

# PERCHÉ IMPEGNARSI OGGI

Gino Mazzoli

(pubblicato quasi integralmente su *Animazione sociale*, n.359i0- 9/2021 pp.64-47)

## LE RADICI DELLA FATICA ALL'IMPEGNO

Il richiamo a lavorare con la comunità è diventato un passaggio obbligato per qualsiasi ragionamento sul welfare. Talmente obbligato da sfociare spesso in luoghi comuni. E quando le parole diventano luoghi comuni il senso profondo viene sepolto. In queste pagine cercherò di disseppellire questo senso a partire da una convenzione che non può più essere data per scontata soprattutto per chi si impegna per il bene comune e per la tutela dei diritti di chi è più svantaggiato: la convenzione-luogo comune è la *disponibilità ad impegnarsi per gli altri*. Molti fattori “remano contro” questa disponibilità, ma al contempo c'è un altro fattore importante che può riaprire le porte all'altruismo: la pandemia.

Il Covid non è un evento che “lascia il tempo che trova”. La pandemia sta trasformando radicalmente la vita sociale sul piano delle ricadute fisiche (malattie, morti, distanziamento sociale, licenziamenti, rincaro dei combustibili, ...) e su quello dell'immaginario collettivo.

Stiamo compiendo contemporaneamente come umanità l'esperienza della *possibilità della morte*, del limite estremo: qualcosa che era naturale per i tre quarti del mondo, ma non per l'Occidente iperveloce, ricco, tecnologico, lanciato verso il superamento di ogni limite, dove la morte dal dopoguerra al 2020 è stata relegata a evento ospedaliero che il progresso avrebbe, in qualche modo prima o poi, “risolto”. L'eliminazione della morte è l'obiettivo (mai portato a livello di discussione pubblica, ma mai abbandonato) dell'uomo moderno occidentale.

La vicinanza della morte ci ha resi più porosi rispetto al tema del senso: veniamo al mondo e la questione più importante che abbiamo di fronte è capire perché ci siamo venuti. Questo senso va trovato insieme agli altri, non è un problema solo individuale. Ma questa porosità non è unidirezionale. Non è semplice infatti governare interiormente questo nodo che è “Il Nodo”. Il dispositivo “*covid-rischio morte-senso*” ha prodotto in molti spavento e disperazione (che in termini psichici e sociali vuol dire depressione e risentimento diffuso) e al contempo in alcuni maggiore capacità di contatto con se stessi, più profondità.

Ciò che però mi sembra stia avvenendo silenziosamente nel dibattito pubblico, ma fragorosamente nell'inconscio collettivo, è la messa in luce del nucleo rimosso dell'Occidente rispetto al pensiero sul futuro.

### La rimozione dei “trenta terribili”

Negli Stati Uniti il trentennio che va dal piano Marshall (inizio del dopoguerra) e la crisi petrolifera nata con la guerra del Kippur (1973) viene chiamato “*i trenta gloriosi*” per definire un periodo segnato da uno sviluppo economico galoppante.

Questo trentennio è però stato preceduto da un altro trentennio di segno completamente opposto. È questo il nucleo rimosso dell'Occidente venuto alla luce con la pandemia e coincidente con quelli che potrebbero chiamarsi “*i trenta terribili*”: 1915-1945. Trent'anni in cui la scena mondiale è stata dominata da dittature sanguinarie e due guerre mondiali, la seconda delle quali conclusa con due bombe atomiche, col corollario che oggi sappiamo di essere seduti su un arsenale che può far saltare in aria il pianeta centoventi volte.

Sono eventi che hanno segnato (sul piano inconscio) la crisi definitiva dell'idea moderna di progresso illimitato nella versione liberista (teologia della mano invisibile del mercato, una specie di Provvidenza divina) e in quella socialista (teologia del proletariato nelle vesti del popolo di Dio in cammino verso la terra promessa del Sol dell'avvenire).

Il Covid ha esplicitato ciò che avevamo già avvertito nel 1945, ma era stato rimosso, perché troppo scioccante, orribile, depressivo per le nostre aspettative onnipotenti. Così ne abbiamo preso le distanze attraverso una narrazione che ha enfatizzato boom economico, progressi della medicina, espansione dei diritti e delle libertà in molte nazioni colonizzate, opportunità di acquistare beni e fare esperienza anche per i ceti più poveri. Tutti fatti incontestabili che però hanno coperto quel vissuto depressivo e i suoi effetti collaterali.

