Da "L'empowerment nei servizi sanitari e sociali. Tra istanze individuali e necessità collettive", Nicoli MA, Pellegrino V (a cura di), Il pensiero scientifico editore, Roma 2011, pp. 79-110

Introduzione alla progettazione partecipata nei servizi: rischi, retoriche e nuove possibilità

Vincenza Pellegrino

1. Contemporaneità, istituzioni, individui

Come vasta parte della letteratura evidenza, il mondo contemporaneo è in una fase di rapidissimo cambiamento ed alcune dimensioni di questo cambiamento influiscono profondamente sul modo in cui i singoli cittadini si riferiscono alle istituzioni e interagiscono con esse.
E' difficile comprendere ad esempio come mai la qualità percepita dai cittadini nei confronti dei sistemi sanitari nazionali o dell'istruzione pubblica sia in costante decremento negli ultimi decenni, anche nei paesi europei in cui gli indicatori tecnici di prestazione crescono senza sosta (come è ad esempio per le percentuali di guarigione da numerosi disturbi, ecc.). Ancora, è difficile comprendere l'aggravarsi costante della crisi di fiducia nei confronti delle istituzioni che appare per certi versi svincolata dalle capacità progettuali o amministrative messe in campo localmente. E pur tuttavia, ritengo che senza comprendere tali processi, legati al contesto storico nel quale siamo immersi, sia poi inutile e spesso frustrante costruire progetti di maggior coinvolgimento di singoli cittadini o gruppi nelle attività istituzionali e all'interno dei servizi sociosanitari (che siano per il miglior accesso, la pluralizzazione dei percorsi possibili, la valutazione partecipata, ecc.). Per innescare realmente nuovi processi di scambio, nuove forme virtuose di istituzionalizzazione delle singole istanze da un lato e di (ri)conoscimento delle attività svolte dalle istituzioni dall'altro lato, bisogna 'vedere insieme' la storia che ci ha condotti sino a questa condizione di conflitto latente e permanente tra singoli e istituzioni.

- Il cambiamento delle gerarchie:
Il processo di modernizzazione si è compiuto - e ancora si compie - con l'accedere di un numero sempre più importante di persone ai linguaggi, agli immaginari, alle pratiche sociali legate alla 'centralità della singola persona' e alla democratizzazione delle organizzazioni politiche. Questo ha creato una nuova condizione di confronto costante tra 'pari', vale a dire tra individui che si auto-percepiscono come 'potenzialmente interscambiabili' nelle funzioni e nei ruoli sociali. Alcuni autori hanno parlato di identità alla perenne ricerca di ri-posizionamento, di 'bulimia dell'identità' per dirla alla Bauman (2002), altri di collocazione delle identità singole rispetto al soddisfacimento di desideri continuamente indotti dal mercato e rinnovati attraverso il consumo, vale a dire di una forte circolarità tra mercato, induzione del desiderio, soddisfacimento dello stesso e illusione di libertà, che indurrebbe l'iscrizione totale dell'individuo nello spazio temporale del suo presente, come propone Magatti nella sua interessante analisi della società neo-nichilista degli ultimi trent'anni (2009).
Per comprendere questo scenario, mi pare utile il contributo di quegli autori che parlano di una inedita esigenza di 'co-protagonismo', espressione di Sclavi (2005) che sottolinea in modo leggermente diverso le profonde modificazioni di cui stiamo trattando:
- il soggetto contemporaneo sarebbe impegnato a ricollocarsi costantemente in posizione diversa e migliore da quella assunta nel suo presente, perseguendo trame di spostamento continue, da costruire ex novo nei linguaggi e nelle strategie, e non prevedibili per i compagni;
- in nome di questo perpetuo movimento riflessivo e dinamico, ognuno sarebbe tentato di rinnovare perennemente le strutture gerarchiche nelle quali si trova coinvolto, e diverrebbe perciò attivatore di conflitti più o meno grandi - allargati ad un numero più o meno ampio di persone circostanti e legati appunto alla costante ri-collocazione di massa - senza che tuttavia si siano appresi modi 'nuovi' di gestire il desiderio di 'spostamento', di gestire questo 'confronto tra pari' in modo costruttivo e creativo, e invece continuando a gestire il conflitto come avveniva e avviene all'interno di gerarchie 'verticalmente costruite' ("mostrando i muscoli, discutendo i pro e i contro di ogni posizione secondo l'assunto della supremazia razionale", che non riesce ad operare il riconoscimento reciproco, l'accettazione di una distanza o differenza legittima);
- e ognuno tuttavia manifesterebbe un alto grado di insofferenza nei riguardi dei conflitti "gestiti come prima", anche e soprattutto per quanto riguarda le modalità assunte dalle istituzioni. "Se *voice* non funziona, allora *exit*" dice Sclavi, ossia se le istituzioni (ma ciò avviene anche nel privato) non trovano spazio\tempo per il 'mio protagonismo', allora io 'divorzio' da loro, direbbe il cittadino contemporaneo.

Molto concretamente, questo lungo processo di creazione dell'individuo come 'luogo simbolico' in cui collocare il pensiero e il desiderio si è compiuto in Occidente caratterizzando le relazioni interpersonali per una negoziazione permanente e una riflessività inedita, per un continuo bisogno di con-senso tra 'i prossimi' (pensiamo, con Giddens 1995, alle relazioni amorose e parentali) che si accompagna con un aumento graduale della 'pragmatica' del confronto tra 'i tanti'. L'individuo-siffatto, infatti, rivolge la sua esigenza di con-senso (di protagonismo diretto nella definizione di 'senso') nei confronti delle istituzioni, mettendone in discussione il presupposto stesso e contribuendo alla loro crescente inefficacia.

A mio avviso, tale processo di centralità simbolica del singolo nell'immaginario collettivo si compie in realtà in maniera ambigua, seguendo una oscillazione tra 'nostalgia da affidamento' da un lato (evocazione nostalgica di una collocazione definita maggiormente dal gruppo, al di fuori della propria responsabilità, grazie ad un contesto esterno) e delegittimazione delle 'influenze' del gruppo sul singolo, dall'altro lato (con una negativizzazione di tutto quanto attiene alle dinamiche insite nel vivere in gruppo, pensiamo alla leaderschip, e una oscurazione simbolica delle forme di interdipendenza e onere reciproco). Queste tensioni convivono spesso nell'immaginario dei singoli soggeti, nella esposizione, ad esempio, del proprio orientamento politico (si veda Pellegrino 2009 e il caso dei cittadini campani immersi nei rifiuti), mettendo in discussione la stessa idea di risoluzione del conflitto simbolico tra appartenenza e libertà. Si pensi alla nuove forme di neo-comunitarismo: la 'mistica celtica' della Lega Nord in Italia ne è un esempio efficace, come altre 'neo-invenzioni' della tradizione che infiammano l'Europa, all'interno delle quali l'idea di 'localizzazione' (appartenenza *luogo-persona* e oneri tra *originari del luogo*) vanno di pari passo con l'inno alla libera iniziativa e alla riuscita individuale, come se tra non vi fosse una connessione tra libertà individuali e 'ri-fondazione del clan'. Siamo perciò immersi in una diffusa incapacità di esprimere in forma logica e complessa la comunità contemporanea e la sua struttura gerarchica. In tal senso, mi paiono interessanti le analisi sulle radici antropologiche di questo diffuso 'analfabetismo politico' che sta nel paradosso tra 'interdipendenza' e 'emancipazione continua', tra espressione di un bisogno di legame che tutti sperimentiamo (che implicitamente riconosce l'incompiutezza dei singoli) e socializzazione volta all'emancipazione dai legami[1]. E' una frattura di senso profonda, un paradosso che opera a mio avviso potentemente all'interno delle relazioni di cura, anche nei servizi socio-sanitari.

- Il traffico delle culture e il moltiplicarsi delle visioni nei confronti delle istituzioni:

Un altro processo di evidente impatto nella interazione tra individui e istituzioni rientra sotto il vasto tema del 'pluralismo culturale'. Vi è infatti il moltiplicarsi di scambi tra parti del globo, frutto di un legame strutturale tra economie globali e mobilità delle persone, tra comunicazioni satellitari e ibridazioni culturali. Questi scambi hanno contribuito alla creazione di un 'mondo-fattosi-spazio-unico' dove l'incontro tra 'diversi mondi' (modi di vedere il mondo) si produce in ogni dove, e dove i processi di individualizzazione (investimento sulla emancipazione del soggetto e sulla sua auto-determinazione) paiono contribuire parcellizzando all'infinito la declinazione delle collocazioni individuali che risultano dal mescolamento di appartenenze legate al genere, alla professione, ai gusti…, continuamente riformulato ("io non sono mai questo ma questo e anche quello…").

