

A MISURA D'UOMO

SEZIONE DI
ANTROPOMETRIA ED ERGONOMIA

3

Direttore

GIORDANO PIERLORENZI

Direttore Poliarte di Ancona

Comitato scientifico

Per l'ergonomia

FRANCESCO MARCOLIN

Università di Udine

MELCHIORRE MASALI

Università di Torino

Per l'antropometria

EMANUELA GUALDI

Università di Ferrara

ELISABETTA MARINI

Università di Cagliari

MARGHERITA MICHELETTI CREMASCO

Università di Torino

MILA TOMMASEO PONZETTA

Università di Bari

Per la psicologia del lavoro

ENZO SPALTRO

Università delle Persone di Bologna

Referente per l'estero

IRENE SCHLAC

Università di Berlino

Comitato di redazione Poliarte

ANDREA MONTESI

per l'ergonomia e l'antropometria

MARIA PAPACOSTA

per la psicologia generale

WILLIAM SBACCO

per la psicologia del lavoro

CHIARA SGRECCIA

per la cultura del design e filosofia
del progetto

A MISURA D'UOMO

SEZIONE DI
ANTROPOMETRIA ED ERGONOMIA

Omnia in mensura et numero et pondere

Le esigenze dell'uomo contemporaneo sono così evolute e amplificate da richiedere alle moderne scienze e tecnologie soluzioni sempre più avanzate. La *mass customization* s'impone nella nostra epoca consentendo all'uomo di personalizzare un prodotto industriale adattandolo a sé. L'uso flessibile del CAM (*Computer Aided Manufacturing*) gli consente infatti di soddisfare il proprio desiderio di distinguersi dagli altri consumatori. È il ritorno all'oggetto su misura, in cui, tuttavia, la tradizione artigiana del capolavoro deve dialogare con la produzione industriale in serie, attuando la cultura postindustriale e oltrepassando la postmodernità. Così, l'unico e il molteplice, l'originale e lo standard, il singolare e il plurale superano la bipolarità nella *coincidentia oppositorum*: artigianato-industria, arte-design. La misura ritorna dunque la cifra delle relazioni spaziali con gli oggetti e con gli uomini, il criterio per conoscere e progettare, lo strumento per conseguire la qualità della vita e il benessere personale e sociale. Il merito di questa rivalutazione del "su misura" spetta certamente a discipline come il design e l'ergonomia, che incentrandosi sull'uomo lo riaccreditano "misura di tutte le cose", fattore primario nel rapporto con gli oggetti, le macchine e l'ambiente, dando nuovo valore alle concezioni di Vitruvio, Leonardo e Le Corbusier.

La collana presenterà risultati di studi, ricerche e sperimentazioni antropometriche, prossemiche, ergonomiche e della psicologia sociale, facendo riferimento all'ambiente in tutte le sue declinazioni, in particolare quello di lavoro, maggiormente condizionante per l'uomo. Una collana con la finalità di divulgare la cultura del benessere, ammiccando al *bellessere*. Una cultura che consenta di migliorare le proprie condizioni di vita passando da uno stato in cui possa affermare «Sto bene qui, ora» a quello in cui possa aggiungere «Mi piace star bene qui, ora». Una cultura che promuova l'educazione emotiva a fianco di quella razionale, per un umanesimo integrale di maritainiana memoria.

Il *bellessere* è una realtà aumentata, il passare da una situazione di carenza a una di abbondanza, come sostiene Enzo Spaltro. È vivere in pienezza, in quella condizione favorevole che sant'Agostino descrive icasticamente con

l'aforisma: «La misura dell'amore è amare senza misura», a distinguere il contingente dal trascendente.

La collana è strutturata in due sezioni, una dedicata all'antropometria e all'ergonomia, l'altra alla psicologia del lavoro, in un *unicum* sottile e immateriale sempre presente, rappresentato dall'idea di progetto.



