



# FARE COMUNITA'

**PER UNA PIU' FORTE ED EFFICACE PARTECIPAZIONE  
NELLE E CON LE COMUNITA'**

Indicazioni e suggerimenti per il miglioramento dei processi partecipativi  
e di co-progettazione dei Beni Comuni

*a cura di Massimo Coen Cagli, Valeria Romanelli e Barbara Bagli*



**GIUGNO 2021**

*Queste linee guida sono parte integrante del programma “Piano di Azione Locale per consolidare l’esperienza della rete dei Beni Comuni di Napoli”, co- progettato dal Gruppo di Supporto Locale (URBACT Local Group) della città di Napoli nell’ambito del progetto “Civic eState” - Programma di Cooperazione Territoriale URBACT III, 2014-2020 (obiettivo 3 “empowerment di comunità”; Azione 3.2 Percorso formativo sulle metodologie e le tecniche di promozione e gestione di processi partecipativi di progettazione condivisa)*



*E’ possibile condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato alle seguenti condizioni:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>*

---

## PREMESSA E GUIDA ALLA LETTURA

Il presente documento raccoglie in modo sintetico i tanti spunti e suggerimenti che sono emersi all'itinerario di analisi dei fattori di ostacolo incontrati nei processi partecipativi dalle comunità e dalla interazione con tre esperti di processi partecipativi che si sono confrontati con tali fattori.

I fattori di ostacolo dai quale si è partiti sono stati "mappati" attraverso la realizzazione di 5 focus group presso le comunità dell'Ex Lido Pola, dello Scugnizzo Liberato, dell'Ex Asilo Filangieri, dell'ex Convitto Le monachelle e del Parco dei quartieri spagnoli.

Tale mappatura è riportata nella prima parte di questo documento. Essendo ostacoli non contengono le indicazioni per superarli o minimizzarli. Una loro conoscenza è comunque importante di per sé, nella consapevolezza che un processo di potenziamento dei processi partecipativi non può che partire da una consapevolezza di quali siano le problematiche sorte durante l'esperienza e dalla necessità di valutare costantemente, in corso d'opera la qualità e la quantità della partecipazione per rafforzare costantemente l'esperienza dei beni comuni.

La interazione con gli esperti è avvenuta attraverso tre workshop ai quali hanno partecipato Marianella Sclavi, fondatrice di Ascolto Attivo, Diego Galli, fondatore di Community Organizing Italia e Agostino Riitano, che oltre ad essere un esperto di processi di co-creazione è stato anche uno dei protagonisti della nascita del movimento dei beni comuni a Napoli.

Degli esiti di questa feconda interazione con gli esperti si rende conto nella seconda parte di questo documento.

Questo documento è una sorta di "prontuario" ad uso delle comunità, che raccoglie approcci, azioni, metodi e strumenti che possono essere adottati al fine di migliorare i processi partecipativi.

Non è un manuale e neanche delle linee guida.

Le questioni che accompagnano un fenomeno complesso come la vita delle comunità attive sui beni comuni difficilmente possono essere affrontate su un piano meramente tecnico, in quanto hanno implicazioni di diversa natura e portata: politica, organizzativa, sociale, psicologica, istituzionale, economica e molte altre. Più utile ci è sembrato fornire un insieme di spunti e indicazioni teorici, metodologici e pratici che possano orientare gli attivisti delle comunità a costruire una loro prospettiva operativa di miglioramento dei processi, confrontandosi con una serie di "temi chiave".

Questi temi chiave sono stati per così dire "isolati" all'interno di un discorso sulla partecipazione che comunque andrebbe visto come un tutt'uno, nella convinzione che solo un approccio olistico può essere utile ai fini di un miglioramento dei processi partecipativi.

Per questa ragione questo documento non è diviso in sezioni e capitoli, ma è una "sequela" di punti chiave, di nodi, di temi emergenti, ma anche di indicazioni su strumenti operativi e metodologici utili, che vanno presi nel loro complesso lasciando agli appassionati protagonisti delle esperienze di partecipazione sui beni comuni la capacità di tesserli in un unico percorso di miglioramento dei processi partecipativi.

Questo prontuario, come abbiamo detto, è frutto di un confronto a più voci, in cui ha avuto un ruolo importante il dialogo con i protagonisti delle comunità, con chi ha guidato e facilitato il percorso e con chi è portatore anche del punto di vista della amministrazione pubblica. Pertanto si consiglia vivamente di aggiungere alla lettura del prontuario anche l'ascolto delle registrazioni dei tre seminari che saranno accessibili a partire da ottobre 2021 sul sito [www.commonsnapoli.org](http://www.commonsnapoli.org). e/o sulla pagina del Comune di Napoli dedicata al progetto Clvic eState:

(<https://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/40034>)

---

## PARTE PRIMA

### I FATTORI DI OSTACOLO DELLA PARTECIPAZIONE NELLA ESPERIENZA DEI BENI COMUNI

Di seguito si riporta una sintesi delle criticità riguardanti i processi partecipativi, rilevate grazie al confronto con 5 focus group realizzati con Scugnizzo Liberato, Ex Asilo, Se Convitto Le Monachelle, Parco Quartieri Spagnoli, Ex Lido Pola, Abbiamo riportato (evidenziate in azzurro) anche alcune esperienze che appaiono essere fattori che hanno facilitato la partecipazione.

I redattori hanno preferito riportare il più fedelmente possibile i fattori e i fenomeni che sono emersi durante i focus group evitando loro interpretazioni. Solo in alcuni casi abbiamo colto fattori importanti al di là dei contenuti, osservando aspetti non verbali, l'intenzionalità di chi interveniva, e il modo di interagire dei partecipanti. In tal caso abbiamo segnalato che si tratta di nostre notazioni.

Abbiamo altresì preferito non fare un riferimento esplicito alla comunità nella quale è emersa la criticità, almeno che non fosse necessario a comprendere il contesto del quale si è manifestata. Questo per evitare di interpretare i fattori segnalati solo come specifici di una determinata situazione. Crediamo che in linea di massimo le criticità rilevate siano almeno in parte patrimonio di esperienze comune.

Questa “mappatura” rappresenta la base di partenza del workshop conclusivo dell'itinerario ed è stata condivisa con i tre esperti coinvolti affinché, durante l'incontro, si definiscano metodi e tecniche utilizzabili per migliorare i processi partecipativi.

### A) Conflittualità

1- Conflitti interni tra persone e gruppi. Per questo è stato creato un tavolo ad hoc “Fare comunità”, trasversale agli altri tavoli, che è fallito per mancanze di tecniche specifiche di risoluzione dei conflitti e per l’adozione di un approccio troppo ideologico che lo ha fatto trasformare in un luogo di dibattito sul transfemminismo e poi sulla depatriarcalizzazione perdendo la sua funzione iniziale.

2 - Frattura generazionale. Età elevata tra gli attivisti che ha spinto molti giovani ad abbandonare. Attualmente è in corso un percorso di riavvicinamento dei giovani grazie all’interlocuzione con altre associazioni di zona. Inoltre sui giovani – ed in generale sulle persone della comunità – pesa la paura alla partecipazione a causa di una spiccata pressione politica negativa.

3 - Problematica rispetto alla gestione delle differenze tra i membri della comunità: di età, culturali, politiche, sociali. Queste differenze e problematiche tra giovani/anziani, politicizzati/non politicizzati hanno determinato in passato anche vere e proprie fratture all’interno del gruppo. In particolare questo problema è esploso quando si è deciso di scrivere una “carta delle Monachelle”. Al di là dei contenuti, sulle forme e il processo di definizione della carta si è procurata una frattura insanabile provocando lo sdoppiamento in assemblea di comunità e assemblea di gestione.

Successivamente ha prevalso il bene comune e la presa di coscienza che la divisione indeboliva, di fatti, entrambe le parti. In particolare le contrapposizioni sono venute meno nell’organizzazione di eventi. L’aspetto pragmatico tende a ridurre le differenze, mentre il dibattito e la guida politica le acuisce. Il fatto di non poter fare azioni concrete (per i noti problemi di legittimità nell’uso del bene e poi per il covid) non può che aggravare questo problema

4 - Interazione tra i membri del gruppo. Forte tensione dialettica che comporta spesso l’utilizzo di toni accesi, tendenza a parlarsi addosso, voce alta. Evidenti conflitti interpersonali irrisolti che non facilitano il dialogo. Eccesso di protagonismo di alcuni e conseguente paura del giudizio per altri. Delusione nei processi partecipativi soprattutto in presenza di persone che tendono ad emergere più degli altri e monopolizzano il dialogo.

5 - Risoluzione dei conflitti. Oltre all’assemblea, lo Scugnizzo è organizzato in tavoli tematici:

- Tavolo attività culturali
- Tavolo economia e beni comuni
- Tavolo edilizia e autocostruzione

Nell’interazione tra le persone è normale che emergano delle conflittualità, per questo si è dato vita al “tavolo fare comunità” che è il luogo deputato alla gestione dei conflitti personali. L’intento del tavolo è quello di spersonalizzare il problema e, attraverso una discussione di gruppo, portarlo dal livello personale ad un livello comunitario, in modo da risolverlo. La parola finale spetta all’assemblea di gestione e la decisione presa vale per tutti. Eventuali problematiche tecniche vengono quindi demandate ai tavoli tecnici.

6 - La difficile integrazione di gruppi sociali e politici diversi. Una scarsa integrazione tra gruppi anagraficamente e politicamente diversi. Vi è una componente più adulta (50-60 anni) con motivazioni legate alla realizzazione di eventi culturali, lo spazio come posto per fare eventi; una più giovane (25-35 anni) con una motivazione politica di gestione del bene comune e di movimento sociale, anche in linea con un certo approccio adottato dal sindaco De Magistris che infatti è stato esplicitamente appoggiato durante la campagna elettorale.

## **B) Regole di funzionamento della comunità e ruoli svolti dagli attivisti**

1 - Vi è una componente "Libertaria" della comunità che tende a rifiutare la definizione di regole. Molte cose quindi vengono gestite informalmente e possono produrre interpretazioni negative sul funzionamento del bene comune. Anche l'idea di non avere ruoli (autogestione) poi si può tradurre nel fatto che qualcuno i ruoli li svolge ugualmente ma senza che vi sia un riconoscimento formale di questi e un metodo per decidere pubblicamente chi li svolge. Questo per esempio succede anche su aspetti come la definizione di chi ha le chiavi e quindi il potere di accesso all'Ex Asilo. Per contro chi si impegna tecnicamente (come nel caso del tecnico del suono) si trova di fronte ad un super impegno a servizio degli altri senza che questo ruolo sia poi riconosciuto e regolato

2 - Egemonizzazione delle assemblee. Ci sono personalità dominanti (per competenze, storia politica, ecc..) che tendono a monopolizzare la conversazione e la discussione nei momenti assembleari. Manca una dimensione di ascolto e questo produce anche una mancanza di collegialità non per intenzione di qualcuno ma di fatto. Molti hanno remore nel prendere parola nell'esprimere opinioni proprio per questo clima di "dominio" da parte di alcuni.

