

# La leadership e i processi decisionali

Ugo Morelli, Luca Mori

## 1. Progetti e relazioni

Ogni progetto umano passa attraverso reti di relazioni che lo rendono possibile, concepibile, più o meno realizzabile. Ogni uomo entra nelle reti di relazioni in cui prendono forma i progetti con un proprio linguaggio specializzato, con un proprio insieme di punti di vista e, più in generale, con un sistema cervello-mente limitato, che vede di volta in volta certe cose e non altre.

Fra i trentadue e i trentasei mesi il sistema cervello-mente attraversa un processo critico che porta alla specializzazione delle connessioni tra le aree di Broca e Wernicke: lo specializzarsi delle connessioni fa sì che le strutture dinamiche del sistema centrale si concentrino sulla lingua madre e perciò a partire da quell'età imparare una seconda lingua diventa più difficile. Dopo i sei anni la cosa si complica ulteriormente: possiamo pur sempre imparare una seconda lingua e più di una, perché il nostro sistema cervello-mente è dotato di plasticità, ma la plasticità varia nel tempo ed imparare una seconda lingua può richiedere molta fatica, l'attraversamento di contesti (l'andare a vivere dove si parla la lingua che si vuole apprendere) e l'attivazione di strategie di apprendimento particolarmente elaborate. Qualcosa di analogo a ciò che accade quando apprendiamo una lingua come lingua madre, ci accade anche quando ci formiamo in un campo disciplinare fino a diventarne *specialisti*. Lo specialismo può essere una risorsa ma anche un vincolo pesantissimo per il nostro saper vedere, per il saper fare e per l'apprendere altro.

La teoria generale della selezione dei gruppi neuronali di Gerald Edelman, premio Nobel per la fisiologia e la medicina nel 1972, dà conto di come i gradi di libertà possibili per le connessioni del nostro cervello si riduca con l'avanzare dell'età. Rifacendosi all'idea di coscienza come processo, reperibile chiaramente già in William James, Edelman la concepisce come processo emergente in un sistema corporeo capace di complesse attività di selezione, sostituzione e confronto<sup>1</sup>. Le sostituzioni sofisticate rese possibili dall'evoluzione della competenza semantica, culminante nel linguaggio simbolico specificamente umano, ci permettono di diventare *coscienti di essere coscienti*, di formarci un'idea del passato e del futuro e di nominarci, di nominare noi stessi come "sé". Tra le operazioni di selezione attribuibili al cervello, Edelman dà particolare importanza al «riconoscimento di configurazioni» e al «rientro»: tale visione dinamica del cervello comporta altresì che «strutture cerebrali diverse possono svolgere la stessa funzione o portare allo stesso risultato»<sup>2</sup>. Egli ritiene che la neurobiologia sia una «scienza del riconoscimento»<sup>3</sup> e precisa che i «sistemi di riconoscimento» sono sistemi biologici e storici, anche se restano sottoposti alle leggi della fisica. Con la sua teoria della selezione dei gruppi neuronali, Edelman intende spiegare la variabilità strutturale e funzionale del cervello umano e la sua concomitante capacità di categorizzare. La teoria è costruita attorno a tre concetti principali: selezione di gruppi neuronali, rientro e mappa globale<sup>4</sup>. Semplificando le articolate argomentazioni dello scienziato, la teoria della selezione dei gruppi neuronali comporta anzitutto la distinzione tra un *repertorio primario* di gruppi neuronali e di reti anatomiche di neuroni, selezionato nella fase di sviluppo, ed un *repertorio secondario*, emergente per selezione esperienziale, mediante un processo selettivo – connesso appunto a esperienza e comportamento – che rafforza o indebolisce popolazioni di sinapsi. Con il

---

<sup>1</sup> W. James, *Does Consciousness Exist?*, in *Essays in Radical Empiricism*, Longman Green, New York 1912, pp. 1-38, ripreso qui p. XVII. Gerald M. Edelman, *Seconda natura. Scienza del cervello e conoscenza umana* (2006), trad. it. di S. Frediani, Cortina, Milano 2007.

<sup>2</sup> Edelman, *ivi*, p. 54.

<sup>3</sup> G. M. Edelman, *Sulla materia della mente* (1992), trad. it. di S. Frediani, Adelphi, Milano 1993, 1999, p. 127.

<sup>4</sup> *Ivi*, pp.132 sgg.

concetto di “rientro”, Edelman tratta i processi paralleli di selezione e la correlazione tra gruppi neuronali relativi a mappe diverse (ad esempio, nel sistema visivo ci sono mappe neuronali per il riconoscimento del colore, del movimento, dell’orientamento e così via).

Il processo di specializzazione ed il consegnarsi *in toto* allo specialismo possono produrre disastri. Consideriamo il tema della progettazione partecipata e l’idea tradizionale secondo cui la realizzazione dei progetti spetta allo *specialismo* di alcuni (i tecnici), in base ad aspettative e direttive più o meno precisamente identificabili a monte, con il corollario secondo cui i cittadini comuni – non formati nello specialismo della tecnica coinvolta nella progettazione – non ne capiscono e non possono capirne niente: il punto di vista tradizionale, che è tuttora largamente prevalente nonostante il diffuso uso e abuso del concetto di *progettazione partecipata*, prevede una centratura sulla *tecnica* più che sull’*artefatto* e, soprattutto, è ben lontano da porsi il problema della centratura dei progetti sul *paesaggio*, sull’*ambiente* e sulla *società*. Non è superfluo ricordare che la centralità del paesaggio è prevista dall’articolo 9 della Costituzione italiana:

### Art. 9

La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica.  
Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.

Una raccolta di casi esemplari di *progetti* realizzati in modo tecnicamente perfetto, ma senza tener conto degli usi e delle attività mentali delle persone a cui gli oggetti sono destinati, è contenuta nel libro di Donald A. Norman, *La caffettiera del masochista*<sup>5</sup>. Si immagina altresì, con un forte presupposto mentalista, che la buona riuscita del progetto dipenda dal colpo di genio di qualcuno, di una singola mente fortemente specializzata sul piano della tecnica necessaria alla realizzazione del progetto. Tale concezione è falsa e si basa su concezioni della mente e dell’uomo inadeguate a dar conto di ciò che siamo divenuti e di ciò che diventiamo come specie: è inoltre contraddetta da ciò che vediamo attorno a noi, nelle nostre città, e da ciò che possiamo apprendere studiando la storia dell’architettura. Il punto su cui vogliamo richiamare l’attenzione consiste nell’ipotesi secondo cui *aumentare le connessioni tra le componenti a vario titolo coinvolte nel progetto* aiuta la ricerca di *soluzioni sub-ottimali più efficaci e complesse*. Non è detto, infatti, che siano le soluzioni identificate come “ottimali” – se anche esistessero – quelle più efficaci. Nonostante l’abuso dell’espressione “progettazione partecipata”, possiamo qui utilizzarla per indicare il *negoziare* che necessariamente accompagna il tentativo di *aumentare le connessioni tra le componenti coinvolte nel progetto*. Aprire lo spazio della negoziazione significa generare dinamiche e processi psicodinamici che vanno ben al di là di ciò che il linguaggio dello specialismo tecnico abitualmente responsabile della progettazione sa nominare e trattare: perciò sperimentare il processo di negoziazione è il miglior modo per vedere e capire alcune questioni. È un primo passo per apprendere un linguaggio diverso da quello dello specialismo. Entrare nello spazio della negoziazione significa entrare in uno spazio pubblico e “separato”, con una propria “sacralità” (con la *s* minuscola): è lo spazio *sacro* della negoziazione e della decisione pubblica, lo spazio in cui i cittadini elaborano nel presente visioni pubbliche del senso che può connettere il passato e il futuro del proprio abitare e del proprio relazionarsi. Frequentare un tale spazio è una delle condizioni della democrazia.

