Fiducia fondativa

Progettare la struttura che rende possibile la fiducia nelle organizzazioni dal basso

Ferruccio Zamuner - ferz@diff.org

luglio 2026

La fiducia è un'infrastruttura.

— Ferruccio Zamuner

Nota dell'autore.

> *Vale la pena richiamare in apertura, come esempio rivelatore di ciò che il documento mette a disposizione, l'identificazione della delega fantasma come espressione del potere: quella forma di esercizio di autorità che agisce* come se *fosse sostenuta da un mandato, ma il cui mandato non è mai stato dato, non è verificabile o non è revocabile. È una struttura ricorrente nei contesti di pilotaggio assembleare descritti nella sezione L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi, e che gli strumenti di modellazione organizzativa correnti faticano a tematizzare.*
>
> *Sono aperto a collaborazioni nello sviluppo del filo qui delineato, non essendo interessato ad essere l'unico intestatario di quanto possa derivarne; il suo sviluppo è del resto subordinato al tempo che riuscirò a dedicarvi e all'interesse che questo documento susciterà.*
>
> *Una domanda che i primi lettori mi hanno rivolto con frequenza riguarda l'attuazione: quanto è difficile realizzare il progetto senza informatizzarlo? La risposta è che il progetto pone al centro le attività e le facoltà umane, e tutto ciò che il documento descrive può essere attuato da persone con mezzi analogici: un deposito scritto è un quaderno prima che un sistema, una traccia di decisione è un verbale, una doppia firma è un presidio che non richiede alcuna tecnologia. L'eventuale strumentazione informatica è un ausilio che il gruppo può adottare in base alle proprie capacità, non un requisito. Dove il lessico delle pagine che seguono prende in prestito nozioni dall'informatica — protocollo, interfaccia — lo fa per la precisione dei concetti, non perché l'attuazione presupponga calcolatori.*

È utile chiudere questa nota richiamando, in forma argomentata, la frase che apre il documento — «fiducia (come infrastruttura)» — perché essa condensa, meglio di altre formule da me tentate, il senso politico del lavoro. Il mio compito sarà descrivere quell'infrastruttura affinché la fiducia possa crescere fra i membri di un'organizzazione, e affinché i membri stessi abbiano strumenti per presidiarla. Non costruire la fiducia: non sta a un testo farlo. Non prescriverla: non sta a uno strumento descrittivo dirlo. Ma rendere visibile ciò che la sostiene o la mina, in modo che chi vive l'organizzazione possa fare entrambe le cose con maggiore consapevolezza. La delega fantasma, richiamata sopra, è esattamente l'opposto di una fiducia presidiabile: è il caso limite in cui chi dovrebbe presidiarla non è neppure messo in condizione di sapere a chi spetterebbe. In una formula: permettere alle persone di unirsi per scopo e fidarsi perché la struttura ne permette la verifica.

Sommario

Questo documento propone un quadro di riferimento per costruire organizzazioni politiche e sociali capaci di resistere alla *deriva strutturale*: la regressione, ricorrente in numerosi tentativi di rinnovamento, da configurazioni orizzontali verso le stesse concentrazioni di potere che intendevano superare. La tesi che lo attraversa, condensata nell'esergo, è che la fiducia sia un'*infrastruttura* — non un sentimento da invocare, ma un esito che emerge da condizioni di processo verificabili. Dalla diagnosi dell'orizzontalità di facciata e dei meccanismi che la producono, il lavoro deriva un **criterio operativo della fiducia**, articolato in dimensioni distinte: tracciabilità e contestabilità delle decisioni, calibrazione alla reversibilità, trattamento dell'inazione, trasparenza praticata.

Il criterio è quindi messo alla prova in due applicazioni. La prima è un'olocrazia usata non come costituzione verticistica ma come *protocollo* per la crescita orizzontale organica, con una primitiva originale di scoperta che impiega i membri come sensori sociali. La seconda è una dimensione economica — mutualismo, sovranità rispetto ai finanziamenti esterni, professionalizzazione delle retrovie — intesa come condizione dell'autonomia decisionale. Criterio e protocollo sono presentati come strumenti aperti al contributo di altri, non come prescrizioni chiuse.

Indice

1 L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi **5**

1.1 Un caso paradigmatico: il Movimento 5 Stelle 5
1.2 Lo schema del pilotaggio assembleare 5
1.3 La diagnosi sociologica di sfondo 6
1.4 La trappola istituzionale: regole sistemiche che inducono regressione 6
1.5 Testimonianza diretta 7
1.6 L'implosione come segnale diagnostico 7
1.7 Il costo sugli obiettivi 8

2 Il punto di partenza: l'attivismo che si scopre collettivo **9**
2.1 L'origine: associarsi per problemi, non per ideologia . . . 9
2.2 Lo scambio di pratiche come modalità organizzativa . . . 9
2.3 Una definizione per esclusione . . . 10
2.4 Il problema delle retrovie . . . 11
2.5 Da qui in poi . . . 12

3 Tensione metodologica e volontà espressa **13**
3.1 La scelta del piano: metodo, non contenuto . . . 13
3.2 Una tradizione riconoscibile . . . 13
3.3 Il vincolo del tempo e la forma del contributo . . . 13

4 L'olocrazia come risposta mancata **14**
4.1 La motivazione dell'avvicinamento . . . 14
4.2 Perché l'occasione non si è data . . . 14
4.3 Limiti dell'olocrazia nel dominio politico . . . 14
4.4 Implicazioni progettuali . . . 15
4.5 Verso un'inversione del verso d'uso . . . 15

5 Il criterio della fiducia: dimensioni operative **16**
5.1 Dal principio al criterio . . . 16
5.2 Tracciabilità, contestabilità, ricostruibilità . . . 17
5.3 Calibrazione alla reversibilità della decisione . . . 18
5.4 La classificazione delle decisioni come problema di secondo livello . . . 20
5.5 Trattamento dell'inazione come decisione implicita . . . 20
5.6 Trasparenza praticata: il principio ordinatore del criterio . . . 21
5.7 Una nota sulla completezza del criterio . . . 23
5.8 I tre tipi di presidio e il ciclo di riparazione . . . 23
5.9 Leggere l'infrastruttura: il segnale osservabile . . . 24
5.10 Le forze e i metodi che erodono l'infrastruttura . . . 25
5.11 Fidarsi del processo, non della persona . . . 27

6 L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti **29**
6.1 Nota preliminare sulla collocazione di questa sezione . . . 29
6.2 Inversione del verso d'uso: da costituzione a protocollo . . . 29
6.3 Le primitive del modello protocollare . . . 29
6.4 La primitiva di scoperta: i membri come sensori sociali . . . 30
6.4.1 Proprietà del meccanismo . . . 31
6.4.2 Condizioni di funzionamento . . . 31
6.4.3 Ancoraggio teorico . . . 31
6.4.4 Limite di scala e questioni aperte . . . 32
6.4.5 Bidirezionalità del sensing e attivatori osmotici . . . 32
6.5 Spin-off come sottocerchi: divergenza, esiti, plasticità del sistema . . . 32

6.5.1 Esiti possibili: la divergenza come forma di vita politica 33
6.5.2 Plasticità del sistema 34
6.5.3 La prescindibilità del singolo 34
6.5.4 Disciplina delle metriche di valutazione 35
6.6 Leadership, ambizione e condizioni di benessere 36
6.6.1 Una distinzione preliminare 36
6.6.2 Prescindibilità non è intercambiabilità 37
6.6.3 Tre condizioni per la leadership sana 37
6.6.4 L'ambizione come risorsa 38
6.6.5 Condizioni di benessere per chi opera nel sistema 38
6.7 La rappresentanza esterna: portavoci sostituibili e proposte scritte 39
6.8 Il ciclo di vita del gruppo 40
6.9 Sussidiarietà costitutiva 40
6.10 Rischi specifici del modello protocollare 42
6.11 Criteri di crescita: una questione aperta 42
6.12 Posizionamento rispetto alla letteratura 43

7 La dimensione economica: mutualismo come base, autonomia come condizione 44
7.1 Mutualismo come base, forma economica adattiva 44
7.2 Vuoti organizzativi e percolazione del potere 45
7.3 Pluralità dei contributi e cittadinanza decisionale 47
7.4 Professionalizzazione delle retrovie e segretariato qualificato 47
7.5 Riduzione del precariato come effetto strutturale 48

8 Prospettive di sviluppo e validazione 50
8.1 Programma di lettura calibrato 50
8.2 Esercizi di stress sul modello 50
8.3 Prova di concetto per il modello protocollare 51
8.4 Forma raccomandata del documento finale 52
8.5 Una direzione di ricerca aperta: il sistema diagnostico interno 52
8.6 Una direzione di ricerca aperta: micro-istituzioni regolate 53
8.7 Criterio di immunità 54
8.8 Nota conclusiva 54

Bibliografia 55

Glossario 56

1 L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi

1.1 Un caso paradigmatico: il Movimento 5 Stelle

Il Movimento 5 Stelle costituisce, nel panorama politico italiano contemporaneo, il caso pubblicamente più riconoscibile di una organizzazione nata con l'esplicita intenzione di essere strutturalmente diversa dai partiti tradizionali, e regredita nel tempo verso configurazioni largamente coincidenti con quelle che voleva contestare. Le regole costitutive — limite ai mandati elettivi, definizione dei parlamentari come portavoce, ricorso a una piattaforma per la deliberazione diretta degli iscritti, rifiuto del finanziamento pubblico nelle forme classiche — erano state codificate proprio per prevenire le derive che il movimento osservava nel sistema politico circostante. Quelle regole sono esistite, sono state pubbliche, sono state vincolanti sulla carta. Eppure, nell'arco di un decennio, sono state aggirate, riscritte, rinegoziate o svuotate di sostanza.

Il punto qui non è polemico, ed è opportuno enunciarlo con chiarezza: non interessa né valutare moralmente la scelta dei singoli protagonisti, né stabilire se la regressione fosse evitabile in un percorso diverso. Interessa invece registrare un dato strutturale: una organizzazione dotata di anticorpi formali espliciti, costruita da persone consapevoli del rischio di deriva e attive nel volerlo evitare, ha comunque prodotto un esito coerente con quella deriva. Se il fallimento è avvenuto malgrado le regole, allora il problema non si risolve scrivendo regole migliori senza prima comprendere perché quelle non hanno tenuto.

Il caso non è isolato. Storie analoghe — più o meno documentate, più o meno conosciute — riguardano numerosi tentativi italiani ed europei recenti: liste civiche nate per superare la dialettica partitica e istituzionalizzatesi come piccoli partiti; movimenti ambientalisti trasformatisi in formazioni elettorali con dinamiche correntizie; formazioni di sinistra sociale assorbite progressivamente in coalizioni di governo. Il Movimento 5 Stelle è solo l'esempio più visibile, ed è quello a partire dal quale è più semplice istruire la diagnosi.

Una scala diversa, ma le patologie strutturali sono le stesse. Il **condominio** italiano è il laboratorio domestico in cui ogni cittadino sperimenta, prima ancora che nei contesti politici, le forme tipiche dell'opacità decisionale: peso decisionale proporzionato ai millesimi anziché alla persona, deleghe cumulate che concentrano il voto in poche mani, cattura del facilitatore esterno (l'amministratore) attraverso i rapporti di servizio, opacità delle decisioni di spesa, impossibilità di uscita senza vendere la propria abitazione. Il caso domestico mostra in piccolo, e a tutti, quel che il M5S mostra in grande: in difetto di anticorpi strutturali, l'orizzontalità di facciata produce esiti ricorrenti indipendenti dalla buona fede dei partecipanti.

1.2 Lo schema del pilotaggio assembleare

Il fenomeno della regressione descritta sopra ha una sua fenomenologia ricorrente, identificata in letteratura da Freeman (1972) (cfr. la voce tirannia dell'assenza di struttura nel glossario), secondo cui l'assenza dichiarata di struttura non elimina la struttura ma la rende *invisibile*

e quindi non contestabile. I meccanismi tipici che configurano l'orizzontalità di facciata includono:

- controllo asimmetrico dell'ordine del giorno e dei tempi di intervento;
- pre-accordi informali esterni alla sede deliberativa;
- candidature uniche o concordate, presentate come emergenti dal basso;
- asimmetria informativa nell'accesso a dati, liste di distribuzione e piattaforme;
- ambiguità procedurale interpretabile dal facilitatore di turno;
- controllo dei canali di comunicazione e del simbolo.

Il tratto distintivo è l'esistenza di un gruppo dirigente opaco che esercita potere senza assumersene la responsabilità pubblica: oligarchia mascherata da orizzontalità. La sua forma pura è la delega fantasma: un'autorità che agisce come se avesse un mandato mai conferito, non verificabile o non revocabile. I meccanismi elencati presuppongono tutti una sede deliberativa, cioè un luogo e un tempo unici in cui l'esito viene formalmente prodotto; dove la sede manca, il pilotaggio cambia forma ma non natura (cfr. §8.2, quinto esercizio).

1.3 La diagnosi sociologica di sfondo

Sul piano teorico, il fenomeno è coerente con la legge ferrea dell'oligarchia formulata da Michels (1911), la cui analisi è particolarmente pertinente al contesto italiano in quanto sviluppata proprio sullo studio del PSI e della SPD agli inizi del Novecento. La tendenza alla concentrazione del potere è strutturale, non patologica: lo statuto può rallentarla, non abolirla per decreto. La differenza tra organizzazioni sane e degenerate non sta nell'assenza di tale tendenza — che è universale — ma nella presenza o meno di *contromisure esplicite e durevoli*.

La tesi di Michels, formulata oltre un secolo fa, conserva una capacità predittiva notevole: i tentativi di rinnovamento organizzativo che ignorano la legge ferrea — convinti che basti la buona volontà o un'innovazione tecnologica per superarla — tendono a riprodurla con un ritardo di alcuni anni rispetto alle organizzazioni più tradizionali, ma con esiti analoghi.

1.4 La trappola istituzionale: regole sistemiche che inducono regressione

Alla diagnosi sociologica di sfondo merita affiancarne una seconda, di natura istituzionale, che spiega perché la legge ferrea sia particolarmente difficile da contrastare nel caso specifico delle organizzazioni politiche che competono nello spazio della rappresentanza democratica.

Un movimento che decida di partecipare alle elezioni si trova obbligato, per legge o per necessità competitiva, ad adottare un insieme di configurazioni operative non negoziabili: deve raccogliere firme entro scadenze rigide, presentare un simbolo registrato, designare candidati in liste ordinate, individuare un rappresentante legale, gestire risorse finanziarie tracciabili, comunicare attraverso canali mediatici che selezionano portavoce riconoscibili, posizionarsi in

coalizioni o competizioni dichiarate. Ciascuna di queste configurazioni, presa singolarmente, ha ragioni legittime — trasparenza, accountability, prevedibilità per l'elettore. Prese insieme, però, definiscono un ambiente che premia comportamenti specifici: la professionalizzazione del nucleo decisionale, la stabilizzazione di figure pubbliche riconoscibili, la riduzione dei tempi deliberativi, la centralizzazione del controllo sul simbolo e sulle candidature.

In altri termini: il sistema istituzionale della rappresentanza democratica non è neutrale rispetto alla forma interna delle organizzazioni che lo abitano. Esso **seleziona attivamente**, fra le possibili configurazioni interne, quelle che meglio si adattano alle sue regole di ingaggio. Le organizzazioni che resistono a tale selezione pagano un prezzo di efficacia politica; quelle che vi si adattano pagano un prezzo di coerenza con i propri principi fondativi. È una trappola nel senso letterale del termine: chi vi entra con l'intenzione di cambiarla scopre, nel tempo, di esserne stato cambiato.

Riconoscere questa dinamica non implica rassegnazione. Implica però che qualunque progetto di rinnovamento organizzativo che intenda partecipare alla competizione elettorale debba essere consapevole delle pressioni sistemiche cui sarà sottoposto, e progettare in anticipo le contromisure — statutarie, procedurali, culturali — capaci di tenere quelle pressioni a distanza. Senza questa consapevolezza, il fallimento è fortemente probabile, indipendentemente dalla qualità delle persone coinvolte e dalla bontà delle intenzioni iniziali.

1.5 Testimonianza diretta

Ho attraversato, nel corso degli anni, più contesti politici in qualità di attivista o candidato, all'interno di formazioni e movimenti diversi per origine, dimensione e collocazione. Tale osservazione partecipante, sebbene non costituisca oggetto centrale del documento e non sia qui dettagliata per nome, ha permesso di riscontrare in più contesti — non in uno isolato — gli stessi schemi ricorrenti descritti nelle sottosezioni precedenti. La regolarità del fenomeno, osservata da posizioni diverse all'interno di organizzazioni diverse, è ciò che mi ha condotto a cercare strumenti di analisi adeguati al problema, fra cui l'olocrazia (cfr. L'olocrazia come risposta mancata), e a maturare progressivamente l'intenzione di un contributo proprio.

1.6 L'implosione come segnale diagnostico

Una caratteristica condivisa da numerosi tentativi di rinnovamento organizzativo politico — il Movimento 5 Stelle ne è solo l'esempio più evidente — è la difficoltà ad assorbire critiche strutturali interne trasformandole in modifiche dello statuto o delle prassi. Le critiche che mettono in discussione i meccanismi di formazione del consenso, la trasparenza delle candidature, la verificabilità dei mandati informali, tendono ad essere interpretate come atti ostili anziché come occasioni di miglioramento. L'esito frequente è l'espulsione del critico — formale o sostanziale, immediata o progressiva — accompagnata dall'erosione della base militante che progressivamente si stanca della distanza fra discorso e pratica.

Questa difficoltà non è incidentale: è coerente con uno schema in cui i sistemi opachi non possiedono anticorpi istituzionali per processare critiche strutturali, percepite come minaccia esistenziale anziché come occasione di miglioramento. L'implosione che ne deriva — sia essa

repentina o lenta, scissionista o per progressivo abbandono — può essere letta come **segnale diagnostico** della mancata costruzione di quegli anticorpi nel momento fondativo, quando ancora le inerzie non si erano consolidate.

1.7 Il costo sugli obiettivi

Un gruppo si costituisce per uno scopo. I vizi descritti in §1.2 non sono soltanto un problema di equità interna: incidono sulla capacità del gruppo di raggiungere gli obiettivi che si era proposto.

Va precisato subito cosa si afferma e cosa no. Non si sostiene che i vizi di processo impediscano di per sé qualunque obiettivo: un gruppo con pilotaggio assembleare può ancora ottenere risultati, a volte importanti. Si sostiene che, quando i vizi si manifestano, il perseguimento degli obiettivi diventa più difficile. L'energia collettiva si disperde in procedure opache, le decisioni passano per canali informali e le critiche interne non diventano correzioni (cfr. §1.6).

L'effetto non è uniforme. Il filtro opera in modo selettivo: quando un obiettivo non coincide con quello che chi governa il gruppo per delega fantasma considera accettabile, la sua strada si restringe fino a bloccarsi. Non serve una decisione esplicita di bloccarlo. Basta che il potere informale non abbia interesse a farlo avanzare, e che l'assenza di una responsabilità formale non obblighi nessuno a rispondere. È lo stesso schema della §1.4, applicato agli obiettivi anziché alle configurazioni interne.

Il meccanismo ha una conseguenza verificabile. Confrontando gli obiettivi proposti dai membri con quelli effettivamente adottati, un divario sistematico, nei casi in cui la proposta tocca il potere informale, è l'indizio del filtro. Il divario da solo non basta: va distinto da quello che nasce quando una proposta semplicemente non è condivisa dalla maggioranza. Senza questa distinzione, ogni rifiuto diventerebbe prova della delega fantasma e la tesi non sarebbe più falsificabile.

La stessa famiglia di meccanismi opera a un'altra scala quando il consenso non si raccoglie in assemblea ma su un testo: l'ambiguità deliberata di un programma o di una proposta (§5.10) impedisce che si formino le tracce da cui il filtro si lascerebbe leggere, anziché bloccare un obiettivo già dichiarato. È lo stesso potere informale — che decide cosa avanza — osservato da un'angolazione complementare.