Il '68 e i movimenti ecologisti avevano alzato la mano per dire che qualcosa non andava, ma erano stati seppelliti dalla narrazione dominante, dai sondaggi, dai numeri, dai *fatti*. Soprattutto dal fatto più importante: la caduta del muro di Berlino (1989), la vittoria del liberismo contro l' "avversario storico".

Poi però altri due *fatti* hanno minato queste certezze:

2008- *scandalo Lehman Brothers* : fallimento della bolla finanziaria che aveva cavalcato l'illusione dell'illimitatezza del gioco speculativo del ventennio turbocapitalistico post crollo del Muro, milioni di disoccupati e inizio di un progressivo declino dell'occidente nella leadership del mondo ;

2020- *Covid*: constatazione che economia, medicina e tecnologia non garantiscono l'immortalità. Come in un gigantesco corso di formazione accelerato, tutto il mondo, ma soprattutto l'Occidente, ha colto che non c'è nessun progresso illimitato e che oltre a un'emergenza ecologica dobbiamo fronteggiarne un'altra pandemica: la specie umana è a rischio.

## **Il rischio di un'idea di futuro distopico o cinico**

In questa situazione il pericolo è che si radicalizzino due narrazioni del futuro che avevano già preso piede abbondantemente nel terzo millennio e di cui vi sono ampie sedimentazioni oniriche nelle produzioni cinematografiche:

- una via cinica : non c'è più niente da fare, prendiamoci dalla vita il più possibile, spremiamo il tempo che ci resta da vivere, le regole morali sono un inutile intralcio, "*e non stressarmi con 'sta storia dell'impegno, facciamoci uno spritz!*"
- una via distopica: Gotham City è il nostro archetipo e solo dei super eroi come Batman ci possono eventualmente salvare (del resto Musk e Bezos vanno nello spazio ...).

Se prevale un'immagine cinica o distopico-orwelliana del futuro, perché dovremmo impegnarci per l'altro, in base a che cosa dovremmo occuparci di chi è in difficoltà? Anche per chi è già engagé tenderanno a prevalere competizioni ed egoismi che, benchè facciano parte del normale fluire del consorzio umano, è anche vero che possono trovare equilibri e compensazioni solo in ragione di un senso più ampio che sentiamo di poter condividere con altri e che proprio per questo ci muove. Ma se l'idea di futuro è paralizzata, se nel migliore dei casi prevale un vissuto depressivo, se non se ne può parlare, se il futuro diventa un tabù, quali riequilibri possiamo trovare, a quali fonti possono alimentarsi la nostra energia e la nostra passione?

Penso che a questo punto sia più chiaro perché perché vorrei sostare sulle ragioni del nostro impegno per gli altri.

Ci si può ingaggiare per gli altri solo se ci si riesce a prefigurare un'idea di futuro appassionante. E la passione è legata alla possibilità di trovare un significato all'essere al mondo. Tutto il resto è secondario. Ma per farlo bisogna smontare l'ipnosi in cui siamo immersi.

C'è un nucleo depressivo<sup>1</sup> incistato nel nostro immaginario collettivo . Questo nucleo è legato alla rimozione dei "trenta terribili" e alla mancata rielaborazione a livello collettivo del lutto sulla fine

---

<sup>1</sup> C. Bollas, *L'età dello smarrimento*, R. Cortina, Milano , 2018, pp. 24-42.

delle grandi narrazioni relative al progresso inarrestabile e all'illusione del controllo totale sul mondo da parte dell'uomo.

Per capire meglio si deve arretrare nel tempo. La radice dei "trenta terribili" è nella *dark side* del moderno, un'epoca che nasce non solo con l'intento di liberarsi da oscurità e oppressioni, ma anche col bisogno di mettere ordine e dunque di controllare, di costruire *ex nihilo*, azzerando il passato. Per governare i demoni e le oscurità del medioevo abbiamo costruito un sistema che ambisce a un controllo assoluto (normativo e tecnologico) sulla realtà, che ha *eliminato l'ambivalenza della vita sociale*.

Nel medioevo c'erano sì i demoni, ma anche la chiacchiera quotidiana, le botteghe artigianali, le invenzioni che avvenivano all'interno della tradizione orale, dello scambio informale: una zona molto più ricca di ciò che il pensiero logico-discorsivo e la scrittura possono articolare e comprendere. Per stare al linguaggio della "teologia" freudiana, è come se si fosse investito tutto sul Super io facendo fuori l'Es, che è sì rischio di dissoluzione, ma anche fonte della nostra energia vitale, della creatività, della passione e del significato dell'essere al mondo .

