

# L'Agorà sul Life Long Learning

## di Luigi Taccone<sup>1</sup>

*La prima applicazione della metodologia ATM – Agorà per il Terzo Millennio™, un nuovo strumento associativo per la governance sociale, nel campo del Life Long Learning, il diritto più strategico e meno affermato nello spazio europeo di cittadinanza.*

### Sommario

Il contesto di ricerca attuale.....	2
Premesse per la sperimentazione.....	4
Architettura metodologica dell'Agorà .....	6
Organizzazione e funzionamento dell'Agorà.....	8
Livelli di interazione .....	12
Osservazioni finali.....	18
Profilo dell'autore.....	20

---

<sup>1</sup> Luigi Taccone, esperto di ingegneria organizzativa, [www.taccone.net](http://www.taccone.net)

## Il contesto di ricerca attuale

Non siamo più nella Società Industriale, quella basata sul patto-conflitto tra capitale e lavoro, e neanche in quella dell'Informazione, che ha portato il terziario a pesare più di ogni altra cosa nella nostra economia o almeno stiamo cercando di superare tutte le contraddizioni di quest'ultima (pensiamo solo alle crisi dei mercati finanziari che sconvolgono oggi la nostra società globale). Si cerca affannosamente di realizzare la Società della Conoscenza tanto inneggiata ed osannata, ma spesso arenata nei meandri burocratici ed in oscure pratiche manageriali.

Oggi, ed in modo abbastanza evidente anche in Italia, si assiste ad una marcata crisi della politica (astensionismo crescente, disaffezione dei cittadini nei confronti dei partiti politici e delle organizzazioni di rappresentanza, sempre convivendo con i risaputi limiti della democrazia indiretta<sup>2</sup> come modello sociale in grado di esprimere naturalmente libertà, trasparenza ed uguaglianza, per tutti il disincanto democratico di Pierre Rosanvallon che teorizza la nuova "controdemocrazia"<sup>3</sup>): un cambiamento di paradigma sembra essere proprio alle porte per la nostra attuale democrazia rappresentativa.

E la crisi va anche oltre le differenziazioni di partito: la strategia securitaria di un governo forte è spesso inefficace di fronte ai tanti problemi sociali (la protesta contro la riforma scolastica del ministro Gelmini sembrava inizialmente una questione di ordine pubblico<sup>4</sup>), nelle proposte del partito democratico degli ultimi mesi la tag chiave indubbiamente è: partecipazione, anche se ancora pochi sanno davvero come declinarla concretamente, vedi i problemi di integrazione tra partecipazione e rappresentanza evidenziati anche dalle esperienze più recenti di mobilitazione locale<sup>5</sup>.

Sembra allora sempre più delinearci una nuova frontiera per la ricerca politica e associativa, finalizzata al governo delle problematiche di rilevanza sociale: è rappresentata dallo studio delle dinamiche e delle logiche di partecipazione, si riscoprono antichi metodi (come i *Town Meetings* utilizzati dai coloni del New England nel '600) e molti altri metodi partecipativi che derivano anche da contesti diversi (come la giuria dei cittadini di Ned Crosby che si ispira al processo giudiziario) vengono sperimentati in varie parti del mondo intorno ad un nuovo concetto di democrazia più deliberativa<sup>6</sup>, in grado di superare i limiti della rappresentatività in quanto implicano, anche se solo parzialmente, un trasferimento reale del potere decisionale ai cittadini.

In Toscana c'è molto più che un fermento intorno al concetto di partecipazione, la Regione ha approvato nel dicembre 2007, dopo un lungo ed attento percorso

---

2 Norberto Bobbio, "Se vengono meno i principi della democrazia", Risorgimento, 1958

3 Pierre Rosanvallon, "La politica nell'era della sfiducia", edizioni Città Aperta 2009

4 Bartolomeo Sorge, "Tolleranza zero o cittadinanza attiva?", Aggiornamenti Sociali, n.12/59, dicembre 2008

5 Tommaso Vitale, "In nome di chi? Il dilemma della rappresentanza nei conflitti locali", Franco Angeli, Milano 2007

6 Rodolfo Lewansky, La democrazia deliberativa, Aggiornamenti Sociali, n.12/58, dicembre 2007

di costruzione anch'esso sufficientemente partecipato (in cui è stato peraltro sperimentato il *town meeting* in occasione della manifestazione Dire&Fare organizzata da Anci Toscana e Regione Toscana a Marina di Carrara nel novembre 2006), la legge 69/2007 che si propone di sostenere la diffusione e la sperimentazione di nuovi modelli ed istituti partecipativi<sup>7</sup>.

Uno strumento legislativo molto importante, di esempio per tante realtà anche europee e non solo italiane per lo sviluppo di una nuova cultura democratica, già utilizzato in molti contesti locali per sviluppare processi partecipativi di interesse per la comunità (di recente è stato anche attivato un sito apposito, Piazza Toscana<sup>8</sup>, dove è possibile seguire le varie discussioni presenti sul territorio toscano).

Eppure, se ripensiamo all'antica democrazia greca delle *poleis*, anche se la libertà non era certo allora tra i diritti pienamente affermati (donne, schiavi e stranieri erano esclusi dalla vita politica ad Atene), l'eguaglianza, o meglio l'isonomia - ovvero la parità di tutti i cittadini di fronte alla legge - trovò piena espressione con l'affermazione di una vera "presenza politica" da parte di tutti i cittadini<sup>9</sup>.

Si svilupparono logiche partecipative di tipo diretto che, pur disperse successivamente nel tempo anche per le crescenti complicazioni connesse alla tendenza all'urbanizzazione, sembravano in quell'epoca quasi un esito obbligato per una qualunque forma sociale: prevedevano circolarità delle funzioni per tutti i cittadini, meccanismi di sorteggio e rotazione per le varie cariche pubbliche, il pieno diritto per ogni cittadino di esprimere liberamente le proprie idee e proposte o di avanzare critiche dalla tribuna dell'Agorà.

Oggi siamo appena agli inizi di questo percorso di ricerca metodologico che, pur muovendo dall'analisi del passato, non può escludere dalla sperimentazione le nuove forme della comunicazione interattiva ora disponibili, che possono rivelarsi una grande opportunità di partecipazione alla nuova *res pubblica* espressa dalla rete<sup>10</sup>.

Qui sembra di rivivere quanto già successo per tante tecnologie degli ultimi 20-30 anni: a cominciare dal portatile, al foglio elettronico, al cellulare, al world wide web, neanche l'inventore era davvero consapevole dell'utilizzo futuro !

