

Gli apprendimenti sociali in gioco nel partecipare

La forza generativa della partecipazione nella vulnerabilità

Ennio Ripamonti¹

Articolo pubblicato sulla rivista «Animazione Sociale », n.256/ Ottobre 2011 pagg. 56-67

Queste annotazioni sulla generatività della partecipazione nascono da un interrogativo, maturato nel leggere le riflessioni offerte dai primi articoli dell'inserto: perché, in una situazione di vulnerabilità promuovere processi partecipativi, perlopiù al confine tra il ritrovarsi in gruppo e come gruppo interagire in modo consistente con le istituzioni pubbliche locali, evitando fin dal principio di chiudere tale rapporto in una pura dimensione economica?

Per dare una risposta adeguata è utile ripartire da alcuni concetti alla base di ogni fenomeno partecipativo che vede i cittadini disponibile a interagire con le istituzioni locali che sanno di non avere la risposta a molti dei problemi che emergono.

Nella convinzione che, pur depurata dalle molte retoriche, la partecipazione si dimostra, comunque, di grande attualità. In questa prospettiva nelle riflessioni che seguono mentre si registrano alcune difficoltà si vuole rilanciarne il valore, sia intrinseco che strumentale.

La partecipazione ha infatti un *valore intrinseco* per ogni democrazia forte e sana, in quanto sollecita un discorso pubblico intorno a questioni importanti per la vita di una comunità e in questo sta l'essenza stessa del governo (*kràtos*) del popolo (*démos*).

Coltivare partecipazione significa investire in un'idea espansiva della cittadinanza, consentendo di dilatare la sfera d'influenza dentro la quale le persone possono operare scelte informate e consapevoli. Questa dinamica evolutiva evidenzia anche il *valore strumentale* della partecipazione, poiché, favorendo il dibattito pubblico e la corresponsabilità sociale, migliora le probabilità di successo delle azioni.

Al centro l'apprendere ad affrontare l'incertezza oggi

La partecipazione non è una strada obbligata, ma chi decide di percorrerla dovrebbe garantirne genuinità, trasparenza e affidabilità. Già alla fine degli anni '60 la sociologa americana Shelly Arnstein ha mostrato come dietro la facciata di alcuni processi di partecipazione si celasse in realtà una strategia di *manipolazione* tesa ad avallare decisioni già prese o a sancire programmi già scritti. L'autenticità del processo si basa sulla chiarezza delle regole e dei ruoli, in particolare riguardo al potere reale degli attori coinvolti nella decisione. Questo non significa che il livello di potere che si agisce partecipando sia sempre elevato: l'importante è che le persone lo sappiano.

A un innalzamento del grado d'intensità del processo partecipativo corrisponde spesso una diminuzione del tasso di prevedibilità del suo esito; anche perché non vi sono solo innovazioni e creazioni, ma anche distruzioni. La direzione degli eventi può essere diversa da quella che si era inizialmente immaginata, sia in senso positivo (successi inattesi) che negativo (fallimenti sorprendenti).

Per questo è indispensabile «imparare ad affrontare l'incertezza» (Morin, 2001), potenziare le capacità di adattamento e coltivare un'attitudine alla flessibilità, cioè calibrare il percorso e le modalità sulla base di quanto si apprende fin dalle prime fasi del processo.

¹ Psicosociologo e formatore. Presidente di Metodi s.r.l. e docente di ricerca-intervento di comunità all'Università di Milano-Bicocca. ripamonti@retemetodi.it

Il carattere incerto della partecipazione investe anche un aspetto rilevante nelle dinamiche sociali: il conflitto. L'*azione partecipativa* può fare emergere bisogni inconsapevoli, interessi sopiti o desideri inespressi in forme e modalità che aprono divergenze fra i diversi soggetti coinvolti o nei riguardi di altri interlocutori.

Ne consegue che la partecipazione può risolvere conflitti già presenti ma anche generarne di nuovi (latenti) per i quali è necessario allestire dispositivi (legislativi, organizzativi, psicologici) in grado di conoscerli, riconoscerli e trasformarli in maniera costruttiva.

Nel contempo il prendere parte a una vicenda sociale con altri da sé facilita la nascita di un sentimento di "proprietà condivisa" che va oltre il singolo individuo. Ed è su questo terreno che la partecipazione chiama in causa il senso di appartenenza e la responsabilità condivisa delle decisioni.