Vai al contenuto multimediale

La “cultura dei giardini” come cultura della pubblica amministrazione

a cura di
Cisca Jager

Prefazione di
Luigi Fiorentino

Introduzione di
Massimo Egidi

Contributi di
Alberto Cattani, Annalisa Ciatti, Stefano Ciavela, Alessio Cicatiello
Anna Mariagrazia Crescenzi, Donatella Di Cola, Maria Elisabetta Locchi
Giulia Marconi, Paola Pagliara, Simonetta Pasqua, Pasquale Serafini
Nicolina Signoretta, Carmine Spinelli, Laura Toro





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXIX
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1691-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2019

Non si può insegnare qualcosa a un uomo.
Puoi solo aiutarlo a scoprirla dentro di sé.

GALILEO GALILEI

Indice

- 13 Prefazione
Luigi Fiorentino
- 17 Introduzione
Massimo Egidì
- 21 Il contesto e la specialità del progetto
Cisca Jager

Parte I Percorso dei giardini

- 33 Il percorso dei giardini
- 45 La ricerca sperimentale dei comportamenti organizzativi dei dirigenti e funzionari della pubblica amministrazione all'interno del proprio contesto lavorativo attraverso l'Axiom Model ©
Cisca Jager

Parte II Esempi di approccio comportamentale

- 83 La sintesi di approccio comportamentale secondo il metodo di Hofstede
- 91 La spinta gentile, verso una prospettiva istituzionale creativa...
“per comportarsi meglio”: la comunicazione interna, per lo sviluppo di processi organizzativi innovativi
Alberto Cattani

- 113 La teoria dei giochi comportamentale nel coordinamento tra Pubbliche Amministrazioni per lo sviluppo sostenibile
Annalisa Ciatti
- 135 Il processo decisionale in un contesto di incertezza. La prima assistenza alloggiativa alla popolazione dopo un evento sismico
Stefano Ciavela
- 151 Un nudge del GSE alla produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili
Alessio Cicatiello
- 185 Coordinamento per l'esercizio dei poteri speciali nell'ambito degli assets strategici. Come bilanciare interessi economici e interesse nazionale
Anna Mariagrazia Crescenzi
- 221 L'inserimento delle scienze comportamentali in una procedura di Conferenza Stato–Regioni. Dall'espressione di parere da parte delle Regioni alla negoziazione degli effetti dell'atto esecutivo di correzione finanziaria europea
Donatella Di Cola
- 241 Economia comportale e comunicazione: un caso pratico
Maria Elisabetta Locchi
- 257 Il progetto #EntrateinContatto su Facebook. Analisi della logica decisionale, problemi di coordinamento e punti di equilibrio
Giulia Marconi
- 285 Decisioni e coordinamento nelle attività di protezione civile
Paola Pagliara
- 315 Prevenzione della corruzione ed economia dei contratti
Simonetta Pasqua
- 333 Comportamenti coerenti a supporto della *spending review*. La gestione delle spese strumentali
Pasquale Serafini

- 353 L'approccio comportamentale nel coordinamento della programmazione della formazione dei pubblici dipendenti
Nicolina Signoretta
- 375 La tutela delle lingue minoritarie storiche: un esempio degli effetti positivi del ricorso alle scienze comportamentali
Carmine Spinelli
- 387 Leale collaborazione ed esame di legittimità delle leggi regionali. Una lettura comportamentale
Laura Toro
- 409 Gli autori

Prefazione

LUIGI FIORENTINO*

La "Coltura dei giardini" come cultura della pubblica amministrazione

Non vi maravigliate che non si sappino le cose delle età passate, non quelle che si fanno nelle provincie o luoghi lontani: perché, se considerate bene, non s'ha vera notizia delle presenti, non di quelle che giornalmente si fanno in una medesima città; e spesso tra 'l palazzo e la piazza è una nebbia sì folta o uno muro sì grosso che, non vi penetrando l'occhio degli uomini, tanto sa el popolo di quello che fa chi governa o della ragione perché lo fa, quanto delle cose che fanno in India

da *Ricordi Politici e Civili*
versi di FRANCESCO GUICCIARDINI

La nebbia tra il palazzo e la piazza è ancora oggi, dopo tanti secoli, una metafora idonea a descrivere l'opacità che spesso caratterizza le istituzioni, tanto nei rapporti tra livelli di governo e centri di potere, quanto tra le amministrazioni e gli amministrati. Termine, quest'ultimo, che a sua volta rimanda a una realtà improntata sul principio gerarchico e su rapporti di forza, evocando concetti come "potere", "dovere", "supremazia".