3 - Funzionamento dell'assemblea Problema di gestione dell'assemblea dal punto di vista tecnico-pratico. Come prendere decisioni? A totalità o maggioranza? Anche quando ci si sono date regole di gestione non c'è stato poi chi le ha fatte rispettare.

4 - Mancanza di chiarezza nell'organigramma per cui a volte si ha l'impressione che alcune decisioni vengano prese preventivamente da un gruppo ristretto di persone. Non c'è un adeguato clima di fiducia che permetta poi a singole persone di assumersi delle responsabilità maggiori senza il rischio che il resto della comunità legga questa cosa come prevaricazione. Anche la sensazione percepita da molti di non essere ascoltati agisce negativamente sul clima di fiducia. Non sono mai state proposte azioni di team building per migliorare i rapporti di fiducia tra i membri e le diverse componenti della comunità.

5 - Mancanza di organizzazione del tempo e dei ruoli rispetto alle cose da fare. In questo senso la partecipazione viene ostacolata anche dalla mancanza di un luogo fisico dove incontrarsi (che non sia le panchine del Parco). Inoltre l'indeterminatezza del "chi fa cosa" produce ulteriori problemi tra i membri della comunità che sfociano anche in veri e propri contrasti.

6 – Fiducia. L'assemblea, che si riunisce tutte le settimane, delibera anche sui "residenti", ovvero persone che si sono distinte nell'impegno e si sono dimostrate responsabili alle quali vengono date le chiavi dello Scugnizzo.

7 - Siccome le decisioni vengono prese all'unanimità, spesso i tempi decisionali si allungano al fine appunto di trovare equilibrio tra le parti e quindi unanimità. Ovviamente, questo tipo di regola decisionale può creare difficoltà quando si tratta di prendere decisioni immediate e in tempi brevi dove la consultazione risulta più difficile o addirittura impossibile nei tempi richiesti.

8 - Una debole organizzazione del lavoro. A noi manca una buona organizzazione del lavoro che renda più efficace per tutti la gestione del Lido Pola. Una migliore organizzazione può favorire la partecipazione attiva. Le persone più esperte, con maggiore esperienza tendono a fare di più. Bisogna essere più capaci a far lavorare anche gli altri. Anche se per imparare ad agire ci vuole tempo. Il tempo di imparare. Dovremmo dedicare più attenzione alla formazione e all'autoformazione per acquisire competenze specifiche per favorire la responsabilizzazione delle persone.

### **C) Tenuta rispetto agli obiettivi**

1 - Oltre all'indeterminatezza dell'organizzazione temporale, anche l'indeterminatezza delle azioni a prescindere dalla volontà dei singoli, causa disamoramento della causa ed allontanamento. Infatti molte azioni nel tempo appaiono irrealizzabili a causa di ostacoli burocratici e politici e questo aumenta il tasso di sfiducia e di abbandono. Infatti, le persone, se pur animate da grande entusiasmo iniziale, si arrendono poi dinanzi a ripetuti ostacoli.

2 - In parte si è persa partecipazione anche a causa di uno scoramento da parte di chi ha visto il recupero dello Scugnizzo come un impegno così grande da sembrare quasi impossibile.

3 - Difficile mantenere l'impegno nel tempo. Abbiamo difficoltà nel mantenere un alto livello di partecipazione perché molti programmi e obiettivi hanno bisogno di tempi lunghi e il gruppo originario, crescendo, si trova ad avere meno tempo da mettere a disposizione (bisogno di lavorare, gli studi, ecc.). Dobbiamo migliorare la capacità di responsabilizzare i giovani partecipanti.

### **D) Identità e visione comuni tra i diversi membri della comunità**

1- Si tratta sostanzialmente di una comunità di scopo. Vi si partecipa perché ci sono spazi per fare cose che altrimenti sarebbe difficile fare altrove. Vi è quindi una forte resistenza all'autoriflessione e alla rappresentazione comune di quello che si fa. Non si dialoga tra i diversi gruppi che svolgono attività artistiche. Proprio per questo radicale pragmatismo è più facile chiedere alle persone ore di impegno per un lavoro concreto (aiutare in qualche intervento tecnico) piuttosto che per parlare di qualcosa che riguarda la comunità.

2- Comunità eterogenea che vive due dimensioni del bene: l'uso degli spazi da un lato (una partecipazione strumentale) e la gestione della comunità (una partecipazione "politica") facendo anche riferimento ad ideologie e interessi molto diversi tra loro. Questo porta alcuni membri ad avere un approccio strumentale al bene comune e altri ad averne uno più politico. I primi non sembrano particolarmente interessati al secondo.

3 - Difficoltà (oggettive) di aggiornare i nuovi partecipanti sull'evolversi del bene comune . Chi è entrato nella comunità al tempo del COVID non è aggiornato sui processi partecipativi. La partecipazione in tempi di pandemia è stata rallentata anche dalla modalità delle assemblee: in parte in presenza ed in parte on line.

### **E) Le diverse dimensioni della partecipazione**

1 - Due livelli di partecipazione. Uno più gestionale ordinario dove ci sono persone che si impegnano per più tempo e che non mostrano interesse per il livello assembleare (non partecipano all'assemblea) e un altro invece più politico con un impegno di tempo minore e molte centrato sull'assemblea. Il bisogno sarebbe quello di far dialogare l'anima politica con quella pragmatica (dell'uso dello spazio). Il fatto che chi usa gli spazi per le proprie attività non partecipa alla vita politica è un problema. Questo è determinato dalla presenza in parte di freeriders. Ma anche dal fatto che la "comunità" non partecipa più di tanto nella produzione artistica di chi occupa gli spazi. Questo per altro porta a non utilizzare le competenze e la intelligenza di tante persone che vivono lo spazio.

2 - Una delle sfide maggiori è la forte eterogeneità della comunità dello Scugnizzo (in termini culturali, sociali, demografici). Inoltre è possibile distinguere due categorie: gli attivisti dai semplici fruitori delle attività. Si cerca quindi un modello per cercare di coinvolgere maggiormente i semplici fruitori e portarli ad un livello di partecipazione maggiore. Per cercare di aumentare il

grado di coinvolgimento e di responsabilità verso il bene comune sono stati proposti dei progetti. I progetti vengono proposti dai singoli e portati in assemblea che eventualmente approva e ri-direziona al tavolo competente per l'attuazione. I progetti vengono approvati solo se in linea con la mission della comunità. Per rimanere sempre aggiornati sullo stato di avanzamento dei progetti c'è l'obbligo di riportare bilanci in assemblea, 2 volte all'anno, oltre alla comunicazione con i tavoli di lavoro.

#### **F) Accoglienza, scarsa facilitazione, relazioni informali**

1 - Difficoltà di inserimento per i nuovi, a causa della mancanza di momenti di consolidamento di rapporti personali. In questo ambito la pandemia, che ha ulteriormente ridotto i momenti di ritrovo conviviali, ha acuito questa difficoltà.

2 - Una difficoltà emerge nel dare continuità ai tavoli di lavoro. Questo implica che, spesso, se arriva una persona nuova, non trova subito un riferimento e quindi viene rimbalzato da una persona ad un'altra. Questa discontinuità è dovuta soprattutto alla base volontaristica ed agli impegni personali.

3 - Timore ed inibizione ad intervenire in assemblea. L'assemblea sostanzialmente riesce a decidere tutto all'unanimità. Sicuramente non tutti esprimono la loro opinione e questo può creare qualche dissidio, incentrato tuttavia su aspetti secondari e marginali che in genere vengono superati nella pratica. Non sempre si riesce a garantire piena orizzontalità nell'assemblea a causa del fatto che su alcuni argomenti qualcuno è più esperto e altri meno e questo crea asimmetria nella discussione e presa di decisioni. Questo può provocare anche inibizione di alcune persone nell'intervenire.

4 - Abbiamo sperimentato la organizzazione di assemblee di cura che permettano una maggiore espressione da parte di persone che sono più timorose nell'intervenire. Abbiamo anche cercato di organizzare assemblee di gestione aperte al di là del collettivo (che è il nucleo di attivisti assidui e anche il nucleo originario della occupazione) su temi specifici e usando anche i tavoli di lavoro per approfondire aspetti e favorire la progettualità

5 - Il rischio di apparire un gruppo chiuso ed escludente. Gli attivisti del Lido Pola sono stati un gruppo di amici e un sistema relazionale che precede l'occupazione e l'impegno politico e questo può far apparire il gruppo escludente, un gruppo chiuso, il che potrebbe non favorire la partecipazione.

6 - C'è poca "intimità" tra i membri della comunità. Forse è un problema culturale. C'è una resistenza a condividere individualmente le diverse esperienze che i frequentatori vivono all'interno del bene comune. Mancano (forse anche a causa del Covid) momenti conviviali. L'assemblea non può rispondere a questa necessità.

---

## CRITICITÀ RELATIVE AI PROCESSI PARTECIPATIVI CON IL TERRITORIO E I SUOI ATTORI SOCIALI

### A) Visione della dimensione partecipativa

1 - È una comunità di interesse artistico (i membri sono legati alla dimensione artistica) e non una comunità sociale e quindi tende ad avere poche relazioni con il territorio. Anzi ha uno scarso interesse alle relazioni con il territorio.

### B) Accoglienza

1 - Chi viene qui per la prima volta non capisce il senso di quello che avviene qui e del luogo se non viene “accompagnato” da qualcuno della Comunità. Volendo essere molto includenti abbiamo una debole identità comune e questo paradossalmente non include. Anche l’Assemblea (che per definizione è aperta) di fatto risulta poco inclusiva e partecipata solo dall’anima politica.

### C) Ascolto/Dialogo/Comunicazione con il territorio

1 - Con il quartiere non riusciamo a dialogare a sufficienza. Non vediamo di buon occhio (o meglio non siamo accoglienti) con le realtà del quartiere. È sostanzialmente un luogo per artisti e produttori culturali. Raramente abbiamo un rapporto con l’ambiente esterno e solo in occasioni speciali (spettacoli, eventi dove più che partecipare si fruisce di una produzione).

2 - Nessun ostacolo rilevato nella comunicazione con gli interlocutori del territorio che considerano la Comunità del Parco dei Quartieri Spagnoli come una risorsa. In generale il dialogo con l’esterno è favorito dalla credibilità personale e dalla riprova sociale di ciascun membro della Comunità. Alcuni membri sono fortemente inseriti in altre reti di interesse e sociali con le quali è più facile il coinvolgimento

4 - Il dialogo con l’esterno varia molto in base alle classi sociali. Sicuramente lo Scugnizzo è conosciuto dai più giovani soprattutto in relazione agli eventi e dalle fasce deboli grazie ad alcuni progetti proprio di supporto (alla povertà, alla dispersione, ecc.). C’è invece una fascia di popolazione “borghese” che pur avendo sentito parlare dello Scugnizzo non ne conosce le attività. Da questo punto di vista ha anche influito l’organizzazione di eventi che parlano solo ad alcune parti sociali e culturali. Il dialogo più difficile è quello con la parte di microcriminalità del quartiere.