Il criterio della fiducia (§5) serve anche a questo: rende visibile il filtro, così che il gruppo possa accorgersi di perdere obiettivi prima di averli persi del tutto.

Le esperienze raccolte in più contesti, e il loro confronto con la letteratura, costituiscono il *repertorio diagnostico* a partire dal quale il presente lavoro si propone di derivare requisiti formali per organizzazioni resistenti agli stessi attacchi. È a questo repertorio che si rivolgono le sezioni successive del documento.

2 Il punto di partenza: l'attivismo che si scopre collettivo

La diagnosi della §1 ha mostrato come tentativi di rinnovamento organizzativo, anche dotati di anticorpi formali espliciti, abbiano regredito verso configurazioni che intendevano contestare. Una diagnosi del fallimento è però utile solo se accompagnata da un'articolazione del principio costruttivo da cui un'organizzazione sana può nascere. Questa sezione si occupa proprio di quel principio: non come deve funzionare un'organizzazione una volta costituita (materia delle sezioni successive), ma da dove e perché un'organizzazione politica viene al mondo.

2.1 L'origine: associarsi per problemi, non per ideologia

Non si creano partiti dal nulla. Le persone si uniscono per affrontare problemi locali e talvolta si rendono conto, lavorandoci, che la soluzione del problema non può essere locale. Questa è la traiettoria empirica della politica fatta dal basso, e contrasta nettamente con la narrazione classica — sia di destra sia di sinistra — secondo cui le persone si associano perché condividono un'ideologia, una visione del mondo, un programma astratto.

L'osservazione che ne deriva ha conseguenze. La visione politica, in un percorso di questo tipo, non è il *punto di partenza*: è una *scoperta successiva*. Chi si occupa di un problema concreto — una vertenza locale, una battaglia per un servizio, un caso di ingiustizia di prossimità — incontra altri che si occupano di problemi analoghi e, attraverso quel confronto, costruisce progressivamente una mappa più ampia. La visione emerge dal lavoro, non lo precede.

Coerentemente con la tradizione della sussidiarietà costitutiva (cfr. §6), la quale formula a livello istituzionale quel che la traiettoria del singolo cittadino esprime a livello biografico: i livelli superiori (federazioni, coordinamenti, posizioni politiche più ampie) si formano per aggregazione quando i livelli inferiori riconoscono la necessità di un coordinamento più ampio. Non preesistono.

Un esempio concreto rende riconoscibile la traiettoria. Un gruppo di genitori che si associa per realizzare una **scuola parentale** — perché il proprio territorio non offre un'offerta scolastica adeguata, oppure perché i modelli pedagogici disponibili non corrispondono a quanto cercano per i propri figli — incarna esattamente il principio: l'origine è un problema concreto, condiviso e localizzato, non una visione del mondo astratta. La visione educativa, se emerge, lo fa a partire dalla pratica del fare insieme, non come premessa.

Questa scelta di campo — la politica come scoperta dal locale anziché come applicazione di un programma — orienta tutto il documento. Le strutture descritte nelle sezioni successive presuppongono un destinatario che ha conosciuto problemi concreti, ha provato strumenti inadeguati, e cerca *ora* il modo di passare dal proprio attivismo individuale a un'azione collettiva sostenibile.

2.2 Lo scambio di pratiche come modalità organizzativa

Una conseguenza operativa del principio appena articolato riguarda il *come* l'organizzazione cresce. Se le persone si uniscono per problemi e la soluzione si chiarisce attraverso il confronto,

allora la modalità organizzativa centrale è lo **scambio di pratiche**: incontri in cui cittadini e attivisti portano esempi di soluzioni locali che hanno funzionato, le presentano in forma replicabile, e si mettono a disposizione di chi affronta problemi simili in altri contesti.

Questo modo di operare incarna concretamente la *primitiva di propagazione* che la §6 descrive a livello astratto: diffusione di pratiche, marcatura della genealogia (chi ha sviluppato cosa, ispirandosi a chi), adattamento contestuale. Lo scambio di pratiche non aggrega persone, aggrega *cose che funzionano*. L'aggregazione delle persone segue come effetto, non la precede.

Un esempio per contrasto. Vale la pena nominare la forma patologica che lo scambio di pratiche assume nei contesti istituzionali italiani. Convegni analoghi, all'interno della pubblica amministrazione, sono diventati occasioni ricorrenti in cui burocrati e impiegati si scambiano pacche sulle spalle e giustificano premialità auto-determinate. Stessa forma esteriore, scopo opposto: la primitiva di propagazione viene catturata e trasformata nel suo contrario. L'esempio è istruttivo non per vituperare la PA — la quale fa quello che la sua struttura le impone — ma per riconoscere che ogni primitiva sana ha una sua versione patologica nel momento in cui viene assorbita da una struttura che ha incentivi diversi. Il documento intero è, in qualche modo, un esercizio di distinzione fra le due.

2.3 Una definizione per esclusione

Il destinatario di queste pagine può essere definito in modo netto *per esclusione*, prima ancora che in positivo. Esistono due classi di lettori che non troveranno qui strumenti utili al proprio fine, e per i quali il documento non è scritto.

Chi cerca solo accesso elettorale. Un organo che nasce per presentarsi alle elezioni come unico fine non è un partito, di fatto è un comitato d'affari. La sua struttura interna è organizzata attorno a un'unica primitiva — la candidatura — e i meccanismi descritti in queste pagine (tracciabilità, plasticità, prescindibilità del singolo, calibrazione alla reversibilità delle decisioni) gli risulterebbero pesanti senza essere utili. Chi cerca quello qui non troverà strumenti adeguati, e si auto-selezionerà fuori dalla lettura. Non è esclusione morale: è auto-selezione operativa. Il fine è diverso, e gli strumenti seguono il fine.

Chi vuole riformare un partito esistente. Questo documento non si occupa della riforma interna delle organizzazioni politiche esistenti. È una scelta di scopo, fondata sull'osservazione che nessun partito italiano, negli ultimi quarant'anni, è stato capace di un ritorno strutturale alla base. Le persone che hanno tentato quella strada e ne escono con il bisogno di alternative sono il destinatario naturale di quanto segue, non l'oggetto di una sua critica retrospettiva — anche perché chi scrive proviene dalla stessa biografia. Qualche esperienza è meglio che nessuna, e dalla sua somma — anche quando è somma di delusioni — nasce ciò che permette di guardare avanti.

In positivo: il destinatario di queste pagine è chi sta passando, o ha appena passato, dall'attivismo individuale a una ricerca di azione collettiva sostenibile. Chi ha avuto esperienze

sufficienti a diffidare delle promesse facili, e abbastanza energia da volerle ancora dedicare a qualcosa di concreto. Chi vuole strumenti, non slogan.

2.4 Il problema delle retrovie

Una conseguenza pratica del principio costruttivo riguarda la qualità dell'organizzazione che sostiene chi, eventualmente, viene eletto a una carica rappresentativa. È un punto trascurato dalla maggior parte della riflessione sulle organizzazioni politiche, ma operativamente decisivo.

Chi si trova eletto, in un sistema politico tradizionale, ha spesso il vuoto dietro. Ha sgomitato per arrivarci — la candidatura è stata vissuta come traguardo personale, la vittoria celebrata come successo individuale — ma una volta eletto si trova solo di fronte a una macchina che richiederebbe lavoro di istruttoria, ricerca, elaborazione, documentazione che lui da solo non può svolgere.

Il punto è duro ma chiaro: **il vuoto dietro l'eletto viene meccanicamente riempito da chi ha la capacità di produrre dossier pronti all'uso**. Non è una scelta politica del rappresentante: è una conseguenza strutturale del fatto che il lavoro deve pur essere fatto, e se non lo fa l'organizzazione lo fanno gli interessi organizzati che hanno tempo, soldi e personale. La lobbistica, in questa lettura, non è solo invasione esterna: è occupazione di un vuoto interno.

Va riconosciuto, in registro analitico, che alcune esperienze recenti hanno provato a contrastare questo meccanismo. Il Movimento 5 Stelle nei suoi primi anni — pur con tutti i limiti documentati nella §1 — ha investito risorse significative nel sostenere i propri eletti con strutture di supporto, almeno fino a un certo punto del suo percorso. Altri partiti, anche storici, lasciano invece che siano i lobbisti a generare gli input. Riconoscere il merito specifico, anche a oggetti su cui si hanno posizioni complessivamente critiche, è parte del registro di queste pagine.

Conseguenza per la struttura proposta. Lo *spin-off* con missione elettorale (cfr. §6, sottocerchi sperimentali) è naturalmente retto e sostenuto dalla base organizzativa che lo ha costituito. Non è un candidato che porta sé stesso al voto: è una rappresentanza che porta al voto un'elaborazione collettiva. La differenza è verificabile: **se la base smette di sostenere lo spin-off elettorale, lo spin-off è andato in deriva** (è diventato carriera personale); **se la base continua a sostenerlo attivamente con dossier, ricerca e elaborazione, lo spin-off sta lavorando come dovrebbe**. È un criterio operativo di salute, non solo retorico, e accompagna la disciplina delle metriche preventive descritta nella §6.

Vale anche un'osservazione di merito sulla soglia di accesso. Il modello non richiede una base militante numerosa per sostenere gli spin-off elettorali: richiede una base *competente e distribuita*. Dieci persone che producono dossier strutturati e documentati valgono, in termini di sostegno reale all'eletto, più di cento che firmano appelli. La qualità delle retrovie misura più del loro numero. Questa è anche, naturalmente, una traduzione operativa del principio della prescindibilità del singolo (cfr. §6): le retrovie sane sono quelle in cui ciascun contributore non è indispensabile, ma il flusso di lavoro continua.

2.5 Da qui in poi

Le sezioni successive articolano i meccanismi che permettono a un'organizzazione concepita secondo questi principi di reggere alle pressioni descritte nella §1: una postura metodologica esplicita (§3), una valutazione delle risposte già tentate (§4), un criterio operativo di qualità della fiducia (§5), un modello protocollare per la crescita organica (§6), e una direzione di lavoro futura (§8). Il filo che le attraversa è quello posto in queste pagine: l'attivismo individuale che si scopre collettivo, e l'infrastruttura che permette a quella scoperta di reggere nel tempo.

3 Tensione metodologica e volontà espressa

3.1 La scelta del piano: metodo, non contenuto

La scelta di fondo di questo lavoro è netta: l'interesse si ferma al *metodo organizzativo* e non si estende al contenuto ideologico. Non è neutralità tiepida né assenza di ideali, ma una decisione architetturale precisa:

> "*[…] è l'organizzazione che permette agli individui di agire e pensare insieme per risolvere i problemi, siano essi sociali, economici, organizzativi o politici.*"

Questa posizione sostiene l'esistenza di un piano metodologico-procedurale che precede logicamente il piano dei contenuti: prima dell'ideale viene la possibilità di costruire collettivamente qualunque ideale.

3.2 Una tradizione riconoscibile

La distinzione tra forma e contenuto della deliberazione collettiva ha una genealogia precisa nel pensiero politico e organizzativo:

- nella tradizione procedurale anglosassone, da Robert (1876) fino alle elaborazioni contemporanee di facilitazione consensuale (Starhawk 2011);
- nella distinzione bobbiana tra forma democratica e contenuto democratico (Bobbio 1984);
- nella teoria del governo dei beni comuni di Ostrom (1990), dichiaratamente indipendente dai contenuti;
- nei meta-modelli organizzativi quali l'olocrazia (Robertson 2015) e la sociocrazia 3.0 (Priest, Bockelbrink e David 2015).

3.3 Il vincolo del tempo e la forma del contributo

Un vincolo di tempo personale rende non praticabile la fondazione diretta di un movimento: da qui la scelta della prospettiva teorica come forma di contributo. È una scelta **strutturalmente diversa** da una rinuncia: produce un manufatto con tempo di decadimento più lungo dell'azione politica diretta, una platea di lettori più ampia e una soglia di ingresso minore per chi voglia adottarlo.

L'analogia con autori come Freeman (1972), Ostrom (1990) e Robertson (2015), che hanno prodotto contributi normativi senza necessariamente fondare le organizzazioni che li applicano, mostra che il contributo teorico è una forma di pratica politica autonoma e legittima.

4 L'olocrazia come risposta mancata

4.1 La motivazione dell'avvicinamento

L'autore si è avvicinato al modello olocrazia, sviluppato da Robertson (2015), in risposta agli schemi di pilotaggio osservati in più contesti politici e descritti nella L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi. L'olocrazia, in quanto sistema di governo distribuito per dominio con responsabilità esplicite e riunioni strutturate, attacca con precisione il punto debole dell'orizzontalità di facciata: **rimuove l'ambiguità procedurale** che è precondizione del pilotaggio.

Vale la pena nominare due pregi specifici di Holacracy che la sua reputazione di «protocollo pesante» tende a oscurare. La **separazione netta fra riunioni organizzative** (dedicate alla struttura — ruoli, domini, governance) **e riunioni operative** (dedicate al lavoro corrente) genera chiarezza e rende le operative snelle, perché non vengono interrotte da questioni di struttura mascherate da operative. La **definizione esplicita dei perimetri di azione** di ciascun ruolo e delle responsabilità collegate riduce la zona grigia in cui il pilotaggio si muove più facilmente. Pregi che vanno soppesati con i costi del protocollo — investimento iniziale nella formazione, disciplina nella conduzione delle riunioni — ma che ne bilanciano la fama di pesantezza.

4.2 Perché l'occasione non si è data

In nessuno dei contesti attraversati dall'autore si è dato lo spazio per formulare una proposta di adozione del modello olocratico: il movimento è imploso prima, oppure hanno espulso o marginalizzato chi sollevava critiche strutturali, oppure hanno consolidato dinamiche informali al punto da rendere ogni proposta di riforma percepita come minaccia anziché come occasione. Questa ricorrenza rivela una proprietà strutturale dei sistemi opachi: non possono auto-riformarsi, perché ogni proposta di riforma strutturale minaccia il fondamento del potere informale che li governa. La risposta tipicamente disponibile, in tali contesti, è l'espulsione del critico o l'esaurimento del consenso militante; non l'adozione della proposta.

La deriva non è peculiare ai movimenti politici. Ries (2026) documenta, sul versante d'impresa, come anche le aziende sane «vadano a male», derivando dalla promessa d'origine sotto la pressione del successo, e come a trattenerle siano dispositivi strutturali più che le buone intenzioni dei singoli. La convergenza rafforza la lettura appena data: la deriva è una proprietà strutturale delle organizzazioni, non un difetto morale di persone particolari — ragione in più perché la risposta sia di struttura, non di carattere.

4.3 Limiti dell'olocrazia nel dominio politico

L'olocrazia, pur efficace come strumento di governo organizzativo, presenta limiti quando trasposta dal dominio aziendale al dominio politico-movimentista:

- è progettata per organizzazioni con *scopo definito*, mentre un movimento politico ha scopo evolutivo e contestabile;

- presuppone una cultura di separazione ruolo/persona che non è data per scontata in contesti politici personalistici;
- non tematizza esplicitamente la dimensione del *potere*, che nei movimenti è costitutiva;
- è uno strumento di *governo*, non di *transizione*: non funziona come dispositivo di critica interna a sistemi opachi preesistenti.

4.4 Implicazioni progettuali

Da quanto sopra deriva una conseguenza per il modello protocollare proposto più avanti (cfr. L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti): non è sufficiente ereditare il modello olocratico; è necessario *ampliarlo* per includere le primitive specifiche del dominio politico (legittimazione, deliberazione, rappresentanza, trasparenza, distribuzione del potere) e per gestire esplicitamente il problema della *transizione* da configurazioni opache a configurazioni trasparenti.

4.5 Verso un'inversione del verso d'uso

A quanto sopra si aggiunge un'osservazione che ridefinisce in modo più profondo il rapporto fra il lavoro qui proposto e l'olocrazia di Robertson. Nella sua formulazione originale l'olocrazia è un **sistema costituzionale verticistico**: l'autorità discende dal centro astratto (cerchio di ancoraggio, scopo costituente) verso i ruoli operativi. L'autore ne ha esplicitato un'intenzione d'uso radicalmente diversa — utilizzarla come **protocollo per una crescita orizzontale organica**, in cui la direzione dell'autorità si inverte: dal basso concreto delle pratiche emergenti verso aggregazioni che non preesistono come centro, ma si formano per composizione. Non è un dettaglio realizzativo, ma un *verso d'uso* categorialmente distinto, la cui meccanica — da costituzione a protocollo, con le primitive, i modelli di sussidiarietà e i rischi che comporta — è articolata per esteso nella L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti.

L'inversione del verso d'uso comporta una distinzione ulteriore, non meno fondamentale, dall'olocrazia robertsoniana classica: il *purpose* non è dato in anticipo, emerge dall'aggregazione di problemi concreti. La struttura non si regge sullo scopo, si regge sull'aggregazione dei problemi: cambia lo scopo, non cambia l'architettura. È questo che elimina alla radice una delle obiezioni classiche all'olocrazia trasportata in dominio politico — la difficoltà di gestire un sistema il cui obiettivo stesso è materia di dibattito interno.

5 Il criterio della fiducia: dimensioni operative

5.1 Dal principio al criterio

L'esergo che apre questo documento — «fiducia (come infrastruttura)» — non è solo formula riassuntiva: è il **criterio di selezione** che orienta tutte le scelte progettuali successive. Detto altrimenti: ogni primitiva, ogni tecnica, ogni regola che entrerà a far parte di un'organizzazione ispirata a queste pagine deve essere valutata sulla domanda *contribuisce a costruire l'infrastruttura della fiducia, oppure ne consuma soltanto?*

L'intuizione della fiducia come infrastruttura — non sentimento, ma condizione che rende possibili gli scambi e il rispetto degli accordi collettivi — ha radici nella sociologia della fiducia: Roniger (1992) la descrive come la forza «extra-razionale» su cui poggia la convivenza moderna. La stessa intuizione affiora oggi anche sul versante aziendale e comunitario (Volpato e Sala 2025), dove però è letta come leva strategica e capitale operativo; qui è invece esito emergente di condizioni di processo, non risorsa da attivare.

Vale la pena leggere questo principio in chiave politica esplicita. Un corpo politico è, prima ancora, una **comunità di destino**: chi ne fa parte ne condivide gli esiti, e per questo la qualità delle relazioni che lo tengono insieme non è un bene privato di ciascuno ma una condizione di cui tutti vivono. Ne discende un corollario pratico — «nessuno si salva da solo» —: la soluzione non è mai singolare, e solo in comunità si costruisce un futuro che tutela anche il singolo. È in questo senso che la fiducia è infrastruttura — un bene comune, non una disposizione individuale. In un corpo politico il potere non è eliminabile, è solo gestibile. La negoziazione costante delle decisioni, la loro giustificazione e la protezione contro la concentrazione sono tre funzioni che ogni organizzazione politica esercita comunque, in chiaro o in opaco. Le pagine che seguono articolano strumenti perché queste tre funzioni si esercitino in chiaro: l'infrastruttura della fiducia *è* l'architettura della negoziazione del potere in chiaro.

Ne discende un corollario che vale come sintomo. Dove quell'infrastruttura manca, il potere non si negozia in chiaro: si concentra. La **concentrazione del potere è il segno visibile di una fiducia venuta meno** — quando gli organi che dovrebbero esercitare il controllo distribuito perdono fiducia nella propria funzione, e gli uni negli altri, il comando si accentra a riempire il vuoto che ne risulta. Vale per un piccolo gruppo come per le istituzioni di uno Stato: è la stessa dinamica a scale diverse, e la risposta sana non è concentrare meglio, ma ricostruire le condizioni perché la fiducia — e con essa il controllo distribuito — torni possibile.

Il sintomo ha un gemello normativo. Dove la fiducia manca, accanto al potere che si concentra *proliferano le regole*: non potendo affidarsi né al processo né alla prassi condivisa, si compensa aggiungendo norme. Ma un corpus che eccede la capacità di applicazione (§5.3) non restaura il controllo: rende l'applicazione selettiva, la selezione arbitraria, e l'arbitrio percepito erode altra fiducia — che chiede altre norme. Concentrazione del potere e ipertrofia normativa sono le due compensazioni visibili della stessa mancanza, e nessuna delle due ripara ciò che le genera.