Ciò che consente alla vita sociale di esistere e di riprodursi è un processo estremamente complesso, in larga parte ancora oscuro che avviene continuamente, diffusamente e silenziosamente in un enorme tramestio globale fatto di informalità, prossimità e oralità.

Quella "cosa" che definiamo di volta in volta "capitale sociale", "mondi vitali", ecc. (descritta magistralmente nella canzone "*O que sera*" di Chico Buarque de Hollanda) e che si basa su relazioni faccia a faccia, occhi negli occhi, le uniche relazioni in grado di costruire una fiducia duratura, è una sorta di plancton, di funzione clorofilliana che richiede condizioni ambientali di cui occorre prendersi cura. Il postulato che inibisce di porre la questione del senso, dà per scontato che la vita sociale si riproduca per una sorta di automatismo ascrivibile a un fenomeno fisico. Anche questa è una superstizione, perché non è assolutamente vero che in assenza di manutenzione questo plancton che tiene in vita il mondo potrà continuare ad esistere. Il futuro dell'umanità dipende dalla salvaguardia non solo delle risorse ecologiche, ma anche di quelle sociali<sup>2</sup>. Il capitale sociale è un'energia infinitamente rinnovabile, ma ne va fatta adeguata manutenzione, altrimenti questa riserva di fiducia e speranza tende ad esaurirsi.

Senza questa energia, anche i più possenti e razionali progetti della finanza e della tecnologia si spegnerebbero, perché poggerebbero sul vuoto. Quando Marx diceva che il capitale ha bisogno del lavoro vivo si riferiva a questo processo, a quel valore aggiunto di intelligenza, invenzione e passione che eccede sempre la retribuzione della prestazione vista come mera esecuzione.

## **Controllo, magia, negazione del limite e della vulnerabilità**

Ognuno di noi ha fatto esperienza dell'impatto con l'istanza delirante di controllo totale sulla vita che pervade il moderno. Ci imbattiamo quasi quotidianamente in peripezie burocratiche e informatiche, tunnel senza uscita, infinite "perdite di tempo" che ci appaiono assurde, con correlative amare conclusioni circa la supponenza dei sistemi normativi e tecnologici nel costruire giustizia e chiarezza. Ci viene spiegato che "questa è la tendenza del mondo", che "così verranno razionalizzati gli sprechi"<sup>3</sup>. L'asticella viene posta sempre più in alto: *la perfezione diventa la normalità* nella cura estrema del fisico, nelle diete sempre più rigorose, nel massimo dei voti da conseguire a scuola, nell'obbligo di esplorare tutto l'orbe terraqueo tramite viaggi sempre più iperbolici. Meravigliosi strumenti costruiti dall'uomo come la scienza, il diritto, le scoperte tecnologiche sono avvolti in un'istanza magica che punta alla negazione di ogni limite: fragilità, incertezza, morte. Il modello di uomo diventa l'asceta che, attraverso un duro tirocinio, raggiunge consapevolezza, salute, controllo e, mefistofelicamente, immortalità.

---

<sup>2</sup> Su questo aspetto insistono le encicliche di Francesco *Laudato si* e *Fratelli tutti* .

<sup>3</sup> È questo delirio magico la radice retrostante alla crisi dell'intelligenza di cui parlano Crozier e Tillette (*La crisi dell'intelligenza*, Lavoro, Roma, 1996) . Ciò che ci appare stupido ha sempre una ragione profonda.

Non è per niente chiaro se la felicità faccia parte di questo programma di vita. Nel frattempo però in Occidente negli ultimi venticinque anni il ceto medio si è progressivamente e poderosamente impoverito<sup>4</sup> attraverso un mix fatto di evaporazione di reti familiari e sociali, bombardamento di opportunità occhieggianti da ogni dove per la realizzazione delle istanze perfezionistiche di cui sopra, conseguente spinta bulimica alla collezione inesausta di beni ed esperienze, fatica a fronteggiare gli eventi di una vita iperveloce che propone cambiamenti imprevisi a getto continuo, conseguente diminuzione delle disponibilità economiche. In questo contesto anche eventi che fanno ormai parte della naturalità dello svolgimento di una vita (separazioni, demenza dei genitori, perdita temporanea del lavoro, ...) mettono persone e famiglie sul piano inclinato dell'impoverimento anche quando sono sopra la soglia ISEE, perché il capitale cruciale per la tenuta è costituito soprattutto dalle reti che aiutano a rielaborare le difficoltà e offrono opportunità. E se questa dotazione scarseggia, la situazione si fa critica, spesso insostenibile più sul piano psicologico che su quello economico.