Ed anche se, per un certo verso, l'innovazione tecnologica continua ad alimentare evidenti fratture sociali (si pensi solo al problema del *digital divide*), oggi ci offre nuovi possibili luoghi di confronto sociale: l'esplosione di *social networking* pervasivi come Facebook, indubbiamente ci può portare in una nuova dimensione dove sviluppare nuove forme di democrazia partecipata.

---

<sup>7</sup> Antonio Floridia, "Democrazia deliberativa e processi decisionali: la legge della Regione Toscana sulla partecipazione", Stato & Mercato, n.1/2008

<sup>8</sup> Regione Toscana, Piazza Toscana, [ww01.regione.toscana.it/partecipazione](http://ww01.regione.toscana.it/partecipazione)

<sup>9</sup> Jean Pierre Vernant, "L'uomo greco", Editori Laterza 2005

<sup>10</sup> Carlo Infante, "Performing Media 1.1. Politica e poetica delle reti", Memorie 2006

## Premesse per la sperimentazione

Il coinvolgimento e la partecipazione devono ovviamente iniziare dal territorio, dal basso, dall'individuo per arrivare a poter dire con Tucidide<sup>11</sup> "il demo è tutto", o per seguire la teoria che Nicia formula per responsabilizzare i suoi marinai: "Gli uomini sono le città, non le mura né le navi vuote di uomini".

Questa concezione personale dello Stato, magari in dosi più facilmente metabolizzabili dai nostri attuali contesti associativi, politici o sociali, può essere la vera chiave di volta per ridefinire le nuove logiche partecipative.

Oltretutto presenta tantissime assonanze con quanto viene spesso formulato all'interno delle tecniche manageriali più recenti (superata certo la fase tayloristica dello sviluppo organizzativo, un po' dappertutto nelle imprese moderne riecheggiano concetti di questo tipo: "il cliente è re", "organizzazione per processi", "l'impresa è fatta soprattutto di persone e sono le persone a fare un'impresa", "job-rotation e partecipazione", "coinvolgimento e gioco di squadra", "team building", "la piramide rovesciata", "l'apprendimento organizzativo").

In effetti, si potrebbe ben dire che molte organizzazioni odierne, sia pubbliche che private, siano molto più democratiche di tante nostre associazioni territoriali, sociali o politiche.

E' questo il contesto in cui nasce **ATM - Agorà del Terzo Millennio**<sup>TM 12</sup>, una nuova metodologia ideata per governare la partecipazione sociale, in grado di favorire e sviluppare un confronto democratico e costruttivo nello stesso tempo su problematiche di rilevanza sociale e di interesse per la collettività.

La sua logica di azione si ispira ai principi classici della democrazia e prevede l'utilizzo di strumenti, metodi, tecniche e criteri, soprattutto di derivazione organizzativa, per orientare efficacemente il coinvolgimento del territorio.

Essa si basa fondamentalmente sulle esperienze condotte dall'autore in circa 30 anni di attività di consulenza, formazione e sviluppo organizzativo per molte associazioni ed organizzazioni pubbliche e private (di particolare interesse le esperienze relative ai sistemi di pianificazione, circoli per la qualità, *project management*, gruppi di miglioramento, *problem solving* aziendali, metodiche sicuramente tipiche per le aziende multinazionali anche se ancora non sempre molto diffuse in Italia).

Il primo campo di applicazione in cui questa metodologia è stata sperimentata riguarda la problematica del **Life Long Learning**, un principio – o meglio un diritto per ogni cittadino, forse quello più strategico e nel contempo meno affermato oggi in Italia - molto conosciuto in Toscana grazie anche alla legge

<sup>11</sup> A. Corcella, "Storici greci", Laterza 1988

<sup>12</sup> ATM – Agorà del Terzo Millennio<sup>TM</sup> di Luigi Taccone, marchio depositato nel 2008

regionale 32/2002, il testo unico della normativa in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale e lavoro.

Con questa legge è già stato quindi formalmente istituito in Toscana il Diritto all'Apprendimento nei vari contesti - *formal, no-formal ed informal* - e, su questo solco, diventano sempre più presenti le iniziative in tal senso: come la sperimentazione del libretto formativo del cittadino, o dell'ILA (*Individual Learning Account*) o, soprattutto, la definizione, oramai praticamente completata ed in fase di prossima attuazione, del Sistema Regionale delle Competenze (dalla delibera regionale n.120/06 "Progetto regionale competenze", alle linee guida di febbraio 2008 fino alle necessarie modifiche del regolamento di esecuzione della 32/02 in corso di deliberazione)<sup>13</sup>.

L'obiettivo di fondo è la piena valorizzazione delle competenze del cittadino, derivante dalla necessità di affermare un valore socialmente riconoscibile e spendibile nei contesti non solo formativi ma anche professionali.

Quindi non solo il consolidamento dei processi nei contesti di apprendimento *formal* (portfolio di competenze), ma anche l'esigenza di stabilire le basi per la definizione concertata in ambito *informal* e *no-formal* (dove l'apprendimento non rappresenta la finalità principale ma comunque deve essere osservato con un processo oggettivante che non necessariamente implica la certificazione).

E proprio in Toscana, un territorio già molto caratterizzato da una notevole concertazione sociale, è necessario attivare un maggiore coinvolgimento anche del tessuto sociale ed imprenditoriale, non solo della grande comunità di operatori (della formazione, dell'orientamento, dell'istruzione scolastica ed universitaria) che è chiamata ad operare per un cambiamento che si annuncia a dir poco rivoluzionario per il settore con notevoli ricadute su tutto il contesto socio-economico (d'altronde al centro del dibattito c'è proprio il cittadino nelle sue varie sfaccettature: studente, lavoratore, straniero, pensionato ecc.).

La sperimentazione metodologica è stata quindi avviata nella seconda metà del 2008 all'interno del gruppo "Formazione Professionale" coordinato dall'autore e che si è costituito nell'ambito di **AIF Toscana**<sup>14</sup>.

Attualmente l'**Agorà sul LLL** (Life Long Learning), la comunità di operatori del settore della formazione e dell'orientamento coinvolta in questo grande dibattito, è composta da diverse centinaia di persone interessate in vario modo a contribuire allo sviluppo di nuove idee e soluzioni per il mondo della formazione e dell'orientamento<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Regione Toscana, Sistema Regionale delle Competenze, [www.rete.toscana.it/sett/orient/fp/sisreg.htm](http://www.rete.toscana.it/sett/orient/fp/sisreg.htm)

<sup>14</sup> AIF, Associazione Italiana Formatori, [www.aifonline.it](http://www.aifonline.it)

<sup>15</sup> Paola Capitani, L'Agorà del Terzo Millennio di LT 11-08, <http://www.taccone.net/news/atm161108.htm>

Da novembre è attiva anche su Trio<sup>16</sup>, la piattaforma e-learning di prima generazione della Regione Toscana ed è proiettata verso il web 2.0 (*face book, linkedin, wikipedia*), per arrivare nelle biblioteche, nei centri di orientamento o per l'impiego, dentro le facoltà universitarie, in ogni spazio aperto che sa di cultura e libertà di espressione.