Questo modo di intendere l'organizzazione pubblica, che si è riverberato anche nella copiosa proliferazione di prassi e abitudini comportamentali delle amministrazioni, è figlio di uno dei più importanti modelli organizzativi a cui il sistema pubblico si è ispirato: l'esercito¹.

In tempi più recenti, però, questo sistema è costantemente messo in crisi da un'evoluzione sociale ed economica che sta spingendo verso la costruzio-

* Capo di Gabinetto del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari, Forestali e del Turismo – Consigliere della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

1. "I grandi maestri di organizzazione sono stati l'esercito e la fabbrica", in S. Cassese e L. Torchia, *Diritto amministrativo. Una conversazione*, il Mulino, Bologna 2014, pp. 153.

ne di nuovi modelli, basati sulla partecipazione, sulla collaborazione e sulla condivisione. Oggi, inoltre, a plasmare gli assetti organizzativi e le metodologie di lavoro sono soprattutto le innovazioni tecnologiche, che sempre più si affermano come driver di trasformazioni anche dei comportamenti e delle abitudini sociali e lavorative.

A questa domanda di cambiamento che viene dall'esterno, come stanno rispondendo, dall'interno, le amministrazioni pubbliche?

Le sperimentazioni e le buone pratiche analizzate nei 14 esempi di approccio comportamentale del volume *La "Coltura dei giardini" come cultura della Pubblica Amministrazione*, elaborate dagli studenti del master in Scienze del Comportamento e Amministrazioni Pubbliche, A.A. 2017/2018, organizzato dalla LUISS School of European Political Economy e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, aiutano a rispondere a questa domanda, non solo per i temi trattati e i modelli analizzati, ma anche per il metodo di indagine adottato.

Il valore aggiunto che il volume apporta all'analisi delle pubbliche amministrazioni ha una duplice valenza: di merito, perché attraverso gli esempi di approccio comportamentale presentate viene offerta, da un punto di osservazione privilegiato, cioè quello degli attori interni, l'analisi di progetti o di processi che stanno impegnando le istituzioni, sia centrali sia locali, per rispondere alle diverse sfide del nostro tempo, come la sicurezza, la velocità, il coordinamento della partecipazione di una pluralità di attori ai processi decisionali, il multilinguismo, la varietà culturale e così via; di metodo, poiché tutti i 14 casi analizzati utilizzano l'approccio delle scienze comportamentali, sperimentando così un nuovo innesto di saperi, molti dei quali mai utilizzati per l'analisi dell'organizzazione pubblica.

Infatti, per troppo tempo, lo studio delle amministrazioni pubbliche è stato solo prerogativa di giuristi e, per taluni aspetti, degli economisti; tuttavia, questo modello di indagine monoculturale non è più pienamente in grado di comprendere e studiare le innovazioni, soprattutto dei modelli organizzativi, poiché le interconnessioni tra materie, strumenti, approcci e attori diversi stanno dando forma a un sistema complesso e multiforme, che necessita, a sua volta, di un approccio multiculturale di studio e analisi.

La stessa metafora del giardino, utilizzata nel volume come simbolo della complessità e della varietà delle amministrazioni pubbliche, rimanda a un sistema dove elementi diversi si tengono armonicamente insieme. L'albero, a questo proposito, è la metafora organizzativa che ben rappresenta come dovrebbero essere le amministrazioni pubbliche del futuro: un sistema a vasi comunicanti dove le radici danno spinta e forza alla superficie.

Le amministrazioni pubbliche odierne, invece, risultano parcellizzate e sono avvertite come lontane, poiché costituite da strutture chiuse e spesso

autoreferenziali, tanto da aver assunto linguaggi e *modus operandi* del tutto peculiari e spesso incomprensibili per chi ne è fuori.

Troppo spesso proprio questa incomunicabilità — del linguaggio verbale e non — sfocia poi in inconciliabilità di obiettivi tra gli attori coinvolti. Dunque, i comportamenti quotidiani di chi opera nelle amministrazioni risentono di questo stato delle cose e diventano parte dei problemi generati dal malfunzionamento del sistema pubblico e della artificiosa complessità del nostro sistema amministrativo.