## 2. Potere e autorità

Ogni iniziativa di progettazione partecipata suscita generalmente domande e dubbi sull’effettiva localizzabilità del *potere di decidere* e sulla stessa attribuzione di *autorità* per la decisione. Nel

---

<sup>5</sup> Donald A. Norman, *La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli oggetti quotidiani*, Giunti, Firenze 2009.

tentativo di dipanare la trama complessa di punti di vista e pratiche, si può iniziare guardando all'etimologia della parola "autorità" e ad alcune vicende del mondo greco e romano, che aiutano a cogliere sfumature e nessi ancora interessanti.

Nel mondo romano, *auctoritas* indicava una forma di esercizio del potere distinta dalla *potestas* fondata sul diritto e dunque, in ultima analisi, dalla "potestà" intesa come potere fondato sul potere che ha fondato il diritto (*potestas* è correlato a *potis* = che può, che ha la forza o i mezzi per fare qualcosa). Mentre *potestas* sembra dunque indicare un potere fondato essenzialmente sul potere, *auctoritas* rientra nella famiglia lessicale del verbo *augeo*, tra i cui significati troviamo "far crescere" e "fondare" (*auctor urbis*, fondatore della città); ma *auctoritas* poteva anche significare "credito" e "prestigio". Nella stessa famiglia lessicale era compreso il termine *augur*, usato per indicare l'augure, un membro del collegio sacerdotale specializzato nell'interpretare segni (*signa*) naturali e nel trarne presagi sul futuro in modo da orientare le decisioni nel presente: gli auguri non erano sacerdoti in senso stretto di una qualche divinità, bensì esperti conoscitori considerati come consulenti tecnici (*periti prudentes*) da chi doveva prendere decisioni pubbliche. Da tutto ciò traiamo una prima impressione della relazione tra *auctoritas*, relazioni di credenza e di "credito" tra persone, decisioni pubbliche ed ipotesi sul futuro basate sull'interpretazione di *signa* osservabili in natura:

«Il termine "autorità" deriva dal latino *auctoritas*, che è un derivato morfologico di *auctor* (*auctor-i-tas*), di cui rappresenta la sostantivizzazione astratta; si tratta anzi dell'unico sostantivo astratto attestato nella lingua latina che provenga da un nome d'agente. Benveniste, nel suo *Vocabolario delle istituzioni indoeuropee*, individua un nesso stringente tra la nozione di autorità e quella di verità, mediato dalla dimensione dichiarativa pubblica. Tale mediazione conferma, del resto, un legame generale, riscontrabile spesso in lingue e dialetti diversi, fra l'*atto di parola* e il diritto»<sup>6</sup>.

Se passiamo dal mondo romano al mondo greco, c'è un episodio cruciale nella storia di Atene che può aiutare ad approfondire il tema della decisione pubblica in democrazia ed il rapporto tra diversi tipi di autorità ed emergenza della *leadership*. L'episodio a cui facciamo riferimento è raccontato da Erodoto e si riferisce alle avvisaglie dell'attacco progettato da Serse (480 a.C.) e dunque agli antefatti della seconda guerra persiana<sup>7</sup>. La città ha inviato delegati a Delfi (VII, 140): ottenuto un primo oracolo sfavorevole, su consiglio di Timone figlio di Androbulo i delegati ateniesi si ripresentano alla Pizia, come supplici, esigendo un «risponso più favorevole». Ottenutolo, tornano ad Atene e lo riferiscono al popolo. In questo caso, Erodoto sottolinea la presenza di molte e differenti opinioni. A prevalere, anche sugli interpreti di vaticini, sarà il parere di Temistocle, uomo da poco tempo divenuto tra i più eminenti. Come al solito, il responso dell'oracolo è enigmatico ed allude alla possibilità di salvarsi con «mura di legno». Il responso viene presentato pubblicamente all'assemblea e discusso, in una situazione di evidente emergenza. Emergono punti di vista contrastanti tra i "tecnici" classicamente incaricati di interpretare l'oracolo (cresmologi e altre figure sacerdotali). È chiaro tuttavia che lo spazio della decisione pubblica non è quello del *sacro* religioso, bensì quello del *sacro* politico: la vita della città e dei suoi cittadini dipende, in presenza di punti di vista conflittuali, dal modo di condurre il discorso e dalla possibilità di *persuasione* in assemblea. Spazio pieno di insidie, certo, perché i Greci avevano fissato col mito la parentela tra persuasione e inganno. Nel dibattito emerge la figura di Temistocle: contrapponendosi all'interpretazione "tecnico-religiosa" secondo cui la salvezza sarebbe derivata dal ritirarsi sull'acropoli (in antichità circondata da un perimetro di mura di legno), Temistocle persuade l'assemblea che l'unica salvezza sta nello spostare il conflitto dalla terra al mare (le "mura di legno" diventano le *navi*), contando sul fatto che gli Ateniesi sono eccellenti marinai e conoscono molto meglio dei Persiani i luoghi attorno a Salamina. L'assemblea propende per l'idea avanzata da Temistocle, che vede in questo modo emergere la propria *leadership* e l'*auctoritas* basata sul riconoscimento. In cosa consiste, tuttavia, tale *auctoritas*? Nel fatto di aver saputo vedere e

<sup>6</sup> G. Preterossi, *Autorità*, Il Mulino, Bologna 2002, p. 7.

<sup>7</sup> Erodoto, *Le Storie*, libri V-IX, a cura di A. Colonna e F. Bevilacqua, Utet, Torino 1996.

visualizzare per tutti una relazione densa di senso tra i cittadini, i luoghi in cui vivono (terra e mare), le loro abitudini e la loro storia (esperienza nel mare). La prospettiva proposta da Temistocle appare più coinvolgente, ricca di senso e bella di quella – che appare anche più *insensata* – di una fuga sull’acropoli, o di quella che suggeriva l’abbandono definitivo della città.

L’uso della parola diventa sensato e persuasivo in quanto rende visibili relazioni tra persone, artefatti e luoghi di cui i “tecnici” cresmologi non hanno tenuto conto. La *leadership* e l’*auctoritas* di Temistocle emergono in quanto dà senso a una figura (l’enigma dell’oracolo) che inizialmente appare privo di senso e difficile da decifrare: inizialmente è come una *puzzle picture* nel senso di Wittgenstein, un groviglio intricato di linee in cui non si riesce a scorgere alcuna figura definita.

Un altro aspetto del problema consiste nella possibilità di *cambiare rapporti di potere esistenti* attraverso la partecipazione e l’esercizio di un’autorità capace di promuoverla, sia dove i rapporti di potere esistenti *non sono legittimati con una qualche decenza democratica* e tendono a fissarsi in stati di dominio, sia dove ad essere *troppo potenti* sono «apparati tecnocratici senza *auctoritas*»<sup>8</sup>.

Un’esperienza che merita di essere ricordata qui è quella di Danilo Dolci e della *fionda sicula*, a partire dalla collaborazione con Carlo Doglio e Giancarlo De Carlo, per la ridefinizione del governo dell’acqua con i contadini dell’area della Valle del Belice, in condizioni estremamente difficili e quasi estreme per la resistenza al cambiamento di forti e consolidati gruppi d’interesse e d’affare locali. Ma è qui che si gioca anche la sostanza di una democrazia che tenta di ri-esplorare le possibilità contro le derive dell’«oppressione democratica», delle forme di oppressione possibili in democrazia (sulla critica alle forme oppressive della democrazia come possibilità stessa della democrazia, oltre a Doglio e De Carlo, anche Gianni Pellicciari, Colin Ward, Paul Goodman). «Troveremo la via, o la faremo», è il punto di partenza di Dolci. Ciò vale per la partecipazione, intesa come organizzazione di processi di influenza orizzontali ed elaborazione creativa del dissenso rispetto all’esistente.

### 3. Obiettivi e fiducia

Consideriamo un esercizio di gruppo pensato per evidenziare col vissuto dei partecipanti le dinamiche psichiche e relazionali correlate ad un processo di partecipazione. L’esercizio può essere visto come una *simulazione*, come un dispositivo per apprendere attraverso l’esercizio dell’*embodied mind* simulativa: è un modo di uscire dai modelli formativi centrati sulla sequenza “comando-esecuzione-controllo”, che hanno la pretesa di prescrivere e predire il da farsi. Tutti modelli che falliscono nel relazionarsi alle «soggettività» impegnate «nella costruzione di senso e significato dell’esperienza lavorativa» e alle dinamiche emergenti nella vita organizzativa, in quanto queste dimensioni non si possono prescrivere, né è efficace tentare di farlo<sup>9</sup>.