Ma, se la partecipazione è qualcosa che si agisce, è in questa *dimensione pratica e situata* (da qualche «parte», con «qualcuno», su «qualcosa») che si trova la sua forza rigeneratrice. Nessuno nasce "sapendo" partecipare: è una competenza sociale che si costruisce e si perfeziona attraverso la sperimentazione pratica. Le persone non partecipano tutte allo stesso modo e non esiste un modo "giusto" di partecipare; è una vicenda irriducibilmente pluralistica la cui profondità dipende dalla capacità di riconoscere e valorizzare le diversità presenti.

La compartecipazione dell'azione pubblica

Per riscattare la partecipazione dalle secche della retorica e della mitologia, va approcciata in modo critico, come un processo sociale importante ma non onnipotente, da impiegare in modo pertinente e gestire con passione, cura, rigore e competenza.

Lo facciamo alla luce dell'attuale dibattito sulla partecipazione nelle politiche di welfare, alla luce in particolare del diffondersi di una crescente vulnerabilità del ceto medio basso della popolazione, che s'intreccia con un assetto di governo locale dei problemi profondamente mutato negli ultimi vent'anni. I limiti dell'azione dei sistemi di welfare sono infatti sempre più evidenti e la sfida che viene posta da questioni complesse (invecchiamento, disoccupazione giovanile, vulnerabilità, immigrazione, ecc.) richiede sforzi congiunti.

È a questo proposito che viene chiamato in causa il concetto di *governance*, un approccio caratterizzato da una compartecipazione plurima di istituzioni e attori sociali che è quantitativamente elevata e qualitativamente differenziata. Ed è proprio la costruzione di questa *densità istituzionale* che consente di affrontare con maggiore efficacia quei problemi la cui complessità richiede imprescindibilmente la messa in campo di azioni congiunte.

Il concetto di *governance* può essere visto come il tentativo di riconfigurare la relazione pubblico-privato nell'ambito di una comune strategia d'intervento che li vede entrambe impegnati in compiti d'interesse collettivo. Questo implica un rilevante cambiamento rispetto al piano delle competenze, dei compiti e delle funzioni. Si viene a ridisegnare il ruolo complessivo dello Stato (nelle sue diverse articolazioni istituzionali e territoriali), meno incentrato su comando e controllo e più proiettato su facilitazione e coordinamento dei processi decisionali.

In questo dibattito l'idea di territorio e di coinvolgimento delle comunità locali è ricorrente. Nonostante il termine *comunità* sia gravato da un'incerta definizione concettuale e da debole capacità euristica, è indubbia la sua diffusione nel dibattito pubblico e nel lessico di molte discipline.

Si tratta di un concetto denso ma anche segnato da una visione eccessivamente organicistica delle società umane. Se si vuole evitare il tranello del *revival* romantico, è utile disegnare il campo semantico della comunità attraverso le pratiche concrete che permettono di sperimentare il superamento dell'individuo.

La logica del perseguimento di beni comuni

Benché si esprima nella nostalgia del “calore” umano contro il “grande freddo” delle moderne istituzioni procedurali, la riproposizione del tema della comunità non può essere liquidata come il semplice riaffiorare di un tema passato, ma deve essere considerata la spia di bisogni insoddisfatti.

In questo quadro va collocato l’interesse per i «beni comuni» (*common*), un concetto che designa sia una risorsa specifica (terra, acqua, foreste) sia la modalità sociale con cui viene gestita.

L’interesse attuale per i *common* è testimoniata dal premio Nobel per l’economia conferito nel 2009 a Elinor Ostrom per i suoi studi sulle modalità di autogoverno dei beni comuni da parte delle comunità locali (Ostrom, 2006). Queste ricerche dimostrano che il governo cooperativo delle risorse comuni rappresenta, in determinate condizioni, una strada interessante e altamente efficace.

Questa “terza via” fra pubblico e privato chiede alle istituzioni di sostenere azioni collettive che non assumono un carattere reattivo o rivendicativo ma principalmente regolativo, in cui le persone si coordinano e agiscono in maniera congiunta grazie a una risorsa comune.

Le società contemporanee hanno bisogno di un valido settore pubblico, un privato efficiente, una società civile dinamica e una cittadinanza attiva: il tutto interconnesso attraverso una governance condivisa. Si tratta di riformare i sistemi di welfare in modo da aumentarne l’efficacia mettendo al centro cittadinanza, democrazia e responsabilità pubblica.

La logica dell’inclusione dei soggetti “distanti”

All’interno di questo scenario la collaborazione non solo è auspicabile, ma rappresenta una condizione di governance efficace. In questa prospettiva, a livello internazionale si è fatta strada l’idea di *policy-making* aperte e inclusive (OECD, 2001).