Nello scenario di questa 'società globale degli individui', quindi, il dibattito circa le differenze presenti nella società - che siano intese in chiave culturale, o in modo più corretto come condizioni biografiche che portano ad una data collocazione nei confronti della comunità e delle istituzioni[2] - e la loro gestione politica è un dibattito che riguarda la stessa sopravvivenza delle organizzazioni istituzionali locali, luoghi istituito per la sintesi simbolica e operativa tra particolarismi. Da un lato, la velocità di immissione del 'nuovo' (basti pensare ai migranti, ai giovani e a tutti i fruitori di culture mediatiche provenienti dall'esterno di un determinato gruppo) è tale da non permettere una definizione stabile degli equilibri raggiunti; dall'altro lato, come dicevamo precedentemente, la sintesi tra differenze pare di per se stessa odiosa 'all'individuo particolare', che per *restare* tale viene cresciuto.

Infine, la presenza di soggetti diversi e diversamente desideranti, portatori di diverse aspettative circa la mission delle istituzioni, aumenta il livello crescente di tensioni e conflitti. Per questo si potrebbe parlare di 'prospettiva conflittualista':

---

[1] in tal senso, si veda l'interessante saggio di Cigarini (2002) sulla via femminile alla 'libertà senza emancipazione', che mira appunto ad una ridiscussione radicale dei processi di socializzazione di cui stiamo parlando, storicamente riconducibili al 'maschile').

[2] Emerge la necessità di coniugare l'attenzione alle differenze culturali con quella alle differenze socio-economiche (in linea con questa prospettiva è l'idea che ciò che costituisce titolo alla tutela e all'interazione specifica con un gruppo di persone, non è la loro diversità o specificità in sé stessa, ma la condizione di 'inégalité' che esse vivono in conseguenza di essa). Definire la 'variabilità' interna a ciascuna società europea quindi non può ridursi all'evocare culture a base etnica o gruppi che da tali culture discenderebbero, quanto piuttosto riferirsi a esperienze individuali (soggettività) e a gruppi che, nei diversi contesti politici e a causa di diverse interazioni sociali, politiche ed economiche, ricreano una definizione di sé (anche) di tipo 'culturale' alla quale legano una esperienza dolorosa di marginalità.

saper riconoscere e nominare il conflitto tra visioni circa le istituzioni e circa il loro compito, avere cura di tale conflitto, saperlo organizzare, gestire, trasformare in accordo precario, questo appare un modo nuovo di intendere lo spazio istituzionale. Nei fatti però, questo passaggio è difficilmente pensabile per le istituzionali democratiche statuali, nate appunto in tempi relativamente recenti (qualche centinaio d'anni sono niente se pensiamo alla storia dell'uomo) proprio dal presupposto di una 'raggiungibile omogeneità' interna al corpo di una nazione (al suo territorio), con la conseguente standardizzazione dei servizi rispetto ad un ideal-cittadino, attraverso un processo di omologazione considerato garanzia e legato alla forma del 'diritto individuale', percorso moderno di inclusione del debole (il neo-cittadino moderno, appunto) nell'universo del forte (la classe dirigente pre-democratica).
Infine, i servizi e più in generale le istituzioni nazionali, sino a pochi anni fa impegnate in una fase di promozione simbolica del 'mandato di omologazione interna' (pensiamo alla questione meridionale in Italia o alle questioni legate all'impero coloniale in altri contesti europei) vengono oggi investite da forti e impreviste spinte alla frammentazione interna e da processi di rimescolamento costante (la gente si sposta e poi si risposta). Così mentre il cittadino preme per una negoziazione personalizzata delle prestazioni che renda giustizia alla sua esperienza di viaggio (interiore o meno, simbolica o materiale), il servizio la nega, considerandola fonte sicura di caos ma anche di discriminazione; mentre il servizio propone una erogazione 'tecnica' standardizzata come valore ordinatore (democratico direi), il cittadino esige invece una erogazione 'simbolica' di riconoscimento, e si interroga - oggi per la prima volta - sul senso stesso della 'tecnica' nel momento in cui sia operata *proprio* su di lui (pensiamo alle cure mediche).

- La crescita incontrollata e non pianificata delle organizzazioni istituzionali:
Parallelamente all'aumento di variabilità interna ai sistemi sociali, è aumentata enormemente anche la complessità organizzativa interna alle istituzioni. Gli aspetti burocratici e la tecnocrazia hanno assunto un'importanza sempre crescente (basti pensare alla sola manutenzione delle tecnologie ormai in campo). Ciò acuisce la crisi di identificazione nell'istituzione dal suo esterno di cui abbiamo parlato, ma anche quella dal suo interno, da parte di chi vi lavora: gli operatori spesso non sanno più rappresentare per chi effettivamente stiano lavorando (quali logiche gerarchiche conducono l'organizzazione?) e per cosa stiano lavorando (quali visioni politiche conducono l'organizzazione?) (si veda Pellegrino 2007). Da ciò discende una crescente difficoltà di dialogo tra i livelli dell'organizzazione istituzionale e in particolare dei servizi socio-sanitari (vertici, quadri organizzativi, operatori sul campo, utenti-cittadini) con il risultato di una continua oscillazione dell'operatore (medico, infermiere, ostetrico, o.s.s. che sia…) tra una collocazione immaginaria di tipo 'impiegatizio' ("io raccolgo e riproduco il senso di quanto facciamo in questo servizio") e una collocazione immaginaria di tipo 'operaio' ("io eseguo gli ordini che mi danno, mica è colpa mia").

Questi processi hanno impattato con forza le organizzazioni istituzionali della cura, i servizi sanitari, che mostrano una particolare resistenza a ripensare le gerarchia (ad esempio la gerarchia tra saperi medici e non esperti, ma anche medico e infermieristico, ecc.) o il ripensamento dei percorsi di cura standardizzati all'interno dei servizi pubblici. "La medicina occidentale ci cura in quanto simili, in quanto corpi con funzionamenti simili: se differenziamo qualcuno avrà un trattamento di qualità inferiore rispetto alle linee guida OMS" mi ha detto legittimamente un medico coinvolto in un progetto di ripensamento dei percorsi nascita, nato in conseguenza alla tensione tra i servizi sociosanitari e le neo-madri, sempre più differenziate, sempre più forti nel richiedere il riconoscimento delle loro aspettative. Come rispondere a questa considerazione pensando che su essa si basa il 'saper fare' (saper prendersi cura) di quel medico? Lo stesso professionista ha poi aggiunto: "a me pare anche molto democratico questo, così tutti devono ricevere lo stesso trattamento". La rigidità dei servizi di cura riposa sul saldo legame tra medicina e democrazia: il corpo ha un funzionamento sostanzialmente universale; il servizio di cura deve avere uno standard universale per essere democratico. Anche solo discutere questi due assiomi significa rimettere in gioco il pensiero che ha accompagnato il percorso moderno compiuto nel secolo scorso, e di questo si deve essere consapevoli. Così come mi pare si debba essere consapevoli che *siamo chiamati a farlo* senza più nessuna possibilità di delazionare nel tempo.
A quel operatore sanitario mi sono sentita solo di rispondere prudente: "E se la mission non fosse più di occuparsi del (dis)funzionamento? Se la madre non chiedesse solo di 'non morire di parto' ma chiedesse di 'stare bene' nel parto? O meglio, se condividessimo che anche le mission di questa organizzazione sono legate al tempo e alla storia…?". La risposta non è tardata: "Ci manca solo quello, così scoppiamo! troppi livelli, troppi compiti… poi finiamo a curare male i corpi senza neanche riuscire a fare gli psicologi come propone lei!". Mi sono vergognata di dire che non era una boutade provocatoria della psico-sociologa di turno, ma una retorica di nuova generazione targata OMS.
Siamo infine ad un crocevia: siamo chiamati a ridefinire i contenuti della mission dei servizi senza metterne in pericolo il 'nucleo vitale' – ciò che appare irrinunciabile dei 'saper-fare professionali' -, permettendone così l'evoluzione rispetto al

contesto che cambia e chiede 'nuovo senso', oppure i servizi pubblici gradualmente consumeranno il con-senso sul quale basano la propria esistenza e saranno spazzati via (come già sta avvenendo).
Il corso delle cose ci conduce alla riformulazione del costrutto di 'cura' come percorso di 'accompagnamento' nel malessere e verso il benessere. In una prospettiva di lunga scadenza, a mio avviso, la cura biomedica del corpo – che è certo una parte importantissima dell''accompagnamento' ma che non lo può più esaurire – non sarà compromessa se sapremo lavorare sulle immagini che guidano chi opera in questo ambito ed è chiamato ad un salto difficilissimo (da 'corpi malfunzionanti' a 'soggettività desideranti').
In quella stessa giornata di formazione, un altro medico ha risposto: "Non sono d'accordo con il collega. Per accompagnare qualcuno da qualche parte - che non è portarlo - lo si deve interpellare sul serio. Da qui non si scappa". E' proprio all'interno dell'istituzioni stesse, e dei singoli saperi sui quali sono cresciute (all'interno della classe medica, ad esempio) che si consuma il conflitto più duro tra visioni diverse circa 'la cura possibile' nella società contemporanea. A questo conflitto dobbiamo dare spazio.