L'impoverimento del ceto medio è un gigantesco smottamento tellurico avvenuto in Occidente tra la fine del secondo millennio e l'inizio del terzo. Se dapprima è stato vissuto dai protagonisti con vergogna, dovuta alla sensazione di non sentirsi all'altezza delle prestazioni richieste da questo mondo con l'asticella sempre troppo alta, dopo la crisi del 2008, col peggioramento diffuso delle condizioni economiche e con l'aumento della precarietà lavorativa, è diventato risentimento, anche perché confrontato con l'altro grande smottamento tellurico avvenuto in questo stesso periodo: il fenomeno migratorio, vissuto come minaccia. Il fumetto del neo-vulnerabile rivolto allo Stato è più o meno questo: *“Ma come? mi avevi promesso un progresso illimitato, ho pagato le tasse perché tu ti prendessi cura dei più poveri, ho tirato la cinghia perché tornassimo ai fasti pre-2008, e adesso che ho bisogno io, non mi vedi?”*

### **Miseria del politically correct**

Il pensiero democratico e le sue declinazioni pratiche nelle istituzioni e nelle forze sociali e politiche, stanno mostrando un grosso ritardo nel prendere contatto con queste diffuse preoccupazioni delle persone, con la conseguenza di consistenti spostamenti di consenso in occasione delle elezioni politiche soprattutto in Stati Uniti, Gran Bretagna e Italia. Ci si ferma alla (pur decisiva) riaffermazione dei diritti, dimenticando che un diritto è vigente se c'è consenso sociale intorno al fatto che debba essere rispettato, immaginando che le persone siano mosse solo dal calcolo razionale e non da passioni (generative, distruttive e autodistruttive), dando per scontato che quel plancton costruttore di senso e fiducia si riproduca automaticamente in eterno, riducendo la democrazia a un sistema algoritmico di procedure quando in realtà è un esperimento complesso, minoritario e fragile, uno sguardo, una memoria, una mentalità che non si trasmette per telepatia o con la semplice lettura della Costituzione, ma può durare solo se ne viene fatta un'incessante e consistente manutenzione attraverso l'educazione e lo sviluppo di una socialità intensa.

Così si tende a ribadire come unica modalità di intervento la raccolta di firme, la manifestazione di piazza, la proposta del consueto iter *“costruzione di consenso a partiti politici che portano le istanze nelle istituzioni che promulgano norme giuridiche che cercano di organizzare ricadute utili per la vita quotidiana”*: itinerario indubbiamente corretto sul piano formale, ma che ormai viaggia su tempi incompatibili con la velocità dei processi sociali, culturali ed economici e che dunque va accompagnato da un intenso confronto sociale. Anche quando questo confronto viene allestito con le migliori intenzioni, si riduce spesso a un adempimento (magari nei format della democrazia deliberativa— word cafe', open space, ...) dove frequentemente si oscilla tra un franco fastidio per l'incontro coi cittadini e un'imbranatezza che si muove ora col registro del *“diteci cosa volete fare, quello che decide la maggioranza va sempre bene”*, ora con quello del *“ti spiego quello che pensi”*, comunque con scarsa curiosità per le idee che potrebbe portare la gente e con tenue consapevolezza

---

<sup>4</sup> Di questo ho parlato in *Rianimare la politica*, Animazione sociale, 245/2010, pp. 38-36

della straordinaria occasione di educazione civica che questi percorsi partecipati rappresentano per rielaborare il risentimento diffuso.