Con il termine *policy-making* si fa riferimento al processo di definizione delle politiche pubbliche, cioè della messa a punto di risposte a problemi percepiti come pubblici.

Il carattere di apertura è rintracciabile in tre caratteristiche:

- *trasparenza*: i cittadini ricevono le informazioni e il processo è esposto al controllo pubblico;
- *accessibilità*: qualsiasi persona può facilmente entrare in contatto con l’attività progettuale;
- *ricettività*: le politiche e i progetti sono in grado di incrementarsi con il contributo dei cittadini e non si chiudono in schemi predeterminati.

Il carattere di *inclusività* denota lo sforzo di comprendere la più ampia varietà di voci nel processo decisionale. L’apertura, pur necessaria, non è infatti sufficiente a garantire la partecipazione inclusiva. Creare “parità di condizioni” in termini di accesso passivo all’informazione, consultazione o partecipazione pubblica non è sufficiente, per ragioni sia di efficacia che di equità.

Efficacia significa che il valore più profondo dei provvedimenti volti a trovare una risposta a problemi pubblici (interventi, progetti, servizi) è determinato dalla quantità e qualità dei contributi che si riescono a catalizzare in fase decisionale. Non si tratta però di limitarsi ad “aprire la porta” ai settori della società civile più organizzati e che hanno già accesso ai *decision-maker*; la vera sfida è rintracciare e coinvolgere segmenti sociali distanti, deboli e meno rappresentati.

Se si ragiona in termini di *equità*, aprirsi vuol dire ottenere la più ampia gamma di punti di vista, al di là dei “soliti noti”. Definire questioni di pubblico interesse richiede infatti che tutte le voci rilevanti abbiano una reale possibilità di ascolto.

Chiariti gli elementi di fondo, possiamo esaminare più da vicino i contributi di partecipazione e collaborazione nell’ideare, progettare, realizzare e valutare politiche pubbliche e interventi sociali. Si evidenziano *vantaggi* in termini di fiducia, risultati, costi, conformità, conoscenze, innovazioni, equità di accesso.

L'azione collettiva abilita le capacità soggettive

Sono diversi i motivi per cui collaborando si riescono a raggiungere risultati migliori. L'inclusione di diversi attori consente una conoscenza aggiornata di bisogni e competenze delle comunità locali, progettazioni mirate e una più ampia mobilitazione di risorse.

Sempre più servizi richiedono ai loro utenti, non senza contraddizioni, di essere collaboratori propositivi piuttosto che beneficiari passivi. Nel dibattito sul welfare, il concetto di «attivazione» ha occupato uno spazio crescente che rimanda da una parte al ruolo «attivo» che sono chiamati a svolgere diversi tipi di utenti per uscire dalla condizione di «assistito» e dall'altra alla funzione promozionale dei servizi stessi, chiamati ad accompagnare i cittadini verso l'autonomia (Villa, 2007).

L'introduzione del termine *workfare* rappresenta un cambio di orientamento nelle politiche pubbliche europee. Se è indubitabile la necessità di riorientare gli approcci in modo da diminuire degenerazioni assistenzialistiche e passivizzanti, è altrettanto vero che dietro le argomentazioni a favore dell'*activity* si trovano i segni di una «moralizzazione della dipendenza» fondata su esigenze di contrazione della spesa.

Da quest'angolazione l'enfasi sulla responsabilizzazione del soggetto assume la forma di un giudizio di valore: la responsabilità si tramuta in colpa. L'utente che non partecipa e non si attiva è demotivato, irresponsabile e opportunist; una spesa e un peso per la società. La critica a questo orientamento non può, però, prescindere dalla necessità di evitare il circolo vizioso di interventi inefficaci e costosi, ancor meno tollerabili in un'epoca di scarsità di risorse.

C'è un'altra angolatura visuale da cui guardare questo tema: il concetto di attivazione come «capacitazione». Da questo punto di vista, il bisogno è una difficoltà da cui partire, non una condizione da sottoporre a giudizio morale. Lo stato di dipendenza è il motivo per cui un soggetto chiede aiuto e vincolare la risposta al fatto che si dimostri da subito meritevole e responsabile (cioè poco dipendente) rischia di essere un paradosso o, peggio, una forma d'ingiustizia sociale.

Concepire come capacitazione il ruolo attivo di soggetti deboli significa muoversi in una prospettiva di sviluppo delle capacità di scelta e di azione presenti nella persona, da individuare e costruire con lei.