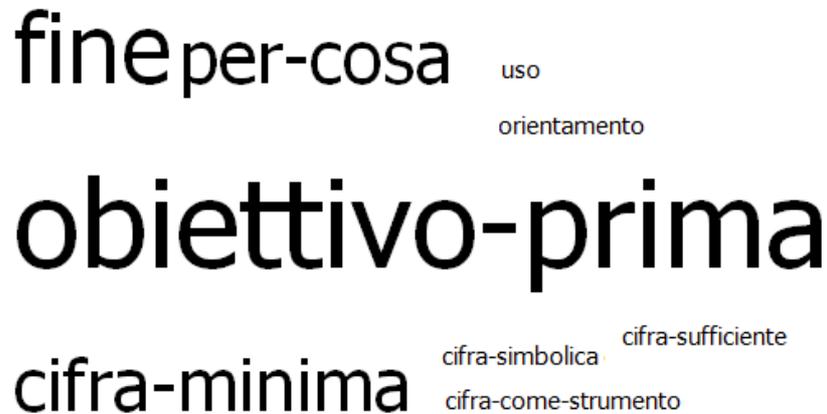
Si inizia chiedendo alle persone del gruppo, che possono anche non conoscersi tra loro, di fissare la cifra di denaro che sarebbero disposte a mettere a disposizione *per qualcosa che verrà deciso in seguito dal gruppo stesso*, con il vincolo di decidere una *somma che sia uguale per tutti*. Una volta dato tale compito, emerge generalmente una resistenza a fissare la cifra senza aver *prima* chiarito l’obiettivo. Il fatto di non aver prima chiarito l’obiettivo genera un singolare e ricorrente conflitto sul *frame* nel quale ci si trova: si tratta di una “cifra per il nulla” e quindi di una specie di scommessa, o di una “cifra” per *qualcosa*, cioè per ciò che il gruppo saprà poi immaginare e negoziare?

In un caso esemplare, abbiamo raccolto secondo la logica delle *tag clouds* le parole ricorrenti nei primi venti minuti di confronto all’interno del gruppo ed abbiamo attribuito alle parole ricorrenti

<sup>8</sup> Cfr. Preterossi, *op. cit.*, p. 167.

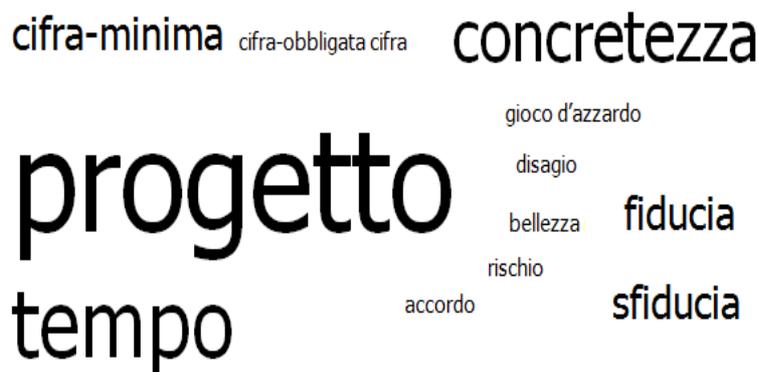
<sup>9</sup> Da U. Morelli, *Incertezza e organizzazione. Scienze cognitive e crisi della retorica manageriale*, Cortina, Milano 2009, pp. 49-50; per altre questioni che emergeranno nelle pagine successive, cfr. anche U. Morelli, *Mente e bellezza. Arte, creatività e innovazione*, Umberto Allemandi & C., Torino 2010.

una grandezza proporzionale al numero di volte in cui sono state effettivamente pronunciate. La nuvola di tag risultante è la seguente (nota: “per cosa” significa “per che cosa dovremmo utilizzare quella cifra”; “obiettivo-prima” raccoglie tutte le formulazioni del tipo “dovremmo prima conoscere l’obiettivo”):



La dinamica segnala l’importanza della definizione degli obiettivi. Quando i partecipanti pretendono che ci sia una *preliminare* chiarezza al riguardo, sostengono che *generalmente si conoscono gli obiettivi* quando ci si impegna ad investire cifre e ad impegnare il proprio denaro mettendolo in pubblico; ma è molto dubbio che ciò accada effettivamente *generalmente*. Capita infatti spesso, ad esempio, che le iniziative di progettazione partecipata coinvolgano *persone che non si conoscono tra loro*, che metteranno *soldi* per realizzare quella cosa (se non altro concorrendo con le tasse alla somma di denaro pubblico impiegato) e che, nella maggior parte dei casi, non hanno un’idea precisa di quale potrà essere *l’obiettivo*.

Sempre riferendoci all’esperienza della nuvola di parole precedente, ecco la nuvola relativa ai secondi venti minuti di conversazione:

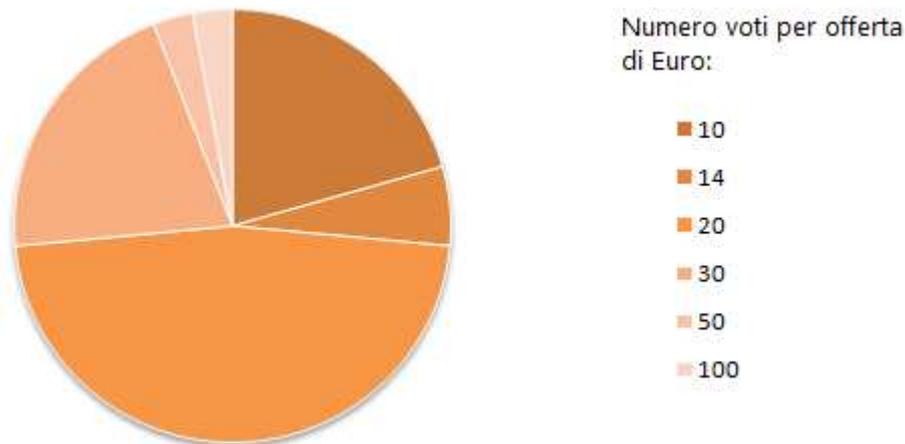


I partecipanti iniziano ad accorgersi del *tempo* che passa e fanno appelli alla *concretezza*, ma inizia chiaramente ad emergere un conflitto sul *frame* (ci si trova o no in una specie di “gioco d’azzardo?”) ed un conflitto sulle implicazioni psicodinamiche dell’esitazione: come si stanno muovendo la *fiducia* e la *sfiducia* nel gruppo tra i partecipanti?

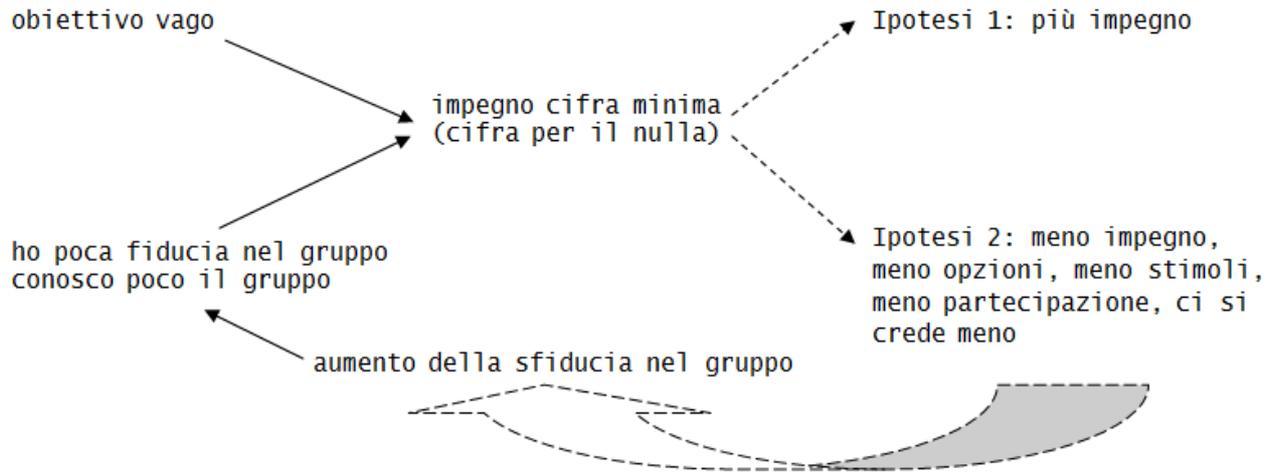
Nel caso in esame, la decisione sulla cifra ha richiesto un’ora e cinquantacinque minuti. Dopo 13 minuti dall’inizio della simulazione, un membro del gruppo aveva chiesto di “risparmiare energie” e di mettere 10 euro a testa, ma la discussione è continuata; dopo altri 10 minuti qualcuno ha

