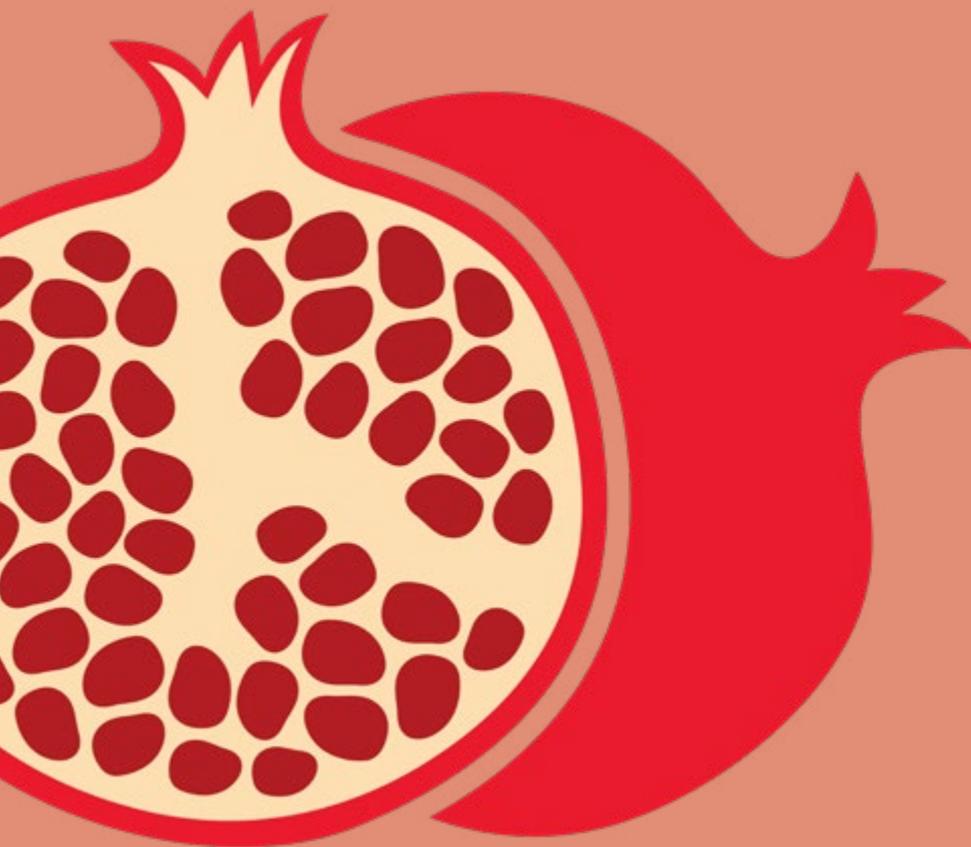


# LA FACILITAZIONE SITUATA

## NELLE POLITICHE PUBBLICHE

ISTRUZIONI ALL'USO  
NELL'AMBITO DEL WELFARE





# **LA FACILITAZIONE SITUATA**

## **NELLE POLITICHE PUBBLICHE**

**ISTRUZIONI ALL'USO  
NELL'AMBITO DEL WELFARE**

**LA FACILITAZIONE SITUATA NELLE POLITICHE PUBBLICHE**  
**Istruzioni all'uso nell'ambito del welfare**

A cura di Tommaso Gradi, Vanessa Vivoli.

Settore Innovazione nei servizi sanitari e sociali, Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare, Regione Emilia-Romagna.

Testi di Daniela Farini, Sara Galeotti, Tommaso Gradi, Maria Augusta Nicoli, Fabrizia Paltrinieri, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Vanessa Vivoli, Silvia Zoli.

Con il contributo di Brenda Benaglia, Martina Consoloni, Maria Valeria Sardu.

Editing, illustrazioni, grafica e impaginazione a cura di Sara Galeotti - Cooperativa Casa del Cuculo - [www.casadelcuculo.org](http://www.casadelcuculo.org)

Stampa Centro Stampa Regione Emilia-Romagna aprile 2024.

**Per informazioni:**

Tommaso Gradi [tommaso.gradi@regione.emilia-romagna.it](mailto:tommaso.gradi@regione.emilia-romagna.it)

Vanessa Vivoli [vanessa.vivoli@regione.emilia-romagna.it](mailto:vanessa.vivoli@regione.emilia-romagna.it)

# SOMMARIO

## PRESENTAZIONE

---

## INTRODUZIONE 5

---

## 1. PERCHÉ FACILITARE NELLE POLITICHE PUBBLICHE 8

---

## 2. LA FACILITAZIONE SITUATA 11

PASSARE DA UNA VISIONE ANALOGICA A UNA RIZOMATICA 11

CREARE RETI VIVE 13

PROMUOVERE SPAZI DIALOGICI 15

---

DARE VALORE AI PROCESSI DI SOGGETTIVAZIONE 16

---

## 3. AGIRE LA FACILITAZIONE SITUATA 18

---

LA DANZA DEL FACILITATORE: IL TESSITORE IN AZIONE 19

---

## 4. LE FASI DEL PROCESSO 21

---

FASE 1: IDEAZIONE 22

Fase 1.2: allestimento della cabina di regia 24

FASE 2: ATTIVAZIONE 28

---

Fase 2.1: Definizione del mandato e delle strategie.  
Dal livello di partecipazione all'esplorazione degli alleati 29

Fase 2.2: Comporre i tavoli di lavoro 32

FASE 3: PROGETTAZIONE E DEFINIZIONE DELL'OGGETTO DI LAVORO  
CON LA COMUNITÀ 36

---

FASE 4: REALIZZAZIONE E MANUTENZIONE DEL PROCESSO: CURARE I  
TAVOLI E I GRUPPI ATTIVATI 39

---

Fase 4.1: L'allargamento della partecipazione e la non linearità  
dei percorsi 41

Gli strumenti partecipativi e la loro composizione creativa 44

FASE 5: IL SENSO DELLA VALUTAZIONE NEI PROCESSI PARTECIPATIVI 46

---

## **STRUMENTI**

---

**53**

FUTURE LAB	55
PASSEGGIATA DI QUARTIERE	63
DIALOGO A DUE	70
TEATRO PARTECIPATIVO	73
LEGGERE GLI SPAZI ATTRAVERSO LA FOTOGRAFIA	80
RUOTE DI TERAPIA COMUNITARIA INTEGRATIVA	86
OPEN SPACE TECHNOLOGY (OST)	92
WORLD CAFÉ	96
DIALOGHI DEL BUON FUTURO	100
FOCUS GROUP	107
CARTE PER LA VALUTAZIONE PARTECIPATA	109
BRAINSTORMING	113
TOMBOLA DEI TALENTI	120
MAPPATURA EMOZIONALE	122
DARE VOCE	125
SCAMBIOTECA	128
SILENTE	130
A CARTE SCOPERTE	133

## **APPENDICE**

---

**139**

**GLOSSARIO**

---

**140**

**BIBLIOGRAFIA**

---

**148**

# PRESENTAZIONE

Con questo manuale vi proponiamo una rappresentazione delle principali esperienze concrete di facilitazione dei processi locali realizzate con la metodologia del Community Lab, raccolte dal 2012 ad oggi in oltre 12 anni di attività.

Nel corso delle diverse edizioni del Community Lab sono stati coinvolti numerosi professionisti delle amministrazioni pubbliche, delle organizzazioni del terzo settore, cittadine e cittadini che hanno partecipato attivamente alle sperimentazioni locali, collettività che hanno dato un rilevante contributo alle riflessioni su come fare oggi la programmazione locale con il coinvolgimento e la partecipazione delle comunità di riferimento.

Il Community Lab è una metodologia con la quale l'istituzione pubblica stimola e sostiene l'innovazione di processi di programmazione dove è necessario produrre il cambiamento in modo collettivo. Laddove è stata utilizzata si è sempre caratterizzata come un dispositivo in grado di promuovere circolarità tra centro e periferie, tra sedi regionali e ambiti distrettuali e territoriali. Nei laboratori organizzati a livello regionale, in particolare, si promuove un confronto continuo tra operatori e progettualità locali, per connettere le intuizioni elaborate e trarre ulteriori stimoli a favore di nuove ipotesi di lavoro e di trasformazione creativa dei processi partecipativi.

La crescita del percorso Community Lab è stata progressiva. Infatti, nella prima edizione del 2012 hanno partecipato 11 ambiti distrettuali con circa 60 partecipanti quali responsabili impegnati a diverso titolo della programmazione locale: Responsabili degli Uffici di piano, Direttori di Distretto, Responsabili degli Uffici di supporto alla Conferenza sociale e sanitaria territoriale, Direttori delle attività socio-sanitarie.

La platea dei soggetti partecipanti si è progressivamente ampliata arrivando a coinvolgere oltre 25 ambiti distrettuali della Regione, con professionisti rappresentanti di molteplici ambiti tematici: politiche sociali, sanitarie, educative, giovanili, politiche abitative. Nelle più recenti edizioni del Community Lab hanno partecipato anche operatori del terzo settore, grazie al coinvolgimento dei Centri Servizi per il Volontariato (CSV) presenti in Regione Emilia-Romagna.

Una tappa fondamentale per lo sviluppo della metodologia del Community Lab è stata la sua applicazione nell'implementazione del Piano Sociale e Sanitario della Regione Emilia-Romagna 2017-2019. Gli ambiti territoriali hanno aggiornato a livello locale il PSSR, elaborando e sviluppando i Piani di Zona distrettuali in ottica partecipativa e di comunità con tale metodologia. Si sono realizzati laboratori regionali e ricerche in loco che hanno consentito di conoscere e accompagnare le realtà locali, sostenendo e monitorando i processi di innovazione in atto.

L'applicazione del metodo Community Lab è un laboratorio in continua evoluzione verso modalità sempre più ampie e trasversali. Con l'edizione 2022/2023 si è sperimentata la progettazione partecipata di politiche e prassi innovative di promozione del benessere in età evolutiva con la partecipazione di 8 aziende sanitarie e di oltre 400 ragazze e ragazzi dai 13 ai 25 anni.

A novembre 2023, si è avviato il percorso formativo CasaCommunityLab, che coinvolge tutti i 38 Distretti socio-sanitari in cui è suddivisa la nostra Regione, finalizzato a supportare i processi territoriali di partecipazione, innovazione e cambiamento organizzativo nella transizione da Casa della Salute a Casa della Comunità, come previsto dal DM77/2022 e indicato nella DGR 2221/2022.

Questo manuale, dal profilo pratico, nel valorizzare e raccontare le esperienze dei facilitatori che nei tanti territori hanno accompagnato le sperimentazioni locali, senza avere la pretesa di essere esaustivo o di sistematizzare tutte le metodologie sulla facilitazione, vuole essere una guida e un orientamento per tutti coloro che dovranno svolgere attività di facilitazione nell'ambito di programmazione locale partecipata.

Maurizia Rolli  
Responsabile Settore Innovazione nei servizi sanitari e sociali  
Direzione Generale Cura della persona salute e welfare  
Regione Emilia-Romagna

# INTRODUZIONE

Il metodo Community Lab è una delle principali metodologie utilizzate nella Regione Emilia-Romagna quando la Pubblica Amministrazione necessita di innovare i propri indirizzi, programmi, processi e pratiche di lavoro che si esplica attraverso il coinvolgimento degli attori sociali ed organizzativi.

Dal 2012 è stato applicato in diverse politiche: programmazione locale partecipata dei Piani per la salute ed il benessere sociale; conflitti familiari; processo unionale degli Enti locali; sviluppo degli Ospedali di Comunità come una delle espressioni delle cure intermedie; promozione della salute in età evolutiva. Il Community Lab è un metodo “trasformativo” nel senso che prevede la produzione di conoscenza attraverso l’azione con la comunità di riferimento, a partire dall’attenzione alle dimensioni quotidiane del lavoro sociale. È un metodo che nasce per produrre cambiamenti di processi complessi, contributi innovativi agli indirizzi regionali e ad altri livelli di governo (ad es. aziendali).

Si basa sul concetto di “**sperimentalismo**” e per questo è un metodo di formazione, ricerca e pratica che pone al centro del sistema i territori e le comunità dove si agiscono le politiche. I processi locali diventano luoghi dove si attuano le intuizioni regionali, ma sono al tempo stesso luoghi da cui trarre ispirazione per la trasformazione creativa dei processi in corso. Agendo in questo modo il Community Lab ha allestito una comunità di “intelligenza collettiva” e ha garantito una connessione costante di situazioni territoriali che altrimenti sarebbero rimaste non interrelate tra loro, contribuendo non solo a generare cultura e a immaginare nuove visioni di welfare ma anche a produrre nuove prassi di programmazione. Il fare quotidiano diventa nodo cruciale nella costruzione del sapere, per cui il fare è sia l’oggetto che lo strumento di apprendimento del Community Lab.

Le politiche pubbliche devono essere riorientate per fronteggiare i mutamenti sociali, agendo processi collettivi in grado di organizzare diversamente i servizi ed innovare nel suo complesso la Pubblica Amministrazione. Centrale diventa la funzione di facilitazione intesa come capacità diffusa che rende un’organizzazione pubblica permeabile, fluida, viva e istituyente rispetto al contesto nel quale si inserisce e vede opera-

tori e operatrici non solo come “esperti”, ma come “registri” del benessere del proprio territorio. La cura delle relazioni con la comunità, tra organizzazioni pubbliche, del Terzo settore e cittadini e cittadine comporta processi lunghi di creazione di fiducia: risulta necessario quindi valorizzare le risorse tempo-lavoro dedicate nonché le competenze sociali messe in gioco da operatori e operatrici che collegano livelli, animano gruppi, fanno sintesi, escono dagli uffici per andare verso le persone, creano eventi e situazioni conviviali, utilizzano metodologie specifiche per comunicare con formule diverse a seconda dei luoghi e degli interlocutori.

Con questo manuale, il Settore Innovazione nei servizi sanitari e sociali della Regione Emilia-Romagna, intende restituire e valorizzare le esperienze acquisite dai facilitatori e facilitatrici territoriali attraverso le diverse edizioni del percorso regionale Community lab.

Si specifica che il lessico utilizzato in questo manuale è nato e si è evoluto con le sperimentazioni del Community Lab: in alcuni casi i termini usati sono mutuati da pubblicazioni e ricerche che ne hanno ispirato il lavoro; in altri casi il linguaggio si è generato proprio nelle sperimentazioni.

Per aiutare chi legge nell'orientarsi e nel dare senso al testo abbiamo aggiunto un glossario (vedi pag. 140) dove approfondire il senso e il significato di alcuni termini e locuzioni usate: le parole evidenziate nel testo in carattere **grassetto e corsivo** sono approfondite nel glossario.

Durante la redazione di questo manuale ci siamo inoltre confrontate, come tanti e tante altre stanno facendo, con la questione del genere. Pensiamo che parlare e scrivere al maschile (il cosiddetto maschile sovraesteso), come la tradizione italiana ci ha insegnato, non sia più sufficiente a rendere il testo coerente con la società che rappresenta e a cui vuole parlare. Abbiamo vagliato diverse opzioni: la barra (come in facilitatore/trice), l'asterisco, la schwa, usare solo il femminile sovraesteso (dopotutto si è usato il maschile per secoli), la doppia forma (tutti e tutte), e così via.

Abbiamo optato per una soluzione ibrida, che garantisca la leggibilità e scorrevolezza del testo scritto e allo stesso tempo permetta alla maggior parte delle persone che legge di sentirsi rappresentata. Abbiamo deciso di alternare il genere maschile e femminile quando si parla di

ruoli specifici e usare la doppia forma quando si parla di gruppi estesi (cittadini e cittadine), nella consapevolezza di non avere trovato una soluzione davvero inclusiva e nell'attesa che la nostra lingua continui ad evolversi in una direzione che permetta a tutti, tutte e tutt\* di sentirsi rappresentate.

Altre informazioni sono alla pagina istituzionale Community Lab:  
[assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl](https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl)

# 1. PERCHÉ FACILITARE NELLE POLITICHE PUBBLICHE

Il tema della facilitazione e, più in generale, della *prossimità*, è ricorrente nei documenti di programmazione e, in particolar modo, nell'ambito dei servizi e degli interventi di welfare.

La *prossimità* è un approccio dei servizi che nasce anche da bisogni emergenti difficilmente classificabili nell'ambito delle risposte tradizionali e che spesso rimangono invisibili ai servizi. È caratterizzato "dall'andare verso" e quindi essere nei luoghi di vita, utilizzare una metodologia di lavoro comunitaria, mettere la relazione e la persona al centro del proprio intervento, essere trasversale a diverse istituzioni, soggetti, servizi. I nuovi bisogni nascono in condizioni sociali complesse, e le risposte non possono essere selezionate dentro pacchetti predefiniti a cui attingere, vanno piuttosto costruite insieme alle persone a partire dall'ascolto, realizzato in modo sistematico, non solo in situazioni emergenziali, e dal far emergere le loro risorse nei contesti quotidiani di vita (giardini, strade, circoli, bar, locali notturni, parrocchie, moschee, centri sociali, scuole, condomini, orti...). Si fa riferimento a un'idea di welfare relazionale che costruisce reti nelle comunità, anche professionali, come "sistema di cura" che va oltre la dimensione prestazionale, pur assicurando la protezione.

Il lavoro territoriale viene declinato sia come *lavoro di prossimità* nel senso di esplorazione e postura dei servizi, ma anche come *metodo* necessario di ricerca, di mappatura e di analisi dei bisogni che permette di riorientare le politiche, gli interventi, le sperimentazioni e i servizi. Questo lavoro di *prossimità* è basato sull'attivazione, l'aggancio e la corresponsabilità; sull'uscire fuori dai servizi, sull'andare nei luoghi e sull'osservare.

Si tratta quindi di generare servizi capaci di interventi riparativi competenti e specializzati, ma anche di sostegno e accompagnamen-

to, aperti all'ascolto, animatori, attivatori e registi delle reti, connotati da una maggiore vicinanza ai bisogni e da una dimensione relazionale meno formale, meno "istituzionale". Le reti sono a forte regia del pubblico, che deve sostenere anche forme innovative di integrazione con le organizzazioni del Terzo settore promuovendo alleanze tra di loro e protagonismi in positivo. In questi contesti il ruolo della facilitazione aiuta a sviluppare le occasioni di scambio e i legami di fiducia, promuove e sostiene le strategie di protezione individuale e di attivazione delle proprie capacità, presidia e supporta situazioni di difficoltà o di urgenza, stimola la domanda di aiuto e attiva accompagnamenti da parte dei servizi del territorio.

È un lavoro di programmazione e di progettazione impostato non per target (ad esempio anziani, disabili) ma per aree tematiche trasversali, che riguardano vaste fasce di età e gruppi sociali, agito come potenziale di continuo cambiamento. Alcuni esempi emblematici possono essere: le nuove precarietà lavorative, le frammentazioni familiari, le **nuove vulnerabilità** psicofisiche nelle transizioni vissute in solitudine (genitorialità o vecchiaia), la disattivazione crescente dei giovani.

In modo simmetrico, anche i luoghi "diventano" di prossimità, vengono pensati come punti di riferimento per il benessere di una comunità, spazi di tutti e tutte che possono e devono essere integrati con altri servizi, settori e politiche. La prossimità viene intesa anche come leva per l'aggancio delle persone "invisibili": coloro che non si rivolgono ai servizi o che non trovano spazio nei servizi. Il lavoro di prossimità diviene a pieno titolo spazio pubblico di intervento che ridisegna il lavoro di comunità, declinandone i principi sull'oggi: come strumento di lettura e analisi del contesto, come pratica di azione sul campo e come leva per riorientare i servizi e riconfigurare l'organizzazione degli interventi. La prossimità si intende anche come *territorializzazione*, vale a dire la capacità di organizzare servizi dislocati sul territorio e nei contesti di vita delle persone. Assumere una prospettiva di prossimità significa inoltre essere capaci di "mettersi un po' nel corpo dell'altro" andando e mettendo piuttosto l'accento sui nuovi punti di vista che emergono dal vissuto e dalle esperienze di tutti i soggetti coinvolti.

Le politiche pubbliche devono agire processi collettivi in grado di ri-organizzare ed innovare i servizi rivolti ai cittadini e alle cittadine. La facilitazione dei processi diventa allora elemento fondamentale nel

quadro della riorganizzazione dei servizi e chi facilita assume un ruolo essenziale, mettendo in gioco nuove competenze e tempo dedicato. Chi facilita è un *agente*, inteso come colui che agisce e si pone costantemente in relazione con l'altro e con il contesto in cui opera.

Ciò non implica necessariamente l'individuazione puntuale di una o più persone esperte di facilitazione all'interno delle organizzazioni, bensì la promozione della funzione di facilitazione *diffusa* tra le operatrici e gli operatori dei servizi.

## 2. LA FACILITAZIONE SITUATA

Con *facilitazione situata* intendiamo la facilitazione come “nuova postura organizzativa”, ovvero un’attività diffusa e quotidiana, un processo permanente dentro le istituzioni da adottare nelle politiche pubbliche. Si distingue quindi da una facilitazione condotta da un’esperta esterna che riceve un incarico occasionale.

Per le organizzazioni, investire sul capitale umano significa non solo programmare e coordinare incontri, ma anche allestire uno spazio garantito di lavoro e confronto, dedicato alla cura costante dei processi collettivi. In quest’ottica la facilitazione situata può essere a tutti gli effetti un *dispositivo organizzativo permanente*.

Perché la facilitazione situata? Per dirla con Weick e Sutcliffe (2009): per tentare di “governare l’inatteso”. Infatti, come operatori, ma anche come cittadine, facciamo costantemente fronte a una condizione di incertezza: il rischio diventa una componente ineliminabile dell’agire.

In questo contesto, le organizzazioni del welfare devono attrezzarsi per rispondere alla complessità, non intesa come somma di situazioni emergenziali, ma come cornice entro cui inevitabilmente si opera.

La facilitazione situata e diffusa è un dispositivo organizzativo permanente che permette di:

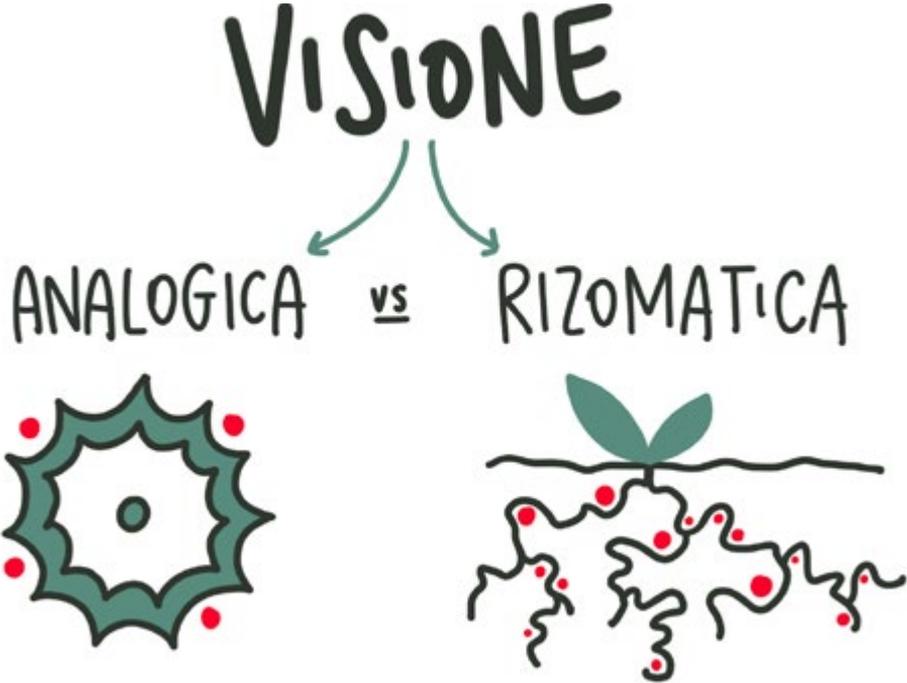
### PASSARE DA UNA VISIONE ANALOGICA A UNA RIZOMATICA

La visione analogica si basa su sequenze predefinite, tappe prestabilite, e incasella quindi le prassi dei servizi in etichette che non restituiscono più (o non del tutto) la realtà, impedendo di vederne la complessità che la contraddistingue. Assumere come dispositivo organizzativo la facilitazione situata, permette di agire uno spostamento paradigmatico verso una visione *rizomatica* (dal greco *rhizoma* = complesso di radici). Questa fa riferimento alla metafora del rizoma adottata originariamente da Deleuze G., Guattari F. (2017), per caratterizzare un tipo di ricerca filosofica che procede per multipli, senza punti di entrata o uscita ben definiti

e senza gerarchie interne. Rizoma è un termine mutuato dalla biologia: per comprenderlo possiamo immaginare delle radici che, allungandosi nel terreno, incontrano un ostacolo e modificano di conseguenza la loro forma e la loro traiettoria.

Muovendosi secondo un paradigma rizomatico le organizzazioni sono in grado di non etichettare i bisogni, di non limitarsi a fornire risposte standardizzate, mantenendo dinamiche le proprie pratiche e agendo come le radici di un albero, che si spostano e cambiano direzione quando incontrano un ostacolo.

Una facilitazione che agevola il passaggio da una visione analogica a una rizomatica deve procedere dunque con schemi non prestabiliti. Occorre essere disponibili a tornare indietro a rivedere gli obiettivi, potendo anche mettere in discussione il mandato, se necessario; avere una certa disponibilità a rinegoziare l'oggetto di lavoro, essere capaci di lavorare sul conflitto e non celarlo, concentrando l'attenzione sui processi, oltre che sui risultati.



## CREARE RETI VIVE

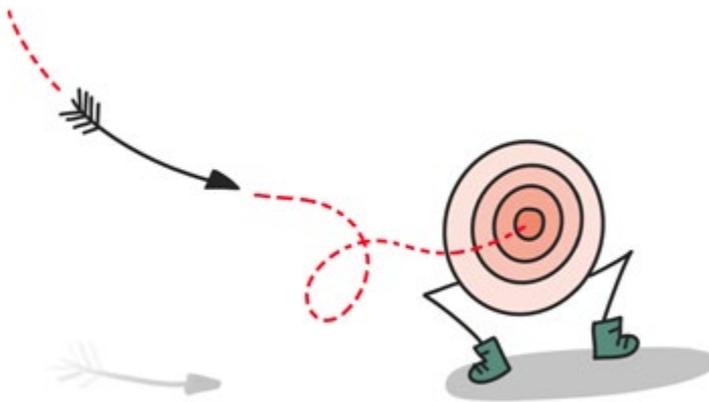
La facilitazione situata contribuisce a rendere vive le reti in cui agiscono le organizzazioni. Il concetto di *rede viva* è mutuato dall'esperienza brasiliana e si traduce in italiano con *rete viva*. Questo concetto, proposto da Merhy et al. (2014), si basa sul riconoscimento del fatto che le reti si generano a partire dalle situazioni che le operatrici affrontano nel quotidiano:

*“Frequentemente, quando gli operatori non identificano le risorse necessarie alla risoluzione dei loro problemi all'interno dei protocolli o dei percorsi assistenziali formali, le ricercano all'interno di reti proprie, create dal loro lavoro. Compiendo questo movimento, creano nuovi flussi e nuove connessioni che compongono una rete assistenziale ad hoc, specifica per quel determinato problema da risolvere. A loro volta anche gli utenti costruiscono le proprie reti, cercando risorse assistenziali nel contesto dei servizi disponibili, ma anche all'interno della comunità, nelle associazioni di volontariato, nelle reti sociali di cui dispongono, etc. È importante riconoscere questi processi e valorizzarli, poiché le reti rappresentano un dispositivo assistenziale cruciale, in cui utenti e professionisti recitano una parte da veri protagonisti” (Franco et al., 2016, p. 108).*

A caratterizzare queste reti come “vive” è quindi il fatto che chi le abita agisce in maniera congiunta. Questo è possibile grazie al supporto reciproco, al dialogo e allo scambio di esperienze. Attivare e mantenere una rete, infatti, non significa limitarsi all'organizzazione di tavoli di lavoro convocati periodicamente. Si tratta piuttosto di implementare un *modus operandi* che costruisca un senso comunitario, favorisca e rafforzi l'alleanza strategica tra realtà locali e amministrazioni pubbliche, per dare vita a collaborazioni volte ad animare spazi, a loro volta, generatori di risorse.

La facilitazione, all'interno di un'organizzazione complessa che utilizza la logica della *rete viva*, permette di riconoscere e portare a valore l'efficacia di vere e proprie organizzazioni effimere (come, ad esempio, i tavoli di lavoro o i momenti di confronto allargato) che, sebbene poco riconosciute o valorizzate, creano risposte che meglio si adattano al contesto e ai suoi mutamenti, secondo una logica rizomatica.

Nel processo del fare rete è importante il costante riferimento all'azione del mappare, da intendersi non solo come lavoro da svolgere nelle prime fasi progettuali, quanto come attività dinamica, da aggiornare costantemente proprio per mantenere la rete viva, mobile e mutabile nel tempo. Il concetto di *rete viva* infatti implica un'idea di rete sempre pronta a muoversi sulla base delle diverse oscillazioni, delle diverse mappe (dei servizi, del territorio, degli attori...), che non sono mai uguali l'una all'altra e che cambiano nel tempo. Lavorare nell'ottica di una *rete viva* (e rizomatica) significa saper attivare il singolo nodo che è, in quel preciso momento, rilevante; significa accogliere ed eventualmente spostarsi, nel momento in cui si incontra un ostacolo, significa avere dei "binari di riferimento", ma al contempo sapersi inventare nuovi cammini.



La facilitazione situata rende viva una rete:

- praticando l'azione di mappatura (costante, ricorsiva...) come logica organizzativa;
- svolgendo una puntuale manutenzione e la cura dei tavoli e dei gruppi facilitati;
- seguendo un approccio alla **partecipazione** di tipo **incrementale**, promuovendo contemporaneamente un allargamento verticale e orizzontale nei gruppi e nei tavoli facilitati.

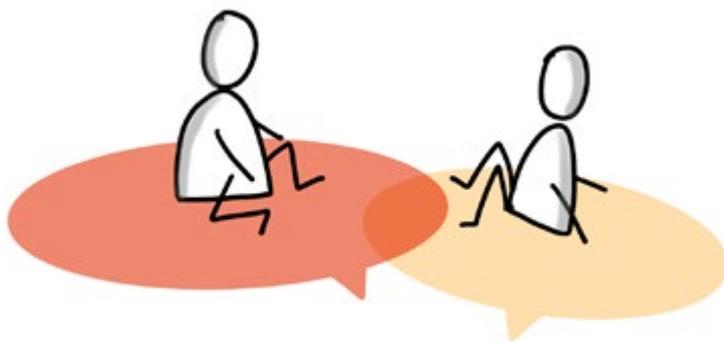
Nella visione rizomatica è necessario costruire gruppi di lavoro o tavoli il più possibile verticali (che includano cioè sia la parte politica che i cittadini e le cittadine, coinvolgendo operatori e operatrici sociali pubblici e privati, le associazioni e tutti i soggetti rilevanti, formali e informali) e **gruppi di lavoro a porte girevoli** (cioè a composizione variabile a secon-

da dei nuovi soggetti che il percorso aggancerà e di quelli che perderà per strada e a seconda anche dell'evoluzione dei contesti e degli oggetti che nel tempo mutano). In tal senso, l'organizzazione va continuamente curata in un'ottica **incrementale**: un gruppo più ristretto (ad esempio la **cabina di regia**) può connettersi a gruppi più ampi tramite agganci informali o strumenti di partecipazione come i laboratori formativi, cene o passeggiate di quartiere, feste di condominio, ecc.

## PROMUOVERE SPAZI DIALOGICI

La facilitazione situata promuove l'attivazione di spazi dialogici, ovvero spazi "liberati" dal fare e connessi alla riflessione collettiva, che prevedono la messa in gioco della parte emotiva e personale, oltre che tecnica, di operatori e operatrici. Spazi che permettono di sperimentare un cambiamento di postura rispetto al fare quotidiano.

Spazi simili vanno ricercati e costruiti anche nel lavoro con la comunità, creando momenti di dialogo che aiutino a navigare nella complessità. Quando agiamo secondo una prospettiva dialogica e rizomatica non esistono soluzioni precostituite, da sottoporre e far ratificare alla rete. Per questo occorre mantenere un atteggiamento aperto, evitare di proporre "la ricetta", valorizzando piuttosto i punti di forza e le risorse della rete e facendo emergere i diversi punti di vista: allargare la partecipazione significa accogliere persone che possono arricchire il percorso con punti di vista inediti e inaspettati che di solito non vengono presi in considerazione.



La facilitazione situata promuove spazi *dialogici* quando porta a valore le posizioni meno certe, di minoranza, quando cerca punti di consenso più che una condivisione unanime; quando ha la capacità di creare ponti e sa intravedere collegamenti dalla logica non scontata cogliendo intuizioni inaspettate.

## **DARE VALORE AI PROCESSI DI SOGGETTIVAZIONE**

La facilitazione situata contribuisce a valorizzare le “risorse soggettive” attive nel contesto organizzativo, dove, come spiegato da Gomes e colleghi (2016), a parità di risorse materiali e strutturali – che non dipendono quindi dalle singole persone – la differenza degli effetti del lavoro è data dalle scelte specifiche e dalla libertà di azione delle persone coinvolte. In una visione rizomatica significa quindi riconoscere e valorizzare quel lavoro già presente – ma spesso invisibile – che possiamo definire creativo.

La facilitazione situata favorisce la progettazione creativa, caratterizzata da un pensiero libero e concreto che si muove fuori dai tracciati rigidi e precostituiti e che è in grado di delineare orizzonti realistici e raggiungibili (Gradi, 2018).

Secondo il matematico e filosofo francese Poincaré (1989), la creatività è “l’unione di elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili”. Nel paradigma rizomatico, l’elemento creativo è di fondamentale importanza: permette di osare in gruppo, consente di proporre elementi innovativi senza avere paura di sbagliare o essere giudicati. Si ha, in questo modo, l’impressione di spezzare le routine classiche e sicure di confronto e ascolto, e il grande impegno e la fatica nell’ideare e dare forma a questi esperimenti sono largamente ripagati nel momento del confronto con la cittadinanza, quando si arriva a cogliere in modo tangibile il desiderio di trasformazione.

Agire la facilitazione situata non implica affidare il ruolo decisionale alla partecipazione di cittadini, cittadine e associazioni, derogando di fatto al ruolo fondamentale di governo del territorio che compete alle scelte politiche di chi lo amministra. Non si tratta nemmeno di mettere in scena una partecipazione che serve solo a legittimare quanto è stato deciso altrove. Fra questi due estremi, entrambi impraticabili e portatori

di disaffezione alla partecipazione, si situa la modalità di lavoro della facilitazione situata.

Chi facilita si trova quindi a rompere con gli standard, a inaugurare nuovi modi di agire e costruire inedite alleanze, assumendosi rischi, lavorando in un territorio di possibilità più ampio. Si assume così una posizione di responsabilità individuale, che diventa collettiva e condivisa nel momento in cui queste scelte riescono a farsi in rete.



# 3. AGIRE LA FACILITAZIONE SITUATA

La facilitazione situata allestisce situazioni che consentono alle persone di partecipare attivamente alla costruzione di un sapere condiviso, di un progetto, di un percorso, di una vision.

Lavorando in organizzazioni complesse, praticare la facilitazione situata implica inevitabilmente **sconfinare**, attingendo alla capacità del sistema di welfare di relazionarsi al territorio e fare lavoro di prossimità.

Ecco qui di seguito alcuni elementi importanti da considerare nella facilitazione situata, per rendere visibili e legittimare i processi di facilitazione.

- *La pazienza del coinvolgimento*: saper aspettare i tempi di tutti coloro che partecipano. Coinvolgimento significa anche costruire relazioni individuali con le persone chiave coinvolte;
- *le tecniche di partecipazione*: gli strumenti utilizzati non sono mai neutri. Occorre scegliere le tecniche in modo appropriato, calibrandole in base agli obiettivi perseguiti;
- *il coinvolgimento di saperi e professionalità differenti* che permettono di mescolare linguaggi diversi;
- *la valutazione degli esiti del percorso*: risorse generate, processi di scambio attivati, creazioni di nuove reti e di nuove relazioni, sperimentazione di nuovi servizi;
- *mettere in evidenza le **invenzioni***, le trasformazioni che sono state prodotte;
- *la connessione del percorso facilitato* con i processi istituzionali di valenza strategica per l'organizzazione;
- *la definizione di una struttura organizzativa di governo del processo* che coinvolga diversi livelli decisionali all'interno dell'organizzazione;
- *la redazione di atti formali* che esplicitino la modalità partecipativa;
- *la definizione di un piano di comunicazione* costruito assieme ai destinatari del processo. Spesso il coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine porta ad utilizzare mezzi di comunicazione inediti e

centrati sul contesto, per esempio passaparola, bacheche, gazebo, cartelloni, social network, ecc. in cui le persone coinvolte si fanno promotrici del processo.