I primi risultati che il gruppo sta ottenendo nel campo del *Life Long Learning* sembrano molto promettenti (dopo un battesimo di fuoco con un brainstorming di gruppo tra una quarantina di persone, effettuato a Firenze dentro la facoltà di Scienze della Formazione occupata, ed una bellissima cornice formata dagli studenti universitari del collettivo molto attenti ed interessati).

Nel seguito sono succintamente delineati alcuni dettagli della sperimentazione della metodologia ATM per il LLL: i principali criteri applicativi, come si è impostato il lavoro soprattutto sul piano organizzativo, le relazioni interne alla comunità (con i facilitatori, il ruolo della cabina di regia, per il coordinamento del *problem solving* e del *problem setting*, per la valutazione della qualità), le dinamiche comunicative di interazione.

## **Architettura metodologica dell'Agorà**

Vediamo innanzitutto quali sono i criteri minimi, gli invarianti adottati per realizzare un processo democratico e partecipativo che vuole originarsi, essendo fondamentalmente modellato dall'archetipo dell'antica Agorà, a partire dal basso.

Da un punto di vista architettuale la metodologia dell'Agorà si basa essenzialmente su pochi principi di fondo, oramai anche abbastanza acquisiti per un qualunque contesto organizzativo di una certa complessità, almeno da un punto di vista teorico.

In primo luogo occorre fare riferimento alle logiche dei sistemi di pianificazione e controllo ed agli assetti organizzativi conseguenti ormai ampiamente utilizzati e consolidati (ad esempio, sistemi di pianificazione e controllo in organizzazioni di grandi dimensioni<sup>17</sup> o modelli di *project management* per un'architettura multi progettuale<sup>18</sup>).

La prima caratterizzazione, il primo invariante per la definizione dell'architettura di una dinamica partecipativa che si ispira all'Agorà è quindi quello che distingue due grandi livelli di azione: il livello progettuale da quello multi progettuale, per dirla con un linguaggio meno teorico e più legato alle metodologie ed agli approcci più attuali, la necessaria differenziazione che deve

<sup>16</sup> Regione Toscana, il portale della formazione a distanza Trio, community "AIF - Formazione Professionale e Certificazione delle Competenze", [www.progettotrio.it](http://www.progettotrio.it)

<sup>17</sup> LT, [www.taccone.net](http://www.taccone.net), sezione *experience collection* anche per le altre esperienze qui citate

<sup>18</sup> LT, "Come realizzare un DSS per il project manager: il planning del progetto", Office Automation, aprile '87

essere fatta tra il *problem solving* ed il *problem setting*, laddove il punto critico ed essenziale dell'attenzione deve rivolgersi sull'integrazione tra i due livelli.

Secondo pilastro dell'architettura metodologica, la piramide rovesciata, anche questo un principio forse abbastanza inusuale per le nostre organizzazioni ma essenziale: qualunque forma organizzativa si deve mettere al servizio della e per la comunità, tanto più vero in un caso come questo in cui si cerca di modellare e di creare una forma organizzativa funzionale allo sviluppo ed alla crescita culturale del network sociale.

Terzo principio organizzativo, l'estrema flessibilità e leggerezza che deve avere la struttura di coordinamento, spesso anche detta cabina di regia.

Quindi solo tre criteri base che sono comunque sufficienti per delineare una forma architettonica come quella schematicamente riportata in figura 1, dove appaiono evidenti:

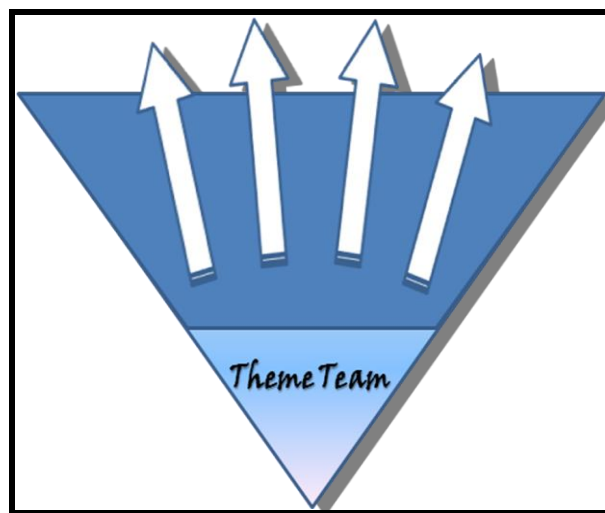


Figura 1 - Architettura metodologica dell'Agorà

- il simbolo della piramide rovesciata (la tipica forma organizzativa con cui il *management* si mette generalmente al servizio del settore *operation*);
- la linea di coordinamento che delimita l'ambito in cui opera la cabina di regia o il gruppo di coordinamento, qui anche detto *Theme Team* (**TT**, termine già utilizzato in alcuni metodi come il *town meeting*), rispetto al quale si svolge primariamente l'azione del *problem setting* (da notare: un unico processo unitario che si svolge su un piano orizzontale);
- le linee di sviluppo del *problem solving* vero e proprio che sono portate avanti in modo verticale - quindi su piani di azione trasversali al precedente - e per una serie di direttrici scelte e valutate dal TT, che costituisce pertanto il livello di coordinamento necessario e sufficiente per gestire tutto quello che viene complessivamente prodotto nell'Agorà.

Entrambi i piani di azione - o, per meglio dire, le due tipologie di piani di azione - sono completamente immersi nell'Agorà, non configurano delle strutture ulteriori o sovrainposte, ma vengono formati, curati ed anche

composti con le persone che appartengono alla comunità per la quale esse stesse operano.

Questo è il vero principio chiave di questo approccio metodologico, un nuovo modo per vedere le organizzazioni nascere dall'interno secondo una logica di antropizzazione sociale auto-organizzata: non si tratta quindi di forme organizzative che si vanno a sovrapporre rispetto alla struttura sociale esistente, ma di comunità sociali che vanno ad assumere, secondo una dinamica abbastanza naturale che non deve essere mai forzata o imposta dall'esterno, una forma più funzionale per il benessere della collettività.

## **Organizzazione e funzionamento dell'Agorà**

Per capire concretamente come si costituisce un'Agorà e come essa si può organizzare per operare al servizio della comunità, conviene seguire il suo sviluppo fin dalla sua fase iniziale, dove è necessario formare il primo piano di azione e bisogna quindi ben comprendere quali sono le priorità tra le varie attività possibili.