2. "Per accompagnare qualcuno da qualche parte - che non è portarlo - lo si deve interpellare sul serio. Da qui non si scappa."

Ogni passaggio di un attore sociale all'interno di una organizzazione istituzionale è un'esperienza di confronto con l'idea di istituzione che, come ho cercato di spiegare precedentemente, evolve nel tempo: non solo quindi un confronto con una prestazione, non solo una interazione materiale e circostanziata, ma anche un confronto con i valori ad essa sottesi, oggi fattisi via via meno 'intelligibili', meno 'implicitamente condivisi'. A mio avviso non sarà possibile uscire da questo stato di 'tensione latente continua' tra operatore e utente senza ripensare lo spazio e il tempo per un confronto adeguato tra aspettative e visioni differenti. Certamente, penso a spazi 'strutturati', almeno al principio piuttosto formalizzati: momenti riconosciuti come vitali dall'organizzazione, dedicati a comprendere le dinamiche in atto tra operatori e tra operatori e utenti, per mettere chiaramente in scena aspettative e punti di vista. Spazi formalizzati poiché legittimati, e viceversa. Oggi infatti spazi di questo tipo esistono (quante riunioni di equipe siamo chiamati a seguire?) ma sono considerati marginali, gravanti sul lavoro 'primario' (l'erogazione); al contrario, gli spazi di relazione sono la necessaria risposta alla perdita di 'senso comune' (condiviso) rispetto alle erogazioni che aggrava lo scenario contemporaneo e che va arginata proprio per rendere possibile il lavoro 'primario', l'erogazione stessa di qualsiasi prestazione. La negoziazione tra operatori o con gli utenti circa i vissuti, le esigenze e le aspettative dei singoli, quindi, non è affatto da vedere come una diluizione inutile della responsabilità istituzionale originaria (cioè produrre l'erogazione), ma è da considerare come la via perchè tale esercizio sia ancora possibile e prenda una forma consona ai linguaggi della società contemporanea: i servizi 'pubblici' (riconosciuti 'della comunità') resteranno tali se riusciranno ad integrare l'esperienza e la *voice* dei cittadini, che essi siano intesi come operatori o come utenti, nell'iter ideativo della mission ed della sua forma organizzativa. Immaginare questo livello di trasformazione necessaria, di nuovo spazio alla progettazione collettiva nei servizi, significa probabilmente agire al loro interno partendo dall'immaginario che orienta l'agire professionale, in particolare rispetto a alcuni elementi centrali:

- Il servizio deve prendersi cura della 'vita relazionale' che si svolge al suo interno. Il ruolo di ciascun operatore sociale nell'istituzione è come un iceberg: non solo ordini del giorno e documenti, ma spaesamenti, relazioni, gestione delle emozioni, ruoli 'interiorizzati'. Esistono mille esempi concreti che vanno in tale direzione: ad esempio, paiono molto utili le proposte ad orientamento 'analitico-istituzionale' che lavorano sull'ascolto delle emozioni come risorse per comprendere (e modificare) la cultura propria delle organizzazioni istituzionali, o le sperimentazioni centrate sulla 'trans-disciplinarietà' (servizi di psichiatria trans-culturale, ad esempio) dove è proprio lo sguardo esterno che deriva da un'altra professionalità affine da differente a ri-orientare il lavoro di ciascuno, dove ciascun professionista lavora consapevolmente in un 'setting di gruppo' e dove la competenza è considerata punto di vista alla prova del compito comune (si veda in tal senso l'dea del 'dispositivo di cura etnopsichiatrico');

- Bisogna comprendere le organizzazioni istituzionali come organizzazioni fondate su principi di autorità, legittimazione, cooptazione che ne determinano la quotidianità, spesso in maniera informale e irrazionale (Bonazzi 2006) che cambiano nel tempo, e intendere oggi in modo differente la loro 'tenuta', vedendo nella dinamicità organizzativa (e non nella staticità organizzativa) una via per la sopravvivenza, proprio perché la loro sopravvivenza oggi basa sulla capacità di includere le 'voci'. In tal senso le organizzazioni istituzionali, in modo particolare, dovrebbero essere organizzazioni

dinamiche (capaci di auto-riflessività e di cambiamento) al servizio di un'agire politico ricollocato al centro, in maniera concertata, e esplicitato ai diversi livelli perché circoli e sia ri-pensato diffusamente;

- Bisogna pensare il cambiamento come elemento interno alla quotidianità e non aggiuntivo ad esso: "*oltre* a curare devo *anche* ascoltare" è un'immagine orientativa diversa da "per curare devo ascoltare"; "oltre a organizzare il reparto devo anche verificare se le utenti sono contente" è opposto a "per riorganizzare il reparto devo verificare con le utenti" e così via;

- Bisogna infine pensare all'ascolto non tanto come 'azione in più' di cui si fa carico l'organizzazione istituzionale, ma come 'creazione di spazio' liberato, di spazio concesso al dubbio e al ripensamento, come passaggio strutturale di condivisione dell'attività normalmente assunta all'interno di spazi istituzionali 'chiusi'. In tal senso, la progettazione partecipata occupa lo spazio inesorabilmente in maniera 'conflittuale' poiché opera una re-distribuzione rispetto alle modalità di 'attribuzione di senso' ai gesti e agli spazi di cura (legittima i fruitori – i cittadini – ad attribuzioni del senso da cui storicamente venivano esentati).

A partire da queste immagini, l'ascolto reciproco di aspettative e visioni diviene un'attività complessa, non parte residuale ma dimensione pertinente alla mission, uno strumento utilizzato per pensare l'erogazione, per far sì che essa sia decodificata come 'significato' condiviso operato attraverso la tecnica. La progettazione partecipata all'interno dei servizi pubblici può inserirsi in questo ambito di ragionamento: essa è un insieme di strumenti e di tecniche per il ripensamento delle dinamiche quotidiane che caratterizzano le attività, per apparecchiare l'ascolto e renderlo fruibile poi nella forma di pensiero organizzativo e tecnico. In tal senso, l'approccio partecipativo è centrato sul coinvolgimento attivo dei beneficiari potenziali in tutte le diverse fasi di una progettazione. Le attività di "diagnosi strategica orientata ai sistemi locali" (si veda in seguito le definizioni UE) non possono prescindere sia nella fase di analisi che in quella di decisione strategica, dalla raccolta e dal confronto di elementi conoscitivi detenuti esclusivamente dai diversi soggetti (o gruppi) che operano nell'ambito di un sistema. Questa constatazione rappresenta il principio operativo del così detto "bottom-up", espressione ormai diffusa che ha fortemente influenzato il sistema di procedure e raccomandazioni che, ad esempio, riguardano tutta la programmazione dei fondi strutturali dell'UE: "Una pianificazione corretta deve identificare le reali esigenze dei beneficiari e ciò non può essere possibile senza un'analisi della situazione locale così come viene percepita dai diversi gruppi di attori interessati" (dal PCM – Project Cycle Management, UE, si veda Caracciolo 2008). E' quindi un approccio che mira ad una nuova attenzione a conoscenze presenti nel sistema senza essere legittimate e valorizzate, che negli ultimi tempi pare avere un notevole successo, ma al quale non sempre si attribuisce un significato univoco. Spesso ad esempio questo 'paradigma' viene utilizzato come modalità di 'presa di contatto' con la realtà sociale, magari all'interno di conflitti già in atto, per creare nuove condizioni, per accreditare i soggetti istituzionali (per mostrare ad es. il desiderio di riconoscere *tutte* le parti del conflitto, ecc.). La scelta di un percorso bottom up come strategia di comunicazione politica o sociale è oggi molto diffusa, e direi comprensibilmente. In un contesto di perenne mancanza di 'alleanza stabile' (si veda il mio saggio precedente) la scelta di questo paradigma è l'espressione del 'desiderio di nuova alleanza'. Eppure, perché l'alleanza avvenga, si deve tenere presente che la partecipazione dal basso ha il suo principale elemento attivatore nell'agire effettivo sulla realtà, nello sforzo messo in atto per ridefinire concretamente la qualità dei progetti, nel nostro caso dei servizi sanitari. Questo è oggi un aspetto centrale: si tratta di suscitare la condivisione di informazioni, percezioni, esigenze, visioni e, più in generale, conoscenze implicite per farle diventare *patrimonio di progetto,* e non semplicemente per 'ri-prendere contatto' con la realtà, con una cittadinanza (o utenza, a seconda dei contesti) che si è fatta lontana. Diversamente, se si crea una frattura tra 'attività di ascolto' e 'attività progettuali' (basta immaginare una suddivisione più o meno esplicita tra 'chi si occupa di relazioni' e 'chi si occupa di prestazioni tecniche'), si produce nuova diffidenza e nuovo risentimento.
Come vedremo, poi, la partecipazione può essere pensata in diversi livelli: il progetto (la 'comune impresa' a cui miriamo) potrà essere definito all'interno dello stesso percorso partecipativo (e qui parliamo propriamente di progettazione partecipata) ma anche altrove, poiché, se opportunamente utilizzati, i metodi partecipativi si rivelano utili per sviluppare nuova conoscenza per orientare la decisione, si rivelano importanti strumenti additivi – e non sostitutivi – rispetto alle forme organizzative istituzionali già esistenti.