## **LA DANZA DEL FACILITATORE: IL TESSITORE IN AZIONE**

Chi facilita, come Penelope, tesse e disfa la sua tela per poi ricominciare a tessere al sorgere del sole. Così il lavoro di prossimità necessita di tessitori e tessitrici che prendano continuamente in mano vecchi e nuovi fili per annodarli in figure sempre diverse, senza disarmarsi davanti alla tela che si disfa. L'aumentata complessità, non solo delle forme organizzative e dei servizi ma anche del contesto e delle sfide sociali, ha reso sempre più indispensabile una funzione di cucitura che aiuti a passare da un'idea di integrazione come mera sommatoria di singoli punti di vista ad una visione integrale intesa come un nuovo pensiero collettivo. Nelle pratiche quotidiane, nei contesti di cura e di vita, la costruzione di ciò che è reale, o addirittura di un oggetto che possa essere condiviso, è vincolata al modo di guardare il mondo. Nel riconoscere lo stesso oggetto, abbiamo la stessa "vista del punto", anche se possiamo divergere sui punti di vista. La funzione di facilitazione intesa come tessitura consiste nel legittimare questi punti di vista per arrivare alla produzione di un nuovo pensiero collettivo. Questo è necessario sia nei momenti di lettura dei nuovi bisogni che precedono l'atto della programmazione, sia nella costruzione di nuove risposte.

La metafora della cucitura e del rammendo mette in evidenza come chi facilita non compia un'azione di normalizzazione del pensiero (nel senso di uniformare le visioni di chi partecipa): piuttosto, come nella costruzione di un *quilt*, si tratta di mettere insieme tanti pezzi diversi, tutelandone la ricchezza e la complessità.

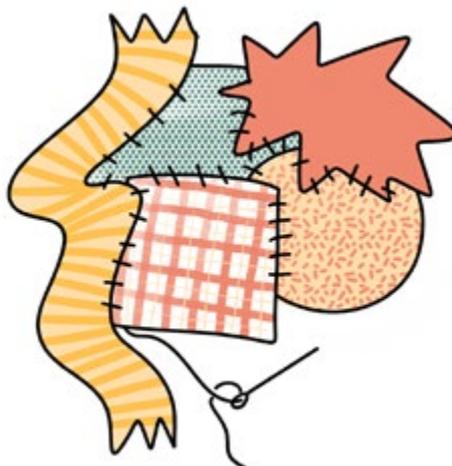
La funzione di cucitura deve, quindi, accompagnare il meta-cambiamento delle premesse o delle posture organizzative acquisite e cristallizzate da parte dei diversi attori sociali del sistema dei servizi formali e informali in uno specifico territorio.

L'idea di base è che non può esserci cambiamento nelle pratiche se non si agisce anche sulle idee, sulle convinzioni - "si è sempre fatto

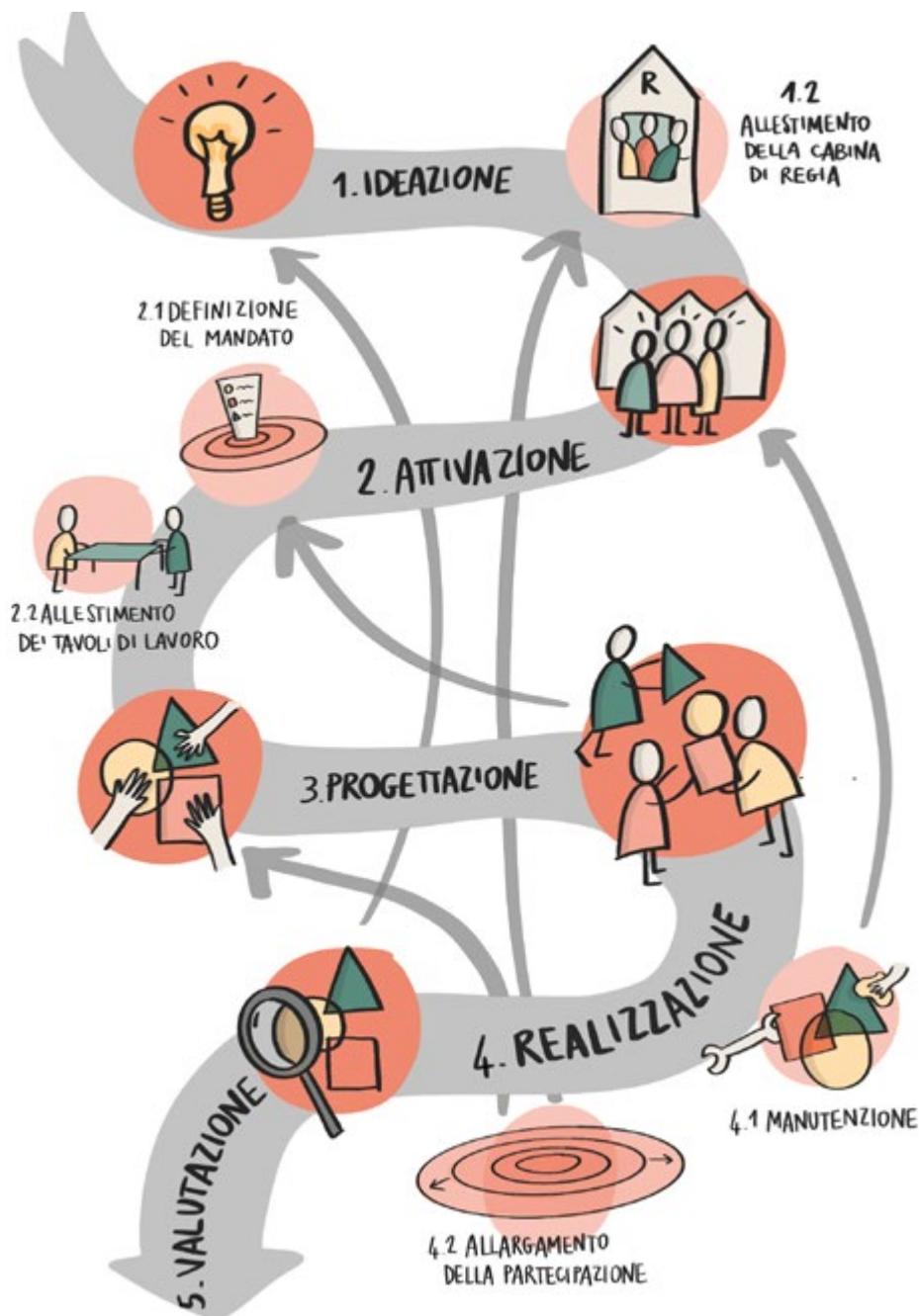
così” - e sulle modalità di relazione che concorrono a co-costruire e legittimare il “fare insieme”.

Per essere agita come tessitura e non trasformata in un mero esercizio di stile e conoscenza di tecniche, la facilitazione implica una costante attenzione al processo, un tempo dedicato alla cura delle relazioni, una capacità di allestimento di spazi di prossimità che avvicinano posizioni, ricomponendo pensieri, idee e sguardi, innestando così meccanismi di ritrovata fiducia.

Così facendo, l'integrazione che si realizza tra i diversi attori coinvolti non sarà più basata sulla giustapposizione di ruoli, enti e istituzioni o sulla sommatoria di richieste e azioni, ma su un necessario **sconfinamento** dove si allentano le posizioni e gli attaccamenti di ciascuno e ciascuna in un continuo processo di ridefinizione di problemi, co-costruzione di obiettivi e riconfigurazioni di azioni, soluzioni, servizi. I processi che si innescano hanno le caratteristiche di una progettazione euristica (dal greco *eurisko* = ricercare, trovare) che rinuncia a conseguire obiettivi predeterminati ma dà luogo ad un “processo condiviso di ricerca partecipata”, nel corso del quale vengono co-costruiti gli obiettivi specifici e le azioni conseguenti coinvolgendo tutti e tutte a vario titolo nell'oggetto di lavoro. Creare questo tipo di trama e ordito implica non solo sostare in tutte le fasi del processo (ideazione, attivazione, progettazione, realizzazione e verifica) ma anche mantenere attiva in tutte le fasi la capacità di esplorazione del contesto e dei punti di vista, innescando spazi riflessivi tra gli attori coinvolti senza disorientarsi quando si verifica la necessità di disfare e ritessere la tela.



# 4. LE FASI DEL PROCESSO



## FASE 1: IDEAZIONE

La fase di ideazione implica che l'organizzazione diventi consapevole di un necessario cambiamento di postura del rapporto con la sua comunità, uscendo da una logica di erogazione di prestazione o servizi e assumendo una logica di prossimità.



Durante questo primo passaggio si riflette sulla portata della sperimentazione che si vuole praticare e sulle strategie di azione possibili, considerando che un processo partecipativo non nasce mai da una *tabula rasa* ma in contesti organizzativi e territoriali popolati da desideri, obiettivi (spesso impliciti), progetti già in atto, realizzazioni parzialmente avviate. Proprio per questo motivo si tratta di percorsi non lineari e a geometrie o dimensioni variabili.

L'identificazione del problema su cui intervenire può avere origine da diversi fattori: la Pubblica Amministrazione si può attivare in risposta a una segnalazione o in seguito a una richiesta per determinate problematiche o bisogni da parte di comitati, associazioni e cittadinanza; oppure la spinta ad attivarsi può essere l'esito di un tavolo di lavoro della programmazione zonale, la partecipazione ad un bando, o può nascere da un accordo interistituzionale frutto di un'analisi attenta di dati e contesti locali che da tempo necessitano di revisione e cura.

I soggetti attivatori del percorso possono provenire da diversi settori della Pubblica Amministrazione: area sociale, sanitaria, educativa; possono ricoprire una posizione apicale, essere quadri o collaboratori, con diverse professionalità (psicologhe, assistenti sociali, amministrative, mediche, ...). Chi facilita, in questa prima fase in cui emergono i motivi che spingono l'organizzazione e le persone a muoversi verso l'innovazione, dovrebbe tenere monitorate le dinamiche intrasoggettive e intersoggettive, perché è nell'intreccio di questi elementi che si gioca la vera partita rispetto alla possibilità di portare avanti concretamente ciò che si dichiara di perseguire. Già in questa fase è possibile effettuare una prima valutazione dei macro-obiettivi istituzionali che ci si pone all'inizio, la loro possibile trasformazione in itinere, le principali criticità e risorse presenti nel contesto generale.

## LE FIGURE DELLA FACILITAZIONE: COLLOCAZIONE

Preferibilmente, chi facilita dovrebbe essere una figura interna alla Pubblica Amministrazione. L'idea della programmazione partecipata come cura del processo presuppone un adeguato livello di conoscenza del contesto organizzativo e territoriale, la consapevolezza di ciò che sta accadendo all'interno dei contesti storico-geografico-antropologico e istituzionale.

Nel quadro di una committenza chiara e condivisa, potrebbero e dovrebbero svolgere un ruolo di facilitazione non soltanto le strutture operative già preposte alla programmazione partecipata (ad esempio gli Uffici di piano e gli Uffici di supporto), ma anche le altre istituzioni coinvolte nei Piani di zona ai diversi livelli di committenza. In tal senso, le figure di facilitazione identificate a livello locale e nei tavoli di lavoro regionali (si pensi al Community Lab) lavoreranno per incrementare e diffondere le competenze trasversali necessarie alla conduzione dei processi *step by step*.

Ciò presuppone l'esistenza di una funzione di facilitazione come dispositivo organizzativo fondamentale per uno scambio costruttivo tra la cittadinanza e le istituzioni. Non si tratta di creare ruoli o figure aggiuntive, quanto piuttosto di richiamare una forte e necessaria funzione di regia del processo e di cura delle interfacce con la comunità che si incardini in ruoli e strutture organizzative già presenti.

## FASE 1.2: ALLESTIMENTO DELLA CABINA DI REGIA



L'azione che sancisce il passaggio tra la fase ideativa a quella successiva di attivazione riguarda l'allestimento della **cabina di regia** del processo a cui si vuol dar vita.

Per *cabina regia* s'intende quel luogo collettivo di pensiero e decisione che ha il compito di:

- garantire la regia del processo di programmazione partecipata;
- effettuare verifiche sull'andamento del percorso;
- supportare i tavoli o i **gruppi di lavoro territoriali**;
- promuovere la buona riuscita degli incontri;
- esaminare e supportare le proposte progettuali che provengono dai tavoli.

All'interno della **cabina di regia** si effettua la condivisione e la ridefinizione dei macro-obiettivi emersi nella fase di ideazione, le tempistiche, l'attribuzione delle risorse (strumentali, organizzative) e l'eventuale affidamento o bando di coprogettazione di alcune fasi del processo. A volte può essere strategico promuovere tavoli interistituzionali tra diversi Assessorati dell'ente locale promotore. Opportuna può essere l'approvazione di un *atto formale* di costituzione della **cabina di regia**, per rafforzare il mandato e le sue funzioni. La formalizzazione della **cabina di regia** è fondamentale per fare fronte alle diverse turbolenze rappresentate da imprevisti, cambiamenti istituzionali (ad esempio: elezioni, cambio dei vertici delle direzioni di settore, normative che ridisegnano le *governance* locali) e cambiamenti che impattano sui contesti (ad esempio riduzione dei finanziamenti). Si parte di solito con la formazione di una **cabina di regia istituzionale ristretta** (con un ruolo di coordinamento) che nel corso della sperimentazione si arricchisce di nuovi soggetti (frutto dei percorsi partecipativi condotti) e diviene una **cabina di regia allargata** con un ruolo prevalente di implementazione delle azioni progettate sul territorio.

Nei diversi contesti locali la composizione della cabina stessa può essere molto articolata, in certi casi mobile, "a **porte girevoli**", con ingressi di nuovi soggetti (Terzo settore, altri attori della società civile non afferenti al welfare, cittadini e cittadine). Si tratta di **gruppi di lavoro ter-**

**ritoriali** o laboratori partecipativi attivati da chi facilita, come cantieri di progettazione in cui vengono coinvolti gli attori del territorio per implementare i percorsi ipotizzati. Essi possono a volte gestire una parte rilevante della funzione di regia, quella cioè più legata alle dinamiche del quotidiano, delle relazioni con la comunità, destinataria principale degli interventi di welfare.



L'espressione "**porte girevoli**" sottolinea la necessità di legittimare processi partecipativi dove la presenza può essere discontinua e legata a singoli passaggi. Se in un momento del percorso (ad esempio ideativo, di *brainstorming* e definizione del problema) vengono coinvolti alcuni soggetti, non è detto che essi debbano restare anche nella fase attuativa. Ciò non significa tuttavia che la partecipazione può essere lasciata a sé stessa: ciascuna fase deve essere curata e ciascun gruppo o soggetto deve essere desiderato, invitato e seguito; significa però riconoscere che il *turnover* di chi partecipa non mette in discussione la *governance* del processo.

In concreto, i percorsi di programmazione locale prevedono l'attivazione e la cura di gruppi e persone - con cui non è sempre semplice interagire - in forme variabili (momenti per piccoli o grandi gruppi, forme dell'elaborazione razionale o emotiva, ecc.). I processi attivati, proprio perché sono generativi, non seguono le vie della razionalità lineare, ma percorrono le strade "sterrate" dell'informalità. La funzione trainante nella produzione dell'energia necessaria per l'avvio e la manutenzione di queste piste di lavoro è svolta da equipaggi leggeri spesso non previsti dai dispositivi di *governance* ufficiali del progetto. Una volta constatato che l'innovazione si produce quando si creano alleanze informali, basate spesso su affinità elettive collocate oltre le gerarchie e i ruoli formali, a

chi ha funzioni di responsabilità nei servizi e in particolare nei progetti di comunità è richiesta la competenza di perlustrare il campo allestito per scorgere e valorizzare queste energie là dove si generano.

## SCHEDA: COLLOCAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE: MICRO, MESO, MACRO

La programmazione locale è a dimensioni variabili: si muove tra il micro (Comune, quartiere, frazione, settore...), il macro (zona e interdipendenze coi livelli territoriali più ampi) e il meso, che rappresenta una transizione tra le prime due. Spesso ritroviamo tre diverse modalità o strategie di sperimentazione possibili. Esse non sono da intendersi come forme esclusive ma come modalità per definire possibili strategie dell'innovazione istituzionale e della *governance* locale per la programmazione.

**MICRO:** una prima modalità di declinazione della programmazione locale riguarda i contesti che sono partiti dal micro (un Comune, un quartiere, una frazione, un ambito tematico) e a quel livello sono rimasti, senza essere assunti nella programmazione zonale. Ciò ha consentito di implementare delle sperimentazioni significative, lavorando in modo raffinato e concreto sulla **deperimetrazione**, e di realizzare apprendimenti utili per la programmazione generale. La perifericità rispetto alla programmazione zonale spesso è dovuta - oltre che a dinamiche locali - proprio all'innovatività dei servizi allestiti. Spesso il nuovo viene confinato ai margini; esserne consapevoli aiuta a considerare la frequentazione delle periferie. La modalità micro deve essere apprezzata perché, evitando le mediazioni che il livello zonale impone, si può sperimentare più a fondo l'innovazione negli oggetti di lavoro e nei destinatari, potendosi concentrare sulla realizzazione di servizi nuovi e partecipati. Va considerata una via privilegiata nei contesti nei quali - soppesate le dinamiche e le culture locali - si ritiene importante avviare sperimentazioni che offrano la possibilità di costruire nuove modalità di welfare, riservandosi di estendere in seguito l'innovazione al resto del territorio e dei sottosistemi organizzativi.

**MACRO:** una seconda modalità di declinazione della programmazione locale attiene alle situazioni che, rispetto alla modalità precedente, si sono collocate sulla dimensione macro, con una ridefinizione generale dei problemi e dei destinatari e un ripensamento dei processi di programmazione zonale di livello distrettuale o sovradistrettuale. Ciò comporta l'assumere il punto di vista dell'ambito e investire l'intero sistema di programmazione zonale in termini di modificazione dei processi di lavoro. La modalità macro va intesa come la via naturale di chi, con competenza programmatoria, intende assumere la sfida dell'innovazione nei servizi e al contempo vuole estenderla all'intero sistema sociosanitario locale. Il fatto che in prima battuta ci si concentri sulla progettazione macro e sulla ridefinizione dei problemi da affrontare è la premessa per il passaggio allo stadio di intervento nel micro. Quando si opera nel macro-contesto occorre curare le evoluzioni e le criticità di azione che necessitano di negoziazioni con molti attori interni alle organizzazioni, allo scopo di spostare tutto il sistema – anche di pochi passi – verso una nuova direzione. La programmazione locale si nutre di azioni circoscritte; il sapere cruciale per modificare il welfare risiede nelle situazioni locali: per questo la programmazione macro deve alimentarsi dei saperi prodotti nel micro. Devono pertanto essere allestiti dei dispositivi per rilevare, connettere e valorizzare tali saperi.

**MESO:** una terza modalità di declinazione della programmazione locale riguarda i contesti che, pur partendo da una consapevolezza di livello zonale, hanno scelto di concentrarsi su un sottosistema (un'area territoriale circoscritta, un settore). Queste situazioni, definibili meso, oscillano tra le prime due modalità descritte: da una parte vi sono consapevolezze zonali e programmatiche, che faticano però a essere collegate in modo stabile a sperimentazioni locali; dall'altra si avviano sperimentazioni locali senza riuscire sempre a fare di queste degli elementi di ripensamento della programmazione zonale. La modalità meso va vista come la naturale palestra per chi si cimenta nella difficile opera di avviare innovazioni partecipate dei servizi e fa i conti con contesti che non sempre consentono una scelta netta per il micro o il macro. Essa oscilla, perché oscillare è un movimento pressoché ineludibile in contesti complessi nei quali l'avvio di sperimentazioni si accompagna sovente a resistenze che vanno gestite con pazienza e accortezza, e dove investire su una modifica complessiva del modo di fare programmazione può richiedere tempi lunghi.

## FASE 2: ATTIVAZIONE

Nella fase di attivazione cominciano a definirsi e a chiarirsi quali sono le strategie che si intendono perseguire, la filosofia di fondo di un futuro progetto. In questa fase intermedia, bisogna occuparsi fondamentalmente di tre aspetti:



1. definire il patto di *governance*, chiarendo il livello di sperimentazione e quindi il grado di partecipazione che si vuole attivare;
2. sviluppare alleanze sotto forma di consenso sociale e di accordi (*partnership*) tra organizzazioni, enti, risorse formali e informali presenti in un territorio;
3. individuare le prime strategie di azione (composizione dei tavoli; definizione delle azioni di ascolto e coinvolgimento, eccetera).

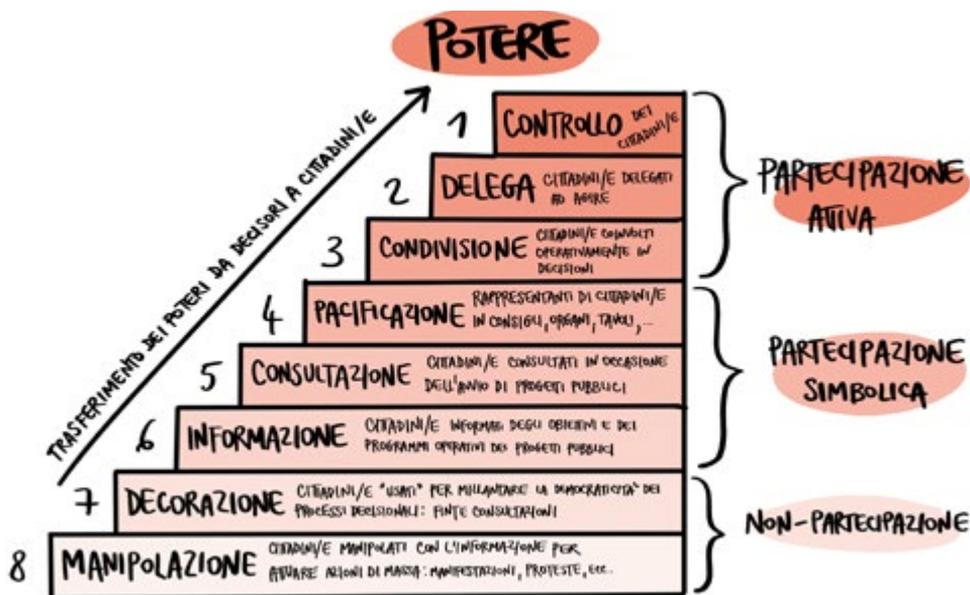
## FASE 2.1: DEFINIZIONE DEL MANDATO E DELLE STRATEGIE. DAL LIVELLO DI PARTECIPAZIONE ALL'ESPLORAZIONE DEGLI ALLEATI



Fondamentale nell'ambito della **cabina di regia** è la definizione del mandato o "patto di *governance*" per stabilire i livelli di partecipazione. Fino a che punto e con che possibilità di decisione si vogliono coinvolgere i cittadini nel percorso? Quanto potere si è disposti a trasferire?

La partecipazione dei cittadini e delle cittadine può essere concettualizzata in diversi modi. Seguendo Arnstein (1969) potremmo identificare diversi livelli di partecipazione a seconda degli obiettivi posti:

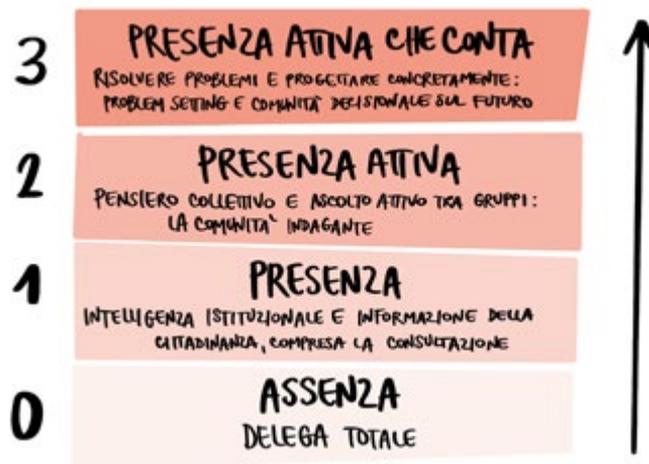
- livelli bassi di partecipazione: informazione; consultazione su possibili risposte rispetto a 2 o 3 possibilità tecnicamente già definite;
- livelli alti: co-progettazione su possibili risposte ai problemi quando non ve ne sono di pre-esistenti; co-decidere sulle possibilità.



(Rielaborazione modello di Arnstein)

Un altro modo di definire i livelli della partecipazione può essere mutuato dalla progettazione urbana partecipata (Sclavi, 2005) in base al livello di reale attivazione delle persone coinvolte rispetto ai problemi della comunità:

- **LIVELLO 0** - assenza della cittadinanza: delega totale;
- **LIVELLO 1** - presenza della cittadinanza: intelligenza istituzionale e informazione della cittadinanza, compresa la consultazione;
- **LIVELLO 2** - la presenza attiva della cittadinanza: pensiero collettivo e ascolto attivo tra gruppi (la **comunità indagante**);
- **LIVELLO 3** - la presenza attiva che conta: risolvere problemi e progettare concretamente (problem setting e comunità decisionale sul futuro).



(Rielaborazione modello di Sclavi)

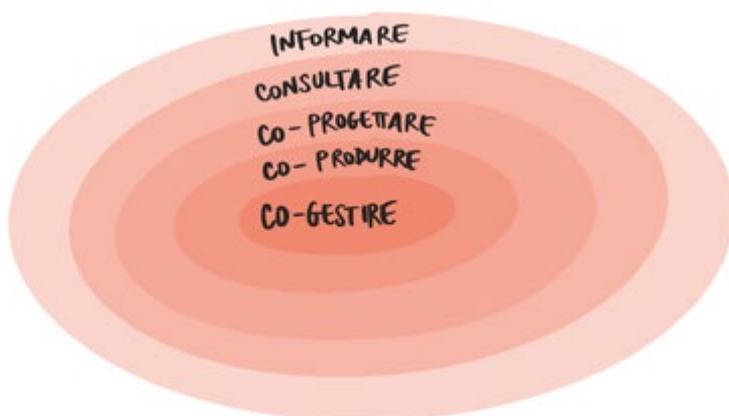
I diversi livelli della partecipazione – siano essi definiti in base agli obiettivi del percorso o in base alle modalità di gestione dei gruppi – sono tutti legittimi, ma devono essere prima immaginati, poi decisi e posti con chiarezza ai cittadini e alle cittadine nel corso di un processo, non mistificati o scambiati continuamente in itinere senza averne consapevolezza o senza che chi partecipa possa stabilire il nesso tra partecipazione e decisione. Il patto di partecipazione deve essere chiaro rispetto a tale nesso.

Questo sforzo di ingaggio può essere descritto anche in termini di **deperimetrazione** rispetto ai consueti decisori e attori coinvolti, in un continuum che va:

**SUL PIANO DELL'ESTENSIONE**, dall'ente pubblico (a sua volta suddiviso in vari sottosistemi: sociale, sanitario, educativo, ecc.) al Terzo settore, ad altri attori considerati "sensori del disagio" (bariste, parrucchieri, vigili urbani, ecc.), fino alle persone non ancora coinvolte, attive o impegnate;



**SUL PIANO DELL'INTENSITÀ DEL LORO COINVOLGIMENTO**, dall'assunzione di una posizione di esecutori a quella di collaboratori fino a quella di coordinatori/gestori.



La partecipazione non è fine a sé stessa ma serve a produrre servizi più adeguati in un contesto mutato. Se da un lato i problemi delle persone aumentano per numero e complessità e dall'altro lato decrescono le risorse finanziarie a disposizione delle istituzioni, è necessario generare nuove risorse insieme alla comunità: occorre favorire una trasformazione dei servizi perché sappiano “andare verso” i cittadini e le cittadine, senza attenderli nei loro uffici quando il problema si è fatto insostenibile o cronicizzato, l'idea è di generare collettivamente nuove risorse per aumentare la consapevolezza e per far fronte a una delle fasi iniziali del disagio. È necessario quindi avere la capacità di pensare la realtà circostante (chi la abita?) per poterla invitare. Chi è coinvolto in questo problema affrontato dal tavolo? Come nominarlo? Quali pratiche integrano il lavoro più tradizionale di “profilo di comunità” e sono mirate soprattutto a rigenerare, intorno al tavolo, il confronto tra gruppi ed esperienze diverse interessati dal problema? In tal senso possono aiutare la letteratura e gli esempi sulla cartografia sociale partecipata, come pratica di ridefinizione collettiva di un problema e di coloro che ne sono toccati con l'obiettivo di allargare il coinvolgimento e di facilitare l'incontro tra diversi gruppi (Merhy, 2002).

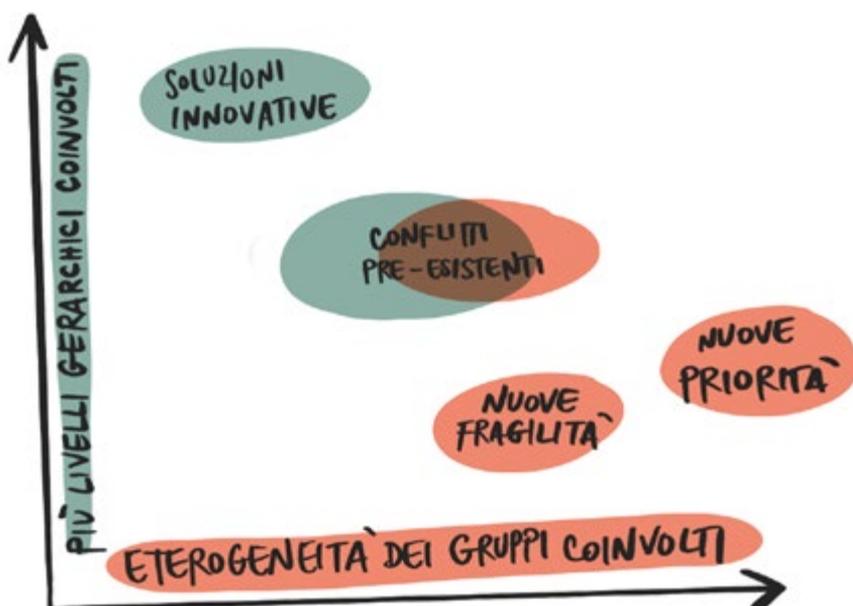
## FASE 2.2: COMPORRE I TAVOLI DI LAVORO

A partire dal livello di partecipazione che istruisce il processo, ci sono diverse dimensioni a cui pensare per decidere chi invitare.



**ORIZZONTALITÀ/VERTICALITÀ.** Per *verticalità* si intende la necessità di avere *in co-presenza nel processo di elaborazione diversi livelli gerarchici* interni alle istituzioni, elemento fondamentale soprattutto nell'ascolto attivo delle esperienze, nella co-progettazione e in tutti i processi di co-decisione anche su argomenti limitati. Ogni qualvolta i tavoli tentano di produrre soluzioni su forme del disagio impensate o rispetto a conflitti già esistenti e quindi delicati, la verticalità deve essere particolarmente curata auspicando la presenza di: cittadini e cittadine, utenti, associazioni, operatori e operatrici, dirigenti, tecnici, amministratori e amministratrici, politici.

Per *orizzontalità* dei tavoli intendiamo invece la capacità di invitare soggetti e gruppi coinvolti dal problema ma estranei o distanti tra loro, tanto in senso socio-economico che culturale. L'orizzontalità è fondamentale sia nei tavoli sulle nuove priorità della comunità, sia nei tavoli sulle dimensioni trasversali della fragilità, nonché nell'ambito di conflitti sociali già evidenti. Per raggiungere un buon livello di orizzontalità i tavoli devono allargarsi a soggetti non presenti nei Piani di zona: oltre che cittadini e cittadine, utenti singoli, organizzazioni del Terzo settore e volontariato, l'allargamento può includere anche corpi intermedi di diversa natura (associazioni professionali, commerciali, bancarie, le realtà educative, ecc.).



**GRADO DI PROSSIMITÀ CON LE ISTITUZIONI.** Un altro modo per pensare alla composizione dei tavoli è curare la presenza dei soggetti in base al loro capitale di fiducia nelle istituzioni e in base alla loro forza nel dialogare con esse, poiché è questo che orienta la partecipazione ben più dell'oggetto o del problema di cui si parla. In concreto, bisogna progettare bene la fase di invito e le modalità di incontro con coloro che non hanno facilità nello scambio con le istituzioni. Vi sono infatti abitanti

(associazioni tradizionali, cittadini con molti contatti, cittadine esperte tecnicamente delle tematiche) che potremmo chiamare “dentro-dentro alle istituzioni”; vi sono invece abitanti singoli o gruppi più lontani, i “fuori-fuori” dalle istituzioni, a volte in contrapposizione, a volte senza capacità di esprimere le proprie posizioni. Si pensi a chi non ha mai avuto contatti con le amministrazioni. Possono essere definiti cittadini e cittadine “dentro-fuori alle istituzioni” quando consumano molti servizi ma non si sentono a casa loro lì dentro e hanno poco potere negoziale.



## LE FIGURE DELLA FACILITAZIONE: COMPETENZE GIURIDICHE AMMINISTRATIVE

Per chi facilita, avere competenze giuridico-amministrative non è una condicio sine qua non, ma è consigliabile, soprattutto se si lavora nell'ambito della Programmazione locale del Piano di zona per la salute e benessere sociale e si ha a che fare con il Terzo settore e con percorsi di co-programmazione e di co-progettazione. Durante un percorso nasce spesso la necessità di organizzare eventi partecipativi informali, usare specifiche metodologie complesse o avviare sperimentazioni di servizi. In questi casi potrebbe essere necessario dover avviare iter amministrativi: un percorso di coprogettazione, un affidamento con il codice dei contratti pubblici, gestire la fase istruttoria di un procedimento amministrativo che porta all'assegnazione di un contributo economico (L. n. 241/1990).

Di seguito i principali riferimenti normativi:

Linee Guida sul rapporto tra Pubblica Amministrazione ed Enti di Terzo settore: <https://www.art-er.it/2021/04/le-linee-guida-sul-rapporto-fra-pubblica-amministrazione-ed-enti-di-terzo-settore/#materiali>

Co-Progetta - Un'amministrazione condivisa: [www.anci.it/coprogetta](http://www.anci.it/coprogetta)

Costruzione di Politiche Pubbliche Partecipate ed Evolutive (Linee guida Terzo settore): <https://territorio.regione.emilia-romagna.it/qualita-urbana/usi-temporanei/lab-hub-ut/doc-labhub-ut/3-2020/linee-guida-terzo-settore>

D.Lgs. n.117/2017 Codice del Terzo settore: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2017/Decreto-legislativo-03072017-n-117-Codice-del-Terzo-settore.pdf>

D.Lgs n.36/2023 Codice Contratti Pubblici: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/13/23A02179/sg>

Procedimento Amministrativo L. n. 241/1990.

## **FASE 3: PROGETTAZIONE E DEFINIZIONE DELL'OGGETTO DI LAVORO CON LA COMUNITÀ**



Una volta stabilito il “patto di *governance*” e definiti gli alleati da coinvolgere nel processo, il passo successivo riguarda la definizione e la condivisione dell’oggetto di lavoro sul quale si vuole intervenire. L’oggetto di lavoro è ciò che si segue nel percorso, è la parte del problema individuato che viene assunta nel contesto sulla base della considerazione delle risorse economiche e temporali a disposizione. Emerge qui la capacità di agganciare, attraverso l’immaginario, differenti aspettative presenti nel contesto (in genere l’oggetto non deve essere troppo spiazzante per non spaventare e abbastanza aperto per consentire di mobilitare nuove risorse), deve mantenere la sua coerenza con gli obiettivi e le sue trasformazioni in itinere. In questa fase, chi facilita agisce come una ricercatrice sociale che attraverso diversi strumenti esplora il proprio territorio, cerca di comprenderne le necessità e le risorse e tesse le prime relazioni. Conoscere e comprendere la “fisiologia” del contesto è fondamentale per arrivare ad avere una definizione condivisa del campo di azione e del problema cui si intende dare risposta, capire cosa si può fare, con quali alleanze e con quali risorse, non per dire “cosa si deve fare”.

Per un welfare che possa generare risorse costruendo collaborazioni con gli attori del territorio, è assolutamente decisivo riflettere su chi definisce l’oggetto di lavoro, coinvolgendo più soggetti. Per farlo è importante riuscire ad andare oltre i perimetri entro cui sino a questo momento è stato osservato il problema, sono stati definiti i destinatari e sono state coinvolte le diverse risorse disponibili. Gli attori che entrano in gioco possono essere collocati in un continuum che va dalle istituzioni fino agli abitanti non appartenenti all’area delle persone già impegnate, passando attraverso il Terzo settore e gli altri attori del territorio.

È necessario uscire dalle cornici di pensiero create dalle prassi di azioni quotidiane, cercando nuovi punti di vista, nuove letture, generan-

do nuove collaborazioni e nuove risorse, non solo interne all'istituzione ma anche con abitanti e forze della società civile.