esplicitato di non credere nel gruppo: conoscendo troppo poco il gruppo, c'è chi ritiene di dover investire solo il minimo. Non tutti però la pensano così. Dopo quaranta minuti dall'inizio dell'esperienza, su iniziativa di un partecipante, il gruppo si organizza per sentire le opinioni di tutti, sulla cifra e sui motivi. Dopo un'ora e dieci minuti, qualcuno dichiara di aver paura di perdere le cifre. Dopo un'ora e il giro è finito e tutti i partecipanti si sono espressi sulla *cifra* che sarebbero disponibili a dare e sui motivi, ma per almeno un paio di minuti il gruppo continua a parlare come se i risultati non fossero davvero interessanti. Ci si accontenta di un'impressione di massima: sembra, si dice, che la maggioranza sia disposta a mettere più di dieci euro. Vediamo la tabella relativa ai voti ottenuti dalle diverse proposte:

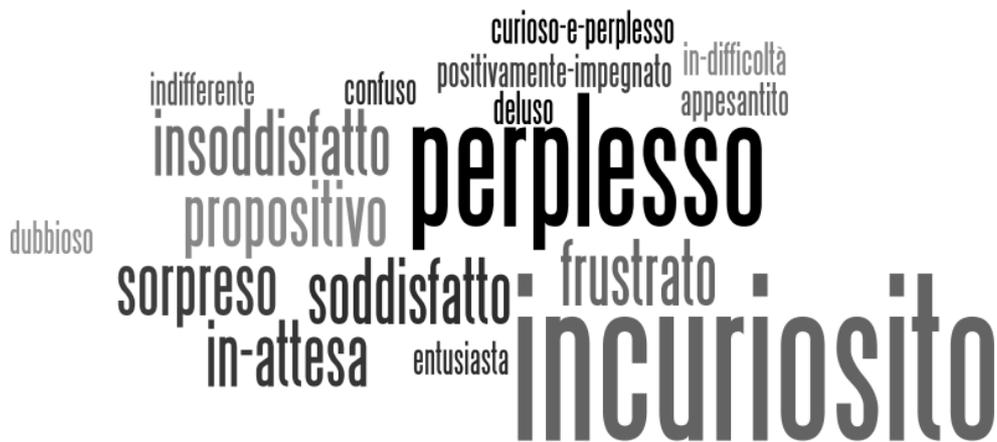
Proposta €	10	14	20	30	50	100
Voti ottenuti	7	2	16	7	1	1
	7	Somma dei voti per quota > 10: 27 voti				



La visualizzazione della distribuzione dei voti tra le diverse proposte di cifre fa risaltare con una certa evidenza una sorta di paradosso conseguente alla decisione del gruppo di scegliere una cifra *che vada bene a tutti*. Dopo il giro delle opinioni, il gruppo sente che *manca il tempo* per verificare se qualcuno ha *cambiato idea* o per tentare di confrontarsi e persuadersi ulteriormente. Volendo scegliere non a maggioranza, ma in modo che *tutti diano almeno la stessa cifra*, prevale l'opzione dei 10 Euro: quella scelta da 7 partecipanti su 34, circa un quinto. Si noti: erano in 7 disposti a dare anche 30 euro. Un membro del gruppo coglie in tale esito un esempio di "dittatura della minoranza". Tentando di chiarire quanto è accaduto sul piano della fiducia nel gruppo, si ha quanto segue:



Chi era disposto a mettere solo una cifra minima (i 10 euro proposti come cifra minima) giustificava tale propensione chiamando in causa l'*obiettivo vago* e il fatto di *conoscere poco il gruppo* (e quindi la poca fiducia nel gruppo): la maggioranza disposta a dare più di dieci euro segnalava che l'investimento della cifra minima avrebbe avuto come conseguenza una riduzione d'impegno, di opzioni, di stimoli e di partecipazione; gli altri invitavano a lavorare sulla cifra minima approfittandone per impegnarsi maggiormente con l'immaginazione. L'esito effettivamente riscontrato è stato quello della delusione della maggioranza disposta ad impegnarsi *più del minimo fissato*. Richiedendo alle persone di descrivere con un aggettivo il proprio stato d'animo prevalente, abbiamo (*i numeri tra parentesi indicano il numero di partecipanti che si qualificano con l'aggettivo*): indifferente (1); frustrato (2); confuso (1); sorpreso (2); incuriosito (5); curioso e perplesso (1); perplesso (4); insoddisfatto (2); deluso (2); in attesa (2); in difficoltà (1); dubbioso (1); appesantito (1); propositivo (2); soddisfatto (2); entusiasta (1); positivamente impegnato (1). Ecco la relativa nuvola di parole:



Da notare che il gruppo, dedicando quasi due ore alla decisione sulla cifra da investire, ha impiegato poco più di un quarto d'ora per eseguire i due compiti successivi: scegliere un *leader*, a cui affidare in seguito una decisione importante per tutto il gruppo, e dividere il gruppo in due sotto-gruppi. Il *leader* è stato scelto tenendo conto della discussione sulla cifra, mentre la divisione in due sotto-gruppi è stata presa con un criterio di tipo sostanzialmente meccanico: essendo disposti a ferro di

cavallo, i partecipanti hanno formato i due sotto-gruppi in base alla distribuzione esistente, trasformando i due lati del ferro di cavallo nei due sotto-gruppi.

#### 4. Oltre la linea tecnica-norma

In tutti gli ambiti organizzativi potremmo rintracciare la distinzione tra una linea che ha come estremi *tecnica* e *norma* ed una linea che lega *leadership* e *partecipazione*.



Lo *specialismo* si muove generalmente tra tecnica e norma: a volte le situazioni inducono a fare “strappi” alla norma o ad usare un *plus* di accorgimenti tecnici per affrontare conflitti e, in generale, è fonte di rassicurazione vincolare l’esercizio della leadership a quanto prevedono la tecnica e la norma. Perciò si liquida talvolta la partecipazione, con un comodo alibi, dicendo che è una perdita di tempo. C’è poi chi, al contrario, con una mossa retorica classica del populismo, enfatizza l’importanza della partecipazione e dunque della leadership basata su un consenso diffuso (“il popolo pensa..., il popolo vuole”). Il punto qui è: esiste davvero qualcosa come “la volontà del popolo”? Invocare i risultati dei sondaggi o il proprio “contatto con la gente” per sostenere che si sa cosa la gente vuole è una vecchia mossa comunicativa per leader che cercano il consenso come plebiscito e acclamazione. I nodi da dipanare sono intricati, ma qui si vuole evidenziare anzitutto che trasformare la partecipazione in *consenso* è una mossa sospetta: la democrazia non significa *soltanto partecipazione*, né *soltanto consenso*. Lo spazio per l’esercizio della leadership e quello per l’esercizio della partecipazione si intersecano ma non si sovrappongono completamente e l’uno non può sostituire l’altro. Inoltre, la democrazia costituzionale prevede che ci siano scelte che non si devono poter fare, anche se c’è il *consenso* per farle (tenendo altresì conto del fatto che il consenso può essere in molti modi manipolato): quale consenso è sufficiente? Cosa non può decidere la maggioranza a proposito della minoranza e dei suoi diritti?

