

TRAVIERSO LUCIA

*Dottorato di Ricerca in Scienze Sociali*  
*Curriculum Psicologia e Scienze Cognitive*  
*Tutor: Prof.ssa Andreina Bruno*

*XXXVII Ciclo*

**RELAZIONE SUL PROGETTO DI RICERCA**

**A.A. 2022/2023**

**PARTECIPAZIONE PUBBLICA E APPRENDIMENTO  
ORGANIZZATIVO: IL RUOLO DEGLI ENTI LOCALI**

## **ABSTRACT**

In letteratura, un corpus significativo di ricerche vede centrale il costrutto della partecipazione pubblica, tale da contribuire a definire il fenomeno, gli attori del processo partecipativo, ad evidenziare i benefici che la partecipazione persegue, nonché i modi per arginare le difficoltà che essa comporta. Inoltre, la partecipazione pubblica viene valorizzata come un aiuto all'apprendimento organizzativo (Rowe & Shepherd, 2002). La partecipazione pubblica può, infatti, rappresentare un'esperienza di apprendimento per le parti coinvolte, ampliando la possibilità di dialogo e la ricerca congiunta di soluzioni (Chavez & Bernal, 2008). Nonostante ciò, ci si continua ad interrogare su come far sentire ai cittadini che la loro voce conta, su quali strumenti e sul modo in cui le istituzioni dovrebbero investire per evitare che si inasprisca la disillusione dei cittadini verso la politica (équipe del Mediatore europeo, 2019). La presente ricerca si inserisce all'interno di questo dibattito per offrire un proprio contributo. Rileggendo la partecipazione pubblica attraverso il concetto di apprendimento organizzativo, riferendosi più propriamente al Modello SECI e alla Spirale SECI concettualizzate da Nonaka e Takeuchi (2019), e partendo da una mappatura circa la distribuzione sul territorio italiano di processi partecipativi, per individuarne le caratteristiche principali, questo studio si pone l'obiettivo di capire come e se l'Ente locale italiano può essere un'impresa che, attraverso i processi di partecipazione pubblica, crea innovazione continua e in che modo, chi interpreta la funzione di coordinamento può contribuire alla creazione e alla pratica della conoscenza, così come teorizzata dalla Spirale SECI.

## **Introduzione**

In letteratura, un corpus significativo di ricerche vede centrale il costrutto della partecipazione pubblica, tale da contribuire a definire il fenomeno, gli attori del processo partecipativo, ad evidenziare i benefici che la partecipazione persegue, nonché i modi per arginare le difficoltà che essa comporta. Eppure, a livello Europeo ci si continua ad interrogare su come far sentire ai cittadini che la loro voce conta, su quali strumenti e sul modo in cui le istituzioni dovrebbero investire per evitare che si inasprisca la disillusione dei cittadini verso la politica (équipe del Mediatore europeo, 2019). Rispetto all'Italia, nonostante la partecipazione sia ampiamente riconosciuta e in qualche modo regolamentata negli articoli degli Statuti regionali, il tasso di persone che non partecipano alla vita politica è salito dal 18,9% nel 2014 fino al 23,2% nel 2019 (Istat 2020<sup>1</sup>). La partecipazione politica avviene in modo soprattutto indiretto e poco per via attiva. I giovani, in età tra i 14 e i 24 anni, sono i più coinvolti dalla politica attiva. Per quanto riguarda le differenze di genere, le donne si occupano meno di politica rispetto agli uomini. Il divario di genere è legato all'età, è inesistente tra i più giovani (14-17 anni) e cresce progressivamente a partire dai 20 anni, diventando particolarmente evidente dopo i 60. Dal punto di vista territoriale, il distacco dalla vita politica è più rilevante nelle regioni del Sud dove il 30,6% non partecipa in alcun modo rispetto al 18,3% del Nord e al 21,6% del Centro Italia. La partecipazione politica è direttamente proporzionale al titolo di studio: il 38,8% di chi ha al massimo la licenza elementare si mostra totalmente indifferente alla partecipazione politica rispetto al 17,1% dei diplomati e all'8,8% dei laureati. Inoltre, al crescere del titolo di studio si riducono notevolmente le differenze di genere. L'assenza di partecipazione politica è legata alla dimensione lavorativa riguarda il 16,6% degli occupati e il 30,7% dei disoccupati.

## **STATO DELL'ARTE**

### **La partecipazione pubblica**

#### *Definizione del costrutto*

Definita con nomi diversi (processo decisionale interattivo, impegno deliberativo, dialogo civile, ecc.) (Ianiello et al., 2019) la partecipazione non sempre viene definita in maniera univoca. Gli studi sul tema, infatti, evidenziano visioni differenti del fenomeno (Sani, 1996). Da una parte, vi è la preferenza per la definizione ristretta del concetto, che classifica come comportamenti partecipativi solo alcuni tipi di azione (esercizio del voto, militanza in partito/movimento politico, appoggio ad un

---

<sup>1</sup> Dati raccolti tramite l'uso di due modelli di rilevazione: un modello di rilevazione somministrato tramite intervista diretta con l'ausilio di un intervistatore e un modello somministrato per autocompilazione.

candidato, richiesta di intervento da parte di un organo del governo per la risoluzione di problemi ecc.). Altri preferiscono definizioni più ampie, considerando nella definizione di partecipazione azioni che direttamente o indirettamente tutelino interessi o valori, dirette a conservare o mutare gli equilibri di forza nei rapporti sociali, o ancora azioni intraprese dai cittadini nell'ambito di sfere sociali diverse e solo indirettamente collegate alla politica. In ogni caso, per circoscrivere il fenomeno potrebbe essere rilevante il significato che gli attori attribuiscono alle loro azioni (Sani, 1996). La review meta-analitica di Talò e colleghi (2014) sistematizza diverse definizioni di partecipazione, evidenziando queste differenti posizioni. Heller e colleghi (1984) definiscono la partecipazione sociale (civica o cittadina) un processo in cui gli individui prendono parte al processo decisionale nelle istituzioni, nei programmi e negli ambienti che li riguardano. Similmente, Fung e Wright (2001), così come Maks-Kryszkowska e colleghi (2022) intendono la partecipazione dei cittadini un modo per approfondire i modi in cui le persone comuni possono effettivamente partecipare e influenzare le politiche che influenzano direttamente la loro vita. Per Rollero e colleghi (2009), la partecipazione politica va intesa strettamente come interesse per la vita politica, che può assumere diverse forme e sfociare in coinvolgimento diretto o un'azione politica diretta. Questa forma di partecipazione conta due diverse dimensioni: la partecipazione latente, che corrisponde al coinvolgimento psicologico dei cittadini nella politica con azioni che vanno dal tenersi informati sulla politica alla discussione di problemi; e la partecipazione manifesta, che comprende i comportamenti che favoriscono il contatto diretto con i rappresentanti politici, come il ricoprire una carica politica o la gestione della propaganda politica (Almond & Verba, 1963; Marsh & Kaase, 1979). Ekman e Amna (2009) distinguono fra tre tipi di partecipazione: politica, civile o latente, non partecipazione o disimpegno, che a loro volta includono due sottotipi. La partecipazione politica include partecipazione politica formale e attivismo, che può essere legale o illegale; la partecipazione civile o latente include il coinvolgimento sociale e l'impegno civico; infine, la non partecipazione o disimpegno include forme attive o antipolitiche e abitudini passive o apolitiche. Walgrave e Klandermans (2010) differenziano la partecipazione dalla mobilitazione, intendendo con la prima modelli di comportamento quasi stabili e ripetuti in tutti i contesti e tempo, e con la seconda un insieme transitorio di comportamenti legati ad una situazione specifica.

### *Finalità e vantaggi*

La mole di ricerche sul fenomeno permette non solo di comprendere quanto ampio sia il concetto di partecipazione pubblica nella definizione, ma permette anche di mettere in luce le finalità e i benefici che essa persegue e comporta, così come le difficoltà che si possono riscontrare nel sostenerla ed attuarla. Rispetto a finalità e benefici, la partecipazione dei cittadini è generalmente vista come un aspetto vitale della democrazia; molti teorici ne evidenziano gli effetti positivi sulla qualità della

stessa (Michels & De Graaf, 2010), ma gli effetti positivi riguardano anche altri ambiti. Infatti, la partecipazione aiuta ad educare la popolazione ai valori civili e alle responsabilità della comunità (Phillips, 1994, 1996; Barnes, 1999; Pratchett, 1999), aumenta la giustizia sociale (Moore & Elliott, 2016), consente ai governi di attingere a più fonti di informazioni, prospettive e potenziali soluzioni (Michels & De Graaf, 2010), aumenta la qualità della vita, migliora il benessere sociale, promuove l'empowerment sociale e rafforza il capitale sociale (Nussbaum, 1999; Keyes, 1998; Wandersman & Florin, 2000; Zimmerman & Rappaport, 1988; Putnam, 2000; Wollabaek & Selle, 2003). Inoltre, attraverso lo sviluppo e la promozione della cittadinanza attiva è possibile affrontare problemi di coesione sociale (Chandler, 2000), promuovere la fiducia nelle istituzioni, attraverso la riformulazione del rapporto tra Stato e società (Beierle, 1999; Chandler, 2000), aumentare la qualità e la legittimità delle decisioni politiche (Beierle, 1999; Fazi & Smith, 2006) e migliorare l'apprendimento organizzativo (Kim & Schachter, 2013); infatti nel caso dei governi locali, la partecipazione pubblica, riducendo la distanza tra questi e i cittadini, comporta benefici per entrambe le parti: i cittadini hanno accesso a maggiori e migliori informazioni sui governi, e quest'ultimi, ottenendo informazioni su preferenze e bisogni dei cittadini, possono migliorare le loro decisioni (Kim & Schachter, 2013).