L'esito di questa posizione è la costruzione di un ceto di sacerdoti *politically correct* (collocato ormai più nei ruoli tecnici che in quelli politici) deputato a interpretare correttamente la realtà e a spiegarla al volgo; un ceto che irride chi è disorientato, chi non riesce a formulare domande adeguate ai format per rivolgersi alle istituzioni, chi sbaglia i congiuntivi, chi non è abbastanza smart o digitale. Un libro molto acuto del filosofo politico statunitense Michael Sandel<sup>5</sup> definisce questa situazione "tirannia del merito": chi occupa posizioni apicali nell'establishment *politically correct* ritiene di essersi meritato di ricoprire quel ruolo attraverso il percorso ascetico di cui si è detto più sopra, rinforzato negli States da un retroterra teologico protestante che interpreta l'ascesa sociale come segno della benevolenza divina. Per Sandel occupare quelle posizioni è soprattutto frutto di condizioni sociali che hanno consentito a quelle persone di intraprendere quella carriera. Si pone così un problema di etica politica che sembra scomparso dall'orizzonte del confronto contemporaneo: chi ha ricevuto di più dalla vita ha l'obbligo morale di rimetterlo in circolo; in caso contrario l'umiliazione a cui sono sottoposti gli esclusi irrisi non potrà che sfociare in una protesta di massa manipolabile da chi in questo risentimento vede spazi per una regressione della democrazia e delle libertà civili<sup>6</sup>.

### **Dentro i sentimenti che abitano i movimenti sovranisti, populistici e no vax**

Questo è ciò che è accaduto nel recente passato e sta dominando la scena (sovranismo, populismo, no vax). Se pensiamo che questi movimenti siano popolati solo da gente che ci odia non riusciremo mai a entrare in contatto con la falda profonda che origina tutto ciò. Chi guida l'operazione sono sicuramente persone manipolatorie, ma tra i seguaci (quelli che intercettiamo nella vita quotidiana, nel funzionamento dei servizi, quelli insomma la cui sorte dovrebbe starci a cuore) c'è un'ampia gamma di persone che va da chi è decisamente disturbato psichicamente a chi è semplicemente spaventato, spaesato, ma soprattutto umiliato da altri che non hanno riconosciuto le difficoltà che attraversa. La radice di questo risentimento diffuso risiede dunque in questo senso di umiliazione per l'indifferenza di chi non riesce strutturalmente a entrare in contatto. Si dice che in ogni delirio c'è un pezzo di verità. Mi sembra che il delirio sovranista – populista – no vax colga la follia e l'impotenza dell'istanza magica del controllo totale sulla realtà propria del *politically correct*, coi corollari della sua distanza emotiva dalla gente, dell'enorme forbice di reddito tra chi è ricco, apicale e magari anche di sinistra e chi è impoverito.

Non serve quasi sottolineare che le sirene regressive che attirano questa popolazione in esodo silente dalla cittadinanza, mentre si oppongono all'istanza di controllo delirante e disfunzionale qui descritta, propongono un'altra istanza di pensiero magico nella forma di adesione a religioni antiche, a sette esoteriche che dovrebbero accedere al vero senso della vita che viene posizionato all'indietro, prima del moderno. Come ogni fascismo che si rispetti la barra del tempo viene ricollocata in tempi oscuri in cui attraverso altre forme magiche si cercava di controllare il mondo. Il *mood* new age e quello delle cure alternative, al netto degli aspetti positivi, è parente di questo mondo magico che riemerge in momenti di grande spaesamento com'è appunto quello che stiamo attraversando.

Se questa seconda istanza, che sembra andare per la maggiore, è sicuramente più inquietante, perché sminuisce il valore delle libertà civili e dei diritti conquistati col sangue di milioni di persone, entrambe le posizioni in gioco sono accomunate dalla negazione del limite, dalla non accettazione della fallacia umana e della continua perfettibilità delle nostre conoscenze che la scienza ci ha insegnato ad accogliere, ma che l'istanza magica interna all'ambivalenza del moderno continua a rifiutare.

---

<sup>5</sup> Michael Sandel, *La tirannia del merito*, Feltrinelli, Milano, 2020

<sup>6</sup> Riguardo alla Caporetto del pensiero *politically correct* sono esemplari due film: *The Square* e *The Hater*.

Ricapitolando: un lutto datato 1945 e non rielaborato mostra la nostra grande fatica nel pensare il futuro. E senza un'idea di futuro dove speranza e passione abbiano cittadinanza è impossibile costruire strategie di welfare e più generale strategie politiche democratiche.

Il welfare non è un luogo qualsiasi: è la presa a terra della globalizzazione. Lo sono in particolare i comuni perché la gente non va a protestare all'ONU o alla UE, ma si rivolge al lembo di sistema che le è più prossimo. I servizi di welfare sono la "presa a terra della presa a terra", perché si occupano degli ultimi e nell'immaginario collettivo sono associati ai loro utenti (marginali, calpestabili) oltre a mettere in gioco valori simbolici particolarmente rilevanti -un figlio disabile, un genitore demente, ...- intorno ai quali si costruisce la dimensione più profonda del rapporto cittadini- istituzioni.