Qui occorre operare soprattutto attraverso il livello di gestione multi progettuale (ad esempio, in molte organizzazioni – e peraltro anche da moltissimo tempo - è d'uso procedere prima di tutto ad una raccolta delle idee, degli spunti e delle problematiche di maggior interesse, ma anche la tecnica dei sondaggi è molto utilizzata in contesti sociali più allargati) che vuol dire, su un piano pratico, individuazione da parte del TT di un insieme di tematiche prioritarie che appaiono, almeno in fase iniziale, come le più significative.

Ed in questa fase è fondamentale il contributo fornito dagli *stakeholder* dell'Agorà per scegliere le tematiche principali, ovvero le prospettive rispetto alle quali conviene affrontare, almeno inizialmente, il problema.

Nel nostro caso, il Life Long Learning, una problematica già aperta fin dalla strategia europea di Lisbona 2000, trova una sua prima delineazione puntuale con la dichiarazione di Maastricht del 2004 ("*... quadro delle qualifiche europeo aperto e flessibile ... basato principalmente sulle competenze e sui risultati dell'apprendimento. Esso rafforzerà lo stretto legame fra i sistemi di educazione e di formazione, costituirà il riferimento per la validazione delle competenze acquisite attraverso percorsi non formali e sosterrà il regolare ed efficace funzionamento dei mercati del lavoro europeo, nazionali, settoriali ...*"), una premessa di valore a tutte iniziative di cambiamento attualmente in atto nei vari contesti nazionali ed europei.

Un forte problema quindi di integrazione tra mondo del lavoro ed *education* o, per usare il linguaggio più tipico del sistema regionale toscano (ricordiamoci che questa Agorà è nata ed è attualmente operante soprattutto all'interno del contesto toscano), integrazione tra istruzione, formazione e lavoro, intendendo chiaramente tutte le altre varie sfaccettature esistenti, come la formazione



professionale o continua, l'istruzione scolastica, tecnica, superiore o universitaria.

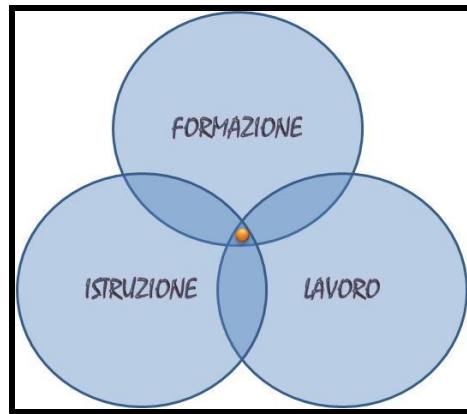


Figura 2 - Il sistema integrato del Life Long Learning

Nel nostro caso, e se si vuole si potrebbe anche abbastanza generalizzare per altri problemi di integrazione, sono state individuate 4 diverse prospettive, le prime due, essendo pregiudiziali rispetto alle altre, con una priorità superiore dal punto di vista temporale.

Esse riguardano aspetti chiave per ogni problema di integrazione, a maggior ragione per un problema di integrazione del mondo del lavoro e della formazione.

La prima tematica è legata al **Contesto** in cui è immersa l'Agorà, nel nostro caso un contesto fatto soprattutto dall'Europa, dalle normative comunitarie e nazionali, da quanto fatto nelle altre regioni: è quello che sinteticamente è stato denominato Lo Spazio Europeo dell'Apprendimento.

Seconda prospettiva prioritaria è il **Linguaggio** specifico che viene utilizzato nel settore, che deve essere una base comune di riferimento per tutti i sistemi e gli operatori componenti.

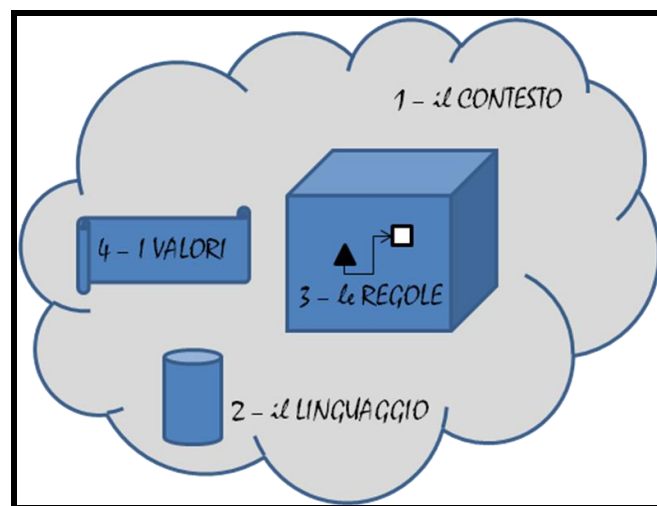


Figura 3 - Le prospettive di analisi del problema

Ne segue una terza anche questa molto generale, costituita dalle **Regole** di funzionamento del sistema che di volta in volta potranno essere analizzate secondo varie dinamiche e finalità, perseguendo le priorità emergenti nel settore in termini di esigenze di definizione delle procedure o delle regole presenti nel sistema oggetto di osservazione.

Quarta ed ultima dimensione collegata ai Valori specifici del sistema; almeno per questa Agorà LLL, la scelta è ricaduta su una tematica cardine per lo sviluppo efficace di tutto il sistema integrato, non solo estremamente urgente nel settore della formazione e dell'orientamento ma anche particolarmente richiesta dalla stessa comunità di operatori.

Stiamo parlando della definizione delle **Competenze** professionali del settore, una linea di ricerca e di sperimentazione aperta un po' dappertutto – in Italia, solo in qualche regione si comincia ad entrare in una fase di standardizzazione e normalizzazione – che sta conducendo all'individuazione delle professionalità tipiche per gli operatori secondo un approccio per competenze abbastanza universale per qualunque sistema di professionalità (dall'analisi dei processi organizzativi fino al meta quadro europeo EQF).

All'interno di ciascuna di queste 4 aree problema, il TT – ovvero un gruppo ristretto di persone a contatto anche con gli *stakeholder* del sistema in esame - ha il compito di individuare problemi molto specifici e concreti, stabilendo tempi e modalità di azione, evitando sovrapposizioni, cercando di curare le sincronizzazioni e le integrazioni tra i vari piani progettuali, lanciando di volta in volta e coinvolgendo su questi piani (chiaramente più di *problem solving* che di *problem setting*) tutti i contributi, le idee, le disponibilità che è possibile raccogliere all'interno dell'Agorà.