Complessivamente si tratta di perseguire sincronicamente un duplice livello di obiettivi: quello relativo all'oggetto di lavoro in senso stretto e quello afferente all'inclusione sociale di nuove aree di abitanti nell'elaborazione dell'oggetto di lavoro. Occorre la capacità di transitare dai target ai problemi: è importante identificare gli elementi che entrano in gioco per trovare nuovi nomi per i tavoli di partecipazione che permettano anche nuove dinamiche interne ai tavoli stessi, etichette che - andando al di là di quelle per target, a cui abbiamo fatto l'abitudine- aiutino a cambiare il modo di pensare e agire sulle forme del disagio sociale, a partire da problemi legati alla mobilitazione della comunità (si pensi alla salute mentale, alla precarietà lavorativa, all'isolamento delle giovani famiglie, ecc.). Buona prassi è allestire setting per l'individuazione dell'oggetto di lavoro: dare nomi nuovi ai tavoli sperimentali e attivare processi di riflessione sulla scelta del nome è quindi una strategia per rompere gli steccati tra diversi segmenti e uffici del servizio sociale e sanitario, e più in generale delle Pubbliche amministrazioni, per generare una programmazione locale davvero nuova. Le speranze di cambiamento sono legate alla capacità di allestire contesti in grado di ri-orientare l'immaginario delle persone.

Territorializzare l'oggetto di lavoro significa collocarlo in un territorio distrettuale, in un quartiere o in un luogo (condominio, scuola, strada, ecc.): spazi pubblici di prossimità dove può essere trasferito il momento di scambio su di esso.

I sistemi di welfare sono il prodotto di una storia: se non si tiene conto delle variabili sociali, storiche e antropologiche non si comprende il motivo per cui proprio in quel luogo ha potuto svilupparsi una data innovazione. In sostanza, le culture sono più forti degli schemi mentali con cui si tenta di organizzare il mondo; se le si prende per il loro verso, possono essere di grande aiuto per programmare il lavoro sociale in modo realistico ed efficace.

## LE FIGURE DELLA FACILITAZIONE: COMPETENZE NELLA GESTIONE DEI GRUPPI

Ogni innovazione è una nuova forma di vita che va accompagnata dalla nascita e nella sua crescita, e va protetta dalle dinamiche antropiche e competitive che si producono nei contesti organizzativi e territoriali. Servono competenze per allestire set partecipativi adeguati e metodi congruenti con questo obiettivo.

Accompagnare non è una generica forma di empatia, né un indefinito richiamo alla creatività, all'ascolto, allo stare in relazione: tutti termini importanti, ma generici e utilizzabili con finalità assai diverse tra loro. L'accompagnamento richiede competenze specifiche relative alle varie fasi del lavoro con la comunità: serve ad esempio la costruzione di un setting dove, per un tempo piuttosto lungo, un gruppo di persone si incontra per fare delle cose e, mentre fa, riflette sul senso di ciò che fa. Ma è indispensabile anche "pensare dentro al fare", ad esempio riflessioni "di spiraglio" che vengono manifestate durante una cena di quartiere o mentre si prepara la sala per una riunione, da persone che raccontano pezzi importanti della loro vita.

Il sapere prodotto sul campo non è solo relativo al *che cosa* (problemi che attraversano le persone), ma anche al *come*, al modo di cogliere e affrontare questi problemi. Si tratta di nuove competenze che vengono costruite e apprese dentro la prassi. Dare valore al fare, al locale e al quotidiano significa pertanto ripensare tutto il sistema delle competenze; queste, infatti, possono essere predefinite solo in minima parte. Occorre stare in ascolto dei nuovi saperi che vengono costruiti nel fare quotidiano da abitanti, operatori e operatrici sociali, commercianti, vigili urbani, ecc. Queste nuove competenze sono molto più complesse da gestire emotivamente e cognitivamente rispetto a quelle imparate su libri. La funzione di facilitazione fa riferimento a un insieme di competenze e capacità trasversali, interne alle istituzioni e centrate sul:

- mappare le risorse relazionali e i gruppi;
- "andare verso" la comunità: agganciare, attivare;
- connettere tra loro gruppi distanti socialmente e culturalmente;
- condurre i gruppi di diversa taglia con diverse modalità;
- documentare quanto si fa;
- valutare in itinere e alla fine.

## FASE 4: REALIZZAZIONE E MANUTENZIONE DEL PROCESSO: CURARE I TAVOLI E I GRUPPI ATTIVATI



L'organizzazione del processo va curata in modo continuo ed **incrementale**: un gruppo più ristretto (ad esempio la **cabina di regia**) si connette a gruppi più grandi tramite agganci e strumenti di partecipazione in grado di "allargare il giro" (laboratori formativi, ma anche una cena di quartiere, una festa di condominio, ecc.). Durante questi momenti di allargamento, le persone partecipano in modo spontaneo e conviviale. Nel corso del tempo, grazie a una regia istituzionale discreta, la partecipazione spontanea e discontinua si trasforma in movimento più aggregato e continuo, volto al raggiungimento di uno o più obiettivi. In questa fase, la polarizzazione fra movimento e istituzione può trovare diverse forme di composizione. Chi facilita deve riformulare continuamente l'organizzazione temporanea che gestisce la tenuta di gruppi più piccoli all'interno di un processo che vuole invece contattare movimenti più larghi.

La **cabina di regia** può mettere in campo diverse strategie per la tenuta del percorso, con l'obiettivo di assicurare l'adesione e l'efficacia dei gruppi ristretti e la capacità di allargare il loro giro. Per farlo non si può che partire dall'affrontare i problemi quotidiani, intorno ai quali è possibile aprire spazi di riflessione nel normale svolgersi delle esistenze che le persone conducono e dei problemi che le attraversano.

Più in generale, paiono da sorvegliare alcune dimensioni fondamentali:

- compiere ricognizioni continue dei contesti in cui si intende intervenire, utilizzando strumenti come le mappe topografiche, incrociate con dati anagrafici e interviste qualitative;
- allestire contesti conviviali come opportunità per agganciare chi si vergogna nel mostrare le proprie difficoltà, articolando le consuete opportunità di incontro casuale che la vita sociale ci propone e creare contesti informali in cui ascoltarsi sia agevole e piacevole;

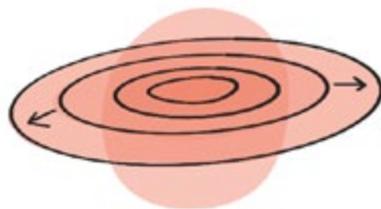
- ascoltare in contesti informali, fuori dai contesti professionali: cortile della scuola, bar, mercato di quartiere;
- saper condurre anche gruppi molto numerosi (oltre ai gruppi piccoli e medi che caratterizzano questo tipo di laboratori);
- condurre gruppi di progettazione e riflessione “anomali”, in cui la capacità di assumersi il rischio di proporre innovazioni, deve accompagnarsi con l’accettazione di una eventuale riformulazione alla luce delle osservazioni dei partecipanti;
- è fondamentale sapere legittimare e formulare domande in grado di “riorientare in itinere” i processi attivati:
  - › Chi è ancora “assente” dal processo ed è importante invitare nello step successivo?
  - › Come porre attenzione alla differenziazione interna ai gruppi? C’è troppa similitudine e facilità di accordo? Importante è quindi creare non gruppi solo composti da prossimi, ma anche coltivare la capacità di cercare la conflittualità come espressione della comunità.
  - › Quanto stanno crescendo le competenze interne all’istituzione sui processi partecipativi?
  - › Quanto coinvolgimento interno - di diversi livelli gerarchici - si sta compiendo?
  - › Come stiamo facendo “nuove alleanze inedite” con l’esterno (quanti commercianti, imprenditrici, insegnanti, ecc. sono coinvolti)?
- In base ai diversi tipi di soggetti e di fiducia nei confronti delle istituzioni, è importante l’autoformazione sulle prassi innovative riguardanti l’oggetto di lavoro, poiché essa sblocca i potenziali di proposta e di innovatività:
  - › formazione congiunta cittadini-operatori sulle tematiche trasversali e sulle problematiche innovative, in particolare per i processi di partecipazione dove sono protagonisti soggetti “dentro-dentro” rispetto alle istituzioni;
  - › percorsi di conoscenza su nuove e diverse possibilità operative (uso delle buone prassi esistenti nel mondo come tecnica per motivare i gruppi e rinforzare la loro capacità ideativa e creativa);
  - › percorsi di formazione sui servizi territoriali (storia, orien-

tamento, mappatura delle istituzioni) per condividere le soluzioni a partire da funzioni già esistenti spesso non conosciute.

Per i processi riguardanti problemi trasversali non ancora nominati o non affrontati dalle politiche tradizionali (quelle tematiche trasversali di cui si parlava sopra) e per i processi in cui vi è coinvolgimento forte di cittadini e cittadine lontani dalle istituzioni, si dovrebbe porre attenzione ad attività concrete di tipo sperimentale (azioni di gruppo vere e proprie da inserire nell'iter di progettazione). Provare insieme ciò che si propone, darsi obiettivi concreti e pratici (scambiarsi cose, fare passeggiate nel quartiere, lavorare direttamente sulla produzione di risposte rispetto ad oggetti circoscritti, chiari, non stigmatizzanti) è un modo di mantenere questi gruppi e di metterne alla prova la generatività rispetto al problema trattato.

I percorsi partecipati sono spesso costretti a navigare controcorrente; è costante il rischio della loro riduzione all'irrelevanza. La progettazione e l'allestimento di occasioni di visibilizzazione periodica dei prodotti partecipativi realizzati consente ai diversi attori, che popolano la scena in cui si svolgono questi percorsi, di apprezzarne gli esiti (attraverso varie tipologie di prodotti: video, convegno, libro, pièce narrative, ecc.); non è un semplice espediente tattico, ma si propone come elemento essenziale per il radicamento della percezione dell'utilità di queste iniziative nella cultura di un territorio.

#### **FASE 4.1: L'ALLARGAMENTO DELLA PARTECIPAZIONE E LA NON LINEARITÀ DEI PERCORSI**



Nei percorsi di Community Lab si è constatato come i soggetti coinvolti tendessero ad allargarsi a mano a mano che il percorso procedeva nelle sue fasi attuative (progettazione e definizione dell'oggetto vs realizzazione e manutenzione), con consistenti processi di riformulazione dell'oggetto stesso e dunque frequenti percorsi di andata e ritorno nelle varie fasi (che, infatti, più che individuare traiettorie lineari, tracciano delle sinusoidi).

Va tenuto conto del fatto che, di frequente, i percorsi non si sviluppano in modo lineare ma si muovono costantemente tra le diverse fasi:

ad esempio, chi intraprende un percorso innovativo, mentre è in fase di realizzazione, tende a ripensare il modo con cui ha costruito l'oggetto di lavoro e di conseguenza a riprogettare il percorso. Non c'è quasi mai una sequenzialità logica, ed è dunque molto importante che venga allestito un contesto per alimentare processi riflessivi che consentano di vedere (e non solo di agire) questi passaggi. Occorre la consapevolezza che la stessa azione di cucitura, il processo, rappresenta già di per sé un esito/risultato proiettato verso un cambiamento dell'intero sistema.

Nella fase di **PROGETTAZIONE** avvengono maggiormente le operazioni di **deperimetrazione**, spesso con notevoli livelli di elaborazione concettuale, anche se non sempre c'è una progettazione del come **deperimetrare** in concreto, e soprattutto del chi e come deve gestire queste operazioni (allestimento dei dispositivi di *governance* e di facilitazione). Di rado si prevede un passaggio formale che chiuda questa fase e responsabilizzi i gestori della fase di realizzazione: la progettazione di uno specifico intervento è intesa come prodotto di un percorso e non come luogo di partenza. A seguito della fase di attivazione, possiamo constatare che possono svilupparsi molteplici sottoprogetti, tra loro connessi ciascuno con il proprio percorso di progettazione, realizzazione e verifica.

Nella fase di **REALIZZAZIONE** la pressione del fare genera processi di semplificazione (come accade nella fase della costruzione dell'oggetto). In alcuni casi, con scelte che poco corrispondono alle decisioni prese in sede di progettazione riguardo all'uscita dai perimetri.

Il passaggio dal dire al fare è molto complesso, perché richiede di "pensare il fare" (che è un lavoro estremamente complicato da variabili mai totalmente controllabili e dunque esige la capacità di sostare in una zona di incertezza, che le pressioni organizzative poco consentono). Non bisogna aver fretta di arrivare, in questa fase. Spesso è necessario ampliare la fase di progettazione. Un esempio concreto per la cura di questo passaggio, dall'immaginazione delle attività al cambiamento reale, è la co-progettazione: strumento dove la creatività che ha caratterizzato il percorso sino a questo momento si incontra con l'aspetto normativo e della procedura amministrativa. Si tratta di passaggi spesso fondamentali, capaci di liberare le energie presenti nelle nostre comunità senza derogare ai principi generali di trasparenza, imparzialità, efficienza, efficacia che governano l'azione della Pubblica Amministrazione.

Esempi sono l'allestimento di *governance miste* (vedere anche “Fase 2: attivazione” a pag. 28) tra settore pubblico, privato sociale, cittadini e cittadine per realizzare attività in compartecipazione con il Terzo settore con l'obiettivo di fare entrare sempre più la cittadinanza e gli utenti dentro il processo decisionale, in percorsi virtuosi circolari dove chi è aiutato si ritrova attivo e partecipe del cambiamento.

Ulteriori azioni collegate a questa fase sono la promozione di attività condivise di formazione ed orientamento, la definizione di un cronoprogramma per stabilire incontri cadenzati nel tempo, dei gruppi di coprogettazione, i quali potranno coinvolgere nei loro lavori tecnici ed esperte per raccogliere elementi utili alla loro attività di ideazione e progettazione, infine si possono promuovere momenti pubblici di restituzione alla cittadinanza.

È importante considerare che, se la definizione del mandato nella fase della costruzione dell'oggetto di lavoro è frettolosa, generica e semplificata, non è semplice in seguito smarcarsi da questo input iniziale.

## LE FIGURE DELLA FACILITAZIONE: DISPOSITIVI DI CHIAMATA

Un elemento particolarmente importante riguarda la creatività in materia di comunicazione sociale, vale a dire l'innovazione rispetto ai “dispositivi di chiamata”.

La capacità istituzionale di allargare il giro e di coinvolgere anche coloro che sono lontani o che non si credono in grado di co-progettare è una capacità sulla quale lavorare. La necessità è quella di agganciare anche chi non si rivolge ai servizi o alle istituzioni, e di “bussare dove non si è mai bussato”.

Oggi esistono molte dimensioni tecniche dell'invito allargato, tra cui:

- strumenti web;
- flash mob;
- sistemi di contatto non tradizionali (porta a porta, passaparola allestito tramite figure di riferimento del paese o del quartiere, ecc.);
- “passeggiata di quartiere” (vedi pag. 63) come strategia di ascolto-e-invito;
- altre forme di *outreach* (uscire dalle istituzioni per comprendere).

## GLI STRUMENTI PARTECIPATIVI E LA LORO COMPOSIZIONE CREATIVA

Nel processo di elaborazione partecipata col metodo Community Lab, si parla di una composizione creativa (emancipata dai “ricettari”) e ponderata delle diverse forme e tecniche del dibattito collettivo, in modo da aiutare tutte le persone coinvolte a fare un “salto elaborativo” appropriato al tema e alle diversità presenti per produrre lo scatto di visione utile al processo di programmazione. L’idea è di “non fidelizzarsi” a uno strumento o a un altro – si pensi alla moda dei Focus Group (vedi pag. 107) o degli *Open Space Technology* (OST) (vedi pag. 92), come fossero risolutivi del vuoto di visione politica – ma di considerarli come attrezzi utili da comporre tra loro in un iter che produca salti di pensiero. La capacità metodologica, quindi, sta nella scelta degli abbinamenti, nella composizione di un iter, e nella sua adeguatezza in riferimento agli interlocutori e alle interlocutrici.

Le modalità di conduzione dei diversi incontri o passaggi di un processo partecipativo vanno pensate quindi a seconda dell’abitudine che i soggetti coinvolti hanno di rivolgersi alle istituzioni e di partecipare, e vanno declinate secondo il tema oggetto di approfondimento.

A seconda dei temi e dei soggetti, sono state evidenziate diverse soluzioni metodologiche o diversi procedimenti di elaborazione comune.

**SOLUZIONI METODOLOGICHE “CALDE”**, intese come procedimenti partecipativi coinvolgenti emotivamente, adatti a chi deve elaborare pensiero collettivo su un problema e/o su di una condizione/situazione impensata. Sono modalità che mirano maggiormente al senso di auto-consapevolezza (comprendere la propria collocazione rispetto al problema) e di ascolto attivante (dare spessore alla condizione o posizione altrui). In particolare, si fa riferimento a un processo partecipativo affidato a tecniche di elaborazione centrate sull’emozione (basate sull’intelligenza emotiva di gruppo, sulla capacità di ascolto profondo, di risonanza, di ripensamento radicale delle proprie cornici di senso, prima di entrare nell’argomentazione conflittuale).

Tali metodologie sono adatte quando la variabilità sociale e culturale interna al processo è tanta, sia in senso verticale che orizzontale e quando il tema presenta discontinuità forti di esperienze.

Sono modalità di confronto adatte poi a gruppi di persone solitamente “fuori-dentro” alle istituzioni, vale a dire consumatori di aiuto senza possibilità di negoziare il proprio punto di vista o desiderio (ad esempio, i migranti davanti ai servizi), o adatte ai soggetti “fuori-fuori” dalle istituzioni, di cui si è già parlato. In questa serie di tecniche partecipative si è fatto riferimento in particolare a: sociodrammi, forme del teatro sociale dell’oppresso, teatro comunitario, *playback theatre*, laboratori narrativi e forme della narrazione, vedi Teatro Partecipativo a pagina 73.

**SOLUZIONI METODOLOGICHE “FREDDE”**, intese come procedimenti di mediazione tra saperi (incontro tra stakeholder, tra conoscenze tecniche diverse). Si tratta di forme dello scambio e del confronto più vicine all’idea di gestione del conflitto, maggiormente adatte quando ci sono persone coinvolte e in qualche modo esperte di quel tema (sia per esperienza diretta che per competenza tecnica) ma con punti di vista diversi o potenzialmente conflittuali. Chiamiamo “soluzioni metodologiche fredde” quei passaggi del processo partecipativo che insistono maggiormente sulle capacità progettuali precedentemente consolidate dai singoli o dai gruppi, quando vi siano forme di conoscenza diffusa rispetto ai problemi e tentativi di ri-proporre nuove e impensate soluzioni. In queste pratiche di pensiero collettivo si possono considerare ad esempio: *citizen assembly*, *Open Space Technology* (OST) (vedi pag. 92), *Focus Group* (vedi pag. 107), *World Café* (vedi pag. 96). Esse sono molto adatte con i cittadini “dentro-dentro” le istituzioni o in quei contesti tematici dove si affrontano conflitti esistenti e di lunga data.

**LE SOLUZIONI METODOLOGICHE “TIEPIDE”** sono quei metodi che – dividendo lo stesso incontro in diverse fasi – contemplano passaggi più evocativi ed emotivi e passaggi di sintesi razionale e progettuale, quali ad esempio il *Future Lab* (vedi pag. 55).

Come avviene la scelta del metodo, che livello di consapevolezza c’è del lavoro e delle competenze che comporta? Si compra un kit, si segue una moda? Occorre valutare bene i vari passaggi nell’applicazione del metodo e le eventuali trasformazioni/*invenzioni* che avvengono nell’utilizzo dello strumento.

## FASE 5: IL SENSO DELLA VALUTAZIONE NEI PROCESSI PARTECIPATIVI



Valutare un processo significa “dare valore” e non meramente misurare e giudicare (Zamagni, Venturi e Rago, 2015).

Valutare processi partecipativi, tuttavia, è un’azione complessa che chiama in causa diversi fattori:

- **TEORICI** (quale approccio o modello di riferimento? Lineare/quantitativo, sistemico/circolare, ecc.);
- **TEMPORALI** (dove si colloca la valutazione? all’inizio, durante o alla fine del processo?);
- **METODOLOGICI** (quali e quanti livelli sono implicati nel processo? Quali indicatori per ogni livello possono aiutare a capire l’impatto del processo partecipativo? Quali metodologie?).

Le indicazioni condivise in questo documento vogliono costituire uno spunto di riflessione, a partire dal quale ogni contesto che ha attivato o intende attivare un processo partecipativo possa scegliere, costruire e narrare il proprio modello di valutazione a seconda degli obiettivi e delle caratteristiche della propria realtà.

Dal nostro punto di vista, la valutazione di un processo è un’attività di ricerca-azione che accompagna tutta l’attuazione del progetto, e non solamente la fine del processo stesso. La stessa azione del valutare può costituire un fattore di sviluppo della partecipazione: essendo un mezzo molto importante di apprendimento individuale e collettivo può essere trattata come un indicatore del tipo e del livello di partecipazione e può aiutare a migliorare i processi futuri.

Ne consegue che, se la valutazione è parte del processo partecipativo, chi partecipa non è oggetto di osservazione della ricercatrice, bensì soggetto che attivamente prende parte alle fasi di progettazione e realizzazione della ricerca valutativa e di interpretazione dei risultati. Si può parlare di un approccio user oriented, nel senso che lo schema valutativo tenta di includere, per quanto possibile, anche le prospettive, i punti di vista e le opinioni di chi partecipa al processo, e cioè: gli attori

coinvolti, la committenza, la comunità, gli stakeholder; ma anche di coloro che non hanno partecipato.

Inoltre, occorre tenere insieme:

- il **MONITORAGGIO** (cioè il procedimento continuo di raccolta di dati e informazioni sull'andamento del progetto per tutta la sua durata);
- la **VALUTAZIONE** (che dovrebbe esprimere un giudizio sul valore di un intervento);
- la **VALUTAZIONE D'IMPATTO**, intesa come una valutazione degli "effetti a lungo termine, positivi e negativi, primari e secondari, previsti o imprevisi, prodotti direttamente o indirettamente da un intervento di sviluppo" (OCSE - Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico).

Misurare l'impatto di un progetto partecipativo significa che l'interesse finale è quello di narrare come il processo abbia contribuito a generare "cambiamenti significativi, sia previsti che non, delle condizioni di benessere delle comunità, indotti dall'allocazione del capitale di investimento sociale, che va al di là di ciò che ci si sarebbe aspettati che accadesse" (Nicholls et al., 2015).

Misurare l'impatto in questi termini significa, quindi, soffermarsi sull'anello conclusivo del processo di cambiamento logico causale che caratterizza il ciclo attuativo di un progetto, ovvero il collegamento tra risorse, azioni, prodotti, risultati e impatti. Questo tipo di valutazione non è possibile, tuttavia, se non si pensano fin dall'inizio indicatori di partenza, attesi e su livelli e variabili precise.

Parlando di processi partecipativi, gli effetti e i cambiamenti prodotti si possono esprimere su più livelli, tra i quali:

- **ISTITUZIONALE**: il processo ha un impatto sull'organizzazione? Sulle scelte future che potrà prendere l'ente? Sul senso di efficacia interna ed esterna?
- **GESTIONALE**: il processo ha un impatto sul modo in cui è possibile ripensare l'oggetto di lavoro? Il progetto genera risorse (economiche, relazionali, tempo, spazi, capacità, ecc.)?
- **FUNZIONALE**: il progetto ha contribuito a dare voce a più punti di vista, anche inusuali, rispetto all'oggetto? Il progetto ha avuto un impatto anche sui soggetti non direttamente coinvolti?

I tre livelli (a cui potrebbero aggiungersene altri) non possono essere pensati indipendenti tra loro, ma come inevitabilmente connessi. L'effetto di un cambiamento sui soggetti di una comunità, ad esempio, non può non impattare sulle istituzioni o sulla loro relazione. Così come un'istituzione che ripensa un oggetto di lavoro agirà inevitabilmente in modo diverso con la comunità.

Questo tipo di cambiamenti, tuttavia, sono una trasformazione importante di modelli di pensiero e di relazioni sociali per le istituzioni e le strutture sociali, e possono avere luogo solo attraverso un orizzonte temporale di lungo periodo. La valutazione fatta, appena terminato il processo, quindi, può coglierne solo marginalmente la complessità. È comunque importante decidere quando e come misurare questi effetti, andando a scegliere la metodologia e le fasi più adatte al tipo di percorso che si intende intraprendere.

Come espresso nel parere dato dal Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE, 2013) sul tema della misurazione dell'impatto sociale "Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi, nella consapevolezza che la "narrazione" è centrale per misurare il successo". Ciò che interessa, quindi, è il modo in cui la metrica e il racconto, insieme, possono rendere conto di come la partecipazione abbia contribuito al benessere di una comunità e di un contesto.

Un racconto si deve costruire in tutte le fasi del processo:

- **EX ANTE:** dal momento in cui penso al progetto, agli obiettivi che voglio raggiungere, ai soggetti che intendo coinvolgere e all'impatto che mi prefiggo di contribuire a ottenere;
- **IN ITINERE:** durante la fase di attuazione del progetto;
- **EX POST:** può essere effettuato subito dopo o molto tempo dopo la conclusione dell'intervento con l'intento di identificare i fattori di successo o insuccesso, di valutare la sostenibilità dei risultati e l'impatto, l'efficacia (realizzazione di interventi) e l'efficienza (risultati a parità di risorse impiegate), dare legittimazione agli esiti del percorso, verificare se c'è stata corrispondenza tra gli obiettivi indicati ex ante e quelli perseguiti in fase di attuazione, valutare l'impatto generale dell'intervento e trarre conclusioni che possano influenzare altri interventi.

Di seguito viene proposta una lista di indicatori che possono essere utilizzati nel processo di valutazione, nella consapevolezza che la misurazione dell'impatto di ciascun progetto è un'attività soggettivamente correlata ad ogni contesto e comunità.

## ASPETTI INDAGATI

### INDICATORI

Numero di persone coinvolte nel processo in rapporto al numero di persone potenzialmente rilevanti per l'oggetto del processo partecipativo.

## INCLUSIONE

C'è **eterogeneità di chi partecipa e dei punti di vista** rappresentati (coinvolgimento di diverse tipologie di partecipanti quali cittadini e cittadine, associazioni, imprese, ecc.; presenza di soggetti che solitamente non partecipano; attivazione di partnership con altri enti e/o associazioni).

Sono inclusi/coinvolti **nuovi attori/punti di vista** rispetto a quelli che solitamente si occupano dell'oggetto di lavoro.

**Numero di azioni svolte** o contributi raccolti.

## STRUMENTI E FONTI DI VERIFICA

- **Analisi della documentazione di progetto** (mappatura degli stakeholder oppure modalità di svolgimento del campionamento di chi partecipa);
- utilizzo di **interviste, focus group** oppure l'osservazione partecipante del facilitatore;
- **raccolta delle presenze** attraverso un registro (per gli incontri);
- **raccolta delle schede di iscrizione** (per gli eventi);
- **analisi degli strumenti di comunicazione** adottati per raggiungere il target.

## PROCESSO

L'**oggetto di lavoro** è individuato insieme alla comunità, è collegato ai bisogni espressi e si sono utilizzate modalità che hanno consentito un sempre maggiore avvicinamento ai bisogni.

Le attività del processo generano nuove fasi di riflessione su **nuovi oggetti di lavoro**.

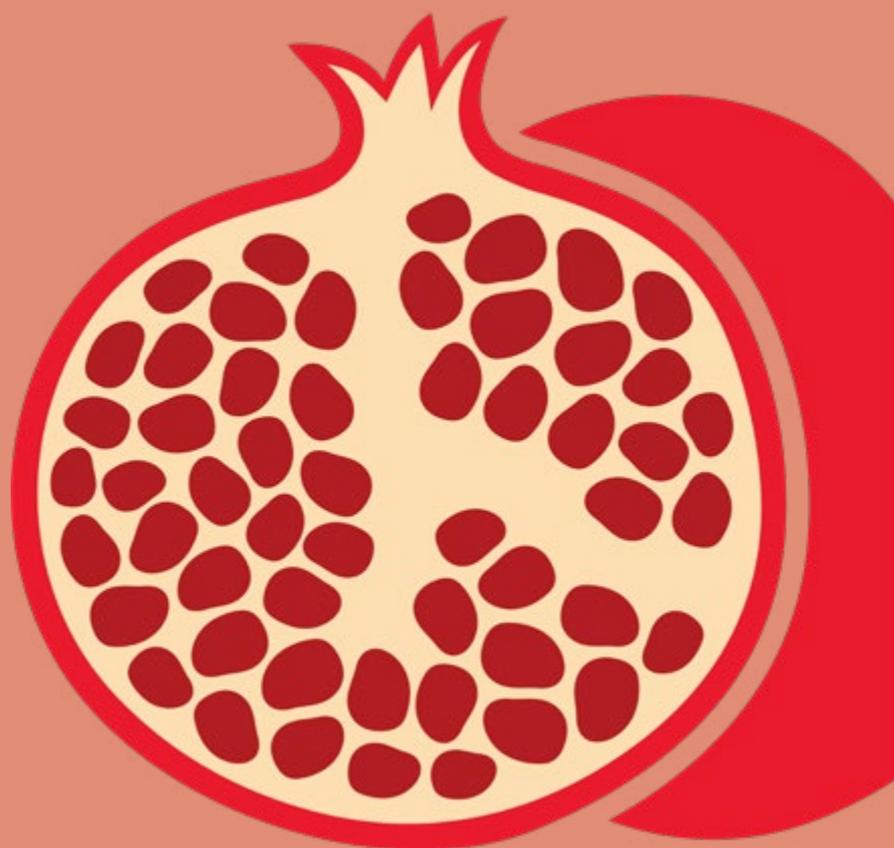
È possibile ripensare il modo in cui si è costruito l'oggetto di lavoro e di conseguenza **riprogettare il percorso**.

- **Documentazione** prodotta nel corso e al termine del processo (verbali, report, "biografia del processo");
- utilizzo di **interviste e/o focus group**.

<p>Il processo ha impatto in termini di <b>programmazione locale</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi della <b>documentazione</b> riguardante la programmazione locale;</li> <li>• <b>interviste e/o focus group</b>;</li> <li>• <b>questionari</b> ex ante ed ex post con specifiche domande;</li> <li>• <b>Carte per la valutazione partecipata</b> (vedi pag. 109);</li> <li>• documentazione prodotta nel corso e al termine del processo (verbali, <b>report</b>, “biografia del processo”);</li> <li>• <b>analisi dei feedback</b> di chi partecipa rilasciati online e offline.</li> </ul>
<p>Il processo ha impatto in termini di <b>efficienza</b>.</p>	
<p>Il processo ha impatto in termini di <b>empowerment</b>, trasformazione del senso di efficacia interna ed esterna.</p>	
<p>Il processo ha impatto in termini di <b>fiducia, soddisfazione, disponibilità all’impegno</b>.</p>	
<p><b>Soddisfazione</b> percepita del proponente, delle beneficiarie, della comunità.</p>	
<p>Il processo <b>genera ulteriori risorse</b> (economiche, relazionali, tempo, spazi, capacità, ecc.).</p>	
<p>Il processo contribuisce a <b>sviluppare relazioni significative e stabili</b> (che vanno anche oltre l’accordo preventivo stipulato con i principali attori del territorio con cui vengono individuati e condivisi i ruoli, le attività, le linee di intervento connesse allo svolgimento del processo partecipativo).</p>	



# STRUMENTI



Questa seconda parte del manuale è una raccolta di metodi, strumenti e approcci che sono stati usati in questi anni nell'ambito del Community Lab. Alcune delle schede che troverete fanno riferimento a metodologie ampie e consolidate (vedi per esempio i Focus Group e l'Open Space Technology), che sono state applicate con il supporto di esperti ed esperte. Altre invece illustrano strumenti più semplici ed estemporanei, in alcuni casi emersi proprio dalle sperimentazioni (vedi per esempio la scambioteca, le carte della valutazione o la tombola dei talenti).

In entrambi i casi l'intento delle schede raccolte in questo manuale non è mettere chi legge nelle condizioni di applicare e replicare gli strumenti illustrati (servirebbe probabilmente un manuale per ciascun approccio oltre a pratica ed affiancamento di facilitatrici e facilitatori esperti!). L'intento è piuttosto quello di informare, incuriosire e offrire uno spaccato degli strumenti che sono stati sperimentati durante gli anni di Community Lab, auspicando che il lettore o la lettrice possa trovare spunti interessanti da approfondire, attraverso la bibliografia presente in ogni scheda.

I podcast che accompagnano alcune schede sono delle chiacchierate informali che offrono i preziosi punti di vista di chi ha fatto esperienza pratica degli strumenti raccontati. Non c'è niente di più coinvolgente del racconto fatto in prima persona da chi uno strumento l'ha sperimentato e ne ha toccato con mano e con il cuore la forza e l'efficacia. Abbiamo raccolto le voci di professioniste e professionisti dei territori dell'Emilia-Romagna che hanno condiviso con noi le loro esperienze, le loro riflessioni e i loro consigli, da collega a collega.

Per ascoltare i podcast è sufficiente inquadrare i qr-code presenti nelle schede, o andare all'indirizzo [www.spreaker.com/show/facilitare-la-partecipazione](http://www.spreaker.com/show/facilitare-la-partecipazione)).

# FUTURE LAB

“E COME PER MAGIA LO SPAZIO DEL FUTURE LAB SI È TRASFORMATO IN UNA SORTA DI MACCHINA DEL TEMPO, UNA FINESTRA SU UN FUTURO POSSIBILE E SOPRATTUTTO DESIDERABILE. DAL CAOS INIZIALE PROGRESSIVAMENTE SI SVILUPPAVA ORDINE. LE ENERGIE DELL'ESPRESSIONE EMOTIVA DEI PARTECIPANTI GRADUALMENTE VENIVANO INCANALATE IN ENERGIA PROPOSITIVA ED ESALTAZIONE COLLETTIVA.”

FEDERICA PEZZOLI<sup>1</sup>

Future Lab<sup>2</sup> è uno strumento partecipativo ideato per individuare desideri e progettualità, favorire l'elaborazione di proposte innovative e coltivare nuove “capacità di aspirazione” al cambiamento (Appadurai, 2004).

Centrato sulla condivisione del futuro probabile e poi di quello auspicabile, interroga sulla capacità reale di “allestire il gruppo” nelle istituzioni democratiche, e, nel suo svolgimento, sul modo di far emergere la capacità di aspirazione al cambiamento e di progettazione concreta della comunità.

Future Lab è un percorso che coinvolge gruppi formali e informali della società, e nuovi soggetti che, ad esempio – pur producendo pratiche innovative di welfare – restano di fatto lontani dalla consueta partecipazione. È una metodologia che colloca il percorso partecipativo in modo non ambivalente, non estemporaneo

<sup>1</sup> <https://www.periscopionline.it/utopisti-con-sapevoli-e-visionari-25802.html>

<sup>2</sup> Il laboratorio del futuro è stato sviluppato da Robert Jungk negli anni '50 (vedi scheda di approfondimento 1, pag. 61).

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

sviluppare:

- un'identificazione partecipata dei problemi del gruppo;
- l'espressione di desideri e paure per il futuro, in merito alla formulazione di idee finalizzate all'azione sociale;
- un futuro alternativo con nuove idee e progetti;
- l'apprendimento dei processi cooperativi, espandendo il lavoro intellettuale con il potenziale creativo e intuitivo; l'interesse per la comunità.

## RUOLI: CHI SERVE?

- Una **conduttrice** per spiegare il metodo, tenere regia e tempistiche del processo;

rispetto alla decisione; è un processo propriamente “deliberativo” che aumenta la profondità di scavo politico e la qualità del dibattito intesa come “composizione di un puzzle” tra cittadini e cittadine. Il percorso partecipativo Future Lab prende avvio da un chiaro mandato istituzionale, che affida a chi organizza l’obiettivo di allestire con gruppi di persone la preparazione delle diverse fasi. Il Future Lab si può considerare come una *ricerca-azione*, la ricerca applicata ad un obiettivo più vasto di animazione sociale, di facilitazione e formazione: infatti si presta bene all’osservazione partecipante, ai dibattiti e alla raccolta di materiali individuali (gli scritti elaborati nelle diverse fasi).

## COME FUNZIONA

Nel Future Lab la progettualità viene coltivata per fasi successive:

### 1° FASE: “VISIONI DELLA PAURA: CRITICA E CATARSI”

La prima fase chiamata “della catarsi” (dal greco *καθαρσις*, percorso collettivo di purificazione da un male indicibile) è un confronto sulle criticità del quotidiano, il momento in cui si esprimono le emozioni negative verso qualcosa che non va: questa fase può essere “animata” con messe in scena teatrali<sup>3</sup> per dare voce o immagine a

<sup>3</sup> Per le esperienze più rilevanti realizzate dal Comune di Ferrara in collaborazione con Teatro Nucleo vedi Gradi T. et al. (2018).

- un **gruppo di facilitatori** per la preparazione dei materiali e tenere traccia della documentazione di tutti gli incontri;
- se si desidera utilizzare un linguaggio creativo (teatro, diverse forme narrative, musica o disegno) consigliato per questa metodologia, occorre individuare **professioniste competenti**.

