

DUBITO ERGO DECIDO.

UN METODO PER RAFFORZARE LEADERSHIP E DEMOCRAZIA

di Marco Meloni

«I know of only one way in which you can be sure you've done your best to make a wise decision. This is to get all of the people who have partial and definable responsibility in this particular field, whatever it may be. Get them with their different viewpoints in front of you, and listen to them debate».

1. Metodi decisionali: apertura vs. chiusura

Queste parole delle memorie di Dwight Eisenhower illustrano il metodo decisionale che lo aveva indotto, nel 1954, a evitare un intervento di truppe di terra in Vietnam a supporto delle forze francesi. Il suo approccio si basava sul confronto tra le diverse alternative delle politiche. La decisione “saggia”, la scelta politica, emergeva da una franca e diretta considerazione dei diversi scenari, esposti da esperti responsabili, con diversi punti di vista. Lo sviluppo degli scenari approfondisce le possibilità della decisione e ha una forte impronta pluralistica: diverse persone, diverse responsabilità, diversi punti di vista. L'unità della decisione scaturisce da questo confronto con la pluralità, dalla comprensione della pluralità e dei futuri possibili. È un approccio complesso e che a prima battuta può disorientare. Superficialmente si potrebbe pensare che a uno stratega militare, quale era il presidente Eisenhower, si addicesse maggiormente l'approccio di Lyndon B. Johnson nel 1965. Infatti Johnson, nelle sue decisioni sull'escalation della presenza formale degli Stati Uniti in Vietnam, avviata dal suo predecessore John F. Kennedy, puntò a ridurre il dissenso interno per giungere alla decisione e non fu

in grado di cogliere fino in fondo le conseguenze delle proprie azioni.

2. Dubbio e decisione: esistono scelte “migliori”?

Qual è il momento in cui occorre abbandonare il dubbio che caratterizza un processo politico per giungere al taglio del “nodo gordiano” della decisione? Certamente non è possibile dedurre da un esempio di quella natura – neppure considerando il giudizio della storia, che anzi potrebbe condizionare eccessivamente la nostra valutazione – una regola generale secondo la quale il primo metodo di decisione è assolutamente preferibile. D'altro canto, questa plastica differenza di approccio ci consente di introdurre la questione fondamentale che vorremmo affrontare: quale è il metodo migliore – sempre che sia possibile individuarlo – per giungere a decisioni di governo “corrette”, o “le più corrette possibili”. Un'analisi che ovviamente presuppone la definizione di tale concetto. In una democrazia moderna, liberale e rappresentativa, possiamo considerare le decisioni più corrette possibili quelle in grado di: a) conciliare le esigenze di breve

termine (consenso popolare) con quelle di medio-lungo, talvolta necessariamente impopolari; *b*) corrispondere al mandato elettorale di un governo, reso esplicito negli impegni programmatici assunti in sede elettorale e – nel sistema istituzionale italiano – di mandato fiduciario delle Camere (o “della Camera dei Deputati”, una volta approvata la riforma costituzionale); *c*) essere riconoscibili nelle attribuzioni di responsabilità – altrimenti definibile come “accountability” – dei diversi attori formalmente e sostanzialmente coinvolti nell’adozione di una decisione: ciò, in linea di massima, vale sia nel rapporto tra i diversi poteri – legislativo ed esecutivo – e le amministrazioni coinvolte nell’implementazione delle decisioni riguardanti le politiche pubbliche, sia in quello tra attori pubblici e cittadini.

3. Metodo decisionale e leadership

Ogni decisione “corretta” ha un profilo tecnico e un profilo politico, e mette in gioco il rapporto tra il momento decisionale e l’apporto delle competenze che rendono possibile la decisione. Ogni approccio realistico della politica deve riconoscere le carenze del leader, qualunque leader, che prende decisioni. Non è possibile per una singola persona sapere tutto. Questa consapevolezza della propria ignoranza è un fattore di dubbio “produttivo”, sia nel momento in cui porta l’attenzione sui meccanismi della decisione, sia quando inquadra la decisione politica all’interno di regole del gioco. È cruciale per la leadership politica saper costruire meccanismi relazionali entro i quali definire i problemi, gli interessi in gioco e le responsabilità, in

Ogni approccio realistico della politica deve riconoscere le carenze del leader che prende decisioni. Non è possibile per una singola persona sapere tutto.

modo da far emergere i fattori che condizionano una decisione e individuare, in qualche misura, “forme procedurali” entro le quali organizzare i ruoli di questi attori, così da determinare il percorso che conduce alla decisione.