Sul versante organizzativo, questo discorso prende la forma della *co-progettazione* di politiche, programmi e servizi avvalendosi di un più ampio spettro d'idee e risorse, che vanno oltre il contributo di amministratori e operatori.

L'implicarsi dei senza voce nei processi decisionali

Le società contemporanee sono attraversate da profonde fratture sociali, economiche e culturali che aumentano distanza e disuguaglianze fra ceti, generazioni e gruppi. Le istituzioni pubbliche non arrivano a rappresentare l'intero corpo sociale, nella sua molteplicità di appartenenze. Si pone quindi un problema di come garantire un equo accesso ai servizi per tutti i cittadini. Apertura e inclusività sono requisiti imprescindibili per abbassare la soglia d'accesso ai processi decisionali, comprendere le mutevoli esigenze della popolazione, rispondere all'eterogenità delle differenze sociali e indirizzare le disuguaglianze di voce al policy making e ai servizi.

Ma l'apertura riguarda, in modo diverso, anche quei cittadini informati e competenti che nel loro impegno sociale si sono allontanati dalle istituzioni pubbliche per rivolgersi a imprese private e organizzazioni di *advocacy*.

Predisporre politiche d'intervento senza tener conto del punto di vista delle persone a cui sono destinate espone a una serie di rischi di natura politica, tecnica ed economica.

Partecipazione e collaborazione aumentano i livelli di (appropriatezza/sostenibilità) delle iniziative, diminuendo drasticamente i conflitti in fase attuativa e abbattendo i costi gestionali. Nel campo delle politiche urbanistiche sono molti gli esempi dei costi generati da approcci a basso tasso di coinvolgimento e negoziazione con la cittadinanza. Sono i casi in cui i cittadini, non interpellati in corso d'opera, si attivano opponendosi a scelte che li riguardano: che si tratti di un mercato da spostare, una via da ristrutturare, un

edificio da costruire o altro ancora. L'indotto di spese legali, ritardi sui lavori, modifiche progettuali determina incrementi di spesa, spesso cospicue, che ricadono sulle spalle dei contribuenti.

Preoccuparsi d'includere la popolazione nei passaggi cruciali di una politica pubblica di contrasto della vulnerabilità aiuta tutti a comprendere più precisamente la posta in gioco, costruire decisioni percepite come più legittime e garantirsi la cooperazione in fase realizzativa.

L'accumulo di un sapere locale innovativo

La collaborazione è riconosciuta come veicolo d'innovazione e creazione di valore, sia nel pubblico che nel privato. In uno scenario complessivo di crisi dell'impegno sociale si possono osservare, di contrasto, vivaci esperienze di attivismo civico (Moro, 2010). Queste iniziative che sorgono «dal basso» possono rimanere del tutto autonome oppure collegarsi in maniera creativa fra di loro e con le istituzioni. Da parte loro, amministrazioni e servizi possono stimolare processi partecipativi «dall'alto» e/o ricercare la collaborazione della società civile.

Legislazioni e strutture organizzative sono in grado di promuovere queste dinamiche. Vi sono situazioni in cui il *diritto consuetudinario* di una comunità, cioè non scritto e basato essenzialmente sugli usi ripetuti, non è ancora sancito dalla legge; e in questi casi la partecipazione può contribuire al suo riconoscimento, trasformandolo in diritto convenzionale (o pattizio). Molte conquiste sociali hanno seguito questo tipo di percorso.

L'aspetto più squisitamente innovativo della collaborazione deriva dalla capacità di coniugare in modo equilibrato conoscenze scientifiche e sapere locale. È importante che le informazioni di contenuto tecnico vengano comunicate in modo accessibile e che si valorizzi l'esperienza diretta delle persone coinvolte nel problema.

Complessivamente gli approcci partecipativi e collaborativi attivano e sviluppano il capitale sociale di una comunità. Se il termine *capitale* rimanda allo stock di risorse disponibili per la produzione di beni destinati al mercato, l'aggettivo *sociale* lo qualifica come una «risorsa per l'azione», cioè come

“l'insieme di quegli elementi dell'organizzazione sociale – come la fiducia, le norme condivise, le reti sociali – che possono migliorare l'efficienza della società nel suo insieme, nella misura in cui facilitano l'azione coordinata degli individui.” (Putnam, 1993, pag. 169)

Partecipazione e collaborazione si declinano in un «agire coordinato» tra soggetti che danno e ricevono fiducia e costruiscono legami sociali, ingredienti fondamentali della riproduzione del capitale sociale, la vera e propria chiave che apre la porta della democrazia.