### DURATA

La durata delle tre fasi può variare a seconda delle risorse in campo e dal grado di approfondimento che si intende raggiungere nel processo partecipativo. Il Future Lab **può svolgersi in un’unica giornata**, oppure **in un processo più lungo realizzato in diverse giornate (o anche mesi)**. Ad esempio, a una fase preliminare di raccolta di idee/visioni sul tema oggetto del laboratorio con il coinvolgimento di gruppi di persone/associazioni interessate, succedono le tre fasi proprie del laboratorio che possono essere articolate in più giornate.

ciò che non ha parole. Si rielaborano le narrazioni che emergono grazie ad attori che fanno eco alle parole delle persone, a musiciste, rapper e rappresentazioni video che evidenziano le situazioni di crisi.

Il quesito di questa fase è: *“Cosa potrebbe accadere se procedessimo nello stesso modo anche nelle future generazioni?”*. Si cerca di immaginare una prima visione di futuro probabile. Si condividono, così, con le persone, paure e timori realistici, mentre cominciano ad emergere le diverse sensibilità e si delineano le diverse posizioni. La via di emancipazione da un presente-incombente passa dal ri-nominarne collettivamente i mali quotidiani. Questa prima fase solitamente avviene in sessione plenaria, con tutti i partecipanti che intervengono sulle sollecitazioni delle facilitatrici. Si fa, infine, una catalogazione delle diverse paure e si chiede a chi partecipa un ordine di priorità.

## 2° FASE: “LE UTOPIE”

Il passaggio dalla prima alla seconda fase di lavoro avviene attraverso la riformulazione delle paure e critiche in una dimensione di visione utopica: collettivamente, le preoccupazioni individuali possono essere superate.

L'obiettivo è di elaborare una visione di futuro intesa come diversa quotidianità, come ordine sociale emancipato dai dolori prima nominati. Si ipotizzano e si sviluppano idee e fantasie che consentano passaggi innovativi e creativi per la soluzio-

## SETTING E MATERIALI

- Un **luogo** idoneo ad ospitare dalle 50 alle 300 persone circa;
- eventuale allestimento di uno **spazio per i bambini** al fine di favorire la partecipazione delle famiglie;
- preparare una **cartellina** da usare come strumento guida per i partecipanti;
- **materiale di cancelleria:** fogli grandi, colori, video/schermo (se si vuole proiettare qualche filmato distopico), microfono.

## LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Tiepido.

La prima e seconda fase presentano una fortissima componente emotiva e creativa, l'ultima fase è più razionale.

Il Future lab è un metodo che - dividendo lo stesso incontro in diverse fasi - contempla passaggi più evocativi ed emotivi e passaggi di sintesi razionale e progettuale.

ne dei problemi. Si tratta di un esercizio dell'immaginario, in cui si cura il passaggio dal micro (narrazioni sui conflitti quotidiani in cui ci sentiamo immersi) al macro (le visioni sulle forme di futuro auspicabile di una produzione simbolica che ha esiti differenti a seconda dei contesti e delle composizioni della platea).

La struttura organizzativa della seconda fase è: lavoro individuale, poi in piccoli gruppi e successivamente in plenaria con tutte le partecipanti. Il quesito è: *“Cosa succederebbe se tra 50/100 anni noi realizzassimo i nostri desideri?” oppure “Cosa accadrebbe se modificassimo gli aspetti negativi? Quale quotidianità futura vivremmo?”*

In questa fase, non tutti i presenti prendono la parola: solitamente su una platea media di cento persone si propongono 10-15 “visionarie”. Esse propongono un futuro desiderabile nel quale invitano gli altri ad entrare e da una candidatura spontanea nascono i gruppi di lavoro. La costituzione dei gruppi di lavoro è la parte nodale del Future Lab: ciascuna partecipante sceglie a quale visione imparentarsi e quale visionario seguire. I gruppi così formati sono chiamati ad esplorare quella visione, a ridefinirla, a collocarsi in quel futuro alternativo considerando chi e come ne sarebbe eventualmente escluso, chi al contrario ne trarrebbe salvezza, chi ne sarebbe protagonista e chi invece antagonista. Per quasi tutti i gruppi è molto più difficile della prima fase, in quanto bisogna allontanarsi dalla realtà e sviluppare delle soluzioni utopiche, il più possibile nel dettaglio. Importante è utilizzare delle tecniche creative per attivare il gruppo. Un osservatore prende appunti sulle conversazioni e raccoglie gli appunti individuali delle partecipanti (se e quando vi sono esercizi individuali). Lo sviluppo delle idee nel dettaglio permette il passaggio alla terza fase.

## ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/future-lab>

## SCARICA GLI APPROFONDIMENTI

<https://sociale.regione.emilia-romagna.it/la-facilitazione-situata-nelle-politiche-di-welfare>

### 3° FASE: “TRANSIZIONE VERSO IL FUTURO DESIDERATO”

Nella terza fase di lavoro l'obiettivo è dare corpo alle visioni immaginate nella fase precedente, cercando quelle azioni che, su basi di realtà, possano portare più vicino al futuro immaginato: realizzazione che cerca di adattare alla realtà i piani immaginativi delineati nella seconda sessione e affronta il problema iniziando i primi passi per avviare il progetto e la sua trasformazione in azione. Il passaggio dalla seconda alla terza fase, quindi, consiste nella concretizzazione dell'immaginazione utopica analizzando le barriere e resistenze strutturali che ostacolano questo processo di cambiamento.

Il quesito di questa fase è: *“Quali azioni bisognerebbe mettere in pratica se noi realmente attuassimo il nostro sogno?”*. Dopo un momento di restituzione ai “mandatari”, alle referenti politiche (di solito Assessori, Direttrici o Presidi), che può avvenire in forma creativa (es. tableaux teatrali), si prevede l'organizzazione successiva di gruppi di coprogettazione per condividere i primi passi organizzativi, le pratiche necessarie per orientare la collettività verso quel futuro.

### ATTENZIONE A...

Considerando il grande investimento creativo ed emotivo del processo e il coinvolgimento di molte persone, occorre fare molta chiarezza relativamente al percorso decisionale, valutando quali siano le possibilità realizzative e di co-decisione e le eventuali risorse economiche disponibili; è importante quindi curare bene il “mandato” (l'obiettivo delle Amministratrici e quanto del potere decisionale si è disposti a condividere e/o cedere) alla base del percorso. Anche curare la rete dei servizi e le alleanze delle risorse di comunità è un aspetto fondamentale: spesso infatti emergono tematiche e proposte che sono trasversali ed innovative rispetto all'attuale organizzazione delle Istituzioni. Infine, è importante la preparazione e la cura dei dettagli organizzativi, come detto sopra, soprattutto se si decide di utilizzare questo potente strumento utopico.

## APPROFONDISCI QUI

- Pellegrino V. (2020) Futuri testardi. La ricerca sociale per l'elaborazione del "dopo-sviluppo". Ombre Corte.
- Gradi T., Czertok N. (2018) Future Lab Ferrara in "Partecipazione socio-sanitaria e welfare di comunità: esperienze italiane" a cura di Baptista G.C., Ferla A.A., Nicoli M.A., Pellegrino V., Viana Machado F. Serie Salute Collettiva e Cooperazione Internazionale. <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/libri/partecipazione-socio-sanitaria-2018> (ultimo accesso agosto 2023).
- Pellegrino V. (2013) Coltivare la capacità di rappresentare il futuro. Un'indagine su nuove pratiche di confronto pubblico. Im@go. A Journal of the Social Imaginary, (2), 112-142.

## SUL FUTURE LAB A FERRARA

- Community Lab Ferrara - Welfare di comunità - YouTube: Future Lab "Quali facce ha la precarietà" (2014) Ferrara: <https://www.youtube.com/watch?v=YVGG5haQ6ao> (ultimo accesso agosto 2023).
- Video promozionale Totem Future Lab (2014): <https://www.youtube.com/watch?v=Tvqyb4cl2Rs> (ultimo accesso agosto 2023).

## APPROFONDIMENTO 1 - FUTURE LAB

# STORIA E FILOSOFIA DEL FUTURE LAB

Il laboratorio del futuro è stato sviluppato da Robert Jungk negli anni '50, in particolare sul tema del rischio di incremento degli armamenti nucleari. Il suo obiettivo non era solo quello di protestare contro gli armamenti nucleari, ma anche quello di promuovere e organizzare un "futuro diverso", legato alla nascita dei movimenti per la pace. Jungk scrisse nel suo libro che per le persone è molto facile sviluppare critiche ma è difficile poi riflettere per individuare soluzioni alternative e, anche quando ci ragionano, raramente pensano a cose veramente innovative. Questo succede perché i processi di educazione si ancorano alla realtà e non si sviluppa l'abitudine di immaginare il futuro e di riflettere sulle nostre visioni. Attraverso il metodo del Future Lab invece, Jungk pensava alla possibilità di ciascuna di sentirsi una risorsa nell'affrontare i problemi del proprio territorio. Infatti, molte innovazioni sono nate grazie a questo metodo.

Future Lab si basa sull'idea di pensare ad un futuro lontano, liberandosi da vincoli e problemi del presente per legittimarsi a fare utopia. Oggi, dopo la fine dell'ideologia, l'utopia è repressa, inibita nei luoghi della politica. Viviamo l'incertezza del futuro-presente, l'aumento di pessimismo e di sfiducia, lo spaesamento forte tra i giovani, la flessione notevole della partecipazione al voto negli ultimi anni. Con il lungo processo di modernizzazione, il futuro viene ricondotto nell'aldiquà, nel "mondo come senso compiuto", a cui il pensiero razionale si riferisce sostituendo le verità trascendenti con quelle scientifiche, con la conseguente inedita prevalenza simbolica del presente. Si riduce così la capacità collettiva di condividere ciò che "dovrebbe essere" nonché la capacità individuale di identificare soggettivamente le mancanze del presente, di collocarle rispetto ad un autentico desiderio soggettivo. I luoghi in cui abitualmente si coltivava e si costruiva la capacità di "aspirare a", intesa come capacità di nominare il futuro più equo, luoghi in cui si leggeva il potere a partire da condizioni e destini individuali ma accomunati e si costruiva una aspirazione di gruppo, si sono diradati. Ma l'orizzonte di attesa non è scomparso. Piuttosto, la sua riproduzione simbolica va stimolata ed esercitata diversamente, va rilegittimata nelle istituzioni e "capacitata" attraverso nuovi contesti di relazione politica.

## APPROFONDIMENTO 2 - FUTURE LAB

# GLI STRUMENTI UTILI

### CARTELLINA PER I PARTECIPANTI

Nel Future Lab di Ferrara (2014 e 2018) nella cartellina avevamo inserito il programma della giornata, la spiegazione della metodologia del Future Lab, la sintesi delle tappe realizzate fino a quel momento e gli estratti delle interviste o laboratori (se svolti), i dati statistici relativi alla tematica discussa, questionario di valutazione della giornata, un elenco di film e libri che affrontano tematiche legate al “futuro utopico o distopico”.

### ALLESTIMENTO DELL'EVENTO PUBBLICO

Per agevolare le famiglie, è molto utile rendere disponibile uno spazio per bambini e bambine, ad esempio, un *mini future Lab* con proposte di animazione creativa nell'ambito del laboratorio di gioco cooperativo, dove anche i più giovani possono portare le loro visioni e idee.

### AGGANCIO/COMUNICAZIONE

A Ferrara è stato realizzato un Totem Interattivo per promuovere l'evento, esposto in 4 diversi luoghi strategici della città. Durante le giornate di esposizione alcuni operatori interagivano con le passanti evocando il tema del Future Lab e invitandole a partecipare. È stato anche realizzato un video spot/trailer della durata di 1 minuto da trasmettere sul web per l'invito. Altro elemento utile è l'utilizzo di una buona grafica, per locandine e cartoline di promozione da mettere nei luoghi culturali, educativi, sociali e sanitari della città. È importante anche prestare attenzione ai social, alle pagine Facebook, Instagram, o Twitter, per interagire con il popolo dei social network, con brevi frasi, articoli e discussioni sul tema.

# PASSEGGIATA DI QUARTIERE

“LA POSTURA DEL CORPO, IL TONO DELLA VOCE, IL SUSSURRO DEL SUO RESPIRO ESPRIMEVANO L'AMORE PER IL SUO QUARTIERE. DA QUI LA MIA PERSONALE CONSIDERAZIONE DEL BISOGNO AD OGNI MODO DI ESSERE ASCOLTATA ED APPREZZATA A LIVELLO PERSONALE E SOLO SUCCESSIVAMENTE, A TRATTI BREVISSIMI, INCLINE AD ESPANDERE IL PENSIERO ALLA COMUNITÀ.

COSA MI SONO PORTATA VIA DA QUESTA ESPERIENZA? LA CONFERMA, ANCORA UNA VOLTA, DI QUANTO BISOGNO CI SIA DI ASCOLTO, DI ESSERE VISTI, DI AVERE UN TEMPO DEDICATO A NOI, A NOI TUTTE PERSONE, TUTTE CON UN MONDO INTERIORE DA ESPANDERE. NON IMPORTA COSA RACCONTIAMO, MA COME LO RACCONTIAMO, COME VIVIAMO IL NOSTRO DIRE, LA VERITÀ CHE VA OLTRE LE PAROLE. QUELLO CHE SIAMO NON È NELLE PAROLE, È NELL'AMORE CON IL QUALE CI FACCIAMO VIVERE. E COSA PER ME IMPORTANTE, LIBERARE LE EMOZIONI...

SCRITTO COSÌ, CON L'EMOZIONE CHE IL RICORDO DI QUEL GIORNO ANCORA VIVE IN ME”.

ANNA ARDIZZONI<sup>1</sup>

Le Passeggiate o Camminate di quartiere<sup>2</sup> sono prevalentemente usate come strumento di pianificazione partecipata del territorio, con il fine di riavvicinare le amministrazioni locali alla cittadinanza, e di produrre conoscenza comune. L'idea portante di questa metodologia è la valorizzazione delle competenze degli abitanti in relazione al particolare ambiente di vita in cui vivono o lavorano abitualmente. Le operatrici affrontano lo studio del territorio principalmente a partire da informazioni e dati e valutando aspetti che ancora le abitanti non conoscono, ma al contempo sono ignare di quegli aspetti del vissuto del luogo che non sono riportati dagli strumenti tecnico scientifici. La Camminata di

<sup>1</sup> Anna Ardizzoni, assistente sociale ASP Servizi sociali Comune di Ferrara, intervista estrapolata da: Gradi, 2018.

<sup>2</sup> Dai materiali preparatori di alcune Camminate di quartiere realizzate nell'ambito di percorsi Community Lab, a cura di Vincenza Pellegrino, Università di Parma e Tommaso Gradi, Agenzia Sanitaria e Sociale della Regione Emilia-Romagna (Nel 2018 e 2015 a Ferrara, zona Doro e quartieri Pontelagoscuro e Barco; nel 2014 a Piacenza, quartiere Porta Galera con Lidia Frazzei di SVEP Centro Servizi per il Volontariato di Piacenza e Giuseppe Magistrali Comune di Piacenza; Nel 2011, quartiere di Villafranca, Comune di Forlì con Fausta Martino).

quartiere coinvolge sia chi quotidianamente abita quel territorio sia gli amministratori e le professioniste che vi operano, permettendo di creare una stretta relazione tra le persone e le reciproche competenze. Gli stessi abitanti sono chiamati a guidare le professioniste nella conoscenza della zona, in modo che durante il percorso chi partecipa si scambi osservazioni, problemi, idee, ricordi, speranze, creando un flusso di informazioni continuo, ricco di spunti e confronti.

Solitamente la Camminata è propedeutica all'avvio di un progetto su quel contesto territoriale (che sia un paese, un quartiere, una via o una zona di città). Può essere utilizzata come fase iniziale di conoscenza nell'ambito di un percorso partecipato rivolto a chi abita un quartiere popolare; per un'elaborazione collettiva di proposte da consegnare alla Pubblica Amministrazione; in altre occasioni è stata utilizzata per promuovere un successivo Future Lab (vedi pag. 55), oppure in una fase che prevede la co-progettazione di nuovi servizi o attività.

Per esempio, a Ferrara, il nostro incontro con il quartiere si è incentrato sulle sue trasformazioni nel corso del tempo. In questa occasione non ci siamo focalizzati solo sui problemi ma anche sulle storie che portano le persone. Abbiamo quindi scelto un tema trasversale che interessava tut-

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- avviare di un progetto sul territoriale (che sia un paese, un quartiere, una via o una zona di città);
- come fase iniziale di conoscenza nell'ambito di un percorso partecipato rivolto alle abitanti di un quartiere;
- elaborare collettivamente proposte da consegnare alla Pubblica Amministrazione.

## RUOLI: CHI SERVE?

Un conduttore e alcune facilitatrici. Per ogni gruppo/intervista:

- Intervistatrice
- *Silente*
- Verbalizzatore.

## DURATA

### Due o più giorni.

Solitamente occorre prevedere almeno una giornata che precede la Camminata e una successiva.

**Durata dell'intervista:** è variabile, dai 10 ai 30/45 minuti (tempi più ampi nei casi di gruppi numerosi).

## SETTING E MATERIALI

te le abitanti, commercianti, anziane, bambini. La Camminata di quartiere ha coinvolto persone che conoscono il territorio da diversi punti di vista, soprattutto da punti di vista insoliti per noi:

- persone che sono troppo occupate, o culturalmente lontane dall'idea di partecipare (alienate, spaventate, timide o restie a essere presenti quando si parla di quartiere e di bene comune);
- persone che hanno memoria ed esperienza del territorio poiché frequentano e operano in spazi pubblici o in luoghi aperti al pubblico, come i negozi, per cui hanno facilità di incontro con le persone: i commercianti, in particolare parrucchiere, barbieri; bariste; macellai, panettiere ecc., che vendono cose per cui si torna spesso da loro e si ha continuità di relazione e confidenza, o perché vendono beni particolari, che permettono di capire i cambiamenti;
- persone che hanno attività in cui si socializza (palestre, circoli ricreativi, oratori ecc.).

## COME FUNZIONA

Per il giorno della Camminata e il periodo che la precede è necessario individuare una conduttrice e alcuni facilitatori, per illustrare a chi partecipa la metodologia, preparare i materiali,

- Uno spazio adeguato ad ospitare le partecipanti “attive” della Camminata (gli intervistatori);
- cartelline informative con la mappa del territorio;
- numeri di telefono in caso di necessità (ci si dividerà in gruppi e spesso le persone coinvolte non conoscono i luoghi);
- una scaletta/timone per le domande suggerite;
- penna e fogli per gli appunti;
- un registratore se interessa avere una documentazione audio per registrare le interviste;
- non essenziali, ma averli è sicuramente utile: una *mappa topografica* della zona oggetto della Camminata e dati statistici sulla zona (popolazione, dati sociali e sanitari, urbanistici).

## LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Aggancio, caldo.

organizzare le tappe e, nei giorni che precedono la Camminata, informare le persone da intervistare (associazioni, Servizi, commercianti, parrocchie, scuole ecc.).

Per il giorno della Camminata sono necessari almeno una decina (ma più si è meglio è) di collaboratrici per organizzare i diversi gruppi che svolgeranno le interviste nel territorio prescelto. È un valore aggiunto la presenza di “esterni” all’organizzazione

per portare uno sguardo oggettivo, neutro: possono essere altre facilitatrici della Regione, volontari, studentesse, cittadini, operatrici dei Servizi del territorio, ecc.

Di seguito una serie di suggerimenti (Gradi, 2018) per realizzare una Camminata di quartiere “ottimale”:

Ogni gruppo di intervista dovrebbe essere composto da almeno tre persone fra le quali individuare: l’intervistatrice, il *silente*, la verbalizzante. I tre ruoli possono cambiare fra un incontro e l’altro, importante è garantire i ruoli durante la singola intervista. La scelta delle persone dipende dalle risorse disponibili, dal numero dei partecipanti, e dal contesto in cui si opera.

L’obiettivo è raccogliere materiali (bisogni e proposte, racconti e visioni) e diffondere l’invito a partecipare alle fasi successive del percorso partecipato. È utile chiedere un contatto della persona coinvolta nell’intervista, per una partecipazione successiva (se prevista) e dare anche un indirizzo di posta elettronica a cui l’intervistata potrà inviare integrazioni, commenti, stimoli.

**INTERVISTATORE:** più che intervista, ciò che si crea durante la Camminata si potrebbe definire uno “spazio di ascolto”, un dialogo tra persone. Si suggerisce una postura/attitudine di ascolto ricettivo, svolto attraverso domande aperte, per lasciare alla persona intervistata il tempo di pensare, sentirsi accolta e non sotto interrogatorio. È importante che le facilitatrici e le persone che pongono le domande trovino un modo molto semplice e al tempo stesso concreto di porle: le prime domande sono

## ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/passeggiata-di-quartiere>

aperte e di carattere generale, finalizzate a ricevere risposte in forma di narrazione, non chiuse (monosillabo, sì/no, male/bene). Il fine è raccogliere narrazioni per fare emergere emozioni, vissuti e sogni di chi abita il quartiere. Sono da evitare interruzioni e giudizi, indipendentemente dal contenuto che viene espresso (capita spesso che emergano lamentele, disagi o critiche rivolte all'amministrazione: occorre saperle accogliere).

**SILENTE:** il facilitatore che vestirà i panni del “*silente*” dovrà aprire uno spazio di ascolto attraverso il silenzio, giocando un diverso ruolo nel gruppo. Attiva in questo modo i canali di ascolto che permettono di percepire in modo differente le relazioni, le situazioni in cui si è immersi, mantenendosi in collegamento con le proprie emozioni e il proprio sentire. Il *silente* non parla. Rimane in sospeso per tutta l'intervista, la restituzione avrà spazio dopo la Camminata.

**VERBALIZZATRICE:** prende nota di ciò che viene detto durante le interviste. Annota anche le emozioni e i contenuti rilevanti che emergono nella discussione e gli aspetti emersi inattesi, che non ci si aspettava che emergessero. Analizza i riferimenti “non verbali” della comunicazione, i “non detti”.

Questo modello organizzativo non vuole essere rigido: il giorno della Camminata le persone devono sentirsi libere di cambiare la struttura organizzativa dei gruppi, dare suggerimenti, scegliere di andare in un gruppo piuttosto che in un altro. Meglio favorire il più possibile la diversificazione del ruolo dell'intervistatrice attiva rispetto all'interlocutore (parroco, parrucchiera, abitante, insegnante, operatore sociale o sanitario ecc.): in ogni gruppo solitamente è presente una figura “familiare/conosciuta” che rassicura l'intervistata, e due facilitatori (preferibilmente figure esterne) che pongono le domande con modalità aperta.

Ecco alcune possibili domande:

- Storia del quartiere collegata a vicende personali o di famiglia, la sua evoluzione, quali sono dei personaggi emblematici o delle storie ricordate per descrivere il quartiere?
- Quali persone incontri nel quartiere? Quali sono i luoghi vivi e quelli deserti? Quali spazi attraversi? Come vorresti che cambiasse il quartiere? A quali luoghi del quartiere attribuisce valore di

aggregazione, identità, produzione culturale? Cosa consideri bene comune in questo quartiere (beni materiali e immateriali, che appartengono a tutti e che tutti dovrebbero proteggere). Ancora, i posti dove sto bene: descrivi i luoghi che frequenti volentieri e perché. Hai scelto di vivere qui? Consigliaresti a qualcuno di vivere qui?

- I luoghi dove non mi trovo a mio agio, dove non vivo bene. Descrivi i luoghi che eviti e perché. Cosa consideri un bene comune in questo quartiere?
- Quali pensi possano essere le forme di solidarietà fra abitanti dello stesso quartiere? Ci sono persone in difficoltà? Hai rapporto con loro? Chi arrivasse qui da un altro posto come farebbe a conoscere gli altri abitanti?
- Come immagini il futuro del tuo quartiere? Hai una visione positiva del futuro che ti piacerebbe vedere realizzata qui?

In una Camminata tipo si possono intervistare sia più persone contemporaneamente in gruppo, ad esempio quando si va nella sede di un'associazione, cooperativa o servizio pubblico; sia singole cittadine. In questo caso, è utile individuare i luoghi di ritrovo più frequentati o alcuni momenti: ad esempio la mattina di mercato rionale, oppure l'orario di uscita dei bambini dalla scuola per intervistare i genitori.

Nel percorso realizzato a Ferrara, in un quartiere di case popolari, un'attività parallela è stata l'allestimento della *Tenda della Memoria*<sup>3</sup>, nel parco del quartiere, in cui i partecipanti potevano raccontarsi attraverso videointerviste e condividere alcune foto della propria storia; in questo modo si è creato un ponte ideale fra passato e futuro.

L'organizzazione della Camminata si svolge in uno o più giorni. Si tratta di momenti di "impollinazione" (Mazzoli et al., 2017) che precedono la Camminata, utili per preparare il territorio, con brevissimi incontri informali per informare e agganciare le future intervistate: ad esempio incontri con i Servizi sociali, sanitari ed educativi del quartiere oggetto della Camminata, per sondare la disponibilità di commercianti e altri soggetti privati per una breve intervista. La durata della Camminata dipende dall'ampiezza del territorio oggetto del percorso: potrebbe essere sufficiente un giorno, in base al numero di persone coinvolte nei gruppi

---

<sup>3</sup> Punto di condivisione ideato ed organizzato dal Teatro Nucleo di Ferrara per favorire il coinvolgimento delle abitanti alle attività.

di intervista (se il gruppo è numeroso - 20/30 persone - solitamente è sufficiente una giornata intera). È utile prevedere poi un'altra giornata (o la stessa della Camminata nel tardo pomeriggio o alla sera) per la rielaborazione delle interviste. Questa fase si può svolgere in forma di Focus group o giro di parola/interventi di tutti i partecipanti. A Ferrara abbiamo sperimentato una restituzione in forma teatrale con la partecipazione di tutti gli *stakeholder* del percorso.

## APPROFONDISCI QUI

- Gradi T., Fergnani P. (2018) Porte A.per.Te: percorsi di comunità tra partecipazione ed abitare solidale, in “Partecipazione socio-sanitaria e welfare di comunità: esperienze italiane”, a cura di Baptista G.C., Ferla A.A., Nicoli M.A., Pellegrino V, Viana Machado F. Serie Salute Collettiva e Cooperazione Internazionale. Porto Alegre, Rede Unida Editora, 2018: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/libri/partecipazione-socio-sanitaria-2018> (ultimo accesso agosto 2023).
- Gradi T. (2018) L'Ascolto Attivo ed il lavoro del facilitatore nell'ambito dei percorsi di Community Lab realizzati nella Provincia di Ferrara - Tesi corso perfezionamento Welfare Pubblico Partecipativo - Università di Parma.
- Pellegrino V. (2015) Le passeggiate di quartiere come strumento di educazione alla cittadinanza attiva: brevi linee guida. [https://gspi.unipr.it/sites/st26/files/allegatiparagrafo/14-04-2015/pellegrino\\_le\\_passeggiate\\_di\\_quartiere\\_come\\_cittadinanza\\_attiva.pdf](https://gspi.unipr.it/sites/st26/files/allegatiparagrafo/14-04-2015/pellegrino_le_passeggiate_di_quartiere_come_cittadinanza_attiva.pdf) (ultimo accesso agosto 2023).
- Jones B. (1990) Neighborhood planning. A guide for citizens and planner, American Planning Association, Chicago.
- Jedlowski P. (2000) Storie e comuni: la narrazione nella vita quotidiana, Mondadori, Milano.
- Sclavi M. et al. (2005) Avventure Urbane. Progettare la città con gli abitanti, Elèuthera, Milano.
- Melandri A. (2015) Il valore pedagogico della passeggiata di quartiere. Brevi riflessioni. [https://gspi.unipr.it/sites/st26/files/allegatiparagrafo/14-04-2015/pellegrino\\_le\\_passeggiate\\_di\\_quartiere\\_come\\_cittadinanza\\_attiva.pdf](https://gspi.unipr.it/sites/st26/files/allegatiparagrafo/14-04-2015/pellegrino_le_passeggiate_di_quartiere_come_cittadinanza_attiva.pdf) (ultimo accesso agosto 2023).

# DIALOGO A DUE

“...CI SI PUÒ FIDARE DI UN GRUPPO QUANDO CI SI MUOVE NELLA DIREZIONE DI ESPERIENZE PERSONALI SIGNIFICATIVE... GRADUALMENTE, SI POSSONO SVILUPPARE DINAMICHE POSITIVE DI SOLIDARIETÀ E PARTICOLARE COMPLICITÀ. LA DIVERSITÀ DEI PUNTI DI VISTA E DEI RISPETTIVI BACKGROUND FAVORISCE SPESSO LA CREATIVITÀ INCREMENTALE: L'UNIONE DI ELEMENTI ESISTENTI CON CONNESSIONI NUOVE, UTILI.”

PARTECIPANTE AI LABORATORI DEL COMMUNITY LAB<sup>1</sup>

Il Dialogo a due è stato utilizzato e sperimentato nel percorso Community Lab “Conflittualità famigliari” edizione 2016. Scopo dell’esercizio è stimolare uno scambio dialogico per rinforzare e sostenere interazioni produttive nel lavoro di gruppo. L’esercizio può essere proposto come apertura di qualsiasi lavoro di gruppo: riunioni, équipe multiprofessionali, eventi partecipativi, OST (vedi pag. 43), Focus Group (vedi pag. 107), Scambioteca (vedi pag. 128), Mappatura emozionale (vedi pag. 122), ecc. e può coinvolgere qualsiasi persona presente (professioniste e non, operatori del privato sociale e del pubblico impiego, cittadini e cittadine). Spesso è utilizzato come “rompighiaccio” per favorire l’attivazione delle persone, rendere l’ambiente meno “freddo/rigido” e creare un clima più distensivo

<sup>1</sup> Gradi T. (2018) L’Ascolto Attivo ed il lavoro del facilitatore nell’ambito dei percorsi di Community Lab realizzati nella Provincia di Ferrara – Tesi corso perfezionamento Welfare Pubblico Partecipativo - Università di Parma.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- Rompere il ghiaccio;
- favorire la circolarità delle esperienze e dei saperi tra i diversi gruppi;
- favorire lo scambio di competenze, la soluzione di problematiche comuni, la nascita di idee nuove.

## RUOLI: CHI SERVE?

- **Un conduttore:** per spiegare il metodo, tenere la regia e seguire le tempistiche del processo;
- **1 o 2 facilitatrici:** per la preparazione dei materiali e per tenere traccia della documentazione di tutti gli interventi.

## DURATA

Il dialogo può durare:

- 5/10 minuti se l’esercizio è utilizzato come “rompighiaccio”;

e di apertura al libero pensiero. Utile anche per guardare, con l'aiuto dell'altro di fronte a me, punti di vista diversi, sconosciuti, su un aspetto posto come oggetto dell'esercizio.

Questa metodologia è utilizzata per accorciare le distanze tra le partecipanti sul tema in discussione. Soprattutto quando si è in tanti in una riunione, è probabile il rischio che qualcuno monopolizzi la discussione e altre rimangano un passo indietro. Aprire con il "dialogo a due" riduce questo rischio e tende ad includere tutte. In alcuni contesti si ritiene utile aggiungere al dialogo anche una forma di restituzione, con una parola o una frase breve, in modo che il conduttore abbia un rapido ritorno di ciò che si muove nel gruppo.

## COME FUNZIONA

Prima di un'attività/riunione/laboratorio si dà avvio a un dialogo a due (o a tre se il gruppo è dispari) con queste premesse:

- non ci sono persone che ne sanno più di altre, ma tutte si mettono in gioco nel dialogo;
- si attiva un "rispecchiamento" per capire "attraverso" l'altra: se riusciamo a capire l'altra riusciamo anche ad entrare maggiormente in contatto con le nostre posizioni. Nel momento in cui si ascolta l'altro si riesce a capire quanto quello che sta dicendo risuona in me;

L'attivazione del dialogo può partire da diversi spunti, ad esempio:

- dialogo sulle preoccupazioni (quali sono le tue preoccupazioni rispetto a questo caso/questione/processo?);

- fino a 20 minuti se utilizzato per approfondire e condividere determinate tematiche.

Poi si ritorna nel gruppo o in plenaria.

## SETTING E MATERIALI

- Una sala ampia che permetta di creare un ambiente ottimale per **dialogare tranquillamente** con l'altra;
- **sedie mobili** soprattutto per eventi con molte persone (in un clima più informale e "caldo" vanno bene anche **cuscini, divani, o panchine** all'aperto in un parco);
- meglio avere a disposizione **più spazi** per permettere alle persone di stabilire la loro interazione senza distrazioni o rumori.

## LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Razionale, tiepido

- dialogo conoscitivo (per lavorare con persone che si incontrano la prima volta) focalizzato su: cosa posso/voglio mettere io in questo percorso/progetto? Cosa mi aspetto da te?
- dialogo esplorativo focalizzato su: quando sei uscito/a da una situazione di comfort? A cosa ti è stato di aiuto?

Si può prevedere una restituzione al gruppo (ad esempio in grandi gruppi per permettere di fare sentire tutti partecipi e visti/ascoltati), oppure si può prevedere nessuna restituzione in gruppo (il dialogo rimane così uno stimolo per ciascuna persona coinvolta, che arricchirà di per sé il successivo lavoro di gruppo).

## ATTENZIONE A...

Prestare attenzione ai temi e agli spazi di parola. Essendo un esercizio che mette le persone in condizione di aprirsi e parlare anche intimamente, prevedere tempistiche troppo rigide o strette rischia di creare frustrazione tra le partecipanti. Nello svolgimento, emerge spesso una grande voglia delle persone di condividere, ascoltarsi. In questo caso è bene prevedere anche 20/30 minuti nella fase del dialogo e anche più tempo per la restituzione in modo da dare a tutte le coppie o triadi spazio di parola. La diversa composizione dei partecipanti spesso facilita il maggior coinvolgimento, favorendo la spontaneità e autenticità degli interventi.

## APPROFONDISCI QUI

- Sostegno al lavoro di rete fra i Servizi e i professionisti che si occupano di conflittualità familiare, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/conflittualita-familiari> (ultimo accesso agosto 2023).
- Community Lab “Conflitti allo specchio. La rete dei Servizi di fronte alla conflittualità familiare” A cura dello Staff Community Lab. <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-bordo-conflitti-specchio> (ultimo accesso agosto 2023).

# TEATRO PARTECIPATIVO

“CIÒ CHE SI FA ATTRAVERSO IL TEATRO IN CARCERE, O IN UNA SCUOLA, IN UN OSPEDALE O CENTRO DI RIABILITAZIONE PSICHIATRICA, È DECONSTRUIRE, RIELABORARE QUELL’IMMAGINARIO CHE LATOUCHE DEFINISCE COLONIZZATO (DALLA LOGICA DEL PROFITTO, DALLE MULTINAZIONALI, DALLA POLITICA). IL CAMBIAMENTO, DI CUI SENTIAMO L’ESIGENZA, PUÒ INIZIARE QUANDO SI È IN GRADO DI IMMAGINARE SÉ STESSI ALL’INTERNO DI QUEL PROGETTO DI TRASFORMAZIONE. QUESTA CAPACITÀ DI IMMAGINAZIONE PUÒ ESSERE STIMOLATA ATTRAVERSO MOLTEPLICI TECNICHE TEATRALI.”

NATASHA CZERTOK<sup>1</sup>

Il teatro è la struttura cerimoniale più antica della nostra specie, la troviamo nelle sue più diverse manifestazioni in tutte le culture. Il progresso ne ha fatto un mezzo di comunicazione di massa (tale è stato per molti secoli), pertanto può tornare al suo antico ruolo, riprendersi lo spazio della cerimonia, e grazie al suo linguaggio rivelare i conflitti dell’individuo e della società. Il conflitto è alla base del gioco teatrale, senza di esso si può dire che “non succede nulla”. Può essere quindi molto interessante lavorare sui meccanismi di rivelazione e di risoluzione dei conflitti in un contesto di gruppo (o di terapia per esempio)

<sup>1</sup> [“Partecipazione socio-sanitaria e welfare di comunità: esperienze italiane”](#) a cura di Baptista GC, Ferla AA, Nicoli MA, Pelleggrino V, Viana Machado F. Serie Salute Collettiva e Cooperazione Internazionale. Porto Alegre, Rede Unida Editora, 2018.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- Evocare immaginari, contesti, situazioni;
- offrire restituzioni coinvolgenti;
- presentare progetti;
- mettere in scena conflitti;
- coinvolgere emotivamente chi partecipa;
- supportare percorsi di creazione di comunità.

## RUOLI: CHI SERVE?

- **Una facilitrice con competenze nelle tecniche teatrali** o professionisti del settore;
- **attrici, cittadini e cittadine partecipanti**, facilitatori, a seconda della tipologia di metodologia teatrale scelta.

ma anche nel contesto scolastico o come nel nostro caso, nell'ambito della facilitazione di percorsi partecipativi.