Tradurre questo principio in indicazioni operative richiede di articolarlo in dimensioni distinte. Le quattro che seguono non esauriscono il criterio — è materia su cui contributi esterni sono benvenuti — ma costituiscono, nella loro mutua composizione, una griglia di valutazione utilizzabile fin da subito. Non sono pensate come prescrizioni: sono lenti per leggere processi e meccanismi, propri o altrui.

Tale griglia è generale: vale per qualunque organizzazione politica, indipendentemente dalla forma di governo adottata. Costituisce prerequisito di qualunque protocollo specifico, incluso quello olocratico-protocollare descritto nella L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti.

Il percorso della sezione, in breve: le quattro dimensioni (§5.2–§5.5) e il principio che le ordina (§5.6); ciò che il criterio non esaurisce (§5.7) e i tipi di presidio in cui i suoi meccanismi si incarnano, con il ciclo che li ripara (§5.8); il segnale da cui l'infrastruttura si lascia leggere (§5.9); le forze e i metodi che la erodono (§5.10); la chiusura, che riporta la fiducia dal *chi* al *come* (§5.11).

5.2 Tracciabilità, contestabilità, ricostruibilità

La prima dimensione del criterio è la possibilità, per chi vive l'organizzazione, di *ricostruire a posteriori* come si è arrivati a una decisione. Tre proprietà compongono questa dimensione:

- **tracciabilità**: ogni decisione lascia traccia documentale di chi l'ha proposta, chi l'ha sostenuta, chi l'ha contestata, in quale sede e con quale procedura;
- **contestabilità**: chi non condivide una decisione ha strumenti formali per metterla in discussione, e tali strumenti sono noti in anticipo, non improvvisati;
- **ricostruibilità**: chi non era presente alla deliberazione può comprendere il percorso decisionale leggendo documenti pubblici, senza dover chiedere informazioni a chi c'era.

Le tre proprietà sono distinte ma cooperanti. Una decisione tracciata ma non contestabile è una semplice cronistoria. Una decisione contestabile ma non tracciata è un appello al passato che nessuno può verificare. Una decisione tracciata e contestabile ma non ricostruibile da terzi favorisce chi ha partecipato e marginalizza chi non c'era — una forma di asimmetria informativa che erode la fiducia nei nuovi entrati e in chi torna dopo un'assenza.

La delega fantasma — già introdotta nella Nota dell'autore — è proprio il fenomeno che questa dimensione del criterio rileva: una decisione che agisce senza essere stata tracciata in modo verificabile, o che è stata tracciata ma in forma non contestabile, o che non è ricostruibile da chi non ha partecipato. Sono tre modi diversi di configurare lo stesso difetto.

Un corollario pratico, spesso trascurato: i testi su cui le decisioni si fondano — proposte, mandati, regolamenti interni — devono dichiarare quale versione è quella in vigore. Una decisione tracciata e contestabile, ma riferita a un testo di cui non si sa quale redazione valesse al momento della deliberazione, non è ricostruibile davvero: le versioni coesistono, e ciascuno cita quella che gli conviene.

Vale infine, per questa dimensione, un'avvertenza che la L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi ha già dimostrato sul caso paradigmatico: la traccia documentale è condizione necessaria, non sufficiente. Regole pubbliche e vincolanti sulla carta sono state aggirate, riscritte, svuotate di sostanza (§1.4). Ciò che la forma scritta garantisce non è l'esito: è che l'aggiramento diventi visibile — e quindi contestabile — invece di consumarsi nell'interpretazione. Scrivere non rende vero ciò che è scritto; riduce lo spazio entro cui ciascuno può costruirsi una versione leggermente diversa della stessa decisione.

5.3 Calibrazione alla reversibilità della decisione

La seconda dimensione introduce un'osservazione che la letteratura sulla deliberazione tratta sorprendentemente poco: **la velocità accettabile di un processo decisionale dipende dalla reversibilità della decisione che produce**. Non esiste un protocollo unico ottimale per tutte le decisioni di un'organizzazione: ne servono almeno due famiglie.

Le decisioni che un'organizzazione politica deve prendere si distribuiscono, in prima approssimazione, su due assi:

- **asse della reversibilità**: da decisioni completamente reversibili (cambiare il giorno della riunione settimanale) a decisioni irreversibili (sostegno a un candidato in lista, alleanza pubblica dichiarata, posizione su un conflitto in atto);
- **asse della scala**: da decisioni che riguardano un singolo cerchio locale (chi prepara la prossima documentazione interna) a decisioni che impegnano l'intera organizzazione di fronte all'esterno (posizione pubblica ufficiale).

I due assi sono spesso correlati — quasi tutte le decisioni del cerchio locale sono piccole e reversibili, quasi tutte le decisioni nazionali sono grandi e poco reversibili — ma la correlazione non è perfetta. Esistono decisioni locali ad alta irreversibilità (espellere un membro, rompere con un altro soggetto del territorio) ed esistono decisioni ampie a relativamente alta reversibilità (un documento programmatico che si prevede esplicitamente di rivedere ogni anno). Le eccezioni sono importanti perché sono i casi in cui un meccanismo automatico basato solo sulla scala sbaglia.

Conseguenza progettuale: i meccanismi decisionali di un'organizzazione devono essere differenziati lungo questi due assi. In particolare:

Decisioni reversibili e locali. Qui la fiducia si costruisce permettendo di sbagliare e correggere con basso attrito. Un protocollo eccessivamente cauto (consenso obbligatorio, quorum elevati, doppi voti) è esso stesso erosivo della fiducia, perché induce l'idea che il sistema non si fidi dei membri di prendere decisioni ordinarie. La possibilità di sbagliare paga più dell'inazione. Servono *delega chiara, ambiti definiti, capacità di sperimentare, registrazione delle scelte per apprendimento futuro.*

Decisioni irreversibili e ampie. Qui la lentezza è valore. Le decisioni a scala nazionale sono spesso irreversibili in modi che lasciano costi umani concreti: alleanze, sostegni, posizioni su conflitti, candidature in lista. Servono *deliberazioni multiple, voti stratificati con tempo fra una fase e l'altra, possibilità di tornare indietro prima dell'irreversibile, presenza di voci dissenzienti documentate, ricostruibilità del percorso decisionale.* Il modello assembleare deliberativo nelle sue forme robuste funziona in questo quadrante.

Decisioni locali ad alta irreversibilità. È il caso più delicato perché si è tentati di applicare protocolli leggeri tipici della scala locale, mentre l'irreversibilità ne richiede di pesanti. Espellere un membro, rompere con un alleato territoriale, dismettere una struttura: sono decisioni che meritano la pesantezza dei protocolli ampi anche se il numero di persone coinvolto è ridotto.

Decisioni ampie ma reversibili. Il caso opposto: si può applicare un protocollo veloce purché la reversibilità sia esplicita, con un calendario di revisione documentato. Documenti programmatici evolutivi, posizioni pubbliche aggiornabili.

La calibrazione ha un fondamento che vale la pena esplicitare, perché guida anche i casi che i quattro quadranti non coprono: **il costo del controllo è esso stesso un parametro di progetto**. Un controllo troppo oneroso non produce conformità: produce elusione, e con essa la facciata della conformità — la rendicontazione compilata a posteriori, la ratifica retroattiva, il passaggio formale svuotato. Quando *apparire* conformi costa meno che *esserlo*, la deriva verso l'apparenza non richiede malafede: è la pendenza del terreno. La verifica va quindi progettata per essere poco costosa, e perciò ineludibile — un controllo leggero che nessuno riesce ad aggirare protegge più di dieci controlli pesanti che tutti aggirano. È anche un altro modo di dire che cosa sia l'infrastruttura della fiducia: non l'assenza di verifica, ma la sua disponibilità a costo marginale — il regime in cui verificare è così poco costoso che la possibilità della verifica resta sempre credibile, e di rado serve esercitarla per intero.

Un controllo economico non è però automaticamente un buon controllo. Se il modo più rapido di verificare è affidarsi a un giudizio che nessuno può riesaminare, si è comprata l'ineludibilità al prezzo della contestabilità: un controllo che decide senza poter dire *perché* non è un presidio, è un potere. La verifica va dunque resa poco costosa *e* ricostruibile; quando le due cose entrano in conflitto, è la ricostruibilità a dover prevalere, perché è quella che rende la decisione ancora discutibile da chi la subisce.

Il ragionamento vale per il singolo controllo e, a maggior ragione, per il loro insieme: la capacità di applicare, ricordare e verificare regole è finita, e ogni regola aggiunta ne consuma una parte — senza che nessuno, di solito, dichiari quale altra regola smetterà di fatto di essere applicata. Un corpus che eccede la capacità di applicazione non produce più ordine: produce applicazione selettiva. E la selezione di quali norme applicare, quando, e verso chi, è essa stessa una forma di discrezionalità che nessuno ha deliberato.

5.4 La classificazione delle decisioni come problema di secondo livello

Da quanto sopra deriva un problema che è facile sottovalutare ma che costituisce un punto critico del protocollo. Se i meccanismi decisionali sono diversi a seconda del quadrante, qualcuno deve **classificare** ogni decisione specifica come appartenente all'uno o all'altro. Quel *qualcuno* ha un potere notevole, perché classificare una decisione come reversibile significa applicarle un protocollo veloce, classificarla come irreversibile significa applicarle un protocollo lento.

Il pilotaggio assembleare opera spesso esattamente in questo punto: una decisione importante viene presentata come operativa e reversibile, e quindi sottratta al protocollo deliberativo pieno. *È solo una scelta tecnica, lo decidiamo in segreteria, non vale la pena fare un'assemblea per questo*: tutte forme di **derubricazione strategica della scala** di una decisione. Riconoscere il fenomeno è il primo passo per contrastarlo; il secondo è prevedere meccanismi statutari di protezione.

Tre approcci possibili, non mutuamente esclusivi:

- **classificazione automatica per dominio**: certe categorie di decisione (spese sopra una soglia, posizioni pubbliche, alleanze, candidature in lista) sono *per statuto* irreversibili, indipendentemente da chi le presenti come tali;
- **diritto di scalata**: una minoranza qualificata di membri può richiedere che una decisione presentata come reversibile venga trattata con il protocollo da irreversibile. È una forma di check-and-balance che non richiede approvazione della maggioranza per attivarsi;
- **periodo di sospensione obbligatorio**: ogni decisione, indipendentemente dalla classificazione iniziale, ha un periodo di sospensione durante il quale può essere richiesta la riclassificazione.

Tutti e tre i meccanismi rallentano l'organizzazione. Il rallentamento è il prezzo della protezione contro la derubricazione, ed è un prezzo generalmente accettabile se si considerano i costi della deriva opposta (decisioni importanti prese in modo informale, che poi devono essere ratificate retroattivamente con processi farsa).

5.5 Trattamento dell'inazione come decisione implicita

La quarta dimensione affronta un fenomeno trascurato dalla letteratura deliberativa standard ma decisivo nelle organizzazioni reali: **non decidere è sempre decidere, ma è anche un modo per non assumersi la responsabilità di decidere**. Il rinvio sistematico, la mancata convocazione, il non-arrivo all'ordine del giorno sono forme di decisione di fatto che la maggior parte dei protocolli non sa trattare.

L'inazione strutturale è particolarmente insidiosa perché:

- è la più difficile da imputare a qualcuno (*nessuno ha deciso, semplicemente non se ne è parlato*);

- è il rifugio preferito di chi vuole evitare di esporsi pubblicamente su una posizione;
- produce effetti reali (un'opportunità persa, un dissenso taciuto, una posizione non assunta in tempo) ma senza tracciabilità;
- è praticamente invisibile alle metriche standard, perché si manifesta come *assenza*, non come comportamento rilevabile.

Alla stessa famiglia appartiene un fenomeno speculare, che non è omissione ma **scorciatoia**: la decisione operativa che sacrifica una dimensione mai messa in discussione. Qui la decisione non manca — manca la nominazione di ciò che costa. Si accelera per rispettare una scadenza pubblica e si abbrevia la discussione; si allarga il perimetro dell'azione e si assottiglia la verifica: nessuno ha deliberato di ridurre né l'una né l'altra, eppure sono state ridotte. Ciò che la rende invisibile al criterio è il lessico con cui si presenta — *urgenza*, *aggiustamento tecnico*, *misura straordinaria* — che la fa passare per dettaglio esecutivo anziché per la scelta che è.

Il criterio della fiducia, applicato a entrambe le forme, richiede meccanismi che le rendano esse stesse tracciate e contestabili. Tre tracce operative:

- registrare esplicitamente le decisioni rinviate, con motivazione, responsabile del rinvio e scadenza per la ripresa;
- trattare il rinvio come decisione formale, votata e attribuibile, anziché come *non-evento* non rilevato;
- prevedere che un rinvio prolungato oltre un certo limite temporale scateni una riclassificazione automatica della questione, costringendo l'organizzazione a confrontarsi con la propria inazione.

Per la forma della scorciatoia la traccia corrispondente è la nominazione esplicita della rinuncia: che cosa si sta sacrificando, per ottenere che cosa, e **su chi ricade il costo**. La distribuzione dell'onere è parte della decisione, non un suo effetto collaterale — e in un collettivo, dove chi rinuncia e chi beneficia possono essere persone diverse, l'onere non nominato tende a cadere su chi ha meno voce al momento della scelta.

Senza meccanismi di questo tipo, l'inazione è il punto cieco del protocollo: tutto ciò che vi finisce scompare, e nessuno è responsabile. È, per costruzione, una forma sistemica di delega fantasma: la collettività si trova vincolata da scelte — di non fare, o di fare a scapito di qualcosa — che nessuno ha formalmente preso.

5.6 Trasparenza praticata: il principio ordinatore del criterio

Le quattro dimensioni articolate fin qui — tracciabilità, calibrazione alla reversibilità, classificazione delle decisioni, trattamento dell'inazione — non sono indipendenti l'una dall'altra. Si tengono fra loro perché incarnano, in domini diversi, un medesimo principio operativo:

la trasparenza praticata. Non la trasparenza dichiarata o promessa, ma quella concretamente messa in opera nei meccanismi quotidiani con cui l'organizzazione decide e si rende ricostruibile a sé stessa.

Vale la pena rendere esplicito il principio, perché chiarisce come la fiducia si rapporti al criterio. Una formulazione efficace è stata proposta da Cristiano Ottavian in interventi pubblici su LinkedIn, in ambito project management:

> La fiducia non si chiede all'inizio, si costruisce rendendo visibile ciò che conta davvero. Non nasce dalla dichiarazione di buone intenzioni, ma dalla prevedibilità dei comportamenti e dalla leggibilità delle decisioni.

L'osservazione, formulata per il contesto dei progetti complessi, vale con la stessa precisione per il dominio politico-organizzativo. La fiducia non è precondizione del lavoro associato, è suo *esito*. Non si impone, non si invoca, non si pretende: emerge come stato collettivo quando le condizioni che la rendono possibile sono strutturalmente in opera.

Tali condizioni si lasciano disporre in una sequenza causale netta:

> trasparenza praticata → leggibilità delle decisioni → prevedibilità dei comportamenti → fiducia

Il documento attuale articola, con le quattro dimensioni del criterio, il primo elemento della sequenza. Le tre conseguenze non sono prescritte: emergono se il primo elemento è realizzato. Questo chiarisce con precisione cosa il documento promette e cosa non promette: non promette che la fiducia ci sarà, costruisce le condizioni perché possa emergere. È una distinzione operativa importante, e protegge il criterio dall'essere letto come manifesto di intenzioni anziché come strumento di lavoro.

Una seconda osservazione di Ottavian, complementare alla prima, riguarda il *costo dell'opacità*. Lo stress operativo, per quanto gravoso, è leggibile — si sa che cosa fare, entro quando, perché — e consuma energia recuperabile; l'ambiguità consuma in modo diverso: lavorare *al buio* impone uno sforzo continuo di interpretazione su che cosa conti davvero, che cosa sia negoziabile, chi decida. È fatica cognitiva, non operativa, e logora molto di più.

L'osservazione aggiunge al criterio della fiducia una dimensione *operativo-cognitiva* accanto a quella politico-istituzionale. Le dimensioni qui articolate non solo proteggono l'organizzazione dal pilotaggio: **liberano l'energia cognitiva dei membri** dal lavoro continuo di interpretazione del contesto, restituendola all'azione effettiva. Per i destinatari del presente lavoro — persone che dedicano all'attivismo tempo prezioso e finito — questa restituzione di energia non è dettaglio secondario: è probabilmente la motivazione più tangibile e immediata di tutte.

Articolato così, il criterio non descrive solo le condizioni di lavoro: agisce direttamente sulle dinamiche di potere. La trasparenza praticata riduce strutturalmente le forme di potere illegittime — quelle che operano sotto traccia, fuori dalla leggibilità del processo — e protegge l'esercizio legittimo, verificabile e revocabile. È il ponte concettuale fra il criterio della fiducia articolato in queste pagine e l'applicazione protocollare descritta nella L'olocrazia come

protocollo: applicazione e contributi aperti, in particolare per la declinazione della funzione di leadership che lì viene trattata (§6.6).

Vale la pena precisare un confine. La trasparenza praticata è condizione **abilitante** della collaborazione, non **inglobante** della persona: il modello presidia la qualità del processo decisionale e accoglie, come fenomeno costitutivo, le divergenze di interpretazione che nel tempo emergono fra persone con biografie e riferimenti diversi. Tali divergenze possono produrre **scissioni** o, in forma più morbida, allontanamento spontaneo; restano poi le incompatibilità di carattere, che il modello non pretende di prevedere né di normare.

5.7 Una nota sulla completezza del criterio

Le quattro dimensioni qui articolate non esauriscono il criterio della fiducia: lo strutturano. Altre dimensioni potrebbero emergere dall'applicazione concreta del criterio a casi reali — la sicurezza psicologica di chi propone idee minoritarie, la diversità cognitiva come risorsa anziché come ostacolo, la gestione del conflitto produttivo sono candidati naturali per espansioni future. Un ulteriore candidato, emerso nell'elaborazione di queste pagine ma non ancora pienamente articolato, è la plasticità: la capacità del sistema non solo di assorbire gli urti, ma di trarne informazione utile per crescere. Si distingue dalla resilienza nel senso comune del termine, che evoca soltanto la capacità di assorbire senza rompersi: la plasticità aggiunge la dimensione dell'apprendimento, la trasformazione di ciò che accade in ciò che si sa.

Su questi e altri punti l'apertura a contributi esterni è esplicita.

5.8 I tre tipi di presidio e il ciclo di riparazione

Le dimensioni del criterio contengono, senza dichiararla, una distinzione trasversale che conviene nominare: i presìdi con cui un'organizzazione protegge i propri processi non sono tutti dello stesso tipo, e distinguerli cambia il modo in cui si progettano — e, come si vedrà, il modo in cui si riparano. Tre tipi:

- il **presidio continuo**: l'invariante incorporato nell'architettura del processo, che opera sempre e non dipende dall'attenzione di nessuno — la regola che non serve ricordare, perché è la struttura stessa ad applicarla;
- il **varco**: il punto di passaggio obbligato — la decisione non procede finché non lo attraversa, e l'attraversamento è un atto che avviene una volta, nel momento previsto: una deliberazione, una firma, una verifica;
- la **soglia d'allarme**: la condizione dichiarata in anticipo al cui verificarsi una risposta scatta da sé. Nessuno decide di dare l'allarme: l'allarme è stato deciso prima — e proprio per questo non dipende dal coraggio, né dalla solerzia, di chi altrimenti dovrebbe darlo.

Un esempio minimo, sulla cassa di un'associazione, li rende concreti. La doppia firma sul conto è un presidio continuo: vincola ogni uscita, senza che nessuno debba ricordarsene o

accorgersi di nulla. Il passaggio in assemblea per le spese sopra un certo importo è un varco: si attraversa una volta per decisione, con una deliberazione. La verifica che si convoca da sé quando la cassa scende sotto un minimo, o quando una voce di spesa sfora il preventivo, è una soglia d'allarme: il momento della verifica non è lasciato alla sensibilità di qualcuno, è stato fissato in anticipo — prima che esistesse un caso concreto, e un interesse costituito attorno ad esso.