Basti pensare al termine *burocrazia*, oggi usato nel linguaggio comune in senso negativo oppure come sinonimo d'incomprensibilità e inefficienza, ma che, invece, dovrebbe essere neutro e significare testualmente «l'insieme di apparati e di persone al quale è affidata, a diversi livelli, l'amministrazione di uno Stato o anche di enti non statali» (Treccani).

Se è vero che la lingua usata è anche espressione di una certa visione del mondo da parte di chi la parla, come osservano i linguisti e gli studiosi della materia, allora questo esempio è davvero sintomatico dello stato in cui versano, in questa fase, i rapporti tra stato e cittadini in Italia.

Dunque, la sfida che, oggi più che mai, spetta alle amministrazioni è quella di rinnovarsi e aprirsi ai bisogni della collettività, in primis tornando a parlare la stessa lingua e adottando comportamenti, prassi e abitudini lavorative che rispondano alle nuove domande sociali.

Questo, concretamente, vuol dire che lo Stato deve mettere a punto un piano capillare di rinnovamento che rimetta le amministrazioni al passo con i tempi in cui operano e, quindi, prevedere misure che vanno dall'utilizzo del digitale a quello dei social network, semplificazione dei procedimenti e dei linguaggi, ma anche rigenerazione dell'organizzazione amministrativa e gestionale, come nei casi presentati nel presente volume.

Questa grande responsabilità, però, è collettiva e implica uno sforzo di tutta la comunità che opera o entra in contatto con le amministrazioni. Prima ancora delle norme e dei piani attuativi, infatti, il cambiamento ha bisogno di una sostituzione di paradigma e quindi di una trasformazione culturale, innanzitutto di chi nelle amministrazioni ci lavora, poiché sono le vere leve del cambiamento.

Introduzione

MASSIMO EGIDI*

Nel 2018 si è celebrato il cinquantenario dalla pubblicazione di *Organizations*, il libro con cui Jim March e Herbert Simon fondarono l'analisi comportamentale delle organizzazioni. In quegli anni erano di moda modelli matematici per ottimizzare la programmazione entro le organizzazioni, fondati sulla convinzione che non ci fossero sostanziali limiti alla possibilità di pianificare e programmare; la programmazione delle attività entro le organizzazioni era vista come un processo organizzato in modo gerarchico, costituito da sequenze di procedure che i membri dell'organizzazione avrebbero dovuto eseguire senza intoppi, senza problemi, senza discrezionalità.

In controtendenza, *Organizations* parte da una riflessione sui limiti della pianificazione e allo stesso tempo sui limiti della razionalità umana. Limiti che nascono dalla natura dei processi cognitivi con cui gli individui pervengono alle decisioni, e dalla complessità delle organizzazioni in cui gli individui operano; gli obiettivi delle organizzazioni infatti sono spesso formulati in modo impreciso o ambiguo, talvolta sono contraddittori, possono essere difficili da realizzare o da valutare; inoltre una parte importante delle attività entro una organizzazione non è pienamente programmabile: si tratta delle attività che hanno a che fare con problemi emergenti, non ripetitivi, che sorgono in forma altamente non strutturata. Quindi il punto centrale è di comprendere che le organizzazioni sviluppano i loro obiettivi in condizioni di variabilità ed incertezza, e sovente di conflitto interno: non è il processo lineare immaginato dai modellisti negli anni '50, ma un processo complesso rispetto al quale è necessario comprendere come si sviluppano la formulazione e di risoluzione degli obiettivi.

Problem solving è la parola chiave che nel libro viene proposta per comprendere questo processo entro le organizzazioni: le organizzazioni sono caratterizzate infatti da una attività cruciale che si ripresenta continuamente, quella di formulare gli obiettivi e risolvere i problemi necessari a perseguirli.