L’attenzione per queste “regole del gioco” si può riflettere – è la mia tesi – nella efficacia, nei termini sopra descritti, delle decisioni, oltre che nella loro democraticità (la quale nondimeno è una forma di efficacia “in sé”), e costituisce la forma più moderna e pragmatica di leadership contemporanea. Una leadership di cui, come nell’esempio di Eisenhower, l’ascolto è parte costitutiva.

4. Decisione e tendenze evolutive delle democrazie contemporanee

Nel loro insieme, questi caratteri delle decisioni pubbliche devono essere messi in relazione ai principali problemi che interessano le democrazie contemporanee, in particolare quelle europee. Queste paiono immerse in un triangolo delle Bermude – un trilemma – dal quale non è facile uscire illesi: al vertice, un potere fragile e distante da una legittimazione adeguata, ovvero da un consolidato e duraturo consenso popolare e da un sostegno adeguato da parte dei corpi costitutivi dello Stato; alla base, da un lato, la fragilità del sistema politico e la crisi della rappresentanza degli attori politici e sociali; dall’altro lato, la disarticolazione sempre più evidente tra l’ambito della rappresentanza – chiuso entro i vecchi confini nazionali – e quello della decisione, in parte sovranazionale, talvolta sfuggente e comunque ascrivibile a dinamiche nelle quali la politica

nazionale e i decisori pubblici in quanto tali (rispetto ad altri “poteri”) hanno un ruolo effettivo assai minore rispetto a quanto i cittadini siano indotti a pensare.

Analizziamo la reazione a questo stato di democrazia in crisi, o perlomeno di “democrazia inceppata”, con particolare riferimento al contesto europeo. Minato alla base il circuito rappresentanza-decisione-sanzione, emerge la tendenza a concentrare i poteri, a livello nazionale, negli esecutivi. Ma questa concentrazione non sembra essere risolutiva, perché sembra porre i governi, caricati di aspettative alle quali non sono in grado di corrispondere – visto che le decisioni fondamentali sono assunte, o condizionate, quantomeno a livello europeo – davanti a un ulteriore dilemma impossibile: da un lato perdere il consenso popolare, dall’altro sfidare i populismi sul loro terreno. Nel primo caso, i governi vengono effettivamente sanzionati, con la perdita del consenso. Nel secondo caso, si assumono decisioni che non si basano affatto sul dibattito delle diverse posizioni e dei diversi interessi, ma si costruisce una fotografia di comodo degli interessi “popolari” e ad essa si adatta, in genere rischiando di aprire le porte a forme più estreme di populismo e segnando l’albero sul quale siamo tutti seduti, l’Unione Europea.

5. Dubito ergo decido: il dubbio come metafora della decisione “saggia”

Si può uscire da un triangolo delle Bermude, o da un trilemma, attraverso il dubbio come metodo? A una prima impressione, ripartire dal dubbio potrebbe sembrare una limitazione della forza di una

Il dubbio diventa la necessaria fonte capace di uscire dal conformismo, e di produrre un cambiamento stabile e non effimero.

leadership politica, una riduzione dell’intensità delle idee – o delle ideologie – di governo, un aumento dell’opacità nelle responsabilità dei decisori. Analizziamo nel dettaglio queste obiezioni.