La distinzione è anche una tavolozza di costi, nel senso della calibrazione già vista (§5.3): il presidio continuo costa alla progettazione e quasi nulla all'uso — è la forma più economica di controllo, e perciò la più ineludibile; il varco costa a ogni attraversamento, e va quindi riservato alle decisioni la cui posta lo giustifica; la soglia d'allarme non costa nulla finché non scatta — è la vigilanza che non consuma attenzione. E il criterio, riletto con questa lente, possiede già tutti e tre i tipi: la tracciabilità che accompagna ogni decisione (§5.2) è un presidio continuo, come l'isolamento per costruzione del nodo che non sa farsi leggere (§6.3); la calibrazione del protocollo alla reversibilità (§5.3) e le metriche dichiarate prima dell'esperimento (§6.5.4) sono varchi; la riclassificazione automatica del rinvio prolungato (§5.5) è una soglia d'allarme. Nominare i tipi non aggiunge meccanismi: rende progettabile la loro composizione, e diagnosticabile il loro guasto.[1]

Dalla distinzione discende anche l'articolazione operativa della plasticità appena candidata (§5.7), ed è il ciclo che si apre quando un presidio viene violato. La domanda che il criterio suggerisce, davanti alla violazione, non è *chi punire* ma *che cosa rafforzare* — e la distinzione appena tracciata offre le tre risposte possibili: il presidio continuo che non presidiava, il varco che si è rivelato aggirabile, o la soglia d'allarme che non è scattata — la quale, a differenza degli altri due, non va irrobustita ma *ricalibrata*: una soglia non manca l'allarme perché è debole, lo manca perché è tarata male. La domanda ha una precondizione, che è anche un argomento poco osservato a favore della formalizzazione: il guasto si può localizzare solo dove i presìdi sono espliciti. Il protocollo dichiarato non serve soltanto a decidere bene: serve a **guastarsi in modo diagnosticabile** — dove i controlli sono impliciti, l'unica risposta disponibile alla violazione resta la colpa. E la colpa ha un costo sistemico che il criterio deve riconoscere: dove l'errore riportato costa a chi lo riporta, l'organizzazione addestra i propri membri all'occultamento e spegne i propri sensori (§6.4); dove la violazione viene tracciata e trasformata in revisione mirata dei presìdi, diventa l'informazione più preziosa che il sistema produce su sé stesso. In questa capacità la plasticità cessa di essere un auspicio e diventa una proprietà verificabile.

5.9 Leggere l'infrastruttura: il segnale osservabile

Un'apertura di natura diversa non riguarda un'ulteriore dimensione del criterio, ma il modo di leggerne l'effetto. L'infrastruttura della fiducia è invisibile per costruzione; là dove regge, però,

[1] Un vicino da non confondere: la letteratura professionale sul controllo interno conosce il modello delle *tre linee* (Institute of Internal Auditors 2020), che distingue gestione operativa, funzioni di supervisione del rischio e revisione indipendente. Le tre linee classificano però *ruoli organizzativi* — chi presidia —, mentre i tre tipi qui distinti classificano *meccanismi* — come il presidio opera. Le due classificazioni sono ortogonali e componibili: ciascuna linea può impiegare tutti e tre i tipi di presidio.

lascia una traccia osservabile a valle: la fedeltà di chi potrebbe allontanarsi e invece resta, torna, ne porta altri — un aderente, ma in altri domini anche un cliente o un donatore. Chi vive una relazione di questo tipo vi arriva per la stessa sequenza che queste pagine articolano — leggibilità, prevedibilità, e infine fiducia, di cui la permanenza è l'esito osservabile. La fedeltà funziona così da segnale indiretto di uno stato che le misure dirette non colgono, perché — non diversamente dall'inazione (§5.5) — si manifesta soprattutto per assenza: chi non si fida, semplicemente, se ne va.

Il segnale va letto come lente, non come verdetto, e a una condizione precisa: che la fedeltà sia *scelta*, non costretta. Una permanenza prodotta dall'assenza di alternative — il vincolo, il costo di uscita, il monopolio anche solo percepito — non misura fiducia: ne misura semmai la mancanza, perché trattenere per costrizione è già la confessione di non poter trattenere per fiducia. Come, e con quali cautele, un simile segnale possa essere reso affidabile è a sua volta materia su cui l'apertura a contributi esterni resta esplicita.[2]

5.10 Le forze e i metodi che erodono l'infrastruttura

Un'apertura ulteriore riguarda non come leggere l'infrastruttura, ma ciò che la erode. Il documento ne ha già nominate diverse figure — la delega fantasma, la derubricazione strategica delle decisioni (§5.4), l'inazione (§5.5). Qui se ne articolano quattro di natura diversa: due *forze*, che premono senza che nessuno debba esercitarle, e due *metodi*, che qualcuno pratica.

La pressione del breve termine. È la forza più sorda: la spinta sistemica verso le decisioni che rendono un risultato immediato a scapito di ciò che si stava costruendo. Sul versante d'impresa questa pressione ha un nome, *financial gravity* (Ries 2026): la gravità invisibile che piega le scelte verso il rendimento prossimo. La sua versione politica — la spinta verso la visibilità immediata, il risultato annunciabile, la mossa che paga subito — opera con la stessa sordità. La sua radice ha un nome: la dipendenza dalla sopravvivenza elettorale. Chi deve sopravvivere a una scadenza è costretto entro l'orizzonte di breve che quella scadenza impone, e un orizzonte di breve è strutturalmente incompatibile con un progetto la cui posta è di lungo periodo. Vi resistono, in parte, la calibrazione alla reversibilità (§5.3), che fa della lentezza un valore dove la posta è irreversibile, e la sovranità preventiva della dimensione economica (La dimensione economica: mutualismo come base, autonomia come condizione); ma i presidi propri di questa forza — al di là del non dipendere dalla scadenza elettorale — restano da costruire.

L'opacità che rende. La seconda forza è complementare alla pendenza descritta in §5.3: là la conformità che costa *spinge* verso l'elusione; qui è l'opacità che rende ad *attirare*.

[2] Le due condizioni su cui questa lettura poggia — che la permanenza sia informata (effetto della leggibilità) e non costretta (scelta, non prodotta dall'assenza di alternative) — affiorano, per via indipendente, anche nell'analisi del mercato: Ries (2026) fa dipendere il valore di uno scambio dal suo essere a un tempo «informed» e «uncoerced», e nota che al venir meno di una delle due la creazione di valore si rompe; descrive anzi la fiducia come l'«infrastruttura civica» che rende possibili gli scambi, e la corruzione come ciò che la dissolve. La convergenza è nata in parallelo, non per derivazione: là si parte dallo scambio economico, qui dalla permanenza politica, e si arriva alle stesse condizioni.

Dove la decisione non tracciata, il mandato non verificabile, l'ambiguità procedurale offrono discrezionalità a chi li abita, l'opacità smette di essere un difetto da tollerare e diventa una condizione da cercare — al limite, da **fabbricare**: la zona d'ombra mantenuta tale perché al suo interno si esercita un potere che la luce dissolverebbe. È una famiglia di condizioni più ampia della sola ombra: la scarsità indotta — l'accesso reso contingentato anche dove potrebbe non esserlo, difendibile finché il contingente protegge qualità o sicurezza, rendita quando è fissato da chi ne beneficia[3] — che tiene i molti in competizione per poco; l'eccesso normativo, che rende ciascuno in difetto su qualcosa e consegna a chi sceglie quando e verso chi applicare le regole una presa su tutti (§5.3). Condizioni fabbricate, e fatte passare per naturali. La loro cura non coincide con quella della pendenza dei costi: rendere economica la verifica è necessario ma non basta, perché dove l'opacità rende, la mossa conveniente diventa attaccare il controllo stesso — catturarne la classificazione (§5.4), riscriverne le regole, svuotarne il presidio. Contro questa forza servono i presidi che agiscono sul rendimento: rendere l'opacità non redditizia — l'isolamento per costruzione del nodo che non sa rispondere alle interrogazioni del protocollo (§6.3) — e la trasparenza redditizia, come il segnale osservabile suggerisce (§5.9): la fedeltà che resta, torna e porta altri è il rendimento di ciò che si lascia leggere.

La soppressione del dissenso. Il primo dei due metodi — ciò che distingue un metodo da una forza è che qualcuno lo esercita — il documento lo ha già incontrato da più lati. La simmetria è netta. Il dissenso *accolto* è prolifico di fiducia: chi può contestare in chiaro ed essere ascoltato impara che il sistema regge il confronto — è la stessa sequenza (leggibilità, prevedibilità, fiducia) applicata al disaccordo. Il dissenso *represso o ostracizzato* produce l'opposto: non scompare, migra sottotraccia — le correnti clandestine di §6.5 — e insegna a ciascuno che il confronto è pericoloso, erodendo l'infrastruttura alla radice. Accogliere il dissenso costruisce fiducia; sopprimerlo la mina.

Questo metodo, a differenza di una pressione impersonale, è **evidente**: lascia tracce leggibili — il critico espulso, la posizione minoritaria mai messa a verbale, la contestazione derubricata a intralcio (§5.4), fino all'implosione che ne segue (L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi). È il rovescio del segnale osservabile (§5.9): come la fiducia si legge a valle dalla permanenza di chi resta, i metodi che la erodono si leggono a valle dalla loro applicazione. Chi sa riconoscerli vede l'erosione prima che il danno sia consumato.

L'ambiguità deliberata. Il secondo metodo opera in modo speculare al primo: non lascia tracce — impedisce che si formino. È l'ambiguità deliberata dei testi che chiedono consenso: il programma che non dichiara chi farà che cosa, quali vincoli sono già stati accettati, che cosa

[3] Gli esempi ricorrenti sono trasversali agli schieramenti: gli accessi contingentati alle professioni, le quote produttive o d'importazione, i tetti che bloccano l'offerta di ciò che vorrebbero calmierare — dove il razionamento non sparisce, cambia valuta: liste d'attesa, selezioni informali, relazioni personali. In ciascun caso coesistono una giustificazione pubblica — qualità, sicurezza, tutela di redditi o di prezzi — e l'effetto di tenere molti in competizione per poco. Il discrimine non è l'esistenza del contingente, che può essere legittima: è chi lo fissa, se ne beneficia, e se risponde a chi ne resta escluso.

conterà come attuato, quale versione del testo vale, chi risponde. Ogni voce lasciata aperta allarga la platea di chi può riconoscersi nel testo, perché ciascuno vi legge la propria versione; e l'elusione non è sciatteria — le voci eluse sono sistematicamente quelle che produrrebbero verificabilità, e poiché la precisione non costa nulla, solo il suo rendimento negativo spiega perché manchi. Applicato alle assemblee anziché ai testi, lo stesso potere informale produce il filtro selettivo sugli obiettivi descritto in §1.7: lì non impedisce che le tracce si formino, blocca direttamente l'obiettivo che non gli conviene. Il consenso così raccolto è però instabile *per costruzione*: se ciascuno ha aderito a una versione leggermente diversa dello stesso testo, qualunque attuazione smentisce tutte le letture tranne una, e la delusione che segue non è un incidente — è l'esito garantito del metodo. È una spiegazione strutturale del ciclo di entusiasmo e disillusione che la L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi documenta; ed è ciò che impedisce alla fiducia di accumularsi, perché senza un criterio di attuazione dichiarato prima, una versione valida contro cui misurare e un responsabile identificabile, l'esito resta indecidibile — vale per i programmi ciò che la disciplina delle metriche stabilisce per gli esperimenti (§6.5.4). Né il metodo riguarda soltanto i testi che guardano all'esterno: la proposta interna che non dichiara chi farà che cosa, o che cosa conterà come fatto, produce in piccolo lo stesso consenso instabile — ciascuno approva ciò che crede, e la divergenza si scopre al primo passo attuativo. Le dimensioni del criterio (§5.2, §5.5) sono, lette da qui, il presidio che impedisce ai testi del gruppo di praticare in casa il metodo appena descritto. Il gruppo che sceglie la strada opposta — dichiarare, e con ciò rendersi falsificabile — accetta consapevolmente un costo: restringe la platea di chi può leggere nel testo ciò che spera. È un prezzo, e va nominato come tale. Il suo rendimento è che la fedeltà raccolta è quella, informata, di chi ha aderito alla stessa cosa (§5.9): un'adesione che la prima attuazione non smentisce.

5.11 Fidarsi del processo, non della persona

Ciò che le quattro dimensioni qui presentate hanno in comune, e che le distingue da approcci più diffusi alla qualità del processo decisionale, è il rifiuto di concentrare la fiducia sulla *persona* indipendentemente dal processo che la legittima. Le figure di responsabilità — facilitatori, rappresentanti, eventuali leader — non sono per ciò stesso escluse: sono semplicemente soggette alla medesima disciplina di trasparenza che vale per ogni decisione del sistema. Ci si fida del processo perché il processo è verificabile; non ci si fida *di una persona in quanto persona*, perché chiedere fiducia personale scollegata dal processo è precisamente la richiesta che sistemi sani non hanno bisogno di formulare. La declinazione specifica di questo principio per la figura del leader è articolata nella §6.6.

Si potrebbe obiettare che basti, allora, affidarsi alle persone *affidabili*. Ma l'affidabilità letta sulla reputazione di un singolo è essa stessa una facciata che può essere costruita ad arte per essere infranta: una condotta impeccabile può essere coltivata proprio per incassarne la fiducia nel momento in cui conviene tradirla — esito tutt'altro che raro in politica. Un indizio vale come segnale solo se non è falsificabile a basso costo: la reputazione personale lo è, la traccia verificabile del processo no. Per questo il criterio non poggia sull'affidabilità

delle persone, ma sulla verificabilità di ciò che fanno — l'unica affidabilità che tiene è quella che la struttura rende controllabile, non quella che il singolo dichiara di sé.

Un'ultima avvertenza riguarda il criterio stesso. Le pagine precedenti hanno accumulato tracce, varchi e soglie: un gruppo che le adottasse tutte insieme, come adempimenti simultanei, riprodurrebbe in casa propria l'ipertrofia che questa sezione ha diagnosticato in apertura (§5.1) — un corpus oltre la capacità di applicazione, destinato all'elusione e alla facciata. Il criterio va dunque applicato anche a sé stesso: le dimensioni sono una tavolozza da cui attingere secondo la posta e la reversibilità delle decisioni (§5.3), non un codice da adottare per intero — e la prima verifica da progettare a basso costo è quella che il gruppo esercita sul proprio impianto di regole.

Le tecniche concrete — di generazione, valutazione, voto e decisione — che incarnano questo criterio sono trattate nella Prospettive di sviluppo e validazione e nella L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti.

6 L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti

6.1 Nota preliminare sulla collocazione di questa sezione

Quanto segue espone l'olocrazia protocollare in quanto *ipotesi applicativa aperta a contributi*: è materia sulla quale altri possono — anzi sono invitati a — contribuire.

Alcuni elementi di questa sezione sono delineati con un grado di dettaglio sufficiente a permettere a un lettore competente di valutarne le implicazioni; altri sono volutamente lasciati come questioni aperte, nella convinzione che non tutto debba essere progettato dall'autore in solitudine. La distinzione fra le due categorie è esplicitata caso per caso.

6.2 Inversione del verso d'uso: da costituzione a protocollo

L'olocrazia, nella formulazione costituzionale di Robertson (2015), è un sistema verticistico: un'organizzazione adotta in blocco la costituzione olocratica, e la struttura si articola dal cerchio di ancoraggio verso i ruoli operativi. La direzione dell'autorità è chiara: dall'alto astratto (lo scopo costituente) verso il basso concreto (i ruoli che eseguono le tensioni).

L'idea proposta in queste pagine inverte il verso d'uso. L'olocrazia viene utilizzata come **protocollo per la crescita orizzontale organica**: un insieme di regole di interazione che permettono a entità autonome (gruppi, cerchi locali, individui) di riconoscersi come compatibili e di federarsi per affinità o necessità. In questa lettura:

- non esiste un cerchio di ancoraggio preesistente che fissa lo scopo costituente;
- esistono nodi autonomi che si riconoscono compatibili tramite regole condivise;
- la struttura globale è una proprietà emergente delle federazioni locali, non un dato iniziale;
- il flusso di autorità si inverte: dal basso concreto (pratiche emergenti) verso aggregazioni progressive che si formano per composizione.

L'inversione configura una postura organizzativa categorialmente distinta: non costituzione ma protocollo, non delega ma riconoscimento reciproco. Il modello è familiare a chi conosce i protocolli aperti dei sistemi distribuiti: l'olocrazia protocollare sta all'organizzazione come un protocollo di interoperabilità (HTTP, SMTP, ActivityPub) sta ai sistemi software — definisce l'interfaccia fra nodi autonomi senza prescriverne la realizzazione interna.

6.3 Le primitive del modello protocollare

L'inversione del verso d'uso richiede primitive aggiuntive rispetto a quelle dell'olocrazia ortodossa (cerchio di ancoraggio, cerchio, ruolo, tensione, riti di trattamento). Quelle ortodosse non scompaiono ma cessano di essere sufficienti: emergono primitive ulteriori, caratteristiche del verso protocollare. Quanto segue ne delinea cinque famiglie; il dettaglio interno di ciascuna primitiva è materia di elaborazione collettiva ulteriore.

Primitive di interfaccia. Notazione condivisa per dichiarare ruoli e domini, vocabolario comune per tensioni e proposte, regole di formato che rendano le decisioni leggibili da nodi terzi. Sono l'analogo di uno schema o di un tipo di contenuto condiviso fra sistemi informatici interoperabili.

Primitive di scoperta. Meccanismi che permettono a nodi compatibili di trovarsi in assenza di un registro centralizzato. La proposta originale dei *sensori sociali* è descritta in §6.4.

Primitive di federazione. Regole esplicite per la composizione di due o più nodi in un'unità più ampia senza perdita di autonomia: ambito del governo condiviso, reversibilità della federazione, trattamento del dissenso fra federati. Sono l'analogo dello scambio paritetico nelle reti.

Primitive di propagazione. Meccanismi per la diffusione di pratiche, idee e soluzioni fra nodi non ancora federati: replicabilità delle pratiche locali, marcatura della genealogia (chi ha sviluppato cosa, ispirandosi a chi), adattamento contestuale. Questa primitiva è specifica del modello protocollare: l'olocrazia costituzionale non ne ha bisogno, perché tutto avviene entro un'unica struttura.

Primitive di non-cattura. Meccanismi che impediscono a un nodo o a una coalizione di catturare il protocollo riconducendolo a una struttura centralizzata di fatto. Riprendono e generalizzano la diagnosi del pilotaggio assembleare (cfr. §1.2): in versione protocollare, la cattura è un attacco al protocollo stesso, non solo a una singola assemblea.

Una proprietà sistemica vale la pena nominare. Le primitive di interfaccia non solo permettono ai nodi di rendersi reciprocamente leggibili: producono per costruzione una selezione automatica. Un nodo che non sa rispondere alle interrogazioni del protocollo — che non sa mostrare come una decisione sia stata tracciata, da chi sia contestabile, come sia ricostruibile (cfr. §5.2) — non viene escluso da un giudizio politico esterno: viene isolato dall'infrastruttura stessa, perché non sa parlarla. La selezione opera per costruzione, non per sanzione. Riduce, di conseguenza, il rischio di cattura per dominanza e di infiltrazione da parte di nodi opachi senza che i nodi sani debbano attivare un dispositivo difensivo dedicato.

Sono primitive funzionali, non meccanismi specifici. Il modo concreto in cui ciascuna viene realizzata è una scelta progettuale che può essere effettuata in modi diversi, e su cui i contributi esterni sono non solo benvenuti ma necessari: nessun progettista in solitudine ha abbastanza informazione su tutti i contesti d'uso per chiudere ciascuna primitiva nella sua forma definitiva.