5 - In generale c’è da parte della comunità dello Scugnizzo una grande attenzione ai problemi ed ai fastidi che possono venire proprio dalle attività dello Scugnizzo e si cerca quindi di ascoltare la popolazione e cercare di trovare rimedi.

6 - Inoltre, siccome all’inizio dell’esperienza, si era molto concentrati sul recupero del bene, l’attività di comunicazione con l’esterno di fatti è iniziata da poco tempo ed ha subito un forte rallentamento a causa della pandemia.

7 - Il Lido Pola è molto attivo nel fare attività sul territorio. La principale è stata la organizzazione del Carnevale di Bagnoli che ci ha dato visibilità, ci ha fatto conoscere e ha richiamato l’interesse di molte persone per il Lido Pola.

8 - Condividere storia e missione di Lido Pola con i “nuovi”. Chi viene ad una iniziativa, ad un evento, o giovani che partecipano alle attività sociali ha la difficoltà (naturalmente) di capire la storia che c’è dietro Lido Pola e la sua identità sociale, politica. Dovremmo investire più tempo e attività per raccontare ai giovani la storia di Lido Pola.

## **D) Reti sociali**

1 - La partecipazione a questo spazio è facilitata dalla capacità di convocazione di chi gestisce il bene, dovuta ad una esperienza di impegno sociale e culturale e dal fatto di essere inseriti in molteplici reti sociali e territoriali.

2 - La partecipazione è stata facilitata dal coinvolgimento in molte iniziative di enti di terzo settore attivi sul territorio e con i quali abbiamo rapporti anche di impegno personale. Ad esempio le attività sociali svolte con il progetto adolescenti del comune che coinvolge le scuole, le cooperative che si occupano di educazione di strada, ecc. ha portato all'avvicinamento di giovani. Abbiamo svolto dei laboratori scolastici all'interno di Lido Pola.

## **E) Difficoltà a convertire la partecipazione occasionale in impegno continuativo**

1 - Risposta positiva anche in termini di partecipazione attiva alle attività che però fa difficoltà a tradursi almeno in parte in impegno continuativo nella comunità.

2 - Dalla chiacchiera da Bar alla chiacchiera per progettare. Teniamo conto che noi non puntiamo ad aprire tanto per aprire. La partecipazione deve essere guidata da una progettualità. Abbiamo provato a trasformare la "chiacchiera da bar" in un momento di progettualità con il format "time out": con questo modello, i vari momenti di incontro non hanno semplicemente il fine ludico di incontro e di svago ma ogni volta c'è un momento di riflessione su un tema, un intento di progettualità che favorisca l'emergere di un progetto che poi possa essere tradotto in concreto con il coinvolgimento delle persone. Questo è stato uno strumento che ha favorito la sensibilizzazione ed il coinvolgimento dei giovani.

3 - Il difficile passaggio dalla partecipazione per gli eventi alla partecipazione per la gestione. Siamo bravi a creare "Hype" (eccitazione, attivazione, aspettativa rispetto ad eventi e attività), ma non siamo capaci a mantenerlo dopo la fase iniziale.

4 - Difficoltà a convertire la partecipazione occasionale in impegno continuativo. Risposta positiva anche in termini di partecipazione attiva alle attività che però fa difficoltà a tradursi almeno in parte in impegno continuativo nella comunità

## **F) Conflitti sociali e politici**

1 - Sperimentate varie forme di comunicazione col quartiere/cittadinanza: TV, giornali, volantinaggio. Ma c'è un Persistente distacco della cittadinanza derivante anche dalle pressioni politiche negative ed in generale dal clima di continua diffamazione delle azioni degli attivisti (molti coinvolti in cause penali derivanti proprio dal loro impegno alle Monachelle).

2 - Bisogna far crescere la cultura del bene comune e scardinare un'idea serpeggiante che gli attivisti vogliono solo "prendersi" il bene.

## **G) Ostacoli (rischi) che frenano la partecipazione**

1 - Il problema principale è la mancanza di legittimazione che spinge non a lavorare sull'agire (non si possono più fare attività nel nostro bene comune) ma piuttosto sulla difesa. Molto pregiudizio è scaturito anche dal fatto che a lungo il luogo è stato interdetto alle persone da barriere fisiche e per lungo tempo è stato considerato solo un posto pericoloso (spaccio, prostituzione, ecc.)

2 - Uno dei principali fattori di freno alla partecipazione da parte degli interlocutori sociali e del territorio è la scarsa legittimazione in senso istituzionale della comunità ad agire. Difficile partecipare alla gestione di un bene, interdetto dal comune di Pozzuoli e gestito da persone che sono state denunciate. Inoltre si sono subito atti di vandalismo evidentemente per creare danno

alla comunità e mandare segnali di rigetto da parte della comunità. La partecipazione in tale quadro appare rischiosa per chiunque

3 - La difficile accessibilità e praticabilità del bene. La partecipazione esterna è resa difficile soprattutto da fattori materiali: l'assenza di trasporti pubblici, la istituzione della ZTL che non permette a chi viene da fuori di raggiungerci con i mezzi propri, la mancanza di parcheggi soprattutto ei periodi in cui la zona è letteralmente congestionata dalla movida

4 - L'incertezza nei rapporti con la PA non aiuta la partecipazione. Un altro freno alla partecipazione è l'assenza di un quadro certo di rapporti con la pubblica amministrazione sia per gli aspetti gestionali sia per quelli tecnici. Molte cose non possono essere fatte senza l'intervento della amministrazione e questo frena la partecipazione. Su questo incide anche una certa conflittualità politica tra la municipalità e l'amministrazione comunale. La partecipazione più larga è frenata dalla impossibilità di raggiungere materialmente alcuni obiettivi che ci siamo prefissati perché non riusciamo ad ottenere l'intervento della pubblica amministrazione. L'impossibilità di raggiungere obiettivi non aiuta la partecipazione.

---

## CRITICITÀ DEI PROCESSI PARTECIPATIVI NELLA INTERLOCUZIONE CON GLI STAKEHOLDERS ISTITUZIONALI

**1 - Il ruolo della Municipalità** Lido Pola partecipa molto della vita del territorio anche attraverso l'Osservatorio popolare di Bagnoli che tra l'altro riunisce una serie di organizzazioni storiche del quartiere e con le quali Lido Pola ha avuto pezzi di storia comune. Il Lido però ha avuto un ruolo più defilato forse perché con l'occupazione ci siamo dovuti occupare maggiormente di noi stessi, della gestione del bene.

**2 - Conflittualità con gli altri attori sociali del territorio.** In quel contesto vi è una certa conflittualità con Villa Medusa – un altro bene comune - legata anche ad un loro eccessivo protagonismo. Questo potrebbe essere spia di una scarsa coerenza tra i processi partecipativi dei beni comuni e altri processi partecipativi che fanno comunque riferimento agli enti amministrativi (Comune, Municipalità, Piano di sviluppo di Bagnoli, ecc.)

**3 - Una certa conflittualità con il comune di Napoli.** Si registra una certa conflittualità con i referenti dell'uso civico del Comune di Napoli che forse non facilita la risoluzione di alcuni problemi di natura amministrativa e burocratica. Forse questo è legato anche da una diversa visione circa la missione e il ruolo dei beni comuni. Tale aspetto non è stato mappato adeguatamente ma tuttavia emerge chiaramente dagli interventi. (nota dell'animatore e del verbalizzatore)

**4 - Il ruolo di Invitalia.** Non emergono azioni che favoriscano una interlocuzione partecipativa con Invitalia che per lo sviluppo del territorio e il suo riutilizzo ha un ruolo importante. Di fatto non ci sono relazioni partecipative con Invitalia.

**Incomprensione tra diversi approcci alla gestione del bene e sui ruoli.** C'è una incomprensione da parte degli interlocutori sul nostro sistema gestione senza ruoli certi. Il comune fa difficoltà a dialogare con soggetti sempre differenti. La interlocuzione avviene più che altro per relazioni personali anche perché occorre tenere conto amministratori e tecnici hanno partecipato alla creazione dell'ex Asilo sin dall'inizio.

**5 - Scarsi definizione e riconoscimento dei ruoli.** Traspare una visione degli interlocutori istituzionali come di soggetti che hanno dei doveri nei confronti dell'ex asilo più che come soggetti che collaborino (ad esempio: il ritiro dei rifiuti). Sostanzialmente non vi è compartecipazione se non solo al livello politico attraverso relazioni personali (*nota dell'animatore e del verbalizzatore*).

**6 - Una partecipazione delle istituzioni teorica.** C'è un diffuso senso di scoramento verso le pubbliche amministrazioni coinvolte, comune di Napoli e comune di Pozzuoli, visto la situazione di indeterminatezza e la mancanza di prese di posizione chiare da parte dei due enti. Si registra una sensazione di abbandono da parte del Comune che se da un lato riconosce il ruolo della comunità e ne appoggia l'azione dall'altra è stato assente in tutti quei frangenti in cui la legittimità ad utilizzare il bene è stata messa in discussione anche con gravi rischi per le persone impegnate in prima linea

**7 - Eccessivo peso burocratico nella partecipazione con le istituzioni.** Buone e riconosciute anche le relazioni con le istituzioni e con la pubblica amministrazione. La forza di questo dialogo viene però minata dall'eccessiva burocratizzazione dei rapporti, per cui qual si voglia azione ha bisogno di un iter autorizzativo che rallenta e scoraggia.

**8 - Partecipazione solo dopo azioni di pressione.** C'è stato un momento iniziale di buon dialogo, poi le cose sono peggiorate soprattutto a causa di una mancanza da parte degli attivisti di

“pressare” le istituzioni per ottenere le cose. Molti problemi derivano dall’interlocuzione con i servizi pubblici.

**9 - Scarsa fiducia nella pubblica amministrazione.** In generale c’è un sentimento di disaffezione verso la politica e quindi verso la pubblica amministrazione. In mancanza infatti di azioni immediate e dinanzi a lungaggini amministrative si riscontra delusione e mancanza di partecipazione.

**10 - Mancanza di una visione di lungo termine.** Alla politica è mancata una visione di lungo termine che ha causato una non continuità delle relazioni.

**11 - Osservatorio come facilitatore.** Un risolutore di alcune di queste problematiche è sicuramente l’osservatorio dei beni comuni che facilita il dialogo con la pubblica amministrazione. Sarebbe utile costituire in seno alla pubblica amministrazione delle consulte per raccogliere le problematiche e migliorare il dialogo tra i cittadini ed i servizi pubblici.