3. Pensare, 'apparecchiare' e facilitare i processi partecipativi

Per PENSARE ai processi di progettazione partecipata[3] nel loro complesso, quindi, è a mio avviso necessario tenere presente *in ciascuna fase, con chiarezza, il 'doppio livello'* di scambio insito in questi processi*: 1) costruzione e cura del capitale di fiducia 2) co-costruzione della realtà.* I due livelli, quello della relazione necessaria alla fiducia e quello della ripartizione di potere insita nella definizione del progetto, sono livelli indisgiungibili: la fiducia non si dà senza *vedere* un accoglimento reale delle proprie visioni; le visioni non si producono (direi: i cervelli non si attivano) senza fiducia. Anzi, la fiducia cala sistematicamente laddove si avvia un processo bottom-up che non riesca a collocarsi nella realtà, che resti apparentemente sospeso rispetto ad essa. Molto spesso ho assistito a questi passaggi: cittadini interpellati, prima titubanti ma pian piano desiderosi del confronto, che non riescono a collocare il loro contributo nei confronti di una realtà che pare immutata, senza una restituzione, una comunicazione rispetto alle attività in atto; nel giro di pochi incontri, questi cittadini saranno più sfiduciati (e più ostili) di prima. A mio avviso, i processi partecipativi agiscono sempre una diminuzione del capitale di fiducia presente in una comunità se sono attivati dalle istituzioni e in maniera impropria, senza essere 'pensati, apparecchiati, facilitati, curati, monitorati' (oltre che, ovviamente, nei casi in cui siano attivati in maniera strumentale e farsesca, casi in cui il dispendio di energie è così inutile e pericoloso da non meritare qui ulteriori considerazioni). Mi pare perciò importante ricordare a coloro che agiscono nelle organizzazioni istituzionali: se la realtà non vi appare per nulla a disposizione del progetto (se vi pare 'ragionevolmente impossibile' fare qualcosa di nuovo), allora non siete (ancora) nelle condizioni (simboliche e non materiali) di attivare un processo di progettazione partecipata (si veda in tal senso l'interessante contributo di Allegretti sulle condizioni della partecipazione, 2006; Bobbio 2005; D'Ippolito 2007).
Come dicevamo, poi, le istanze emerse dai cittadini\utenti\ecc. possono essere collocate in diversi modi rispetto al progetto: come mostra lo schema successivo, possono essere rielaborate, ripensate, non necessariamente attuate come vengono a prodursi inizialmente o immediatamente applicate in senso decisionale, purché i livelli (tutta la distanza tra elaborazioni e progetto) siano chiari e concordati. In tal senso gioca la responsabilità delle istituzioni che presiedono il processo, nella direzione di 'garanzie per la partecipazione altrui' e non (solamente) nell'esercizio del progetto.

Schema: livelli della partecipazione (si veda Arnstein 1969, modificato - Pellegrino, Deriu 2008):

A *Trasparenza e informazione attiva:* messa in rete di informazioni prima riservate, lettura e decodifica partecipata, per il miglioramento degli strumenti istituzionali già operanti;

B *Compartecipazione attiva* ai lavori di progetto: contributo reale ma non vincolante rispetto ai processi decisionali effettivi, poi assunti dalle istituzioni;

C *Consultazione*: espressione di pareri da parte di cittadini o gruppi su alcune questioni o varianti progettuali (più o meno vaste e incisive in termini di 'futuro della comunità'), associata a dispositivi più o meno vincolanti rispetto alla decisione finale (non necessariamente vincolanti), ma sempre chiari e legati ad una restituzione rispetto all'influenza sui processi decisionali;

D *Co-progettazione orientata*: contributo effettivo di diversi soggetti-componenti all'interno di cornici e di priorità relativamente già predeterminate dalla organizzazione istituzionale;

E *Autonomia Progettuale*: laboratori con autonomia decisionale rispetto alla ri-definizione (interpretazione) di un problema, delle priorità e alla definizione dei progetti (contributo paritario: cittadini vengono integrati nelle diverse fasi di lavoro della organizzazione i istituzionali).

Il diverso posizionamento a ciascun livello attiene alla natura delle questioni e al contesto dei servizi locali; si può legittimamente collocarsi ai diversi livelli, quando lo si faccia in modo trasparente e negoziale, sempre mantenendo il processo partecipativo come percorso finalizzato ad incidere. Ed è proprio la cura tra i diversi passaggi, l'assunzione dell'imprevisto e la sua rielaborazione, che rende 'incisiva nel tempo' l'esperienza partecipata. E' quello che io chiamo 'ri-apparecchiare' continuamente il processo.

[3] Mi è stato affidato qui il compito di riflettere sulla progettazione all'interno dei servizi socio-sanitari, facendo particolare riferimento all'attivazione di progetti voluti all'interno dei servizi. Ricordo tuttavia che in molti casi la partecipazione nasce per iniziativa e per attività esterne alle organizzazioni istituzionali (Allegretti 2009).

***

La 'cura dei processi' è difficile, vischiosa, dolorosa, perché, come ho già detto, la progettazione partecipata è un 'campo conflittuale' cioè un insieme di attività che ridisegnano gli equilibri di potere legati ai 'ruoli consueti' all'intero di un contesto come può essere quello dei servizi sanitari. Anche se il 'committente' di tali processi è in questo caso il vertice dei servizi stessi (ricordo che stiamo parlando di progetti partecipativi attivati dall'interno delle organizzazioni istituzionali), ciò non significa che la gestione del campo di forze risulti per questo più facile. La volontà presunta di 'cedere spazio' o di 'modificare lo spazio' spesso non basta per arrivare a 'cedere spazio': i timori che le cose non vadano bene, l'eccessivo controllo, la distorsione operata dai tempi troppo lunghi, ma anche il susseguirsi di diverse persone al comando, i tempi burocratici, ecc., sono elementi che giocano fortemente all'interno di processi di partecipazione, per natura conflittuali e di 'lunga durata'.
Per 'APPARECCHIATURA' di un processo di progettazione partecipata quindi intendo essenzialmente l'esercizio costante di immaginazione dei diversi passaggi da compiere, o ancora il controllo progettuale del fattore 'tempo', per una piena legittimazione (simbolica) del fattore 'imprevisto'. Pensare sul serio che 'sarà lunga' e che 'cambierà in itinere' è elemento fondamentale perché si realizzino i due livelli di scambio tra le parti insiti nei processi partecipati di cui abbiamo parlato, vale a dire perché si curino le condizioni necessarie a mantenere viva una fiducia fragile tra le parti, e d'altro lato perché si arrivi a incidere davvero sulla realtà. Perché ciò si avveri, i passaggi del percorso partecipativo devono essere re-immaginati e ri-nominati in itinere (lo schema successivo rappresenta una proposta schematica di elementi da tenere sotto osservazione, tra le tante possibili), sapendo che la fiducia tra gli attori del cambiamento è *costitutivamente* precaria proprio per il tipo di processo di cui ci occupiamo, attivato per modificare il funzionamento delle organizzazioni istituzionali e così intimamente legato alle dinamiche d'interazione individui-istituzioni da essere costantemente voluto-e-rinnegato, costantemente esposto all'ambiguità, alla paura, alla contrapposizione tra le parti (rimando in tal senso al mio saggio precedente).