6.4 La primitiva di scoperta: i membri come sensori sociali

Per la primitiva di scoperta è proposta una soluzione originale: utilizzare i **membri stessi come sensori sociali**. L'intuizione è che i membri, nelle loro vite ordinarie, frequentino

contesti che hanno scelto per affinità — eventi, comunità, ambienti professionali, luoghi culturali. Tali frequentazioni sono già, di fatto, atti di filtraggio sociale: chi si incontra in un certo contesto ha già passato un test di prossimità rispetto a interessi, valori e sensibilità. Il protocollo sfrutta questo lavoro che il mondo sociale fa già, anziché replicarlo in un'infrastruttura dedicata.

6.4.1 Proprietà del meccanismo

Quattro ragioni motivano la preferibilità del sensore sociale rispetto a un registro centralizzato:

- **filtraggio per comportamento rivelato**, non per autodichiarazione: chi si presenta a un certo evento sta già facendo, non solo dicendo. È un segnale a costo non nullo, e quindi più informativo;
- **resistenza all'attacco**: un registro è un bersaglio centralizzabile, una rete di sensori distribuiti ha superficie d'attacco dispersa;
- **coerenza con il disaccoppiamento metodo/contenuto**: il sensore è indipendente dai contenuti per costruzione — registra ciò che il membro percepisce come affine, qualunque sia la dimensione di affinità, senza prescrivere a priori una tassonomia;
- **bassa intrusività**: il membro non deve fare qualcosa di nuovo, partecipa già alla propria vita sociale.

6.4.2 Condizioni di funzionamento

Il meccanismo richiede alcune condizioni esplicite:

- **riconoscibilità reciproca**: due membri devono poter, se vogliono, dichiararsi appartenenti allo stesso protocollo, tramite una segnalazione leggera e non vincolante;
- **trasporto del segnale al cerchio**: un protocollo di inoltro permette al membro di portare al proprio cerchio l'avviso di un nodo potenzialmente affine, in forma reversibile;
- **filtri e attendibilità**: il sistema può pesare i segnali senza istituire gerarchie esplicite, evitando però che la pesatura degeneri in sistema di rango;
- **protezione dal mimetismo**: il segnale deve essere costoso da emettere e la conferma deve avvenire su tempi e contesti multipli, per resistere a infiltrazioni.

6.4.3 Ancoraggio teorico

Il meccanismo trova fondamento in due tradizioni convergenti:

- la teoria sociologica dei legami deboli di Granovetter (1973), secondo cui l'informazione utile circola prevalentemente attraverso conoscenze occasionali anziché legami stretti, perché le prime collegano gruppi sociali altrimenti separati;

- i protocolli a diffusione epidemica dei sistemi distribuiti, in cui ogni nodo scambia periodicamente informazione con un piccolo numero di vicini, e dopo un numero finito di passaggi l'informazione raggiunge l'intera rete con alta probabilità.

La primitiva proposta è in qualche modo l'incarnazione sociale di tali principi: una soluzione che non richiede infrastruttura tecnologica dedicata ma si appoggia all'autenticità del comportamento sociale dei membri.

6.4.4 Limite di scala e questioni aperte

Il meccanismo dei sensori sociali è efficace nella fase iniziale di crescita, fino a una soglia compatibile con i confini sociali naturali dei membri (dell'ordine del numero di Dunbar per nodo, con espansione limitata mediante federazioni). Oltre tale soglia, gli incontri casuali fra parti diverse della rete diventano rari, e la scoperta non basta più a mantenere la coesione.

Quali meccanismi complementari adottare al di sopra di tale soglia — assemblee federative periodiche, eventi propri della rete, archivi pubblici di pratiche, indirizzari opt-in — è questione aperta. Diverse soluzioni hanno costi e benefici diversi a seconda del tipo di rete e del tipo di organizzazione che vi si appoggia. È uno dei punti su cui contributi esterni sono particolarmente preziosi.

6.4.5 Bidirezionalità del sensing e attivatori osmotici

La primitiva di scoperta opera in entrambi i versi. I membri raccolgono segnali dall'ambiente e li portano nel gruppo, come articolato fin qui; nello stesso movimento portano dal gruppo alla propria realtà — famigliare, relazionale, amministrativa, anche politica — idee, esperienze, pratiche maturate nel lavoro associato. Questa trasmissione opera in larga parte in forme non strutturate: conversazioni informali, scelte personali influenzate dal lavoro del gruppo, stili di interazione assorbiti per contagio anziché per insegnamento esplicito. Vale la pena nominarla: attivatori osmotici, per metafora del transito attraverso una membrana semipermeabile, distinto dalle primitive di propagazione che descrivono trasmissione strutturata fra nodi politici riconoscibili. Il gruppo non è isola: vive attraverso i suoi membri nel mondo che lo circonda anche quando nessuno lo dichiara.

6.5 Spin-off come sottocerchi: divergenza, esiti, plasticità del sistema

Una proprietà importante del modello protocollare riguarda il modo in cui esso tratta il dissenso interno e la pluralità delle posizioni. Le tradizioni politiche unitarie tendono a reprimere il dissenso pubblico in nome dell'unità, producendo come effetto strutturale la formazione di *correnti clandestine* che fanno politica sottobanco perché il dissenso aperto è proibito. È un esito noto e ricorrente, già intercettato dalla diagnosi della L'orizzontalità come problema strutturale: dal caso paradigmatico alla diagnosi.

Vale la pena nominare la posta di questa scelta. Reprimere il dissenso non elimina il conflitto che lo alimenta: lo rende soltanto inelaborabile. Il conflitto appartiene alla vita associata — è il segno che esistono posizioni diverse, non una patologia da sopprimere — e

ciò che viene negato non scompare, ma migra verso la sua forma distruttiva. Daniele Novara, studiando come la violenza attecchisca dove manca la capacità di stare nelle differenze, distingue con nettezza il conflitto, che appartiene alla vita, dalla guerra, che appartiene all'annientamento: la guerra non è il conflitto portato all'estremo, è ciò che resta quando il conflitto non si può più trasformare (Novara 2011). I grandi partiti di massa del Novecento, negando il dissenso interno in nome dell'unità, ne sono l'istanza storica; che una logica simile operi a scale più ampie è lettura che si lascia al lettore. L'alternativa non consiste nel *gestire* il conflitto — formula che presupporrebbe uno scontro da vincere — né nell'*integrare* ogni posizione, che significherebbe assorbire anche ciò che va invece tenuto a distanza: consiste nel mantenere, attraverso il rispetto, le posizioni opposte o lontane come posizioni con cui il **dialogo** resta possibile. Il rispetto dell'interlocutore dispone all'ascolto e alla comprensione delle sue ragioni, e il dialogo che ne nasce è *dialettico*: non si limita a evitare la rottura o a mediare una soluzione, ma genera idee che nessuna delle posizioni di partenza, da sola, conteneva.

Il modello protocollare prevede un'alternativa istituzionale: **quando un ruolo o un cerchio dispone di autentica autonomia nel proprio dominio, può legittimamente costituire un sottocerchio per sperimentare in autonomia una posizione minoritaria o una pratica alternativa**. Tale meccanismo non richiede primitive aggiuntive: deriva direttamente dalla primitiva di autonomia di dominio, se questa è autenticamente operativa. Un sistema che dichiari autonomia di dominio ma poi non permetta la formazione di sottocerchi sperimentali sta mentendo sui propri principi: l'autonomia o c'è o non c'è, e gli spin-off lo dimostrano. In questo senso, lo spin-off costituisce un **indicatore diagnostico** della qualità reale del sistema, indipendente da ciò che il sistema dichiara di sé.

6.5.1 Esiti possibili: la divergenza come forma di vita politica

Una formulazione realistica del meccanismo richiede di abbandonare la cornice — implicita in molti modelli organizzativi — secondo cui il dissenso è un'anomalia da reintegrare e la salute dell'organizzazione si misura nella sua capacità di assorbire le minoranze ricondurle al consenso. Questa cornice è una variante più gentile del modello unitario: non reprime il dissenso pubblicamente, ma ne contempla solo una forma di esistenza temporanea, in attesa del rientro.

Un'organizzazione fondata sulla fiducia infrastrutturata accoglie invece il dissenso come **forma di vita politica legittima** e prevede esiti multipli, ciascuno dei quali può essere sano:

Riconvergenza. Il sottocerchio sperimenta, raccoglie dati, torna nel cerchio madre con una proposta. La divergenza ha prodotto informazione che entra nel patrimonio dell'organizzazione. È un esito sano.

Separazione civile. Il sottocerchio matura una posizione che diverge in modo persistente da quella del cerchio madre, e i due si riconoscono come realtà ormai distinte. Si separano in

modo ordinato, mantenendo rispetto reciproco. È anch'esso un esito sano. Il riconoscimento del valore degli altri è alla base della convivenza civile, e non c'è ragione perché un movimento debba sempre integrare chi la pensa diversamente: certe volte la separazione porta coerenza interna, e farlo in modo civile permette di non sminuire chi è giunto a posizioni differenti.

Scissione conflittuale. Il sottocerchio si separa in rottura, con accuse reciproche, frammentazione di risorse, danni reputazionali. Quando ricorre, è un esito doloroso. Un sistema in cui la fiducia è stata effettivamente strutturata rende questo caso poco probabile, ma non lo elimina del tutto: si parla pur sempre di esseri umani, le cui intenzioni non sono sempre trasparenti né le cui azioni sempre coerenti. Un sistema sano non si difende vietando questo esito — il divieto sarebbe esso stesso oppressivo — ma prevedendolo, generando gli anticorpi per gestirlo, e in ultima analisi permettendolo. Un sistema che non permette di andarsene male è un sistema che obbliga a restare.

I tre esiti non sono ordinabili gerarchicamente: il sistema non dovrebbe essere progettato per favorire la riconvergenza, contenere la separazione e prevenire la scissione. Dovrebbe invece essere progettato in modo da continuare a muoversi verso i propri risultati *a prescindere* da quale dei tre esiti si verifichi nei singoli casi. La salute si misura nel flusso dei risultati, non nella prevenzione delle deviazioni.

A questo ventaglio degli esiti il modello riconosce un limite del proprio ambito d'azione. Le primitive descritte fin qui non normano, e non pretendono di normare, le scissioni conflittuali del gruppo. Quando una sovrastruttura normativa viene applicata meccanicamente a conflitti umani che non si riducono a regola, il carico normativo pesa spesso più dei conflitti stessi. Una primitiva universale per le scissioni del gruppo rischia di produrre il medesimo effetto. Le primitive specifiche, se servono al gruppo, sono materia che il gruppo si dà da sé; sui contributi esterni a questa direzione di lavoro si rimanda a Prospettive di sviluppo e validazione.

6.5.2 Plasticità del sistema

Questa proprietà — la capacità del sistema di proseguire il proprio cammino assorbendo gli urti delle divergenze, dei conflitti, delle separazioni — è ciò che chiamiamo plasticità. Si distingue dalla resilienza nel senso comune del termine, che evoca soltanto la capacità di resistere senza rompersi: la plasticità aggiunge la dimensione dell'apprendimento. L'urto non solo viene assorbito, ma porta informazione che il sistema elabora per crescere. Una scissione, anche quella conflittuale, dice qualcosa di importante sull'organizzazione e sulle sue traiettorie possibili; un sistema plastico la ascolta, anche se ne soffre.

6.5.3 La prescindibilità del singolo

Una proprietà importante di un'organizzazione fondata sulla fiducia infrastrutturata è che ciascun membro non sia, e non si renda, indispensabile. È una proprietà che si manifesta in modo controintuitivo: il segno che il sistema funziona è il *benessere* che si prova nell'essere prescindibili. Si sa che, se non si potrà partecipare alla prossima riunione, il gruppo continuerà

comunque verso i propri risultati. Non è deresponsabilizzazione: è fiducia nel gruppo e nel processo, nella trasparenza che la struttura implementa.

L'opposto — l'organizzazione fatta di membri ciascuno dei quali ha lavorato per rendersi indispensabile — costruisce un reticolo distribuito (vs. reticolo personale) nella sua versione patologica: un reticolo *personale* di dipendenze, dove ogni nodo si è costruito una posizione di insostituibilità. È, nello stesso tempo, una forma di ricatto reciproco e una debolezza strutturale del sistema: ogni assenza diventa un trauma, ogni partenza una crisi, ogni dissenso una minaccia. La fragilità del singolo si trasferisce alla fragilità del tutto.

Un sistema in cui i membri possono permettersi di non essere indispensabili, e che ciò produce benessere anziché ansia, è un sistema in cui la fiducia è effettivamente diventata infrastruttura — non più sostenuta da relazioni personali fragili ma da meccanismi di custodia distribuita del lavoro che il singolo non deve più tenere insieme da solo.

6.5.4 Disciplina delle metriche di valutazione

La distinzione fra spin-off come sottocerchio e corrente clandestina è istituzionale, non semantica: dipende dalla presenza di scopo definito, mandato circoscritto, scadenza dichiarata. Senza questi limiti, il sottocerchio degenera in scissione strisciante; con questi limiti, è laboratorio.

Va aggiunto un elemento ulteriore, di natura epistemologica, che distingue strutturalmente un laboratorio da un teatro: **le metriche di valutazione dell'esperimento devono essere stabilite prima della sua apertura**, non dopo. Un sottocerchio che parte senza criteri pre-dichiarati di successo e fallimento si presta a un esito perverso noto: chi voleva il successo dichiarerà successo, chi voleva il fallimento dichiarerà fallimento, e nessuno è obbligato dai dati. L'esperimento perde la sua proprietà costitutiva, che è la *falsificabilità*.

Il principio è la traduzione, in chiave organizzativa, di quanto la ricerca scientifica ha codificato negli ultimi decenni come *registrazione preventiva delle ipotesi*: definire prima cosa si osserverà, con quali strumenti, a quali soglie l'esito sarà giudicato in un modo o nell'altro. Tradotto al sottocerchio sperimentale, significa che il mandato deve includere, fin dalla sua costituzione:

- le **metriche** che saranno usate per valutare l'esperimento (cosa si misurerà);
- le **soglie** di interpretazione (a quali valori l'esperimento si dichiara riuscito, a quali fallito, a quali inconcludente);
- la **condizione di chiusura**: che cosa rende l'esperimento *finito* e quindi valutabile, oltre alla scadenza temporale del mandato — ciò che non ha una condizione di chiusura non termina, si dissolve, e resta per sempre fuori dalla valutazione;
- la **procedura di valutazione** (chi raccoglie i dati, chi li interpreta — avendo cura che non coincida con chi ha proposto l'esperimento — in quale sede e con quale forma di rendicontazione).

Questa dichiarazione preventiva non è un cavillo procedurale: è ciò che rende l'esito dell'esperimento un'informazione utilizzabile dal resto della federazione. Senza, l'esperimento produce solo un'opinione in più; con, produce un dato che entra nella memoria delle alternative dell'organizzazione e — se l'esito è la separazione — accompagna anche chi se ne va, lasciandogli traccia di ciò che ha fatto.

Il dettaglio di come tale meccanismo si articoli — chi dichiara formalmente lo spin-off, con quale procedura, con quale soglia di attivazione, con quale forma di rendicontazione finale, quali metriche sono ammesse e quali no — è **questione aperta**. Lo stesso vale per i protocolli di separazione civile: come si trasferiscono risorse e identità, come si gestisce la memoria condivisa, come si mantengono o si chiudono relazioni con chi ha scelto strade diverse. Diverse soluzioni hanno costi e benefici diversi a seconda della scala e del tipo di organizzazione. È un ulteriore punto su cui contributi esterni sono benvenuti.

6.6 Leadership, ambizione e condizioni di benessere

La diagnosi della §1 ha mostrato come l'orizzontalità di facciata produca gruppo dirigente opaco: figure di leadership che esistono ma non sono visibili né responsabili. La domanda che ne consegue, ed è la domanda di questa sottosezione, non è se ci debbano essere leader — emergenze individuali si producono in ogni gruppo umano, e tentare di sopprimerle per decreto è precisamente ciò che genera orizzontalità di facciata. La domanda è a quali condizioni la funzione di leadership possa diventare patrimonio collettivo anziché cattura. È una domanda operativa, non morale: non chiede ai leader di essere migliori, chiede al sistema di renderli leggibili.

Il modello protocollare richiede su questo punto una posizione esplicita, perché il discorso sulla leadership in ambito politico oscilla spesso fra due estremi entrambi infecondi: la celebrazione del leader carismatico, in cui l'organizzazione si riduce alla prosecuzione della sua volontà, e la sua negazione totalizzante, in cui qualunque emergenza individuale viene trattata come minaccia alla collettività. Questa sottosezione propone una collocazione intermedia, operativa.

6.6.1 Una distinzione preliminare

Conviene anzitutto distinguere due fenomeni che la parola *leadership* confonde regolarmente.

La **leadership funzionale** è la capacità di un membro di imprimere al sistema una caratteristica utile, di accelerare processi, di tenere la barra dritta in passaggi delicati. Opera dentro vincoli condivisi, risponde a metriche, è verificabile, è in linea di principio sostituibile. È risorsa preziosa in qualunque organizzazione, anche politica, quando esiste un'infrastruttura di trasparenza che le permette di lavorare. Non è il problema.

La **leadership retorica** è quella che si sostiene su capacità di parola, su autorevolezza non verificata, sulla cattura del controllo narrativo. Tende a evitare il confronto perché esporrebbe debolezze, e a rendersi indispensabile attraverso il controllo dei canali informativi e delle relazioni esterne. È prodotto strutturale di sistemi politici opachi, ed è il fenotipo che la diagnosi della §1 ha intercettato in più contesti.

La distinzione è importante perché orienta il design del sistema. Il modello protocollare non vuole eliminare la leadership: vuole creare le condizioni in cui solo la leadership funzionale possa prosperare, mentre quella retorica perda il proprio terreno.

6.6.2 Prescindibilità non è intercambiabilità

Una possibile lettura della §6.5, in particolare della prescindibilità del singolo, suggerirebbe che i membri di un'organizzazione sana siano tutti equivalenti, intercambiabili come pezzi meccanici. È una lettura riduttiva e va corretta esplicitamente.

La prescindibilità del singolo riguarda la *continuità del flusso di lavoro*: se una persona manca, il sistema regge. Non significa che le persone siano *equivalenti*: significa che il risultato organizzativo non dipende dalla presenza di nessun singolo. La differenza è importante.

Ciascun membro **imprime al sistema una caratteristica propria** — sensibilità, intuizioni, modi di pensare, attenzioni — che fa la differenza. Quella caratteristica può innestarsi nel sistema, diventare sua proprietà condivisa, propagarsi e trasformarsi in patrimonio collettivo *se altri la sostengono*; oppure decade se nessuno la riprende. È un meccanismo culturale-darwiniano: le caratteristiche utili si propagano, quelle non sostenute si estinguono. Né per merito morale né per fortuna: per dinamica del sistema collettivo.

Il leader, in questa prospettiva, è una figura specifica: **accelera processi**. Imprime la propria caratteristica con più forza di altri, perché ha competenze (di visione, di parola, di organizzazione) che permettono alla sua impronta di propagarsi più rapidamente. È utile, non è il problema. Il problema sorge quando l'acceleratore diventa cavallo solo: quando la sua accelerazione non è verificabile, non si confronta con altre, e si trasforma da spinta in cattura.

6.6.3 Tre condizioni per la leadership sana

Il leader è prezioso a tre condizioni, che coincidono con tre criteri operativi:

Misurabilità. Il contributo del leader è dichiarato in anticipo, le metriche di valutazione sono pre-stabilite (esattamente come per gli spin-off sperimentali, §6.5), e l'esito è verificabile. Si applica al leader la stessa disciplina che si applica al sottocerchio: prima del lavoro si dichiara cosa misurerà successo e fallimento. Il leader non sfugge a questa disciplina perché è leader; vi è soggetto come tutti.