**Direttamente dalla 1° riunione operativa del gruppo di lavoro, sono avviati 4 temi di approfondimento:**

- **IL LINGUAGGIO DELLA FORMAZIONE**
- **LE REGOLE DEL SISTEMA**
- **LO SPAZIO EUROPEO DELL'APPRENDIMENTO**
- **LE COMPETENZE DEL PROCESSO DI APPRENDIMENTO**

Il **METODO** che seguiremo per affrontare queste problematiche è il seguente:

- affrontare un problema specifico alla volta
- con obiettivi di progetto concreti e risultati in tempi rapidi (non più di 3-4 mesi in genere)
- gruppo sempre aperto al contributo di tutti
- metodologia consigliata: brainstorming
- fasi di lavoro secondo il classico ciclo di problem solving (analizzare, progettare, valutare, implementare)
- occhio anche al problem setting (decisivo per raggiungere obiettivi realistici)

Seguendo queste regole minime, avete piena libertà per organizzarvi come meglio credete, di ogni gruppo io sono solo il vostro portavoce !

Buon lavoro ed a presto

Luigi Taccone  
Coordinatore gdl FP

Nel nostro caso specifico sono stati inizialmente individuati quattro diversi problemi, uno per ogni specifica tematica, con tempistiche di azione differenti anche se sono stati avviati tutti insieme ai primi di novembre 2008 (nel riquadro è riportato il primo messaggio pubblicato dalla *community* sulla piattaforma Trio).

Se questo descrive sia pur succintamente la fase di avvio, il resto è soprattutto governo dell'Agorà o management di più gruppi di lavoro operanti in parallelo o in senso trasversale, ma sempre in modo unitario ed integrato.

In effetti, l'organizzazione interna si articola in un TT molto leggero a struttura dinamica e geometria variabile, prevede giusto una figura – l'amministratore dell'Agorà – che faccia da pivot, come coordinatore del gruppo, per tener conto di tutte le relazioni esistenti con gli *stakeholder* e soprattutto con le figure necessarie per guidare i singoli *problem solving*, i cosiddetti Facilitatori di Problema (**FP**).

Questi soggetti, il cui profilo professionale è per certi versi innovativo anche se possono confondersi con altre forme di facilitazione oggi molto di moda, devono soprattutto possedere una marcata competenza relazionale per supportare e promuovere le attività del gruppo di lavoro mentre, anche in base all'esperienza avuta, non è molto importante se non hanno grandi conoscenze specifiche in materia.

Una conoscenza non approfondita sulle varie tematiche affrontate potrebbe addirittura aiutarli a favorire il dialogo e lo sviluppo delle idee da parte dei componenti dell'Agorà, in quanto consentirebbe loro di posizionarsi in modo più empatico e di essere meglio accettati nel loro ruolo specifico.

Il loro compito principale è comunque quello di promuovere il dibattito seguendo un metodo abbastanza classico di analisi del problema /ricerca delle soluzioni (sono molti i riferimenti teorici di metodo ai quali possiamo ispirarci, per semplicità qui ci riferiamo al metodo di *brainstorming* o anche al ciclo P-D-C-A di Deming per la Qualità).

Può anche essere interessante ricordare varie esperienze condotte negli anni '90 in associazioni territoriali (come Api Toscana) o presso diverse imprese toscane (ad esempio, The Bridge di Firenze o System di Livorno) in cui furono definite precise regole aziendali interne all'organizzazione proprio per moderare, definire e svolgere in modo efficace e costruttivo un dibattito ordinato in grado di portare soluzioni concrete verso il vertice aziendale<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> LT, [www.taccone.net](http://www.taccone.net), sezione *experience collection* anche per le altre esperienze qui citate

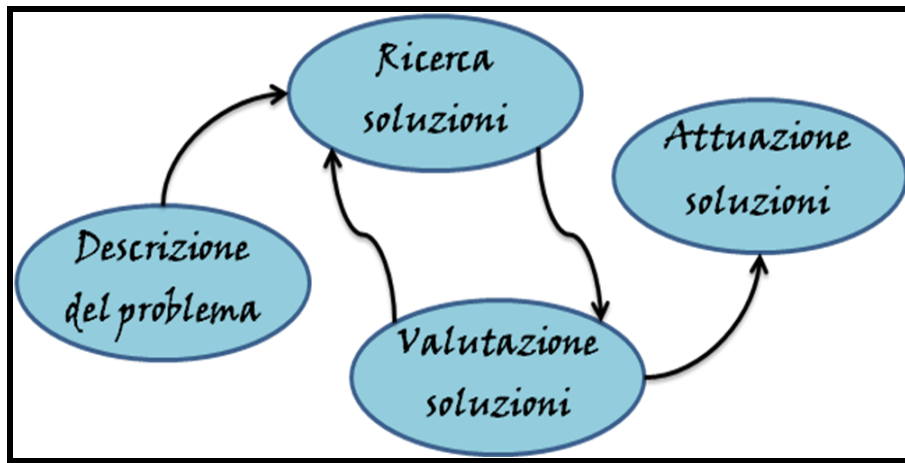


Figura 4 - Il ciclo di brainstorming

Sempre sul ciclo del brainstorming, occorre qui sottolineare come la sua azione operativa si sviluppa e si integra tra tutti e due i livelli di azione già precedentemente menzionati, cioè tra il livello relativo alle azioni strategiche e quello relativo alle azioni più progettuali.

Pertanto, nelle varie fasi del ciclo, l'autonomia – ferma restando la tempistica e gli obiettivi preassegnati - dei gruppi progettuali si avverte maggiormente nelle fasi di condivisione/descrizione del problema e di ricerca/elaborazione delle soluzioni mentre, per quanto riguarda le fasi di scelta e di implementazione, il ruolo del TT ritorna ad essere preminente, essendo chiamato a valutare le soluzioni più efficaci ed a definire, anche se sempre in modo congiunto, le modalità implementative più opportune.

Indubbiamente, quali che siano le varie differenze di approccio che il singolo caso problematico potrebbe suggerire, il riferimento teorico principale va comunque ad H. A. Simon, premio Nobel per l'economia nel '78 per le sue ricerche pionieristiche sul processo decisionale nelle organizzazioni economiche.

Sulle modalità con cui si sta svolgendo questo confronto, nell'ambito dell'Agorà LLL sono state sperimentate forme diverse per il TT, ad esempio inizialmente operava un gruppo più stabile e ristretto sostituito poi con una configurazione più dinamica, mentre gli stessi FP si stanno alternando nella conduzione dei gruppi di lavoro denunciando comunque una buona flessibilità del ruolo.