Schema: Elementi da monitorare nella 'riprogettazione costante' del percorso (APPARECCHIATURA)

a) Il coinvolgimento dell'organizzazione e la creazione del team (chi, come, perchè)

Il coinvolgimento dell'organizzazione è un aspetto centrale: con quale forme di 'alleanza interna' è opportuno muoversi? Come costruire adesione 'dall'interno' rispetto al processo partecipativo?
E' necessario saper ri-guardare all'organizzazione nella quale si lavora come insieme complesso di persone (in carne ed ossa) e di livelli formalmente istituiti, identificare quali siano quelli 'positivamente' coinvolgibili - vale a dire quali persone e quali livelli appaiono avere capacità di immaginare e di agire rispetto all'obbiettivo di una progettazione partecipata efficace - e poi condividere con essi tutto il processo, sin dall'inizio, anche qualora sia chiaro che il loro contributo sarà limitato. Il processo di partecipazione ha bisogno di una soglia minima di consenso diffuso all'interno dei servizi, per questo è necessario identificare i possibili 'conflitti tra livelli', vale a dire quelle resistenze che si verificano quando le azioni mettono a confronto dirigenza, quadri, base operativa, utenza. Se c'è una cosa che i processi partecipativi attivati all'interno dei servizi hanno mostrato sino ad oggi è che le iniziative solitarie (i progetti di avanguardia condivisi da pochi) non riescono ad operare efficacemente né rispetto ad una cura efficace della 'fiducia fragile' di cui abbiamo parlato (sfiducia degli utenti nel servizio e viceversa), né rispetto ad una reale incisività del processo.

b) La ri-definizione degli obiettivi: porre la domanda giusta

Negli ultimi mesi ho partecipato a numerosi progetti di coinvolgimento degli utenti e degli operatori sanitari circa questioni 'vecchie' per i servizi sanitari, ma che divenivano 'nuove' per il solo modo in cui venivano formulate: cosa è il dolore? (per l'ideazione di un reparto di oncologia); come dare senso alla morte? (nel percorso finalizzato al ripensamento degli spazi circostanti l'obitorio); come collocare la nascita nella comunità? (per l'ideazione di percorsi-nascita innovativi)
Si tratta di domande nuove, ineditamente 'larghe' per il servizio sanitario (in questo la novità) e perciò affidate ad un dibattito 'diverso' tra soggetti coinvolti. Si tratta quindi di un 'doppio salto': allargare le domande per affrontarle insieme, o se vogliamo viceversa; insomma, lo 'stare insieme' è pianamente legittimato proprio dallo sconcerto che ciascuno prova davanti ad una nuova formulazione delle vecchie questioni. Porre la questione in forma di domanda quindi è identificare nuovamente la 'posta in gioco' (un elemento di realtà che si vuole rendere di 'propria pertinenza'). In tal senso, la definizione della domanda che guida i lavori di gruppo – o la definizione della posta in gioco, se vogliamo – è

fondamentale, poiché dà senso, legittima e rende necessaria la partecipazione. Spesso, quando si pensa ad un percorso di progettazione partecipata, la 'posta in gioco' va pensata a lungo, non è data di per sé, non è univocamente stabilità dall'oggetto su cui dobbiamo lavorare (molte cose e differenti tra loro si possono fare occupandosi di oncologia, obitori e nascite, per tornare agli esempi…). Molto spesso, quando si pensa di attivare un percorso di progettazione partecipata, è difficile rendere evidente (a sé e poi agli altri) una 'posta in gioco' e gli spazi di azione ad essa legati.

c) L'invito alla comunità (chi, come, perchè)

Un altro elemento fondamentale è certamente quello del coinvolgimento della comunità, delle persone che si vogliono invitare e attrezzare per un percorso da compiere: la riflessione sui soggetti da coinvolgere (quali diversi target? Come parlare loro diversamente e in modo opportuno per ciascuno di essi?) è in realtà la riflessione su come intendere la comunità (dare ad essa un confine) e su come riunirla simbolicamente in un percorso. I modi poi di invitare le persone, le modalità attraverso cui stabilire 'prima' il patto, attivare e coinvolgere in tutti i passaggi, sono elementi centrali, da sorvegliare con particolare cura. Quante volte, infatti, pur davanti ad una questione di certo interesse, la partecipazione si rivela bassa? Quante volte i\le cittadini vengono chiamati senza comprendere chi opera e cosa succede? Quante volte infine, al termine di un dibattito partecipato, 'il giorno dopo', si sentono più incerti, strumentalizzati e frustrati? E' necessario invece che tutti i soggetti condividano il contesto, l'obbiettivo, gli imprevisti. E' necessario che il percorso abbia linguaggi e strumenti di partecipazione adatti alle persone coinvolte (e quindi differenziati per gruppi). Per attivare un percorso di partecipazione all'interno dei servizi, è necessario insomma immaginare la realtà sociale 'particolare' nella quale ci si muove - quindi mapparla e possedere visioni-guida rispetto ad essa. In tal senso, in questo passaggio possiamo ricomprendere anche la formazione propedeutica utile a chi sarà coinvolto nel processo.

d) La messa in scena di un patto: darsi le garanzie, reciprocamente e costantemente, in modo rituale

Spesso accade che dopo aver formulato una domanda (identificato una questione sulla quale agire insieme) e contattato la comunità, il processo acceleri molto rapidamente e giunga al momento della messa in campo degli strumenti di elaborazione partecipata - di cui parleremo a breve - senza condividere aspetti centrali che caratterizzano questo tipo di 'scambio' e agiscono potentemente sugli attori: Perché l'istituzione ci chiama a partecipare quando per tanto tempo non ha avuto bisogno di farlo? Cosa farà del nostro contributo? Cosa succederà a noi che partecipiamo? A chi tra gli 'assenti oggi' sarà depositato la nostra voce? Quali sarà il percorso sommerso che noi non vediamo?
Sono le domande che attengono propriamente alla questione della 'fiducia debole' di cui ho largamente trattato nel saggio precedente e in questo stesso, e che a mio avviso caratterizzano le dinamiche individuo-istituzioni oggi. Ciascun utente vorrebbe, da un lato, incidere sul servizio, ma d'altro canto continua a ritenere che un servizio sanitario 'efficace' dovrebbe essere abbastanza potente da decidere da solo (senza interpellarlo), poiché appunto le istituzioni moderne sono nate dalla coincidenza tra 'potere' ed 'efficacia' e l'uomo contemporaneo partecipa ancora di questo retaggio culturale.
Questa ambivalenza, aggiunta alla mancanza di trasparenza per i diversi passaggi del processo (e tralascio qui, come ho detto, i casi strumentalizzazione consapevole) fa sì che i lavori siano spesso interrotti per sopraggiunta 'mancanza di fiducia' e 'uscita dal processo'. Ciò di cui c'è bisogno, a mio avviso, è immaginare la cura e la messa in scena del patto tra le parti, tra servizi e cittadini, attraverso forme rituali semplici ma fondamentali, necessarie per riprendere costantemente il senso dell'intero percorso, proiettare i vincoli (pur piccoli o precari) che tengono insieme il 'gruppo' nel 'percorso', e che sono effettivamente 'nuovi'. Per fare esempi concreti, immagino un momento pubblico in cui la dirigenza di un servizio dica ai cittadini cosa avverrà, immagino momenti in cui vengano formulate ad alta voce le riflessioni sui rischi di quel percorso, in modo che su di essi si possa prevalere simbolicamente. Immagino momenti in cui si dichiara la distanza tra il 'minimo atteso' e il 'massimo sperato', ecc. Infine, sono molti i modi di mettere in scena il futuro percorso di progettazione partecipata a beneficio della comunità.

e) I momenti del confronto e della partecipazione: quali strumenti scegliere, come monitorarli ed imparare per le volte successive

Come vedremo meglio nel prossimo paragrafo, gli strumenti attraverso i cui animare e strutturare lo scambio progettuale sono ormai molti. Alcuni sono più adatti ai grandi gruppi, altri ai piccoli; alcuni sono più opportuni per forme di riflessione dilazionata nel tempo, altri meno; alcuni sono incentrati sull'emotività, sulla fantasia, sul gioco tra 'pari', altri mantengono ancora una spazio asimmetrico aperto sull'expertise, ecc. La scelta del metodo è certo un elemento centrale, che va

fatto con consapevolezza, non tanto per evocare l'idea di totale controllo dei rischi - i processi partecipati sono e devono essere rischiosi, poiché alludono all'attivazione di un capitale di energia solitamente non utilizzato e quindi sconosciuto -, ma perché l'attivazione degli attori sociali (del loro 'sapere progettare') non è semplice e solitamente discende dai singoli contesti e dal tipo di progetto; in tal senso, lo strumento dipende dal processo, e non viceversa. Un altro elemento dirimente è infine la continuazione nel tempo del coinvolgimento, la capacità di assumere come riferimento quelle persone o gruppi che si attivano per l'intera durata del progetto e che devono essere chiamati al confronto più volte.