#### *Strumenti, metodi e modalità*

Oltre alle molteplici differenze nelle concettualizzazioni e ai numerosi vantaggi, molteplici sono anche gli strumenti, i metodi e le modalità con cui la partecipazione viene favorita e promossa. Lowndes e colleghi (2001) suddividono le forme di partecipazione in cinque categorie:

- **Metodi consumistici:** principalmente orientati al cliente e riguardano principalmente aspetti dell'erogazione dei servizi. Tra questi possono essere annoverati schede di reclami/suggerimenti, sondaggi sulla soddisfazione dei servizi.
- **Metodi tradizionali:** ampiamente utilizzati nei governi locali e tradizionalmente associati alla partecipazione pubblica. L'esempio tipico di questi metodi è rappresentato dalle riunioni pubbliche.
- **Forum:** attività che riuniscono utenti di particolari servizi, residenti di un'area, individui interessati a questioni specifiche o persone che condividono interessi o background. Un esempio può essere l'utilizzo di team di comunità (Michels & De Graaf, 2010).
- **Innovazioni consultive:** metodi che cercano di consultare i cittadini su questioni particolari piuttosto che coinvolgerli in modo duraturo. Rientrano in questa categoria i panel (e recentemente digipanel) di cittadini e siti web interattivi. Inoltre, visti i recenti sviluppi tecnologici, può appartenere a tale categoria l'utilizzo delle più moderne App. La descrizione e l'analisi di Wilson e colleghi (2019) di un caso studio ambientato in un'area locale dell'Inghilterra, evidenzia gli aspetti positivi dell'uso di App nei processi decisionali. Il suo utilizzo, non richiedendo una quantità significativa di tempo,

permette di abbattere le barriere della partecipazione, aumentando il numero di cittadini coinvolti. Inoltre, la semplicità di utilizzo e l'uso di linguaggio comune, supera il problema del linguaggio tecnico-specialistico, tipico delle questioni politiche. Purtroppo, l'eccessiva semplificazione potrebbe portare le persone semplicemente a segnalare i problemi delle aree che abitano e attraversano.

- **Innovazioni deliberative:** metodi che incoraggiano i cittadini a riflettere su questioni che riguardano loro e le loro comunità, attraverso un processo deliberativo. Tra questi si evidenziano i focus group, le tecniche di visione, le giurie di cittadini e l'analisi dei bisogni della comunità.

### *Ostacoli e possibili soluzioni*

Nonostante l'evidenza dei benefici che la partecipazione, attraverso le sue modalità attuative, comporta per i governi, la comunità e per i cittadini che sono coinvolti, non è così semplice sostenerla, soprattutto perché è un processo dispendioso in termini di tempo (Ianniello et al., 2019; Lowndes et al., 2001). Ianniello e colleghi (2019) hanno, con il loro contributo, sistematizzato i principali ostacoli che si incontrano durante i processi partecipativi, proponendo possibili soluzioni per facilitarne l'attuazione, classificandoli in tre macrocategorie:

- **Fattori contestuali:** *Deficit informativo e asimmetrie tra i partecipanti:* Le principali conseguenze dei deficit informativi e delle asimmetrie per i processi di coinvolgimento sono la scarsa concentrazione e le aspettative irrealistiche, che possono essere superate pianificando interazioni sostenibili e sforzi di ricerca condivisi. *Atteggiamento dei funzionari pubblici:* I funzionari pubblici mostrano un scarso apprezzamento per il coinvolgimento pubblico (Sanderson, 1999), ripongono poca fiducia nelle capacità, nell'intelligenza e nell'esperienza della gente comune e mostrano capacità e volontà limitate di valorizzare la "conoscenza diffusa" (Campbell, 2010). Adottare uno stile di leadership trasformazionale (Raco, 2000), o la leadership facilitativa (Bussu & Bartels, 2014), può contribuire ad ottenere risultati migliori.
- **Disposizioni organizzative:** *Criteri di rappresentanza della comunità:* I principali problemi di rappresentanza della comunità riguardano la selezione dei partecipanti. Perché il problema sia arginato bisogna permettere ai diversi gruppi di stakeholder di trovare poter influenzare il processo sin dall'inizio, contribuendo alla definizione di obiettivi e programmi (Campbell, 2010). *Progettazione del processo:* definizioni confuse dei meccanismi di coinvolgimento e scarsa comprensione dei vantaggi e svantaggi dei diversi metodi possono mettere a rischio l'esito delle iniziative di partecipazione (Yang & Pandey 2011). L'uso di molteplici tecniche di coinvolgimento rafforza i risultati e garantisce che non siano influenzati dalla tecnica selezionata (Lowndes et al., 2006; French & Bayley, 2011). Inoltre, la decisione di utilizzare qualsiasi tecnica, o combinazione di tecniche, deve essere accompagnata da una valutazione del contesto in cui si svolgerà la partecipazione e del sottostante sistema di relazioni di potere

che permea ruoli e pratiche all'interno di una comunità (Cheyne & Comrie, 2002; McGuire, 2006; Thomson & Perry 2006).

- Modelli di gestione dei processi: *Dinamiche di gruppo*: perché i processi partecipativi tendono a essere dominati da gruppi minoritari ben organizzati o da individui che possono avere opinioni estreme, è importante adottare misure attive affinché non avvenga. *Qualità della collaborazione*: Se gli sforzi di coinvolgimento non sono gestiti con attenzione, la partecipazione dei cittadini può ritardare le decisioni, aumentare il conflitto, deludere i partecipanti e portare alla sfiducia; ciò può verificarsi anche dopo che i problemi sono stati inquadrati e le decisioni prese (Yang & Pandey, 2011). Per questo motivo il processo va istituzionalizzato (Landry & Angeles, 2011), se ne deve aumentare la durata (Cooper et al., 2006; Busenberg, 2007), e ne va assicurata la trasparenza (Agranoff, 2006).

### *Gli attori coinvolti*

Molti studi sulla partecipazione, adottando una prospettiva amministrativa e gestionale, si concentrano su come migliorare o progettare la gestione di questi processi (Lowndes & Sullivan, 2004; Edelenbos, 2000; Kicker et al., 1997), altri invece focalizzano la propria attenzione agli attori che prendono parte ai processi partecipativi. A tal proposito, è possibile individuare due filoni di ricerche, quelle che si concentrano sul ruolo dei cittadini (Marks-Kryskowska et al. 2022; Michels & De Graaf, 2010; Lowndes et al., 2001) e quelle che, invece, si focalizzano sulle convinzioni e sul ruolo di politici e amministratori (Nyholm & Haveri, 2009; De Vries, 2008).

In merito ai cittadini, Marks-Kryskowska e colleghi (2022), basandosi sulle opinioni delle autorità locali circa l'impegno dei cittadini negli affari pubblici, hanno individuato due tipologie di abitanti, distinguendoli in base al loro coinvolgimento nell'impegno pubblico. Le due tipologie individuate sono i residenti passivi e i residenti attivi, che a loro volta comprendono sotto tipologie. Ogni tipologia di residente è descritta sulla base delle motivazioni per cui, secondo i sindaci, i cittadini prendono o meno parte alla vita politica. I residenti passivi non sono interessati agli affari pubblici e si manifesta nella loro mancanza di partecipazione. All'interno degli atteggiamenti di passività sociale, i sottotipi distinti sono i soddisfatti passivi (la passività può derivare dalla soddisfazione dei residenti per la situazione del comune e della politica locale); gli egoisti passivi o free riders (non si impegnano per il bene comune, sperando che se ne occupino gli attivisti o le autorità. Inoltre, hanno riluttanza a dedicare tempo e altre risorse perché non vi vedono benefici personali); gli alienati passivi (guidati dalla sensazione di non avere influenza su ciò che influenza le loro vite. Ciò può essere causato dalla loro mancanza di fiducia nelle autorità). I residenti attivi sono i gruppi di attivisti e si distinguono in egoisti attivi (guidati dai loro interessi, non pensano in termini di benefici per l'intero comune); altruisti attivi (persone o piccoli gruppi di persone che operano a livello locale e collaborano