Queste caratteristiche permangono cruciali in tutte le organizzazioni, pubbliche o private, a prescindere dalla struttura contrattuale e legale e dalla

* Professore emerito alla Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli" (LUISS).

forma delle relazioni di autorità. Quello che cambia è la modalità con cui all'interno delle organizzazioni i problemi vengono risolti. E queste modalità possono favorire o rallentare l'efficacia del *problem solving*. Nelle strutture organizzative del passato le decisioni erano altamente gerarchizzate e centralizzate, l'analisi del *problem solving* riservata in larga parte ai vertici; man mano che si scendeva verso il basso della scala gerarchica, agli individui venivano attribuiti compiti sempre più esecutivi, con limitata discrezionalità. In *Tempi Moderni*, Charlie Chaplin fa una esilarante parodia di questo modello organizzativo. Ma il modello di una struttura governata dall'alto in modo pianificato in cui un numero crescente e dettagliato di regolamenti prescrive i limiti dell'azione dei membri dell'organizzazione, ha rivelato dei limiti estremamente seri, perché un sistema di questo genere non è in grado di correggere efficientemente i suoi errori, e spesso nemmeno di individuarli chiaramente e allocando correttamente le responsabilità. È un sistema che deresponsabilizza e disincentiva a cooperare.

March e Simon, affermando la centralità del *problem solving*, propongono un disegno delle organizzazioni basato non più sulla pianificazione top-down in uno schema strettamente gerarchico, ma fondato sull'*apprendimento organizzativo*. L'approccio dell'apprendimento organizzativo coglie il carattere reale del ruolo delle organizzazioni moderne, quello di saper rispondere a situazioni in continuo cambiamento, adattandosi rapidamente e modificando le loro strutture e metodologie.

Nella realtà odierna questo approccio è largamente attuato all'interno delle grandi organizzazioni private: le grandi *Corporations* sono in continua trasformazione alla ricerca di modi sempre più efficienti per organizzare i processi produttivi, gestire l'equilibrio finanziario e offrire sui mercati i prodotti più competitivi.

Non c'è nessuna ragione per cui anche le organizzazioni pubbliche, e in particolare l'amministrazione dello stato, non si trasformino anch'esse alla ricerca di maggiore efficienza e, in ultima analisi, di una miglior modo di offrire servizi ai cittadini.

I passi da compiere in questa direzione sono indicati chiaramente dalla teoria del *problem solving*, richiedono che, ai vari livelli, l'amministrazione sia in grado di svolgere l'analisi degli obiettivi, di articolare e risolvere i problemi connessi, di valutare se gli obiettivi prestabiliti sono stati raggiunti. Nelle amministrazioni pubbliche questi passi sono stati in parte compiuti, ma non sempre il passaggio al nuovo modello organizzativo ha avuto buon esito; in molti casi vi sono difficoltà a far sì che l'introduzione del nuovo modello si trasformi in una nuova stabile cultura organizzativa.

L'elemento centrale su cui di impernia il cambiamento è riassumibile nella trasformazione del modo di operare entro le organizzazioni dal modello della pianificazione centralizzata al modello dell'apprendimento organizzativo. In

una struttura che deve affrontare sistematicamente il cambiamento, pur in presenza di una struttura gerarchica dell'autorità, i singoli hanno molto maggiore libertà operativa e discrezionalità e possibilità di sperimentare autonomamente nuove soluzioni. Ma proprio perché non riduce la realizzazione dei compiti dei membri dell'organizzazione ad azioni esecutive, ma al contrario restituisce loro autonomia e responsabilità, questo sistema richiede la costituzione di una forte cultura organizzativa fondata sulla costruzione di relazioni di fiducia fra le parti all'interno della scala gerarchica.

Questo passaggio è mancato in molte situazioni, e in molti casi si è assistito al permanere del vecchio sistema fondato sul binomio sfiducia-controllo. Così di fronte al mancato o solo parziale successo dei nuovi metodi, da parte del legislatore si è pensato di provvedere introducendo nuove ed ulteriori regole ed elementi restrittivi, nella errata convinzione che servissero a limitare i comportamenti inadeguati. In realtà ciò ha riportato indietro la modernizzazione delle amministrazioni pubbliche, reintroducendo quegli elementi di dirigismo che il nuovo modello aveva tentato di limitare e rendendo esplicito l'atteggiamento di sfiducia nei confronti dei membri dell'organizzazione: il che non ha certo aiutato a creare il clima adatto ad una trasformazione profonda del modo di cooperare.

Così si è formato in molte parti della amministrazione pubblica un pericoloso dualismo tra due modelli organizzativi e culturali: da un lato quello pianificatorio-dirigistico, fondato sul rispetto della norma, dall'altro quello fondato sull'apprendimento organizzativo.