*Qui si apre lo spazio per una riflessione sulle diverse strategie per comunicare e impostare i percorsi di partecipazione.* Una delle implicazioni di tali percorsi è quella di contrastare la tendenza diffusa a rendere *non valutabili* gli effetti delle scelte pubbliche e *non riconoscibili* le responsabilità. Ogni volta che si attivano percorsi di partecipazione, inoltre, accade di dover contenere un fenomeno descritto da Kenneth Arrow con il teorema delle aspettative crescenti: quello per cui, non essendo semplici registratori delle comunicazioni a cui siamo esposti, tendiamo a ricreare i messaggi che ci riguardano ricreandoli nel nostro codice e alzando il livello d’aspettativa.

Torniamo all'esercizio discusso al punto 3. L'esercizio prevede la divisione del gruppo in due sottogruppi, che devono stabilire l'obiettivo per cui utilizzare i soldi raccolti. Ogni sottogruppo ha un portavoce e i due portavoce devono poi negoziare prima di presentarsi davanti al decisore che prenderà la decisione definitiva. Se i due gruppi riescono a fare una proposta sola, con poche e chiare parole, riescono ad esercitare un contropotere forte sulla leadership; se non riescono a farlo, chi detiene la leadership è agevolato nel fare scelte svincolate da quanto elaborato "dal basso" e maggiormente influenzabile da altri centri di potere e di interesse. Si potrebbe dire che in molti casi i gruppi rinunciano al potere che pure hanno in mano: secondo il principio della selezione avversa, si scarta il meglio e ci si tiene il peggio. Accade qualcosa di analogo quando, nei processi invidiosi all'interno delle organizzazioni, i capi consolidati puntano alla conservazione del potere basato sulla gerarchia ostacolando l'entrata di "nuovi" (giovani, ecc.) validi che potrebbero risaltare per il loro poter fare basato sulla competenza.

Quanto alla *leadership*, che la si scelga o no, essa può emergere in molti modi. Un *leader* ad esempio può emergere perché è in grado di elaborare l'ansia del silenzio e del vuoto che ci separa dall'individuazione del compito e dello scopo; leader può essere colui che è capace di guidare gli altri verso lo scopo, influenzando le scelte senza *imporne* in modo coercitivo, ma esercitando il potere in modo da guadagnarsi riconoscimento e partecipazione. L'esercizio della mente simulativa sopra descritto permette di ripercorrere il nostro modo spontaneo di fare e di rivedere, come in un tempo sospeso e dall'esterno, quello che spontaneamente facciamo. Quando si tratta di relazioni umane non ci si muove nel dominio del *problem solving* deterministico, quello in cui i problemi sono definibili in relazione a variabili chiare e in cui le soluzioni sono calcolabili utilizzando funzioni di tipo deterministico. Qualunque professione o compito in cui sono in gioco anzitutto *relazioni umane* mette di fronte a problemi non deterministici: per apprendere il da farsi, abbiamo bisogno di un lento e difficile apprendimento nell'uso di noi stessi in situazione.

Il "guardarsi dall'esterno" e il riconoscere alcune dinamiche ricorrenti nelle interazioni umane costituisce un passo per moltiplicare gli strumenti di cui disponiamo: per chi ha soltanto un martello, ogni problema diventa un chiodo. A volte si vorrebbero "risolvere" i conflitti facendo appello alla razionalità o alle buone intenzioni, ma l'uomo è animale ben più complesso sul piano cognitivo ed emozionale di quanto tali appelli presumono. Da questo punto di vista è interessante considerare un esperimento noto come *ultimatum game*. Di fronte a due persone, si offrono ad una 10 euro dicendole di proporle una parte all'altra persona: se la seconda persona accetta la proposta di spartizione, i 10 euro diventano loro proprietà e vanno spartiti come concordato; se la seconda persona non accetta, nessuno dei due avrà nulla. I due non possono negoziare la cifra e sono chiamati a fare una proposta secca e ad accettare o rifiutare la proposta. Per quanto possa sembrare controintuitivo, conducendo l'esperimento in varie parti del mondo, nella maggior parte dei casi le due persone chiamate a spartirsi i 10 euro non ottengono nulla. Accade ad esempio che se la prima persona propone 1 euro alla seconda, la seconda rifiuta piuttosto che accettare una parte ritenuta bassa (anche se, in termini di razionalità puramente "calcolante", si tratterebbe comunque di un guadagno netto di 1 euro). Si potrebbe forse dire che chi rifiuta l'euro agisce con una "ritorsione", facilitata dal fatto che la rinuncia riguarda una piccola cifra. Cosa dovrebbe offrire, tuttavia, la prima persona, quella che ha il compito di fare la proposta di spartizione, per essere ragionevolmente sicura che la seconda persona accetti? Basterebbe 1 euro, se la seconda persona fosse una mente puramente calcolante. Ma essendo molto complessi i fattori coinvolti nel prendere una decisione relazionandosi agli altri, l'offerta di 1 euro può avere esito infelice. Siamo ancora una volta in un campo non deterministico: non posso sapere in anticipo se la persona che ho di fronte accetterebbe 2 euro, 3 o 4, e così via.

Consideriamo i risultati di un'esperienza di *ultimatum game* condotta in aula, con le seguenti modalità interattive: A fa l'offerta a B; B può accettare o rifiutare, ma anche fare una controproposta.

A offre	B	esito
60	40	accordo
50	50	accordo
50	50	accordo (dopo il rifiuto di B dell'opzione 60-40 e il rifiuto di A della controproposta 40-60)
60	40	<b>Fallito</b> (dopo il rifiuto di B dell'opzione 70-30 e dopo un equivoco sulla nuova proposta di A, 60-40, che B interpreta come 40-60). Si dichiara l'esigenza rivolgersi a un terzo e si tende ad accettare 60-40
99	1	<b>Fallito</b> (B contropropone, dichiarandosi irremovibile, 30-70)
70	30	<b>Fallito</b>
50	50	accordo
50	50	accordo (dopo aver fatto proposte e controproposte: 90-10, 45-55, 70-30)
50	50	accordo
50	50	accordo
32	68	accordo (dopo aver fatto proposte e controproposte: 60-40, 10-90, 30-70)
50	50	accordo
50	50	accordo

Notiamo che la tabella viola  $n$  volte su  $n$  il principio dell'ottimo razionale, per il quale in prima battuta B dovrebbe accettare anche l'opzione 99,9-0,1, considerando che prima dell'offerta di A non aveva nulla. L'introduzione della possibilità di negoziare rende complessa la situazione, in quanto B può sperare di ottenere di più; durante l'interazione, tuttavia, si nota il peso dello stile comunicativo e della dimensione emozionale sulle *decisioni*: peso che la ricerca scientifica contemporanea indaga e suffraga abbondantemente.

Torniamo al compito iniziale proposto al gruppo: *individuare una cifra – uguale per tutti i membri del gruppo – che si sarebbe disposti a mettere in gioco e anche a perdere, da destinare a un obiettivo che il gruppo stesso in un secondo momento dovrà decidere*. Più volte si è tornati sul vincolo proposto (intenzionalmente) dalla formulazione dell'esercizio, che chiede di stabilire una cifra prima di aver condiviso un obiettivo. Ma guardiamo a ciò che abitualmente accade: *quante volte, nelle organizzazioni di cui facciamo parte, dedichiamo tempo a condividere e chiarire i nostri obiettivi?* Eppure quanto accade durante lo svolgimento del compito proposto evidenzia l'importanza della chiarezza del compito per elaborare una motivazione verso il compito. Condividere un obiettivo è un processo che ha bisogno di un grado di mediazione molto alta e comunque richiede di stare nell'*approssimazione*, bella parola che include anche l'idea della disponibilità ad "approssimarsi", ad "avvicinarsi" *nelle reciproche risonanze e opacità*, che comunque persistono. In una delle sue ultime interviste, al giornalista che gli chiedeva se era mai stato felice, Sigmund Freud rispose di sì, di aver avuto almeno un paio di volte l'impressione di capirsi con il proprio interlocutore. Ma si pensi anche alle due parole che per tutta la nostra vita sono così dense di significato e di implicazioni per noi, quando le diciamo e quando ce le sentiamo dire: le parole "ti amo". *In che cosa consiste il legame dell'amore se non nel tentativo, a volte disperato e continuamente reiterato, di capire se la persona che ci sta dicendo "ti amo" ce lo sta dicendo esattamente con lo stesso significato con cui vorremmo che ce lo dicesse?*

La possibilità di approssimarsi all'altro non dipende soltanto dalle "buone intenzioni" a cui tanto spesso ci si vorrebbe affidare per elaborare l'ansia del conflitto: le possibilità dipendono dal tempo che si dedica alla relazione, dall'organizzazione della situazione e del setting, dallo spazio e dal tempo per confliggere e per scoprire, mettendo preliminarmente in conto che decidere con gli altri significa anche sempre *rinunciare a qualcosa con altri*.