Nella quotidianità la parola conflitto è sinonimo di guerra, di problema insormontabile, di violenza. Nel contesto teatrale il senso si sposta e il conflitto diventa un gioco, una risorsa fondamentale. Il teatro e la sua capacità di fare sintesi (attraverso il gesto, la parola poetica), di "giocare coi conflitti", di rendere ciascuna protagonista della propria storia, diviene così strumento per la facilitazione<sup>2</sup>.

Il teatro ha la potenza di evocare percorsi possibili, strade mai pensate o mai osate. Permette di interagire in senso empatico con le persone, inteso come ascolto non solo razionale e intellettuale ma che passa anche attraverso le emozioni e i sentimenti delle persone. Di seguito si riportano i contesti e modalità di maggior utilizzo, nell'ambito dei percorsi partecipativi di Community Lab e di programmazione locale partecipata.

<sup>2</sup> Nell'ambito dei percorsi di Community Lab: *Il teatro comunitario di Comacchio, i tableaux utilizzati nella fase di restituzione del Future Lab, la formazione teatrale per i facilitatori, la rappresentazione evocativa distopica preparata per il Future Lab; il teatro dell'oppresso utilizzato nell'ambito del Community Lab regionale Conflitti Familiari.*

## **DURATA**

Dipende dalla tecnica teatrale utilizzata. La preparazione di un corto teatrale richiede un certo tempo, ma la durata della rappresentazione può essere anche solo di 5 minuti. Se il teatro è utilizzato come forma laboratoriale inserita in un percorso formativo, può durare anche mesi.

## **SETTING E MATERIALI**

Dipende dall'intervento teatrale da realizzare, dal contesto in cui ci si trova e dalle persone partecipanti. Solitamente occorre un contesto adeguato a una rappresentazione pubblica, quindi un teatro o una sala grande. Occorre prestare attenzione anche agli strumenti tecnici necessari, quali microfoni e casse audio, sedie disposte con cura per il pubblico. Ma spesso sono sufficienti anche materiali e spazi più semplici e non necessariamente grandi, quindi allestimenti informali. Possono essere idonei anche luoghi all'aperto.

## **LIVELLO DI COINVOLGIMENTO**

Emotivo. Caldo.

## TEATRO UTILIZZATO PER EVOCARE IMMAGINARI, CONTESTI E SITUAZIONI, RESTITUZIONI O PRESENTAZIONI DI PROGETTI

Il linguaggio teatrale può essere utilizzato per presentare le **restituzioni in plenaria** di *Open Space Technology* (OST) (vedi pag. 92), *Future Lab* (vedi pag. 55), *World Café* (vedi pag. 96), seminari o altre metodologie che coinvolgono gruppi. La restituzione è il momento in cui è prevista l'esposizione ad un pubblico più ampio dei risultati elaborati dai diversi gruppi. Attraverso il teatro si utilizzano tecniche volte a dar forma e concretezza, con la creatività e il gioco, alle tematiche sociali. L'intento è interagire con altre persone appartenenti a condizioni diverse, usando l'immaginazione, dando spazio a tutte le idee, ai linguaggi individuali, ai talenti (il canto, la danza), ma considerando anche le resistenze, l'iniziale imbarazzo, le difficoltà. Il teatro crea facilmente un contesto di empatia e calore. Spesso viene utilizzata la restituzione in "tableaux teatrali", mutuata da tecniche quali il Teatro dell'Oppresso, il Playback Theater, la Biomeccanica di Mejerchol'd. L'idea di base è quella di evitare ciò che normalmente accade negli OST al momento della restituzione dei gruppi di lavoro, cioè un calo di attenzione, una distanza tra chi espone razionalmente l'esito dei gruppi e chi ascolta.

Il teatro può essere utilizzato anche **per evocare immaginari, situazioni o dinamiche relazionali**: il gruppo di facilitatrici assieme ad abitanti o utenti di un percorso partecipato, può mettere a punto una scena o un **corto teatrale** destinati a evocare visivamente nelle persone un determinato contesto, una dinamica relazionale. Si cerca, in questo caso, di utilizzare un linguaggio che coinvolga un pubblico eterogeneo per stimolare domande e idee da condividere collettivamente.

Si possono preparare delle **letture teatrali**, come ad esempio estratti di interviste realizzate con operatori, utenti dei Servizi e abitanti riportando i pensieri espressi durante gli incontri e i laboratori nei percorsi partecipati, come per esempio la passeggiata di quartiere (vedi pag. 63).

### ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/teatro-partecipativo>

## TEATRO COME FORMA DI NARRAZIONE DI STORIE DI VITA

Un esempio di utilizzo del teatro in percorsi partecipativi di comunità, con la finalità di stimolare le relazioni sociali, la conoscenza del luogo e la storia di un territorio, è l'esperienza del "Teatro tra le Case", realizzato nel 2015 a Ferrara, a cura del Teatro Nucleo. "La Tenda della Memoria", in cui persone di ogni età hanno raccontato sé stesse portando foto di famiglia, lettere e oggetti cari, narrando la loro storia e il rapporto che le lega al quartiere: le storie, la memoria, il condominio, i vissuti del quartiere e le narrazioni degli abitanti e delle cittadine. Il linguaggio teatrale e il racconto biografico sono così stati utilizzati per **comporre un percorso nella memoria**, insieme agli abitanti e alle realtà sociali attive nel quartiere.

## LABORATORIO TEATRALE IN AMBITO SOCIALE

Il laboratorio teatrale in ambito sociale può essere proposto a tutte le tipologie di persone. È già stato utilizzato con abitanti di quartieri o condomini, con bambine e adolescenti, con donne, nell'ambito delle politiche di genere, ma anche in determinati contesti di lavoro nel Servizio sociale o sanitario, nell'ambito del reinserimento sociale delle adulte fragili (detenute<sup>3</sup>, migranti, minori stranieri non accompagnati, disabilità, salute mentale...). Con questo strumento si offre alla persona la possibilità di relazionarsi in modo consapevole agli altri e costruire nuove relazioni, esprimere emozioni e sentimenti rimossi e repressi, sentirsi osservata come persona e come artista e non come utente, sperimentando il poter essere sé stessa uscendo dallo stereotipo vissuto. La persona, nella pratica teatrale, ha la possibilità di formarsi, mettersi in gioco, esprimersi a livello artistico. Il lavoro teatrale crea alleanze funzionali, facilita la nascita di nuove relazioni e rapporti positivi, favorisce l'assunzione di comportamenti solidali tra le persone.

## TEATRO COMUNITARIO

Questa scuola teatrale nasce in Argentina. Si tratta di una forma teatrale aperta a tutti e tutte, basata sull'assunto che chiunque può recitare e che si impara mentre si fa. Racchiude il senso profondo del fare aggregazione sociale per rendere visibili le persone e la loro storia. Lo spettacolo

---

<sup>3</sup> <https://www.teatrocarcere-emiliaromagna.it/>

è un lavoro collettivo che prevede l'apporto di ogni partecipante. C'è una regista che indirizza, ma il copione è costruito ed è rivisitato più volte insieme al gruppo dei partecipanti/attrici che di volta in volta si aggregano. Il teatro spesso accende un fuoco, un desiderio di condivisione, di bellezza e trasformazione.

## PRINCIPALI INTERVENTI TEATRALI UTILIZZATI NEL COMMUNITY LAB

### TEATRO DELL'OPPRESSO

In brasiliano **Teatro do Oprimido**, o **TdO**, è un metodo teatrale che comprende diverse tecniche create dal regista brasiliano Augusto Boal. Le accomuna l'obiettivo di fornire strumenti di cambiamento personale, sociale e politico per tutti coloro che si trovano in situazioni di oppressione. Si usa il teatro come linguaggio, come mezzo di conoscenza e trasformazione della realtà interiore, relazionale e sociale. È un teatro che rende attivo il pubblico e serve ai gruppi di "spettatori e spettatrici" per esplorare, mettere in scena, analizzare e trasformare la realtà che esse stessi vivono. Il TdO è un metodo teatrale aperto creato per aiutare le oppresse a cambiare le situazioni concrete di oppressione, un metodo che si fonda, nello specifico, sulla "coscientizzazione freiriana", sulla globalità corpo-mente-emozione, sulla precedenza all'azione con successiva riflessione, su una concezione antropologica specifica (l'essere umano come serbatoio di potenzialità infinite di esistenza, ma anche come "prodotto sociale"). È un metodo basato su tecniche di messa in scena, di recitazione, di espressività corporea, di regia, ecc. quindi sostanzialmente basato sul linguaggio teatrale. È aperto, in quanto evolve continuamente, anche con rotture e cambiamenti, sia per i mutamenti sociali e storici, sia per l'interazione con altre realtà che per il collegamento con altri approcci. È stato creato per aiutare gli oppressi, quindi fa una scelta di campo: lavora con le oppresse non per insegnare la verità, ma per aiutare a trovare la propria specifica strada, la direzione del cambiamento. Quindi l'accento non è sulla descrizione, sulla riflessione o sull'analisi, ma sul cambiamento della realtà, sul cambiare le situazioni concrete di oppressione: quelle che si vivono ogni giorno, non le astrazioni quali la società, il capitalismo, la scuola, ecc. La Cooperativa Giolli

(Parma) ha portato la metodologia del teatro dell'Oppresso nei percorsi di Community Lab in Emilia-Romagna.

### TEATRO NUCLEO

Un teatro indipendente, che da oltre 50 anni si occupa di ricerca sull'arte dell'attore, la formazione di attori e registi, teatro comunitario, promozione del teatro di strada come arte autonoma, progetti di teatro nel sociale, teatro in carcere, teatro nella salute mentale, teatro nella cultura urbana, formazione professionale per operatori sociosanitari, pedagogia teatrale per giovani e per l'infanzia, conferenze, stage, workshop. Teatro Nucleo vede il teatro come strumento di evoluzione sia per la spettatrice che per l'attore. Focalizza la sua attenzione sulla relazione che si crea tra loro, curandone gli aspetti più intimi. Quest'ottica trasversale permea il suo agire nelle produzioni, nella formazione, nella direzione artistica. Non ha un pubblico preferenziale, ma identifica nell'essere umano di qualsiasi genere, etnia, età, classe sociale una possibile interlocutrice. Teatro Nucleo rivolge grande attenzione a tutti coloro che solitamente sono esclusi dalla fruizione e dalla produzione artistica. Tale scelta deriva da un imperativo di giustizia elementare e dall'idea che proprio in costoro sia possibile trovare nuova linfa e nuovo senso all'arte.

### PLAYBACK THEATRE

È una forma di improvvisazione teatrale sulle storie personali, nata alla metà degli anni settanta negli Stati Uniti. La performance di *playback theatre* si realizza attraverso una speciale collaborazione tra le performer e il pubblico. Una persona tra il pubblico narra una storia o un momento della propria vita personale o professionale, sceglie gli attori per rappresentare i diversi ruoli e poi guarda la sua storia ricreata e offerta al momento con forma e coerenza artistica. Spetta alla conduttrice favorire lo svilupparsi di un sentimento di comunità tra il pubblico. Emergono i diversi punti di vista delle persone, ciascuno dei quali trova ascolto e attenzione; il pubblico, dapprima indistinto, si trasforma in una comunità narrante e partecipante.

## APPROFONDISCI QUI

- Boal A. (2011) *Il Teatro degli Oppressi: teoria e tecnica del teatro*, Edizioni La Meridiana.
- Campolmi B. (2007) *Teatro scommessa educativa - Quaderni di cooperazione educativa*, ed. Junior, Bergamo.
- Cassanelli F. (1993) *Il grande gioco del teatro*, Nicola Milano, Bologna.
- Czertok H. (1999) *Teatro in esilio. La pedagogia teatrale nel lavoro del Teatro Nucleo*. Prima edizione Bulzoni, Roma. Riedizione *Editoria e Spettacolo* collana Antigone, 2009.
- Czertok H. (2022) *Libertà vo' cercando*, Seb 27, Torino.
- Mazzini R., Senor P. (2004) *La ribalta degli invisibili. Storie e strumenti del teatro dell'oppresso*, Editore Terre di mezzo.
- Salatino P. (2011) *Il Teatro dell'Oppresso nei luoghi del disagio*, Navarra Editore, Palermo.

# LEGGERE GLI SPAZI ATTRAVERSO LA FOTOGRAFIA

“OGNI RICERCA È UN VIAGGIO. OGNI VIAGGIO È LA RICERCA DEL SAPERSI FERMARE. SE POTESSI OFFRIRE UN SOLO CONSIGLIO A CHI VOLESSE LEGGERE GLI SPAZI, SAREBBE SEMPLICEMENTE QUELLO DI RALLENTARE, ANZI DI FERMARSI – COME IN UNA FOTO – PER VEDERE COSA VI SUCCUDE INTORNO. GRAZIE DI CUORE A TUTTI MIEI COMPAGNI DI VIAGGIO.”

OPHER THOMSON<sup>1</sup>

Nel lavoro di comunità, il confine tra politiche urbane e politiche sociali, politiche sociali e politiche culturali, tra Servizi socio-sanitari e animazione culturale è spesso sfumato, situato in luoghi e spazi specifici. In progetti dove l'obiettivo è produrre socialità diffusa, troviamo a volte recinti, lucchetti, cartelli di divieto. Il rischio del lavoro sociale è di trascurare, travestire la marginalità o più spesso spostarla altrove. Le pratiche di quartiere, di cortile, di condominio, allora, sono la forma di diritto alla città su cui è possibile agire un esercizio sostanziale. Ma tali pratiche devono essere tenute aperte con una riflessività che si fonda sul *fare nessi*, sul concepire il circostante, l'assente, altrimenti sono destinate a ricreare localismi e identificazioni esclusive. Questa metodologia di osservazione visuale può nutrire una riflessività nuova, che

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- ripensare i progetti sociali e collocarli nei luoghi reali;
- generare domande e riflessività nuove;
- leggere le interazioni tra luoghi e relazioni sociali.

## RUOLI: CHI SERVE?

**Una conduttrice**, con competenze di strumenti video e fotografia, che illustri il metodo, per accompagnare le persone nel viaggio di etnografia visuale attraverso luoghi all'aperto e al chiuso, spazi pubblici e privati.

## DURATA

Una giornata dedicata all'esplorazione del luogo. Considerando che è un'attività che necessita di

<sup>1</sup> [www.christopherthomson.net/italiano](http://www.christopherthomson.net/italiano)

sappia accorgersi del divario tra progettualità dichiarate, spazi e pratiche costruiti. L'osservazione visuale serve per porci collettivamente le domande su tensioni, bivi, contraddizioni che sono difficili da intravedere nelle pagine di un progetto e che invece sono insite nell'agire la città, le periferie, le aree interne. L'ascolto dei luoghi, quindi, presuppone la nostra capacità di reggere il conflitto - in un'epoca che lo silenzia - e non di ridurlo (Pellegrino, 2022).

La metodologia proposta, basata su fotografie, video e interviste, è ideata da Opher Thomson e rientra nella ricerca etnografica visuale, utile per fornire indicazioni metodologiche per ripensare i progetti sociali e collocarli fuori, nello spazio. Ci concentriamo sui luoghi e sugli spazi in cui le innovazioni sociali si producono, cercando di leggere le interazioni tra i luoghi e le relazioni sociali.

I luoghi possono aiutarci a svelare in modo specifico la storia delle relazioni, della socialità, delle disuguaglianze nei contesti, ma anche e soprattutto i setting del nostro agire sociale e del nostro grado di riflessività politica più profonda. La ricerca visuale si occupa degli spazi sia come espressione delle condizioni sociali, sia come veri e propri motori di tali condizioni, perché creano nel tempo cicli viziosi o virtuosi difficili da identificare se consideriamo solo gli individui coinvolti e non i luoghi che li collegano. Eppure, leggere gli spazi che siamo abituati a frequentare è una sfida seria: ben presto il nostro cervello ignora ciò che pensa di conoscere già, filtrando tutto quello che percepisce privo di pertinenza. In questo contesto i processi artistici, nelle forme più accessibili come la fotografia, ci incoraggiano ad osservare in modo più critico ciò che abbiamo di fronte, invece di proiettare quello che vorremmo vedere o che ci aspettiamo di trovare. In modo particolare lo svelamento avviene a distanza nel tempo: il primo atto è sempre passarci del tempo; bisogna

sedimentare impressioni e conoscenze, per un lavoro approfondito si possono dedicare anche più giornate.

### SETTING E MATERIALI

- **Macchina fotografica o smartphone** per le foto;
- **microfono** per registrare voci e suoni del luogo e delle persone in cui avviene la ricerca;
- **penne, matite e fogli** per annotare impressioni, voci, raccogliere interviste.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Intimo, creativo, tiepido.

fermarsi per vedere i movimenti del mondo. Forse la scelta di fermarsi per realizzare una foto può aiutare; forse l'atto di fermare il tempo in una foto può mostrare come le interazioni sociali compongono questi luoghi nel tempo, come tracce della storia destinate a plasmare il futuro. E per considerare tutte queste voci nel lavoro di comunità, potrebbe essere utile la lettura degli spazi che lo ospitano.

“VEDO L'ARTE COME UN TENTATIVO DI TRADURRE ESPERIENZE DIVERSE: TRADUZIONI CHE POSSONO STIMOLARE IL DIALOGO E NUTRIRE ALTRE COMPRESIONI PLURALI. ALTRETTANTO, VEDO LA COMUNITÀ COME UNA COSTELLAZIONE DI ESPERIENZE DIVERSE, PIUTTOSTO CHE UNA SOMMA RAPPRESENTATIVA DI QUELLE PIÙ COMUNI (OGNI MAGGIORANZA CREA UNA MINORANZA, IN FONDO). PER CONSIDERARE QUESTE PLURALITÀ DI VOCI NELL'AMBITO DEL WELFARE DI COMUNITÀ È UTILE VALUTARE MEGLIO GLI SPAZI CHE LE OSPITANO. FORSE UN'ESPLORAZIONE PIÙ PROFONDA DEGLI SPAZI CHE CONDIVIDIAMO POTREBBE RIVELARE QUALCOSA SULLE NOSTRE INTERAZIONI SOCIALI, DIFFICILE DA NOTARE FINCHÉ SIAMO DIVISI IN CATEGORIE E INTERESSI. FORSE QUESTI SPAZI POTREBBERO RIVELARE ESIGENZE - E ADDIRITTURA SUGGERIRE RISPOSTE - CHE LE NOSTRE STORIE VERBALI E RAZIONALI A VOLTE NASCONDONO.”

OPHER THOMSON

Il lavoro di etnografia visuale proposto da Opher Thomson è agito prevalentemente stando sulla soglia. “Soglia” significa identificare in quei processi partecipativi uno spazio/tempo rituale che permette di rallentare e creare la suggestione necessaria a pensare il tempo a venire, fare riflessività politica pur dentro la frenesia della precarietà attuale. La soglia spazio-temporale aperta dal lavoro sociale è il tempo dilatato della narrazione comune, come nel caso dei laboratori teatrali nelle piazze o delle biblioteche locali aperte nei condomini, fanno rito e rallentano il ritmo dell'azione in modo che essa possa essere riempita di senso.

Ogni viaggio è un invito a fermarsi, è il viaggio stesso che è importante, e questo viaggio si fa lento. L'invito è passare del tempo negli spazi dove lavoriamo per vedere in un altro modo la vita delle persone che ci vivono, per ripensare le questioni e le difficoltà in un contesto che potrebbe suggerire nuove idee e risposte. Per chiederci come gli spazi possono condizionare, impedire o promuovere le relazioni fra le persone, e come una lettura di questi segni ci potrebbe aiutare a coinvolgere meglio le persone in un welfare più partecipativo. È un'osservazione del lavoro di

comunità collocato in un determinato tempo e spazio, è un viaggio che non vuole “fissare” né “documentare”, ma che rappresenta processi fluidi e plurali, come gli spazi stessi.

Come si disegna una ricerca sociale, quali categorie si mettono al centro, cosa vuole dire farlo con operatrici e utenti? Come usare immagini, suoni, luoghi nella ricerca sociale? Sono queste le domande che si pongono le persone coinvolte in questa pratica. Così come l’osservazione del luogo relativo a un determinato contesto può servire al lavoro di comunità per agire processi collettivi più inclusivi. Ciò che facciamo non si forma in un vuoto, ma si realizza in uno spazio, in un determinato ambiente. La ricerca dei luoghi ci può aiutare a capire il nostro mondo in rapida trasformazione, i luoghi infatti raccontano il cambiamento. Come è cambiata la coesione sociale nelle periferie, come le abitanti che vivono ai margini delle grandi città, nei piccoli comuni o nelle aree montane possono accedere ai servizi?

Lo spazio osservato aumenta o diminuisce la possibilità di fare comunità? Quali confini ha, quali opportunità offre? Come possiamo migliorarlo, ripensando ai luoghi come spazi di aggregazione, per facilitare il passaggio delle persone da utenti a protagonisti? Cosa vedono e cosa pensano di quel luogo le persone mentre lo attraversano? Un luogo non è mai stabile: ha una sua morfologia e una sua storia sociale e naturale, ma appartiene anche al “momento” in cui è osservato. Ancora, un luogo non è mai stabile perché cambia forma a seconda di chi lo racconta, portando i suoi ricordi e vissuti. Proprio perché i luoghi non sono stabili noi li raccontiamo nel loro divenire. Quali tracce contiene un luogo, quali chiavi di osservazione possiamo utilizzare per facilitare uno sguardo “altro”, svelando i segni che quel luogo ci lascia. Ci sono elementi che forse tralasciavamo nel nostro lavoro e che invece devono essere rivisti, socializzati con la comunità di riferimento. Come operatori possiamo contribuire alla nascita di nuove iniziative, leggere meglio i problemi ed elaborare collettivamente risposte.

## COME FUNZIONA

Questo approccio di *etnografia visuale* funziona al meglio:

- in *gruppi misti*, composti da persone che provengono da diversi contesti lavorativi e sociali: quando la conoscenza locale - operatrici, volontari, utenti di un servizio - si combina con lo sguardo

esterno di una facilitatrice esperta di etnografia visuale. Si tratta di accompagnare coloro che vivono o lavorano in quel determinato contesto in una lettura collettiva tramite processi artistici, utilizzando non solo la propria esperienza con i linguaggi visivi, ma anche con domande da “forestiero” e con le conoscenze apprese altrove da altri progetti sociali e comunitari, realizzando scambio di esperienze e contaminazione.

- Gli spazi hanno molto più da raccontare a un gruppo misto, ma per entrarne e farne parte, bisogna intendersi un poco: non è sufficiente iniziare a scattare fotografie a raffica, come se un luogo fosse qualcosa di statico da documentare: al contrario, vogliamo utilizzare l'intrinseca transitorietà della fotografia per *comprendere il dinamismo* del luogo e delle sue relazioni sociali. In pratica ciò significa non fotografare il luogo in sé e per sé ma osservarne i suoi ritmi e meccanismi, i modi in cui protegge, nasconde, comunica, conduce, delinea, divide, il modo in cui si scontra con diverse realtà o ne richiama altre ancora – e come le persone rispondono. A questo scopo Opher Thomson ha sviluppato una serie di “chiavi” per aiutare a mettere a fuoco l'obiettivo del nostro sguardo, nel tentativo di abilitare le partecipanti a contestualizzare e situare meglio i loro progetti, per capire come gli spazi condizionano, promuovono o impediscono le relazioni tra le persone.

## LE “CHIAVI” PER METTERE A FUOCO LO SGUARDO

- **Contesto:** cosa c'è attorno allo spazio? Dove comincia? Dove finisce? Come dialoga con il resto del quartiere e il suo ambiente?
- **Identificatori:** cosa rende lo spazio unico? Cosa ci aiuta a capire dove siamo e identificarci con esso?
- **Punti di ritrovo:** dove si incontrano le persone? Sono prestabiliti o spontanei?
- **Accesso:** come si accede allo spazio? Come ci si avvicina? Quale è la prima impressione? Chi può entrare?
- **Espressione di casa:** lo spazio evidenzia le persone che lo vivono? Ci sono tracce che dimostrano un senso di appartenenza?
- **Voci:** Chi vive lo spazio? Chi passa? Chi lo evita? Sono le persone che immaginavamo?
- **Segni e linguaggi:** come comunica lo spazio? Che linguaggio usa?

È autorevole? Collettivo? Personale? Plurale? A quale altri spazi somiglia?

- **Pubblico/privato?** Aperto o esposto? Chiuso o intimo? Visibile o discreto? I confini tra lo spazio pubblico e privato sono netti o porosi?
- **Movimenti e dinamiche:** fermiamoci un attimo, come si muovono le persone attraverso lo spazio? Quali sono le dinamiche tra gli spazi contigui?

## APPROFONDISCI QUI

- Community Express 2020-2021: [https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/cl\\_prog\\_locale/community-express-2020-2021/intro](https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/cl_prog_locale/community-express-2020-2021/intro) (ultimo accesso agosto 2023).
- [www.christopherthomson.net/italiano](http://www.christopherthomson.net/italiano) (ultimo accesso agosto 2023).
- Agenzia sanitaria e sociale dell'Emilia-Romagna e Università di Parma (2021) Territori, operatori, istanze. Il Community Express come osservatorio di innovazione nelle politiche sociali: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/territori-operatori-istanze> (ultimo accesso agosto 2023).
- Opher Thomson (2021) Community Express e istituzioni. Uffici di piano, Enti locali, Aziende usl dell'Emilia-Romagna: [https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/cl\\_prog\\_locale/community-express-2020-2021/intro](https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/cl_prog_locale/community-express-2020-2021/intro) (ultimo accesso agosto 2023).
- Opher Thomson (2022) Community Express. Centri Servizi per il volontariato: territori, comunità e istanze: <https://www.dropbox.com/s/6kwhwtb0gkgr033/Community%20Express%20Autunno%202021%20CSV%20con%20OPHER%20THOMSON.pdf?dl=0> (ultimo accesso agosto 2023).

# RUOTE DI TERAPIA COMUNITARIA INTEGRATIVA

“SONO QUI PER CURARE LA MIA MALATTIA. SONO QUI PER CURARE LA MIA ALIENAZIONE UNIVERSITARIA. SONO QUI PER CURARMI DALL’IDEA CHE, COME MEDICO, IO DEBBA CONOSCERE TUTTO. NON SONO VENUTO A RISOLVERE I VOSTRI PROBLEMI, SONO VENUTO A RISOLVERE IL MIO. SOLO CHE, PER RISOLVERE IL MIO, HO BISOGNO DI VOI. È IMPORTANTE CHE OGNUNO VENGA A RISOLVERE IL PROPRIO PROBLEMA E CHE SCOPRA CHE LA MANIERA MIGLIORE È CREARE DELLE RELAZIONI ALL’INTERNO DELLA COMUNITÀ.”

ADALBERTO BARRETO<sup>1</sup>

La Ruota di terapia comunitaria integrativa nasce in Brasile a metà degli anni ‘80, ed è uno spazio comunitario che aumenta la capacità di una collettività di farsi carico di sé stessa e della propria salute. Oggi, nel nostro sistema dei Servizi, sono presenti interventi collettivi, spesso destinati a esperti o specialiste e concepiti come interventi di tipo terapeutico. Accanto a queste azioni, la Ruota si pone l’obiettivo di alleviare le preoccupazioni del quotidiano, rafforzare legami e costruire senso di comunità. Spesso, infatti, questo tipo di preoccupazioni vengono trattate dai servizi come problemi individuali che rischiano di essere così patologizzati. La Ruota di terapia comunitaria integrativa

<sup>1</sup> Una comunità che cura. Terapia comunitaria integrativa passo a passo di Adalberto Barreto, Edizioni il Saggio, 2018.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- alleviare le preoccupazioni del quotidiano;
- rafforzare legami;
- costruire senso di comunità

## RUOLI: CHI SERVE?

- **Una persona esperta che conduce;**
- possibilmente **una persona che co-conduce prendendo appunti** e identificando parole chiave da riportare al gruppo.

## DURATA

Da 1 ora e mezza a 2 ore circa

## SETTING E MATERIALI

- Spazio sufficientemente ampio per potersi muovere

è uno spazio comunitario, dialogico ed orizzontale. Ma che cosa è concretamente la Ruota di terapia comunitaria? Un gruppo di sostegno? Uno spazio di aiuto? Un metodo di intervento comunitario? Una postura relazionale di supporto? Una rete? Forse, la Ruota comunitaria è un insieme di tutto questo. Il fatto di focalizzare il lavoro collettivo sui problemi della quotidianità permette a tutti e tutte di riconoscersi nelle situazioni e fatiche che vengono presentate. Chi non ha conosciuto il senso di solitudine almeno una volta nella sua vita? Chi non ha mai provato il dolore di una perdita o avuto paura di perdere qualche cosa o qualche persona? Chi non ha sofferto per conflitti o per timore di esclusione?

La Ruota viene, quindi, definita come un *gruppo di parola*, di ascolto e relazione che permette ai partecipanti di condividere esperienze quotidiane e vissuti individuali, per cercare insieme una soluzione collettiva, valorizzando le competenze di tutti e tutte, in un clima di fiducia e in assenza di giudizio. Ogni partecipante è infatti portatrice di un sapere e diventa “terapeuta di sé stessa” attraverso l’ascolto delle storie di vita narrate dagli altri e una rielaborazione della propria esperienza. Tutte le partecipanti diventano così corresponsabili nella ricerca di soluzioni per affrontare le sfide quotidiane. La Ruota diventa quindi un momento di trasformazione della “crisi” dove ciascuno “risveglia le proprie risorse” attraverso le costruzioni di legami che definisce nella risonanza con le esperienze degli altri (non sono l’unica persona a vivere questa preoccupazione e a sentire questa emozione) e attraverso una riorganizzazione delle proprie idee e del proprio discorso che permette di mettere meglio a fuoco le proprie risorse.

Succede in questo modo che problemi importanti si nascondano dietro difficoltà apparentemente banali e occuparsi di questi ultimi può co-

- Le persone si dispongono in un cerchio, sedute o in piedi
- Dispositivo per riprodurre musica

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Caldo, con una fortissima componente emotiva.

### ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/ruota-comunitaria>

stituire un primo passo verso un'evoluzione positiva. Altre volte, invece, la Ruota aiuta a liberarsi dal “sassolino nella scarpa” prima che faccia più danni. È un dispositivo di prossimità dove la persona condivide, si confronta e si fa resiliente.

Le Ruote sono un modo per iniziare a curare il passaggio dall'io al noi, sono l'occasione per aiutare le persone che abitano in un territorio a trasformare la riflessione individuale in riflessione ed elaborazione collettiva al fine di mettere in circolo le risorse che individualmente si possiedono e in gruppo si amplificano.

## COME FUNZIONA

Nella sua conduzione, la Ruota non è complessa: è articolata in tappe che ne scandiscono lo svolgimento. In sintesi, le tappe sono:

1. Accoglienza
2. Scelta del tema
3. Contestualizzazione
4. Condivisione dell'esperienza
5. Chiusura, rituali di unione

### 1. ACCOGLIENZA (± 10 MIN)

- Presentare la Terapia Comunitaria come spazio di condivisione delle esperienze di vita e chiarire che si tratta di uno spazio di libera espressione in cui non si è tenuti a parlare.
- Ricordare le regole:
  - › Fare silenzio quando gli altri parlano;
  - › Parlare di sé, in prima persona, utilizzando l'io come soggetto.
  - › Non dare consigli, non giudicare;
  - › Non fare discorsi, né interpretare.
- Celebrare gli avvenimenti: anniversari, compleanni, date significative.
- Proporre un esercizio dinamico per “riscaldare” l'ambiente e creare l'atmosfera giusta.

### 2. SCELTA DEL TEMA (± 10 MIN)

- Introdurre la scelta del tema attraverso la comunicazione dell'importanza del “parlare e dell'esprimersi verbalmente”.
- Invitare le partecipanti ad introdurre i temi da condividere, ricordando che la Terapia comunitaria non è il luogo dove rivelare se-

greti. *Di cosa parlare?* Di ogni cosa che crea un disagio, che provoca tensioni, malesseri, che ci impedisce di dormire, ecc. Si tratta di situazioni di vita che riguardano i nostri ruoli di genitori, familiari o ruoli professionali, temi che ci preoccupano come l'educazione e la formazione dei nostri figli e figlie, condizioni sociali come l'incertezza nel futuro, la mancanza di sicurezza...

- Ricordare che chi desidera parlare dovrà dire il suo nome e presentare il tema e la sua preoccupazione con poche parole.
- Invitare il gruppo a prestare attenzione in quanto dovrà scegliere uno dei temi presentati.
- Chiarire che non si sceglie la persona né il tema in modo specifico, ma ciò che il tema e l'emozione associata hanno suscitato in noi.
- Restituire la sintesi dei temi presentati, quindi chiedere ai presenti di esprimere una breve preferenza sui temi ed il motivo della scelta. Al termine si passa al voto in plenaria per alzata di mano.
- Ringraziare le persone il cui tema non è stato scelto, proponendo, eventualmente, al termine dell'incontro, un orientamento a definire un accompagnamento appropriato.

### 3. CONTESTUALIZZAZIONE (± 15 MIN)

- Chiedere alla persona il cui tema è stato scelto che la situazione venga presentata in modo più ampio.
- Ricordare che tutti possono fare domande di apertura, specificando che chi porta il tema sarà libera di non rispondere.
- Ringraziare la persona che ha portato il tema, dirle che da questo momento e fino alla fine della condivisione non dovrà più parlare né rispondere a domande ma solo ascoltare.

### 4. CONDIVISIONE DELL'ESPERIENZA (± 40 MIN)

Nella fase di condivisione parliamo solo di noi stessi e delle nostre esperienze di vita. La facilitatrice agevola la condivisione dei partecipanti attraverso alcune domande, come:

- domande chiave "Jolly", come: "Chi di voi ha già vissuto una situazione simile e cosa ha fatto per superare la difficoltà?"
- Domande chiave "simboliche", come: "Chi di voi ha già conosciuto il *dolore della solitudine*?" "Chi di voi ha già sofferto la *discriminazione*?" "Chi di voi ha già vissuto il *fallimento* di una relazione?"

## 5. CHIUSURA (± 15 MIN)

- Chiedere a chi partecipa di alzarsi e formare un cerchio portando le braccia sulle spalle o in vita delle persone vicine.
- Chiedere a chi partecipa di esprimere:
  - cosa si “portano a casa”;
  - cosa hanno imparato attraverso la storia, il tema della serata e le testimonianze ascoltate.

## SUGGERIMENTI

- Per condurre una Ruota è opportuno seguire un percorso formativo e avere la supervisione di docenti;
- nelle prime esperienze si potrebbe valutare la possibilità di proporre ruote tematiche per circoscrivere l’ambito di applicazione e condivisione, permettendo a chi partecipa di orientarsi ed avere più chiara la cornice di riferimento;
- nel condurre il gruppo occorre fare leva sulla propria creatività, ad esempio pensare ad attività “rompighiaccio”: letture, poesie, filastrocche;
- l’utilizzo della musica in alcuni passaggi delle fasi della ruota è ritenuto di grande aiuto: musica per accoglienza, tecniche di rilassamento ed eventuale frase/racconto per introdurre il tema;
- al termine di ogni Ruota è utile organizzare un momento conviviale con cibi e bevande per contribuire a creare e mantenere un clima di accoglienza, rimanendo a disposizione di chi ha bisogno di fare due chiacchiere;
- per diffondere le Ruote nella comunità occorre predisporre volantini da distribuire nei luoghi strategici del territorio, nelle sedi di svolgimento delle ruote, fare telefonate di invito o di promemoria, video promozionali in gruppi WhatsApp, promozione sui social istituzionali;
- nell’ambito dei Centri per le famiglie o dei Servizi educativi può essere utile allestire un servizio di babysitteraggio per permettere ai genitori di poter partecipare.

Per animare una Ruota, il facilitatore deve padroneggiare delle tecniche e conoscere l’approccio nel suo svolgimento, ma occorrono anche altre competenze: è importante la postura relazionale, lo sguardo con cui ci si pone nei confronti del gruppo. La postura deve essere emancipatrice e

non assistenziale, chi facilita non si propone come l'esperta che orienta il gruppo e dà interpretazioni e consigli, ma come una compagna di viaggi che fertilizza i processi ed è capace di vedere e valorizzare la potenza nella fragilità delle persone. Chi facilita deve favorire la condivisione e consentire la costruzione di una rete di sostegno.

Questa pratica si può realizzare in modalità "mobile o itinerante" presso i vari contesti, su tematiche proposte dagli stessi partecipanti: genitori, caregivers, studenti e studentesse, ecc. In particolare, gli ambiti nei quali si stanno sperimentando le Ruote di terapia comunitaria integrativa sono:

- supporto alla genitorialità in adolescenza;
- sostegno alle neo-mamme;
- nelle scuole secondarie di primo e secondo grado, con studenti e studentesse;
- strumento di generazione di benessere organizzativo.