In primo luogo, il dubbio può svolgere un ruolo nella legittimazione della leadership di governo. La sicurezza di un leader è legata alla sua capacità di relazionarsi in modo aperto e dialettico con la complessità dei problemi e con interlocutori qualificati e autorevoli. L’autorevolezza della leadership si nutre dei limiti del potere. È una lezione che ritroviamo nel confronto tra Eisenhower e Johnson, da cui siamo partiti, ma che sembra confermata, per restare all’esempio degli Stati Uniti, dal raffronto tra le presidenze di Obama e del suo predecessore, George W. Bush. La leadership si rafforza quando è in grado di riflettere il grado di apertura di un sistema politico al “dialogo pubblico” con esperti e portatori degli interessi economico-sociali, uscendo dalla percezione di rappresentare una cerchia chiusa e ristretta. Allo stesso modo, del resto, un sistema politico è senz’altro più forte e stabile quando la dialettica tra i poteri dello Stato è prassi ordinaria, e quando il “quarto potere” svolge con la massima indipendenza il suo ruolo di controllo sul potere politico.

In secondo luogo, il dubbio, nel senso che stiamo qui considerando, sembra offrire – tanto più in tempi di crisi profonda di coesione e di “destino”, in particolare delle società occidentali – l’unico mezzo a disposizione dei sistemi democratici per uscire dal territorio delle certezze e produrre “idee forti”. Quelle idee che sono in grado di portare nel sistema delle decisioni pubbliche sia le tensioni percepibili a livello sociale, sia le elaborazioni intellettuali più mature. Perché

di Marco Meloni

ciò accada è quindi necessario che funzioni un meccanismo di discussione aperta che attivi e stimoli lo spirito critico e una permeabilità tra ceti politico – il quale dovrebbe essere capace di recepire le istanze sociali prevalenti – e ceti intellettuale, capace a sua volta di inquadrarle entro sistemi di idee e prospettive di soluzione. In altri termini, in questo circolo dell’ascolto, il dubbio diventa la necessaria fonte capace di uscire dal conformismo, e di produrre un cambiamento stabile e non effimero. Proviamo a fare qualche esempio. Uno è tratto dal passato recente, e in questa sede deve essere considerato in termini neutri, ovvero per quanto possibile al di là dei giudizi di valore: mi riferisco alla svolta reaganian-thatcheriana degli anni Ottanta, che seguì il “trentennio glorioso” della crescita sia economica che sociale – in termini di welfare e diritti – delle democrazie occidentali. Una svolta che, considerando le novità del contesto economico internazionale, della geopolitica dell’energia e dell’apertura dei mercati di capitali, recepì la stanchezza delle opinioni pubbliche occidentali per uno Stato troppo esteso e inefficiente e l’insostenibilità, in termini di modello economico, di un costante e contestuale aumento del benessere e della coesione sociale in una società che invecchia. Questa svolta fu determinata dalla trasposizione sul terreno della politica di idee e principi elaborati da un “pensiero forte”: una dottrina economica che determinò un radicale slittamento dell’organizzazione economico-sociale sul versante dell’individualismo, della competitività attraverso l’aumento della disuguaglianza e la compressione dei diritti sociali delle persone. Una impostazione così persistente da sfidare la sua crisi ineluttabile e ormai definitiva, se solo si pensi che persino sul versante della sinistra europea si fa fatica a venir fuori dal “riformismo blairiano” degli anni Novanta-Duemila, che altro non è se non la correzione degli aspetti più perversi di quel

sistema, nell’ambito del medesimo paradigma culturale, economico e politico. E allora – questa è la domanda – come reagire (agire, *rectius*) alla sfida della disuguaglianza, dell’impoverimento, della denatalità che rischia di pregiudicare il destino di una generazione e di indebolire l’Europa quanto furono capaci di fare i conflitti terribili del Novecento? Come ricostruire l’Europa, ad esempio cambiando il paradigma economico sul quale sono stati fondati i suoi Trattati sulla unione monetaria? Come affrontare – altro tema enorme e che siamo persino incapaci di definire – l’eventuale insorgere della necessità di subire una aggressione esterna costante, che non può essere definita se non una condizione di “guerra”? Una condizione peculiare e contemporanea, ma pur sempre di guerra, che richiede l’attivazione di strumenti di difesa tipici di quello stato. È un catalogo di dilemmi nuovi, che richiedono un nuovo metodo.