La “soluzione” dei problemi richiede tempo, fatica e denaro

L'adozione di modelli di governance che fanno leva sulla partecipazione dei cittadini e sulla collaborazione sociale implica l'investimento di risorse e l'assunzione di alcuni rischi. Una ricerca internazionale condotta in venticinque Paesi del mondo ha evidenziato, in ordine d'importanza, quattro aree d'investimento fondamentali: comunicazione, competenza, persone e denaro (OECD, 2009).

La qualità della *comunicazione* è un aspetto imprescindibile nella fase di pubblicizzazione delle politiche aperte e inclusive, come piattaforma di gestione degli scambi fra i soggetti coinvolti e nella sollecitazione di confronti pubblici. La qualità si declina nel duplice senso di cultura delle relazioni umane (ascolto, attenzione, empatia) e di architettura tecnologica che favorisce l'accesso e la circolazione di informazioni rilevanti. Dal punto di vista *relazionale* si tratta di allestire situazioni in grado di facilitare l'interattività e lo scambio contenendo i rischi d'incomprensione e di scontro; su quello *informativo* di creare sistemi di documentazione condivisi.

Una seconda area riguarda la *competenza*, cioè l'insieme di conoscenze e capacità per ideare e gestire efficacemente i processi di questa natura. E' disponibile una letteratura di tipo manualistico finalizzata ad accompagnare amministratori pubblici, dirigenti e responsabili di servizi nella declinazione concreta delle azioni così come si organizzano percorsi di formazione e aggiornamento per sviluppare saperi, sensibilità e abilità partecipative e cooperative.

Le politiche hanno già quote di finanziamento dedicate, anche se non si declinano in modo partecipativo; quello che cambia è la modalità di interpretarle.

La dimensione del *tempo* merita un discorso a sé. Non c'è dubbio che la pazienza sia un elemento importante per chiunque intende sviluppare processi partecipativi, soprattutto su problemi complessi e in programmi di lunga durata. Il tempo è un bene prezioso e le persone che "prendono parte" decidono d'investirne una quota, più o meno consistente, in un'iniziativa sociale. È responsabilità di chi coordina avere cura di quest'investimento e fare di tutto per farlo fruttare. Che la collaborazione rallenti i processi decisionali e attuativi di una *policy* o di un servizio è cosa nota. La vera scommessa sta nel valore aggiunto che questo rallentamento può produrre in termini di consenso, qualità dell'azione e soluzione dei problemi.

Riassumendo: gli approcci partecipativi richiedono tempo, fatica e denaro. I principali oneri fanno riferimento a comunicazione, logistica e tempo; meno costosa è la formazione di operatori e cittadini attivi. Sono infine contenuti i trasferimenti finanziari diretti per i cittadini a titolo di rimborso (assistenza ai bambini, trasporti) o le ricompense (premi, contributi economici) (OECD, 2009).

L'apprendere ad agire consapevoli sempre dei vincoli

Qualsiasi azione intrapresa da un'amministrazione o da un servizio richiede una gestione attenta dei rischi che, nel nostro caso, sono riconducibili a: fallimenti progettuali, insufficiente valorizzazione del contributo pubblico, eccessiva lunghezza del percorso e mancanza di fiducia nelle capacità dei partecipanti.

La scelta di un processo aperto può esporre il progetto all'azione di gruppi d'interesse che mirano "dirottarlo" su obiettivi particolaristici o a trasformarlo in un pretesto per screditare la committenza politica o istituzionale dell'iniziativa.

Anche il rischio del conflitto va messo in conto, non perché vada evitato in quanto tale ma per il potenziale distruttivo (scontro) che reca con sé.

Le linee di conflitto possono riguardare il confronto interno fra partecipanti (individualmente o a gruppi) o dirigersi verso un'attore sociale esterno al processo, sia esso pubblico o privato. Coinvolgersi e partecipare ha un costo per le persone e le organizzazioni, vi è un «affaticamento da consultazione» derivato dall'esposizione, il confronto e il dibattito pubblico: un fenomeno da mettere in conto e governare con cautela.