## APPROFONDISCI QUI

- Barreto A. (2018) Una comunità che cura. Terapia comunitaria integrativa passo a passo, Edizioni Il Saggio.
- Cardano M., Giarelli G., Vicarelli G. (2020) Sociologia della salute e della medicina, il Mulino, Bologna.
- La comunità che cura, Adalberto Barreto e la Terapia Comunitaria a Bologna, Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Bologna (2016): [https://www.volabo.it/wp-content/uploads/2016/07/01-Pubblicazione\\_web\\_E-2.pdf](https://www.volabo.it/wp-content/uploads/2016/07/01-Pubblicazione_web_E-2.pdf) (ultimo accesso agosto 2023).

# OPEN SPACE TECHNOLOGY (OST)

“NON È IL NUMERO DI PERSONE CHE VENGONO, O ANCHE CHI VIENE (NEL SENSO DI STATUS O POSIZIONE), A FARE LA DIFFERENZA, PIUTTOSTO È LA QUALITÀ DELL’INTERAZIONE E DELLA CONVERSAZIONE CHE CONTA.”

HARRISON OWEN<sup>1</sup>

L’*Open Space Technology* (OST) è una metodologia che permette, all’interno di qualsiasi tipo di organizzazione, di creare gruppi di lavoro e riunioni particolarmente ispirati e produttivi. È stato impiegato nella gestione di gruppi composti da un minimo di 5 a un massimo di 2000 persone, in conferenze della durata di una, due o anche tre giornate. Si tratta di una metodologia innovativa che grazie a un clima piacevole di conduzione, in tempi relativamente brevi porta alla produzione di un documento riassuntivo di tutte le proposte/progetti elaborati dal gruppo, l’*instant-book*; documento che oltre alla sua utilità pratica diviene testimonianza del lavoro fatto e garante degli impegni presi. La scelta del tema della discussione e la sua formulazione è molto importante e influenza l’esito dei lavori. Il tema deve essere molto sentito e concreto e la formulazione del quesito deve essere evocativa e stimolante. È importante fornire uno stimolo per la discussione

<sup>1</sup> Owen H. (2008) *Open Space Technology* – Guida all’uso. Genius Loci editore, Milano.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- facilitare discussioni con un grande numero di partecipanti;
- trovare soluzioni innovative in contesti incerti;
- stimolare l’intelligenza collettiva.

## RUOLI: CHI SERVE?

- **Una persona che conduce;**
- eventuali **verbalizzatori** per i gruppi di lavoro;
- **Personale che cura la logistica**, lo spazio ristoro, la redazione dell’*instant-book* e che supporti i gruppi.

## DURATA

La durata è in genere di 1, 2 o più giornate. È importante che le persone partecipino al processo dall’inizio alla fine e che non ci siano

che aiuti le persone a esplorare vari scenari, possibilità e idee utilizzando anche il loro potenziale immaginativo e creativo.

## COME FUNZIONA

### INTRODUZIONE

La prima fase dell'OST è in plenaria, con le sedie idealmente disposte in circolo. La conduttrice illustra il tema generale. I partecipanti propongono i temi su cui lavorare in gruppi. Il conduttore poi enuncia i 4 principi cardine dell'OST:

### CHIUNQUE VENGA È LA PERSONA GIUSTA:

non serve preoccuparsi e lamentarsi dell'assenza di qualcuno, chi è presente è pienamente responsabile degli esiti dell'OST. In seguito, si potranno sempre coinvolgere altre specialiste, professionisti, ecc. nel progetto/proposta del gruppo.

### QUALSIASI COSA ACCADA È L'UNICA CHE POTEVA ACCADERE:

il risultato dei lavori è unico ed irripetibile. Dipende da chi partecipa, dal contesto, dal luogo, ecc. È importante mantenere un approccio positivo.

### IN QUALSIASI MOMENTO SI INIZI QUELLO È IL MOMENTO GIUSTO:

occorre essere flessibili, il programma fornisce una cornice e un'occasione ma è bene lasciare la possibilità al

avvicinamenti o molti nuovi ingressi.

### SETTING E MATERIALI

È necessaria una **stanza per la sessione plenaria** che possa ospitare comodamente tutto il gruppo, possibilmente con sedie disposte in cerchio o comunque spostabili. Occorre poi prevedere **spazi più piccoli per le sessioni dei gruppi**. Devono essere facilmente raggiungibili e garantire a chi partecipa la possibilità di trovarli facilmente e/o spostarsi in altri gruppi. Si possono anche attrezzare porzioni della sala utilizzata per la plenaria, se questa è molto ampia.

**Materiali:** un cartellone per il programma delle sessioni, sedie, lavagne a fogli mobili, pc, schede cartacee o digitali per la verbalizzazione sintetica dei lavori dei gruppi, stampanti e scanner, (utili per la produzione dell'*instant-book* se sarà cartaceo), un punto di "ristoro" con bevande e alimenti accessibile durante tutta la durata dell'evento.

gruppo di autodeterminarsi per i tempi di lavoro, le pause, ecc.

**QUANDO È FINITA È FINITA:** quando il momento creativo si è esaurito è inutile “perdere tempo” e indugiare, è bene chiudere i lavori e passare ad altro.

Ed infine enuncia la legge dei 2 piedi **“OGNI PERSONA HA 2 PIEDI ED È INVITATA AD USARLI”**. La legge incentiva chi partecipa ad auto determinarsi e a partecipare alla discussione se (e solo se) sente di essere utile e produttiva, stimolando il senso di responsabilità individuale (anche quella di andarsene!).

### DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA

Tutte le proposte vengono appese in modo da essere visibili a tutti e tutte. A questo scopo è utile un ampio cartellone presente nella sala della plenaria. Al termine degli interventi tutte le proposte/idee e temi possono eventualmente essere raggruppati: questi costituiranno l’oggetto dei gruppi di lavoro. Si definisce così il programma della giornata o giornate di lavoro che dovrà essere visibile e chiaro per facilitare la scelta e la partecipazione di chi è presente.

### APERTURA DEI TAVOLI/GRUPPI DI LAVORO

Negli spazi attigui alla sala della plenaria vengono organizzati, sulla base del programma, i diversi gruppi di discussione. Questi possono essere interamente gestiti da chi partecipa, oppure si potrà prevedere la presenza di una persona con il compito di verbalizzare, per la redazione del breve report che confluirà nell’*instant-book*.

### CONCLUSIONI

Al termine della giornata deve essere previsto un momento finale di incontro e confronto. È meglio non riepilogare integralmente i contenuti dei lavori di tutti i gruppi, piuttosto vanno raccolti stimoli, suggestioni e considerazioni libere da parte delle persone. In chiusura si esplicitano le fasi successive e

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Razionale, freddo.

### ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/ost-open-space-technology-e-word-cafe>

gli impegni (ci saranno altri momenti di confronto? Si prevedono gruppi di lavoro sulla base dei temi affrontati?) e si consegna a tutte l'*instant book*. Questo può essere cartaceo (in tal caso va composto mettendo insieme gli appunti di tutti i gruppi di lavoro e fotocopiandone una copia per ogni partecipante) oppure digitale (in questo caso gli appunti vanno presi in formato digitale, oppure fotografati o scansionati se sono cartacei, e poi mandati a chi ha partecipato via email o altro mezzo digitale).

## ATTENZIONE A...

La scelta di chi partecipa: devono essere veramente interessati alla discussione, avere a cuore il tema. È importante sollecitare il passa parola.

Il momento della raccolta ed eventuale accorpamento delle proposte delle partecipanti sarà probabilmente caotico e concitato. È importante raccogliere tutti gli spunti e non inibire creatività e immaginazione.

Durante la giornata il facilitatore dovrà essere presente e a disposizione dei gruppi in caso di dubbi e richieste di chiarimenti ma è bene che chi partecipa gestisca la discussione in autonomia.

Nella fase finale si potrebbe prevedere una restituzione più sistematica dei lavori dei gruppi ma in questo caso è bene sollecitare sintesi: sono più utili stimoli o suggestioni che relazioni approfondite che difficilmente catturerebbero l'attenzione di tutte. Per approfondimenti si può sempre rimandare all'*instant-book* e agli impegni assunti al termine dell'OST.

## APPROFONDISCI QUI

- Owen H. (2008) *Open Space Technology* – Guida all'uso. Genius Loci editore, Milano.
- Owen H., Breve guida all'uso dell'Open Space (traduzione e adattamento di Gerardo de Luzenberger): [https://www.socialesalute.it/res/download/maggio2012/open\\_space\\_technology.pdf](https://www.socialesalute.it/res/download/maggio2012/open_space_technology.pdf) (ultimo accesso agosto 2023).
- Intervista a Harrison Owen (video in inglese): <https://www.youtube.com/watch?v=TDiOGLT09ao> (ultimo accesso agosto 2023).
- Introduzione all'Open Space Technology (video in inglese): [https://www.youtube.com/watch?v=M\\_jhcvCYBbg](https://www.youtube.com/watch?v=M_jhcvCYBbg) (ultimo accesso agosto 2023).
- [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org) (ultimo accesso agosto 2023).

# WORLD CAFÉ

“QUANDO PARLIAMO, POSSIAMO SCEGLIERE TRA DIATRIBE DISTRUTTIVE E DIALOGHI COSTRUTTIVI. POSSIAMO SCEGLIERE LA VITA E LA CONNESSIONE, O LA SEPARAZIONE E LA DISINTEGRAZIONE. ABBIAMO L’OPPORTUNITÀ DI SCEGLIERE LA VITA, MA PER FARLO, LA CONVERSAZIONE È ESSENZIALE. ASCOLTARSI RECIPROCAMENTE E PARLARE VERAMENTE INSIEME SONO AZIONI PROFONDE E SOCIO-SPIRITUALI. LE PERSONE PENSANO CHE PARLARE NON SIA UN’AZIONE. NON È VERO. CONVERSARE È UN’AZIONE PROFONDA CHE CI PERMETTE DI ESPANDERE LA NOSTRA CONSAPEVOLEZZA E DI CONNETTERE PARTI E PERSONE SEPARATE. NON C’È ALTRO CHE FACCIA LA STESSA COSA COSÌ EFFICACEMENTE. È UNO DEI SENTIERI CHE POSSONO GUIDARCI VERSO L’EVOLUZIONE E LA COMPLETEZZA COME ESSERI UMANI.”

JUANITA BROWN, DAVID ISAACS<sup>1</sup>

Principio cardine alla base del *World café* è legittimare e valorizzare le conversazioni informali come volano del cambiamento di una organizzazione, un Servizio, una comunità, ecc. Attraverso il *World café* si promuovono conversazioni creative, vivaci e concrete su questioni importanti e al contempo si sollecitano la condivisione e l’apprendimento.

## COME FUNZIONA

L’idea alla base della metodologia è quella di ricreare l’informalità delle conversazioni che avvengono attorno al tavolino di un bar promuovendo gli scambi e il confronto fra i diversi tavoli.

<sup>1</sup> Brown J., Isaacs D., e al. (2005) *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- stimolare conversazioni informali e creative;
- dare a tutte la possibilità di esprimersi su un argomento anche in presenza di grandi numeri;
- condividere conoscenze;
- esplorare temi da punti di vista diversi;
- stimolare l’intelligenza collettiva.

## RUOLI: CHI SERVE?

- **Una o più persone che facilitano;**
- **custodi dei tavoli** (ma è molto efficace far assumere questa funzione ad un partecipante)

La sala deve essere attrezzata come un bar con tavolini, sedie, fogli e “tovagliette” per prendere appunti, pennarelli, colori (si inviterà chi partecipa a prendere appunti in maniera creativa anche utilizzando disegni evocativi, colori, ecc.), caffè, bevande, cibo e volendo anche fiori sui tavolini. Lo scopo è creare un ambiente confortevole e piacevole. Tutti devono trovare posto ai tavoli e le partecipanti devono essere suddivise in piccoli gruppi (idealmente 4/5 persone) per facilitare il dialogo e l’ascolto e perché tutti possano leggere gli appunti sulle tovagliette.

L’invito deve contenere il titolo del *World café* e la domanda o il tema che si intende affrontare. È bene che la domanda e il tema siano visibili a tutti i partecipanti anche durante il *World café* (con un cartellone appeso nella sala, un biglietto su ciascun tavolo, ecc.).

La facilitatrice (o la coppia di facilitatori) accoglie le partecipanti e, in una breve introduzione, spiega il motivo dell’invito e rilancia il tema o la domanda. Ogni gruppo individua al suo interno una “custode del tavolo” che rimarrà sempre al suo posto accogliendo i nuovi partecipanti. Si prevedranno infatti almeno 2/3 round (di circa 30 minuti) al termine dei quali tutte, tranne il custode, saranno invitate a spostarsi in un tavolo diverso. La custode accoglierà i nuovi arrivati

- eventuale **facilitatrice visuale** e verbalizzatore.

### **DURATA**

Almeno 1,5/2 ore (compresa la plenaria finale) ma in casi particolari si possono anche protrarre i lavori oltre questa durata.

### **SETTING E MATERIALI**

Lo scopo è ricreare l’informalità delle conversazioni che avvengono attorno al tavolino di un bar: **servono tavoli e sedie** per ciascun gruppo, attrezzati con **carta o tovagliette**, penne e colori, cibo e bevande. Per la restituzione possono essere utili **grandi poster**.

### **LIVELLO DI COINVOLGIMENTO**

Freddo, tiepido.

### **ASCOLTA IL PODCAST**



<https://www.spreaker.com/user/14186332/ost-open-space-technology-e-word-cafe>

e presenterà i contenuti salienti delle conversazioni precedenti mantenendo ben visibili gli appunti/tovagliette. La facilitatrice, allo scadere del tempo prefissato, chiederà alle persone di spostarsi ricordando il mandato del *World café*, la domanda, l'importanza dell'ascolto, della circolazione delle idee, ecc. Mentre le persone conversano la facilitatrice gira tra i tavoli, ascolta parte delle conversazioni, risponde a domande, ecc. È possibile proporre prima dell'ultima sessione una domanda di approfondimento, più specifica rispetto a quella iniziale, per sollecitare il gruppo ad approfondire ancora di più il tema.

Al termine dell'ultima sessione risulta molto efficace, durante una piccola pausa dei lavori, organizzare una poster session appendendo tutte le tovagliette dei diversi tavoli in modo che ciascun partecipante possa vederle/leggerle.

Durante la riunione finale in plenaria, la facilitatrice invita i "custodi dei tavoli" a fare una breve presentazione dei lavori curati dai tavoli. È importante far emergere alcuni spunti ed elementi salienti. Si può chiedere alle partecipanti se in altri tavoli sono emersi spunti simili o se hanno considerazioni, approfondimenti, un'idea o un tema da condividere che si collega a quanto detto da ciascun custode. È fondamentale fare circolare le idee. In questo senso può essere utile la conduzione a coppie che stimola molto il dialogo ed il confronto.

Durante la plenaria si possono utilizzare cartelloni per annotare i punti salienti, oppure si potrebbe usare la *facilitazione visuale*. Le partecipanti possono anche essere invitate a scrivere dei brevi Post-it o bigliettini (qualcosa che le ha colpite, un'idea, qualcosa che hanno imparato, ecc.) al termine della plenaria o durante la pausa o la poster session. I Post-it, che possono essere anche organizzati dal facilitatore per temi, per affinità ecc., devono essere visibili a tutte e tutti devono poterli leggere.

In chiusura la facilitatrice richiama l'obiettivo della giornata, sottolinea alcuni temi e idee emerse, ringrazia per il lavoro svolto e accenna all'eventuale proseguo del processo.

## **ATTENZIONE A...**

Il *World café* è adatto a gruppi di almeno 12/15 persone. Questo strumento può essere molto utile in caso di gruppi numerosi, avendo però grande cura del *setting* e degli spazi da attrezzare per l'incontro (ci deve essere

un posto per ciascun partecipante, i gruppi non devono essere disturbati dai vicini, tutte le compagne di tavolo devono poter ascoltare e parlare.

Il *World café* non è adatto per presentare un progetto o un'idea. Può essere un buon modo per ripensare in modo creativo un progetto o un servizio o per coinvolgere nuovi partner, ma è importante che si solleciti l'apporto creativo e propositivo di chi partecipa.

L'oggetto, lo scopo e il mandato devono essere chiari: in assenza di chiarezza il lavoro diventa caotico e gli esiti possono essere frustranti per chi partecipa. È molto importante formulare una domanda chiara e stimolante, che incoraggi l'analisi e l'approfondimento. Idealmente la domanda non dovrebbe fare riferimento ai "problemi", a quello che non funziona, ma invitare a pensare in modo creativo a nuove opportunità e risorse.

È importante in fase preliminare riflettere con attenzione sulle persone da invitare al *World café*: tutte coloro che possono avere idee e punti di vista interessanti da mettere in circolo.

È importante sollecitare chi partecipa all'ascolto attivo, al rispetto del turno di parola, a far circolare le idee, ecc.

## APPROFONDISCI QUI

- [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com) (ultimo accesso agosto 2023).
- Guida breve: <https://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/GuidaBreve-al-WorldCafe.pdf> (ultimo accesso agosto 2023).
- Guida pratica di Genius Loci: <https://www.loci.it/index.php/genius-loci/genius-loci-editore/GUIDA-PRATICA-WOCA> (ultimo accesso agosto 2023).
- Brown J., Isaacs D., e al. (2005) *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.

# DIALOGHI DEL BUON FUTURO

“PERCHÉ FACCIAMO I DIALOGHI NEL FUTURO? PERCHÉ IN QUESTO MODO ABBIAMO CHIARO DI COSA ABBIAMO BISOGNO, QUAL È IL PERCORSO PER RAGGIUNGERE IL FUTURO POSITIVO. PENSANDO DALLA PROSPETTIVA DEL FUTURO A VOLTE È PIÙ FACILE TROVARE SOLUZIONI PER LE PREOCCUPAZIONI DEL PRESENTE, E POI CREARE UN PIANO D’AZIONE.”

HEIKKI ERVAST<sup>1</sup>

I dialoghi del buon futuro (anche detti dialoghi sul futuro o dialoghi anticipatori) sono nati in seno all’Approccio Dialogico, un metodo di lavoro orientato al dialogo di rete per tutti i settori e tutti i professionisti e le professioniste che lavorano con minori, giovani e famiglie. L’Approccio Dialogico si è sviluppato negli ultimi decenni in Finlandia e da diversi anni è studiato e sperimentato in molti territori Emilia-Romagnoli (per maggiori informazioni si veda Paltrinieri et al., 2023).

I dialoghi nel futuro possono essere usati quando c’è una preoccupazione relativa a una situazione, sia nel lavoro con gli utenti dei servizi sia a livello di équipe. Ci permettono di non bloccarci nelle nostre preoccupazioni o sul passato, e quindi di ridurre la preoccupazione e ricominciare ad ascoltare l’altro.

Prepariamo il dialogo del futuro chiedendoci: chi deve partecipare? Come organizzare l’incontro? Fac-

<sup>1</sup> Paltrinieri, F. et al. (2023).

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- immaginare scenari futuri lasciando alle spalle problemi e preoccupazioni del presente.

## RUOLI: CHI SERVE?

- **La persona al centro della preoccupazione** (può trattarsi di un utente, ma anche di una collega del proprio o altro servizio se si affronta una preoccupazione che riguarda l’ambito più organizzativo o comunque una situazione tra professionisti);
- **la professionista che ha portato la preoccupazione** e convocato il dialogo;
- **la rete della persona al centro della preoccupazione:** famigliari, altri

ciamo una ricognizione emotiva e cognitiva su chi è necessario invitare: se stiamo parlando di una utente chiediamo anche a lei chi sente che potrebbe portarle supporto, chi vuole invitare. Consultiamoci anche con le altre persone coinvolte per definire gli inviti. Costruiamo un incontro che rispetti l'alterità. La preparazione richiede cura (tempo e spazio), incontri preparatori, passaggi intermedi.

## SVOLGIMENTO

### APERTURA DELL'INCONTRO

La professionista che ha portato la preoccupazione e convocato il dialogo apre l'incontro salutando e ringraziando chi partecipa. Presenta chi faciliterà l'incontro.

Il facilitatore:

- si presenta e presenta l'altra facilitatrice;
- invita tutte a presentarsi;
- spiega come si svolgerà l'incontro. In apertura è molto importante condividere come si starà nel dialogo, specificando che:
  - › ci sarà un tempo di parola per ciascuno durante il quale le altre persone resteranno in ascolto; si parla a partire da sé;
  - › ogni intervento è un intervento che parla di sé e non commenta o valuta gli interventi delle altre

professionisti e professioniste, rete sociale, ecc.;

- **almeno una facilitatrice** (non coinvolta nella preoccupazione) che facilita il dialogo;
- **un facilitatore** (non coinvolto nella preoccupazione) **che prende appunti** in un cartellone visibile a tutti, in modo il più oggettivo possibile.

### DURATA

Almeno 2 ore, meglio 3.

### SETTING E MATERIALI

- **Setting circolare**, con o senza tavolo al centro, in modo che le persone presenti possano vedersi in viso;
- **una lavagna a fogli mobili** con pennarelli, posizionata in modo da essere visibile a tutti, dove verranno presi gli appunti su ciò che viene condiviso.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Tiepido.

persone (non si chiede di essere d'accordo con, non si chiede di dire cosa ne pensi di cosa è stato detto, ma come ti senti tu qui e ora);

- chiede al professionista che ha portato la preoccupazione e convocato il dialogo: “Siamo qui perché hai chiesto di essere aiutato ad affrontare la tua preoccupazione. Puoi esprimerci in due o tre minuti la preoccupazione che ti ha portato ad invitare queste persone al dialogo?” Il professionista che ha portato la preoccupazione e convocato il dialogo risponde condividendo quanto sente.

La facilitatrice:

- concorda insieme alle persone presenti il tempo del futuro in cui le cose andranno meglio e in cui ci si può “spostare” per il dialogo chiedendo: “Secondo voi, a partire dalla preoccupazione condivisa, tra quanto tempo possiamo pensare che la situazione sia migliorata? 6 mesi potrebbe essere un tempo sufficiente? 1 anno? 2 anni?”. Può aiutare l'utilizzo di riferimenti concreti, come ad esempio: tra 6 mesi quando sarà finito l'anno scolastico o tra un anno quando...
- guida tutte le partecipanti nel futuro. È molto importante aiutare il gruppo a posizionarsi nel futuro scelto. Per fare questo:
  - il facilitatore può utilizzare una metafora, un gesto, per aiutare le persone a sentire che si spostano dal presente al futuro. Può dire che appena schiaccerà un pulsante immaginario, farà un gesto con la mano e con quel gesto indicherà il passaggio di tutto il gruppo in quella stanza dal presente al futuro; oppure dire che si trovano tutte su una navicella spaziale che porta nel futuro; ecc). Allo stesso modo la conclusione del dialogo nel futuro ripeterà quel gesto per riportare le persone nel presente dopo averle ringraziate del buon dialogo;
  - la facilitatrice può utilizzare riferimenti concreti (per esempio: è passata l'estate, due anni fa ci siamo incontrati con le mascherine e oggi no...).

## ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/dialogo-nel-futuro>

## ATTIVAZIONE DEL DIALOGO

Il dialogo verrà stimolato dalle seguenti domande (nella modalità descritta sotto):

1. Descrizione del buon futuro: come sono le cose per te ora che va tutto bene? Di cosa sei particolarmente contenta?
2. Azioni e supporto:
  - › Cosa hai fatto tu per fare andare bene le cose e arrivare a questo buon futuro? (Per le professioniste: che cosa hai fatto tu per supportare questo buon futuro?)
  - › Da chi hai ricevuto aiuto? Che tipo di aiuto?
3. Ti ricordi qual era la preoccupazione che avevi nel [data da cui si è partiti per il futuro]? Chi o che cosa ti ha permesso di far sparire o ridurre la tua preoccupazione?

## PRIMO GIRO: DESCRIZIONE DEL BUON FUTURO

Chi facilita inizia il dialogo chiedendo alla persona al centro della preoccupazione di descrivere (in 2/3 minuti) il suo buon futuro “oggi” [data del futuro], parlando dal futuro: “Come sono le cose per te ora che va tutto bene? Di cosa sei particolarmente contenta?”

È importante che il facilitatore enfatizzi il buon futuro con elementi concreti che facciano vedere che le cose sono andate bene.

La facilitatrice si mette di fronte alla persona e mantiene il contatto visivo mentre pone questa domanda. La stessa domanda viene fatta alle altre persone coinvolte nella rete di colui o colei che è al centro della preoccupazione (dando un tempo di 2 minuti a testa). Ai professionisti e alle professioniste presenti non viene chiesto di descrivere il futuro.

Chi prende nota scrive tutte le risposte su un cartellone.

Dopo il primo giro (o dopo il secondo) è consigliata una pausa “ristoro” di 10/15 minuti.

## SECONDO GIRO: AZIONI E SUPPORTO

La facilitatrice chiede alla persona al centro della preoccupazione: “Cosa hai fatto tu per fare andare bene le cose e arrivare a questo buon futuro?” Si può approfondire la domanda chiedendo “Qual è la prima azione che hai fatto quando hai lasciato l’incontro del [data da cui si è partiti per il futuro]?” Dopo aver lasciato 2 minuti per rispondere, aggiunge la domanda: “Da chi hai ricevuto aiuto? Che tipo di aiuto?” Le stesse do-

mande vengono fatte alle altre persone coinvolte nella rete di colui o colei che è al centro della preoccupazione (dando 1 minuto di tempo per ogni domanda).

Infine, si passa ai professionisti e alle professioniste, a cui (dando un tempo massimo di 2 minuti a testa) viene chiesto: “Che cosa hai fatto tu per supportare questo buon futuro?”. Anche in questo caso si può approfondire chiedendo: “Qual è la prima azione che hai fatto quando hai lasciato l’incontro del [data da cui si è partite per il futuro]?”. Successivamente si pone la domanda: “Da chi hai ricevuto aiuto? Che tipo di aiuto?” Per ultimo parla chi ha portato la preoccupazione e convocato l’incontro. Chi prende nota scrive tutte le risposte su un cartellone.

### **TERZO GIRO: IL LIVELLO DI PREOCCUPAZIONE.**

Nello stesso ordine, si pongono le seguenti domande: “Ti ricordi qual era la preoccupazione che avevi nel [data da cui si è partiti per il futuro]? Chi o che cosa ti ha permesso di far sparire o ridurre la tua preoccupazione?”. Chi prende nota scrive tutte le risposte su un cartellone.

### **RITORNO NEL PRESENTE E PIANO D’AZIONE**

Infine, la facilitatrice chiude il dialogo nel futuro “riportando” le persone nel presente. Se è stata utilizzata una modalità per andare nel futuro all’inizio dell’incontro, verrà riutilizzata per tornare nel presente. Riprendendo le note scritte, si ripercorrono le azioni da mettere in atto per raggiungere il buon futuro narrato, nell’ottica di costruire un piano d’azione anche piccolo, a partire dalle risorse, dai passaggi e dalle alleanze descritte nel futuro. Leggendo ciò che è stato scritto, chi facilita accompagna il confronto congiunto sul piano d’azione. Chi farà cosa, con chi e quando? Gli accordi specifici vengono scritti dopo aver deciso insieme.

### **CHIUSURA DELL’INCONTRO (CIRCA 10-20 MINUTI)**

Chi facilita chiede a ogni partecipante: “Com’è andato per te questo incontro? Come ti sei sentita?”

La persona che ha portato la preoccupazione e organizzato l’incontro lo conclude ringraziando tutti i presenti.

## ATTENZIONE A...

Scegliere un tempo troppo lungo porta a perdere di vista azioni e obiettivi, se troppo breve invece non concede spazio sufficiente al futuro per dispiegarsi. Un buon tempo può essere un incontro di 3 ore, ma la scelta dipende dal numero di persone coinvolte. Il tempo indicato nella sequenza è da considerarsi un'indicazione per aiutare a strutturare l'incontro, ma va valutato a seconda della situazione. In linea generale, durante i giri di parola si consiglia di lasciare due minuti a persona in ogni giro, ma il tempo è da calcolare rispetto al numero di persone coinvolte e al tempo totale a disposizione.

Durante il secondo giro non c'è una regola definita rispetto all'utilizzare le tre domande unite o disgiunte, bisogna valutare caso per caso.

Quando si parla del buon futuro, il rischio è l'astrazione: bisogna rimandare alla concretezza agita dei comportamenti. Se le domande vengono fatte in modo concreto, è più difficile che ci sia uno scollamento tra quello che è possibile realizzare e ciò che è completamente immaginario. I professionisti e le professioniste quando descrivono il proprio futuro medio rispetto al futuro immaginato dalle altre partecipanti, in base a quello che è possibile realizzare. Un esempio di domanda concreta è: "Secondo voi, di tutte queste cose che abbiamo scritto, che cosa è realizzabile?"

Avere due facilitatori o facilitatrici presenti non è importante solo per assicurarsi che tutto venga annotato (una fa le domande e l'altro scrive) ma possono durante l'incontro avere tra di loro una funzione riflessiva, per cui di fronte a una situazione inaspettata, di fronte alla necessità di un confronto, una delle due persone può rivolgersi direttamente all'altra chiedendo a chi partecipa di rimanere in ascolto e portando una domanda, una riflessione in modo che ne scaturisca un piccolo dialogo tra chi facilita con una funzione supportiva di ciò che sta accadendo.

Chi ha portato la preoccupazione e ha convocato l'incontro parla alla fine, perché sentendo professionisti e professioniste può abbassare il proprio livello di preoccupazione. È importante che professionisti e professioniste si aggancino a quello che ha detto la persona al centro della preoccupazione.

La professionista deve avere in mente il buon futuro della persona, non parlare della sua visione del buon futuro, né dei suoi desideri. Le domande devono essere concrete per facilitare professionisti e professioniste a descrivere che cosa hanno fatto e a ipotizzare delle azioni da mettere in campo.

## APPROFONDISCI QUI

- Arnkil, T.E., Seikkula, J. (2013) Metodi dialogici e lavoro di rete, Erickson, Trento.
- Nicoli, M.A. et al. (2020) Strumenti e pratiche dialogiche nelle organizzazioni sanitarie e sociali: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/corsi-convegni/pratiche-dialogiche-2020>
- Paltrinieri, F. et al. (2023) L'approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi, a cura della Direzione generale Cura della persona, salute e welfare,
- Regione Emilia-Romagna: <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna>

# FOCUS GROUP

“IL VERO SEGRETO DEL SUCCESSO DEI FOCUS GROUP STA NEL PORRE LE GIUSTE DOMANDE E NELL’ASCOLTARE VERAMENTE LE RISPOSTE.”

ROBERT C. PARKER

## COME FUNZIONA

In fase di apertura la conduttrice accoglie i partecipanti, spiega lo scopo dell’incontro e il ruolo della verbalizzatrice, assicura riservatezza e chiede il consenso ai partecipanti per utilizzare il registratore.

Prima dell’inizio vero e proprio del focus, si propone un rompighiaccio per prendere confidenza con il gruppo ma anche con il tema proposto (si possono anche utilizzare immagini, o ad esempio chiedere alle partecipanti di scrivere un breve commento, una parola chiave, ecc).

In seguito, il conduttore pone al gruppo, in fasi successive, domande prima generiche poi più approfondite (*funneling*). Preferibilmente, gli aspetti più importanti del tema dovrebbero essere affrontati nella fase centrale dell’incontro, non alla fine.

La conduttrice predispone una scaletta con questo obiettivo, ed è coadiuvata dal verbalizzatore che, oltre a prendere appunti sui contenuti (verbalizzati e non) dell’incontro, sollecita le riflessioni e l’approfondimento dei temi.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- analizzare un tema o un servizio;
- approfondire un tema;
- valutare un servizio;
- raccogliere informazioni.

## RUOLI: CHI SERVE?

- **Una conduttrice;**
- **un verbalizzatore/** trascrittore che dovrebbe cogliere anche i segnali non verbali e co-condurre la discussione.

## DURATA

In media da 1.30 a 2 ore

## SETTING E MATERIALI

- **Partecipanti:** un gruppo di 6-14 persone;
- **sedie disposte in circolo** di numero pari al numero delle partecipanti;
- eventualmente, un **registratori** per rendere più accurata la raccolta delle informazioni e per facilitare la trascrizione. Per alcuni passaggi

Nella fase finale si pongono al gruppo domande con funzione riepilogativa per accertarsi di aver compreso tutti i passaggi salienti e i contenuti condivisi dai partecipanti. Può essere utile anche riformulare quanto detto dalle partecipanti usando le loro stesse parole.

### **ATTENZIONE A...**

In fase di progettazione/invito: curare l'invito e accertarsi di avere la conferma delle persone invitate per evitare scarsa o eccessiva partecipazione.

Conduttore e verbalizzatore non devono essere giudicanti e porre particolare attenzione ai singoli e al gruppo, alla loro interazione, ai segnali non verbali, ecc.

Scaletta: è fondamentale. Occorre curare molto la progressione delle domande che deve portare il gruppo ad approfondire il tema proposto progressivamente.

### **APPROFONDISCI QUI...**

- Albanesi C. (2004) I Focus Group. Roma, Carocci.
- Frisina A. (2010) Focus group. Una guida pratica. Bologna, Il Mulino.
- [it.wikipedia.org/wiki/Focus\\_group](https://it.wikipedia.org/wiki/Focus_group) (ultimo accesso agosto 2023).

significativi è importante la **trascrizione letterale**;

- **lavagna a fogli mobili** per sintetizzare i contenuti;
- **scheda di osservazione**.

### **LIVELLO DI COINVOLGIMENTO**

Freddo.

# CARTE PER LA VALUTAZIONE PARTECIPATA

“IL MONDO È COME TE LO METTI IN TESTA”

GIOVANNI TRUPPI

Queste carte sono nate e cresciute nell'ambito del Community Lab, durante un momento di valutazione e impollinazione chiamato Community Express. C'era poco tempo a disposizione per raccogliere informazioni e punti di vista diversi su sperimentazioni complesse e così sono nate queste carte: una raccolta di domande-guida da sottoporre, in modo casuale, a chi deve raccontare/valutare un'esperienza.

Durante il processo, alcune domande si sono rivelate fraintendibili e poco produttive, e sono state eliminate. Altre sono state aggiunte. Le immagini permettono di guardare alla domanda nel modo più ampio possibile, aggiungendo a volte la dimensione dell'ironia, che aiuta a cambiare punto di vista. Queste carte sono state usate con gruppi da tre a cinquanta persone, con dirigenti, assessori, volontari di associazioni, utenti di servizi, cittadini coinvolti nelle sperimentazioni, anziani.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- raccogliere informazioni e punti di vista diversi su progetti, attività o sperimentazioni;
- costruire narrazioni di gruppo;
- valutare un progetto o un'attività che volge al termine, in modo narrativo e condiviso.

## RUOLI: CHI SERVE?

**Una persona che facilita.**

Se il gruppo è affiatato e ha esperienza può **auto-facilitarsi**.

## DURATA

Da 30 minuti a 2 ore, a seconda del numero di persone presenti, del tempo che si ha a disposizione e del livello di approfondimento che si vuole raggiungere.

## COME FUNZIONA

### PREPARAZIONE

Seleziona tante carte quante sono le persone nel gruppo più tre, scartando quelle che si sovrappongono, per esempio “quando hai osato?” e “quando sei uscito dalla zona di comfort?”

### SVOLGIMENTO

Ognuno/a pesca una carta. Se la domanda è “irrispondibile” o davvero troppo scomoda si può giocare il jolly: ripescare o scambiare la propria carta con quella di un altro. Ciascuno/a ha un numero definito di minuti (2-5) per rispondere scrivendo la risposta sul foglio, dopodichè a turno ognuno racconta la propria risposta agli altri. Scrivere la risposta permette di avere tempo per pensarla e metterla a fuoco, per poi dedicare pieno ascolto alle risposte degli altri. Mentre le persone scrivono cronometra il tempo e segnala al gruppo quando è terminato (o imposta un timer che lo farà per te).

In cerchio, ognuno/a racconta la sua domanda e la sua risposta al

gruppo. Infine lascia tempo per la discussione: c'è qualcosa da aggiungere? Ci sono domande capitate ad altri alle quali vorresti rispondere?

Dare un tempo massimo e cronometrare con flessibilità le risposte aiuta a garantire a tutti/a uno spazio di parola equo. Come nel caso dei cerchi di condivisione aiuta avere un facilitatore/trice che con un suono segnala la fine del turno di parola.

Puoi immaginare altri modi di usare le carte: puoi mescolare i fogli con le risposte e farli leggere a caso dai membri del gruppo, in modo che le risposte siano anonime ma comunque condivise, o divertendovi a

### SETTING E MATERIALI

- **Sedie in cerchio** per creare un setting orizzontale, dove tutti si sentono alla pari;
- le **carte della valutazione** partecipata (vedi qr-code per scaricarle);
- un foglio e una penna per ogni partecipante;
- un **cronometro** (quasi tutti i cellulari ce l'hanno!);
- **qualcosa che faccia rumore**: una campanella, un fischiello, una penna battuta su un bicchiere.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Tiepido.

### DOWNLOAD

Scarica qui le carte da stampare e usare:

<https://sociale.regione.emilia-romagna.it/la-facilitazione-situata-nelle-politiche-di-welfare/carte-per-la-valutazione-partecipata>

indovinare chi li ha scritte. Puoi pescarne una alla fine di ogni giornata di lavoro per raccontare a te stessa/a com'è andata. Puoi usare solo le domande sul raccolto declinandole al futuro per definire cosa si aspetta un gruppo all'inizio di un progetto.