---

## PARTE SECONDA

# MIGLIORARE I PROCESSI PARTECIPATIVI E DI CO-PROGETTAZIONE

---

## 1. MIGLIORARE LE RELAZIONI DI COMUNITA'

### DAI CONFLITTI ALLE OPPORTUNITÀ: VALORIZZARE LE DIVERSITÀ.

È evidente che se si dà voce agli attori del territorio non si può non fare emergere conflitti; essi si generano dalla naturale differenza di esperienze, carattere e punti di vista, di ciascuno. Quindi occorre trasformare questa diversità in un know how conoscitivo per tutti affinché rappresentino un fattore positivo per la partecipazione, piuttosto che negativo. Per far ciò bisogna valorizzare le diversità di ciascuno, così che da generatori di conflitti divengano potenzialità.

### PRIMATO DELLE PERSONE RISPETTO AI RUOLI

In questo processo di ascolto attivo è importante che chi interviene portando opinioni e punti di vista partecipi come persona e non come ruolo. Cioè deve mettere in gioco le capacità intrinseche alla persona non mediandole eccessivamente attraverso i ruoli che io rivesto (ad esempio essendo un funzionario pubblico, piuttosto che professore universitario o un attore). Questo modo di approcciarsi al confronto permette di liberare maggiormente la creatività delle persone.

### LA DINAMICA CONFLITTUALE TRA "ATTIVISTI" E "PARTECIPANTI"

In un processo partecipativo efficace, secondo l'approccio che abbiamo adottato abbiamo bisogno di tutti, anche e soprattutto di quelli che sono contrari al nostro pensiero o gli "antipatici" e anche di coloro che sono più marginali rispetto al momento gestionale (e che magari proprio per questo possono ingenerare il rischio per il gruppo di rimettere sempre tutto in discussione in quanto non si è preso parte in precedenza a processi decisionali che hanno definito già delle basi condivise da parte degli attivisti.

Questo atteggiamento inclusivo, però diventa positivo e produttore solo se è chiaro a tutti che ci sono delle regole, che sono quelle dell'ascolto che abbiamo detto prima. La litigiosità nasce dalla mancanza di un clima collaborativo. Ecco perché occorre creare il clima giusto per un buon processo partecipativo. Un litigioso portato in un contesto di ascolto spesso diventa collaborativo.

### LA DINAMICA TRA GLI "ATTIVISTI" LA COMUNITÀ E IL TERRITORIO

Quello che succede agli attivisti è che si immergono nell'impegno più specifico che gli interessa. E questo è naturale e anche giusto. Tuttavia, senza volerlo, rischiano di avere i paraocchi e pensano di sapere già tutto grazie alla loro esperienza accumulata. Quello che non sanno invece è come si è percepiti dagli altri, cosa pensano gli altri su quello che fai e su come lo fai. Quindi gli attivisti hanno il problema di mettersi in gioco periodicamente mettendosi in una posizione paritaria con soggetti portatori di altri interessi (nel territorio o all'interno della comunità).

Altrimenti l'impegno attivo diventa più importante rispetto ai bisogni dei diversi soggetti della comunità e del territorio. Che è la ragione per la quale ci si attiva.

Anche gli attivisti devono periodicamente mettersi in gioco nel territorio che li ospita. Questo significa essere capaci di confrontarsi con la comunità e cercare di capire cosa gli altri pensano degli attivisti e delle attività.

Per aumentare la partecipazione si può adottare il modello della comunicazione attiva che è comunicazione visuale, ovvero passa attraverso il racconto di storie illustrate (visuali). Questo modo di comunicare (e non semplicemente informare) può servire ad agganciare quelle persone meno presenti che nella visualizzazione della storia è come se prendessero parte essi stessi al processo.

### DAL PARADIGMA DEL RECLUTAMENTO A QUELLO DELLA GENERAZIONE DI LEADERSHIP

Occorre **un cambio di paradigma**. Invece di “reclutare” e quindi ti convinco che questa è una idea giusta, che devi fare questa cosa, che devi aiutarmi, che devi pensarla come me, che devi votare questo partito, che devi firmare questa petizione, parto dall’atteggiamento opposto: che cosa ti interessa e perché, che cosa ti sta a cuore. Questo è il modo in cui dai potere all’altro e crei fiducia in quanto la persona non si sente utilizzata. Si sente messa al centro e proprio per questo inizia a tirare fuori la sua leadership, il suo potere personale. Ed è questo proprio quello che ci serve: **non ci servono seguaci, ci servono leader**.

### IL PROGETTO NON È SUFFICIENTE, SE NON C’È RELAZIONE E ASCOLTO

Leggendo la mappatura degli ostacoli rilevati nelle comunità, ho visto progetti ambiziosi di gestione dei beni comuni, di spazi da restituire alla città e anche di una progettualità artistica e di territorio. Quale è il problema e soprattutto il rischio se noi in un processo partecipativo partiamo solo dal progetto: è che noi partiamo da quello che ci piace fare e siamo bravi a fare (e questo è giustissimo metterlo a disposizione della comunità) ma poi ci limitiamo a pensare in termini di “come faccio a farlo?”. Il rischio è di chiudersi nel proprio progetto.

Quale è la potenzialità di un progetto? Da una parte le caratteristiche uniche di chi lo porta avanti (e quindi cosa sono bravo a fare) ma dall’altra il modo in cui il territorio in cui lavori ti chiama a dare il tuo contributo. Ma il “territorio” io non lo posso capire, senza ascoltarlo. Il territorio in cui si lavora, di che cosa ha bisogno? Se noi ci mettiamo in ascolto di quello che ha bisogno il sistema quartiere e ne capiamo la complessità, possiamo fare “quello che siamo bravi a fare” in un modo che esprime completamente la sua potenzialità. Per fare questo però ci dobbiamo mettere in ascolto e dobbiamo riuscire a vedere oltre il nostro singolo progetto e la nostra singola attività.

### APPROCCIO RI-GENERATIVO V/S APPROCCIO ESTRATTIVO-DEGENERATIVO

Il vostro lavoro riguarda la rigenerazione sia in senso urbano, sia in senso sociale e culturale di una comunità e della sua città. Occuparsi della rigenerazione richiede che vi sia un cambiamento di mentalità o, meglio, il cambiamento di un paradigma della nostra azione adottando un **approccio ri-generativo**.

Il potenziale di qualcosa è connesso alla sua capacità di dare un contributo benefico al funzionamento di un sistema più ampio. La premessa è che il potenziale non esiste al di fuori di un sistema. Quindi, una dimensione del vedere il potenziale di un progetto o di un luogo è guardarlo dall’esterno, in termini di relazioni interdipendenti che coinvolgono in modo sistemico i diversi soggetti. L’ascolto quindi crea delle possibilità di relazione con i soggetti del sistema

Dalla parte opposta del paradigma ri-generativo c'è il **paradigma estrattivo/degenerativo** che è quello del capitalismo e della burocrazia, che è fatto di "progettifici", compartimentazione, attività isolate e fuori contesto, do ut des, visione a corto raggio, autoreferenzialità... ecc.

Se vogliamo essere rigenerativi e quindi fare rigenerazione urbana e sociale, dobbiamo tenere a mente, mentre lavoriamo, almeno tre sistemi, tre livelli, uno più complesso dell'altro: il progetto; il contributo potenziale di questo progetto al quartiere; il contributo potenziale del quartiere con il mio progetto per la città. Se proviamo a guardare con questa visione quello che facciamo, ci rendiamo conto che

1 – dobbiamo ascoltare quello che abbiamo intorno: come faccio a sapere quello di cui il quartiere ha bisogno se non lo ascolto

2 saper ragionare in termini di complessità di soggetti che si relazionano fra loro e non sono isolati.

### AL CENTRO DELLA PARTECIPAZIONE DI UN GRUPPO C'È "IL PERCHÉ" E NON SOLO" IL COSA" (UNA QUESTIONE EMOTIVA PIÙ CHE INTELLETTUALE)

Il Community Organizing lavora sulle storie e sull'ascolto. Perché le storie sono importanti.

Si cerca di coinvolgere le persone sulle proprie storie di vita perché quello che ci mobilita è qualcosa che è avvenuto nella nostra storia di vita che ci ha scosso e che ci ha mobilitato, magari facendoci scoprire qualcosa su di noi, magari delle capacità che usiamo per riparare (ad esempio) una ingiustizia che abbiamo subito.

Invece i modelli organizzativi tradizionali, soprattutto nel sociale, ci portano a parlare non del perché ma del **cosa facciamo** (mobilitazione, facciamo questa campagna, gestiamo questo teatro, assistenza agli anziani...). Il **cosa tende a dividerci** e a **farci lavorare** a compartimenti stagni mentre il **perché** mobilita le persone in un altro modo: producendo il senso delle cose che facciamo.

Non è facile capire perché facciamo le cose. Il perché ci viene dato da una percezione più profonda che risiede nel cervello limbico che governa le **emozioni** e non nella neocorteccia che governa il linguaggio e quindi abbiamo difficoltà ad esprimerlo a parole. Per fare il passaggio dalla parte emotiva a quella razionale ci serviamo delle **storie che collegano la parte emotiva a quella razionale**. Il perché quindi non è mai del tutto razionale. Io faccio questo perché è legato ad una storia della mia vita. Questo sembra più individualistico come approccio **ma alla fine è quello che connette le persone e le fa lavorare insieme**.

### IL TRIPLO VALORE DELL'ASCOLTO: EMPATIA, RELAZIONE (FIDUCIA) E PERCEZIONE DEL NUOVO

Tentando deliberatamente di vedere il mondo dalla prospettiva degli altri, diventiamo consapevoli di cose al di fuori del nostro schema solito di percezione e quindi senza i nostri soliti filtri e pregiudizi. Se io veramente ascolto entro nel mondo dell'altra persona e cerco di vedere il mondo come lo vede lei. E questo oltre a creare empatia e relazione fa bene a me che riesco a percepire qualcosa di nuovo. I Community organizer fanno molti incontri relazionali a settimana (rappresenta la maggior parte del loro lavoro) ma non ne parlano come di qualcosa di faticoso, ma di rigenerazione della propria motivazione.

---

## 2. MIGLIORARE I METODI DELLA PARTECIPAZIONE

### IL METODO PER GENERARE COLLABORAZIONE: ASCOLTARE

Ma come si genera un clima di accoglienza reciproca? Ovvero un contesto nel quale tutti sanno che saranno ascoltati a prescindere dalle divergenze? Come si crea un vero clima di collaborazione tra le persone? Attuando l'**ascolto attivo**, ovvero favorendo un clima in cui si assume a priori che l'altro abbia ragione. In questo modo ciascuno saprà di non essere giudicato e si supera quella paura alla partecipazione che deriva principalmente proprio dalla paura di essere giudicati o non ascoltati; in questi casi la partecipazione anziché essere un momento di potenziamento diviene momento di frustrazione. Il primo punto è creare un contesto in cui tutti sanno di essere ascoltati e apprezzati indipendentemente dalle proprie divergenze anzi meglio se sono presenti le divergenze poiché queste ci aiuteranno a comprendere cose che viceversa non vedremmo.