## Livelli di interazione

Se è vero che sul piano organizzativo il funzionamento dell'Agorà sembra sufficientemente governato, potendosi d'altronde rifare a criteri oramai ampiamente sperimentati (dalle modalità di lavoro dell'antica *polis* greca, passando per lo *scientific management* fino ad arrivare alle teorie organizzative più attuali come il toyotismo o la *learning organization*, sono molte le tecniche consolidate anche in altri ambiti ed in grado comunque di sviluppare un alto livello di partecipazione), sul piano invece delle modalità di comunicazione e di

azione, o per essere più precisi di interazione, ci vuole una certa attenzione applicativa anche per valutare appieno le potenzialità offerte dall'attuale livello tecnologico.

Ma prima di esaminare gli aspetti tecnologici della comunicazione, occorre focalizzare quali sono i processi o le funzioni fondamentali svolte in un'Agorà.

Ad un livello molto essenziale di rappresentazione, possiamo ridurre a solo tre tipologie le funzioni fondamentali svolte all'interno dell'Agorà.

La prima è legata alla diffusione dell'**informazione** di base per tutti i componenti dell'Agorà, in modo da creare ed alimentare un sufficiente livello di consapevolezza, premessa necessaria per il dibattito e per la generazione delle idee: l'informazione è chiaramente una componente essenziale, pregiudiziale per tutte gli altre, però non è la sola a svolgere un ruolo determinante.

A questa si associano, infatti, almeno altre due funzioni che devono essere ben esplicitate e strutturate all'interno di un'Agorà proprio per garantire il massimo della funzionalità anche in termini di trasparenza, produttività, efficacia e visibilità (anche verso l'esterno).

Si tratta della funzione cosiddetta di **memoria**, che serve per creare un minimo di ordine e di consequenzialità nel processo partecipativo mantenendo una traccia chiara e sintetica di tutto lo sviluppo del processo decisionale almeno in relazione alle sue componenti principali (risultati intermedi e finali, momenti chiave, tempistica ecc.); e della funzione di **sviluppo**, comprendente tutte le fasi di elaborazione, *design* e ricerca che ricorrono nei vari momenti di sviluppo della creatività individuale, di gruppo e di progettazione congiunta.

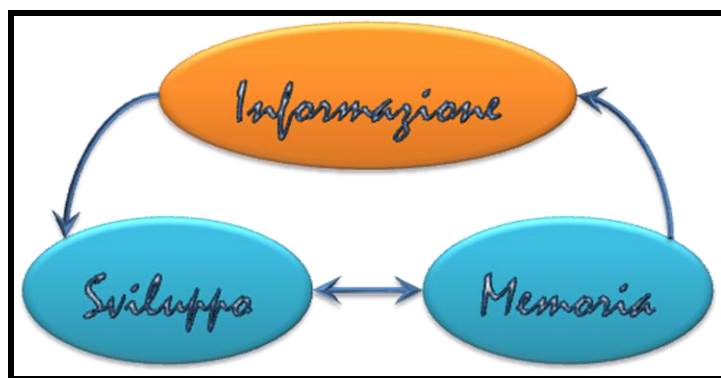


Figura 5 - Funzioni fondamentali nell'Agorà

Questo schema, pur nella sua semplicità, può anche servire a rendere conto di molte esperienze partecipative che, pur avviate con molto entusiasmo e superata anche una fase di diffusione tipica quasi da contagio, lentamente rallentano e si vanno ad arenare nel disinteresse generale: le chiamiamo di solito carenze di organizzazione, per essere più precisi, mancanza in qualche funzione fondamentale (quella di memoria, ad esempio, è molto spesso

sottovalutata, abbastanza comune per i gruppi che nascono nella rete, ma in realtà è una funzione fondamentale per superare la gobba evolutiva di un'ipotetica curva ad esse).

Ma se queste – Sviluppo, Informazione e Memoria (**SIM**) – sono le tre funzioni fondamentali che occorre strutturare all'interno di un'Agorà, dobbiamo anche chiederci come le possiamo supportare con le tecnologie odierne.

Intanto un cenno è doveroso per le tante tecnologie che, ad un livello anche più progettuale, facilitano la cooperazione e la partecipazione (e non solo, ma anche la condivisione, l'apprendimento, la co-progettazione) all'interno di un gruppo di lavoro, ad esempio il leggio elettronico o la lavagna interattiva molto diffusa soprattutto all'estero (e qui si potrebbe ricordare la sperimentazione condotta presso la CCIAA nel 2006 da Firenze Tecnologia con il Gruppo Websemantico<sup>20</sup>, dove furono confrontate tra loro varie tecniche, svolte in parallelo, di gestione di gruppi e di *brainstorming*<sup>21</sup>).

Ma aldilà di queste tecnologie specifiche, c'è da chiedersi, in termini più generali ed allargati, quali coerenze tra media e finalità si debbano definire rispetto alle tre funzioni fondamentali, visto che le modalità di comunicazione oggi possono essere attuate in vari modi, vi sono molte più possibilità rispetto ai tempi degli antichi greci (che non per nulla imponevano dei precisi limiti demografici alle loro città stato) potendo contare sull'evidente vantaggio dato dal collegamento a distanza.

Ad esempio, nella nostra Agorà LLL, per diffondere l'informazione di base in modo sufficientemente diffusivo, viene per ora utilizzato soprattutto un sito web (che ha centinaia di contatti quotidiani e delle news periodiche - ogni quindici giorni circa - per informare sui fatti salienti e preparare agli eventi successivi).

Si cerca soprattutto di informare su cosa sta effettivamente succedendo nel settore, ci si limita sulle interpretazioni di parte, l'obiettivo è innalzare il livello di attenzione ed accrescere la consapevolezza nella comunità: però tutte queste cose, che rappresentano nient'altro che la **Comunicazione** di base per la comunità, possono benissimo essere attuate in altri modi (immaginiamo ad esempio possibili Agorà gestite da un ente locale con la propria pubblicazione istituzionale o da un'associazione o un'organizzazione privata di medie dimensioni attraverso il loro giornale interno).

Per quanto riguarda poi la funzione di sviluppo, esiste una dimensione di confronto che è indissolubilmente legata all'interazione diretta, alla **Piazza**, la piazza certo non virtuale, ma quella reale che si deve animare attraverso i dibattiti o le discussioni di gruppo, irrinunciabile per lo sviluppo del momento dialogico ed indipendentemente dalla dimensione complessiva di tutta la comunità (anche in una grande multinazionale in un certo momento della

<sup>20</sup> Gruppo WebSemantico, <http://www.websemantico.eu>

<sup>21</sup> LT, Knowledge Management, <http://www.taccone.net/news/commento2maggio.html>

giornata possono essere attivi anche 100 gruppi di miglioramento, ma ciascuno di essi è sempre costituito da un numero limitato di persone, generalmente da 4-5, al massimo 10 persone: solo così è possibile avere un confronto reale ed inclusivo, senza contrapposizioni di parte, permeato da valori come l'ascolto degli altri ed orientato alla formazione delle proprie opinioni, dal quale successivamente possono scaturire idee e soluzioni condivise).

