loro coordinate possiamo dunque riconoscere una pluralità di *policy tools*, che con diverso grado di coerenza ed efficacia perseguono molteplici obiettivi: regolare, incentivare, coordinare, definire standard, costruire condizioni di capacitazione. A prescindere dalla classificazione utilizzata per distinguere i diversi dispositivi, la prospettiva analitica dei *policy tools* permette di riconoscere nei diversi dispositivi introdotti una pluralità di strumenti d'azione, tra loro più o meno debolmente coordinati.

Quando disegniamo e costruiamo un programma, una politica, un intervento, assumiamo necessariamente, sebbene in modo spesso implicito, che l'obiettivo che ci prefiggiamo possa essere raggiunto più efficacemente se utilizziamo dei *tools* pertinenti. L'analisi delle politiche e in particolare le teorie dell'implementazione hanno evidenziato che spesso i problemi di efficacia sono connessi alla scelta di *tools* inadeguati al contesto, difficilmente gestibili, non pertinenti rispetto agli obiettivi (Dente 2011). D'altra parte, anche un intervento che sia in grado di identificare i *tools* più appropriati è soggetto alle molteplici forme di incertezza di cui parlava Hirschman e più in generale alle ambiguità della messa in opera. Non basta dunque ragionare in termini di strumenti: è indispensabile comprendere i meccanismi dell'azione. Per capire cosa si intenda con l'espressione *meccanismi* si può fare riferimento a quanto scrive Hirschman sul principio della *mano che nasconde*, all'inizio di *Development Projects Observed*. Hirschman, narrando la vicenda del progetto per la realizzazione della cartiera di Karnaphuli in Pakistan, evidenzia innanzitutto che «ogni progetto nasce accompagnato da due serie di sviluppi possibili, che sono parzialmente o totalmente complementari: (1) una serie di possibili e imprevedibili minacce al suo funzionamento o alla sua esistenza e (2) una serie di insospettati provvedimenti che possono porre rimedio ai pericoli qualora essi divengano effettivi» (Hirschman 1967: tr. it. 23).

A fronte di questi vincoli e di queste possibilità, Hirschman propone di assumere come principio generale (a cui dà appunto il nome di «principio della mano che nasconde», richiamando, anche ironicamente, la smithiana mano invisibile) il seguente: «dal momento che si tende necessariamente a sottostimare le capacità che abbiamo di dare una risposta creativa alle eventuali difficoltà, occorre sottostimare in misura equivalente anche queste ultime, in modo da essere condotti dall'azione convergente di queste sottostime, che tendono a compensarsi, a compiere imprese che sono alla nostra portata, ma che diversamente non avremmo il coraggio di affrontare» (Hirschman 1967: tr. it. 25).

Come intendere questo principio? Certamente non può trattarsi di un'indicazione metodologica: la conoscenza limitata delle difficoltà di un progetto è un esito, dipende dal contesto e dall'interazione tra gli attori; non può essere un presupposto programmabile. Piuttosto il principio della mano che nasconde può essere definito un *meccanismo sociale*, ossia un *pattern* che influenza gli attori, anche

dal punto di vista cognitivo e in relazione alle loro reciproche interazioni, attivando o rafforzando le risorse sociali utilizzate nel processo di attuazione.

Vi sono diverse tradizioni di studio dei meccanismi causali di carattere sociale<sup>9</sup>. In questo contesto, prediligo quelle riflessioni che declinano i meccanismi come forme di interazione sociale multiattoriale. In alcuni contributi Simone Busetti e Bruno Dente hanno studiato i processi di messa in opera a partire dall'ipotesi che sia possibile comprendere i meccanismi causali attraverso i quali gli attori si attivano per realizzare quanto una politica pubblica si è data come obiettivo (Busetti, Dente 2017).

Secondo Busetti e Dente, l'attuazione dipende dal modo in cui si generano meccanismi, che hanno innanzitutto una valenza cognitiva, e che permettono la mobilitazione individuale e in qualche caso l'azione congiunta.

Vi sono molteplici esempi di meccanismi che possono dar conto dell'efficacia dei processi di messa in opera. Un esempio è quello del meccanismo imitativo, nel quale la disponibilità a mobilitarsi è connessa al riconoscimento della mobilitazione degli altri attori (*bandwagon model*). Per questa ragione azioni che promuovano l'attivazione sono fondamentali, soprattutto laddove sia possibile dimostrare che la partecipazione all'azione collettiva favorisce il perseguimento di vantaggi individuali.

Molto importanti sono anche i meccanismi che lavorano sui *frame* cognitivi degli attori. Tra questi, oltre al principio della mano che nasconde, possiamo annoverare i meccanismi di *reframing* che ridefiniscono interattivamente i problemi, permettendo a un numero più ampio di attori di riconoscere la priorità dell'azione pubblica considerata. In questa prospettiva, monitoraggio e valutazione possono essere considerati strumenti per consolidare il meccanismo di *performance feedback*, con il quale si rafforzano le possibilità di apprendimento.

Altrettanto importante è il meccanismo basato sulla *reputazione* degli attori, che è cruciale nel rafforzamento delle capacità amministrative e istituzionali. La reputazione è connessa anche ai processi di certificazione in base ai quali è gestita la devoluzione nell'attribuzione delle risorse da attori sovralocali ad istituzioni locali.