con le autorità locali) ed infine gli attivi “ex officio” (persone che rivestono altri ruoli istituzionali, che però potrebbero partecipare perché sono pagati). Sintetizzando e in accordo con altri contributi presenti in letteratura, che hanno approfondito le motivazioni che spingono gli stessi a prendere parte, o a non farlo, ai processi partecipativi, si può dunque affermare che i cittadini sono più propensi a partecipare alla vita e alle decisioni politiche quando devono difendere i propri interessi o gli interessi delle persone che stanno rappresentando, quando sono consapevoli di essere fonte di informazioni e suggerimenti per il governo locale (Michels & De Graaf, 2010), e quando sul tavolo decisionale sono centrali questioni importanti (come ambiente, spazi aperti e aree gioco, salute, criminalità ecc.) (Lowndes et al., 2001). Al contrario, i tassi di partecipazione sono bassi quando i cittadini hanno una visione negativa dell'autorità locale, non sono pienamente consapevoli delle opportunità di partecipazione sociale, credono di non essere in possesso delle giuste competenze e conoscenze per farlo (Lowndes et al., 2001). Denters (2005) pur ritenendo che i cittadini debbano essere iniziatori e non solo seguaci nei processi partecipativi, sostiene che nella maggior parte dei casi è il governo locale e/o i dipendenti pubblici (Michels & De Graaf, 2010) che prendono l'iniziativa e guidano il processo. Il ruolo dei cittadini resta confinato al fornire informazioni sulla base delle quali il governo, a volte in collaborazione con altri attori, può prendere decisioni; la loro partecipazione ha, dunque, uno scopo strumentale piuttosto che espressivo (Michels & De Graaf, 2010).

Sikora (2003) vede il sindaco come figura chiave della partecipazione pubblica, che in qualità di leader locale dovrebbe avere una visione dello sviluppo del comune e possedere la capacità di influenzare i cittadini e coinvolgerli nel processo di realizzazione di tale visione. Secondo Springer e colleghi (2020), tale modalità di governance è l'essenza della leadership trasformazionale, che in accordo al modello di Bass e Avolio (1994), permette di raggiungere numerosi e positivi risultati organizzativi e sociali. Partendo dalla convinzione che, indipendentemente dalla cultura o dal sistema socio-politico, la comunità locale è l'unità di base dello sviluppo socio-economico, dove si crea valore aggiunto, dove si fanno innovazioni, dove crescono i leader e dove si avvia il cambiamento, supportato dallo stile di governo scelto, Springer e colleghi (2020) si sono interrogati su quale stile di governo fosse adottato dai sindaci della Grande Polonia e se tra questo e la partecipazione pubblica ci fosse un legame. Supportati dai risultati della loro ricerca, gli autori hanno concluso che, pur non essendo un fattore che contribuisce in maniera inequivocabile alla realizzazione dello sviluppo sostenibile, la leadership trasformazionale può contribuire ad includere le comunità locali nei processi di sviluppo, compresi i processi decisionali, aumentare il loro capitale sociale, creare un'atmosfera di fiducia tra i membri della comunità e attrarre nuove risorse.

## **FRAMEWORK TEORICO**

## **L'apprendimento organizzativo**

### *Le teorie*

In generale, le teorie organizzative dell'apprendimento si preoccupano sia delle modalità con cui apprendono gli individui nei contesti organizzativi, sia delle modalità con cui apprendono le organizzazioni (Wenger, 1998). L'apprendimento organizzativo, un concetto che, secondo Dunphy e colleghi (1997), include “sia la nozione di processo, cioè l'attività di apprendimento, sia la nozione di prestazione organizzativa, cioè il risultato del processo di apprendimento”, consente alle organizzazioni di trasformare la conoscenza individuale in conoscenza organizzativa (Basten & Haamann, 2018), permette una migliore comprensione degli ambienti organizzativi e favorisce un migliore processo decisionale (Yang, 2007). In letteratura sono presenti numerose concettualizzazioni di apprendimento organizzativo e relative teorie, tra le più comunemente citate ci sono l'apprendimento a ciclo singolo e doppio (Argyris & Schon, 1974, 1978; Argyris 1991), le cinque discipline dell'apprendimento organizzativo (Senge 1990) e la teoria della creazione della conoscenza organizzativa (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka & Konno, 1998) (Basten & Haamann, 2018; Dunphy et al., 1997).

La teoria dell'apprendimento a ciclo singolo e doppio (Argyris & Schon, 1978) si concentra sul comportamento umano attraverso la prospettiva della teoria dell'azione (Basten & Haamann, 2018). L'apprendimento a ciclo singolo è “l'apprendimento strumentale che modifica le strategie di azione o le ipotesi alla base delle strategie in modi che lasciano invariati i valori di una teoria dell'azione” (Argyris & Schon, 1996). L'apprendimento a ciclo singolo confronta i problemi esistenti, i valori e le norme organizzative per sviluppare una soluzione adeguata (Basten & Haamann, 2018). L'apprendimento a doppio ciclo è “l'apprendimento che si traduce in un cambiamento nei valori della teoria in uso, così come nelle sue strategie e assunzioni” (Argyris & Schon, 1996). Tale apprendimento è necessario se la correzione dei difetti richiede adattamenti dei valori e delle norme organizzative (Basten & Haamann, 2018).

Per Senge (1990) un'organizzazione che apprende è quella che “espande continuamente la propria capacità di creare il proprio futuro”. Le cinque discipline di apprendimento organizzativo che i membri dell'organizzazione devono padroneggiare (Dunphy et al. 1997) sono:

- **Padronanza personale:** disciplina per chiarire e approfondire continuamente la visione personale degli individui, concentrare le loro energie, sviluppare la pazienza e vedere oggettivamente la realtà (Senge, 1990).

- Modelli mentali: assunzioni profondamente radicate che influenzano il modo in cui gli individui comprendono il mondo e il modo in cui agiscono (Senge, 1990). Sono un aspetto vitale della creazione di un'organizzazione che apprende (Dunphy, 1997).
- Costruzione di una visione condivisa: pratica che permette l'emersione di "immagini del futuro" condivise, favoriscono l'impegno genuino e l'identificazione (Senge, 1990).
- Apprendimento di gruppo: capacità dei membri dell'organizzazione di sospendere i pregiudizi ed entrare nel pensiero collettivo (Senge, 1990).
- Pensiero sistemico: quinta disciplina che integra le altre quattro (Senge, 1990).

In accordo con Argyris e Schon, anche Senge attribuisce l'apprendimento organizzativo principalmente agli attributi dei membri dell'organizzazione, che è quindi equiparabile all'apprendimento individuale (Dunphy, 1997).

La teoria della conoscenza organizzativa, il Modello SECI, (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 2019) definisce la conoscenza e la sua creazione e pratica come "le convinzioni create e praticate dalle persone, attraverso le loro interazioni con gli altri e con l'ambiente, in una situazione o in un contesto specifico" e "un processo sociale perché le persone imparano a conoscere, agire o mettere in pratica qualcosa grazie all'interazione con gli altri, spesso in gruppo o comunque sotto l'influenza della società". Secondo tale modella, la conoscenza viene creata attraverso due processi interattivi:

- 1) Due tipi di conoscenza, la conoscenza tacita, che personale perché radicata "nell'impegno di un individuo in un contesto specifico" (Nonaka, 1991), e la conoscenza esplicita, che può essere articolata, codificata e comunicata per mezzo di simboli e linguaggio (Basten & Haamann, 2018), interagiscono tra loro nella dimensione epistemologica (Nonaka & Takeuchi, 2019)
- 2) Le persone che creano la conoscenza interagiscono tra loro, a diversi livelli (team, organizzativo e interorganizzativo) nella dimensione ontologica (Nonaka & Takeuchi, 2019).

La conoscenza organizzativa si crea attraverso il ripetersi continuo di quattro fasi (Nonaka & Takeuchi, 1997, 2019). Le quattro fasi sono:

- Socializzazione: gli individui, in una relazione intersoggettiva, condividono la conoscenza tacita attraverso interazioni dirette. In questo modo, i membri delle organizzazioni assorbono una conoscenza tacita riguardante l'ambiente. Gli individui sviluppano una comprensione reciproca a livello intellettuale, fisico ed emotivo (Nonaka & Takeuchi, 2019). La condivisione di conoscenze tacite tra individui, ma non permette la creazione di conoscenza organizzativa perché la conoscenza non diventa mai esplicita e non può essere utilizzata dall'intera organizzazione (Basten & Haamann, 2018).