*Kurt Lewin diceva che uno dei grandi problemi della nostra società è che quando c'è un problema tutti pensano a come risolvere il problema mentre invece occorre pensare primariamente a come creare un contesto in cui ciascuno possa affrontare il problema in modo sereno e collaborativo. Il problema si affronta quando c'è la dinamica di una vera collaborazione.*

Il primo punto e il punto di partenza è che hanno tutti ragione e quindi siamo orientati a capire le ragioni di tutti. Ci riuniamo in qualità di esploratori di mondi possibili.

### IL METODO PER GENERARE COLLABORAZIONE: FAR EMERGERE VALORI COMUNI

Questo vuol dire accettare tutte le diversità e mettere in grado le persone di elaborare la vision di un futuro desiderabile. Questo lo si può fare attraverso un brain storming in due step.

- Nel primo, si lavora sul **futuro probabile**, si chiede: come ti immagini il nostro quartiere (la nostra realtà, la nostra città, ecc.) tra cinque anni, se i trend attuali non cambiassero?
- Nel secondo step, si lavora sul **futuro desiderabile**, ossia si pone la questione: siamo nel futuro tra cinque anni e le cose, nel nostro quartiere (realtà, città, ecc.), sono migliorate: descrivi cosa.

Nel raffronto tra i futuri probabili e i futuri desiderabili esce fuori la vision del futuro condiviso; ovvero scriviamo quali sono i passi che ci possono portare dal futuro probabile al futuro desiderabile.

La **condivisione del futuro genera partecipazione positiva** ed una progettazione in cui **ciascuno si impegna a fare qualcosa**.

### L'APERTURA A DIVERSE OPINIONI AUMENTA LA POTENZA INVECE DI DIMINUIRLA

Noi siamo abituati ad uno schema patriarcale di gestione delle decisioni. Se l'altro ha un parere divergente dal mio tendenzialmente ha torto. Questo atteggiamento sembra aumentare il potere di una persona (Di un gruppo) ma al contrario la depotenzia, depotenziando anche la capacità di una comunità di prendere decisioni valide. Mi è sembrato in alcuni ostacoli da voi segnalati di rintracciare questo tipo di schema. Bisogna invece passare ad una pratica concreta che possa favorire l'ascolto delle diversità.

In questo ci può aiutare il Diagramma di Kaner.



È uno schema di incontro in cui le diversità diventano risorse. La parte superiore (in nero) identifica lo schema "patriarcale" mentre quella in basso in rosso lo schema dell'ascolto delle opinioni di tutti. Il facilitatore spinge all'ascolto attivo, ovvero chiede a ciascuno di ascoltare assumendo che l'altro abbia ragione, e stimola le domande affinché le persone capiscano veramente il punto di vista dell'altro. Ovvero per comprendere veramente un punto di vista diverso dal nostro, bisogna porre domande che ci aiutino a capire. Questo modo di procedere farà emergere che il tema posto ha davvero molte sfaccettature e soluzioni possibili. Come mettere a sistema tutte queste opzioni diverse?

L'atteggiamento finale non è quello del "o" - "o" ma piuttosto "e" - "e", quindi assumendo che tutte le proposte siano possibili e giuste. L'esito finale è un progetto che non nasce dalla scelta di una maggioranza ma dalla **co-progettazione sulla base delle diversità espresse**. Nel caso (limite) che non si dovesse trovare un accordo sulla base di una completa co-progettazione, si può procedere con una scelta a maggioranza. Così facendo il voto a maggioranza non insorge a priori ma solo nei casi in cui non si riesca ad adottare il modello della co-progettazione. Tutto questo necessita di una figura del **facilitatore**, il quale come primo compito ha quello di assicurarsi che a tutti siano chiare **le regole dell'ascolto attivo** e che le abbiano accettate. Quindi è necessario che tutti accettino di stare in un contesto di ascolto attivo. Il facilitatore tende a trasformare giudizi e "posizioni" in domande. Ed è importante che tutto ciò venga fatto con simpatia e anche senso dell'ironia, e non con astio.

Tutto ciò comporta che si abbia pazienza nei processi decisionali. Non bisogna avere fretta di arrivare alle conclusioni. D'altro canto la realtà odierna è molto complessa e quindi richiede processi decisionali complessi, basati su diversi punti di vista.

## COME SI FA AD ASCOLTARE

Diamo per scontato che ascoltare sia una cosa facile, che tutti sappiano farlo ma non è affatto così. Quasi nessuno di noi lo fa e, soprattutto, quasi nessuno di noi lo sperimenta di avere qualcuno che veramente ci sa ascoltare e mettersi dalla nostra parte con il nostro punto di vista. Però questa è la chiave che crea fiducia e relazioni.

"Non è niente di straordinario, dirà più di un lettore, chiunque sa ascoltare. Ebbene, è un errore. Ben poche persone sanno veramente ascoltare. E come sapeva ascoltare Momo era una maniera assolutamente unica. Mentre teneva fissi i suoi vividi grandi occhi scuri sull'altro, l'altro sentiva con sorpresa emergere pensieri che mai aveva sospettato di possedere".

*Da il libro "MOMO", di Michael Ende*

## COME SI PRATICA IN MODO SISTEMATICO L'ASCOLTO ATTIVO. LA CAMPAGNA DI ASCOLTO

L'ascolto si realizza attraverso gli incontri relazionali che sono incontri uno a uno, faccia a faccia della durata di 30/40 minuti. Lo scopo dell'incontro **non è reclutare le persone, né vendere l'organizzazione o una causa specifica**. Sono fatti per comprendere la storia e gli interessi dell'altra persona, guardare al suo talento, energia e visione. E' ascolto attivo fatto di una serie di domande. Ma non è una intervista anche il Community organizer racconta qualcosa di se, è uno scambio. In un processo di organizzazione della comunità l'ascolto prende la forma di "campagne di ascolto" che è uno sforzo coordinato da parte di una organizzazione (o di un gruppo di organizzazioni) per chiedere alle persone (sia i membri della organizzazione che un pubblico più ampio) cosa gli piacerebbe cambiare rispetto al luogo in cui vivono e su che cosa vorrebbero agire collettivamente. Per una campagna di ascolto servono:

- 1 - un territorio di riferimento
- 2 – una base iniziale di volontari; una organizzazione adeguata per raggiungere un campione significativo di abitanti. Qui ci vuole il coinvolgimento delle aggregazioni già presenti sul territorio (la parrocchia, la scuola, ecc.).
- 3 – una formazione all'ascolto e alla facilitazione
- 4 – un obiettivo numerico di persone da raggiungere
- 5 – la restituzione finale di quanto ascoltato e il lancio dei passi successivi.

## SI PARTECIPA BENE SOLO SE SI GARANTISCE SICUREZZA PSICOLOGICA NEGLI INDIVIDUI CHE PARTECIPANO

Occorre capire che lo stato d'animo delle persone influisce in modo determinante nella partecipazione. Tutti noi (individualmente) abbiamo una grande aspettativa: essere **accolti, ricevuti** nella comunità, perché il genere umano ha vissuto la maggior parte della sua evoluzione, in una condizione di lotta costante tra individui. Solo molto di recente (da un punto di vista dell'evoluzione del genere umano) siamo usciti da questo modello, grazie al passaggio a società agricole, e poi infine con l'industrializzazione, la società di massa, le grandi città, le palazzine, ecc. Quindi il genere umano è evoluto proprio con la costruzione di sistemi di collaborazione, ossia garantendoci una comunità stretta, ma più grande della famiglia a cui fare riferimento. Nel nostro DNA c'è questo modello e quindi tutti noi ci aspettiamo di essere inseriti in un nido di relazioni calorose. Se riceviamo il contrario; questo crea un trauma continuo al nostro sistema nervoso e perché questa condizione contraddice una aspettativa neurobiologica dell'uomo.

Google ha fatto una indagine per capire quali siano le caratteristiche di un team efficiente. Quello che hanno scoperto è che erano le norme e non le persone a rendere i team "intelligenti". Ci sono due comportamenti che tutti i team migliori condividono

A – i membri dei buoni team parlano tutti nella stessa proporzione di tempo.

B - i buoni team risultano avere una media elevata di sensibilità sociale, la capacità di mettersi nei panni dell'altra persona e sintonizzarsi sul suo stato mentale

E questa è la **sicurezza psicologica**, è il **senso di confidenza**: il team non rigetterà le opinioni, punirà o metterà in imbarazzo nessuno. E' un clima di gruppo caratterizzato da **fiducia interpersonale e rispetto reciproco** nel quale le persone si sentono a loro agio a essere se stesse senza interpretare ruoli che non gli sono naturali. I buoni team hanno successo non per qualità innate dei loro membri ma per come si trattano l'un l'altro.

Quindi, il nostro sistema nervoso (senza la nostra piena consapevolezza) stabilisce se per noi il team è un posto sicuro o meno (si parla a tale proposito di *neurocezione* che è cosa diversa dalla percezione).

Il nostro sistema nervoso autonomo quando non ci sentiamo a nostro agio e sicuri agisce in tre modalità

- Lotta
- Fuga
- Congelamento

Quindi solo se percepiamo una sicurezza nell'ambiente in cui stiamo ci può essere coinvolgimento sociale: è un meccanismo di sopravvivenza!

Se traduciamo questi fenomeni in un contesto di assemblea (per fare riferimento alle criticità rilevate nella vostra esperienza) noi abbiamo inevitabilmente queste dinamiche:

- Lotta: "ho ragione io!"
- Fuga : "me ne vado mi avete rotto..."
- Congelamento: "ho paura di intervenire, sto zitto"

Quindi direi che il problema è quello di creare assemblee (o momenti e attività assembleari, di coinvolgimento) che favoriscono la sicurezza psicologica, consentendo di mettere in atto tutta una serie di pratiche che vanno incontro a questa esigenza di sicurezza.