f) Scegliere e collocare nel percorso le figure di facilitazione

Come abbiamo detto, ciò che contraddistingue i processi di progettazione partecipata è che il frutto del lavoro sarà buono (un progetto credibile, curato, incisivo rispetto alla realtà) se lo scambio tra i soggetti sarà effettivamente operato in maniera attenta ed esperta. L'attivazione di processi di scambio nuovi, con soggetti esterni o tra livelli diversi di un organizzazione, può avvenire se e quando le organizzazioni abbiano l'effettiva capacità di pensare e sostenere l'effettiva cura di queste relazioni, come già detto in precedenza. A tale scopo, le figure della facilitazione possono subentrare, anche dall'esterno, per facilitare la lettura delle dinamiche in atto e l'identificazione di ciò che funge da freno o da risorsa, oltre che per gestire lo strumento partecipativo di cui solitamente sono esperti. Successivamente, queste figure possono farsi via via 'più interne' rispetto alla vita quotidiana della organizzazione stessa, e possono essere identificate all'interno per operare da stimolo in maniera continuativa. Dove collocare, come nominare, come presentare, come pagare e quanto a lungo mantenere presenti le figure di facilitazione esterne o interne al servizio, sono domande centrali perché i processi di partecipazione siano 'curati' efficacemente.

g) La declinazione delle 'cose pensate' in 'passi graduali d'azione'

Spesso accade che il momento del confronto tra le parti (la sua apparecchiatura concreta) bruci molte energie. Organizzare un Open Space o un European Awarness Scenario – cercare le alleanze interne, le risorse economiche, gli esperti, invitare i partecipanti, ecc. - non è semplice e richiede molto tempo. Se vi si riesce, spesso, poi ci si riposa a lungo. Questo è uno dei momenti più delicati e pericolosi del processo, che minaccia direttamente tanto la 'fiducia fragile' quanto il potenziale di incisività della progettazione rispetto alla realtà dei servizi. Per questo, a mio avviso, bisogna definire i passaggi successivi in tempi rapidi, pensare ai modi di dare seguito, pensare alle idee emerse e alle persone che possono dare loro le gambe, pensare a come 'allargare le alleanze', pensare a come tradurre in azioni – anche semplici o limitate - le proposte fatte - anche quelle vaste e ambiziose.

h) La restituzione: cosa è successo nel complesso?

Come dicevo anche in precedenza, la continuità del rapporto tra i soggetti coinvolti è fondamentale: se si chiama qualcuno a partecipare, dovrebbe essere almeno per due volte (il minimo: un momento di scambio per l'analisi o la progettazione, e un momento per la rendicontazione dell'interno percorso). La restituzione - o rendicontazione critica dell'intero percorso - è uno di quei momenti che non dovrebbe mancare: dire cosa si è compreso grazie al percorso e dire a cosa si è giunti grazie al percorso è un passaggio da fare sempre 'a voce alta', vale a dire in maniera pubblica. E' questo il momento per pensare ad elementi critici (cosa si rivela impensabile e infattibile anche se desiderato? chi e quando ha abbandonato la scommessa del processo di partecipazione? cosa resta incompiuto e perché?), perché tutto divenga patrimonio di 'conoscenza'. E' questo il momento dove collocare la riflessione sugli sprechi, mettere a fuoco le proposte che si affacciano ma che non siamo pronti a cogliere, anche se ne vediamo la potenziale utilità. E' proprio la riflessione sulle resistenze e sugli sprechi (fatta a diversi livelli e in luoghi diversi) che cumula capacità di progettazione per la volta successiva, che rende consapevoli dei 'vuoti' del presente, che permette di comprendere ciò che dobbiamo lasciare perdere e aprire a ciò che deve cambiare, che vediamo ma di cui non siamo ancora capaci.

***

Una attenzione particolare, infine, bisogna dedicare a mio avviso al concetto di FACILITAZIONE. Rimando a tale scopo alla definizione più approfondita di chi in Italia si occupa in maniera professionale di facilitazione (si veda De Luzenberger, in Garrone, Aicardi 2010). Ciò che mi preme sottolineare ancora una volta è che la progettazione partecipata si distingue per l'alto tasso di attività relazionali - gran parte del lavoro viene svolto in una dimensione collettiva, nella quale si viene chiamati spesso ad un gioco nuovo e spesso ad un gioco tra persone che non si

conoscono, che fanno riferimento a mondi molto diversi (manager, tecnici, amministratori, giovani, adulti, anziani ecc.). Gli scambi poi si svolgono in situazioni diverse, che possono essere più o meno assembleari (incontri pubblici aperti a mole persone, workshop ecc.), più o meno formali (focus, tavoli o gruppi di lavoro, ecc.), più o meno decisionali, che devono essere gestiti opportunamente per stimolare la creatività e l'intelligenza collettiva. La qualità di ciascun progetto è quindi centrata sulla qualità delle interazioni che si vengono a stabilire, sulla capacità di creare un clima reale di scambio tenendo sotto controllo le variabili più attinenti al livello di gruppo (De Luzenberger, op. cit.). La capacità di organizzare questo tipo di lavoro rendendolo efficace, dosando in modo appropriato le diverse situazioni, è quindi una delle principali abilità richieste a chi deve occuparsi della gestione di un progetto, pena la 'scarsità' di risultato, la mancanza di attivazione di un potenziale di riflessività che non è dato di per sé ma anzi è contenuto nell'uso dello strumento metodologico.
Come viene ben argomentato nella Guida alla Progettazione Partecipata, composta dai professionisti di Genius Loci Facilitation & Development (www.loci.it), nella realtà operativa al contrario accade che la dimensione partecipativa venga troppo spesso banalizzata, relegata a comportamenti di tipo liturgico, confinata nell'ambito della concertazione locale tra rappresentanze, la quale non è in grado di per sé di apportare risultati sufficienti, né in termini di condivisione di conoscenze, né in termini di sviluppo di processi di intelligenza collettiva. Nella maggior parte dei casi questo tipo di carenze è legato ad una mancanza di consapevolezza riguardo all'importanza delle dinamiche di partecipazione e condivisione e, in particolare, ad una mancanza di abilità intesa come quel mix di conoscenze ed esperienze (allenamento) che si traducono sul campo nelle 'pratiche di facilitazione' del lavoro nei gruppi.

4. Le tecniche e gli strumenti

Negli ultimi anni si è assistito in Italia e in Europa ad un radicale cambiamento, che ha visto nuovi strumenti di progettazione partecipata accostarsi a più tradizionali forme della analisi e della decisione già operativi all'interno degli spazi della rappresentanza (operati cioè da operatori istituzionali e\o eletti). Si è assistito ad una crescente diffusione di progetti e strutture tese a coinvolgere gli attori sociali nei processi decisionali in campo urbanistico, della sostenibilità ambientale, della vivibilità degli spazi, nella pianificazione dei servizi, e più in generale delle politiche di sviluppo locale e delle politiche pubbliche integrate. Infatti, alla base di strumenti come Agenda 21 Locale, Progetti Integrati Territoriali, Piani Sociali di Zona, Piani Strategici e altri, si sono infatti percorsi o momenti decisionali inclusivi che necessitano di metodologie per permettere la partecipazione attiva delle persone. Di queste tecniche se ne contano molte – basti pensare ai recenti processi partecipativi attivati anche in Italia, all'interno dei quali vengono utilizzati molti e diversi strumenti (Bobbio 2004) - che possono integrarsi a seconda degli obiettivi e i vincoli posti dalla situazione locale. Diverse agenzie di promozione della progettazione partecipata e facilitatori ormai molto esperti – penso ad esempio a Genius Loci, Avventura urbana, ecc. - hanno dato vita a sitografie e portali web nei quali si può accedere ad un numero importante di documenti e pubblicazioni in materia di progettazione partecipata e di strumenti partecipativi (alcuni esempi: www.change-management-toolbook.com; www.loci.it). Qui di seguito, in breve, riporto una selezione, operata anche attingendo al sito di Genus Loci (a cui ho apportato integrazioni, ingente soprattutto nel caso dei focus group) e rimando per un approfondimento ai numerosi manuali pubblicati negli ultimi anni (Garriamone e Aicardi 2010; Focus Lab 2009; Batini e Capecchi, 2005;).