6. Il “dubbio che decide” serve all’Europa e all’Italia

Il nostro continente e ancor più il nostro paese patiscono una crisi ormai lunghissima, e ne stanno venendo fuori a ritmi lentissimi. È come se fossimo tornati indietro, in termini di sviluppo reale, di vent’anni: una situazione che paghiamo con l’inasprimento delle condizioni sociali, della prospettiva di crescita futura, di “perdita di senso” dei cittadini, in special modo dei più giovani. Che la reazione a questo stato di cose si esprima con la chiusura egoista e finanche razzista è, purtroppo, ben più che un pericolo: è una tendenza ormai evidente, e direttamente proporzionale alla incapacità di realizzare due azioni certo complicate ma indispensabili. Da un lato la predisposizione, a livello nazionale, degli

aggiustamenti strutturali – le “riforme” economiche – necessari a dotare l’Unione Europea degli strumenti indispensabili perché realizzi politiche che siano in grado di renderla nuovamente competitiva e, auspicabilmente, coesa e democratica. Dall’altro il graduale allineamento dei sistemi politici, giuridici e istituzionali, e la volontà politica di realizzare una grandissima riallocazione di poteri e responsabilità: bilancio europeo (unione bancaria, unione fiscale, governo dell’economia); difesa europea (unico esercito); entità politica unica (presenza unica nel Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite, ad esempio); inglese come vera lingua franca; promozione di una arena politica e civica europea e corrispondente spostamento a livello nazionale delle politiche che là possono essere realizzate. Azioni che necessitano di investimenti di capitale politico e finanziario di cui al momento le leadership politiche nazionali, impegnate con alterni successi a contrastare populismi di destra o di sinistra, sembrano del tutto sprovviste.

Questi obiettivi richiedono un’azione precisa, in tre passaggi: *a*) aggregare a livello nazionale tutte le forze che condividono un progetto di questa scala, prendendo atto della necessità di coordinare gli interventi a livello di Stati Membri e cooperare in questa direzione; *b*) spostare a livello europeo le alternative politiche fondamentali sul *cleavage* destra/sinistra, tuttora prevalente – pur se sottoposto a forti pressioni dal mutamento della natura delle relazioni sociali, dei meccanismi della comunicazione, dell’economia e della produzione, in conseguenza della rivoluzione tecnologica in atto – e invece sacrificato, nell’UE, sull’altare dei presunti “interessi nazionali”; *c*) consolidare, in questo processo, la coesione

***La trasparenza dei processi
decisionali e l’ascolto del dissenso
sono un rafforzamento della
leadership; ci permettono
di vincere l’autoreferenzialità
attraverso l’autorevolezza.***

all’interno degli Stati membri, riconnettendo i territori, le classi sociali e riattivando i tessuti della rappresentanza economico-sociale. In altri termini, sarebbe necessaria, in Europa e ancor più in Italia, una convergenza di prospettive politiche, economiche e sociali, che dovrebbe affidarsi a una necessaria “continuità” tra governi, per giungere a un nuovo stadio del processo di integrazione, realmente definitivo e realmente capace di conciliare, a livello europeo, i luoghi della decisione, della responsabilità e della democrazia.

Il metodo del dubbio sembra quello più adatto a perseguire questi obiettivi così ambiziosi da sembrare irrealistici, perlomeno finché non saranno diventati inevitabili – a pena di voler evitare sofferenze e il ritorno degli spettri della guerra, quella vera, che avanzano sempre più inquietanti nelle riflessioni di storici, economisti, intellettuali. Della necessità di realizzare processi formativi e di confronto duraturi parla anche Papa Francesco nella *Evangelii Gaudium*:

«Il tempo è superiore allo spazio. [...] 223. Questo principio permette di lavorare a lunga scadenza, senza l’ossessione dei risultati immediati. Aiuta a sopportare con pazienza situazioni difficili e avverse, o i cambiamenti dei piani che il dinamismo della realtà impone. [...] Dare priorità al tempo significa occuparsi di iniziare processi più che di possedere spazi. Il tempo ordina gli spazi, li illumina e li trasforma in anelli di una catena in costante crescita, senza retromarcie. Si tratta di privilegiare le azioni che generano nuovi dinamismi nella società e coinvolgono altre persone e gruppi che le porteranno avanti, finché fruttifichino in importanti avvenimenti storici. Senza ansietà, però con convinzioni chiare e tenaci».

di Marco Meloni

7. Educare al dubbio e alla decisione: qualche idea

Nel dibattito politico contingente, in Europa e in Italia, dinanzi alla “chiusura”, ai muri, al populismo spesso xenofobo e razzista, sembra prevalere una reazione o di paura o di emulazione, una sorta di cura omeopatica “dalla parte della ragione”.

A me sembrano tutti atteggiamenti difensivi, privi di quel respiro strategico che necessita il tempo presente. Siamo in pericolo, siamo in difficoltà, dovremmo “agire in grande”, rilanciare e rischiare proprio per creare quella rete di salvataggio per le singole persone, i singoli territori, le diverse nazionalità dell’Europa, che solo una crescita duratura può assicurare. Lo stiamo facendo? No. Non lo facciamo per una sorta di incantamento collettivo, che ci impedisce di vedere la realtà? Non credo, perché questi pensieri sono diffusissimi, specie tra gli operatori politici. Sono invece convinto che ci sia una assoluta incapacità di promuovere l’attivazione di strumenti che a livello sociale e culturale preparino il terreno per le svolte politiche necessarie, e che – se utilizzati compiutamente – possono consentire ai cittadini di partecipare e giudicare costantemente i propri rappresentanti. Il tempo della delega per cinque anni è finito da tempo, e il rimedio alla democrazia istantanea, fatta di investitura – principalmente dell’esecutivo – e sondaggi di opinione, schiaccia su un momento (il voto) la partecipazione alla vita democratica. Tutto questo non basta. Come possiamo veramente “ordinare” lo spazio attraverso il tempo? In riferimento all’esecutivo e al funzionamento dell’amministrazione, l’introduzione di una regolamentazione sugli interessi legittimi (la vicenda

infinita di una legislazione assente sulle lobby) e una maggiore accessibilità delle decisioni degli esecutivi, a partire da quelle del Consiglio dei Ministri (che non possono essere ridotte ai comunicati stampa) aiuterebbero ad attivare un circolo positivo di trasparenza e coinvolgimento. In riferimento al potere giudiziario, l’introduzione della *dissenting opinion* all’interno della Corte Costituzionale, secondo la linea proposta da tempo da Sabino Cassese, consentirebbe di far emergere maggiormente nel dibattito pubblico le posizioni sostenute all’interno della Consulta su alcune scelte vitali per la nostra democrazia.

Su altri settori della vita pubblica si potrebbero avanzare esempi simili, seguendo la traccia indicata da Enrico Giovannini (nel volume *Scegliere il futuro*, il Mulino, 2014): rendere noti al pubblico rischi e opportunità, costi e vantaggi complessivi – in un’ottica temporale medio-lunga – di ogni scelta politica.

La trasparenza dei processi decisionali e l’ascolto del dissenso non sono un ostacolo per il rafforzamento della leadership democratica; al contrario, ci permettono di vincere l’autoreferenzialità attraverso l’autorevolezza. L’autorevolezza di un sistema istituzionale, ancor più nella “democrazia difficile” italiana, si misura sulla centralità della formazione: solo attraverso luoghi strutturati di formazione, luoghi in cui la politica si alimenta continuamente con un’esigenza formativa, è possibile rafforzare la “democrazia del dubbio” e dare corpo a decisioni solide e concrete. Formare, educare al dibattito significa anche mettere a confronto, l’una di fronte all’altra, diverse generazioni: dal loro ascolto reciproco, dalla loro “riconnesione” possono nascere le scelte sagge e coraggiose che sempre più percepiamo come necessarie.