Quindi la piazza intesa come il tavolino del caffè, la piazza aperta, la biblioteca, uno spazio qualunque a disposizione ma che va scelto in modo opportuno: anche la logistica è una dimensione molto importante della metodologia.

Per restare alla nostra Agorà LLL, molto significativa è stata ad esempio la prima riunione svolta all'interno della facoltà di Scienze della Formazione occupata, così le riunioni organizzate presso il Centro per l'Impiego (molto stimolante è Novolab, un centro innovativo creato all'interno del polo universitario fiorentino) o all'interno delle biblioteche: se aumenta la coerenza della dimensione logistica, si possono creare nuovi stimoli e sinergie ulteriori per lo sviluppo e la generazione di nuove idee.

Se la generazione delle idee avviene nella piazza reale, indubbiamente può esistere anche un livello di generazione collettiva (la creatività connettiva, come la chiama Carlo Infante su Facebook, già citato). Personalmente credo vi siano ancora dei limiti a tutto questo, la generazione della creatività condotta esclusivamente attraverso il mezzo tecnologico sembra far parte più del futuro del web (fino alla realtà virtuale più avanzata ed immersiva) anche se sembra una linea di ricerca tra le più promettenti.

Ma se il livello tecnologico attualmente disponibile presenta dei limiti sul piano della concreta applicazione metodologica, sicuramente oggi è ampiamente in grado di assolvere la funzione di memoria, di tenere traccia del processo decisionale e partecipativo e farne una sintesi strutturata: basta il **Web 1.0** !

Nell'Agorà LLL questo è stato ottenuto grazie alla piattaforma *web learning* Trio della Regione Toscana che ha dedicato alle attività del gruppo un intero forum dove sono memorizzati gli elementi essenziali di tutti i vari problemi lanciati e discussi nella comunità, i risultati conseguiti, gli appuntamenti principali.

Questo è un tipo di comunicazione che si differenzia rispetto al primo relativo alla diffusione dell'informazione: qui vanno considerati soprattutto i risultati del lavoro sul campo ed il calendario temporale necessario per seguire la successione dei vari impegni, sostanzialmente per "tenere traccia della vita dell'Agorà".

Eppure, anche se abbiamo coperto in questo modo le tre funzioni principali con tre livelli di interazione e di comunicazione in modo abbastanza schematico e coerente, manca ancora una componente comunicativa fondamentale, che tutti noi utilizziamo in tante dinamiche sociali e partecipative ma che spesso ci dimentichiamo di progettare e strutturare alla stessa guisa delle altre.

È la componente informale che, come rappresentato in figura, determina la definizione di altre due modalità comunicative di interazione.



Figura 6 - livelli di interazione comunicativa nell'Agorà

Una è quella del **Pettegolezzo**, la dimensione naturale della relazione diretta ed informale che può essere ottenuta in molti modi, attraverso un momento di convivialità, una cena, una simpatica spettegolata, un momento di socializzazione, tutti necessariamente al di fuori di quelli che precedentemente abbiamo riportato nel concetto della piazza.

Ed un'altra componente informale più relazionale, da vedere sempre in modo poco strutturato ma comunque ben definita sul piano metodologico, è quella che si può realizzare in ambiti tecnologici **Web 2.0** attraverso reti associative (*professional network* come linkedin o *social network* come face book); entrambe servono ad irrobustire e potenziare lo scambio integrato ed i rapporti di relazione tra le funzioni fondamentali del SIM.

Si viene così a configurare un quadro complessivo composto da ben 5 diversi canali di comunicazione possibili: l'Agorà di per sé non li richiede tutti e cinque insieme (d'altronde le agorà funzionavano bene anche in tempi antichi pur con certe limitazioni; da notare inoltre, in una specie di confronto epocale, che la vera differenza con il passato non è sul piano delle funzioni ma su quello delle modalità di interazione, essendo chiaramente assenti a quei tempi le modalità connesse al web, ovvero quelle posizionate in figura sulla destra), ma è chiaro che l'utilizzo combinato ed integrato dei vari canali comunicativi permette di creare delle Agorà molto più potenti, funzionali, produttive ed efficaci.

In definitiva, con l'attuale livello tecnologico, sono già disponibili e possono essere opportunamente progettate ben 5 diverse modalità di interazione:

1. la comunicazione di base per soddisfare le esigenze informative della comunità, da attuare attraverso le funzioni base della rete (siti, pagine html, e-mail, blog) o con mezzi più tradizionali, come i prodotti cartacei;



2. il gruppo di confronto reale in piazza, il lavoro coordinato da un FP specifico che si svolge in contesti definiti in modo coerente rispetto alle tematiche di discussione (il luogo può deprimere o stimolare ed esaltare la creatività);
3. una piattaforma web strutturata in grado di tenere traccia in modo ordinato della vita dell'Agorà e dello sviluppo del processo decisionale svolto all'interno;
4. l'interazione sociale più informale come un'occasione conviviale, una simpatica cenetta, una spettegolata (la "democrazia è chiacchierona"<sup>22</sup>, quindi va alimentata anche o forse soprattutto con chiacchiere);
5. il web 2.0, ovvero l'utilizzo di reti social network come fb o linkedin che possono facilitare relazioni e espressioni meno formali da parte di chiunque, esplorando e ricercando le informazioni anche in altre comunità.

Cinque canali diversi, cinque protocolli di comunicazione interconnessi tra loro che si rafforzano reciprocamente rispetto alle funzioni che sono chiamati a svolgere, e che non sono mai alternativi tra loro: in realtà ognuno di loro può andare a coprire solo alcune parti del modello funzionale (utilizzarne solo uno di questi forzandolo ad assolvere tutte e tre le funzioni SIM previste, porta sicuramente ad un insoddisfacente funzionamento dell'Agorà).

Questo non vuol dire che un'Agorà deve usare tutti i canali di comunicazione possibili, ma quanto più riesce a combinare le potenzialità dei vari canali, tanto più diventa efficace.

In questo senso è facile capire perché alcuni gruppi di discussione, magari lanciati solamente su facebook, finiscono presto per sterilirsi, oppure perché certe iniziative di processi partecipativi, pur gestite con un sito web apposito, pecchino di trasparenza o di condivisione per tutta la comunità potenzialmente interessata.

C'è infine un'ultima questione propriamente metodologica, connessa alla **Valutazione della qualità** del funzionamento dell'Agorà.