- Esteriorizzazione: gli individui conducono una sintesi dialettica della conoscenza tacita accumulata attraverso la socializzazione a livello di team (Nonaka & Takeuchi, 2019). Questa sintesi implica la traduzione della conoscenza tacita in forma esplicita (Basten & Haamann, 2018), che assume le forme della retorica e delle metafore, nel linguaggio, in immagini e modelli (Nonaka & Takeuchi, 2019).
- Combinazione: la conoscenza esplicita è raccolta dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione ed è combinata, modificata e calcolata così da assumere forme più complesse e sistemi di conoscenze esplicite a livello dell'organizzazione. (Nonaka & Takeuchi, 2019)
- Interiorizzazione: si mette in pratica la conoscenza esplicita, amplificata dalla combinazione (Nonaka & Takeuchi, 2019). Tale conoscenza, identificata come rilevante per l'organizzazione (Basten & Haamann, 2018), viene convertita in conoscenza tacita della stessa (Nonaka & Konno, 1998).

Il Modello SECI costituisce la base della Spirale SECI, un modello dinamico che spiega come la pratica della conoscenza è facilitata, sostenuta e ampliata all'interno dell'organizzazione (Nonaka & Takeuchi, 2019). Tale spirale è un'estensione del processo SECI in cui:

- La conoscenza è creata, amplificata e praticata incessantemente;
- La base della conoscenza si allarga orizzontalmente;
- Più la conoscenza viene creata e diffusa, più viene convertita in azione;
- Sia la scala sia la qualità della pratica della conoscenza vengono amplificate, ciò porta a un maggior numero di azioni, che catalizzano l'innovazione;
- Più persone vengono coinvolte nella creazione e nella pratica della conoscenza;
- La base della conoscenza si allarga nel tempo;
- La conoscenza che si crea a un dato livello compie un movimento a spirale verso livelli ontologici superiori;
- E questo amplia la comunità che condivide la creazione e la pratica della conoscenza (Nonaka & Takeuchi, 2019).

La forza motrice della Spirale SECI, in grado di spingerla verso l'alto, è la *phronesis* (Nonaka & Takeuchi, 2019); e tre aspetti spiegano tale affermazione:

- 1) Bene comune: va perseguito per tutti, per la comunità e la società, non solo per il ristretto interesse dell'organizzazione.
- 2) Tempestività: non bisogna rispondere solo ai cambiamenti nell'ambiente in cui si opera, ma è necessario realizzare il futuro che si immagina.

- 3) **Personae:** la creazione e la pratica della conoscenza sono possibili solo in una comunità aperta, dove le persone possono esporre liberamente opinioni e punti di vista diversi. Manager, dirigenti e leader devono guidare e educare le persone a perseguire uno scopo più alto, creando contesti e valori condivisi (Nonaka & Takeuchi, 2019).

Oltre a queste teorie, se ne descrivono due ulteriori, che, come successivamente esplicitato, hanno costituito il framework teorico di alcuni lavori circa la partecipazione pubblica. La prima è quella di March (1991), che identifica due strategie di apprendimento organizzativo:

- **Esplorazione:** che comprende cose come ricerca, variazione, assunzione di rischi, sperimentazione, gioco, flessibilità, scoperta e innovazione. Riguarda infatti la ricerca di nuove procedure per aumentare l'efficacia (Kim & Schachter, 2013).
- **Sfruttamento:** comprende cose come perfezionamento, scelta, produzione, efficienza, selezione, implementazione, esecuzione. Consiste infatti nel perfezionamento delle procedure esistenti (Kim & Schachter, 2013).

Secondo l'autore, l'apprendimento di successo è determinato dal mantenimento di un giusto equilibrio tra queste due strategie.

L'altra invece riguarda la concettualizzazione di apprendimento organizzativo di Crossan, Lane e White (1999). Gli autori considerano l'apprendimento organizzativo un processo simultaneo, multilivello e dinamico che collega individui, gruppi e organizzazioni e assimila il nuovo apprendimento (feed-forward) e utilizzando ciò che è stato appreso (feedback). L'apprendimento organizzativo si osserva a tre livelli, dai cui comportamenti deriva:

- **Individuale:** consiste nella percezione individuale di somiglianze, differenze, modelli e possibilità; acquisisce nuove intuizioni basate sulla propria esperienza (Wiewiora et al., 2019).
- **Grupuale:** prevede la condivisione di successi e fallimenti (Lenart-Gansiniec, 2021).
- **Organizzativo:** comprende la conversione della conoscenza condivisa in nuovi prodotti, processi, procedure, strutture e strategie (Lenart-Gansiniec, 2021).

Inoltre, esistono anche due flussi di apprendimento:

- **Feed-forward:** include una tensione tra la creazione di nuova conoscenza, iniziata a livello individuale poi convertita in un gruppo, e la conoscenza esplicita dell'organizzazione attraverso il dialogo, la conversazione e la cooperazione (Lenart-Gansiniec, 2021).
- **Feedback:** consente di convertire la conoscenza esplicita a livello organizzativo in conoscenza tacita a livello individuale attraverso pratiche e norme (Crossan et al., 1999).

#### *Apprendimento organizzativo e partecipazione pubblica*

In accordo con quanto emerge dalla letteratura, è possibile inquadrare la partecipazione pubblica all'interno di una nuova gestione pubblica che la valorizza come un aiuto all'apprendimento

organizzativo (Rowe & Shepherd, 2002). Chavez e Bernal (2008), interpretando l'apprendimento organizzativo come l'acquisizione di conoscenze, informazioni ed esperienze che facilitano l'introduzione di cambiamenti e strategie per ottenere una performance migliore nei processi partecipativi, sostengono che la partecipazione pubblica può rappresentare un'esperienza di apprendimento per le parti coinvolte, ampliando la possibilità di dialogo e la ricerca congiunta di soluzioni. Inoltre, gli autori affermano che l'apprendimento organizzativo in relazione alla partecipazione pubblica avviene se l'organizzazione sviluppa la capacità di instaurare un dialogo razionale con una vasta gamma di stakeholder e di raggiungere il consenso sui propri progetti e se ha la capacità di rimodellare la propria struttura organizzativa e le proprie azioni per fare della decisione partecipata una caratteristica distintiva del proprio nucleo di valori e codici di comportamento (Chavez & Bernal, 2008).

In merito agli strumenti di partecipazione pubblica esplorati attraverso la lente dell'apprendimento organizzativo, i contributi presenti in letteratura si focalizzano sul bilancio partecipativo<sup>2</sup> e sul crowdsourcing<sup>3</sup>. Kim e Schachter (2013), con il supporto della concettualizzazione di apprendimento organizzativo fornita da March (1991), hanno dimostrato che il bilancio partecipativo può essere uno strumento di apprendimento organizzativo efficace perché unisce strategie di esplorazione e sfruttamento; infatti, aumenta le informazioni di cui gli amministratori locali hanno bisogno per fornire una gestione reattiva della città. In merito al crowdsourcing, Lenart-Gansinieć (2021), adottando il concetto di apprendimento organizzativo proposto da Crossan, Lane e White (1999), ha trovato che questo è positivamente e significativamente correlato all'apprendimento organizzativo nei governi locali; risultato che avvalorava i risultati ottenuti di Grossman e colleghi (2018). Lo studio di Lenart-Gansinieć (2021) sottolinea che, grazie al crowdsourcing, i dipendenti dei governi locali hanno iniziato a collaborare per cercare nuove soluzioni e aggiornare le idee. Sono, inoltre, diventati più aperti e hanno mostrato una maggiore comprensione del punto di vista di tutti.

## **PROGETTO DI RICERCA**

---

<sup>2</sup> Processo decisionale attraverso il quale i cittadini deliberano e negoziano sulla distribuzione delle risorse pubbliche

<sup>3</sup> “Attività partecipativa online nella quale una persona, istituzione, organizzazione non a scopo di lucro o azienda propone ad un gruppo di individui, mediante un annuncio aperto e flessibile, la realizzazione libera e volontaria di un compito specifico. La realizzazione di tale compito, di complessità e modularità variabile, e nella quale il gruppo di riferimento deve partecipare apportando lavoro, denaro, conoscenze e/o esperienza, implica sempre un beneficio per ambe le parti. L'utente otterrà, a cambio della sua partecipazione, il soddisfacimento di una concreta necessità, economica, di riconoscimento sociale, di autostima, o di sviluppo di capacità personali, il crowdsourcer d'altro canto, otterrà e utilizzerà a proprio beneficio il contributo offerto dall'utente, la cui forma dipenderà dal tipo di attività realizzata” (Estellés & González, 2012), nel campo della partecipazione politica “consente e autorizza i cittadini a partecipare a varie funzioni e processi di governo come la fornitura di servizi, la produzione di informazioni e l'elaborazione delle politiche” (Nam & Sayogo, 2011)

## **Obiettivo e metodo**

Sulla base dei dati riportati nell'introduzione, la presente ricerca vuole inserirsi all'interno di questo dibattito e si pone la finalità di offrire un proprio contributo.