---

### 3. MIGLIORARE GLI STRUMENTI DELLA PARTECIPAZIONE

#### UN NUOVO STRUMENTO DI COLLABORAZIONE PARTECIPATIVA CON L'AMMINISTRAZIONE: I PATTI DI COLLABORAZIONE

Per i rapporti con la pubblica amministrazione è indispensabile conoscere i patti di collaborazione che sono lo strumento giuridico che permette ai cittadini di intervenire nella cura dei beni comuni. Sono uno squarcio "dialogico" nel sistema burocratico e amministrativo che vede una Pubblica amministrazione solo come regolatore e decisore. La Pubblica amministrazione scopre che può dialogare nel senso stretto del termine e non solo prendere atto o contrapporsi. **Per approfondire il tema dei patti di collaborazione si veda, tra l'altro,:** <https://www.labsus.org/category/beni-comuni-e-amministrazione-condivisa/patti-collaborazione/>

#### RIUNIONI, ASSEMBLEE: COSA NON FARE E COSA FARE

Rischiamo sempre di scadere nel format "dibattito", al quale ci hanno abituato e che ha queste caratteristiche negative:

- Se non si hanno delle regole nelle riunioni o negli incontri si trasformano in dibattiti
- Questo stile privilegia chi sa parlare sopra gli altri e le persone estroverse. Il risultato è che non tutti parlano nella stessa misura
- Si crea un clima competitivo in cui si mettono in evidenza le differenze, il tentativo di vincere la discussione o il sentirsi in minoranza
- Enfatizza le divisioni e l'espressione dei punti di vista individuali piuttosto che l'ascolto
- Non consente l'emergere di una intelligenza collettiva diversa e più complessa delle singole opinioni
- Il dibattito è lo stile in cui si cade se non si ha un format diverso. Non avere un format vuol dire scegliere il dibattito.

Ecco le regole (del Community organizing) che facilitano una buona riunione/assemblea:

- Si parla in cerchio e una persona alla volta e si parla uno dopo l'altro. Tutti sanno che parleranno, avranno un tempo stabilito e uguale per tutti e tutti sanno che arriverà il proprio turno senza chiedere.
- Rispetto dei tempi
- La presenza di un facilitatore che assicura il rispetto delle regole
- Non si ribatte a quello che dicono gli altri. Ognuno parla per sé ed esprime il proprio punto di vista
- Stimolare a intervenire sulla base della propria esperienza personale non sugli "assoluti" (è giusto così, si fa così...)

"La partecipazione non funziona aprendo la porta e facendo accomodare chiunque arrivi. Facendo così arriveranno coloro che si ritengono gli interlocutori illuminati. Nelle aree più marginali e depresse in cui ho lavorato (...) sono tornata a Danilo Dolci e alla maieutica reciproca, la metodologia di indagine e autoanalisi che Dolci ha sperimentato in Sicilia dagli anni '50: porre domande, garantire libertà di esprimere ciò che si pensa sulla base delle proprie esperienze. E questo metodo non si può applicare se non si ripensano anche gli spazi e i tempi della partecipazione. Alle persone che sono stressate e la cui vita è complicata da condizioni socio-economiche difficili, bisogna andare incontro, in senso fisico e letterale. (...) E non basta arrivare su un territorio e chiedere alle persone "Che bisogno hai? Qual è il tuo problema?". La cosa più importante è aprire lo spazio dell'immaginazione, perché dentro il sogno ci sono anche tutti i problemi che non ne permettono la realizzazione".

Alessia Zabatinò, "Arte, partecipazione e sviluppo territoriale", 2018

## NON SOLO ASSEMBLEE

Occorre creare anche altri momenti oltre a quelli assembleari e decisionali perché se ci incontriamo soltanto per decidere, “fuga”, “lotta” e “congelamento” sicuramente si scatenano e prendono il sopravvento. Quindi l’invito è a creare momenti di ascolto diversi da quelli decisionali. Per esempio una cosa che si fa spesso nel Community Organizing è la valutazione, ossia: se abbiamo fatto un evento, dopo usiamo menti di confronto per domandarci cosa abbiamo imparato, come le persone lo hanno vissuto, cosa ce ne è sembrato. Questo migliora molto la capacità di tutti e non solo di chi ha proposto o fatto l’evento.

## L’IMPORTANZA DI SAPER FARE BENE LE ASSEMBLEE

Bisogna fare un lavoro su come si sta in assemblea, su come si conducono le assemblee. Se noi pensiamo ad assemblee come un insieme di soggetti co-attuanti allora bisogna fare un lavoro su come si fanno le assemblee.

Il nodo sta nel rapporto tra il soggetto individuale e il collettivo. Bisogna evitare che le assemblee si trasformino in assemblee di condominio, ossia assemblee che mettono al centro il conflitto. IL conflitto, che pure ci può essere, quando viene posto al centro delle assemblee, ha il potere di annullare la collettività.

Se siamo un bene comune abbiamo la necessità di ragionare in termini di spiritualità, perché stiamo generando una “economia del dono”, ossia fatta di scambi di valori di dare e restituire. L’agire personale e quindi il ruolo di ciascuno deve essere orientato alla comunità e non a se’ stesso. Quindi l’assemblea - non solo come modalità di riunione ma anche come luogo forte della comunità - deve essere animata da una certa spiritualità della comunità, che guida l’agire delle singole persone. **E’ il primato della collettività sulla soggettività.**

## IL FATTORE TEMPO (NELLE ASSEMBLEE) È DI PRIMARIA IMPORTANZA

Il problema non è tanto quello di individuare lo strumento migliore (è importante ma non primario) ma capire come si può re-immaginare il valore del tempo. Occorre lavorare sullo strumento migliore delle comunità che è l’assemblea. Strutturandola bene con un inizio e una fine, dandogli una disciplina: orario di inizio e fine. Un codice di autodisciplina che guida tutti nel regolare il proprio comportamento per garantire una piena e soddisfacente partecipazione.

Sarebbe bene evitare la moltiplicazione delle assemblee, individuando le necessità alle quali deve rispondere invece di creare assemblee per ogni cosa. Cercare di ridurre gli appuntamenti, che non vuol dire ridurre la dialettica. In questo ci può aiutare l’uso di piattaforme digitali che facilitano i percorsi di facilitazione. Ci sono delle ottime piattaforme che permettono e facilitano la organizzazione dei discorsi, delle decisioni. Le piattaforme non sostituiscono la presenza ma possono coprire una serie di processi decisionali e di confronto sui tanti aspetti. Ad esempio li riescono ad intervenire tutti in differita rispetto ad una assemblea.

Aiutarsi con la piattaforme digitali come luogo di partecipazione ossia usare le piattaforme digitali tutto l’anno. Si segnala che sono disponibili diversi strumenti digitali che favoriscono la partecipazione e i processi decisionali. A titolo di esempio si cita la piattaforma Decidim (<https://www.decidi.net/>)

Se si realizza una operazione del genere, si abbassano i costi della partecipazione e quindi questa cresce e di conseguenza cresce il progetto, l’engagement e il dare seguito ai bisogni e alle attese del territorio.

---

## 4. MIGLIORARE LA CULTURA ORGANIZZATIVA E I RUOLI DELLA ORGANIZZAZIONE

### LE REGOLE GARANTISCONO LA LIBERTÀ

La libertà non è assenza di regole ma è invece la possibilità che qualcuno possa esprimersi al massimo, essere creativo e avere più scelte a disposizione. Per garantire questo tipo di libertà, c'è bisogno di regole. Abbiamo bisogno di regole che garantiscano la moltiplicazione delle scelte, infatti libertà è scegliere tra una moltitudine di opzioni diverse. Essere liberi significa adottare modelli concreti del come fare a stabilire rapporti interpersonali di ascolto e potenziamento reciproco e capacità di progettazione a partire dalla diversità.

### DAI DIVERSI PUNTI DI VISTA ALLA SINTESI E ALLA DECISIONE

Ci vuole, all'interno di un gruppo di lavoro, un comitato individuato dal gruppo che raccolga i diversi punti di vista riconducendolo ad un progetto (un co-progetto) da riportare al gruppo per un confronto finale che è di tipo decisionale. Se non è possibile la unanimità allora si può procedere con il voto a maggioranza.

### LA LEGITTIMAZIONE DEI FACILITATORI

Il facilitatore deve avere autorevolezza verso persone che però ritengono autorevoli le regole dell'ascolto attivo e della co-progettazione. La sua autorevolezza è legata anche al fatto che si presenta come una persona normale che sa fare delle cose perché in passato ha sbagliato, sperimentato. Insomma non un "superuomo" ma una persona che ha fatto esperienza.

### NON C' È BUONA PARTECIPAZIONE SENZA TRASFORMARE LA CULTURA ORGANIZZATIVA. UNA CULTURA DIVERSA DA QUELLA BUROCRATICA E DEL MERCATO

Le capacità relazionali sono necessarie per costruire una organizzazione durevole basata sul potere relazionale. Le organizzazioni con problemi organizzativi più seri – piccolo seguito, pochi fondi, organi direttivi in affanno, leader disconnessi – sono quelle che hanno tentato di costruire attivismo senza **trasformare la cultura organizzativa dei loro membri**".

L'approccio del Community Organizing ci insegna che per essere efficaci e poter avere un impatto bisogna lavorare su come si sta insieme, sulle pratiche che ci fanno stare insieme, su come si costruisce potere, su come si includono le persone. Bisogna quindi creare una cultura che è diversa dalla cultura delle classi dominanti. Negli USA dicono la cultura del mercato e quella burocratica che sono quelle che costruiscono la società. Dobbiamo quindi creare una terza cultura, una cultura civica, di società civile che ha bisogno delle sue regole, delle sue pratiche e delle sue istituzioni.

### IL COMMUNITY ORGANIZING È UNA PRATICA PER LA SOCIETÀ CIVILE ORGANIZZATA PER DIVENTARE PIÙ FORTE ED EFFICACE.

Il Community organizing non può che partire dalla società civile e non dalla pubblica amministrazione. Quindi questo approccio è per le comunità, per chi gestisce questi beni, per i volontari, per le associazioni. E' sicuramente una attività dispendiosa ma è un investimento almeno di medio periodo che poi ha un ritorno. Se tu ascolti le persone, di fatto le coinvolgi e se le coinvolgi avrai più volontari, avrai più idee, più potenzialità di fare cose che sono efficaci, più alleati anche in termini di risorse che possono essere sia economiche ma anche di messa a disposizione di know how, professionalità, creatività, ecc.

Sicuramente è una cosa organizzata che richiede una decisione di un gruppo di persone consistenti che per un tempo consistente si prende questo impegno. Intanto ha però una sua bellezza nel senso che ti mette a contatto con persone diverse da te con le quali non avresti mai avuto contatti e poi è la base per coinvolgere una base più ampia di persone e capire che cosa fa partecipare le persone. Se non lo chiediamo non lo potremmo mai sapere, partiamo da quello che pensiamo noi.