A volte chi fa parte di un gruppo ha l'impressione che le cose – a partire dalle dinamiche interne al gruppo stesso o dai rapporti tra il gruppo e l'esterno – non si possano cambiare. Quando la logica del "non si può" prevale, accade però spesso di rinunciare ai propri spazi di autorealizzazione. In effetti, per ogni situazione in cui ci troviamo, legati come siamo da molteplici vincoli e da routine consolidate, sarebbe lunghissimo l'elenco dei motivi per cui "non si può" cambiare. Quando si dice

che “non si può”, tuttavia, si rischia di pronunciare una delle cosiddette “profezie che si auto-avverano”: convincersi che non si può cambiare significa optare per il non cambiamento. Alternativa alla logica del “non si può” è quella del “nonostante”.

## 5. Attori della partecipazione e responsabilità della tecnica

Ogni processo di partecipazione richiede la costruzione di una geografia attendibile dei portatori di interesse per le questioni in gioco. Una distinzione iniziale tipica è quella tra *amministratori*, *tecnici* e *cittadini*, ma la categoria dei “cittadini” è troppo generica. Anche tra amministratori e tecnici si possono fare distinzioni, ma dato un livello di attivazione dei processi partecipativi (Comune, Comunità, Provincia, ecc.), si tratta di capire quali gruppi di interesse individuare nell’ambito della cittadinanza.

Dai gruppi di interesse potrebbero scaturire atteggiamenti speculativi. Ogni gruppo di interesse, inoltre, può convergere verso una definizione più o meno condivisa di *criticità*, *obiettivi* ed *azioni* da proporre. La negoziazione per certi versi avviene già a livello *infragruppo* e, in seguito, tra i portavoce del gruppo e quelli di altri gruppi.

Chiedendo ad un gruppo costituito prevalentemente da tecnici di ipotizzare una geografia di gruppi di interesse significativi all’interno della cittadinanza trentina, è emerso il seguente elenco: industriali, operatori turistici, costruttori, associazioni storico-culturali, banche, agricoltori e zootecnici, ambientalisti. Inoltre: famiglie, giovani, volontariato, tecnici, commercianti, guide alpine e ambientali, maestri di sci, protezione civile, scuole, nuovi cittadini, cacciatori, sanità, amministratori, anziani, stampa.

Ma, domanda qualcuno, «*perché il tecnico dovrebbe occuparsi della partecipazione?*». La risposta è necessariamente molto articolata, perché la domanda così formulata ha molti presupposti impliciti. Anzitutto, occorre distinguere tra problemi logico-formali e problemi *sintagmatici*, relativi ai comportamenti e alle relazioni. La domanda sembra implicare la sovrapposizione tra i due ambiti, in quanto dà per scontato che si possano *normare i comportamenti*. Come tecnico, non devo preoccuparmi della partecipazione perché mi compete seguire *come* si fanno le cose, non *perché* le si fanno. Per dare un’idea più precisa del nonsenso a cui porta la tendenza a trattare i problemi sintagmatici come problemi performativi, si consideri l’ingiunzione “State attenti!”, pronunciata in aula da un docente. L’ingiunzione segnala che (1) il docente non è in grado di ottenere l’attenzione (non comunica in modo tale da ottenerla e non ha predisposto un *setting* adeguato ad ottenerla) e (2) perciò la vuole prescrivere. Ma l’attenzione intesa propriamente *non* si può prescrivere.

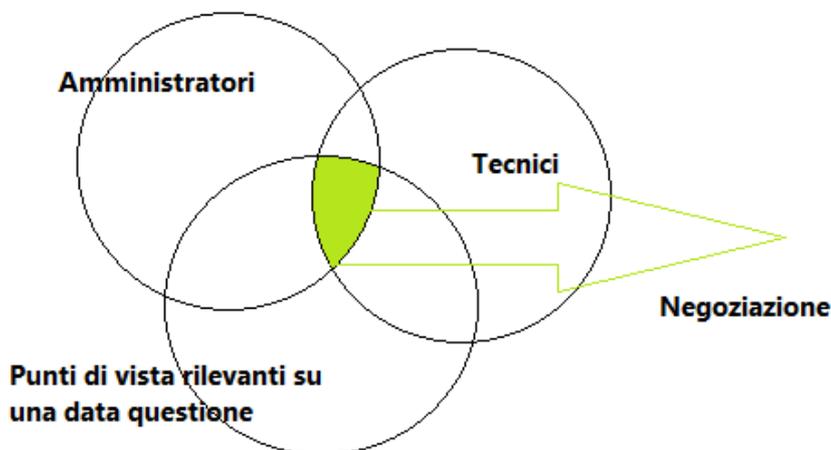
Il tecnico ha le responsabilità correlate alle sue possibilità di *agire* e di *influenzare le scelte* dell’amministratore che gli dà un *commitment*. Il tecnico può dare all’amministratore la possibilità di guardare ad opzioni a cui l’amministratore non ha pensato. Nel processo di partecipazione, ognuno deve dare contributo con la sua specificità.

Riguardo alla presunta possibilità di distinguere il *come* si fa un progetto dal *come* lo si fa, possiamo coglierne in una situazione estrema alcuni aspetti rilevanti. Ne *La banalità del male*, Hannah Arendt, inviata a Gerusalemme nel 1961 per conto del *New Yorker* al processo Eichmann, aveva riflettuto sulla linea di difesa monotona dei criminali nazisti. Eichmann ripeteva di «aver obbedito a precisi ordini superiori» e di «non aver nutrito alcun odio personale per le vittime», alludendo altresì ad una propria sofferenza segreta per loro. Eichmann tuttavia risultava capo ed esecutore alla *Conferenza di Wannsee*, con cui si decisero i dettagli dello sterminio degli Ebrei. La distinzione tra il *come* si fa una cosa e il *perché* la si fa in un certo modo non può essere un alibi rispetto ad esiti indesiderati del progetto, perché *nel “come” c’è sempre anche un “perché”*.

Chi costruisce la pistola o la mina antiuomo può definirsi del tutto *non responsabile?*

Torniamo alla responsabilità dei tecnici nei processi di partecipazione. Dato un *commitment* dagli amministratori, i tecnici hanno la possibilità di esercitare la loro *influenza* rispetto ai punti di vista e

alle aspettative di chi amministra, contribuendo – come accade anche con il coinvolgimento di altri punti di vista rilevanti dei gruppi di interesse individuati nella cittadinanza – ad *aumentare ed ampliare le possibilità di cui si tiene conto*. Un aspetto ulteriore della responsabilità dei tecnici sta nella loro possibilità di aiutare gli amministratori a stabilire priorità sensate e ad uscire dalla ricerca del consenso secondo una logica puramente distributiva, orientando invece all'aumento della *qualità delle scelte*. Spesso i tecnici suggeriscono all'amministratore il progetto. La loro responsabilità deriva dal fatto che hanno un potere di influenza molto elevato e a volte perfino esclusivo.



Coinvolgendo nella progettazione le persone sulla cui vita il progetto avrà degli effetti, si tratta di fare un piano capace di *approssimazione*, per ottenere una soluzione sub-ottimale migliore.