Adottando una prospettiva che interpreta l'organizzazione come "un processo dinamico di costruzione, ricostruzione e distruzione di significati, processo realizzato attraverso decisioni e azioni individuali e collettive, definite sulla base di uno scambio continuo e intersoggettivo tra attori" (Piccardo & Benozzo, 1996), si propone di rileggere la partecipazione pubblica con lo sguardo proprio della psicologia organizzativa, e nello specifico attraverso il concetto di apprendimento organizzativo, riferendosi più propriamente al Modello SECI e alla Spirale SECI concettualizzate da Nonaka e Takeuchi (2019). Qui si vuole intendere la partecipazione pubblica rifacendosi alla concezione wengeriana del termine "partecipazione". Wenger (1998) utilizza "il termine partecipazione per descrivere l'esperienza sociale di vivere il mondo in termini di appartenenza a comunità sociali e di coinvolgimento attivo in iniziative sociali", e la intende come un processo attivo che può coinvolgere relazioni di tutti i tipi, comprese quelle politiche; influenza l'esperienza degli individui, ma anche l'esperienza delle comunità; è elemento costitutivo del significato, colloca infatti la negoziazione di significato nel contesto delle forme di appartenenza degli individui alle diverse comunità.

In generale il presente studio si pone l'obiettivo di capire come e se l'Ente locale italiano può essere un'impresa che, attraverso i processi di partecipazione pubblica, crea innovazione continua e in che modo, chi interpreta la funzione di coordinamento può contribuire alla creazione e alla pratica della conoscenza, così come teorizzata dalla Spirale SECI. Innanzitutto, ci si pone l'obiettivo di mappare la distribuzione sul territorio italiano di processi partecipativi, individuandone le caratteristiche principali, per contribuire alla restituzione una sintesi chiara ed aggiornata. Successivamente, si intende indagare il modo in cui i decisori politici delle amministrazioni locali italiane, ovvero sindaci, assessori e consiglieri, hanno interpretano la loro funzione di coordinamento nei processi partecipativi. Inoltre, attraverso l'osservazione dei processi partecipativi italiani, si vogliono analizzare gli elementi favorevoli e ostacolanti di una pratica partecipativa in azione. Infine, il presente studio intende proporre, nonché sperimentare, un modello di partecipazione pubblica costruito sulla base del Modello SECI (Nonaka e Takeuchi, 2019) sopra descritto.

Chiarendo quanto sopra, gli obiettivi che tale progetto di ricerca vuole perseguire possono tradursi nelle seguenti domande:

Q1. Come sono distribuiti i processi partecipativi in Italia?

Q2. Quali sono, attualmente, le principali caratteristiche dei processi partecipativi in Italia?

Q3. Come i leader dei comuni italiani hanno interpretano la loro funzione di coordinamento nei processi partecipativi? Quali sono le strategie adottate?

Q4. Quali sono gli elementi favorenti e/o ostacolanti di una pratica partecipativa in azione?

Q5. Come i processi partecipativi possono essere processo di processo di cambiamento e produzione di conoscenza per le amministrazioni locali?

Per meglio rispondere agli obiettivi della ricerca dal punto di vista metodologico si intende utilizzare l'approccio quanti-qualitativo, che consentirà sia di costruire una mappatura dell'oggetto di studio sia, attraverso "un incontro ravvicinato" con i partecipanti della ricerca, di cogliere il senso e il significato attribuito dai soggetti alla propria esperienza, ed inoltre permette di cogliere l'imprevisto e l'emersione di dati inattesi.

### **Articolazione del progetto di ricerca**

Più nel dettaglio, la presente ricerca si articolerà in quattro studi distinti:

*Studio 1* – Con il supporto della piattaforma online Partecipedia.net messa a punto da Fung e Warren (2011), tale studio, in generale, ha l'obiettivo di rispondere alle domande 1 e 2 avvalendosi della Desk Analysis, che è generalmente utilizzata per descrivere il processo di raccolta delle informazioni disponibili in forma pubblicata, piuttosto che ottenere direttamente i dati (Woolley, 1992). Inoltre, i risultati ottenuti verranno utilizzati per individuare il campione della fase successiva. Approccio quantitativo.

*Studio 2* – Individuato il campione nella fase precedente, con questa ci si pone l'obiettivo di rispondere alla domanda 3, avvalendosi dello strumento dell'intervista semistrutturata, per porre enfasi sul significato che i soggetti attribuiscono alla loro esperienza. La traccia dell'intervista e l'analisi dei dati verranno sviluppate seguendo il metodo della "Template Analysis" (King & Brooks, 2017), tecnica che permette di analizzare tematicamente qualsiasi tipo di dati testuali, ma che solitamente sono sotto forma di trascrizioni di interviste. Approccio qualitativo.

*Studio 3* – Utilizzando i principali canali di comunicazione utilizzati dalle amministrazioni comunali italiane ed individuati i comuni in cui risultano in corso eventi di partecipazione pubblica, tale studio si pone l'obiettivo di rispondere alla domanda 4. Si ricorrerà, nello specifico, allo studio di caso (Yin, 2003) adatto quando il controllo sugli eventi è basso e quando i fenomeni oggetto di studio vanno rilevati in un contesto di vita reale, conservandone le caratteristiche olistiche e significative. Lo strumento utilizzato sarà l'osservazione focalizzata, volta ad individuare solo le variabili oggetto di interesse e studio (Piccardo & Benozzo, 1996). La griglia di osservazione e l'analisi dei dati verranno sviluppate, anche in questo caso, seguendo il metodo della "Template Analysis" (King & Brooks, 2017). Approccio qualitativo.

*Studio 4* – L’ultimo studio assumerà una caratteristica più sperimentale. Infatti, ricevuta già una richiesta da un potenziale committente, nello specifico un comune di una regione del Sud Italia, che risulta compatibile con gli obiettivi che tale progetto di ricerca vuole perseguire, tale studio, rispondendo alla domanda 5, vuole presentare un modello di partecipazione pubblica costruito sulla base del Modello SECI (Nonaka e Takeuchi, 2019). Verrà adottata la metodologia della ricerca-azione (Lewin, 1946), proponendo come metodologia di analisi la “Reflexive Thematic Analysis” (Braun & Clark, 2022). Ricerca-azione.

## **Campione**

Considerando la comunità locale come l’unità di base dello sviluppo socio-economico, in pieno accordo con quanto sostenuto da Springer e colleghi (2020), il contesto scelto è rappresentato dai Comuni italiani, riconosciuto dal Diritto amministrativo della nostra legislazione come l’Ente più vicino ai cittadini. Nel dettaglio, la scelta del campione, o meglio delle amministrazioni locali specifiche e dei relativi leader politici, sarà definita e guidata dal criterio della presenza di processi partecipativi, sulla base della prima fase di mappatura descritta nel metodo (Studio 1).

## **STUDIO 1**

### **Procedure di analisi**

Utilizzando la Desk Analysis, il presente studio restituisce una sintesi chiara ed aggiornata circa i processi partecipativi in Italia, contribuendo, inoltre, ad individuare il campione con cui verrà svolto il secondo studio. Vengono di seguito esplicitate le operazioni effettuate sulla piattaforma Partecipedia.net, i criteri di inclusione ed esclusione dei casi che questa raccoglie e i risultati ottenuti attraverso un’operazione cumulativa.

Utilizzando il motore di ricerca, presente sulla piattaforma, e inserendo il termine “Italia”, l’operazione ha restituito 125 casi, sotto forma di articoli. Ogni articolo, restituito dall’operazione, è stato analizzato, partendo dal titolo, per controllare che il processo partecipativo si fosse svolto effettivamente sul territorio nazionale. Da quest’operazione sono stati esclusi 27 casi perché gli eventi oggetto di studio si sono svolti in altri Stati, ottenendo un totale di 98 casi di partecipazione in Italia. Questi sono stati sottoposti ad un’ulteriore operazione di screening, che ha portato ad ulteriori esclusioni. Non considerati utili ai fini perseguiti dallo studio, sono stati esclusi 3 casi italiani che, nello specifico, hanno riguardato un Referendum costituzionale, e due casi erano specifici ai movimenti popolari verificatisi durante la pandemia Covid-19, il movimento “Andrà tutto bene” e il canto sui balconi. Quest’altra operazione ha restituito, quindi, un totale di 95 casi. Poiché ogni caso Partecipedia è geo-codificato, e tale funzione permette al sito web di generare mappe visive che

indicano la portata globale dell'innovazione democratica (Fung & Warren, 2011), è stato eseguito uno screening di casi, esplorando la mappa visiva dell'Italia. Di questi 35 vengono restituiti attraverso l'esplorazione per posizione. Il database finale raccoglie un totale di 130 casi di processi partecipativi in Italia.