## LEADERSHIP E FACILITAZIONE DUE FUNZIONI FONDAMENTALI DELLE COMUNITÀ.

Perché servono gli Organizzatori di comunità? Perché la comunità non si crea da sola, c'è bisogno di qualcuno che la cura. Qualcuno deve essere chiamato a rispondere di come lo fa e se lo fa o meno. Va codificato un ruolo. Il Community Organizing parte dalla considerazione che una comunità guidata solo da "celebrità" è una comunità debole. Occorre che vi siano dei *mentori*. Il mentore incoraggia ad agire, la celebrità tende ad agire al posto degli altri, frenando paradossalmente l'azione di tutti i membri della comunità. Tutto ciò si lega con il concetto di leadership. Il Community organizer è al servizio dei leader nel senso che facilita e favorisce l'emergere di leader o comunque di tratti di leadership nei membri della comunità. Se invece a presidiare la comunità è una figura di "celebrità" l'atteggiamento sarà quello di chi dice: "faccio prima a fare da solo" e di conseguenza ognuno farà quello che gli pare.

Una attivista femminista ha scritto un saggio "La tirannia dell'assenza di struttura" parlando dei gruppi spontanei che, rifiutando la cultura patriarcale, creavano però una comunità senza nessuna regola, spiega che l'assenza di struttura di fatto è un modo per mascherare il potere di una persona o un gruppo stretto di esse. In questi casi le regole non sono formalizzate e condivise, spesso non sono esplicite e devono essere confuse, in modo che tale processo non sia controllabile. Quindi per avere una buona comunità che partecipa in modo efficace, occorre che le regole debbano essere esplicite in modo tale che all'interno di queste tutti possano svolgere un ruolo.

### **Joe Freeman, "La tirannia dell'assenza di struttura", 1970**

Un gruppo "laissez-faire" è realistico quanto una società "laissez-faire"; l'idea diventa una cortina fumogena per i forti o i fortunati che stabiliscono un'egemonia indiscussa sugli altri. Così l'assenza di struttura diventa un modo per mascherare il potere. Le regole di come si prendono le decisioni sono note solo a pochi e la consapevolezza del potere è ridotta a chi conosce le regole. Coloro che non conoscono le regole e non sono prescelti e iniziati da chi le conosce, devono rimanere nella confusione, o intuire che stia accadendo qualcosa di cui non sono del tutto consapevoli. Perché tutti abbiano l'opportunità di essere coinvolti in un dato gruppo e di partecipare alle sue attività, la struttura deve essere esplicita, non implicita.

## UN LEADER O TANTI LEADER? QUAL È IL RUOLO PRIMARIO DEL LEADER?

Chi è il Leader? E' una persona che ha un seguito, ossia che se chiama le persone, esse lo seguono. Riesce a ispirare fiducia e crea relazioni che producono una fiducia tale che porti a rispondere alla sua chiamata. Quindi il leader deve essere un gestore di relazioni che creano fiducia. Per tornare al tema delle assemblee, queste sono realmente partecipate in relazione alla capacità di convocazione delle persone. Colui che riesce a convocare le persone, è un leader. E in una comunità, che è cosa diversa da un gruppo ristretto, da una associazione servono tanti leader, perché servono tante capacità diverse in una leadership: Riflessione, visione, azione, oltre la già citata relazione. E non è detto che una singola persona sia in grado di saper fare tutto. Serve quindi un insieme di leader.

### NON SOLO LEADER, MA ANCHE COMMUNITY ORGANIZER

Il modello da seguire in una comunità è quello del fiocco di neve. Ecco a cosa serve il Community Organizer: a far emergere le leadership. Egli non è uno che comanda, non parla in pubblico, questo lo fa il leader. Lavora con la **formazione**, il **mentoring** (accompagnamento nella interlocuzione con le istituzioni, ad esempio). Il motto è **non fare mai per gli altri ma farlo fare a loro**.



Il Community Organizer non è un ruolo visibile, il ruolo di cura non è riconosciuto perché è invisibile e non produce cose tangibili, e noi non siamo abituati ad accettare questi ruoli, siamo particolaristi e non abbiamo una visione unica, e siamo carenti di fiducia (Italia). Quindi ci vuole qualcuno che “cura” la partecipazione, lavorando con e per le persone e sulle strutture e i processi. E' un soggetto premuroso della comunità e delle sue persone.

“La premurosità si manifesta in piccole cose: le sedie sono disposte bene, le informazioni visive sono pensate, le persone sono accolte, i più taciturni sono coinvolti nella discussione, i nuovi sono coinvolti in modo diverso dai veterani, i ruoli sono diffusi, si spende tempo per aggiornare tutti delle novità, i tempi sono rispettati, i compiti organizzativi sono adatti a quello che le persone necessitano per crescere, le persone che hanno ruoli di responsabilità sono chiamate a risponderne.”

Larry B. McNeil, “The Soft Arts of Organizing”, 1995

#### **Gli organizzatori di comunità...**

“Costruiscono relazioni, coltivano interessi e motivazioni, insegnano la leadership e altre abilità, e svolgono il lavoro di trasformazione necessario per costruire cittadini democratici, aiutando a gettare le basi per una democrazia sana”.

Hahrie Han

Quindi la vera sfida è quella di dotare le comunità di un community organizer. Siete disposti ad averlo? Se ne sente un grande bisogno, perché le comunità non si creano da sole. Le persone hanno un orientamento a fare comunità. Ma altre cosa è crearla.

## COMUNITÀ DEBOLI E CON POCO POTERE SE NON SI PENSA ANCHE AL POTERE ECONOMICO

Per fare tutto ciò servono risorse di tempo e anche di denaro: servono i finanziamenti: Ecco perché il fundraising è importante per il Community Organizing e per i processi partecipativi, anche perché rende autonomi nel rapporto con la pubblica amministrazione e quindi aumenta il potere delle comunità. Ma il fundraising cresce se cresce la capacità di creare comunità inclusive e realmente attive, perché è questa caratteristica che rende disponibili risorse di tempo, intelligenza e risorse economiche. Le due cose sono legate.

## DIFENDERSI DA DUE MODELLI NEGATIVI: DIRIGISMO E ASSEMBLEARISMO

Evitare di adottare per inconsapevolezza o per consuetudine mutuata da altri contesti (amministrazione, politica, business, ecc..) i modelli del dirigismo e dell'assemblearismo.

C'è un terzo modello che è la **"sociocrazia"** che è un modello basato su una struttura a piccoli gruppi della comunità, che è più complesso ma più efficace. Si basa sui risultati della teoria dei sistemi. I suoi principi assicurano che ignorare le tensioni sia strutturalmente evitato e riadattato in termini di obiettivi comuni. I membri di un'organizzazione sviluppano una responsabilità condivisa per l'intelligenza collettiva sia per il successo dell'organizzazione nel suo insieme che per ogni individuo. La Sociocrazia, altrimenti detta anche Governance Dinamica, è di fatto un sistema di gestione finalizzato ad produrre soluzioni che creino un ambiente socialmente armonioso tanto in organizzazioni sociali quanto per attività produttive. Si distingue per l'uso dell'"assenso" piuttosto che il voto a maggioranza nel momento della presa di decisioni, e per il momento di dibattito che avviene, prima del momento decisionale tra le persone coinvolte che hanno un rapporto di collaborazione, conoscenza e uno scopo comune. Questo approccio, originato dal pensiero di Auguste Comte, si è poi evoluto nel tempo riconoscendo la centralità della fiducia interna ad un gruppo, per i processi decisionali e gestionali. Affinché il processo risulti efficace, i membri che formano il gruppo devono fidarsi l'uno dell'altro e, questa fiducia si costruisce nel tempo, a condizione che si utilizzi questo metodo decisionale. Più di recente Frederic Laloux, partendo dalla analisi di molti casi concreti di organizzazioni innovative, ha basato sulla sociocrazia il disegno di un modello atto a reinventare le organizzazioni per renderle all'altezza delle complessità del mondo contemporaneo (Reinventare le organizzazioni, 2014).



## I TEMPI PER LA PRESA DELLE DECISIONI LIMITA LA PARTECIPAZIONE. I "COSTI DELLA PARTECIPAZIONE".

Come si prendono le decisioni? A maggioranza o acclamazione? All'unanimità? Ma quanto costa l'unanimità? Siamo disposti a pagare i costi dei tempi lunghi quando invece abbiamo bisogno dei tempi brevi per affrontare adeguatamente le sfide? Così le assemblee non possono durare troppo tempo, ossia 4 o 5 ore con 400 o 500 persone che partecipano. Appare quindi centrale il tema del "costo" della partecipazione, non solo in termini economici (e quindi di reddito delle persone) ma in termini di tempo, competenze e conoscenze (che richiedono investimenti personali rilevanti) e di

strumenti e mezzi personali. Anche perché il fattore costi personali incide in modo rilevante sulla partecipazione: quali sono le persone che hanno tempo 4 o 5 ore per stare in assemblea e prendere parte ad un processo del genere? Chi ha la disponibilità di mettere a disposizione le proprie competenze sottraendole all'impiego per una attività economicamente produttiva? Solo chi ha un reddito adeguato e solo chi è senza lavoro.

La partecipazione attiva con questi filtri porta inevitabilmente al fenomeno che a guidare le comunità siano leadership fatte di persone dello stesso genere. E alla fine sono solo gli "attivisti" che decidono come agire e si perde l'ascolto e la interazione con il territorio e con un'area più vasta di partecipazione alla comunità. E questo non può che portare alla perdita di contatto con il territorio e alla nascita di conflitti con esso.

### **PER I PROCESSI PARTECIPATIVI SERVE UNA ECONOMIA CHE PRODUCA REDDITO**

Vi è quindi il tema del reddito, ossia come produrre reddito che sostenga l'impegno di cura del luogo e quindi la sua gestione. Quindi senza strumenti che producano reddito e quindi senza strumenti economici non ci si può occupare veramente della cura del bene comune. Il tema del reddito ha valore politico e non meramente economico. Con quali forme produciamo reddito? Difficilmente potranno essere forme tradizionali, come i dipendenti di una associazione o di una cooperativa. Vi è la necessità di studiare forme istituzionali e organizzative, che posta l'adozione di una visione che il reddito è un fatto centrale, permetta la produzione e la redistribuzione di reddito per chi cura i beni comuni permettendo così di evitare il paradosso che a occuparsi del bene siano solo persone che se lo possono permettere.

(Si fa notare che l'uso civico, nelle nostre comunità di paesi e territori italiani non nasceva per fare comunità, ma per generare reddito per la comunità)

Abbassare il "costo" della partecipazione se vogliamo che questa sia popolare. Il costo della partecipazione deve essere popolare. Se è vero che la questione deve essere popolare la partecipazione deve essere popolare (come i prezzi popolari). Dobbiamo abbassare i costi della partecipazione per garantire il carattere popolare.

---

## 5. CONFERIRE POTERE ALLA PARTECIPAZIONE E MIGLIORARE LA INTERAZIONE CON LE ISTITUZIONI

### PER AFFRONTARE L'INTERLOCUZIONE CON LE ISTITUZIONI PUBBLICHE, BISOGNA CREARE IL SENSO DEL POTERE

Spesso si pensa che i processi partecipativi si bloccano perché si scontrano con paradossi tipici della pubblica amministrazione (mancanza di provvedimenti, leggi a favore, promesse mancate, mancanza di investimenti di risorse economiche, ecc.). Quando una leadership si trova di fronte a questi esiti, spesso viene meno la fiducia da parte di chi ha partecipato e si è coinvolto in un processo partecipativo. Occorre essere onesti (intellettualmente) con le persone che vengono coinvolte in un processo partecipativo. Non promettere una cosa se non si ha la possibilità di farla.