La responsabilità dei tecnici è una questione *etica*, se per *dimensione etica* s'intende ciò che ciascuno può fare *dal suo "essere ora qui", dal luogo in cui parla*.

Il processo partecipativo si sviluppa attraverso dinamiche di comunicazione da cui possono emergere forme di *leadership*: qui il termine rimanda al verbo «to lead», guidare. Passando dalla negoziazione alla sintesi, tuttavia, si perde molto. Capita così di *non votare* e di essere *delusi* dall'esito del processo partecipativo a cui si è contribuito. A questo proposito, è utile considerare alcune questioni: (a) come conosciamo; (b) come è costruito il *frame* del processo partecipativo; (c) come si distinguono partecipazione, consultazione e partecipazione; (d) la differenza tra auspicabile, effettivo e consentito. Vediamo brevemente i vari punti.

A. *Come conosciamo*. Conosciamo per selezione, riconoscimento e rientro.

- Selezione (Etnema, fonema, koinema)<sup>10</sup>
- Riconoscimento (riconosciamo nel migliore dei casi il 30% delle cose che ci vengono comunicate)
- Rientro (di quel 30%, il 25% "rientra" in modo tale da essere "appreso")

<sup>10</sup> *Etnema*: i termini del linguaggio situati in una cultura e che dunque cambiano significato, atmosfera o espressione da luogo a luogo. *Fonema* è qui inteso come il modo in cui si dicono le parole. *Koinema* indica qui il legame affettivo e il sentimento interno che il fenomeno espresso dalle parole suscita in noi.

*B. Il frame del processo partecipativo.* Spesso non si dedica la dovuta attenzione al tempo e allo spazio si scoperta e alle modalità per creare situazioni appropriate alla partecipazione. Tra le domande da farsi: la facilitazione è stata buona? Le istanze in discussione erano *troppo*? Il tempo era *poco*? Lo spazio e la disposizione delle persone erano adeguati a processi comunicativi interattivi?

*C. Dall'informazione alla partecipazione.* L'informazione avviene scegliendo i canali attraverso cui *far sapere* l'esistenza di un processo partecipativo, comunicando in modo da *fare capire perché le persone dovrebbero partecipare*. Il processo può includere momenti di *consultazione*, ad esempio attraverso *focus groups* dedicati a diversi gruppi di portatori d'interesse: momenti da intendere come passaggi per tornare a discutere in forma assembleare (con portavoce ed esponenti di gruppi diversi) attorno alle scelte elaborate da chi dovrà poi decidere, a partire dai *focus groups* e dal confronto sui loro esiti. Non si tratta di "dare al popolo ciò che il popolo vuole" (proclama tipico del populismo), ma di dare vita a processi di confronto e *approssimazione* tra punti di vista che *possano ampliare lo spazio delle possibilità* considerate. Non si tratta di indulgere alla versione buonista ma povera della partecipazione secondo cui "tutto quello che viene dal basso è buono", senza tuttavia cedere al presupposto ideologico secondo cui «la partecipazione ostacola il procedimento razionale che sta alla base della scelta tecnica».

L'esempio accennato evidenzia che non si deve pensare alla partecipazione come ad un episodio isolato: non è solo un turno e solo un'occasione. Per la riuscita del processo partecipativo non serve un'autorità costituita che se ne occupi, ma amministratori, tecnici e facilitatori formati alla consapevolezza dell'importanza della negoziazione partecipata, cioè del fatto che far confluire negoziando (non facendoli stare fermi) i punti di vista può condurre ad aumentare la quantità delle opzioni considerate e la qualità delle scelte, riducendo i costi ed aumentando la vivibilità dei paesaggi e delle relazioni su cui la progettazione interviene.

*D. Auspicabile, effettivo e consentito.* La pianificazione partecipata non è conquista di certezze, ma *riduzione di incertezze*. Frequenti equivoci e frustrazioni derivano dal non distinguere bene l'auspicabile dal consentito:

- *auspicabile*: ciò che è/sarebbe possibile in condizioni idealizzate
- *effettivo*: ciò che è effettivamente disponibile al momento (vincoli derivabili da un esame di realtà)
- *consentito*: ciò che è possibile, anche di *inedito*, riposizionandosi entro i vincoli esistenti o tentandone trasformazioni consentite da un esame di realtà

«La vita reale è diversa», dice qualcuno, dalla prospettiva aperta dal modello della progettazione partecipata, ma l'idea su cui si fonda una *Scuola per il governo del territorio e del paesaggio* è giustappunto quella per cui non è desiderabile il modo in cui le cose vanno solitamente e perlopiù, unita all'idea che la prassi sia in qualche misura riformabile.

## Appendice. Alcuni metodi per la partecipazione.

Nel volume curato da Luigi Bobbio (*Amministrare con i cittadini*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2007, pp. 203 sgg.), troviamo un glossario che descrive sinteticamente i principali «strumenti» della partecipazione. Ecco un estratto della lista degli strumenti possibili, che come risulta dalle succinte descrizioni comportano “interpretazioni” differenti dei momenti dell’*informazione*, della *consultazione* e della *partecipazione*:

**Camminate di quartiere** – È uno strumento di ascolto del territorio che valorizza la competenza degli abitanti riguardo al proprio ambiente di vita: conoscenza ordinaria, che deriva dal fatto che essi quotidianamente vivono quel territorio, ne fruiscono in quanto ambiente in cui abitano o lavorano o intessono reti di relazione e di socialità.

È uno strumento di progettazione partecipata particolarmente utilizzato nei progetti di rigenerazione urbana. Lo svolgimento della passeggiata avviene per piccoli gruppi, non più di una quindicina di persone, che guidano i professionisti (architetti, urbanisti, sociologi ecc.) in un giro nell’area oggetto di interesse. Mentre il gruppo cammina, si incrociano osservazioni, domande, apprezzamenti, desideri, in modo assolutamente libero e rilassato, si raccolgono impressioni, stralci di storia del quartiere, problemi, esperienze di vita quotidiana. I progettisti ascoltano e avanzano anche le loro osservazioni, sottolineando le potenzialità e i punti di debolezza e stimolando gli interlocutori con sollecitazioni e domande, riferite sempre a ciò che si sta osservando.

**Consensus building** – Sono metodi, proposti dall’Harvard negotiation project (Susskind et al. 1999) e ripresi da altri centri di ricerca, che consentono di affrontare situazioni di conflitto (gruppi che difendono interessi diversi si contendono una posta in gioco) potenziale o in corso. L’obiettivo è affrontare queste situazioni con l’intento di trasformarle, portando le persone ad assumere un punto di vista comune cercando di raggiungere un accordo che offra vantaggi a tutte le parti in causa. Le tecniche di mediazione dei conflitti sono diverse e devono essere individuate e successivamente utilizzate in funzione del tipo di conflitto che caratterizza il processo.

**Deliberative polling (Dp)** – Il Deliberative polling (o sondaggio deliberativo) è stato proposto da J. Fishkin (2003) allo scopo di vedere come cittadini comuni, sorteggiati casualmente, modificano le loro opinioni dopo aver ricevuto informazioni su un problema di carattere pubblico ed averne discusso con esperti. I Deliberative polling coinvolgono dalle 200 alle 600 persone contemporaneamente. Le informazioni sono trasmesse ai partecipanti attraverso apposito materiale informativo, la discussione si svolge in piccoli gruppi e le risposte sono fornite da esperti e politici ai quesiti formulati dagli stessi partecipanti.

L’importanza del sondaggio deliberativo risiede nel fatto che consente ai partecipanti di formarsi un’opinione, confrontarla con gli altri partecipanti ed eventualmente modificare le proprie posizioni iniziali. La selezione dei partecipanti avviene attraverso selezione casuale rappresentativa della comunità chiamata ad esprimersi.

**Focus group** – È una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un gruppo di persone. La finalità principale del focus group è quella di studiare un fenomeno o di indagare uno specifico argomento in profondità, utilizzando come base per la rilevazione l’interazione che si realizza tra i componenti del gruppo di esperti o di persone interessate all’argomento oggetto dell’indagine (10/15 persone al massimo).