I dati presenti sul database sono raggruppati in diverse categorie, le stesse indicate dalla piattaforma utilizzata e che sintetizzano le principali informazioni relative ai casi. Tali informazioni, ritenute utili per gli obiettivi che si perseguono, sono state dapprima riportate sul foglio Excel e poi sintetizzate, con un'operazione cumulativa ottenuta sfruttando la funzione "Tabella Pivot" dello stesso software, per ottenere un quadro di più immediata lettura. Si riportano di seguito le 24 categorie: Ambito di influenza; Argomento; Anno inizio; Anno fine; Approccio; Autori del cambiamento; Comunicazione dei risultati; Durata; Facilitatori; Metodi; Metodi decisionali; Modalità di conduzione; Organizzatore; Personale; Posizione; Risorse per l'apprendimento; Rivolto a; Scala della partecipazione; Scopo; Strumenti; Tipi di cambiamento; Tipi di interazione tra i partecipanti; Totale partecipanti; Volontari.

## **Risultati**

### *Italia*

Nella presente sezione viene presentata la sintesi circa la distribuzione e le caratteristiche dei processi partecipativi sul suolo nazionale.

Partendo dall'ambito di influenza dei casi analizzati, ovvero l'area in cui i processi partecipativi si sono svolti o l'area in cui le decisioni finali degli stessi erano rivolte, emerge che è la città (73) la principale sfera d'impatto della partecipazione italiana, seguita poi da regione (36), area metropolitana (9), vicinato (3), nazione (2) e organizzazione (1).

In linea con il contesto scelto dal progetto di ricerca sopra presentato, ovvero i Comuni italiani, dai dati inerenti all'ambito di influenza sono stati esclusi i casi di partecipazione le seguenti aree: regione, nazione e organizzazione, oltre che i 6 casi per cui mancavano le informazioni in merito. L'attenzione, per le analisi successive, è stata dunque rivolta agli ambiti città, area metropolitana e vicinato. Area metropolitana e vicinato sono stati ritenuti coerenti con il contesto scelto, poiché con il primo si intende il territorio legato da rapporti di interdipendenza funzionale ad una o più città centrali; con il secondo si intende l'unità sociale distinta per contiguità residenziale; perciò, le iniziative partecipative rivolte al vicinato riguardano la città, e nello specifico una zona specifica della stessa. Al seguito di questa scelta, quindi, il database in origine ha subito un'ulteriore operazione di screening che ha portato ad un totale di 85 casi.

In merito alla posizione, ovvero il luogo, e nello specifico la Regione, in cui i processi partecipativi si sono svolti, risulta che la Toscana, con 31 casi, è la regione italiana con il più alto numero di eventi

di partecipazione, seguita da Emilia-Romagna (13), Lombardia (7), Liguria e Puglia (5 rispettivamente), e Piemonte (4). Per le altre regioni si registrano, in media, circa 2 casi per ognuna. Per le regioni Calabria, Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Valle d'Aosta non compaiono casi di partecipazione. Si specifica però che Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Valle d'Aosta, non compaiono nell'analisi perché non sono stati registrati casi di partecipazione nell'ambito di influenza che questa ricerca indaga, ciò non implica l'assenza totale di eventi partecipativi; cosa che invece riguarda la Calabria, sul cui territorio non si registrano casi riportati sulla piattaforma utilizzata per i dati presentati.

I processi partecipativi analizzati sono stati avviati principalmente dalle Amministrazioni locali (22), che, in 4 casi da sola e in altri 4 con il sostegno del Governo regionale è invece risultata unicamente come finanziamento dell'evento. A proposito invece del Governo regionale, questo risulta tra gli organizzatori solo in 3 casi e in associazione ad altri; mentre ha finanziato i progetti partecipativi in ben 20 situazioni.

Per quanto riguarda l'argomento di interesse nei processi partecipativi, se ne evidenzia la varietà; si è discusso infatti, durante gli eventi oggetto di studio, di ben 21 argomenti diversi. Pianificazione e Sviluppo risulta essere l'argomento maggiormente trattato sia solo (20) sia in associazione ad altri argomenti (34); seguito poi da Economia, sola (11) e in associazione (14). Anche Ambiente è un argomento molto presente nei processi partecipativi italiani, solitamente però associato ad altri temi (22).

Gli eventi partecipativi si sono distinti per una durata limitata nel tempo, per una modalità di conduzione che ha preferito il faccia-a-faccia rispetto alla partecipazione da remoto, e per aver coinvolto nella maggior parte dei casi l'intera popolazione, con una media di 4419 partecipanti. In 75 casi, per la conduzione dei processi partecipativi sono state coinvolte le figure di facilitatori professionisti; in 42 casi era presente in attivo il personale, ovvero le parti principalmente interessate e coinvolte nel processo; e solo in 15 casi, ci si è avvalsi di associazioni di volontariato per la gestione di alcuni servizi specifici.

I processi partecipativi sono stati avviati perché perseguissero degli scopi specifici. Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti locali risulta essere quello a cui si è puntato maggiormente sia solo (20) sia associato ad altre finalità (40); seguito da sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazione della società civile (2), che è stato nella maggior parte dei casi perseguito in concomitanza ad altri (36).

Tra gli approcci, che raggruppati insieme costituiscono la scala della partecipazione, quello utilizzato ampiamente per rendere partecipe la popolazione è stato la consultazione (16 solo; 18 in associazione), seguita immediatamente dal co-governance (11 solo; 21 in associazione).

Durante i processi partecipativi ci si è avvalsi di ben 13 metodi partecipativi diversi, tra cui il processo deliberativo e dialogico (6), il bilancio pubblico (5) e la pianificazione (4). Questi, poi, si declinano in specifici strumenti, con una prevalenza di utilizzo del focus group (5 solo; 20 in associazione), organizzato per ottenere opinioni e feedback dei partecipanti su un argomento o una domanda.

Attraverso l'uso di tali strumenti, tra i partecipanti è stata favorita un'interazione basata prevalentemente sulla discussione, dialogo e deliberazione (6 solo; 47 in associazione). Ma la partecipazione si è esplicitata anche attraverso il fare domande e rispondere (25 solo in associazione) e l'esprimere opinioni e preferenze (3 solo; 22 in associazione).

Ogni processo partecipativo si è concluso con delle decisioni finali, che sono state raggiunte attraverso diversi metodi decisionali. Primo tra tutti l'accordo generale o consenso (24), seguito dalla classica votazione (11) e infine da generazione di idee e sondaggio d'opinione (8 rispettivamente). Tali decisioni sono state poi comunicate con varie modalità, sintetizzate nella tabella 17. Si evidenzia una preferenza per la relazione pubblica (12) e le audizioni o riunioni pubbliche (11).

Inoltre, gli organizzatori hanno tenuto conto dei suggerimenti e delle idee emerse durante gli eventi in questione, avvalendosi di diverse risorse, come ad esempio la classica e maggiormente usata modalità di utilizzo di materiali scritti di sintesi (6 solo; 22 in associazione), perché queste diventassero fonte di apprendimento.

Oltre che validi obiettivi, i processi partecipativi hanno cercato di apportare diversi tipi di cambiamento, soprattutto cambiamenti nelle conoscenze, negli atteggiamenti e nel comportamento delle persone (14 solo; 20 in associazione). Tali cambiamenti sono stati sostenuti da diversi attori, in prevalenza dai funzionari pubblici eletti (12), seguiti poi dalle organizzazioni degli stakeholder (5), dagli esperti (3) e dal pubblico laico (1). Anche la Pubblica Amministrazione ha avuto la funzione di sostegno al cambiamento, ma unicamente in associazione ad altri attori (14).

### *Toscana*

Come in precedenza specificato, lo studio 1, oltre che rispondere alle domande 1 e 2 della presente ricerca, ha perseguito la finalità di individuazione del campione a cui rivolgere lo studio 2, utilizzando come criterio di inclusione la presenza di processi partecipativi e il cui ambito di influenza fosse ristretto all'area cittadina. Sulla base dei risultati ottenuti con le operazioni cumulative sopradescritte e sintetizzate nella tabella 3, la regione Toscana, attestandosi come la regione italiana con il maggior numero di eventi partecipativi verificatisi nell'ambito territoriale oggetto di studio (31), andrà a costituire il campione del prossimo studio. In linea con i risultati prima presentati e per restituire una conoscenza più dettagliata del territorio oggetto di interesse nella fase successiva, sono state eseguite le stesse analisi sui casi della regione Toscana. Si riportano, di seguito, i risultati ottenuti.

In merito alla posizione, che in questo caso riguarda le città specifiche in cui i processi partecipativi si sono tenuti, sono 25 su un totale di 273 i comuni toscani registrati sulla piattaforma Partecipedia.net, con Arezzo, Firenze e Livorno che hanno registrato rispettivamente 3 casi.

Nella maggior parte dei casi, sono state le amministrazioni locali (9) ad organizzare i processi partecipativi. Mentre, il Governo regionale, che compare tra gli organizzatori 3 volte e in associazione ad altri, ha finanziato gli eventi in 13 casi ed in altri 3 è stato supportato dalle amministrazioni locali. In merito ai temi trattati, pianificazione e sviluppo (7 solo; 14 in associazione) si attesta come l'argomento più trattato, seguito dall'economia con riferimento specifico al bilancio locale (5).