I danni della convivenza dei due modelli si vedono bene nel caso delle nostre Università; la trasformazione da sistema centralizzato a sistema decentrato, verso una maggiore autonomia e responsabilità, è iniziata a partire dalla riforma Berlinguer del 2000; oggi molti passi avanti sono stati compiuti, ma il dualismo persiste: un sistema di valutazione nazionale esiste ed è collaudato; le singole università vengono analizzate in base ad un ampio ventaglio di parametri e poste in un ranking, come del resto accade per molti sistemi di valutazione a livello internazionale. Sfortunatamente questa procedura viene vista da molte università più come rischio-punizione che come elemento di premio-miglioramento, ed ogni anno si assiste al balletto delle lamentele di quelle università che, non essendo riuscite appieno nel passaggio di modernizzazione, finiscono in fondo alle classifiche e contestano criteri e parametri di valutazione.

Una ragione importante di questo atteggiamento è che il processo di cambiamento non è stato un processo sufficientemente partecipato e non ha dunque permesso di creare le nuove competenze organizzative necessarie e soprattutto di creare un clima di fiducia e collaborazione tra il valutatore ed il valutato.

Al contrario, questo clima si è creato in molte *Business School* delle università. Queste scuole si sottopongono volontariamente alla valutazione

di agenzie europee di valutazione, perché interpretano il processo di valutazione medesimo come un processo che permette di migliorare le loro *performances*, e di crescere nella qualità divenendo maggiormente attrattive per gli studenti; qui prevale il modello opposto, anche perché effettivamente la valutazione viene condotta con un lungo e complesso lavoro nelle sedi stesse delle *School*, in collaborazione con professori e amministratori, e quindi permette sostanziali miglioramenti degli standard.

Le *Schools* sono interessate alla valutazione, perché pur esistendo il rischio di esiti modesti, in caso di buon esito si entra in un “circolo della qualità” che permette visibilità, attrattività, maggiori opportunità nei rapporti con il mondo industriale. Inoltre si innesca un miglioramento interno che avviene in modo sostanzialmente autonomo, pur nel confronto continuo con i valutatori, e aiuta quindi a cambiare mentalità ponendosi nell’ottica della partecipazione al miglioramento.

Dunque si può fare: le amministrazioni pubbliche possono e devono proseguire la strada della alta qualità, e per farlo occorre che il legislatore ne sia consapevole e non reintroduca elementi del modello vecchio; ma soprattutto occorre che si crei una nuova cultura interna, fondata sulla capacità di risolvere i problemi, di cooperare e di saper gestire i conflitti, tutti elementi chiave dell’approccio dell’*organizational learning*.

Abbiamo pensato di usare questo stesso metodo, fondato su una analisi partecipata dei processi, anche nel Master in Scienze Comportamentali e Amministrazioni 2017/18, affiancando alle normali lezioni un laboratorio che operasse con i medesimi principi dell’apprendimento organizzativo, inducendo i partecipanti a entrare nello spirito dell’apprendimento partecipato, a collaborare tra loro in modo sistematico, a sviluppare, sia pure in un micro contesto, un processo di creazione di cultura organizzativa; si sono così costituiti dei gruppi di lavoro sotto la guida di Cisca Jager, nei quali il processo di analisi si è sviluppato con il ricorso continuo alla discussione ed in riferimento costante all’approccio comportamentale; il punto di partenza, sulla base di una metafora, è quella dei giardini, scelta per il suo significato simbolico: la cura dei giardini si basa su principi molto simili a quelli che guidano la creazione della cultura organizzativa. È stato così possibile legare insieme tra di loro molti elementi delle tesi individuali, che analizzano con un taglio *behavioral* i problemi che emergono in differenti contesti di attività delle pubbliche amministrazioni.

I risultati sono sotto gli occhi del lettore, che avrà modo di verificare la qualità del lavoro individuale e collettivo. Ma quello che il lettore non può verificare e che ho visto personalmente seguendo i progressi del gruppo, è lo straordinario impegno ed entusiasmo dei partecipanti, e di chi ne ha guidato il lavoro, che ci fanno capire una volta di più l’efficacia ed il valore di un processo di apprendimento fondato sulla partecipazione ed il confronto critico.