**Forum telematici** – È uno strumento di interazione e comunicazione via web che consente, a tutti coloro che sono interessati, di partecipare alla discussione e/o all’approfondimento incontrandosi in uno spazio virtuale di dialogo (Forum telematico). Per partecipare al forum basta inviare un messaggio che viene immediatamente inserito

on-line e al quale si può rispondere liberamente, instaurando un dialogo tra i diversi partecipanti, seguendo regole di reciproco rispetto che un moderatore ha il compito di monitorare e far rispettare.

**Forum/tavoli sociali/consulte** – Sono strumenti che prevedono il coinvolgimento degli attori locali in momenti di approfondimento funzionali a progettare, monitorare, valutare e integrare il processo nel suo complesso e le singole azioni individuate.

**Giurie dei cittadini** – È uno strumento, proposto da Ned Crosby negli anni '70 (Gastil e Levine 2005), che si ispira al funzionamento delle giurie popolari nel processo americano. Un piccolo numero di cittadini (da 15 a 25), estratti a sorte, discute per un numero variabile di giorni (da 2 a 5) su un tema controverso, ascolta il punto di vista degli esperti, li interroga e alla fine delibera una posizione comune che viene trasmessa ai decisori politici sotto forma di raccomandazione. I cittadini vengono selezionati in modo tale da risultare rappresentativi dell'intera popolazione in termini socio – demografici.

**Goal Oriented Project Planning (Gopp)** – È una metodologia che consente, attraverso attività di laboratorio e workshop gestiti da un animatore esterno al gruppo di progettazione, di coinvolgere gli attori principali, in relazione al tema affrontato, al fine di definire in maniera concertata e condivisa sia i problemi che le soluzioni. L'obiettivo è costruire programmi e progetti che realmente possano fornire risposte alle esigenze e ai problemi dei beneficiari. L'identificazione del progetto finale avviene in due fasi sequenziali - la fase di analisi e la fase di progettazione - che consentono di definire una matrice progettuale (quadro logico) che riporta gli obiettivi generali e specifici, i risultati, le attività, gli indicatori e le condizioni esterne che concorrono al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

**Gruppi di lavoro/workshop** – Rappresentano i luoghi in cui soggetti locali che svolgono attività legate al tema specifico di discussione si incontrano per individuare interventi realizzabili ed efficaci a partire dalla disponibilità e dall'interesse dei soggetti coinvolti. Si tratta dunque di momenti prevalentemente di lavoro e non solo di discussione che per poter essere efficaci devono coinvolgere un numero ristretto di attori (15-20), prevedere la figura di un moderatore esperto di processi di facilitazione e del tema di progettazione.

**Interviste/questionari** – Strumento di ascolto funzionale, da un lato, a raccogliere prime indicazioni, suggerimenti e informazioni circa i temi e gli ambiti di policy da discutere e, dall'altro, illustrare il progetto di realizzazione e gestione del processo verificando il grado di disponibilità dei soggetti locali a diventare parte attiva del processo stesso. I questionari sono invece strumenti che consentono di fotografare, in un dato momento, il punto di vista, le percezioni, l'atteggiamento ed eventuali indicazioni e suggerimenti rispetto ad uno o più temi ed aspetti rilevanti dell'ambito della ricerca. L'attività si articola in sessioni plenarie di condivisione e momenti di lavoro di gruppo funzionali ad analizzare, approfondire singoli aspetti del tema proposto e proporre soluzioni. Attraverso questo processo gli attori giungono alla votazione di un piano di azione o di un documento di lavoro che raccoglie, in maniera organica e condivisa, riflessioni, indicazioni e soluzioni degli attori locali coinvolti.

**Laboratori progettuali, action planning** – Sono strumenti di progettazione partecipata utilizzati per elaborare e/o per definire con i cittadini ipotesi progettuali relative ad interventi di tipo architettonico e/o urbanistici. I laboratori progettuali, gestiti secondo differenti tecniche, possono coinvolgere un numero limitato di soggetti (da 10 ad un massimo di 30), particolarmente interessati al tema progettuale (in alcuni casi si può allargare la partecipazione all'intera collettività interessata dagli interventi). I laboratori, sono normalmente preceduti da una fase di indagine e di ricerca sul territorio, propedeutica a mettere in luce gli elementi fondamentali del problema da indagare e i soggetti da invitare. I laboratori possono essere moderati da facilitatori e sono

normalmente condotti da architetti specializzati in diverse discipline a secondo del tema trattato.

**Metaplan** – È un metodo di facilitazione che, a partire dalla gestione dei processi di comunicazione, consente agli attori coinvolti di ricercare e sviluppare, in maniera condivisa, soluzioni a problemi esistenti in tempi ristretti e migliorando, parallelamente, le capacità di collaborazione.

**Open space technology (Ost)** – È uno strumento, inventato da H. Owen (1997), adatto a coinvolgere 100-300 persone in eventi pubblici di partecipazione che hanno lo scopo di far emergere liberamente temi, problemi e soluzioni. Non ci sono relatori invitati a parlare e programmi predefiniti. L'incontro è organizzato sul principio che siano i partecipanti, seduti in un ampio cerchio e informati di alcune semplici regole, a creare l'agenda della giornata. È un metodo particolarmente adatto per esplorare le criticità di una situazione all'avvio del processo partecipativo.

**Tavoli tecnici** – Rappresentano luoghi di discussione ed approfondimento tecnico dei temi o dei progetti in discussione. Ad essi partecipano normalmente esperti, funzionari e tutti coloro che hanno competenze specifiche sull'argomento trattato. Vengono spesso istituiti nei processi inclusivi per controllare e verificare l'andamento del processo o per apportare conoscenze tecniche e procedurali al processo stesso.

**Town meeting** – È uno strumento, inventato dall'associazione America speaks (Gastil e Levine 2005), che permette di svolgere una discussione e di prendere decisioni a un vasto gruppo di persone (alcune centinaia o alcune migliaia). I partecipanti vengono riuniti in un'unica sede e si riuniscono in piccoli gruppi (10-12 persone) assistiti da un facilitatore. Ogni gruppo ha a disposizione un computer collegato in rete che trasmette i contenuti della propria discussione a un'istanza centrale che li rielabora e li ripropone all'intera platea. È possibile conoscere in tempo reale le opinioni dei partecipanti, mediante lo strumento del televoto.

Un altro strumento celebre è il bilancio partecipato. Yver Sintomer, che sul tema ha coordinato una ricerca a livello europeo, in collaborazione con quattordici ricercatori di otto Paesi<sup>11</sup>, sottolinea che nel contesto sudamericano, segnato da forti disuguaglianze e dal radicato clientelismo, il bilancio partecipato ha avuto degli effetti di giustizia sociale ed ha aperto dei processi di risoluzione consensuale e cooperativa dei conflitti. Ricavando considerazioni generali dalle indagini su casi specifici, Sintomer propone una matrice esagonale per distinguere alcuni poli tipico-ideali della partecipazione: tra questi, la democrazia partecipativa diretta, in cui non si ha soltanto la consultazione, ma anche la co-decisione; la democrazia di prossimità (*proximity democracy*), che ha le sue radici nei comitati di quartiere; la modernizzazione partecipativa, che applica le tecniche del *new public management* per migliorare i servizi modernizzandoli, dopo aver esplorato le esigenze dei cittadini. L'approccio del *Community Planning*<sup>12</sup> di Nick Wates insiste sull'importanza di immaginare istituti di partecipazione sostenuti da precise strategie di coinvolgimento (*involvement strategies*): comunicare e visualizzare i problemi con fotografie, grafici, schemi; sfruttare i luoghi pubblici e di passaggio per raccogliere commenti, anche attraverso l'uso di schermi interattivi (si parla al riguardo di "animazione territoriale" o *outreach*, "cercare fuori"); organizzare i cosiddetti *planning days* o incontri come il *community planning forum* (oppure *week-end*).

<sup>11</sup> Per i dettagli bibliografici, si veda il sito [www.sintomer.net](http://www.sintomer.net).

<sup>12</sup> Vedi il sito: [www.communityplanning.net](http://www.communityplanning.net).