Il carattere pratico della partecipazione ci obbliga a misurarci con i risultati; in altri termini «la cattiva esecuzione genera i propri rischi» (OECD, 2009). Al di là delle buone *intenzioni*, c'è un effetto concreto dell'inadeguatezza delle *azioni* e gli errori possono essere costosi: si sprecano risorse, si consuma motivazione e diminuisce la fiducia. Un modo di ridurre questo genere di rischio è quello, apparentemente di buon senso, di non attivare percorsi partecipativi su questioni irrisolvibili o – peggio ancora – già decise. Presidiare il valore della partecipazione, sia intrinseco che strumentale, significa verificare attentamente i suoi campi di applicazione, i sistemi di vincoli e il contributo effettivo che può dare: trasformata in adempimento formale, naufraga con molta facilità.

Un rischio completamente diverso, ma non per questo raro, è quelli dei «soliti noti», cioè la constatazione di un processo di coinvolgimento che finisce per confermare l'inclusione di persone, gruppi e organizzazioni altamente motivati e frequentemente presenti sulla scena pubblica.

In generale vi è oggi la preoccupazione che la partecipazione sia un processo troppo oneroso, poco desiderato e scarsamente produttivo. A partire dagli anni '70 si registra, nonostante la crescita di prosperità economica, un costante declino della fiducia nelle istituzioni e nei servizi pubblici.

Gli sforzi di miglioramento dei servizi hanno contribuito ad aumentare la *soddisfazione* degli utenti ma raramente si sono tradotti in una migliore percezione delle pubbliche amministrazioni. Il calo della fiducia è un costo per la società e nessun Paese è abbastanza ricco per pagare questo prezzo, poiché riduce drasticamente le possibilità d'iniziativa (in particolare quando i benefici sono a medio termine e non equamente distribuiti) e trascina con sé effetti altamente pericolosi: evasione fiscale, corruzione, disordini sociali, instabilità e violenza.

Di certo partecipazione e collaborazione non riescono, da sole, a invertire questa tendenza; sono però modalità potenti per riconnettere cittadini e istituzioni e per rigenerare dinamiche fiduciarie nella società: la cura per la crisi della democrazia è «più democrazia» (Sen, 2004).

Le persone s'impegnano se ritengono di poter affrontare con relativo successo una determinata situazione, se la valutano alla loro portata. Partecipazione e collaborazione costituiscono il terreno privilegiato per lo sviluppo del senso di *efficacia individuale* dei singoli e di *efficacia collettiva* dei gruppi sociali, soprattutto per soggetti con scarso potere sociale.

L'apertura a una "speranzosità universale"

Nell'azione di governance intorno ai problemi della comunità il partecipare va a incidere positivamente sul *come* le persone si rapportano ai fatti della vita. A proposito si parla di *locus of control*, cioè di modalità in cui le persone percepiscono gli eventi della vita, a seconda che li vedano come:

- conseguenza di scelte volute (locus of control interno o personale);
- effetto dell'influenza di altri (locus of control esterno);
- voluti dal fato (locus of control aleatorio).

Come si può vedere nella tabella le possibili risposte individuali correlate ad alte o basse aspettative di risultato e di efficacia di giudizio.

Relazioni tra auto-efficacia percepita e aspettative di risultato

| EFFICACIA DI GIUDIZIO | ASPETTATIVE DI RISULTATO BASSE | ASPETTATIVE DI RISULTATO ALTE |
|--------------------------|--|--|
| BASSA | «Impotenza universale» <i>learned helplessness</i> (1) | «Impotenza personale» <i>learned helplessness</i> (2) |
| | <p>“Né io né nessun altro siamo in grado di fare questo perché è impossibile”</p> <p><i>Comportamento politico</i>: apatia, assenza di valori/norme/standard</p> <p><i>Autostima</i>: cauta e tutelata</p> <p><i>Locus of Control</i>: Esterno</p> <p>“il problema è il sistema”</p> | <p>“Io non posso fare questo, ma altri possono farlo”</p> <p><i>Comportamento politico</i>: evitamento o sovra-compensazione.</p> <p><i>Autostima</i>: in ribasso, bisogno di difendersi.</p> <p><i>Locus of Control</i>: Interno</p> <p>“Io sono responsabile del mio fallimento”</p> |

EFFICACIA
DI GIUDIZIO
ALTA

«Speranzosità personale»
learned hopefulness
(3)

“Io posso fare ciò, anche se il sistema cerca d’impedirmelo”
Comportamento Politico: cinismo, protesta.
Auto-stima: in rialzo
Locus of Control: Interno
“Io devo attuare il cambiamento”

«Speranzosità universale»
learned hopefulness
(4)

“Io posso fare questo e così anche gli altri”
Comportamento Politico: propensione a cercare il cambiamento se necessario.
Auto-stima: cauta, tutelata (*protected*) e può crescere.
Locus of Control: Esterno
“Il sistema è responsabile del cambiamento”