Capacità di reggere il confronto. Il leader sano accoglie il confronto come parte del lavoro, non lo subisce, non lo evita, non lo gestisce con tecniche dilatorie. La capacità di reggere il confronto è essa stessa metrica della qualità della leadership: chi non regge il confronto non sta esercitando una leadership, sta esercitando una posizione difensiva di potere. È coerente con il diritto di divergenza riconosciuta articolato nella §6.5: il dissenso non è anomalia, è forma di vita politica.

Rispetto della trasparenza richiesta dalla struttura. Il leader non gode di esenzioni dalla disciplina di trasparenza (§5.6) che il sistema richiede a tutti. Anzi: in quanto acceleratore, deve esserne particolarmente disciplinato, perché la sua impronta è più visibile e il rischio di cattura è più alto.

Queste tre condizioni si applicano al leader *non per limitarlo, ma per renderlo davvero utile*. Un leader che le rispetta è risorsa preziosa. Un leader che le rifiuta non è un cattivo leader: è qualcuno che non ha trovato il proprio posto nel modello.

6.6.4 L'ambizione come risorsa

Una posizione coerente con quanto sopra riguarda l'ambizione. Il discorso politico contemporaneo applica spesso un'ambivalenza moralistica verso chi vuole emergere, oscillando fra la condanna (l'ambizione come difetto morale) e la cooptazione cinica (l'ambizione come risorsa da sfruttare). Il modello qui proposto si colloca fuori da entrambe le posizioni.

L'ambizione **non è di per sé negativa**. È desiderio di lasciare traccia, di contribuire, di essere riconosciuti per quello che si è fatto. Una buona struttura sa tenerla **al servizio della collettività**: la usa, la impiega, la rende fertile. Non chiede al membro ambizioso di reprimere il proprio desiderio di emergere, gli chiede di farlo *in chiaro*, dentro condizioni di trasparenza che trasformano l'emergenza individuale in patrimonio collettivo.

In altre parole: la struttura non cerca persone disinteressate, cerca persone disposte a operare in chiaro. La differenza è enorme. La prima richiesta è inverificabile (la disinteressatezza è dichiarazione sull'animo, e nessuno può misurarla); la seconda è verificabile (operare in chiaro produce tracce). Filtrando per condizioni operative anziché per intenzioni morali, il sistema si apre a una platea molto più ampia di contribuenti senza perdere protezione.

Una formulazione condensata può essere utile come orientamento:

> Una buona struttura non chiede ai membri di essere migliori di quello che sono.
> Chiede loro di lavorare in chiaro, e fa il resto.

6.6.5 Condizioni di benessere per chi opera nel sistema

Le condizioni descritte fin qui non sono solo discipline che il sistema impone al leader e ai membri ambiziosi. Sono anche, e nello stesso tempo, **condizioni in cui chi opera nel sistema vive meglio**. È un punto che merita di essere reso esplicito, perché molti discorsi sulla disciplina organizzativa sembrano collocarla solo dal lato del costo, mai dal lato del beneficio per chi vi è soggetto.

Per il *leader*, la trasparenza praticata produce effetti che sono al contempo personali e collettivi. Misurarsi su criteri dichiarati permette di migliorare in modo concreto, perché si vede cosa funziona e cosa no, su basi non dipendenti dal giudizio arbitrario di altri. Il confronto retto, anziché evitato, costruisce sicurezza in sé stessi: chi ha potuto verificare le proprie posizioni nel dibattito ne esce più solido, non meno. La conseguenza è che il leader non deve più *rifugiarsi nella retorica* per coprire incertezze, né, peggio, ricorrere alla violenza

simbolica verso chi lo contesta — strumenti tossici a cui i leader retorici si trovano costretti dalla mancanza di alternative legittime.

Per ogni *attivista*, vale il medesimo principio. Sapere cosa ci si aspetta da lui, conoscere come sarà valutato, poter contestare senza esporre la propria persona, poter sbagliare senza essere distrutto: sono condizioni che producono benessere strutturale, non ansia. L'energia che le organizzazioni opache dissipano in interpretazione continua del contesto e in difesa preventiva da giudizi non verificabili torna disponibile per il lavoro effettivo.

Vale la pena collegare questa osservazione al criterio della fiducia. La trasparenza praticata di §5.6 non solo costruisce fiducia, riduce ambiguità e protegge dal pilotaggio: **riduce strutturalmente le forme di violenza nelle organizzazioni**. Le armi sporche che i sistemi opachi rendono inevitabili — delegittimazione del critico, isolamento, manovre di fazione, espulsioni informali — perdono terreno in un sistema dove le decisioni sono tracciate, le metriche dichiarate, il dissenso strutturato. Non perché le persone siano migliori, ma perché gli incentivi sono cambiati. Non hanno più bisogno di quegli strumenti, e quindi smettono di usarli.

Ne consegue che il modello protocollare, oltre al suo valore politico e operativo, ha un *valore esistenziale*: rende possibile per i membri — leader e attivisti — un'esperienza di partecipazione collettiva che non logora, non isola, non costringe alla difesa permanente. Per chi dedica all'attivismo tempo prezioso e finito, questo non è dettaglio ancillare: è probabilmente la motivazione più durevole.

6.7 La rappresentanza esterna: portavoci sostituibili e proposte scritte

Una primitiva politica specifica del modello protocollare riguarda la rappresentanza esterna del nodo. Nei contesti politici in cui la cultura della separazione fra ruolo e persona non è data per scontata — e nei movimenti italiani spesso non lo è —, è inutile attendere che quella separazione maturi spontaneamente come precondizione del lavoro associato. La via praticabile è opposta: la separazione si costruisce per vincolo strutturale, ancorando la proposta alla forma scritta e dichiarando in anticipo i meccanismi di sostituzione del portavoce. La cultura segue l'architettura, non la precede.

Tre componenti compongono la primitiva.

Autogoverno del gruppo nella scelta dei portavoci. I portavoci non sono nominati dall'alto né si auto-designano: sono espressi dal gruppo, che riconosce di volta in volta chi al momento porta meglio la proposta. La scelta è atto del gruppo, non concessione individuale.

Sostituzione fisiologica. La rappresentanza è funzione, non identità. Quando un portavoce non riesce più a portare la proposta — per impossibilità materiale, per cambiamento di contesto, per esaurimento delle proprie forze — viene sostituito senza che la sostituzione sia atto sanzionatorio. Cambiare portavoce non è atto di sfiducia personale, è atto di adattamento operativo.

Ancoraggio scritto della proposta. La proposta vive nella sua formulazione testuale, indipendentemente da chi la porta. Il gruppo è custode collettivo del testo, non delegato della voce. Quando il portavoce non riesce più a portarla, il gruppo cambia veicolo, non cambia proposta.

Questa primitiva risolve per via strutturale un problema che la cultura della separazione ruolo/persona, presupposta dall'olocrazia ortodossa, non sa risolvere quando quella cultura non è data: anziché chiedere agli individui di interiorizzare la separazione, la si produce per architettura.

6.8 Il ciclo di vita del gruppo

La **chiusura naturale per problema risolto** è esito legittimo, non fallimento. Se il gruppo è nato per affrontare un problema concreto (cfr. Il punto di partenza: l'attivismo che si scopre collettivo) e quel problema è stato risolto, la chiusura del gruppo è coerente con l'origine. L'alternativa è la patologia che il modello protocollare contesta: un gruppo che sopravvive a sé stesso modificando lo scopo per giustificare la propria continuità inverte di senso il proprio rapporto con il problema originario. Vale dunque la pena distinguere due forme di continuità. La **continuità-per-permanenza** è quella di un'organizzazione che si sforza di sopravvivere indipendentemente dall'esistenza del problema che la giustificava. La **continuità-per-trasmissione** è quella per cui le risorse residue, le competenze sviluppate, l'esperienza accumulata diventano *input* per un nuovo gruppo che affronta un altro problema — patrimonio mobile, non patrimonio individuale.

La trasmissione può prendere tre direzioni, e la scelta è atto consapevole del gruppo che chiude. Il tesoro può essere lasciato in eredità alla **comunità d'origine**, alla **comunità d'azione** in cui il gruppo ha esercitato la propria missione (può coincidere con la prima o esserne diversa), oppure a un **gruppo metodologicamente affine**, un nuovo gruppo che adotta la stessa base metodologica anche su un altro problema: si trasmette il *come*, non solo il *cosa*.

6.9 Sussidiarietà costitutiva

L'orientamento protocollare qui proposto si colloca, sul piano della filosofia politica, nell'orizzonte della sussidiarietà costitutiva. Mentre la sussidiarietà nell'accezione più diffusa è sussidiarietà distributiva (un livello superiore preesistente delega ai livelli inferiori), nella versione costitutiva i livelli superiori non preesistono: si formano per aggregazione quando e se i livelli inferiori riconoscono la necessità di un coordinamento più ampio.

La sussidiarietà costitutiva ha anche una faccia deliberativa interna, che vale la pena rendere esplicita come criterio. Davanti a una proposta contesa, la prima domanda non è quale soluzione debba prevalere, ma **se sia davvero necessario che la soluzione sia una sola**. Richiedono unicità le decisioni che impegnano risorse comuni non divisibili, quelle in cui le alternative interferiscono operativamente fra loro, e quelle che espongono il gruppo verso l'esterno, dove si parla con una voce sola (§6.7). Per le altre — modalità operative, sperimentazioni, iniziative locali — la pluralità è ammissibile, e in questo modello è l'uniformità a dover

essere motivata, non la differenza. L'esito deliberativo corrispondente non è un compromesso: una **base comune vincolante, con libertà di variante** nell'implementazione, è la forma normale del modello protocollare — il protocollo definisce interfacce, non contenuti (§6.3). Molte deliberazioni che si presentano come alternative secche sono, a ben vedere, basi comuni non ancora riconosciute.

Questa facoltà ha due rendimenti che superano il caso singolo. Il primo è epistemico: convergere prematuramente su una soluzione unica, dove l'unicità non è necessaria, distrugge informazione — due soluzioni che convivono nello stesso periodo sono il solo esperimento comparativo che una comunità possa permettersi, e le primitive di propagazione (§6.3) esistono precisamente per raccoglierne il frutto. Il secondo è strutturale: chi sa che l'esito di una votazione non gli preclude la possibilità di perseguire un'alternativa compatibile — con risorse proprie, assumendone l'onere, e a condizione che le conseguenze restino entro chi la sceglie — accetta più facilmente la decisione contraria. E poiché la posta di ogni singola votazione si abbassa, si abbassa con essa il guadagno atteso di chi volesse pilotarla (cfr. §1.2): è un presidio che opera per riduzione dell'incentivo, nella stessa logica delle primitive di non-cattura — per costruzione, non per sorveglianza.

Il rovescio della sussidiarietà costitutiva è il modo più comune in cui il potere si concentra: l'**assorbimento dei livelli intermedi** da parte del centro. La concentrazione avviene quando un'autorità superiore — tipicamente l'esecutivo — assorbe funzioni o riduce l'autonomia delle istituzioni intermedie: il sistema diventa meno plurale e più dipendente dal centro decisionale. Meno istituzioni autonome significano meno *livelli di interlocuzione*, e quindi più potere concentrato a monte. È la stessa dinamica che la §5.1 legge come sintomo della fiducia mancante, vista qui dal lato della struttura: dove i livelli intermedi non vengono lasciati esercitare la propria funzione, il centro li assorbe, spesso nel linguaggio dell'*efficienza* — la razionalizzazione è il nome che legittima l'accentramento. Due esempi ricorrenti: l'accorpamento delle istituzioni scolastiche territoriali, che riduce il numero di presidi autonomi e con essi i livelli di interlocuzione locale; e, nel settore sanitario, lo spostamento del potere decisionale dalle reti professionali e locali a quelle statali, legittimato dallo stesso linguaggio dell'efficienza. In entrambi i casi ciò che si guadagna in coordinamento si paga in pluralità e prossimità.

Tale posizione ha riferimenti riconoscibili nelle tradizioni del municipalismo libertario (Bookchin 1991) e del federalismo integrale (Proudhon 1863): tradizioni che hanno prodotto elaborazioni teoriche significative ma hanno avuto difficoltà a generare formalizzazioni operative. Un protocollo organizzativo coerente con queste tradizioni potrebbe colmare un vuoto che esse stesse hanno storicamente incontrato.

Tre osservazioni completano il quadro della federazione fra nodi. **Primo**: la federazione applica criteri analoghi a quelli interni al singolo nodo — trasparenza praticata, tracciabilità delle decisioni, primitive di interfaccia leggibili da nodi terzi (cfr. Le primitive del modello protocollare). Non è caso eccezionale, è applicazione naturale del modello su scala diversa. **Secondo**: la federazione si dà su uno *scopo specifico con dominio dichiarato e chiaro*, non come integrazione politica generica. La specificità del dominio è ciò che rende la

federazione tracciabile e revocabile, e la distingue dalla cattura per assorbimento. **Terzo**: il fallimento dell'iniziativa federata è esito possibile, non patologia. Quando la federazione manca l'obiettivo opera **reciprocità delle risorse** — i nodi riprendono quanto avevano conferito — in coerenza con la disciplina di Vuoti organizzativi e percolazione del potere. Il **patrimonio cognitivo** prodotto dall'esperienza, invece, non si restituisce: le competenze sviluppate, i pattern osservati, le procedure sperimentate restano patrimonio di ciascun nodo. Il fallimento federato non è zero-sum, arricchisce entrambe le parti.

6.10 Rischi specifici del modello protocollare

Chi propone un protocollo deve riconoscerne i rischi tipici. Il modello protocollare condivide con altri sistemi distribuiti un insieme di patologie noto, applicato qui al dominio organizzativo:

- **frammentazione**: i protocolli aperti tendono a frammentarsi in dialetti incompatibili senza un governo del protocollo stesso (chi decide gli aggiornamenti, come si gestisce la retrocompatibilità);
- **cattura per dominanza di rete**: nodi sufficientemente grandi possono imporre standard di fatto e diventare snodi informali attraverso cui tutto passa;
- **parassitismo**: gruppi che adottano il protocollo per legittimazione senza contribuire alla federazione (cfr. Ostrom 1990 sui beni comuni);
- **lentezza decisionale**: compromesso costitutivo del modello federato, da riconoscere esplicitamente come prezzo dell'autonomia, non come fallimento;
- **lacuna di formalizzazione**: senza una specifica esplicita, l'orizzontalità degenera in incomunicabilità tra nodi.

Le contromisure a ciascuno di questi rischi sono in parte note (la letteratura sulla governance dei beni comuni offre molti spunti), in parte da elaborare nel contesto specifico. È un ulteriore punto di contributo aperto.

6.11 Criteri di crescita: una questione aperta

L'olocrazia protocollare è pensata per favorire la crescita di una struttura socio-politica dal basso. Tuttavia, una crescita non vincolata da criteri rischia di essere indifferente alla qualità: una rete che si espande raccogliendo qualunque nodo senza filtri si espone alle stesse patologie che il protocollo voleva evitare.

I **criteri di crescita** — quali nodi accettare, con quali verifiche, con quale ritmo, con quali condizioni di reversibilità — sono una dimensione complementare al protocollo che richiede elaborazione specifica. Alcune tracce, indicative:

- criteri legati alla *coerenza di pratica*: un nodo candidato è valutato non sulle dichiarazioni d'intenti ma sui comportamenti rivelati nel tempo;

- criteri legati alla *capacità di autonomia*: un nodo deve essere in grado di operare nel proprio dominio senza dipendenza eccessiva dal centro federativo;
- criteri legati alla *tolleranza federativa*: un nodo deve accettare le regole minime del protocollo, anche su domini su cui dissente.

La codifica precisa di tali criteri — soglie, procedure di verifica, periodi di prova, meccanismi di uscita — è materia su cui non solo è giusto ma è strutturalmente necessario lasciare spazio ai contributi esterni. Non tutto deve essere progettato dall'autore in solitudine.

6.12 Posizionamento rispetto alla letteratura

Quanto delineato in questa sezione qualifica la collocazione del lavoro rispetto alla letteratura affine. Il BMC – Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur 2010) e i suoi derivati non tematizzano la dimensione politico-procedurale. L'olocrazia (Robertson 2015) la tematizza ma in modalità costituzionale. Le tradizioni della sussidiarietà costitutiva la tematizzano sul piano filosofico-politico ma senza formalizzazione operativa. Lo spazio in cui si colloca questa proposta — un'olocrazia protocollare con scoperta basata su sensori sociali, crescita per sussidiarietà costitutiva e diritto di divergenza tramite sottocerchi — non risulta presidiato da contributi precedenti in forma operativa.

Chi proviene dall'informatica riconoscerà in questo impianto un principio familiare: si concordano le interfacce, non gli stati interni. Il parallelo regge però fino a un punto preciso — in un sistema tecnico il rispetto delle interfacce è imposto dall'infrastruttura, in un gruppo di persone no, ed è di quel vuoto che si occupano le sezioni precedenti.

L'olocrazia protocollare in sé — le sue primitive, le sue condizioni di funzionamento, i suoi criteri di crescita — è materia su cui si invita apertamente alla collaborazione.

7 La dimensione economica: mutualismo come base, autonomia come condizione

La struttura politica articolata fin qui presuppone una propria sostenibilità economica. Le pagine che seguono articolano i principi che orientano questa dimensione, non la definiscono in forma giuridica concreta — quella resta materia per la riflessione del gruppo che adotta il modello e per la consulenza specializzata che ne accompagna la formalizzazione. Tre delimitazioni preliminari: il documento non propone un sistema economico alternativo a quello esistente; non è manifesto cooperativista; non è visione anti-mercato. Articola condizioni perché un gruppo politico autogovernato possa darsi forma economica coerente con la propria postura, senza subire ingerenze che ne snaturino la sovranità decisionale.

7.1 Mutualismo come base, forma economica adattiva

La base economica del modello è il **mutualismo**: la condivisione di risorse e di rischi fra i membri come parte costitutiva del legame organizzativo, non come attività ancillare al lavoro politico. Gestione economica interna, non delegata; chi mette le risorse, traccia, coopera. Tracciatori e tracciati coincidono, e la disciplina di trasparenza articolata nella Il criterio della fiducia: dimensioni operative trova qui la sua naturale applicazione, perché manca l'asimmetria informativa fra chi finanzia e chi rendiconta.

Il principio porta con sé un capovolgimento di un assunto comune. La presunzione standard è che *più risorse equivalgano a più azione*. L'osservazione operativa rivela il contrario in molti casi: certe volte è così, ma spesso le risorse alimentano diseconomie — apparati che si autoalimentano, infrastrutture sproporzionate, costi di gestione che assorbono il beneficio. La logica selettiva del mutualismo è strutturale: chi resta nel gruppo quando i fondi non ci sono è chi ha **tensione vera verso la soluzione**, non chi ha tensione verso i fondi. Le persone attratte dalla disponibilità di risorse non sono meno legittime: non *possono* avere tensione primaria verso la soluzione perché la loro tensione primaria sta altrove. Quando il finanziamento finisce o si sposta, vanno via. Prevedibile, non colpa.

Sopra questa base, ogni gruppo sceglie la **forma economica adattiva** che ritiene più adeguata al proprio scopo e alle figure professionali che decide di qualificare. Diverse forme giuridiche italiane riconoscono e regolano l'azione mutualistica e cooperativa — la scelta concreta fra esse è materia che richiede consulenza specializzata, e dipende dalle dimensioni del progetto, dal suo ambito, dalla sua relazione con il territorio. Il documento non prescrive la forma; dichiara la base e apre la sovrastruttura.

Sul versante d'impresa, alcune forme proprietarie mutualistiche o partecipate — la partnership dei dipendenti, la mutua — funzionano da difesa strutturale della missione contro la deriva che il successo tende a indurre (Ries 2026): è l'assetto proprietario, non la buona volontà dei singoli, a tenere l'organizzazione fedele al proprio scopo. È lo stesso principio, sul piano economico, della prescindibilità dalla persona che attraversa queste pagine.