Per fare un ultimo esempio, anche il rafforzamento di *meccanismi cooperativi* può aumentare l'efficacia, nel senso che la creazione di regole di coordinamento diminuisce i rischi di defezione. Analogamente, il consolidamento e la ripetizione delle interazioni tra gli attori (la consuetudine all'interazione) rappresenta un dispositivo rilevante di *learning by doing*.

In questa prospettiva le politiche pubbliche e i piani vanno intesi come *campi di interazione sociale*, ossia ambiti nei quali interagiscono attori, interessi e poteri che possono, a certe condizioni e sulla base di determinati meccanismi, generare azione congiunta. Affermare che le politiche pubbliche sono campi di interazione sociale significa riconoscere che l'attuazione delle politiche (e la loro efficacia) è un esito possibile e non garantito di relazioni sociali localizzate: ciò implica che le azioni non sono riducibili alla decisione, ma devono essere riguardate come processi che avvengono nel tempo. Utilizzando l'espressione di Crozier e Friedberg (1978), le politiche dovrebbero dunque essere osservate, disegnate e attuate come *sistemi concreti di azioni*, nei quali interagiscono variabili strutturali e culturali, cognitive e istituzionali.

Sulle piste di Hirschman, ed assumendo una prospettiva che osserva insieme i *planning and policy tools* e i meccanismi sociali, possiamo dunque cercare di comprendere come succedono le cose, fermo restando che non siamo mai certi che succedano. Come scrive Hirschman alla fine del suo *Development Projects Observed*, «rimane molto da fare per una migliore comprensione delle

condizioni di successo o di fallimento di un progetto» (Hirschman 1967: tr. it. 191), laddove si vogliono prendere sul serio le condizioni locali di incertezza, gli effetti collaterali, le sorprese e gli eventi che non possono essere previsti e che costituiscono tuttavia parte integrante del processo di implementazione.

Hirschman non offre alcun metodo per pianificare: suggerisce alcune possibili ‘regole del pollice’ per districarsi in una condizione di incertezza, presenza di effetti non previsti e dissonanza cognitiva. Queste regole non offrono alcuna garanzia, ma permettono di riconoscere la rilevanza di strumenti e meccanismi che si collocano in un campo denso di interazione sociale e cognitiva, di intercettare le possibilità esterne di cambiamento che consistono spesso nelle risorse sottoutilizzate o inutilizzate, di aprire al disequilibrio dell’evento possibile senza pensare di essere in grado di programmarlo.

Un modo di stare nei processi di pianificazione più che un metodo sicuro capace di garantirne efficienza ed efficacia, secondo una linea di riflessione e di esperienza che Hirschman ha condiviso con Charles Lindblom.

## Note

---

<sup>1</sup> Rinvio ad Alacevic (2021) per una ricostruzione accurata della biografia intellettuale di Hirschman.

<sup>2</sup> La nozione di formazione discorsiva è di Michel Foucault (1969). Una formazione discorsiva non è una disciplina, ma un campo di regole e dispositivi, un insieme eterogeneo di concetti, valutazioni, procedure d'osservazione, modalità d'enunciazione, regole giuridiche, prescrizioni amministrative, che permettono di costruire l'oggetto di un sapere e la messa in opera di tale sapere nei discorsi.

<sup>3</sup> Si vedano in particolare un contributo sulle nozioni di *trespassing* e possibilismo in un recente raccolta di contributi su Hirschman (Balducci 2020a) e i riferimenti hirschmaniani in un importante saggio sul rapporto tra pianificazione e resilienza (Balducci 2020b).

<sup>4</sup> La traduzione dal testo di Balducci è mia.

<sup>5</sup> Si vedano Hirschman (1958, 1963, 1971) e le rispettive traduzioni italiane, ma anche la riflessione su questa sequenza di testi proposta in Meldolesi (1988).

<sup>6</sup> Per la nozione di *sensemaking* rinvio a Weick (1997). Il *sensemaking* è sempre postumo, nel senso che ci facciamo una ragione, e diamo un senso a quanto accaduto, solo a posteriori. L'implicazione di questo approccio è che le intenzioni sono sempre meno rilevanti degli esiti: è rispetto a questi ultimi che si strutturano i processi di costruzione del senso, e ci si rende disponibili all'ulteriore azione.

<sup>7</sup> A partire dal classico libro di Pressman e Wildavsky (1973), gli studi sull'attuazione hanno assunto una crescente importanza e sofisticazione nel campo dell'analisi delle politiche pubbliche. Oltre che al bel manuale di Bobbio, Pomatto, Ravazzi (2017), rinvio all'ormai classico Mazmanian, Sabaties (1989).

<sup>8</sup> Ho provato a descrivere l'intreccio tra pratiche, poteri e saperi nel campo della pianificazione territoriale, in una prospettiva largamente debitrice del possibilismo hirschmaniano, in Pasqui (2017). Lungo una linea per tanti aspetti analoga mi sembra si muova anche il recente volume di Pier Carlo Palermo *I limiti del possibile* (Palermo 2009).

<sup>9</sup> Per una sintetica rassegna delle diverse letterature sui meccanismi causali di carattere sociale rinvio a Buseti, Dente (2018), che a loro volta richiamano il lavoro di Jon Elster e in particolare a Elster (1989).