Adattato da Pecukonis e Wenecur (1994)

Il primo quadrante descrive la condizione d’«impotenza universale» in cui una bassa efficacia di giudizio è associata a basse aspettative di risultato. Prevale qui una duplice tendenza al *pessimismo*: scarsa fiducia nelle proprie capacità di miglioramento della vita e disillusione nei confronti del sistema sociale più ampio. È la condizione che Émile Durkheim ha definito «anomia», cioè uno stato di dissonanza cognitiva tra le aspettative normative e la realtà, fra ciò che dovrebbe essere e ciò che è. In questo modo il locus of control è esterno ma, poiché il soggetto impara a credere che nessuno è in grado di risolvere il problema, l’autostima è in qualche modo tutelata.

Il secondo quadrante illustra la situazione d’«impotenza personale» dove si combinano bassa aspettativa di efficacia e alta aspettativa di risultato, uno scenario in cui il soggetto pensa di non poter fare le cose che altri sono in grado di fare. Prevalgono qui comportamenti di auto-svalutazione e scoraggiamento e una bassa autostima. In questi frangenti può esercitare una funzione decisiva il carattere più o meno rinforzante dell’ambiente (*rewarding*) nell’incentivare l’intraprendenza e la fiducia in sé stessi.

In contrasto con l’impotenza appresa, che spiega la riluttanza di un individuo ad agire, il concetto di «speranzosità appresa» (*learned hopefulness*) rende conto della propensione ad attivarsi, anche di fronte a condizioni avverse.

Nel terzo quadrante troviamo combinate alte aspettative di efficacia con basse aspettative di risultato: una situazione riassumibile nell’espressione «speranzosità personale». In questi casi i soggetti sono mossi da un’auto-percezione positiva delle proprie capacità ma si trovano a fare i conti con un *milieu* sociale limitante o insensibile. Dentro questa cornice le persone si concepiscono come attori responsabili del cambiamento desiderato e le azioni conseguenti tendono a nutrirne ulteriormente l’autostima. Quando l’ambiente si mostra particolarmente ostile e punitivo si possono produrre fenomeni di mobilitazione particolarmente intensi come la *protesta militante*, generata quando un’alta *self-efficacy* si combina con l’indisponibilità di altri canali per il cambiamento sociale.

Il quarto quadrante riguarda infine la «speranzosità universale», una combinazione di elevate aspettative di efficacia e alte aspettative di risultato che apre alle migliori possibilità di cambiamento. In questa circolarità virtuosa le persone sperimentano fiducia e soddisfazione e qualora dovessero affrontare avversità ci si può attendere da loro tenacia e persistenza nell’azione. Dato che il locus of control che media il conseguimento delle mete è esterno, l’autostima è tutelata e s’incrementa in corrispondenza di mete ambiziose.

L’auto-efficacia che il gruppo alimenta

Per quanto la variabile individuale giochi una parte importante nell’orientare la scelta di «prendere parte» o meno, la dimensione pubblica dei fenomeni partecipativi chiama in causa prepotentemente il senso di autoefficacia di gruppi sociali più vasti, in cui l’individuo vive e agisce.

Possiamo definire l'*efficacia collettiva* come la percezione condivisa, più o meno consapevole, dei membri di una collettività circa l'abilità di raggiungere obiettivi di cambiamento, anche di fronte a ostacoli e avversità.

È un sentimento di potere intrinsecamente riferito al vissuto di appartenenza dei soggetti al gruppo, in virtù di alcune variabili che sono caratteristiche dell'esperienza gruppale: ruoli, gerarchie, confini, norme, alleanze, ecc.

L'efficacia generata dalla collettività fornisce un assetto strutturale unico che permette agli individui con bisogni comuni di combinare e massimizzare i loro sforzi verso una meta finale. Similmente c'è un'influenza dei singoli attori individuali sul gruppo, dato che il senso di efficacia collettivo è legato alla self-efficacy di ogni membro.

Questo insieme di fenomeni si riflette sui giudizi che riguardano le capacità di un gruppo nel prendere decisioni, elaborare piani di azione, coinvolgere sostenitori e realizzare iniziative di successo.