Le figure professionali che il gruppo qualifica possono operare in due direzioni complementari. **Coinvolte al servizio interno** — retrovie sane (cfr. §2.4), segretariato qualificato,

ricerca, gestione amministrativa — mettono la propria competenza al servizio del gruppo stesso. **Esposte come servizi al mondo** — il gruppo come erogatore di valore esterno, non solo consumatore di competenze interne — offrono la propria competenza al territorio attraverso la cornice del gruppo, con i suoi criteri di trasparenza e i suoi protocolli. La seconda direzione apre una via di sostenibilità che non passa per la dipendenza da finanziamento eteronomo né per il volontariato precario.

Un caso illustrativo: un'iniziativa di **tessuto imprenditoriale locale** che colmi un vuoto di domanda di lavoro sul proprio territorio. Le competenze già disponibili — di chi cerca lavoro, di chi ha esperienza pregressa, di pensionati portatori di un sapere accumulato che diversamente andrebbe perso — vengono messe in valore dentro la cornice del gruppo, con la sua disciplina di trasparenza e i suoi protocolli. Non è risposta sostitutiva alle politiche pubbliche di sviluppo, è strumento bottom-up che le precede e può eventualmente dialogare con esse. Ricostruire localmente la domanda di lavoro è anche risposta strutturale a una dinamica più ampia: l'emigrazione per occasioni mancanti non è solo perdita per chi parte, è erosione del territorio che resta.

7.2 Vuoti organizzativi e percolazione del potere

Speculare al principio appena articolato è la categoria della **percolazione del potere**. Quando un'organizzazione lascia spazi vuoti — non strutturati, non presidiati — e quando i suoi organi di base esprimono *attese* di intervento esterno, lungo quei canali aperti il potere centrale (politico, amministrativo, economico) percola senza fatica. Non per imposizione esplicita né per cooptazione consapevole: per infiltrazione lungo i canali aperti dalle stesse richieste dal basso. L'esito è un controllo più o meno indiretto, ottenuto a basso costo organizzativo e politico, e leggibile solo dopo che si è consolidato.

Che quel potere attraversi indifferentemente l'ambito politico, amministrativo ed economico non è casuale. I tre non sono campi separati che per coincidenza funzionano allo stesso modo: sono aspetti di un solo campo, percorso in larga parte dagli stessi interessi — se non sempre dalle stesse persone. È l'osservazione che Mills (1956) formula per l'élite del potere, distinguendola con cura da una teoria del complotto: non individui identici, ma cerchie e posizioni che si riproducono attraverso i domini. Per questo la percolazione, e la cattura che ne è l'esito, attraversano i confini per costruzione: un presidio che copra un solo versante mentre lascia aperti gli altri non è un presidio.

Due casi illustrano la dinamica.

Caso storico: **le Società di Mutuo Soccorso e lo Stato sociale del Novecento**. Le SOMS, nate nell'Ottocento, coprivano un vuoto reale — assistenza sanitaria, sostegno in caso di malattia o invalidità, pensioni mutualistiche — in assenza di un welfare statale strutturato. Quando lo Stato si attrezza, nel corso del Novecento, lungo i canali aperti dalla domanda mutualistica si organizza un sistema pubblico che progressivamente assorbe le funzioni: alcune SOMS si esauriscono, altre sopravvivono come enti convenzionati con la Pubblica Amministrazione, altre ancora si trasformano in soggetti del Terzo Settore vincolati a logiche

regolative non più proprie. Il risultato non è banalmente *negativo*: è una ridistribuzione di funzioni in cui la sovranità organizzativa originaria si attenua.

Caso strutturale-contemporaneo: **i bandi e i fondi strutturali**. Pubblica Amministrazione, enti locali, associazioni di Terzo Settore, ONG ristrutturano la propria organizzazione attorno alle griglie dei bandi — oggetti ammissibili, indicatori richiesti, tempi di rendicontazione, formati di documentazione. La cultura interna, il vocabolario, le metriche, le aspettative: tutto si sposta verso fuori. La sovranità si erode *prima* che il bando venga vinto, perché il gruppo si è già rimodellato in attesa. Il principio operante è quantitativo: **l'ingerenza si misura sull'aspettativa, non sulla risorsa effettivamente ricevuta**. Dove l'attesa è alta, l'ingerenza è alta, anche quando la risorsa non arriva. La strategia di rivendicare più finanziamento pubblico al settore associativo per *aumentarne l'autonomia* si rivela, da questa prospettiva, strutturalmente autodistruttiva. Non è argomento contro ogni finanziamento pubblico — sarebbe radicalismo astratto. È rivelazione di una tensione che il discorso istituzionale celebrativo del partenariato pubblico-privato di rado nomina.

A un certo livello di aspettativa, la deformazione si trasforma in **paralisi**: il gruppo non agisce affatto se il finanziamento atteso non arriva, anche quando soluzioni alternative praticabili sarebbero a portata. La mancanza del mezzo viene vissuta come impossibilità del fine — errore categoriale che la struttura amministrativa rinforza. È, in altri termini, una delega fantasma in verso opposto: non vincola a *fare* cose non decise, ma a *non fare* cose non escluse.

La primitiva di risposta è la **sovranità preventiva**: il gruppo dichiara *prima*, in chiaro, quale azione persegue con i mezzi che ha, indipendentemente dall'esito di finanziamenti esterni. Solo dopo, valuta se accettare risorse esterne — e a quali condizioni. La postura di attesa è essa stessa una scelta politica che il gruppo prende, di solito senza nominarla; nominarla è già metà del rimedio.

Resta la domanda che il primo paragrafo lasciava aperta: se la percolazione è leggibile solo dopo essersi consolidata, esiste un indicatore che la anticipi? Uno ce n'è, e riguarda la *forma* della base di sostegno, non la sua dimensione. Una base che si allarga — molte fonti piccole e indipendenti — distribuisce la sovranità: ciascun sostenitore pesa poco, nessuno detta. Una base che si restringe verso poche fonti grandi è la firma della cattura che si sta formando, prima che si consolidi. Il grande finanziatore, a differenza dei piccoli, riceve qualcosa in cambio — influenza, la possibilità di spostare il timone — e reintroduce così la dipendenza che questa sezione descrive. È la stessa logica del segnale osservabile richiamato in §5.9, applicata al versante delle risorse: la tenuta dell'infrastruttura si legge a valle, dalla forma di chi la sostiene.

L'avvertenza è che va letta la *distribuzione*, non il totale. La cifra complessiva raccolta può crescere mentre la sovranità si erode, se la crescita viene da concentrazione; e una contrazione dovuta a cause esterne — una crisi economica — rimpicciolisce la base senza spostarne la forma, mentre la cattura ne sposta la forma verso la concentrazione. Anche qui il dato è una lente, non un verdetto: indica dove guardare, non emette una sentenza.

7.3 Pluralità dei contributi e cittadinanza decisionale

Le due sotto-sezioni precedenti producono una tensione che vale la pena nominare e affrontare. Se l'autonomia finanziaria è la condizione strutturale della libertà decisionale, e se la dipendenza da fonti esterne erode la sovranità del progetto, allora chi non ha capacità finanziaria di fatto non può godere di questa libertà. Il discorso economico, in questa lettura, si percepirebbe come escludente.

La distinzione che scioglie la tensione è di scala. **L'autonomia finanziaria è dei progetti, non delle persone.** Il progetto deve essere finanziariamente autonomo dalle pressioni esterne — questo è il principio articolato sopra. Ma la struttura del progetto incorpora persone con contributi diversi, tutti riconosciuti come costitutivi e tutti con piena cittadinanza decisionale.

Il contributo al gruppo si misura in più dimensioni di cui il denaro è solo una. Tempo dedicato, competenze specifiche, presenza costante, capacità relazionale, conoscenza del contesto, lavoro materiale, capacità di mediazione: sono forme di contributo costitutivo, non meno reali del contributo monetario. Si assumono come ruoli strutturali — **partecipazione costitutiva formalizzata**, non volontariato accessorio — e si attribuiscono per *capacità* (chi sa fare quella cosa la fa) o per *delega* (chi è incaricato dal gruppo di farla la fa).

Il diritto decisionale non è proporzionato al contributo finanziario. Chi contribuisce con lavoro, competenze, presenza ha piena cittadinanza decisionale nel gruppo, non un voto ridotto perché non ha messo soldi. La formula si tiene con la tradizione storica del cooperativismo, dove il principio *una testa un voto* è precisamente la negazione del principio *un'azione un voto* della società di capitali: il diritto decisionale è dei soci, non dei capitali.

Vale la pena nominare un limite di scalabilità del principio. La pluralità dei contributi è strutturalmente solida al livello del **gruppo locale**, dove il rapporto è diretto e le diverse forme di contributo sono leggibili nella vita quotidiana del gruppo. A livelli aggregati più ampi (cfr. §6.9), riconoscere e valorizzare le diverse forme di contributo richiede strutture amministrative più sofisticate, e c'è il rischio che si riaffacci, per necessità di gestione, una proporzionalità monetaria mascherata. Non è obiezione che invalida il principio, è apertura-invito: la sua applicazione robusta a livelli aggregati è materia per ulteriore elaborazione, su cui i contributi esterni sono benvenuti.

7.4 Professionalizzazione delle retrovie e segretariato qualificato

La diagnosi del vuoto delle retrovie articolata in §2.4 ha messo in luce un punto che vale la pena riprendere qui: il vuoto dietro l'eletto viene meccanicamente riempito da chi sa produrre dossier strutturati e documentati, e in difetto di una struttura che sostenga questa produzione il vuoto è occupato da soggetti esterni. La conseguenza coerente con il presente discorso economico è che le funzioni delle retrovie possono e devono essere **professionalizzabili** dentro la struttura del gruppo, anche con riconoscimento economico, nei limiti della capacità del gruppo stesso di sostenerle.

Tre vincoli reggono questa professionalizzazione.

Subordinazione ai criteri del gruppo. Il servizio professionalizzato è al servizio dell'organismo che lo richiede, non viceversa. Il professionista — interno o esterno, retribuito o volontario — opera con un **mandato esplicito**, nel rispetto delle metriche di adeguatezza dichiarate prima dell'incarico, e rendendo il proprio lavoro tracciabile e ricostruibile dal cerchio, secondo la disciplina articolata nella Il criterio della fiducia: dimensioni operative. Nessuna esenzione di trasparenza per chi è retribuito.

Anti-cattura. La competenza tecnica del professionista non può trasformarsi in leadership retorica. Le tre condizioni operative del leader sano (cfr. §6.6) si applicano analogicamente al professionista che eroga servizio al gruppo: misurabilità dei risultati, capacità di reggere il confronto pubblico, rispetto della trasparenza richiesta dalla struttura.

Prescindibilità. La documentazione e la forma scritta prodotte dal professionista restano patrimonio del gruppo. Il professionista è sostituibile come qualunque altra funzione del sistema (cfr. §6.7); il flusso di lavoro continua anche dopo il suo eventuale subentro o uscita.

Una primitiva specifica della professionalizzazione delle retrovie merita di essere nominata: il **segretariato qualificato**. Il modello protocollare richiede la *forma scritta* come vincolo strutturale — è ciò che permette al portavoce di essere sostituibile e alla proposta di vivere indipendentemente da chi la porta. Ma scrivere insieme *sintetici e ricchi di sfumature* è una capacità rara, non distribuita per default. La forma scritta non è gratuita: presuppone una competenza che va riconosciuta e, quando il volume di lavoro lo giustifica, remunerata.

Il segretario qualificato, in questa accezione, è chi padroneggia il compromesso fra sintesi e cattura delle sfumature rilevanti. Non verbalizza meccanicamente, non glossa autorialmente: produce testo che resta fedele al gruppo e leggibile da terzi a distanza di tempo. È funzione professionalizzabile come le altre, con mandato esplicito, metriche di adeguatezza (la proposta è ricostruibile? le sfumature sono recuperabili? il testo regge alla sostituzione del portavoce?), responsabilità verso il gruppo. Si distingue dal *facilitatore* di matrice olocratica, che presidia il processo decisionale: il segretario qualificato presidia il **deposito scritto** che il processo lascia dietro di sé.

Non si cercano persone disinteressate — categoria inverificabile. Si cercano persone disposte a operare in chiaro: un mandato esplicito stabilizza la fiducia, un movente non dichiarato la mina. Filtrando per condizioni operative anziché per intenzioni morali, il modello apre la professionalizzazione delle retrovie a una platea più ampia di contribuenti senza perdere protezione.

7.5 Riduzione del precariato come effetto strutturale

Le pratiche articolate nelle pagine precedenti producono, fra i loro effetti strutturali, una riduzione del precariato dei membri del gruppo. Non come obiettivo dichiarato — il documento non si propone di combattere il precariato come tema politico autonomo — ma come conseguenza del riconoscimento dei **meriti pratici** espressi dalla comunità.

Tre distinzioni reggono il principio. I meriti riconosciuti sono *pratici*, non teorici: non titoli, non posizioni dichiarate, non retorica, ma ciò che la pratica tracciabile mostra. Il riconoscimento viene *dalla comunità* che osserva la pratica all'opera, non da credenziali esterne né da auto-attribuzione né da soggetti che finanziano. Vale infine *quando possibile*: la struttura promuove il superamento del precariato nei limiti della propria capacità, non in via prescrittiva.

L'effetto si tiene con tutto il discorso economico precedente: mutualismo come base e gestione interna delle risorse (§7.1), sovranità preventiva come disciplina rispetto ai finanziamenti esterni (§7.2), pluralità dei contributi e cittadinanza decisionale piena (§7.3), professionalizzazione delle retrovie con mandato esplicito (§7.4). Quattro condizioni che, articolate insieme, riconoscono e valorizzano chi opera nel gruppo come contribuente costitutivo, non come volontario precario o come ricevente passivo di risorse esterne. Il documento non promette sostenibilità individuale a chi adotta il modello: ne crea le condizioni perché possa maturare.

8 Prospettive di sviluppo e validazione

8.1 Programma di lettura calibrato

Lo studio della letteratura non ha l'obiettivo di costruire fondamento ex novo, ma di *calibrare* il lavoro rispetto a precedenti noti. Una soglia ragionevole, in ordine di utilità marginale:

1. Freeman (1972) – diagnosi dell'orizzontalità di facciata;
2. Michels (1911) – legge ferrea dell'oligarchia (lettura selettiva);
3. Ostrom (1990) – principi di governo dei beni comuni;
4. Robertson (2015) – olocrazia come modello operativo;
5. Priest, Bockelbrink e David (2015) – sociocrazia 3.0, modulare e in licenza Creative Commons;
6. Van Reybrouck (2015) – sorteggio deliberativo come alternativa al voto.

A integrazione, per l'asse protocollare e per la primitiva di scoperta trattati in L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti:

7. Granovetter (1973) – legami deboli e propagazione di informazione nelle reti sociali, fondamento teorico della scoperta tramite sensori sociali;
8. Bookchin (1991) – municipalismo libertario, modello di sussidiarietà costitutiva ascendente;
9. Proudhon (1863) – federalismo integrale, riferimento storico per le strutture federate per composizione.

L'elenco non comprende gli ancoraggi integrati nel corpo del documento nel corso delle revisioni — la sociologia della fiducia, l'analisi delle élite, le convergenze dal versante d'impresa —, citati là dove lavorano.

8.2 Esercizi di stress sul modello

Gli esercizi che seguono mettono sotto sforzo il criterio servendosi soltanto di ciò che il documento contiene:

- **Completezza della triade**: censire i presìdi reali di un'organizzazione nota e classificarli per tipo (§5.8). I casi che resistono alla classificazione sono i più informativi: indicano un quarto tipo non ancora nominato, oppure un presidio mal progettato.
- **Diagnosi differenziale su un caso storico**: applicare il ciclo di riparazione a una violazione documentata — quale presidio ha ceduto? — e confrontare la diagnosi con la risposta che l'organizzazione diede all'epoca, che di norma fu la ricerca di un colpevole.

- **I due gradienti su un controllo eluso**: dato un controllo sistematicamente aggirato, stabilire se la conformità costasse troppo (§5.3) o se la violazione rendesse (§5.10), e verificare che le due diagnosi conducano a cure diverse.

- **La verificabilità di un testo pubblico**: applicare a un programma o a uno statuto esistente le voci della verificabilità — chi farà che cosa, che cosa conterà come attuato, quale versione vale, chi risponde — e chiedersi se ciò che manca, manchi per caso o per rendimento (§5.10).

- **Il criterio senza struttura**: applicare il criterio a un contesto che non possiede nessuno degli strumenti che esso presuppone — né deposito scritto, né verbale, né sede di ratifica — e verificare se indica ancora *chi* debba essere tracciabile, contestabile e ricostruibile, e *perché*. Una manifestazione o un corteo sono il caso tipico: non deliberano, significano, e il loro esito è il significato che viene loro attribuito dopo. Se il criterio seleziona, anche lì, i pochi soggetti che agiscono a nome di tutti e i presidi proporzionati alla posta (§5.3), non dipende dagli strumenti ma dalla logica; se non dice nulla di utile, si è trovato il punto in cui si appoggiava alla struttura più che al principio.

8.3 Prova di concetto per il modello protocollare

Per validare la specificità del modo protocollare (cfr. L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti) si propone un esperimento su caso pubblico documentato:

1. selezione di un *ecosistema* non-organizzazione, riconoscibile come emergente da composizione di nodi autonomi (candidati naturali: l'ecosistema dei *manutentori* di una distribuzione Linux; la rete dei nodi Mastodon/ActivityPub; le comunità federate di software libero intorno a un protocollo condiviso);

2. descrizione del caso nel linguaggio del modello protocollare, evidenziando le primitive di interfaccia, scoperta, federazione, propagazione e non-cattura effettivamente operanti;

3. identificazione delle primitive *mancanti* o *sotto-formalizzate* nel caso reale: il modello, se generativo nel senso forte, dovrebbe predire come tali assenze si manifestino in patologie note (cattura per dominanza, frammentazione, parassitismo);

4. confronto: i fallimenti previsti dal modello corrispondono a quelli storicamente osservati nel caso?

Un esito positivo sarebbe una validazione forte: mostrerebbe che il modello protocollare non si limita a descrivere ciò che esiste, ma *predice* dove i sistemi protocollari sono vulnerabili, e quindi genera requisiti operativi per la propria progettazione.

8.4 Forma raccomandata del documento finale

Coerentemente con la disciplina di disaccoppiamento metodo/contenuto e con il vincolo temporale dichiarato, la forma raccomandata per il documento esito di questo percorso è uno *statuto commentato*:

- lunghezza contenuta (50–80 pagine);
- per ciascun articolo: la sua *ragion d'essere*, il fallimento osservato che lo motiva, la meccanica di funzionamento, i modi noti di aggiramento, le contromisure;
- modulare (parti adottabili indipendentemente);
- falsificabile (ogni articolo ha una giustificazione contestabile);
- classificato: ogni articolo dichiara il tipo di presidio cui appartiene (§5.8) e la condizione alla quale va riesaminato;
- operativo (chi legge sa cosa fare lunedì mattina);
- pubblicabile a puntate, compatibile con la piattaforma attualmente usata dall'autore.

8.5 Una direzione di ricerca aperta: il sistema diagnostico interno

Una direzione di ricerca su cui i contributi esterni sono particolarmente benvenuti riguarda la costruzione di un **sistema diagnostico interno** capace di riconoscere, e idealmente segnalare in tempo reale, i meccanismi attraverso cui il potere agisce sotto traccia all'interno di un'organizzazione. Si tratta dell'estensione naturale del criterio della fiducia (cfr. Il criterio della fiducia: dimensioni operative) e del concetto di delega fantasma: se la fiducia è infrastruttura, la sua erosione tramite meccanismi sotterranei è oggetto di possibile rilevazione sistematica.

Rispetto alla prima stesura di questa pagina, il corpo del documento ha nel frattempo costruito lo scheletro concettuale di un tale sistema: i tipi di presidio con il loro ciclo di riparazione (§5.8), la soglia d'allarme come vigilanza pre-decisa che non dipende dalla solerzia di chi dovrebbe darla, il segnale osservabile (§5.9), il riconoscimento delle forze e dei metodi erosivi (§5.10). Ciò che resta aperto — ed è la parte su cui i contributi sono cercati — è la sistematizzazione: il catalogo dei segnali, le soglie provate su casi reali, il fondamento nelle scienze sociali di ciò che qui è stato derivato dall'analisi strutturale.