Schema riassuntivo di alcune delle principali tecniche di progettazione partecipata. Fonte: www.loci.it

Il Metaplan
Il metodo Metaplan nasce e si diffonde in Germania negli anni '70 grazie al lavoro dei fratelli Wolfgang ed Eberhard Schnelle.
Si tratta di un metodo di facilitazione particolarmente attento alla gestione dei processi di comunicazione nei gruppi di lavoro, basato sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate problematiche rilevate e possibili soluzioni.
In quanto tecnica di discussione visualizzata il Metaplan prevede l'utilizzo e la messa a disposizione per tutti i partecipanti di una serie di materiali di lavoro: grandi rotoli di carta, pin-board, figure geometriche piane di carta di diverso colore e dimensione, pennarelli colorati, bollini adesivi, strutture precostituite quali assi cartesiani, reti, schemi ad albero, liste graduate, ecc., strumenti attraverso i quali viene visualizzato tutto il processo di lavoro del gruppo. La figura del moderatore, ovviamente, è funzionale non solo a spiegare l'utilizzo di tali strumenti ma anche a gestire il gruppo di lavoro durante tutto il suo percorso, che sarà articolato in riunioni e discussioni in plenaria e in sessioni operative in cui

sotto-gruppi di più piccole dimensioni avranno il compito di analizzare aspetti specifici del tema proposto e di proporre idee e soluzioni. Alla definizione del piano d'azione si arriva quindi attraverso una serie di steps:
- il moderatore ha inizialmente la funzione di spiegare il programma di lavoro e di definirne gli obiettivi;
- i partecipanti sono quindi invitati ad esprimere le loro opinioni in merito al tema su cui si lavorerà e a scriverle su dei fogli di carta colorati che saranno attaccati sulle pareti e quindi visibili a tutti;
- successivamente si procederà ad aggregare le opinioni espresse individualmente e le persone in sotto-gruppi di lavoro che avranno il compito di analizzare, proporre idee e soluzione, far emergere elementi problematici relativamente all'aspetto su cui si è scelto di lavorare;
- il lavoro dei sotto-gruppi sarà riportato in riunioni plenarie e si arriverà alla definizione di un piano d'azione successivamente ad una votazione.

Il Focus Group

Il focus group è una sorta di 'intervista di gruppo', dove si vogliono evidenziare le diversità presenti nella popolazione e le modalità di convergenza verso un punto comune (intervista sui contenuti + dinamiche di gruppo), solitamente all'interno di persone che non si conoscono tra loro. Solitamente il focus group viene effettuato da due persone: un animatore che conduce la discussione e un osservatore che esamina le dinamiche di relazione del gruppo. Vi sono grandi focus (12\14 persone) e piccoli focus (6/8): un numero inferiore potrebbe inficiare le dinamiche di gruppo, un numero superiore tende spesso a censurare l'intervento delle opinioni contrarie o deboli, non permettendo a tutti i partecipanti di esprimere al meglio le proprie idee.
Si tratta in generale di una osservazione che pone l'indagine a livello del gruppo e che si svolge in un contesto artificiale (per questo a volte definisce tale contesto adottando strategie simili al 'gioco').
L'iter si divide in diverse fasi da tenere presente nell'ideazione dell'iter di conduzione:
Riscaldamento – è la fase più delicata in cui si determina l'esito del focus group, poiché spesso conduttore e osservatore sono percepiti con diffidenza, quali intrusi indagatori; pertanto, è bene mitigare il clima con un approccio amichevole e "soft". Si inizia poi a strutturare la comunicazione sul contenuto, stimolando i partecipanti con un giro di tavolo o mediante la tecnica del metaplan, invitandoli a riflettere su un tema generico che deve essere sempre più specificato e indagato nella direzione utile rispetto ai fini preposti, seguendo i ragionamenti e le parole dei partecipanti stessi e facendone un'analisi semantica e del contenuto per farne emergere le criticità.
Relazione – in questa fase si indaga il clima del gruppo, è perciò opportuno fare domande su tematiche di interesse comune e condiviso (tipo la mission di un ente, i valori, la cultura aziendale laddove si conduce un focus group interno ad una istituzione o ad una azienda ecc.). E' possibile utilizzare le tecniche proiettive per stimolare le libere associazioni e favorire l'esposizione di tutti i partecipanti (ad esempio: se io dico …, voi dite….? – Un buon motivo per lavorare qui è …? – Se avessi la bacchetta magica, della mia amministrazione cambierei ….?) oppure utilizzare altri 'giochi'.
Consolidamento – in questo momento, di norma, emergono le problematiche più sentite: è perciò importante, oltre a lasciare che il gruppo metta in evidenza le proprie criticità, tentare di calmare i partecipanti affinché non si verifichino conflitti e per evitare che il focus group diventi uno sfogatoio di problemi più di affermazione personale che di necessità professionale.
Distacco - la quarta fase è quella dell'allontanamento: per evitare di deludere le aspettative dei partecipanti, che, a questo punto, se la tecnica di ricerca è stata condotta ed utilizzata nel modo appropriato, sono in sintonia con il conduttore, in cui ripongono fiducia, è bene attuare un distacco graduale, lasciando che il gruppo si sfaldi da sé, in modo naturale, tirando in maniera autonoma le conclusioni.

L'Open Space Technology

La tecnica Open Space Technology (OST) è stata creata nella metà degli anni '80 da Harrison Owen, un esperto americano di scienza delle organizzazioni.
Si tratta di una tecnica di gestione di workshop che consente a qualsiasi gruppo di persone, in qualsiasi tipo di organizzazione, di rendere incontri e riunioni di lavoro particolarmente interessanti e produttive. La metodologia, che si basa sull'autorganizzazione, permette di far lavorare insieme, su un tema complesso, gruppi con un numero di partecipanti variabile da 5 a 1000 persone, in workshop di una giornata, convegni di tre giorni o nella riunione settimanale di staff.
Per organizzare un workshop in OST non sono necessari relatori e programmi predefiniti, ma tutto è demandato ai partecipanti che propongono e gestiscono in completa autonomia il programma di lavoro attraverso la proposta di temi e problematiche reali e per le quali provano un sincero interesse. Una volta selezionati i temi si organizzano sessioni parallele di gruppo e progressivamente si focalizza la discussione su un argomento di importanza strategica. Alla fine del

lavoro, di un giorno o di più giornate, ciascun partecipante avrà il resoconto in cui vengono descritte tutte le discussioni svolte.
L'assenza di procedure e di una struttura predefinita, a guardare bene, è solo apparente in quanto l'OST è un sistema per gestire riunioni ed organizzazioni fortemente strutturato, o meglio utilizza procedure così naturali e congeniali all'uomo ed al suo modo di lavorare da non essere nemmeno notate, e capaci di sostenere il lavoro di gruppi ed organizzazioni.
È evidente che ciò che accomuna gli Open Space è la capacità di dare forza, creare efficaci collegamenti, rafforzare la visibilità e la sostenibilità di ciò che sta già accadendo all'interno dell'organizzazione: progettazione ed azione, apprendimento e saper fare, vivo interesse e responsabilità, partecipazione e performance.

EASW – European Awarness Scenario Workshop
La metodologia European Awarness Scenario Workshop (EASW) nasce in Danimarca all'inizio degli anni '90. Nel 1994 è stata adottata ufficialmente, promossa e diffusa dal programma Innovazione della Commissione Europea per stimolare la progettualità partecipata, negoziata, consensuale e dal basso tra grandi gruppi di attori locali.
L'EASW è una metodologia che pone una particolare attenzione al ruolo dello sviluppo tecnologico, invitando gli attori di una comunità a interrogarsi sui possibili obiettivi cui indirizzarlo e sulle concrete modalità di azione da mettere in campo a tal fine.
A livello pratico la metodologia EASW si articola in tre fasi fondamentali: lo sviluppo di scenari; la mappatura degli stakeholder e organizzazione locale; il workshop EASW – sviluppo delle visioni ed elaborazione di idee.
Le prime due fasi sono preparatorie al workshop e coinvolgono generalmente un gruppo ristretto di partecipanti per lo più tecnici ed esperti sul tema trattato: in sostanza da un lato si tratta di elaborare scenari ipotetici tenendo conto di due principali dimensioni relative a "come" saranno risolte le situazioni locali e su "chi" dovrà occuparsene, dall'altro identificare gli attori chiave che prenderanno parte al workshop, all'interno di quattro categorie: amministratori/politici; tecnici/esperti; settore economico; società civile.
Il workshop può durare uno o più giornate ed è coordinato una uno specifico team di facilitazione.
Si articola in due fasi: l'elaborazione di visioni future e lo sviluppo di idee e azioni. Nella prima fase, a ciascuna delle quattro categorie di attori partecipanti è chiesto di sviluppare visioni relative ad un futuro possibile da qui a dieci anni. Nella fase plenaria di discussione ci si confronta sugli scenari avanzati dalle diverse categorie e si individuano i temi più significativi su cui concentrare l'attenzione nel corso della seconda fase. A questo punto si individuano quattro gruppi tematici e a composizione mista tra le diverse categorie di attori. Ricorrendo a sessioni successive di brainstorming e a tecniche di negoziazione ciascun gruppo giunge a elaborare un numero rilevante di idee e di possibili modalità di realizzazione, tra cui ne seleziona un massimo di cinque da presentare nella sessione plenaria di chiusura del workshop. Durante tale sessione, dopo la presentazione di ciascuna idea, una votazione finale di tutti i partecipanti individua le cinque idee più significative, da realizzare attraverso piani di azione congiunti.