L'efficacia collettiva prende forma nel *contesto* in cui avviene l'interazione sociale e richiede la collaborazione fra gli attori; in altri termini, è un fenomeno interpersonale non completamente riconducibile al singolo. Sebbene sia noto che le persone con una sfiducia radicata verso i cambiamenti sociali sono poco propense al coinvolgimento, è interessante osservare quanto possa essere potente l'effetto motivante di un'azione collettiva (Bandura, 2000). L'esperienza di partecipazione collettiva può infatti innescare una trasformazione, sia a livello di consapevolezza che di comportamento, che induce persone normalmente fataliste a confidare nella possibilità del cambiamento e a riconfigurare la propria rappresentazione della situazione.

Questo effetto può essere particolarmente rilevante nei soggetti che si considerano deboli (*helpless*) e abitualmente si pensano impotenti. In questi casi l'esperienza partecipativa di successo funge da perno per portare alla ribalta una fiducia nelle proprie potenzialità che sembrava affievolita o spenta.

La percezione di efficacia collettiva influenza ciò che le persone scelgono di fare in quanto gruppo, gli sforzi che essi mettono in atto e la tenacia con cui fronteggiano i problemi o rielaborano gli insuccessi.

L'apprendere a porsi davanti mete raggiungibili

Dato che l'efficacia *percepita* non coincide con l'efficacia *reale*, va prestata grande attenzione nel momento dell'azione concreta, il momento in cui si "testano" gli effetti sulla realtà delle performance effettive di un gruppo o di una comunità.

Un intero percorso partecipativo rischia d'infrangersi sugli scogli quando la meta da raggiungere è collocata al di sopra delle potenzialità d'impatto dell'iniziativa dei partecipanti.

Per evitare – o quantomeno diminuire – questo rischio, è opportuno adottare un approccio incentrato sul «modellamento» (*shaping*), attraverso la scomposizione della meta complessa in una serie di step più piccoli e facili da raggiungere, in un percorso d'impegno graduale e focalizzato.

Per chi guida il processo questo significa dosare l'energia del gruppo strutturando un itinerario punteggiato da traguardi raggiungibili, in cui ogni singolo successo alimenti il senso di efficacia collettiva: dall'entusiasmo di un risultato raggiunto si attinge la forza per dirigersi verso la tappa successiva.

Questo tipo d'impostazione è indispensabile quando la partecipazione mira a coinvolgere soggetti con scarso potere, una situazione in cui il modellamento dell'azione deve rispondere a criteri di *specificità* (modalità adatte alle caratteristiche delle persone), *immediatezza* (poiché la disponibilità ad esserci è legata al tempo oltre che allo spazio) e *realizzabilità* (poiché il fallimento dell'azione sarebbe in questo caso particolarmente bruciante), evidenziati quarant'anni orsono dalle esperienze sul campo dello sviluppo di comunità e della pedagogia critica (Freire, 1973).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AMBROSINI M. (2005), *Scelte solidali*, Il Mulino, Bologna.
- AMURA S. (2003), *La città che partecipa*, Ediesse, Roma.
- BAGNASCO A. (1999), *Tracce di Comunità*, Il Mulino, Bologna.
- BANDURA A. (1977), *Social learning theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- BANDURA A. (2000), *Autoefficacia: teoria e applicazioni*, Erickson, Trento.
- BARTOLI M.T. (2007), *Pratiche inclusive e beni relazionali*, Bruno Mondadori, Milano.
- BENASAYAG M. (2005), *Contro il niente. ABC dell'impegno*, Feltrinelli, Milano.
- CIAFFI D., MELA A. (2006), *La partecipazione. Dimensione, spazi, strumenti*, Carocci.
- MANCE E.A. (2010), *Organizzare reti solidali*, Edizioni Edup, Roma.
- FREIRE P. (1973), *L'educazione come pratica della libertà*, Mondadori, Milano.
- MORIN E. (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Raffaello Cortina, Milano.
- MORO G. (2010), *Cittadini in Europa: l'attivismo civico e l'esperimento democratico comunitario*, Carocci, Roma.
- OECD (2001), *Guiding principles on Open and Inclusive Policy Making*, OECD Studies on Public Engagement, OECD Publishing.
- OECD (2009), *Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services*, OECD Studies on Public Engagement, OECD Publishing.
- OSTROM E. (2006), *Governare i beni collettivi*, Marsilio, Venezia.
- PUTNAM R.D. (1993), *La tradizione civica delle regioni italiane*, Mondadori, Milano.
- RIPAMONTI E. (2005), *Anziani e cittadinanza attiva*, Unicopli, Milano.
- SEN A. (2004), *La democrazia degli altri*, Mondadori, Milano.
- VILLA M. (2007), *Dalla protezione all'attivazione*, Franco Angeli, Milano.
-