Diversi autori hanno analizzato questi meccanismi da angolazioni complementari: la legge ferrea dell'oligarchia di Michels (1911) sulla tendenza burocratico-elitaria delle organizzazioni; la tirannia dell'assenza di struttura di Freeman (1972) sulle dinamiche di potere informale nei collettivi; più recentemente, e con ricezione dibattuta, l'analisi di Desmet (2022) sulla formazione psicologica del consenso di massa, che propone una serie di osservazioni sui meccanismi attraverso cui il dissenso viene marginalizzato e il controllo si esercita senza esposizione diretta.

I contributi citati hanno statuti epistemologici diversi — Michels e Freeman appartengono al consenso accademico ampio, Desmet a un dibattito attualmente in corso — ma convergono nel riconoscere che il potere, soprattutto nella sua forma illegittima, tende a operare sotto traccia, in modo non immediatamente attribuibile a un soggetto identificabile. La codifica di un sistema diagnostico capace di ricomporre tali tracce in segnali di allarme è un punto su cui si invita apertamente alla collaborazione, particolarmente da parte di chi disponga di formazione in scienze sociali, psicologia delle organizzazioni o discipline affini.

Vale la pena enunciare in modo esplicito il vincolo politico che orienta questa direzione di ricerca. L'obiettivo non è creare uno strumento al servizio di un potere — neppure di un potere benevolo o riformatore — ma restituire il potere decisionale alle persone che abitano l'organizzazione. Un sistema diagnostico interno che operasse all'opposto, mettendo nelle mani di un'autorità centrale la capacità di sorvegliare i comportamenti dei membri, contraddirebbe per costruzione il criterio della fiducia: produrrebbe asimmetria informativa anziché ridurla. Le scelte di design del sistema diagnostico devono quindi privilegiare la *trasparenza distribuita* (i dati e i segnali sono accessibili a tutti i membri dell'organizzazione, non solo a un nucleo dirigente) e la *contestabilità* (i segnali del sistema non sono verità oggettive ma ipotesi che la collettività può discutere e respingere).

8.6 Una direzione di ricerca aperta: micro-istituzioni regolate

Una seconda direzione di ricerca su cui i contributi esterni sono attivamente cercati riguarda l'estensione del modello alle **micro-istituzioni con governance interna formalizzata e regolata da norma esterna**: ordini professionali, associazioni di categoria, polisportive di base. L'ipotesi qui formulata è che tali strutture condividano una patologia ricorrente, di cui si propone una categoria analitica indipendente dalla verifica dei singoli casi.

La categoria è la *frizione fra competenza interna ed eteronormazione esterna*: chi possiede la competenza tecnica per giudicare il merito di una decisione — chi sa fare quel lavoro, chi lo fa, chi lo vive — non ha il potere di decidere; chi possiede il potere di decidere — norma esterna prodotta dal livello politico generale o dall'amministrazione — non ha la competenza tecnica per giudicare il merito. Quando i due livelli divergono, la struttura interna è costretta ad applicare regole che la sua competenza giudicherebbe sbagliate. È un caso di delega di fatto del giudizio competente al giudizio non competente, analogo strutturale della delega fantasma osservata nei contesti politici.

Una cautela è dovuta. La formulazione è vicina a discorsi articolati in chiave anti-politica o tecnocratica («lasciate fare agli esperti»). Non è questa la posizione qui sostenuta. Le strutture politiche generali hanno legittimità democratica per regolare i sotto-sistemi tecnico-professionali; ma una regolazione che ignori le competenze interne di tali sotto-sistemi produce esiti subottimali. Il principio di sussidiarietà costitutiva richiede che la regolazione esterna riconosca e valorizzi l'autonomia di competenza interna, anziché sovrapporvisi. Non è argomento contro la politica democratica, è argomento per una politica che applichi la sussidiarietà costitutiva anche ai sotto-sistemi tecnici e professionali.

I contributi qui particolarmente cercati sono quelli di chi ha esperienza diretta delle istituzioni ipotizzate: medici inseriti in un ordine professionale, dirigenti di polisportive di base, avvocati che lavorano con ordini professionali, sociologi delle professioni e delle organizzazioni. La verifica empirica delle ipotesi specifiche è materia su cui chi vive quei contesti ha titolarità a parlare che il presente lavoro non rivendica.

8.7 Criterio di immunità

Il criterio, e ogni struttura che ne discenda, devono includere meccanismi espliciti per trattare le critiche rivolte a sé stessi. Il criterio diagnostico proposto è:

> *Quanto velocemente il sistema può assorbire una critica interna trasformandola in modifica strutturale?*

Tale capacità di auto-revisione è ciò che distingue strutturalmente i sistemi sani da quelli destinati a riprodurre, nel tempo, le patologie contro cui sono nati.

Il corpo del documento ha nel frattempo dato alla domanda il suo meccanismo: il ciclo di riparazione (§5.8) descrive come una violazione — o una critica fondata, che segnala un punto debole prima che ceda — si trasformi in revisione mirata dei presìdi; la plasticità (§5.7) nomina la capacità che quel ciclo rende verificabile. Il criterio di immunità resta come *misura*: non chiede se il meccanismo esista, ma quanto velocemente venga esercitato.

8.8 Nota conclusiva

Il percorso riepilogato in queste sezioni mostra una progressione coerente: dall'esperienza diretta di un fallimento organizzativo, attraverso la diagnosi dello schema strutturale che lo ha prodotto, fino a un criterio operativo della fiducia con la propria architettura di presìdi (Il criterio della fiducia: dimensioni operative) e alle sue due applicazioni — il protocollo di crescita orizzontale (L'olocrazia come protocollo: applicazione e contributi aperti) e la dimensione economica (La dimensione economica: mutualismo come base, autonomia come condizione). Lo spazio in cui il lavoro si colloca — l'analisi politico-procedurale delle organizzazioni — eredita strumenti esistenti ma resta, nella combinazione qui proposta, poco formalizzato da contributi precedenti. La maturazione del lavoro procede in modalità incrementale e dialogica, ed è coerente con il metodo di lavoro dichiarato dall'autore: analisi del dominio prima della realizzazione, disaccoppiamento dei piani, validazione su casi reali prima della generalizzazione.

Bibliografia

Bobbio, Norberto (1984). *Il futuro della democrazia*. Torino: Einaudi.

Bookchin, Murray (1991). *Libertarian Municipalism: An Overview*. Saggio raccolto in successive antologie sul confederalismo democratico e il municipalismo libertario. Green Perspectives.

Desmet, Mattias (2022). *Il virus del totalitarismo: La psicologia che minaccia le nostre libertà*. Edizione originale: De psychologie van het totalitarisme, 2022. Riferimento dibattuto in ambito accademico; citato come contributo a una direzione di ricerca aperta sui meccanismi sotterranei di formazione del consenso (cfr. §7). Diarkos.

Freeman, Jo (1972). "The Tyranny of Structurelessness". In: *Berkeley Journal of Sociology* 17, pp. 151–164.

Granovetter, Mark S. (1973). "The Strength of Weak Ties". In: *American Journal of Sociology* 78.6, pp. 1360–1380.

Institute of Internal Auditors (2020). *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*. Position paper. Aggiornamento del position paper *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, IIA, 2013. Lake Mary (FL): The Institute of Internal Auditors.

Michels, Robert (1911). *La sociologia del partito politico nella democrazia moderna*. Edizione italiana di riferimento. Bologna: Il Mulino.

Mills, C. Wright (1956). *L'élite del potere*. Ed. orig. The Power Elite, Oxford University Press, New York 1956; trad. it. di Paolo Facchi, Feltrinelli 1959. Milano: Feltrinelli.

Novara, Daniele (2011). *La grammatica dei conflitti: L'arte maieutica di trasformare le contrarietà in risorse*. Casale Monferrato: Sonda.

Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Priest, James, Bernhard Bockelbrink e Liliana David (2015). *Sociocracy 3.0: Effective Collaboration at Any Scale*. https://sociocracy30.org. Documentazione open-source, Creative Commons.

Proudhon, Pierre-Joseph (1863). *Du principe fédératif*. Riferimento storico per il federalismo integrale e la sussidiarietà costitutiva. Paris: E. Dentu.

Ries, Eric (2026). *Incorruptible: Why Good Companies Go Bad and How Great Companies Stay Great*. Dall'autore di The Lean Startup. ISBN 9798893311860. New York: Authors Equity.

Robert, Henry M. (1876). *Robert's Rules of Order*. Edizione moderna: Robert's Rules of Order Newly Revised. Chicago: S. C. Griggs e Company.

Robertson, Brian J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt e Company.

Roniger, Luis (1992). *La fiducia nelle società moderne: Un approccio comparativo*. Saggi Brevi di Sociologia e Scienze dell'Uomo. Soveria Mannelli: Rubbettino.

Starhawk (2011). *The Empowerment Manual: A Guide for Collaborative Groups*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Van Reybrouck, David (2015). *Contro le elezioni: Perché votare non è più democratico*. Edizione originale 2013. Milano: Feltrinelli.

Volpato, Claudia e Stefano Sala (2025). *La fiducia come infrastruttura di senso e sostenibilità: Relazioni, processi e narrazioni tra impresa e comunità*. i Quaderni di Unassyst. Anno indicato come fine 2025; ISBN da reperire. Trento: Tangram Edizioni Scientifiche.

Glossario

allontanamento spontaneo esito morbido e fisiologico della divergenza interpretativa o di interesse all'interno di un gruppo, distinto dalla scissione conflittuale: avviene senza polemica e senza atto formale, semplicemente perché il membro non riconosce più nel lavoro del gruppo il proprio investimento. Il modello accoglie l'allontanamento spontaneo come esito legittimo, non come fallimento..

anticorpi istituzionali meccanismi formali, previsti dallo statuto o dal protocollo di un'organizzazione, che permettono di assorbire e processare critiche interne trasformandole in modifiche strutturali, anziché percepirle come minaccia. La loro presenza distingue i sistemi sani da quelli destinati a riprodurre nel tempo le patologie contro cui sono nati..

attivatori osmotici trasmissione informale, ambientale e costitutiva di idee, esperienze e pratiche di un gruppo verso i contesti di vita dei suoi membri (famigliare, relazionale, amministrativo, politico). Distinta dalle primitive di propagazione, che descrivono trasmissione strutturata fra nodi politici riconoscibili: gli attivatori osmotici operano come transito attraverso una membrana semipermeabile, anche in assenza di intenzione esplicita..

BMC – Business Model Canvas schema visuale a nove blocchi sviluppato da Osterwalder e Pigneur (2010) per descrivere su una sola pagina come un'organizzazione crea, trasferisce e cattura valore. È diventato lo strumento di riferimento per la modellazione rapida dei modelli di business e ha ispirato numerose varianti specializzate..

cerchio di ancoraggio nell'olocrazia ortodossa, il cerchio iniziale che fissa lo scopo costituente dell'organizzazione e da cui si articolano per delega progressiva tutti i cerchi e i ruoli sottostanti. È il punto di partenza verticistico del modello..

comportamento rivelato in scienze sociali, segnale che si deduce dalle scelte effettive di un soggetto (cosa fa, dove va, con chi sta) anziché dalle sue dichiarazioni. È strutturalmente più informativo dell'autodichiarazione perché ha un costo non nullo per chi lo emette..

delega fantasma categoria diagnostica che descrive una forma di esercizio di autorità che agisce *come se* fosse sostenuta da un mandato, ma il cui mandato non è mai stato dato,

non è verificabile o non è revocabile. Si manifesta tipicamente nei contesti in cui un nucleo informale prende decisioni per conto di un'assemblea senza che questa abbia formalmente delegato, oppure in cui la delega esiste sulla carta ma il delegante non ha strumenti per verificarne l'esercizio. È una forma rivelatrice di potere illegittimo che le assemblee pilotate (cfr. pilotaggio assembleare) producono in modo strutturale. Speculare alla fiducia (come infrastruttura): la delega fantasma è esattamente il caso in cui la fiducia non è presidiabile dai membri, perché manca l'informazione minima per sapere chi dovrebbe esercitarla e per quale mandato..

federalismo integrale teoria politica formulata da Proudhon (1863) che concepisce la federazione non come patto fra Stati preesistenti ma come forma costitutiva di una società libera, articolata in associazioni contrattuali sovrapposte e revocabili..

fiducia (come infrastruttura) formulazione che concepisce la fiducia all'interno di un'organizzazione non come qualità relazionale spontanea fra individui, ma come bene collettivo costruito che richiede manutenzione esplicita e che può essere progettato. La metafora è affine a quella ostromiana dei beni comuni (Ostrom 1990): ciò che sembra emergere spontaneamente richiede in realtà istituzioni e pratiche di presidio. Questo documento descrive quell'infrastruttura — non la costruisce né la prescrive — affinché i membri abbiano i mezzi per riconoscerla, monitorarla e proteggerla. Speculare alla delega fantasma, che ne rappresenta il caso limite negativo: il presidio impossibile..

gruppo dirigente opaco nucleo di persone che esercita potere effettivo in un'organizzazione senza assumere ruoli formali corrispondenti, e quindi senza essere soggetto a meccanismi pubblici di verifica, revoca o responsabilità..

legami deboli categoria sociologica introdotta da Granovetter (1973): i legami occasionali (conoscenze sporadiche, contatti professionali distanti) sono più efficaci dei legami stretti nel propagare informazione utile attraverso una rete sociale, perché collegano gruppi altrimenti separati. Risultato controintuitivo ampiamente confermato..

legge ferrea dell'oligarchia tesi formulata da Michels (1911) sullo studio dei partiti socialisti italiano e tedesco di inizio Novecento: ogni organizzazione complessa, anche se egualitaria nelle intenzioni, tende strutturalmente a generare un'élite stabile per ragioni funzionali (competenza, tempo disponibile, controllo dell'informazione)..

municipalismo libertario tradizione politica elaborata in particolare da Bookchin (1991), che propone come unità politica fondamentale l'assemblea municipale, federata orizzontalmente con altre assemblee affini. Critica sia lo Stato centrale sia le forme classiche di partito..

numero di Dunbar stima, formulata dall'antropologo Robin Dunbar, del numero massimo di relazioni sociali stabili che un individuo può mantenere attivamente, intorno a 150. Costituisce un limite empirico alla scalabilità di reti basate su conoscenza personale..

olocrazia sistema di governo distribuito sviluppato da Brian Robertson (Robertson 2015), in cui l'autorità è ripartita per dominio fra cerchi e ruoli con responsabilità esplicite, anziché essere accentrata in una gerarchia personale. Originariamente concepito per organizzazioni con scopo definito (aziende, progetti)..

orizzontalità di facciata configurazione organizzativa in cui un gruppo si dichiara pubblicamente privo di leader o di gerarchie, mentre nella pratica interna il potere è esercitato da un nucleo informale non riconosciuto e quindi non contestabile. Il fenomeno è descritto, in chiave critica, da Freeman 1972..

plasticità proprietà di un sistema organizzativo che lo distingue dalla mera resilienza: capacità non solo di assorbire gli urti (conflitti, scissioni, perdite, divergenze) senza interrompere il proprio cammino verso i risultati, ma di trarne informazione utile per crescere. La resilienza nel senso comune evoca solo la prima proprietà — resistere senza rompersi — e nell'uso politico recente ha assunto connotazioni di passività intelligente o adattamento imposto. La plasticità aggiunge la dimensione dell'apprendimento: l'urto è anche segnale, e un sistema sano lo elabora. Termine emerso nell'elaborazione del presente documento e segnalato come candidato a futura dimensione del criterio della fiducia..

protocolli a diffusione epidemica famiglia di protocolli per sistemi distribuiti in cui ogni nodo, periodicamente, scambia informazioni con un piccolo numero di vicini scelti casualmente. Dopo un numero finito di passaggi l'informazione raggiunge l'intera rete con alta probabilità, senza necessità di un coordinatore centrale..

reticolo distribuito (vs. reticolo personale) modo in cui il lavoro organizzativo è custodito e distribuito fra i membri. Nel reticolo *distribuito*, la conoscenza, le responsabilità e le relazioni operative sono condivise in modo tale che nessun singolo membro sia indispensabile: la sua eventuale assenza non interrompe il flusso. Questa proprietà produce benessere strutturale — non deresponsabilizzazione, ma fiducia nel gruppo, nel processo e nella trasparenza che la struttura implementa. Nel reticolo *personale*, opposto e patologico, ciascun membro ha lavorato per rendersi insostituibile, costruendo dipendenze dirette: il sistema diventa al tempo stesso una forma di ricatto reciproco e una debolezza strutturale, perché ogni assenza, partenza o dissenso viene vissuto come trauma. Una delle proprietà operative di un'organizzazione fondata sulla fiducia (come infrastruttura)..

sociocrazia 3.0 modello di governo organizzativo distribuito, derivato dalla tradizione sociocratica e formalizzato in modo modulare e in licenza Creative Commons (Priest, Bockelbrink e David 2015). Affine all'olocrazia ma più flessibile nell'adozione: i pattern possono essere scelti singolarmente..

sorteggio deliberativo metodo di selezione dei rappresentanti per estrazione casuale, alternativo all'elezione. Riprende la pratica delle democrazie antiche; nelle versioni

contemporanee (Van Reybrouck 2015) è applicato ad assemblee cittadine su temi specifici (clima, riforme costituzionali)..

sussidiarietà costitutiva principio più forte secondo cui i livelli di governo superiori non preesistono ma si formano per aggregazione dal basso, quando e se i livelli inferiori riconoscono la necessità di un coordinamento più ampio. Riprende temi del federalismo integrale e del municipalismo libertario..

sussidiarietà distributiva principio per cui un livello di governo preesistente delega ai livelli inferiori le decisioni che essi possono prendere efficacemente. La direzione del potere è discendente: chi delega esiste prima del delegato..

tirannia dell'assenza di struttura argomento sviluppato da Freeman (1972): in un collettivo che dichiara di non avere struttura, le strutture esistono comunque, ma in forma invisibile e quindi non contestabile. L'assenza dichiarata di struttura tutela il potere informale anziché abolirlo..

Indice analitico

ambizione, 36
anticorpi istituzionali, 53
associazione
    per problemi vs. per ideologia, 9
attivismo
    individuale e collettivo, 9

benessere strutturale, 39

calibrazione decisionale, 18
cattura amministrativa, 45
ciclo di vita del gruppo, 40
cittadinanza decisionale, 47
classificazione delle decisioni, 20
continuità per trasmissione, 40
convegni di pratiche, 9
crescita organica, 29
criterio della fiducia, 16

delega fantasma, 1
dimensione economica, 44
disaccoppiamento metodo/contenuto, 13

fedeltà (come segnale), 24
fiducia (come infrastruttura), 16
frizione competenza/eteronormazione, 53

Granovetter, Mark, 30

implosione organizzativa, 7
inazione come decisione, 20

leadership, 36
lobbismo, 11

Michels, Robert, 6
Movimento 5 Stelle, 5
mutualismo, 44

olocrazia, 14
    come protocollo, 15
orizzontalità
    di facciata, 5

percolazione del potere, 45
pilotaggio assembleare, 5
plasticità, 32
pluralità dei contributi, 47
portavoce, 39
pratiche, scambio di, 9
precariato
    riduzione strutturale, 48
prescindibilità, 32
presidio continuo, 23
primitive protocollari, 29
principio costruttivo, 9
professionalizzazione delle retrovie, 47
proposta scritta, 39
protocollo, 29
prova di concetto, 50

reticolo distribuito, 34
retrovie organizzative, 11

segretariato qualificato, 47
sensori sociali, 29, 30
sequenza causale della fiducia, 21
sistema diagnostico interno, 52
soglia d'allarme, 23
sottocerchi, 32
sovranità preventiva, 45
spin-off, 32
sussidiarietà
    costitutiva, 40

tensione verso la soluzione, 44
tracciabilità, 17
trappola istituzionale, 5, 6
trasparenza praticata, 21

validazione, 50
varco (tipo di presidio), 23
vincolo temporale, 13