Puoi usarle alla fine di una riunione o di un incontro per valutare la riunione stessa, chiedendo risposte-lampo.

Se non hai le carte, puoi scrivere a mano le domande su fogli di carta. Qui sotto trovi la lista delle domande (ma puoi aggiungerne altre!)

### DOMANDE SUGLI OSTACOLI

- Quali ostacoli hai incontrato?
- Se potessi tornare indietro cosa non rifaresti?
- Cosa manca?
- Da quali errori hai imparato? Cosa?
- Cosa non ha funzionato?

### DOMANDE SULL'OSARE

- Quando hai osato?
- Quando sei uscito dalla zona di comfort? Cosa è successo? Cos'hai raccolto?

### DOMANDE SUL RACCONTO

- Qual è la cosa più bella che è successa?
- A quale immagine paragoneresti questa esperienza?
- Quali sono i punti di forza?
- Quali sono stati i tuoi alleati?

### DOMANDE SUL RACCOLTO

- Cosa ti porti a casa?
- Cosa c'è oggi che prima non c'era?
- Qual è il tuo obiettivo per il futuro?
- Cosa hai lasciato andare?
- Cosa ti porti nel cuore?
- Quali porte si sono aperte?
- Quali nuove competenze ti porti a casa?
- Quali nuove conoscenze ti porti a casa?

## DOMANDE SUGLI INSIGHT

Hai vissuto episodi di serendipity?

Sei stato/a in grado di vedere e raccogliere qualcosa di inaspettato?

Ci sono state illuminazioni?

Su cosa vuoi puntare il dito?

## ATTENZIONE A...

Se il gruppo è formato da persone con ruoli diversi sulla “scala gerarchica” c’è il rischio che chi ha ruoli di livello più alto monopolizzi il tempo di parola, oppure che chi si trova a livello più basso non si senta legittimato/a a esprimere pienamente la sua opinione. Per “mitigare” questi rischi è necessario coltivare quotidianamente una cultura dell’organizzazione in cui tutte le prospettive siano valorizzate, sottolineare all’inizio dell’attività che tutti i punti di vista sono preziosi e cronometrare il tempo di parola.

## APPROFONDISCI QUI

- Nicoli M.A., Rodeschini G. et al. (2017). Diario del Community Express. Viaggio alla ricerca delle invenzioni nel lavoro con la comunità: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-community-express> (ultimo accesso agosto 2023).

# BRAINSTORMING

“NESSUNO DI NOI È TANTO INTELLIGENTE COME TUTTI NOI INSIEME.”

KENNETH H. BLANCHARD

Il Brainstorming è una tecnica creativa di gruppo finalizzata a far emergere idee volte alla risoluzione di un problema.

Il termine Brainstorming, letteralmente “tempesta di cervelli”, indica una delle principali tecniche di *problem solving*. Inventato negli anni Cinquanta da Alex Osborn (1953), ha trovato da subito un’applicazione ideale soprattutto nel mondo della pubblicità, anche se poi si è diffuso velocemente ed è stato applicato in molti altri ambienti: dal mondo delle aziende, alla scuola, al sociale. Utilizzato per la generazione di idee creative, negli ultimi anni il Brainstorming è diventato un potente strumento di ricerca per valutatori, ricercatori sociali e tutti coloro che intendono utilizzare la forza di un gruppo per trovare idee e soluzioni, esplorare concetti, rilevare informazioni altrimenti difficilmente osservabili.

## COME FUNZIONA

La tecnica è definita da vari passaggi e regole e mira a produrre molte idee in poco tempo, idee che vengono in seguito ridotte alle poche possibilità effettivamente praticabili in vista di un potenziale sviluppo dei servizi.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- Fare emergere nuove idee e soluzioni;
- esplorare concetti;
- raccogliere informazioni.

## RUOLI: CHI SERVE?

- Una facilitatrice;
- un verbalizzatore.

## DURATA

**Fase divergente:** massimo 90 minuti (ma meglio stare entro l’ora).

**Fase convergente:** anche un paio di ore (comunque il tempo necessario per valutare e approfondire l’idea).

## SETTING E MATERIALI

### Un luogo tranquillo

con struttura dei posti non gerarchica.

In molti casi è anche utile separare il luogo del brainstorming dal posto di lavoro. Può essere utile trovarsi in un ambiente dove le persone possono sentirsi

Il Brainstorming si svolge in due momenti. Una prima fase divergente, in cui si producono idee a ruota libera, seguita da una seconda fase convergente in cui le idee vengono selezionate e valutate per individuare le più interessanti e promettenti.

Nel processo di *problem solving*, il Brainstorming ha l'obiettivo di far scaturire il massimo numero di idee

utilizzabili nel minor tempo possibile. Per ottenere questo, nella prima fase divergente vanno rispettate alcune regole base:

**LA CRITICA È ESCLUSA.** Nessuna idea va criticata, anche se può sembrare assurda, sciocca o poco pertinente. Il fine è raccogliere le idee, non valutarle.

**LA "CORSA LIBERA" È BENVENUTA.** Più sono audaci le idee, meglio sarà. È proprio dagli spunti non convenzionali che possono fuoriuscire le soluzioni più valide.

**SI CERCA LA QUANTITÀ.** Maggiore è il numero di idee prodotte, maggiore sarà la probabilità di trovarne di vincenti.

**COSTRUIRE SULLE IDEE DEGLI ALTRI.** Il meccanismo generatore che garantisce la produzione di idee è quello della catena associativa. Si ricercano combinazioni. Le idee espresse da una componente del gruppo servono da ispirazione per le altre.

L'importante è pensare che non ci siano idee sbagliate e che, in questa fase, non serve valutare se l'idea sia realizzabile o meno. Talvolta, idee inusuali e apparentemente impraticabili possono condurre a innovazioni importanti. Un modo per permettere ai partecipanti di superare le idee scontate o i propri pregiudizi è quello di chiedere di produrre idee anche *non sense* che permettano di risolvere un problema. Solo così ci si può liberare dalle assunzioni e pensare veramente *out of the box*.

Questa prima sessione non deve essere né troppo breve, in modo da permettere di andare oltre le prime idee, ma nemmeno troppo lunga. È utile ricordare che è impossibile mantenere per più di un'ora l'energia produttiva necessaria per una sessione di brainstorming.

Nella seconda fase, spesso realizzata in una sessione successiva, si valutano le idee prodotte in maniera critica, selezionando quelle che re-

libere di stare in piedi, muoversi e camminare.

**Un supporto** per annotare le idee: *whiteboard* e pennarelli, oppure Post-it e penne.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Tiepido.

almente potranno essere adottate. Una volta che ogni pensiero è stato appuntato, si chiude la fase creativa e si inizia quella di analisi. Si aggregano, si selezionano le varie soluzioni emerse, ad esempio attraverso un processo di voto e/o di aggregazione e infine si individuano le soluzioni che possono essere maggiormente realizzabili e queste vengono discusse, analizzate e arricchite dal gruppo stesso. In altri termini, possiamo dire che in questa seconda fase la creatività e la naturalezza cedono il passo a considerazioni sensate e strategiche con cui le idee vengono valutate in relazione al concreto contesto, tenendo conto anche della loro plausibilità e del loro reale utilizzo.

Nella fase convergente, un buon metodo di selezione e analisi delle idee emerse nel momento creativo può essere il *procedimento per esclusione*, che consiste nell'eliminare gradualmente tutte le idee fino a quando non ne rimane una sola che viene poi sviluppata. In questo caso si procede in maniera argomentativa e comparativa. Le idee da escludere possono essere stabilite ad esempio grazie a una votazione segreta o per alzata di mano, fino a quando non si arriva a quella vincitrice. Questo espediente introduce un elemento giocoso, se non competitivo, nella discussione e genera una tensione sana e motivante dove ogni idea può vincere indipendentemente dalla posizione ricoperta da chi l'ha formulata.

## PARTECIPANTI

Non esiste una dimensione ottimale di partecipanti. Tuttavia, se il gruppo è troppo grande, mette a rischio il flusso di idee (alcune persone potrebbero sentirsi intimidite oppure potrebbero non avere il tempo di esprimersi), mentre se è troppo piccolo, circolano meno idee.

Decisivo è trovare un giusto equilibrio fra un minimo di 5 e un massimo di 15 partecipanti.

Se il gruppo si compone di più di 20 partecipanti, può essere opportuno formare piccoli gruppi (massimo 6-8 persone) che confrontano poi i risultati prodotti in plenaria.

## COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

Le persone invitate a una sessione di Brainstorming dovrebbero avere diversi punti di vista ed expertise sull'argomento.

Un gruppo eterogeneo può risultare preferibile in quanto menti diverse possono aumentare il confronto e portare a risultati più apprezzabili.

Può risultare quindi utile formare gruppi composti sia di soggetti esperti dell'argomento, sia soggetti estranei al problema in questione.

## FIGURE E RUOLI

Due sono i ruoli chiave per realizzare un brainstorming: il facilitatore e la verbalizzatrice.

La facilitatrice ricopre un ruolo chiave nelle sessioni di Brainstorming: deve, infatti, conoscere bene gli estremi e i limiti del problema da sottoporre – pur non essendo necessariamente un'esperta, e deve istruire i membri del gruppo alle regole inerenti il metodo. Chi conduce un gruppo di Brainstorming ha il compito di illustrare l'argomento della discussione, chiarire le regole principali ai partecipanti, guidare la riunione senza controllarla in alcun modo, dare a tutti la possibilità di esprimersi, bloccare eventuali tentativi di valutare o criticare le idee, assicurarsi che tutti i pensieri vengano annotati, stimolare il gruppo nel caso si interrompa il processo generativo.

La verbalizzatrice, invece, ha l'incarico di trascrivere, in maniera chiara e sintetica, tutte le idee espresse dal gruppo cercando di ridurle alla forma di note utilizzabili. Può annotarle su una lavagna o una *whiteboard*, in modo che tutti i partecipanti possano rimanere connessi alla discussione e vedere i progressi fatti. È importante, infatti, ricordare che per il solo fatto che le idee vengono messe per iscritto e prese in considerazione si ottiene un effetto motivante e stimolante la produzione creativa.

Alla chiusura della seduta è compito della verbalizzatrice riassumere le idee espresse dal gruppo; chiedere ai partecipanti di comunicare tutte le idee che possano presentarsi nelle ventiquattrore successive, poiché queste idee sono talvolta le migliori; dare indicazioni sullo svolgimento della fase convergente e su come verranno restituiti e utilizzati i risultati emersi.

## VARIANTI

Esistono alcune varianti del Brainstorming, spesso utilizzate in contesti da facilitare, quali ad esempio:

## BRAINWRITING

A differenza del classico Brainstorming, il Brainwriting si basa sulla scrittura privata delle idee da parte di ogni partecipante alla sessione.

Il Brainwriting inizia quando il facilitatore consegna ad ogni partecipante un foglio con una frase ideata a stimolare le loro risposte e soluzioni creative. Ogni persona del gruppo si trova, così, con un foglietto di carta ed una frase su cui riflettere; a questo punto le partecipanti scrivono o rappresentano in modo grafico la prima idea che gli passa per la mente, ovviamente tenendo come costante punto di riferimento l'obiettivo della sessione.

L'idea può essere comunicata con una frase, ma anche con un disegno o un simbolo.

Dopo aver rappresentato sul foglietto la propria idea, ogni partecipante passa il foglietto al compagno di destra, che leggerà l'idea e trarrà da questa, e della frase iniziale, lo spunto per una nuova soluzione. La sessione continua almeno fino al momento in cui i foglietti hanno percorso un giro completo tra le partecipanti. È anche possibile realizzare più di un giro, ma è necessario ricordare che la creatività generativa funziona molto sulla rapidità e la semplicità della tecnica.

Al termine del giro, il gruppo ha a disposizione una serie di foglietti con frasi, disegni e simboli tra i quali scegliere per individuare le idee e le soluzioni adeguate alla risoluzione del problema.

Sarà compito del facilitatore raccogliere tutte le produzioni e in sessione plenaria dividerle, discuterle e analizzarle insieme nel gruppo.

Le idee rimangono "anonime" e la competizione all'interno del gruppo è molto ridotta, in quanto c'è uguale spazio per tutte nell'esposizione delle idee. I fattori caratteriali, che possono incidere notevolmente in una sessione di Brainstorming, limitano molto poco i partecipanti.

Uno dei punti di forza del Brainwriting consiste nel non associare l'idea a una persona, creando così pari opportunità per tutte di esprimere liberamente la propria opinione e si aumenta la possibilità di far emergere soluzioni divergenti e innovative.

## BRAINWALKING

A differenza del Brainstorming tradizionale, in cui ci si siede in gruppo e si condividono le idee verbalmente, il Brainwalking prevede il movimento fisico. Alle partecipanti, infatti, viene chiesto di spostarsi da una

postazione (cartelloni/metaplan/Post-it) all'altra per scrivere le loro idee invece che dirle ad alta voce.

Le postazioni possono essere fissate in un tempo e in una sessione specifica oppure possono essere lasciate appese per un periodo più lungo nel contesto quotidiano dove vivono e/o lavorano i partecipanti, come ad esempio l'ufficio o la scuola.

In questo ultimo caso, in particolare, il Brainwalking si slega da una cornice ben definita, come quella di un meeting o di una videoconferenza, e si basa piuttosto sul fatto che le partecipanti possano liberamente annotare qualcosa quando viene loro in mente mentre sono al lavoro, a scuola o in altro contesto di vita, dove sono state posizionate le postazioni.

Nelle diverse postazioni è possibile utilizzare le medesime domande o differenziarle con contenuti diversi.

Una volta che le postazioni saranno chiuse sarà sempre necessario prevedere un momento collettivo di restituzione di quello che è emerso, di selezione e approfondimento delle soluzioni adottabili.

Il Brainwalking presenta diversi vantaggi: è indipendente da un luogo e da un tempo specifico e quindi la creatività non costretta in un breve lasso di tempo; garantisce anonimato e quindi, eliminando le gerarchie garantisce maggiore libertà espressiva e innovativa anche per le persone più timide e che faticano ad esporsi; si può integrare in modo semplice nella routine delle persone.

Dall'altra parte alcuni punti di caduta di questa variante possono essere legati al fatto che si perde la potenza creativa del gruppo (meno spontaneità e immediatezza) e questo può influire sulla qualità delle soluzioni generate; se non si specificano bene regole e obiettivi il metodo può sembrare sordinato e portare a risultati meno produttivi; il flusso delle idee rischia di essere irregolare; richiede tempi lunghi e costi più elevati rispetto alla forma classica del Brainstorming.

## **APPROFONDISCI QUI**

- Barker A. (2001) Saper creare idee con il brainstorming, Edicart Milano.
- Bezzi C., Baldini I. (2006) Il Brainstorming. Pratica e Teoria, Franco Angeli.

- Gong, Z., Nanjappan, V., Soomro, S. A., & Georgiev, G. V. (2021) Virtual brainstorming and creativity: an analysis of measures, avatars, environments, interfaces, and applications. Proceedings of the Design Society, 1, 3399-3408. [https://www.researchgate.net/publication/353685604\\_Virtual\\_Brainstorming\\_and\\_Creativity\\_An\\_Analysis\\_of\\_Measures\\_Avatars\\_Environments\\_Interfaces\\_and\\_Applications](https://www.researchgate.net/publication/353685604_Virtual_Brainstorming_and_Creativity_An_Analysis_of_Measures_Avatars_Environments_Interfaces_and_Applications) (ultimo accesso agosto 2023).
- Guida step by step al Brainstorming: <https://www.ionos.it/startup-guide/produttivita/brainstorming/> (ultimo accesso agosto 2023).
- Guida step by step al Brainstorming: <https://www.melarossa.it/salute/psicologia/brainstorming/> (ultimo accesso agosto 2023).
- <it.wikipedia.org/wiki/Brainstorming> (ultimo accesso agosto 2023).

# TOMBOLA DEI TALENTI

“IL MONDO SAREBBE UN POSTO MOLTO MENO INTERESSANTE  
SENZA LA TUA UNICITÀ.”

KAREN SALMANSOHN

## COME FUNZIONA

### PREPARAZIONE

Prepara un numero di schede superiore a quello dei partecipanti al gruppo e titolale “Trova qualcuno che...”. In ogni scheda disegna una tabella con nove riquadri. In ogni riquadro scrivi il talento o la competenza che va cercata: “sa impaginare un volantino”, “parla fluentemente inglese”, “è appassionato/a di cucina”. Approfittane per inserire le competenze e talenti che ti servono per il progetto che stai portando avanti. Le schede devono essere tutte diverse! Se vuoi puoi usare le nostre schede pre-compilate, le trovi nella sezione download.

### SVOLGIMENTO

Consegna una scheda e una penna a ciascuna partecipante e spiega le regole:

- per vincere bisogna ottenere il nome/la firma di persone che hanno le competenze/talenti indicati nella scheda;
- ogni riquadro va firmato da una

### USA QUESTO STRUMENTO PER...

- rompere il ghiaccio;
- creare un’atmosfera distesa e informale;
- mappare le competenze e risorse presenti nel gruppo.

### RUOLI: CHI SERVE?

**Un facilitatore o una facilitatrice**, che crei un’atmosfera carica e giocosa.

### DURATA

Da 10 a 25 minuti

### SETTING E MATERIALI

- **Uno spazio libero** in cui muoversi;
- **cartelle della tombola** (in numero superiore a quello dei partecipanti);
- **penne** per tutte le partecipanti.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Tiepido.

persona sola (una volta ottenuta la firma di chi sa parlare inglese in quel riquadro non servono altre firme);

- ogni riquadro va firmato da una persona diversa (se trovi una persona che sa parlare inglese e sa impaginare un volantino, questa può firmare solo uno dei due riquadri);
- la proprietaria della scheda può firmare uno solo dei riquadri.

La prima persona che ottiene tutte e nove le firme sulla scheda grida “Tombola!” e il gioco si interrompe. A questo punto chi facilita, come in una vera tombola, verifica la scheda vincente, chiedendo eventualmente ai firmatari di dare prova del loro talento (questo può essere occasione di stupore e risate). Si può anche mettere in palio un vero premio (per esempio un caffè offerto al bar del quartiere, o una tote bag con il logo del progetto, ecc.).

## ATTENZIONE A...

Chiedete alle persone di firmare in modo leggibile: in questo modo potrete facilmente mappare talenti e competenze del gruppo e andare dalla persona giusta se dovete organizzare una cena o impaginare un volantino.

Questo gioco genera grande caos, che di solito si risolve autonomamente: non ti spaventare.

## APPROFONDISCI QUI

- <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/la-facilitazione-situata-nelle-politiche-di-welfare/tombola-dei-talenti> (ultimo accesso agosto 2023).

### DOWNLOAD

Scarica qui un esempio di tabelle.

<https://sociale.regione.emilia-romagna.it/la-facilitazione-situata-nelle-politiche-di-welfare/tombola-dei-talenti>

### ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/tombola-dei-talenti-e-mappatura-emoziona>

# MAPPATURA EMOZIONALE

“CREARE UNA MAPPA SIGNIFICA INVENTARE UN PAESAGGIO, E INVENTARE  
UN PAESAGGIO SIGNIFICA RACCONTARE UNA STORIA.”

SUSAN SCHULTEN

La mappa, come strumento di restituzione della “temperatura” relazionale ed emotiva di un luogo, è usato da architetti, urbaniste, artisti, sociologie in tutto il mondo ed è stato declinato in molti modi: esistono mappe cartacee e online, mappe sonore, mappature di territori estesi o di singoli edifici. L’origine sta probabilmente nelle derive urbane e nella psicogeografia dell’Internazionale Situazionista di Guy Debord, sviluppata intorno agli anni ‘50 e ‘60 del Novecento.

## COME FUNZIONA

### PREPARAZIONE

Prepara una mappa del luogo su cui vuoi lavorare. Se si tratta di una città o di un quartiere puoi usare una cartina turistica o stradale, altrimenti disegna o stampa la pianta dell’edificio o del luogo da indagare su un foglio sufficientemente grande. Se vuoi puoi evidenziare i luoghi più significativi (per esempio il parco, la piazza, la scuola, il centro commerciale, ecc.).

### USA QUESTO STRUMENTO PER...

- raccogliere la “temperatura emotiva” rispetto a un luogo specifico: un edificio, un quartiere, una città;
- raccogliere storie, abitudini e punti di vista sui luoghi;
- agganciare persone nuove;
- dare visibilità a un progetto.

### RUOLI: CHI SERVE?

**L’ideale è avere due facilitatori:** una coinvolgerà le persone che passano, attirando la loro attenzione, e uno presiederà la mappa, aiutando le persone ad orientarsi, spiegando come dare il proprio contributo ed eventualmente prendendo appunti.

### DURATA

Quanto serve, anche più giorni. L’interazione delle persone è piuttosto veloce, dura pochi minuti, tuttavia per

Scegli le emozioni che vuoi mappare: quattro è il numero ideale, ma sono permesse variazioni sul tema. Per esempio: rabbia, gioia, insicurezza, familiarità. Attribuisce un colore o un simbolo a ciascuna emozione. Puoi dotarti se vuoi di timbri e inchiostri che rappresentano le emozioni, in alternativa puoi usare pennarelli o adesivi di diversi colori.

### SVOLGIMENTO

Chiedi alle persone che incontri di posizionare le emozioni sulla mappa, colorando, timbrando o apponendo un adesivo nei luoghi in cui di solito provano quelle emozioni. Una volta raccolto un numero sufficiente di testimonianze hai a disposizione una mappatura delle emozioni di un gruppo rispetto a un dato luogo. Ovviamente non si tratta di un'indagine sociologica dai risultati strutturati e analizzabili sistematicamente, quanto piuttosto di un colpo d'occhio sulla temperatura emozionale di chi frequenta un dato luogo.

Puoi chiedere alle persone di spiegarti perché hanno associato un luogo a una emozione, e annotarlo, anche scrivendo direttamente sulla mappa. In questo modo si crea una nuvola di informazioni visibile anche alle persone che passeranno dopo (e tu porterai a casa ancora più elementi).

raccogliere sufficienti input la mappa dovrebbe essere a disposizione per almeno un paio d'ore.

### SETTING E MATERIALI

- **Una mappa della zona che vuoi mappare**, più è grande meglio sarà accessibile;
- **un supporto** sufficientemente grande e sicuro per ospitare la mappa;
- **pennarelli o timbri e inchiostro o fogli mobili**;
- questo strumento si presta per un uso “da strada”, per essere quindi allestito in un luogo (all'aperto o al chiuso) di passaggio, intercettando le persone che si avvicinano o passano.

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Freddo

### ASCOLTA IL PODCAST



<https://www.spreaker.com/user/14186332/tombola-dei-talenti-e-mappatura-emoziona>

## **ATTENZIONE A...**

Creare una mappa leggibile, specialmente per il target di riferimento (per esempio se stai lavorando con bambini e bambine dovrà contenere illustrazioni che li aiutino ad orientarsi).

Spesso è necessario chiedere alle persone di partecipare e dare la loro opinione, ci vuole un po' di coraggio!

## **APPROFONDISCI QUI**

- <https://www.pinterest.it/saracucula/mappe-emozionali/> (ultimo accesso agosto 2023).

# DARE VOCE

“STIMOLARE L’ATTIVAZIONE CREATIVA DENTRO AL LAVORO POSSIBILE. ATTRAVERSO L’INTERROGATIVO -COSA SAREBBE SUCCESSO SE...?- L’ESERCIZIO PORTA A RE-IMMAGINARE, RICOSTRUIRE UNA STORIA DIVERSA, UN FINALE DIVERSO, FA LEVA SULLA CAPACITÀ DI INTERROGARSI DELLE PERSONE. PUÒ ESSERE PROPOSTO AD UN’EQUIPE SU UN CASO REALE O INVENTATO CON LO SCOPO DI RIFLETTERE SULLA CAPACITÀ DI SAPER INSERIRE ELEMENTI CHE “SNATURANO” QUANDO SI AFFRONTANO SITUAZIONI/CONTESTI DI ASSISTENZA ALL’UTENZA”

OPERATORE CORSO DI FORMAZIONE CONFLITTUALITÀ FAMILIARE - APPROFONDIMENTI

Dare voce è un esercizio di *role playing* basato su un caso reale o verosimile che riguarda un’equipe multiprofessionale. L’esperire ruoli diversi dal proprio e il mettersi nei panni dell’altra porta alla consapevolezza di alcune caratteristiche del lavoro altrui e apre a una visione di rete dei processi di lavoro. In questo esercizio vengono messe alla prova alcune caratteristiche di una rete di servizi, ad esempio quanto ciascun nodo della rete conosce le attività degli altri, e quale idea ha degli altri nodi. È un allenamento che lavora sulle identità: le porta ai confini esplorando, attraverso la membrana permeabile della simulazione e del *role playing*, modi per abbandonare la propria casacca e indossare temporaneamente quella dell’altra. Questo allenamento è molto utile all’interno di gruppi di lavoro multiprofessionali e reti complesse di servizi che lavorano sulle medesime tematiche ma che non si conoscono adeguatamente.

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- creare connessioni tra gruppi di lavoro diversi;
- allenare alla visione di rete dei processi di lavoro

## RUOLI: CHI SERVE?

- **Una conduttrice esperta.**

Tra i partecipanti i seguenti ruoli:

- **personaggi;**
- **suggeritori** (opzionale)
- **silenti.**

## DURATA

L’esercizio si compone delle seguenti fasi (i tempi sono indicativi):

- introduzione (minimo 10 min);
- *role playing* (minimo 90 min);
- restituzione e chiusura (minimo 30 min).

## COME FUNZIONA

Per la conduzione di questo esercizio sono necessarie competenze formative più avanzate, sia in termini di pianificazione che di gestione d'aula. È necessario preparare adeguatamente i partecipanti e mantenere il *role playing* al giusto livello di simulazione. È possibile infatti che l'imbarazzo nel rivestire certi ruoli porti ad esagerarli oltremisura rasentando la parodia o la "macchietta". Per questo, è importante la presenza, oltre che della conduttrice, di collaboratori che possano prendere nota di dinamiche e processi utili in fase di restituzione. Quest'ultimo compito può essere ricoperto anche dalle partecipanti stesse nel ruolo dei *silenti* (vedi "Silente" a pag. 130).

Nella fase di introduzione il conduttore illustra l'esercizio di *role playing* dividendo le partecipanti in tre gruppi:

1. **I personaggi:** vengono pescati a caso da cartoncini già preparati
2. **I suggeritori** (ruolo opzionale che dipende dalla numerosità del gruppo): uno per ogni personaggio narrante, possono suggerire al personaggio cosa dire
3. **I silenti:** vedi scheda dedicata a pag. 130

La conduttrice legge l'incipit del caso e lascia la parola ai personaggi che interpretano la propria parte come meglio credono attingendo alle proprie esperienze e all'idea che hanno del personaggio assegnato. Il conduttore lascia che i personaggi interagiscano dando vita alla simulazione ma può utilizzare gli imprevisti a sua discrezione, ad esempio nel caso in cui il *role playing* sia in stallo, oppure inserire nuovi personaggi che scombinino la situazione. Il ruolo dei suggeritori è quello di aiutare i personaggi nella loro interpretazione. Se ci sono, i *silenti* hanno il ruolo

## SETTING E MATERIALI

- Una sala dove poter disporre le **sedie in cerchio**, in modo che le partecipanti possano vedersi tutte agevolmente
- **Un incipit di storia e cartoncini da estrarre** a caso con i personaggi e gli imprevisti.

La storia, ispirata a casistica reale, deve essere verosimile e non è necessario che sia completa, saranno poi i partecipanti ad animarla prendendo liberamente spunto dalle proprie esperienze.

## LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Caldo.

di annotare, senza intervenire, ogni dinamica o punto di attenzione interessante per la discussione successiva. Nel momento della restituzione si chiede innanzitutto ai personaggi, e poi ai suggeritori, come sono stati, quali sono le loro riflessioni rispetto al rapporto fra il loro ruolo reale e quello interpretato. Il materiale raccolto dai *silenti*, con l'ausilio della conduttrice, viene condiviso alla fine e dovrebbe diventare strumento di riflessione per tutto il gruppo. È opportuno che il conduttore orienti il ragionamento collettivo verso il concetto di ruolo. Impersonare un'altra professionalità evidenzia premesse, stereotipi ma anche difficoltà a cui non si è abituati nei partecipanti. La riflessione su quanto emerso aiuta a formare uno spirito di rete.

È importante, come in ogni *role playing*, assicurarsi che le dinamiche interpretate non siano né troppo reali né troppo fittizie. Bisogna saper tenere un equilibrio fra la totale immedesimazione e la parodia che permetta di apprezzare il ruolo impersonato senza banalizzarlo.

## APPROFONDISCI QUI

- Sostegno al lavoro di rete fra i Servizi e i professionisti che si occupano di conflittualità familiare: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/conflittualita-familiari> (ultimo accesso agosto 2023).
- Nicoli M.A., Lelli M.B., Ragazzi G., et al. (2017) Diario di bordo Conflitti allo specchio. La rete dei servizi di fronte alla conflittualità familiare: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-bordo-conflitti-specchio> (ultimo accesso agosto 2023).

# SCAMBIOTECA

“VALORIZZARE E RENDERE PIÙ CONSAPEVOLI GLI SCAMBI E LA CONDIVISIONE DI CONOSCENZE E SAPERI TRA PROFESSIONISTI (O UTENTI) DELLO STESSO SERVIZIO O DI SERVIZI DIVERSI, CON L'IDEA CHE QUESTA MODALITÀ DI APPRENDIMENTO IN MOLTE SITUAZIONI RISPONDA MEGLIO RISPETTO A MOMENTI DI FORMAZIONE PIÙ TRADIZIONALI.”

OPERATORE CORSO DI FORMAZIONE CONFLITTUALITÀ FAMILIARE

L'obiettivo più immediato della Scambioteca è conoscere meglio l'uno il mestiere dell'altro e attraverso lo scambio di conoscenze migliorare il lavoro integrato. Tramite la Scambioteca è possibile creare alleanze e collaborazioni tra diversi attori per creare interventi multidisciplinari il più possibile integrati tra loro. Confrontarsi con le conoscenze e le competenze di professioniste diverse consente inoltre di allargare gli orizzonti e, conseguentemente, sentirsi meno sole: un vissuto spesso condiviso tra gli operatori che lavorano in percorsi complessi, multiprofessionali e multistadiali.

## COME FUNZIONA

La Scambioteca costituisce uno spazio di scambio permanente tra i gruppi di lavoro nell'ambito della programmazione locale partecipata o équipe multidisciplinari. I contenuti dello scambio possono essere semplici informazioni (es. eventi) oppure conoscenze specifiche di ogni professione coinvolta (es. buone prassi, novità le-

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- migliorare la conoscenza reciproca;
- rafforzare l'identità di gruppo interdisciplinare;
- creare cultura dello scambio.

## RUOLI: CHI SERVE?

È richiesta competenza di **coordinamento di gruppi di lavoro**. Chi organizza e conduce la Scambioteca dovrebbe essere una figura riconosciuta dai partecipanti che possa successivamente orientare e condurre nuovi percorsi di integrazione interprofessionale.

## DURATA

La Scambioteca non ha una durata predefinita. Può essere vista come un esercizio permanente.

gislative o tecniche, ecc.). Gli scambi possono avvenire tramite iscrizione a una mailing list, attraverso l'utilizzo di bacheche in luoghi di lavoro o virtuali, oppure tramite riunioni e appuntamenti dal vivo. Gli strumenti reali o virtuali sono utili, ma non possono sostituire l'interazione face-to-face che permette di conoscere meglio l'altro come professionista, e il suo ambito di intervento. L'incontro dal vivo consente di esprimere le tante curiosità (e forse anche di superare un po' la diffidenza) e le tante fantasie che ogni professionista ha nei confronti degli altri. La verbalizzazione degli incontri e la successiva condivisione è consigliata. La Scambioteca richiede tempo e risorse. Non è un esercizio che porta frutti se praticato una sola volta, ma necessita di un impegno periodico costante.

## SETTING E MATERIALI

**Riunioni dal vivo periodiche e una bacheca reale o virtuale** (un esempio è il sito gratuito [Padlet.com](https://padlet.com), oppure una semplice *mailing list*). Il funzionamento è quello del cerco/offro, solo che invece di beni materiali ciò che viene scambiato sono conoscenze professionali.

## LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Tiepido.

## APPROFONDISCI QUI

- Sostegno al lavoro di rete fra i Servizi e i professionisti che si occupano di conflittualità familiare: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/conflittualita-familiari> (ultimo accesso agosto 2023).
- Nicoli M.A., Lelli M.B., Ragazzi G., et al. (2017) Diario di bordo Conflitti allo specchio. La rete dei servizi di fronte alla conflittualità familiare: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-bordo-conflitti-specchio> (ultimo accesso agosto 2023).

# SILENTE

“APRIRE UNO SPAZIO DI ASCOLTO ATTRAVERSO IL SILENZIO, GIOCANDO UN DIVERSO RUOLO NEL GRUPPO. SI ATTIVANO COSÌ CANALI DI ASCOLTO CHE PERMETTONO DI PERCEPIRE IN MODO DIFFERENTE LE RELAZIONI E LE SITUAZIONI IN CUI SI È IMMERSI, MANTENENDOSI IN COLLEGAMENTO CON LE PROPRIE EMOZIONI E IL PROPRIO SENTIRE E CONCENTRANDO LA PROPRIA ATTENZIONE SU QUESTIONI SPECIFICHE A SECONDA DEI BISOGNI.”

OPERATORE CORSO DI FORMAZIONE CONFLITTUALITÀ FAMILIARE

Il Silente è un esercizio che consente il monitoraggio del funzionamento organizzativo di un'équipe o di un gruppo di lavoro. Questo esercizio permette di osservare “dall'esterno” le dinamiche di un gruppo tramite un ascolto silenzioso e consente di aumentare la riflessività e la capacità di autolettura del funzionamento di un gruppo di lavoro. Il Silente rimodula i ruoli, li destruttura e li ricrea attraverso la turnazione in forme di gruppi continuamente differenti. Questo esercizio porta a un dialogo fra il piano tecnico e il piano organizzativo, e se usato opportunamente offre anche la possibilità di auto-supervisione per gruppi ed équipe di lavoro.

## COME FUNZIONA

Per l'esercizio del Silente è necessaria una capacità di osservazione e di straniamento dal contesto. Ciò significa saper stare in una situazione e osservarla come se non vi si partecipasse. Questa abilità non è scontata

## USA QUESTO STRUMENTO PER...

- osservare “dall'esterno” le dinamiche di un gruppo;
- aumentare la riflessività e la capacità di autolettura del funzionamento di un gruppo di lavoro;
- fornire uno strumento di auto-supervisione alle équipe di lavoro.

## RUOLI: CHI SERVE?

Il **Silente** (idealmente è un ruolo che dovrebbe essere sperimentato a turno da ogni partecipante, durante diverse riunioni).

## DURATA

Quella dell'incontro a cui viene applicato, a cui va aggiunto il tempo della restituzione finale da parte del Silente (15-20 min).

e richiede un po' di pratica. La figura del Silente inoltre deve essere tutelata e non può essere sottoposta al giudizio delle altre partecipanti, che devono quindi riconoscere la terzietà di questo ruolo per tutta la durata dell'esercizio.

Chiunque all'interno di un gruppo di lavoro può ricoprire il ruolo del Silente. Il compito del Silente è quello di partecipare alla riunione o all'incontro senza mai intervenire, stando appunto in silenzio e annotando appunti, riflessioni, punti di forza e criticità delle dinamiche di gruppo. Alla fine dell'esercizio il Silente restituisce al gruppo le sue riflessioni innescando una discussione che può essere parte di una supervisione del gruppo stesso finalizzata al miglioramento. Tale ruolo può e dovrebbe essere rivestito a turno da tutti i componenti dell'équipe per sperimentare una partecipazione osservativa agli incontri e per modificare ogni volta il gruppo osservato. Il Silente può orientare la sua osservazione su vari focus, qui di seguito alcuni esempi:

**IL SILENTE "VISIONARIO":** si concentra su tutte le visioni (ossia le prospettive di crescita e sviluppo) che il gruppo genera durante la discussione e le annota. Il Silente dovrà segnare tutte: non solo quelle che vengono raccontate dopo lo stimolo iniziale e non solo quelle legate al tema dell'incontro.

**IL SILENTE "PAROLIERE":** annota tutte le parole utilizzate dal gruppo che percepisce come connesse al tema dell'incontro creando infine una "nuvola di parole" che descriva la semantica prodotta dal gruppo.

**IL SILENTE "SOGETTISTA" O "CERCATORE DI SOGETTI":** annota tutti i soggetti che sono nominati durante la discussione e che sono in qualche modo legati o interessati dal tema dell'incontro. Può annotare anche i soggetti che avrebbe voluto seduti al tavolo e che invece sono assenti.