Nel contesto italiano va poi tenuto conto di un clima di totale sfiducia nelle istituzioni e una totale dipendenza da loro. Questo è dovuto anche alla concezione che il governo di una realtà è basato su un apparato burocratico centralizzato che cala tutto dall'alto anche se questa realtà riguarda un territorio o una comunità molto differenziati per condizioni sociali, culturali, economiche, ecc. Questo ha fatto sì che le istituzioni vengano percepite come un corpo estraneo dalla società reale e allo stesso tempo produce un grande senso di impotenza da parte dei cittadini.

Se noi non costruiamo il senso di potere, il **nostro** senso di potere, prima della interlocuzione, non potremmo mai affrontarla in modo efficace, perché ci sentiremo sempre impotenti. **Chi si sente impotente non agisce e se non agisce, di fatto, non cambierà mai le cose.** Questa è una delle cause più forti del "calo della partecipazione".

Quindi la questione è capire che cosa è che è **nostra responsabilità**, cosa è che noi **possiamo** fare anche senza la parte istituzionale o anche se la parte istituzionale non funziona come dovrebbe. Se noi facciamo la nostra parte "fatta bene" **creiamo un potere** e non potranno non prenderci in considerazione. Se invece andiamo con questo senso di impotenza a reclamare e chiediamo che ci stiano a sentire perché è giusto (anche se sappiamo che non ci staranno a sentire), questo è **un circolo vizioso** da cui non usciremo mai. E tutto ciò invece di incoraggiare disincentiva la partecipazione.

### NOI PENSIAMO CHE IL POTERE CORROMPE. MA MAI QUANTO CORROMPE L'IMPOTENZA!

Occorre superare il falso mito che il potere corrompe. Non pensiamo mai con abbastanza onestà intellettuale quanto invece l'impotenza produca corruzione.

E' stato studiato che i voti della brexit, di Trump e di Salvini è concentrato soprattutto in territori che si sentono esclusi e quindi caratterizzato da un senso di impotenza. E questa impotenza si esercita in qualunque modo per sovvertire un altro potere.

“  
Il community organizing parte dalla premessa che  
i problemi che devono affrontare le comunità dei  
quartieri disagiati non sono una conseguenza della  
mancanza di soluzioni efficaci  
ma della mancanza di **potere**  
per implementare queste soluzioni  
”

**Barack Obama**, Why Organize?, 1988

Cosa genera il senso di impotenza in Italia?

“La burocrazia ha creato un metodo perfetto: quello della ‘non decisione’ che permette di vendere la decisione su qualunque atto”.

**Raffaele Cantone**

“Il ceto politico potrebbe anche non essere oliato con le tangenti perché in realtà le sue decisioni si fermano alla politica di indirizzo. Chi decide tutto sono i burocrati, i dirigenti comunali.”

**Alfonso Sabella**

“Per impedire che una riforma abbia successo c’è un metodo infallibile: affidarne l’applicazione agli stessi burocrati”.

**Sergio Rizzo**

A questo aggiungiamo anche la conseguenza su un piano simbolico del malfunzionamento dei servizi pubblici.

“Le istituzioni pubbliche, intese nel senso più vasto – comprendendo dunque un ospedale e un tribunale, ma anche una panchina e un telefono pubblico – sono strumenti di integrazione sociale, per la loro funzione pratica come per la loro carica simbolica: sia l’ospedale che il telefono pubblico implicano una decisione presa da una qualche autorità in nome e negli interessi di una collettività. Se l’ospedale non funziona o il telefono pubblico è guasto, la loro funzione pratica è compromessa ma la loro carica simbolica non viene meno: cambia di segno. Essi passano da simboli di integrazione a simboli di disintegrazione”.

**Roberto Cartocci**, “Il deficit di integrazione in Italia: una lettura culturale della crisi di oggi”, 1994

## LA COMUNITÀ DEVE CREARE POTERE GENERATIVO

Rispetto al senso di impotenza e quindi rispetto al tema del potere, il Community organizing opera con l’analisi del potere: ossia con la individuazione precisa di chi prende le decisioni e come le prende. In Italia c’è una debole cultura della realizzazione, si prendono decisioni ma non ci si occupa della attuazione. Quindi dobbiamo capire bene nel processo attuativo chi ha potere in modo da evitare di agire alla cieca senza comprendere gli interlocutori giusti.

Occorre polarizzare e personalizzare. Ossia rispetto alle questioni problematiche che trattiamo individuare posizioni polarizzate tra noi e gli interlocutori in modo tale che vi sia solo una opzione essere dalla parte della ragione. E poi personalizzare ossia indurre gli interlocutori a posizionarsi personalmente, essendone coinvolto, nel dire da che parte sta.

L'azione è nella reazione. Ossia l'azione avviene quando più persone focalizzandosi su una domanda specifica coinvolgono una persona con il potere di dire sì o no al fine di ottenere una reazione. Quindi bisogna capire a quale potere tendiamo: quello dominante o quello della forza di fare le cose? Il potere deve generare qualcosa.

**"Fonte del potere è il senso della generatività  
necessità che si esprime in ogni energia.**

**Un sano potere non è in antitesi con la natura.**

**Il potere personale o di gruppo valorizza la  
propria forza vitale in collaborazione con l'altro.**

**Quando invece il potere di uno (un gruppo)  
pretende di sottomettere l'altro, anche se in nome  
di una maggioranza, anche in nome della  
democrazia, diviene dominio.**

**Il dominio è dunque la malattia del potere.**

**Pertanto non si può realizzare una società civile  
senza imparare a distinguere forza-potere da  
violenza-dominio."**

Danilo Dolci



## IL COINVOLGIMENTO DEGLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI

Personalizzare non vuol dire solo confliggere, ma al contrario può voler dire coinvolgere. Il coinvolgimento degli interlocutori istituzionali nelle cose che si fanno nei beni comuni può essere un facilitatore dei processi decisionali. E' chiaro che avere come interlocutore una comunità inclusiva che quindi è in grado di un vasto coinvolgimento attivo, che fa numeri importanti, per dirla in altri termini, non può che cambiare il ruolo e l'atteggiamento delle istituzioni. E questo è potere e non possiamo chiamarlo in altri termini. Ma è un potere costruito su basi diverse da quelle tradizionali. E questo è frutto dell'investimento che si è fatto su un approccio di community organizing.

## DA FUNZIONARIO/AMMINISTRATORE A PERSONA. DA PRESA D'ATTO A PARTECIPAZIONE.

Inoltre è fondamentale coinvolgere i funzionari e i politici non nel loro ruolo istituzionale ma bensì come persone che esprimono il loro parere a prescindere dall'ente di appartenenza. Molti amministratori o funzionari hanno scoperto che interagendo come persone all'interno di processi partecipativi e non solo come "ruolo" aumentano la qualità della loro attività professionale o amministrativa.

## RIVEDERE E CHIARIRE I RUOLI NEL RAPPORTO CON LE ISTITUZIONI

La storia delle comunità per l'uso civico dei beni comuni a Napoli è la storia della nascita di una nuova istituzione (in senso sociale). Sono comunità che si fanno "istituzione" con il ruolo di interagire, dotata di un suo potere autonomo, con le istituzioni pubbliche.

Rispetto a questa spinta iniziale c'è stato un calo di tensione perché la gestione delle comunità è stata occupata dal potere politico. Nel tempo si è persa la originaria potenza autonoma della comunità.

E' soprattutto un problema di ruoli. In pratica: se un sindaco si presta ad ascoltare la comunità non vuol dire che automaticamente diventa un nostro amico o il nostro "compagno di merende". E' e resta un interlocutore istituzionale con un ruolo specifico di amministrare la città. E' bene ricordare che nella esperienza napoletana, il sindaco ha imparato cosa siano gli usi civici dalla comunità, mettendosi in ascolto. Altrimenti il principio dell'uso civico non sarebbe emerso in modo determinato.

Questa attenzione però è stata interpretata e gestita come una sorta di alleanza e ha determinato una alterazione delle relazioni perché venendo meno la dialettica e anche il conflitto (per quanto gestito con buon senso e democraticamente) l'esperienza delle comunità si è, come dire, "seduta", si è affievolita in favore di una pace sociale. Ci si è adeguati su questo aspetto perdendo una parte della forza nativa e identitaria.

Per restituire forza al nostro processo partecipativo, bisogna "dire" alle istituzioni e non "dialogare" con le istituzioni, Si "dialoga" nel percorso e si "dice" nella conclusione del processo. Se si immagina un processo di partecipazione pubblico/privato (come si dice oggi), allora bisogna testare la capacità delle istituzioni di dialogare davvero. Se questo non si riscontra, allora è meglio "dire" alla istituzione e non "dialogare".

Io sarei preoccupato del fatto che la "legacy" ossia il patrimonio creato dalle comunità come eredità per il loro futuro sviluppo sia debole rispetto ad uno scenario di cambio di una amministrazione e/o di un sindaco. Se l'ancora della nostra esperienza è ancora un sindaco, allora vuol dire che ci siamo indeboliti.

## **OBIETTIVI CHIARI E VALUTABILI FAVORISCONO LA PARTECIPAZIONE**

Bisogna generare obiettivi chiari e misurabili, perché solo così si favorisce la partecipazione e si dota questa di un suo potere autonomo. Dobbiamo avere una metrica nostra per valutare gli obiettivi. Altrimenti verranno valutati da altri con criteri non significativi per noi. Ad esempio nessuno ha mai fatto un calcolo dei metri cubi gestiti dalle comunità? Se questo dato non viene utilizzato bene poi lo usano altri con metriche magari meramente economiche, funzionali ad un altro tipo di sfruttamento dei beni.

La produzione di impatti irreversibili, e valutabili oggettivamente, è centrale anche rispetto allo scenario di cambiamenti amministrativi e politici. I risultati della nostra azione non possono essere influenzati in modo sostanziale da cambiamenti politici e amministrativi.

A Barcellona, i partner del progetto Civic eState è stato fatta una esperienza di valutazione con il community balance, attraverso un processo partecipativo che ha stabilito gli indicatori di valutazione. E' una esperienza che potrebbe fornire molte indicazioni utili da applicare nel nostro contesto (il documento di lavoro è reperibile a questo indirizzo:

[https://drive.google.com/drive/folders/1HptQ2HG\\_YEDMIJsk0VChaxkXKd3kgf3m](https://drive.google.com/drive/folders/1HptQ2HG_YEDMIJsk0VChaxkXKd3kgf3m)