Gli eventi partecipativi hanno avuto una durata limitata nel tempo; per la modalità di conduzione è stata preferito il faccia-a-faccia; e nella maggior parte dei casi è stata coinvolta l'intera popolazione, con una media di 501,8 partecipanti. In 27 casi, per la conduzione dei processi partecipativi sono state coinvolte le figure di facilitatori professionisti; in 10 casi erano presenti in attivo le parti principalmente interessate e coinvolte nel processo; e solo in 7 casi, ci si è avvalsi di associazioni di volontariato.

Tra gli scopi perseguiti dai processi partecipativi prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti locali risulta essere quello a cui si è puntato maggiormente (8 solo; 11 in associazione); seguito da sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazione della società civile (1), che è stato nella maggior parte dei casi perseguito in concomitanza ad altri (15).

L'approccio a cui si è fatto maggiormente ricorso è stato la consultazione (9 solo; 4 in associazione), seguita immediatamente dal co-governance (6 solo; 5 in associazione).

Sono stati utilizzati 10 diversi metodi partecipativi in maniera abbastanza equilibrata. Tra gli strumenti (tabella 32), in cui questi si esplicano, si evidenzia la politica di partecipazione regionale della Toscana – TRPP (2 solo; 2 in associazione). Il TRPP è uno strumento innovativo per l'istituzionalizzazione della partecipazione e della deliberazione del pubblico all'interno del sistema politico della regione. Si tratta di un'iniziativa pionieristica nel contesto italiano ed europeo e può essere considerato uno dei primi esempi di politica partecipativa ispirata al concetto di sistema deliberativo. Attraverso le leggi regionali toscane n. 69/2007 e n. 46/2013, il TRPP cerca di contribuire alla creazione di "maggiore coesione sociale, attraverso la diffusione di una cultura della partecipazione e la valutazione di tutte le forme di impegno civico, conoscenza e abilità diffuse nella società" (L.R. n. 46/2013).

Tra i partecipanti è stata favorita un'interazione basata prevalentemente sulla discussione, dialogo e deliberazione (4 solo; 18 in associazione), garantendo la possibilità di fare domande e rispondere (9 solo in associazione) e di esprimere opinioni e preferenze (1 solo; 9 in associazione).

Le decisioni finali sono state raggiunte attraverso diversi metodi decisionali, con il ricorso prevalente all'accordo generale o consenso (14), seguito dalla votazione (6), dal sondaggio d'opinione (3), ed infine dalla generazione di idee (1). In merito alle comunicazioni dei risultati, si è ricorso principalmente alle audizioni o riunioni pubbliche (11). E, perché suggerimenti e idee emerse durante i processi partecipativi fossero fonte di apprendimento, primo tra tutti i materiali scritti di sintesi (3 solo; 7 in associazione).

Infine, si riportano i diversi tipi di cambiamento che i processi partecipativi hanno cercato di apportare, puntando maggiormente ai cambiamenti nelle conoscenze, negli atteggiamenti e nel comportamento delle persone (10 solo; 8 in associazione). I cambiamenti sono stati sostenuti in prevalenza dai funzionari pubblici eletti (9), seguiti poi dalle organizzazioni degli stakeholder (3), dagli esperti e dal pubblico laico (1 rispettivamente).

## **Bibliografia e Sitografia**

- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review* 66 (S1): 56–65. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x.
- Almond, G. A., & Verba, S. (1963). The civic culture. Political attitudes and democracy in five nations. Princeton: Princeton University Press
- Anderson, M. (2009)., Beyond membership: A sense of community and political behavior. *Political Behavior*, 31(4), 603-627.
- Anderson, M. (2010). Community psychology, political efficacy and trust. *Political Psychology*, 31 (1), 59-84.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, pp. 99-109.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1974). Theory in Practice: Increasing Professional Practice. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, method, and practice (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley. <http://www.worldcat.org/oclc/56225478>
- Barnes, M. (1999). Researching public participation. *Local Government Studies*, 24, 4: 60–75
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). (Eds.) Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership; Sage Publications: Thousand Oakes, CA, USA.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *Sage Open*, 1-20. Doi: 10.1177/25824401879422
- Beierle, T. C. (1999). Using Social Goals to Evaluate Public Participation in Environmental Decisions. *Review of Policy Research*, 16, (3–4): 75–103. doi:10.1111/j.1541-1338.1999.tb00879.x

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: a practical guide*. London: SAGE Publications Ltd

Brodsky, A. E., O'Campo, J., & Aronson, R. E. (1999). PSOC in community context: Multi-level correlat of a measure of psychological sense of community in low-income, urban neighbourhoods. *Journal of Community Psychology*, 27, 65

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2, 40-57. *Administration Review* 74 (5): 573–584. doi:10.1111/puar.2014.74.issue-5.

Burgia, I., & Rusconi, G., (2022). *Social media accountings: dal ruolo di stakeholder virtuale a quello di engaged. Un'esplorazione alla luce della teoria degli stakeholder. Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review* Vol. 13-3/2022 - DOI: 10.13132/2038-5498/13.3.545-559

Busenberg, G. J. (2007). “Citizen Participation and Collaborative Environmental Management in the Marine Oil Trade of Coastal Alaska.” *Coastal Management* 35 (2–3): 239–253. doi:10.1080/08920750601042310.

Bussu, S., & Bartels, K. P. R. (2014). Facilitative Leadership and the Challenge of Renewing Local Democracy in Italy. *International Journal of Urban and Regional Research* 38 (6): 2256–2273. doi:10.1111/1468-2427.12070.

Callanan, M. (2005). Institutionalizing Participation and Governance? New Participative Structures in Local Government in Ireland. *Public Administration* 83 (4): 909–929. doi:10.1111/padm.2005.83.issue-4.

Campbell, D. (2010). Democratic Norms to Deliberative Forms: Managing Tools and Tradeoffs in Community-Based Civic Engagement. *Public Administration & Management* 15 (1): 305–341.

Chadler, D. (2000). Active citizens and the therapeutic state: The role of democratic participation in local government reform. *Policy & Politics*, 29, 3-14. 10.1332/0305573012501161

Chávez, B., V., & Bernal, A., S. (2008). Planning hydroelectric power plants with the public: a case of organizational and social learning in Mexico. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 26:3, 163-176, DOI: 10.3152/146155108X363052

Chavis, D. M., & Wandersman, A. (1990). Sense of community in the urban environment: a catalyst for participation and community development. *American Journal of Community Psychology*, 18, 2: 55-81

Cheyne, C., and Comrie, M. (2002). Enhanced Legitimacy for Local Authority Decision Making: Challenges, Setbacks and Innovation. *Policy & Politics* 30 (4): 469–482. doi:10.1332/030557302760590404.

Cooper, T. L., Bryer T. A., and Meek, J. W. (2006). Citizen-Centered Collaborative Public Management. *Public Administration Review* 66 (S1): 76–88. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00668.x.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>

Davidson, W. B., & Cotter, P. R. (1986). Sense of community and political participation. *Journal of Community Psychology*, 17, 11

De Vries, M.S. (2008) Stability despite reforms: structural asymmetries in Dutch local policy networks, *Local Government Studies*, 34(2), pp. 221–243.

Denters, B. (2005). De burger aan zet? Stadsbestuur en burgerparticipatie: 3 ontwikkelingen en uitdagingen, *City Journal*, 1(1), pp. 21–26.

Dunphy, D., Turner, D., & Crawford, M. (1997). Organizational learning as the creation of corporate competencies. *The Journal of Management Development*, 16(4), 232-244. doi:<https://doi.org/10.1108/02621719710164526>

Edelenbos, J. (2000). Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten. Utrecht: Lemma

Ekman, J., & Amnâ, E., (2009). Political participation and civic engagement: Towards a new typology. *Youth, & Society (YeS)*. Working Paper 2009

Èquipe del Mediatore europeo, (2019). La democrazia in Europa: investire su un'effettiva partecipazione cittadina. doi:10.2869/936310

- Fazi, E., & Smith, J., (2006). Civil Dialogue: Making It Work Better. *Brussels: Civil Society Contact Group*.
- Florin, P. R., & Wandersman, A., (1984). Cognitive social learning and participation in community development. *American Journal of Community Psychology*, 12, 689-708
- French, S., & Bayley, S. (2011). Public Participation: Comparing Approaches. *Journal of Risk Research* 14 (2): 241–257. doi:10.1080/13669877.2010.515316.
- Füller, J., & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27, 378-387. doi:10.1016/j.technovation.2006.09.005
- Fung, A., & Warren, M. E. (2011). The *Participedia* Project: An Introduction. *International Public Management Journal*, 14:3, 341-362, <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2011.618309>
- Fung, A., Wright, E. O., (2001). Deepening democracy: Innovations in empowered participatory governance. *Polit. Soc.*, 29, 5-42
- Giacomini, D., Paredi, D., & Sancino, A. (2022). Stakeholder interactions as sources for organisational learning: insights from the water sector. *Meditari Accountancy Research* Vol. 30 No. 7, 2022 pp. 1-25. DOI 10.1108/MEDAR-11-2020-1066
- Grossman, G., Platas, M., & Rodden, J. (2018). Crowdsourcing accountability: ICT for service delivery. *World Development*, 112, 74–87.
- Heller, K., Price, R. H., Reinhartz, S., Riger, S., Wandersman, A., & D'Aunno, T. A., (1984). Psychology and community change: Challenges of the future. Monterey: Brooks/Cole
- Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L., (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review. *Public management review*, 21, 1: 21–46
- Istat (2020). La partecipazione politica in Italia.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychological Quarterly*, 2, 121-140

Kim, S., & Schachter H. L. (2013). Citizen Participation in the Budget Process and Local Government Accountability. *Public Performance and Management Review* 36 (3): 456–471. doi:10.2753/PMR1530-9576360304.