**IL SILENTE "GEOLOCALIZZATORE":** annota tutti i luoghi "parlanti" connessi al tema che viene nominato. Per luoghi "parlanti" si intendono quei luoghi, fonti di informazione, attraverso i quali è possibile captare informazioni utili al tema di riferimento.

## SETTING E MATERIALI

Qualsiasi riunione di équipe.  
Il Silente deve dotarsi di carta e penna.

## LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Tiepido.

**IL SILENTE DEI “SE POSSIBILI” E DEI “MA PERÒ”:** raccoglie tutti i “se”, i “ma” e i “però”, e “tutto quello che è andato fuori rotta”.

**IL SILENTE “ORGANIZZATIVO”:** registra tutto quello che è emerso e non si aspettava e tutto ciò che è stato fatto ma risultava superfluo o ridondante rispetto al funzionamento dell’organizzazione.

**IL SILENTE “TRACCIANTE”:** tiene traccia della storia: personaggi principali, trama, incipit, finale, personaggi secondari, genere.

**IL SILENTE “DEL SENTIRE”:** scrive tutte le emozioni che ha provato durante lo svolgimento.

**IL SILENTE “DOMANDIERE”:** raccoglie tutte le domande che vengono poste.

**IL SILENTE “DELLA VOCE DEGLI UTENTI”:** scrive ciò che l’utente dice o direbbe se presente.

## **ATTENZIONE A...**

L’esercizio si presta particolarmente in contesti in cui diverse professioniste lavorano su casi multiproblematici. Équipe di lavoro che operano in modo codificato da anni molto spesso faticano a riadattarsi ai bisogni di un’utenza che cambia velocemente. Ascoltando casi di grande complessità, il livello emozionale del Silente può essere coinvolto. La tentazione di intervenire per dare il proprio contributo alla discussione e a fornire proposte operative è qualcosa che va tenuto sotto controllo.

## **APPROFONDISCI QUI**

- Sostegno al lavoro di rete fra i Servizi e i professionisti che si occupano di conflittualità familiare: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/innovazione-sociale/cl/conflittualita-familiari> (ultimo accesso agosto 2023).
- Nicoli M.A., Lelli M.B., Ragazzi G., et al. (2017) Diario di bordo Conflitti allo specchio. La rete dei servizi di fronte alla conflittualità familiare: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-bordo-conflitti-specchio> (ultimo accesso agosto 2023).

# A CARTE SCOPERTE

## Progettare la partecipazioni con le giovani generazioni

“NIENTE PER NOI SENZA DI NOI!”

GIOVANE PARTECIPANTE AI LABORATORI COMMUNITY LAB

Queste carte servono ad allestire cerchi di parola per condividere idee, progetti, vissuti, sentimenti ed emozioni; punti di vista diversi su progetti, attività o sperimentazioni; costruire narrazioni di gruppo.

Il contenuto di queste carte e del libretto che le accompagna è frutto di un percorso di esplorazione nato da una domanda: come possiamo includere le giovani generazioni nei percorsi partecipativi, nella progettazione, e nello sviluppo di prassi innovative di promozione del benessere in età evolutiva?

Le carte sono il risultato del lavoro di circa 480 adolescenti dai 13 ai 25 anni e adulti che lavorano con loro, provenienti da diverse scuole della Regione Emilia-Romagna, che hanno partecipato a diversi laboratori nell'ambito del Community lab "Promozione del benessere in età evolutiva", curati dalla cooperativa Casa del cuculo.

Durante questi incontri abbiamo usato molti linguaggi: abbiamo analizzato buone pratiche e condiviso riflessioni, abbiamo chiamato in causa

### USA QUESTO STRUMENTO PER...

Allestire cerchi di parola per progettare con e per le giovani generazioni.

### RUOLI: CHI SERVE?

**Una facilitatrice** che ha il compito di garantire le intenzioni del cerchio e creare uno spazio accogliente. Se il gruppo è affiatato e ha esperienza **può auto-facilitarsi**. Importante è ricordarsi le regole di parola e rispetto reciproco descritte sopra.

### DURATA

Da 45 minuti a 2 ore, a seconda del numero di persone presenti, del tempo che si ha a disposizione e del livello di approfondimento che si vuole raggiungere.

### SETTING E MATERIALI

- **Sedie in cerchio** per creare un setting

l'intelligenza dei corpi, abbiamo usato canzoni e fotografie per tradurre significati e gli smartphone per creare nuove connessioni; ci siamo sedute in cerchio e abbiamo condiviso esperienze e idee; abbiamo scritto per terra; abbiamo sperimentato momenti di caos e momenti più strutturati; abbiamo fatto riti e lanciato aeroplani di carta.

Abbiamo iniziato chiedendoci come progettare percorsi che fossero "su misura" per le generazioni più giovani e scoprendo che le riflessioni che si aprivano e le risposte che cominciammo a raccogliere ci dicevano qualcosa di più sul tema della partecipazione e del potere in generale. Offrivano uno sguardo inedito sul nostro mondo "adulto" e possibili soluzioni, traiettorie valide per tutte e tutti, non solo per i più giovani. Ci piace pensare che gli spunti raccolti durante il percorso possano essere validi per tutti gli ambiti partecipativi e siano dispositivi utili per rendere più inclusivo, più in ascolto, più praticabile qualunque processo che abbia come obiettivo quello di allargare il campo delle protagoniste.

Le informazioni e i ragionamenti fatti durante il percorso sono state trasformate in una serie di affermazioni, che guidano e orientano nella progettazione di una partecipazione più a misura di delle giovani generazioni, ma che sia inclusiva per tutti e tutte.

Le affermazioni sono divise in cinque famiglie che rappresentano i temi principali che sono emersi da questo processo:

orizzontale, dove tutti si sentono alla pari;

- **A carte scoperte** (vedi download);
- **Un foglio e una penna** per ogni partecipante;
- **Un cronometro** se si vuole monitorare il tempo (quasi tutti i cellulari ce l'hanno!);
- **Un oggetto della parola.**

### LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

Caldo.

### DOWNLOAD

Le carte:

[https://salute.regione.emilia-romagna.it/prp/notizie/carte-clab-3-1.pdf/@@download/file/Carte%20clab%20\(3\).pdf](https://salute.regione.emilia-romagna.it/prp/notizie/carte-clab-3-1.pdf/@@download/file/Carte%20clab%20(3).pdf)

Il libretto:

[https://salute.regione.emilia-romagna.it/prp/notizie/clab-adolescenti-libretto-2.pdf/@@download/file/Clab%20adolescenti%20libretto%20\(2\).pdf](https://salute.regione.emilia-romagna.it/prp/notizie/clab-adolescenti-libretto-2.pdf/@@download/file/Clab%20adolescenti%20libretto%20(2).pdf)

**CAMBIAMENTO E LENTEZZA  
LAVORO DI SQUADRA  
SPAZI E CORAGGIO  
ERRORI E PAURA  
GIUDIZIO E DIVERSITÀ**

A loro volta, le affermazioni e le famiglie sono diventate un mazzo di carte: a differenza dei libri, che sono strumenti prettamente individuali, le carte permettono e invitano il lavoro in gruppo. Stimolano riflessioni e domande che, una volta condivise, possono generare nuovi punti di vista, nuove idee, nuove traiettorie di significato. Le carte permettono inoltre di includere il linguaggio visuale, che parla ad un'intelligenza diversa da quella che mettiamo in campo di solito e permette di creare connessioni nuove e invitare intuizioni. Abbiamo abbinato una fotografia ad ogni affermazione per arricchirla di nuovi strati di significato. Gran parte delle fotografie sono state scattate dalle ragazze e dai ragazzi che hanno partecipato al percorso e parlano dei loro contesti, della loro quotidianità e della loro eccezionalità.

Attraverso la partecipazione attiva e diretta di ragazze e ragazzi abbiamo cercato di riflettere con loro sul senso della partecipazione: è di valore quando crea empowerment e autodeterminazione, dà la possibilità di esprimersi pienamente, favorisce autostima per realizzare il proprio potenziale, fa emergere risorse e talenti.

## **COME FUNZIONA**

### **PREPARAZIONE**

Prima di iniziare, disponete le carte in cerchio al centro in modo che siano visibili a tutte e tutti.

### **SVOLGIMENTO**

Specificare le intenzioni e le regole del cerchio di parola: chi facilita è custode di queste intenzioni e puoi intervenire durante il cerchio per ricordarle gentilmente, se serve (per esempio se qualcuno e qualcuna parla per un tempo troppo lungo, che impedirebbe a tutte le voci di essere ascoltate).

- È importante che ci sia tempo di parlare per tutti e tutte, vi invitiamo a prendervi un tempo per parlare che consenta anche agli altri e alle altre di dire la propria.
- Presentare un oggetto (bastoncino, pietra, qualsiasi altro oggetto “simbolico” che sia a portata di mano): questo è l’oggetto della parola, e ce lo passeremo di mano in mano. Chi ha l’oggetto della parola in mano parla e ha l’attenzione di tutti e tutte.
- Non interrompiamo. Se vogliamo dire qualcosa riguardo a quello che abbiamo sentito, aspettiamo di avere l’oggetto della parola in mano.
- Le voci hanno tutte la stessa importanza
- Partiamo dalla nostra esperienza, dalle nostre storie, da quello che per noi è importante.
- Non stiamo facendo una discussione, ma un dialogo. Non entriamo in contraddittorio. Non giudichiamo.

Una volta introdotte le intenzioni, iniziamo con la prima domanda, e invitiamo a scegliere una carta.

Quando tutte l’hanno scelta, mettiamo al centro l’oggetto della parola e chiediamo a chi vuole di prenderlo in mano e iniziare a parlare, quando avrà finito lo passerà alla persona alla sua destra.

I seguenti inviti possono guidare la discussione:

**Scegliete una carta che vi colpisce** per qualche motivo e raccontateci perché l’avete scelta, e cosa vi fa venire in mente.

Una volta che tutti e tutte hanno parlato possiamo chiedere di rimettere le carte nel cerchio e passare alla seconda domanda, di nuovo rimettendo l’oggetto al centro e chiedendo a chi se la sente di iniziare.

**Scegliete un’altra carta: in che modo il principio che hai scelto potrebbe aiutarti a portare innovazione nel tuo lavoro o nel tuo contesto?**

Quando tutte e tutti hanno parlato, se c’è ancora tempo possiamo fare una terza domanda: **Cosa potresti fare da domani per portare questa innovazione?**

Alla fine possiamo sempre chiedere se c’è qualcuno o qualcuna che vuole aggiungere qualcosa.

## ATTENZIONE A...

Quando si lavora con le giovani generazioni, servono adulte e adulti che abbiano uno sguardo leggero, attente nell'allestire opportunità in cui i giovani prendano parola e contribuiscano alle decisioni.

Adulti che diano fiducia e aprano a un futuro positivo. L'adulto deve essere una facilitatrice defilata, connettrice di esperienze plurali, per poi farsi da parte, farsi osservatrice.

Ragazzi e ragazze partecipanti hanno ripetuto più volte l'importanza del lavoro di gruppo in cui viene stimolata l'autenticità, la genuinità, la libertà di mostrarsi per quello che si è, senza barriere, promuovendo la consapevolezza dei propri sentimenti. Riconoscendo il diritto di sbagliare andando oltre il modello prestazionale, per permettere a tutte e tutti di potersi esprimere liberamente ed al meglio.

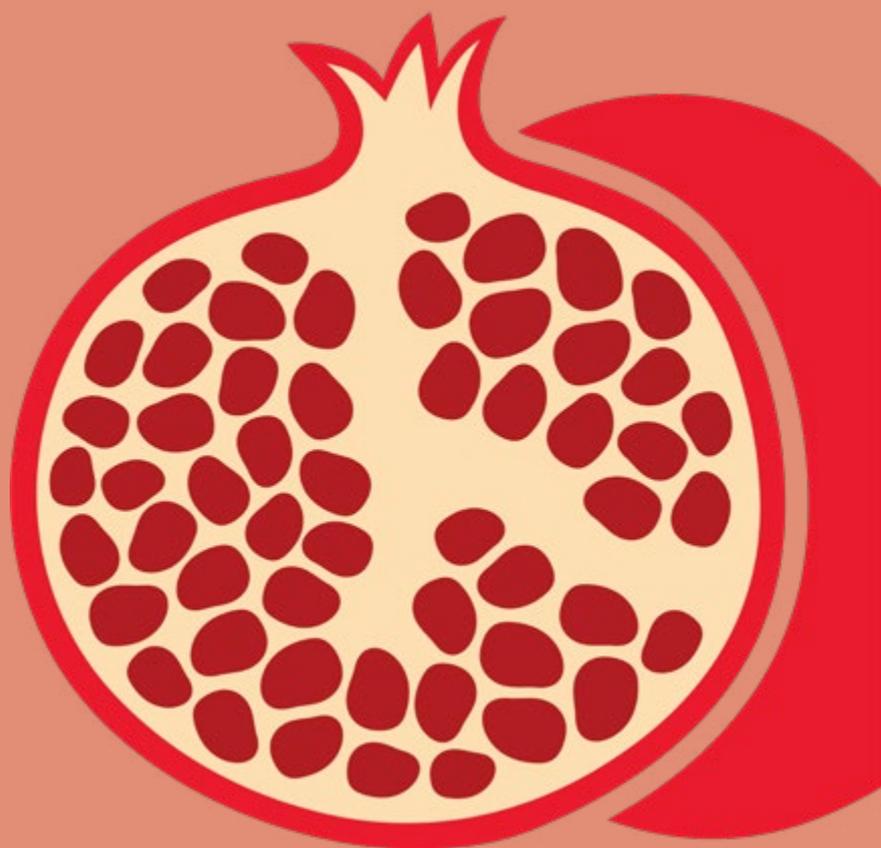
Ricordiamoci che è importante anche dare legittimità alle voci più "turbolente", accettando che alcune voci non vengano portate nei modi in cui le istituzioni le vorrebbero formulate, accogliendo anche la dimensione di conflitto e dando cittadinanza ai bisogni di tutte e tutti.

## APPROFONDISCI QUI

- <https://salute.regione.emilia-romagna.it/prp/notizie/i-risultati-di-201c-community-lab-2022-2023-promozione-della-salute-in-eta-evolutiva201d>



# APPENDICE



# GLOSSARIO

## ABITANZA

Condizione di coloro che vivono in un dato territorio, costruiscono molte relazioni di vicinato o di attraversamento dei luoghi (occupazione di parchi e panchine ad esempio) ma non hanno accesso alle azioni sostanziali della cittadinanza (non votano ad esempio) per impossibilità (migranti) o per esodo culturale dalla cittadinanza (giovani).

- **ABITANTI “DENTRO-DENTRO ALLE ISTITUZIONI”**: gruppi sociali di estrazione medio-borghese impegnati in forme intermedie di socializzazione (volontariato, Terzo settore) e abituate a riferirsi alle istituzioni in nome di conoscenze e/o competenze acquisite (chiedere, premere, sindacalizzare); sono più propriamente coloro che si intendono come “cittadini” e “cittadine”.
- **ABITANTI “DENTRO-FUORI ALLE ISTITUZIONI”**: gruppi sociali che consumano molti servizi data la propria fragilità sociale ma non riescono a farsi una cultura sulle istituzioni in tempo utile da interagire con esse e ad esprimere il proprio bagaglio di conoscenze e/o desideri (vedi abitanza). Un buon esempio sono le famiglie immigrate e ragazzi e ragazze di seconda generazione.
- **ABITANTI “FUORI-FUORI DALLE ISTITUZIONI”**: gruppi sociali che sviluppano forme di fragilità individuali rispetto alle quali hanno l’aspettativa di rispondere in modo altrettanto autonomo o insistendo sulle reti di familiari e prossimi. Ad esempio, i giovani precari.

## CABINA DI REGIA (RISTRETTA E ALLARGATA)

Ha il compito di garantire la regia del processo di programmazione partecipata, di supportare i tavoli o gruppi di lavoro territoriali, di promuovere la buona riuscita degli incontri e di esaminare/supportare le proposte progettuali che provengono dai tavoli. Si parte di solito con la formazione di una **cabina di regia ristretta** (con un ruolo di coordinamento) che nel corso della sperimentazione si alimenta di nuovi soggetti (frutto dei percorsi partecipativi condotti) e diviene una **cabina di regia allargata**

(con un ruolo prevalente di implementazione delle azioni progettate sul territorio). Si pone attenzione alle modalità/criteri di lavoro dei tavoli e alla cura di processi “aperti” e mobili di scambio fra diversi gruppi di individui (afferenti a Enti locali, associazioni o semplicemente cittadini), sollecitando all’interno delle sperimentazioni locali, la formazione di cabine di regia a geometria e composizione variabile.

Vedi anche <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017> (ultimo accesso agosto 2023).

## COMUNITÀ INDAGANTE

Un altro modo di definire i livelli della partecipazione può essere mutuato dalla progettazione urbana partecipata, come illustrato da Marianella Sclavi (2005) in base al livello di reale attivazione dei presenti rispetto ai problemi della comunità:

- livello 0, l’assenza dei cittadini: delega totale;
- livello 1, la presenza dei cittadini: expertise istituzionale e informazione dei cittadini, compresa la consultazione;
- livello 2, la presenza attiva dei cittadini: pensiero collettivo e ascolto attivo tra gruppi (la *comunità indagante*);
- livello 3, la presenza attiva che conta: risolvere problemi e progettare concretamente (problem setting e comunità decisionale sul futuro).

## CULTURA DI WELFARE

**WELFARE A PREDOMINANZA PRIVATISTICA:** tende a incentivare l’imprenditorialità della società civile e a valorizzare la capacità delle persone di autopromuoversi, nella speranza che la società abbia al suo interno energie autoregolatrici in grado di fare fronte “naturalmente” ai nuovi problemi che la attraversano, senza un accompagnamento

**WELFARE A PREDOMINANZA PUBBLICA:** dà fiducia a servizi che hanno accumulato nel tempo un enorme know how, ma che oggi - a fronte di profonde trasformazioni sociali - sono chiamati a riformulare le letture di cui dispongono e i metodi con cui intervengono e soprattutto a misurarsi col numero crescente di persone povere, o in via di impoverimento, che affollano la società. Rispetto a questa situazione, questo modello

rischia di gestire la decadenza della Pubblica Amministrazione all'interno di nicchie certificate e accreditate, mentre intorno crescono forme di auto-organizzazione sommersa o for profit.

**WELFARE DI COMUNITÀ O WELFARE PUBBLICO PARTECIPATO:** consiste nel generare nuove risorse corresponsabilizzando cittadini e forze della società civile, con un ruolo di regia del pubblico visto non come gestore ma come broker di territorio, capace di accompagnare la crescita di nuove risposte e di favorirne l'autonomia all'interno di un mercato sociale co-costruito e co-gestito da pubblico, privato sociale, cittadini attivi, imprese. Vedi anche <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017> (ultimo accesso agosto 2023).

## DEPERIMETRAZIONE

Capacità di andare oltre i soliti confini/schemi sia nell'osservazione del problema su cui intervenire (oltre le letture consolidate del contesto), che nei destinatari dei servizi e attori coinvolgibili (oltre le categorie definite e oltre i soggetti abitualmente partecipanti) ma anche nelle risorse coinvolgibili.

Tutto questo comporta il passaggio dai target identificati dal mandato istituzionale (Legge 833/1978 e Legge 328/2000) - che veicola un certo tipo di lettura dei problemi - e dalle suddivisioni organizzative dei servizi in aree (anziane, immigrati, disabili, ecc.) a nuovi problemi e nuovi "oggetti di lavoro", che comportano nuove titolazioni dei tavoli in grado di aiutare le istituzioni ad andare oltre la frammentazione delle politiche sociali e sanitarie e di coinvolgere diversi gruppi, compresi coloro che oggi risultano invisibili, perché - spesso per vergogna - faticano a bussare alla porta dei servizi per chiedere aiuto.

## GRUPPI PERIMETRATI

Gruppi socialmente attivi rispetto a una condizione problematica ma distanti tra loro, la cui tenuta interna è spesso legata alla chiusura verso l'esterno, in evidente difficoltà a ricomporsi rispetto a un noi più vasto (la città, la società).

## INVENZIONI DEL COMMUNITY LAB

Si tratta delle sperimentazioni avviate dai territori che, attraverso il metodo del Community Lab, hanno superato l'ottica tradizionale "vedo un bisogno - rispondo con un servizio", messo in campo servizi informali, servizi fuori dalle mura, o risposto a bisogni senza creare nuovi servizi. L'assunto di base è che la tipologia dei bisogni della nostra società sta cambiando, i nuovi vulnerabili sono diversi da quelli di trent'anni fa sia in termini quantitativi che qualitativi. In quest'ottica ha senso pensare interventi che affianchino ma vadano oltre la logica della prestazione. Invenzioni che hanno permesso di costruire nuove reti, anche con interlocutori e interlocutrici inusuali, e sperimentare nuovi modi per governarle.

Esempi sono:

- lo Spazio Incontro a Ferrara: la rete di abitanti che autogestisce, con il supporto di due cooperative, le attività di Spazio Incontro si alimenta e si mantiene viva grazie a continuità (eventi e iniziative a ciclo continuo) e diversificazione (vengono proposte sempre nuove iniziative).
- Sorbolo, dove il lavoro di co-progettazione sulla nuova scuola ha permesso di trasformare una rete virtuale nata su Facebook dall'iniziativa di alcuni genitori in una rete reale, che ha prodotto un progetto comune e insieme alle istituzioni ha proseguito per accompagnare la progettazione della futura scuola media.
- A Mordano è nata Generazioni: un gruppo coeso di volontari e volontarie provenienti da varie associazioni che progettano e realizzano interventi rivolti alla popolazione anziana in collaborazione con il Comune.

Altri casi hanno messo in campo dispositivi utili a governare le dinamiche interne alle istituzioni o hanno sperimentato modelli di gestione della **cabina di regia** rivelatisi fondamentali per il buon esito delle sperimentazioni:

- invenzioni che hanno prodotto documenti e strumenti amministrativi mettendo in campo azioni innovative che hanno permesso di superare vincoli burocratici-amministrativi;
- invenzioni che sono andate nella direzione di vedere il valore di nuove competenze, come la capacità di tessitura, le professionalità creative, la capacità di scouting;
- invenzioni che hanno immaginato ruoli e funzioni che scardinano

- la tradizionale divisione del lavoro tra professioni ben definite;
- altre invenzioni hanno messo in campo nuovi codici linguistici e adottato metodi caldi:
    - › a Comacchio il metodo e il linguaggio teatrale sono il collante di un gruppo assai affiatato di cittadini;
    - › a Ferrara fotografia e video-interviste sono state la chiave per incontrare le cittadine e i cittadini e mettersi in ascolto, valorizzandone il protagonismo e raccogliendo le loro parole non mediate;
  - invenzioni che lavorano sulla visibilizzazione, sul raccontare i processi e renderli visibili sia internamente alle istituzioni, raccogliendo in questo modo risorse e alleanze, sia nell'arena pubblica:
    - › a Comacchio le video interviste e il teatro hanno il valore aggiunto di generare prodotti visibili e utilizzabili per mettere in luce e raccontare il processo e la sperimentazione, garantendo contemporaneamente il protagonismo dei cittadini;
    - › a Cervia è stata messa in campo una decisa azione di marketing sociale, organizzando grandi eventi con invitati noti a livello nazionale e diffondendo una terminologia coniata ad hoc che ha favorito la brandizzazione del progetto;
    - › in Bassa Romagna la stretta alleanza con l'Ufficio comunicazione è stata una costante di tutta la sperimentazione, che ha avuto il valore aggiunto di contribuire a creare tra i cittadini un'immagine positiva dell'Unione nascente.

Brano tratto da Nicoli et. al. 2017.

## **NUOVA VULNERABILITÀ**

Condizione del ceto medio contemporaneo che vive la dimensione inedita della precarietà lavorativa insieme a un immaginario ormai bulimico rispetto ai consumi (desiderio di consumo come strategie per definire le identità sociali) e a un allontanamento crescente dalle istituzioni (esodo dalla cittadinanza). Questi tre fattori parlano di una nuova fragilità sociale di minoranze improduttive, come nel Novecento, di moltitudini precarie, orgogliose e desideranti, in difficoltà rispetto alla formulazione di aiuto.

## PARTECIPAZIONE INCREMENTALE

Adottare questo stile significa tenere conto delle ambivalenze insite nei processi partecipativi, muoversi avendo presenti i rischi di modalità da un lato paternalistiche (dove gli oggetti da mettere in discussione sono definiti a priori e cioè precedentemente il coinvolgimento della cittadinanza), dall'altro assemblearistiche (dove spesso il bagno di folla viene utilizzato come scorciatoia rispetto alla costruzione paziente della mediazione tra i diversi punti di vista). Dovrebbero essere invece privilegiati gruppi di lavoro non troppo ampi (in grado quindi di produrre realmente ascolto e co-costruzione) e ritmi non troppo serrati. Va tenuto presente che affinché un laboratorio partecipativo possa generare progettualità sono necessari mediamente dai 12 ai 18 mesi; accorciare questi tempi produce inevitabilmente una scarsa identificazione dei diversi attori nel prodotto realizzato, quando non addirittura un'uscita dal gruppo stesso. Inoltre, si parla di sviluppo incrementale delle cabine di regia quando il processo di nascita e lo sviluppo delle due tipologie di cabina avviene in fasi consecutive del percorso condotto nelle singole realtà locali. L'aumento dei componenti dalla **cabina di regia ristretta** a quella **allargata** è quindi frutto/esito dei processi partecipativi che si sono svolti fra una fase e l'altra (ad es. fra l'identificazione del problema/oggetto e la fase di progettazione o attuazione). Gli elementi di forza di tale sviluppo consistono in:

- valorizzazione delle risorse pre-esistenti, là dove disponibili a mettersi in gioco nei nuovi processi allestiti; allestimento di metodologie partecipative per agganciare nuovi attori;
- utilizzo di modalità di invito, informazione e comunicazione inconsuete e capillari (passaparola, porta a porta, camminate, feste);
- interrogazione continua all'interno dei gruppi su chi manca al tavolo, perché manca, su come agganciare chi manca.

Vedi anche <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017> (ultimo accesso agosto 2023).

## SCONFINAMENTO

Richiama un agire transdisciplinare e collaborativo, volto a ripensare modi, tempi e luoghi della programmazione. "Sconfinare" è un sapere

“andare oltre” i confini esistenti tra i servizi – a livello macro –, così come tra professionisti – a livello micro –, senza perdere in alcun modo la propria specificità e/o negare il proprio nucleo di competenze, per “allargarsi” a campi di esperienze più ampi e mettere in discussione il quotidiano. Nel caso dello sconfinamento si entra concretamente nelle relazioni, negli scambi e nei luoghi dove si incontrano i reciproci confini. L’ottica è quella di andare oltre la visione del proprio settore (che sia sanitario, sociale, educativo, urbanistico...) per un concetto di benessere a 360 gradi con la consapevolezza che la sinergia è inevitabile e che ogni settore non può lavorare da solo. Ragionando dunque in termini di network si va alla ricerca di reti di collaborazione sempre più allargate. Le collaborazioni fra contesti diversi mettono in campo interessi diversi, con gradi di interdipendenza e disponibilità variabili, dovuti anche a differenti tempistiche di programmazione (es. la scuola). I meccanismi e i processi di sconfinamento possono essere poi visti a diverso grado di compenetrazione fra i vari attori:

- sconfinare per creare connessioni di contenuto, qualora la trasversalità del tema richieda di aprire porte su mondi solo apparentemente sganciati da quello del servizio di settore;
- sconfinare per co-progettare, innestando quindi le suddette connessioni di contenuto direttamente nel processo di pensiero che porta a mettere in campo un’azione;
- sconfinare come abitudine, qualora la trasversalità e la creazione di connessioni siano percepite come modalità di lavoro acquisite e che vengono consolidate tramite la reiterazione dei processi ai punti precedenti.

Lo sconfinamento come contaminazione, ossia la capacità di influenzare e farsi influenzare da professionalità, approcci e visioni diverse dalla propria. Questo può portare a chiusure o arroccamenti nei propri linguaggi e attività ed è quindi necessario porre molta attenzione alla preparazione del ‘terreno confinante’. Non si dimentichi che il cittadino stesso non è un prodotto del processo. Esso partecipa, aderisce o non aderisce, pone domande e dubbi. Risulta quindi cruciale l’apertura dei confini anche verso la cittadinanza lasciando aperte porte e canali per l’acquisizione di informazioni importanti alla buona riuscita delle strategie di programmazione locale partecipata. Una condivisione di cultura che porti alla trasversalità/integrazione tra i diversi mondi della salute e

del benessere sociale va sostenuta e sono necessarie una conoscenza e soprattutto una comprensione reciproca degli obiettivi dei diversi servizi che concorrono alla salute di una persona (Nicoli et al. 2021).

## **SPERIMENTALISMO**

Il Community Lab è un metodo per l'innovazione della Pubblica Amministrazione applicabile in diversi settori che si fonda sul concetto di sperimentalismo. Secondo Charles F. Sabel, studioso di governance locale e di democrazia, l'unica possibilità delle istituzioni pubbliche per fare fronte alla fase storica in cui si trovano è acquisire la capacità di innovarsi partendo e ponendo sperimentazioni locali innovative al centro del sistema. La forza trasformativa di queste sperimentazioni locali dipende dalla capacità del governo centrale di accompagnarle, monitorarle, ripensarle.

## **TAVOLI A PORTE GIREVOLI (O GRUPPI DI LAVORO TERRITORIALI)**

“Processi mobili” di scambio tra diversi gruppi di cittadini e cittadine, utilizzando modalità che possano situare il gruppo di lavoro in luoghi diversi (girano per la società) e soprattutto con diverse strategie di scambio relazionale (non restare seduti a un tavolo ma alzarsi, circolare, muovere le braccia, o gridare, tanto per restare in metafora).

Vedi anche <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017> (ultimo accesso agosto 2023).

# BIBLIOGRAFIA

AA. VV. (2012) Costruire partecipazione nel tempo della vulnerabilità, Animazione Sociale n.259: <https://www.spaziocomune.org/uploads/5/8/9/5/58958037/supplemento-animazione-sociale.pdf> (ultimo accesso novembre 2023).

Arnstein S. R. (1969) A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Planning Association, 35(4): 216-224.

Deleuze G., Guattari F., Orthotes, (2017) Mille piani. Capitalismo e schizofrenia, Orthotes Editrice, Nocera Inferiore.

Franco T. B. et al. (2016) Cartografia del processo di lavoro nell'assistenza primaria in salute in Regione Emilia-Romagna. In: Franco T. B., Ceccim R. B. (a cura di) Prassi in Salute Globale: Azioni Condivise Tra Brasile e Italia, Rede Unida/CSI-Unibo, Porto Alegre/Bologna [pp. 101-126]: <http://historico.redeunida.org.br/editora/biblioteca-digital/serie-saude-coletiva-e-cooperacao-internacional/prassi-in-salute-globale-azioni-condivise-tra-brasile-e-italia-pdf> (ultimo accesso agosto 2023).

Gomes L. B., Goulart Barbosa M., Ferla A. (2016) A Educação Permanente em Saúde e as Redes Colaborativas, Porto Alegre/RS, Rede UNIDA.

Gradi T. et al. (2018) Future Lab Ferrara [pp. 49-63] e Porte A.per.Te [pp. 64-80] in "Partecipazione socio-sanitaria e welfare di comunità: esperienze italiane" a cura di Baptista G. C., Ferla A. A., Nicoli M. A., Pellegrino V., Viana Machado F. Serie Salute Collettiva e Cooperazione Internazionale: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/libri/partecipazione-socio-sanitaria-2018>; <http://historico.redeunida.org.br/editora/biblioteca-digital/serie-saude-coletiva-e-cooperacao-internacional/partecipazione-sociale-pdf> (ultimo accesso agosto 2023).

Gradi T. (2018) L'Ascolto Attivo ed il lavoro del facilitatore nell'ambito dei percorsi di Community Lab realizzati nella Provincia di Ferrara - Tesi corso perfezionamento Welfare Pubblico Partecipativo - Università di Parma.

Mazzoli G. (2010) Cittadini invisibili in esodo silente di cittadinanza. I vulnerabili terreno di incontro tra sociale e politico, Animazione sociale, agosto/settembre 2010: [https://archivio.caritas.it/materiali/temi/consulta/2011\\_2012/seminari/mazzoli\\_estratto.pdf](https://archivio.caritas.it/materiali/temi/consulta/2011_2012/seminari/mazzoli_estratto.pdf) (ultimo accesso novembre 2023).

Mazzoli G., Pellegrino V., Lelli M. B., Nicoli M. A., Paltrinieri F., Ruozi C., Sturlese V. (2013a) Quaderno zero. Le energie rinnovabili e il Community Lab, Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/quaderno-zero> (ultimo accesso agosto 2023).

Mazzoli G., Pellegrino V., Lelli M. B., Nicoli M. A., Paltrinieri F., Ruozi C., Sturlese V. (2013b) La programmazione partecipata per un welfare di comunità. Linee guida per la sperimentazione delle pratiche partecipative nell'ambito dei Piani di zona per la salute e il benessere sociale, Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/programmazione-partecipata-welfare-comunita-lg2013> (ultimo accesso agosto 2023).

Mazzoli G., Pellegrino V., Nicoli M. A., Vivoli V., Paltrinieri F., Farini D., Sturlese V. (2017) La programmazione partecipata per un welfare pubblico di comunità. Linee guida. Piani di zona per la salute e il benessere sociale: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017> (ultimo accesso agosto 2023).

Mazzoli G., Pellegrino V., Nicoli M. A., Vivoli V., Paltrinieri F. (2015) La programmazione partecipata per un welfare di comunità. Carte d'identità dei casi sperimentali, Bologna, Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/carte-identita-communitylab> (ultimo accesso agosto 2023).

Merhy E. E. (2002) Saúde. Cartografia do trabalho vivo em ato. Editora Hucitec.

Merhy E. E., Gomes M. P. C., Silva E., Santos M. F. L., Cruz K., Franco T. B. (2014) “Redes Vivas: multiplicidades girando as existências, sinais da rua”, in Implicações para a produção do cuidado e a produção do conhecimento em saúde.

Nicholls D., Kidd K., Threader J., Hungerford C. (2015) The value of purpose built mental health facilities: Use of the ward atmosphere scale to gauge the link between milieu and physical environment. *International Journal of Mental Health Nursing*, 24(4), 286-294.

Nicoli M. A., Pellegrino V. (2011) L'empowerment nei servizi sanitarie sociali. Tra istanze individuale necessità collettive, Il pensiero scientifico editore, Roma.

Nicoli M. A., Lelli M. B., Ragazzi G., et al. (2017) Diario di bordo Conflitti allo specchio. La rete dei servizi di fronte alla conflittualità familiare: [https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-bordo-conflitti-specchio/@@download/publicationFile/diario\\_bordo\\_conflitti\\_specchio.pdf](https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-bordo-conflitti-specchio/@@download/publicationFile/diario_bordo_conflitti_specchio.pdf) (ultimo accesso agosto 2023).

Nicoli M. A., Palestini L., Ragazzi G., Vivoli V., et al. (2021) #CommunityLab - Un Futuro Piano per la Promozione della Salute: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/clab-prom-salute/@@download/publicationFile/Clab%20Promozione%20salute.pdf> (ultimo accesso agosto 2023).

Nicoli M. A., Rodeschini G. et al. (2017) Diario del Community Express. Viaggio alla ricerca delle invenzioni nel lavoro con la comunità: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-community-express/@@download/publicationFile/diario-community-express-2017.pdf> (ultimo accesso agosto 2023).

OCSE. Glossario dei principali termini utilizzati negli ambiti valutazione e gestione basata sui risultati: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/35882565.pdf> (ultimo accesso agosto 2023).

CESE (2013) Parere del Comitato economico e sociale europeo. La misurazione dell'impatto sociale, Bruxelles: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE6135&from=GA> (ultimo accesso agosto 2023).

Pellegrino V. (2020) Futuri testardi. La ricerca sociale per l'elaborazione del dopo-sviluppo, ombre corte, Verona.

Pellegrino V., Rodeschini G. (a cura di) (2024) Il welfare pubblico partecipativo. Franco Angeli Editore.

Poincarè J. H. (1989) La scienza e l'ipotesi, Edizioni Dedalo, Bari.

Rolnik S. (2014) Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo. Edizioni Sulina, Porto Alegre.

Sabel C. F. (2013) Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione, a cura di Prandini, R., Armando Editore, Roma.

Sabel C. F., Zeitlin, J. (2013) Governance sperimentalista. Armando Editore, Roma.

Sclavi M. (2003) Arte di ascoltare e mondi possibili. Mondadori, Milano.

Sclavi M. (2005) A una spanna da terra. Una giornata di scuola negli Stati Uniti e in Italia e i fondamenti di una metodologia umoristica. Mondadori, Milano.

Sennet R. (1982) Il declino dell'uomo pubblico, Bompiani, Milano.

Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2009) Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015) Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, Licenza Creative Commons.