L'efficacia complessiva dell'Agorà si misura da una sola prospettiva ed in vari modi: dal punto di vista delle soluzioni che produce, della loro efficacia e validità, dalla loro valenza, dall'attenzione che riserva loro il tavolo politico o amministrativo, in ultima analisi da quanto si riesce ad incidere sulla formazione delle politiche e delle decisioni su aspetti di interesse dell'Agorà stessa.

Questa descritta corrisponde principalmente alla valutazione effettuata da un osservatore esterno, spesso con logiche ex-post e marginalmente anche in itinere: certamente deve essere accompagnata anche da criteri gestionali di regolazione e controllo in grado di monitorare in modo continuativo l'andamento ed il funzionamento dell'Agorà.

---

<sup>22</sup> Bruno Accarino, professore di Filosofia della Storia, Università di Firenze, intervento in "La crisi della Democrazia", Scuola di Formazione Politica A. Caponnetto, Comune di Firenze, 24.10.08

Va pertanto definita anche una dimensione specifica in grado di rappresentare l'efficienza interna di funzionamento: i criteri che abbiamo attuato, almeno nella sperimentazione dell'Agorà LLL, si rifanno al grado di astensione, alla capacità di allargare il consenso e la partecipazione, ai feedback ricevuti dagli stessi *stakeholder* ed all'affidabilità stessa del processo sia nel saper rispettare i tempi assegnati, sia nel saper conseguire i risultati previsti.

## **Osservazioni finali**

Anche se siamo ancora in piena fase di sviluppo, è possibile tracciare un primo bilancio di questa sperimentazione metodologica, anche in termini dei risultati finora ottenuti rispetto ai criteri di assicurazione qualità precedentemente delineati.

Inizialmente siamo partiti con un gruppo di una decina di persone in ambito Aif Toscana, ed oggi le news raggiungono diverse centinaia di operatori con una diffusione indiretta che va ben oltre il numero degli utenti diretti.

Le attese e le aspettative sono cresciute notevolmente, sono sempre di più gli operatori del settore ad informarsi e ad attendere con curiosità ed interesse risultati anche parziali.

Da un punto di vista dei livelli di funzionamento in termini di rispetto della tempestività e della affidabilità del processo, per ora i risultati sono molto soddisfacenti (certamente la sperimentazione è stata abbastanza facilitata per il fatto che il gruppo iniziale del TT era molto competente in materia: questo può essere un limite per la funzione del FP, ma è una grande garanzia sia per la corretta impostazione del lavoro in fase iniziale sia per definire il giusto network relazionale con tutti gli *stakeholder*).

Entro fine febbraio i primi quattro problemi affrontati dovrebbero arrivare tutti a conclusione nei tempi previsti e presto saranno avviati problemi ulteriori e più specifici.

Da un punto di vista metodologico, appare evidente anche la necessità di ulteriori sperimentazioni in altri campi di applicazione o su comunità che non siano solo comunità ristrette o limitate a certe categorie di operatori (anche se in questo caso l'Agorà LLL richiama potenzialmente diverse decine di migliaia di operatori solo in Toscana) ma siano più larghe ed aperte ad una varietà maggiore di componenti.

In questo contesto stiamo ora cercando di avviare anche @Lè, un'altra Agorà su Lavoro ed *Education*, un po' diversa da questa che è essenzialmente una comunità di esperti, una comunità che nasce direttamente dalla vera piazza fiorentina, dall'associazione PiazzArt<sup>23</sup> (Firenze, Quartiere 1, Oltrarno).

---

<sup>23</sup> LT, Progetto @Lè, cause su Facebook, <http://apps.facebook.com/causes/163278?m=0a22b152>

@Lè è un esempio importante di come i processi di cambiamento possono e devono partire necessariamente dal basso per intercettare la voglia diffusa di fare qualcosa di concreto per lo sviluppo del proprio territorio (qui da segnalare anche il percorso partecipato condotto dall'assessore Cristina Bevilacqua per definire il regolamento per la partecipazione nel Comune di Firenze). 19

Insomma, un nuovo *demos* sembra farsi strada, forse casualmente o forse causalmente, quasi fosse la vera risposta all'attuale crisi di valori, ma anche a quelle finanziarie, climatiche, ambientali e sociali.

\*\*\*\*\*

## Profilo dell'autore

Luigi Taccone, formatore e consulente, negli anni '80 collaborava con Elea<sup>24</sup> a Firenze, in particolare sui sistemi esperti e sui processi decisionali, dedicandosi anche alla ricerca ed allo sviluppo di metodologie di analisi e progettazione organizzativa<sup>25</sup>. Passa poi ad attività di consulenza per Api Toscana<sup>26</sup>, sul tema del *problem solving*<sup>27</sup> fonda la Tac srl, sperimentando lo sviluppo di sistemi decisionali a supporto di organizzazioni pubbliche e private.

Alla fine degli anni '90 e inizio 2000 collabora al Progetto Trio (con lo sviluppo tra l'altro di una comunità di operatori del sistema toscano della formazione) e successivamente con Confindustria<sup>28</sup> dove si occupa in particolare di gestione multi progettuale dei progetti di servizio per il sistema di imprese, dando vita ad una prima forma associativa delle imprese formative.

Lasciata questa attività nel 2004 si impegna in attività di consulenza e formazione per lo sviluppo e la crescita del sistema LLL utilizzando criteri e metodi dei "circoli di studio" appena proposti a livello locale. Si tratta di attivare gruppi di discussione e confronto per realizzare un sistema di rete informale tra gli *stakeholder*, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione, di partecipazione e di co-progettazione (dalle piattaforme di e-learning alle lavagne interattive).

Nel 2005 sostiene e diffonde l'idea Learnnet<sup>29</sup>, un progetto basato sui principi della *social accountability* (SA 8000) per verificare le possibilità di introduzione, accanto alle logiche ed alle regole regionali esistenti per le agenzie formative, di forme di responsabilità sociale nel settore dell'apprendimento<sup>30</sup>.

Dal 2006 è membro del Consiglio Direttivo Aif Toscana.

---

<sup>24</sup> Elea, la prima società di consulenza e formazione italiana fondata nel '79

<sup>25</sup> LT, "Metodi e tecniche MAPS per il progetto di sistemi informativi", manuale Elea, '88

<sup>26</sup> API Toscana, associazione piccole e medie imprese

<sup>27</sup> LT, "Problem solving per l'Impresa", inserto Api Strategie, periodico dell'Api Toscana, aprile '96

<sup>28</sup> Confindustria Toscana Servizi, struttura di servizi di Confindustria Toscana, Firenze

<sup>29</sup> Progetto informale tra stakeholder

<sup>30</sup> LT, "La formazione nelle imprese toscane", Irpet, Idee sulla Toscana, giugno '06