King, N., & Brooks J.M. (2017). *Template Analysis*. London: SAGE Publication Ltd. Saldana, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Landry, J., & Angeles, L. (2011). Institutionalizing Participation in Municipal Policy Development: Preliminary Lessons from a Start-Up Process in Plateau-Mont-Royal. *Canadian Journal of Urban Research* 20 (1): 105–131.

Lenart-Gansiniec, R. (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local governments. *Government Information Quarterly*, 38 (3), <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101593>.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 4, 34–46.

Lowndes, V., Lawrence, P., & Gerry, S. (2006). Diagnosing and Remediating the Failings of Official Participation Schemes: The CLEAR Framework. *Social Policy and Society* 5 (2): 281–891. doi:10.1017/S1474746405002988.

Lowndes, V. & Sullivan, H. (2004) Like a horse and carriage or a fish on a bicycle: how well do local partnerships and public participation go together? *Local Government Studies*, 30(1), pp. 51–73.

Lowndes, V., Pratchett, L., & Stoker, G. (2001). Trends in public participation: Part 1 – Local government perspectives. *Public Administration*, 79, 1: 205–222; Blackwell Publishers Ltd.

Lowndes, V., Pratchett, L., & Stoker, G. (2001). Trends in public participation: Part 2 – Citizens' perspectives. *Public Administration*, 79, 1: 205–222; Blackwell Publishers Ltd.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2(1), 71–87.

- Marks-Krzyszowska, M., Dzwonkowska-Godula, K. & Miklaszewska, A., (2022). Types of Rural Residents in Central Poland in Terms of Their Local Participation: The Perspectives of the Local Authorities and the Inhabitants. *Sustainability* 14,13512. [https://doi.org/ 10.3390/su142013512](https://doi.org/10.3390/su142013512)
- Marsh, A., & Kaase, M. (1979). Political action: A theoretical perspective. In S. H. Barnes & M. Kaase (Eds.) *Political action: Mass participation in five western democracies*, 27-56. Beverly Hills: Sage
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review* 66 (S1): 33–43. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x.
- Michels, A., & De Graaf, L. (2010) Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy. *Local Government Studies*, 36, 4: 477–491
- Moore, K. R., & Elliott, T. J., (2016). From Participatory Design to a Listening Infrastructure: A Case of Urban Planning and Participation. *Journal of Business and Technical Communication* 2016, 30, 1: 59-84, DOI: 10.1177/1050651915602294
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997) *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company. How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press.
- Nussbaum, M. C. (1999). Women and equality: The capabilities approach. *International Labour Review*, 138, 3

- Nyholm, I. & Haveri, A. (2009). Between government and governance – local solutions for reconciling representative government and network governance, *Local Government Studies*, 35(1), pp. 109–124.
- Phillips, A., (1994). Local democracy: The terms of the debate. *Research Report*, 2, London: Commission for Local Democracy.
- Phillips, A., (1996) Why does local democracy matter? In L. Pratchett and D. Wilson (Eds.) *Local democracy and local government*, 20–37, London: Macmillan.
- Piccardo C., & Benozzo A., (1996). *Etnografia organizzativa*, Raffaello Cortina, Milano.
- Pratchett, L., (1999). Introduction: defining democratic renewal. *Local Government Studies*, 25, 4: 1–18
- Putnam, R., (2000). *Bowling alone the collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster
- Raco, M. (2000). Assessing Community Participation in Local Economic Development: Lessons for the New Urban Policy. *Political Geography* 19 (5): 573–599. doi:10.1016/S0962-6298(00)00004-4.
- Rollero, C., Tartaglia, S., De Piccoli, N., & Ceccarini, L., (2009). Sociopolitical control and sense of community. A study on political participation. *Psicologia Politica*, 39, 7-18
- Rowe, R. & Shepherd, M. (2002). Public Participation in the New NHS: No Closer to Citizen Control? *Social Policy & Administration*. 36. 275 - 290. 10.1111/1467-9515.00251.
- Ryfe, D. M. (2005). Does Deliberative Democracy Work? *Annual Review of Political Science* 8 (1): 49–71. doi:10.1146/annurev.polisci.8.032904.154633.
- Sanderson, I. (1999). Participation and Democratic Renewal: From ‘Instrumental’ to ‘Communicative Rationality’? *Policy & Politics* 27 (3): 325–341. doi:10.1332/030557399782453145.
- Sani, G., (1996). Partecipazione politica. *Enciclopedia delle scienze sociali*

Senge, P.M., (1990). *The Fifth Discipline: Five Practices of the Learning Organization*. Doubleday, New York, NY.

Sikora, J. (2003). Liderzy i elity społeczne w społeczności lokalnej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 16, 184.

Springer, A., Walkowiak, K., & Bernaciak, A., (2020). Leadership Styles of Rural Leaders in the Context of Sustainable Development Requirements: A Case Study of Commune Mayors in the Greater Poland Province, Poland. *Sustainability* 12, no. 7: 2676. <https://doi.org/10.3390/su12072676>

Sun, M. T.-W., Tsai, Y.-T., Shih, M.-C., & Lin, J. Y.-W. (2009). Public Participation and the Concept of Space in Environmental Governance: An Application of PPGIS. *Public Administration and Development* 29 (3): 250–261. doi:10.1002/pad.527.

Talò, C., Mannarini, T., & Rochira, A., (2014). Sense of Community and Community Participation: A Meta-Analytic Review. *Social Indicators Research*, 117, 1: 1-28

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review* 66 (S1): 20–32. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x.

Tijūnaitienė, R., Neverauskas, B., & Balčiūnas, S. (2009). Motivation Expression of Citizen Participation in Organisations of Citizen Society. *Inžinerinė Ekonomika - Engineering Economics* 61 (1): 65–74.

Walgrave, S., & Klandermans, B. (2010). Open and closed mobilization patterns: The role of channels and ties. In S. Walgrave & D. Rucht (Eds.), *The world says no to war: Demonstrations against the war on Iraq (Social Movements, protest and contention)* (pp. 169-193). Minneapolis: University of Minnesota Press

Wandersman, A., & Florin, P., (2000). Citizen participation and community organizations. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 247-272). New York: Kluwer Academic/ Plenum Press

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity: Learning in doing*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Wiewiora, A., Smidt, M., & Chang, A. (2019). The “how” of multilevel learning dynamics: A systematic literature review exploring how mechanisms bridge learning between individuals, teams/projects and the organization. *European Management Review*, 16 (1), 93–115.

Wilson, A., Tewdwr-Jones, M., & Comber, R., (2019). Urban planning, public participation and digital technology: app development ad a method of generating citizen involvement in local planning processes. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 46, 2: 286–302

Wollabaek, D., & Selle, P. (2003). Participation and social capital formation: Norway in a comparative perspective. *Scandinavian Political Studies*, 26, 1: 67-91

Woolley, M. (1992), "Using statistics for desk research", *Aslib Proceedings*, Vol. 44 No. 5, pp. 227-233. <https://doi.org/10.1108/eb051276>

Xu, Q., Perkins, D. D., & Chow, J. C.-C. (2010). Sense of community, neighboring, and social capital as predictors of local political participation in China. *American Journal of Community Psychology*, 45, 259-271.

Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 83-90. <https://doi.org/10.1108/13673270710738933>

Yang, K., & Pandey, S. K., (2011). Further Dissecting the Black Box of Citizen Participation: When Does Citizen Involvement Lead to Good Outcomes? *Public Administration Review* 71 (6): 880– 892. doi: 10.1111/puar.2011.71.issue-6.

Zimmerman, M., & Rappaport, J., (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 5, 725-750

<http://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITÀ%20PARTECIPAZIONE/documenti/legge-2013-00046.pdf>