L'Appreciative Inquiry
L'Appreciative Inquiry, uno strumento di diagnosi che dirige l'intelligenza collettiva del gruppo sui campi di azione più pregni di motivazione, è nata in America alla fine degli anni '80 nell'ambito dello sviluppo comunitario-sociale.
Non si tratta in realtà soltanto di uno strumento, quanto piuttosto di un approccio in base al quale si tenta di leggere i processi di cambiamento che interessano le organizzazioni e le comunità attraverso le motivazioni, le impressioni delle persone e dei diversi attori.
Questo processo può essere organizzato in forma di intervista, e quindi avere una durata di 20-30 minuti o di manifestazione strutturata come grande evento che può durare anche quattro giorni.
Il nucleo fondamentale dell'Appreciative Inquiry consiste nell'intervista di valutazione, eseguita in quattro fasi distinte:
- Discovery, ovvero la comprensione del successo: i successi vengono valutati in modo da poterne determinare le caratteristiche e le cause che hanno portato al successo in passato.
- Dream, ovvero lo sviluppo di una visione: il passo successivo consiste nello sviluppo di prospettive future, che tengono in considerazione le esperienze esistenti relative a successi già raggiunti e quindi puntano a un pieno utilizzo del potenziale esistente.
- Design, ovvero l'elaborazione di una visione: la visione si concretizza in relazione ai partner necessari, alle interazioni possibili e alle condizioni esterne fondamentali
- Destiny, ovvero la realizzazione: in conclusione si definiscono le finalità e le misure necessarie al raggiungimento della visione, sia quelle occorrenti a medio termine che i successivi passi concreti da effettuare.

Il metodo GOPP – Goal Oriented Project Planning e il PCM – Project Cycle Management

Il metodo GOPP (Goal Oriented Project Planning), così come altri approcci o strumenti ispirati al Quadro Logico, nasce a partire dagli anni '60 da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione allo sviluppo.

Il GOPP è un metodo che facilita la pianificazione e il coordinamento di progetti attraverso una chiara definizione degli obiettivi e si inquadra in un approccio integrato denominato PCM (Project Cycle Management) e diffuso nel 1993 dalla Commissione Europea come standard di qualità nelle fasi di programmazione, gestione e valutazione di interventi complessi.

Durante il ciclo di vita di un progetto il GOPP può essere utilizzato:

- nella fase di identificazione e definizione, per analizzare i problemi, stabilire possibili soluzioni, obiettivi, risultati, attività e indicatori di monitoraggio e valutazione (costruzione dell'albero dei problemi e dell'albero delle soluzioni);
- nella fase di attivazione e progettazione esecutiva, per chiarire la suddivisione dei compiti tra i vari attori coinvolti e per fare eventuali adattamenti (costruzione del logical framework);
- nella fase di valutazione e verifica del progetto in corso d'opera, per condividere eventuali adattamenti qualora siano emersi problemi o nuove opportunità
- nella fase di valutazione finale, per verificare il raggiungimento degli obiettivi e individuare eventuali suggerimenti per successivi miglioramenti e progetti futuri.

Da un punto di vista organizzativo un workshop GOPP prevede il coinvolgimento di circa una decina di persone, individuate tra gli attori-chiave che hanno un ruolo cruciale per il successo di un progetto, e di un facilitatore, e può avere una durata di uno o più giorni. È una metodologia che fa largo utilizzo delle tecniche di visualizzazione: si utilizzano grandi fogli di carta adesiva affiancati su una parete e i partecipanti, seduti a semicerchio, lavorano, dall'analisi dei problemi alla proposta di soluzioni, con dei cartoncini colorati nei quali possono scrivere i loro suggerimenti secondo le fasi della metodologia. Tali idee una volta inserite sulla parete adesiva possono essere visualizzate da tutto il gruppo che può spostarle o aggregarle secondo le esigenze.

È evidente che l'utilizzo di tale tecnica può portare a rafforzare la comunicazione e la convergenza di gruppi di lavoro, ed è particolarmente efficace per analizzare i problemi, suggerire proposte evidenziare rischi, ed elaborare soluzioni in tempi relativamente ristretti.

Riferimenti bibliografici

Allegretti G. (2006), Allegretti, G. Frascaroli M.E., (2006) "Percorsi condivisi. Contributo per un atlante di pratiche partecipative in Italia", Firenze, Alinea

Allegretti U. (2009), Democrazia partecipativa e processi di democratizzazione, Relazione generale al Convegno "La democrazia partecipativa in Italia e in Europa: esperienze e prospettive", http://www.astrid-online.it/Forme-e-st/Studi--ric/Allegretti_Democrazia-partecipativa.pdf

Batini F., Capecchi G. (2005), Strumenti di partecipazione. Metodi, giochi e attività per l'empowerment individuale e lo sviluppo locale, Erikson, Trento, 2005

Bobbio L.. (2004) a cura di, A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi, Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, Edizioni Scientifiche Italiane

Bobbio L. (2005), La democrazia deliberativa nella pratica, in Stato e mercato, n. 73

Arnstein, S. R., (1969), A Ladder of Citizen Participation, Journal of the American Planning Association, 35 n. 4.

Bauman Z. (2002), tr. it., La modernità liquida, Laterza, Bari-Roma

Bonazzi G. (2006), Come studiare le organizzazioni, Il Mulino, Bologna

Caracciolo S. (2008), Project Cycle Management: metodologia per progetti Ue, PMI.it, www.pmi.it/.../project-cycle-management-metodologia-per-progetti-ue.html

Cigarini L. (2002), Libertà senza emancipazione, Via Dogana n. 61\02

De Luzenberger G., Panzavolta A. (2010), Facilitare un OST, in Garramone V., Aicardi M. (2010), Paradise l'OST? Spunti per l'uso e l'analisi dell'Open Space Technology, Fanco Angeli, Milano

D'Ippolito B. (2007), Donne, Partecipazione, Empowerment, SPED quaderni 3\07, http://cirps1.uniroma1.it/sped/Rapporti_e_paper/Documenti%20PDF/Paper%20Ricerca/Donne_patecipazione_empowerment_ITA.pdf

Deriu M., Pellegrino V. (2008), Soggetti non istituzionali e partecipazione politica, MoVI Regione Friuli Venezia Giulia,Udine

Focus Lab RER (2009), Partecipare e decidere. Insieme è meglio. Una guida per tecnici e amministratori, Quaderni della partecipazione n. 01\09, Regione Emilia Romagna, http://www.ermesambiente.it/wcm/ermesambiente/news/2009/novembre/13_ascuolapartecipazione/quaderni_17x24_partecipazione_251109_web.pdf

Garramone V., Aicardi M. (2010), Paradise l’OST? Spunti per l’uso e l’analisi dell’Open Space Technology, Fanco Angeli, Milano

Giddens A. (1995), tr. it., La trasformazione della intimità: sessualità, amore ed erotismo nelle società moderne, Il Mulino, Bologna

Magatti M. (2009), Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecnonichilista, Feltrinelli, Milano

Pellegrino V. (2007), Mediare tra chi e che cosa. Riflessioni di studiosi e operatori sull’interazione con il paziente migrante, Unicopli, Milano

Pellegrino V. (2009), Questa è la Terra del rimosso. Il nesso uomo ambiente e la crisi eco-politica nei racconti dei cittadini campani immersi nei rifiuti, Scienza&Filosofia, n. 2_09

Sclavi M. (2005), Ascolto Attivo e seconda modernità. Sul discutere i pro e i contro e sulla gestione creativa dei conflitti, in Rivista di Psicologia Analitica, nuova serie n.19, 71/2005