## **Un grande rimescolamento**

E tuttavia questo tempo di cambiamenti veloci ed enormi rappresenta non solo un grande rischio, ma anche una grande opportunità.

È in atto un grande rimescolamento nel mondo. Miliardi di persone congelate per lungo tempo come paria in luoghi dove conducevano una vita a parte e che consentivano a noi occidentali di vivere in maggiore agio, stanno entrando in gioco nel mondo: sono più istruite, più curate, hanno maggiore accesso alle informazioni. Giustamente vogliono prendere parola. Inevitabilmente lo fanno in modo spesso scoordinato, "improprio", non "politicamente corretto". Ovviamente vengono strumentalizzate da abili manipolatori. Fatalmente chi abita il "mondo di sopra" (inclusi gli "impegnati") si sente spaesato, perché vive queste novità innanzitutto come un disordine, una messa in questione di un ordine in cui era più chiaro "chi aveva ragione e chi aveva torto". In realtà siamo come nel livello superiore di un videogame, dove le regole del livello precedente sono completamente ricombinate in un gioco diverso, più complesso, più sfidante, più difficile sul piano cognitivo, ma soprattutto emotivo. Ciò che appare come disordine è un ordine in costruzione per il quale non abbiamo ancora categorie adeguate di lettura. Questo non significa assolutamente che tutto ciò che abbiamo imparato vada buttato via; va semplicemente utilizzato in modo nuovo. Possiamo guardare questa situazione con curiosità oltre che con preoccupazione. Curiosità per lo sviluppo di quelle nuove forme di vita che sono le visioni del mondo che vanno costruendosi nei singoli e collettivamente.

Tutto è ambivalente. E nell'ambivalenza ci sono anche i segni positivi se si inforcano occhiali adeguati (sguardi nuovi) per vederli. C'è odio sociale, ma anche voglia di riscatto e speranze.

Il grande rimescolamento richiede un atteggiamento certamente vigile, ma anche accompagnante. Accompagnare significa anche prendere in carico come collettività le fragilità dei singoli.

## **Quel che si vive e muove nell'interiorità di ciascuno è un problema collettivo**

La logica del "politicamente corretto", che riduce la relazione umana a meri rapporti di utilità e la considerazione dell'uomo alla sola dimensione giuridica, finisce per negare la dimensione sociale, rimuovendo il fatto che nessuno può svilupparsi in solitudine e che dunque la tenuta emotiva dell'altro è un problema sociale e non può essere delegato/relegato, alla sfera individuale.

Il Covid, sdoganando dall'innominabilità il problema del senso dell'essere al mondo, che è una costruzione collettiva, ha riaperto il tema (altrettanto innominabile in tempi di "impero della privacy") della costruzione sociale dell'individuo.

Credo sia venuto il tempo di (ri)dirci che lo sviluppo dell'interiorità di ognuno diventa un problema politico. La democrazia si regge sulla consapevolezza dell'interdipendenza dei destini: quello dell'ambiente e dei suoi abitanti, quello degli abitanti umani e di quelli animali, quello dei vari popoli umani, quello tra le diverse persone che abitano una comunità.

Finché le reti sociali erano solide si poteva fare riferimento a un tessuto di relazioni che curava “naturalmente” la manutenzione della tenuta psichica dei singoli. L’indebolimento delle reti familiari e di vicinato e la contemporanea pressione performativa creatasi su ogni individuo, hanno reso molto più ardua la gestione equilibrata della vita interiore. Nonostante ciò si continua nei discorsi pubblici a fare appello alle risorse della comunità senza rappresentarsi le nuove grandi difficoltà in cui si muovono persone e famiglie. L’equilibrio psichico dei singoli in un contesto interdipendente ha valenze evidenti sul clima sociale. Lo sappiamo da sempre, ma è un’informazione che abbiamo sempre gestito come gli appelli degli ambientalisti, relegati a “frasi da cassandra”.

Arriva però il momento in cui il clima sociale bussa alla porta e si prende le sue rivincite come nel film *Parasite*: non posso dire all’*altro* (individuo anonimo incrociato per caso) “*Lo sviluppo della tua interiorità non è un problema mio; prega, vai in cima a una montagna, respira profondamente*”, perché se i neuroni di questo *altro* vengono piattati da una propaganda manipolatoria, il problema ricade su di me, perché questo *altro* può diventare il mio collega di lavoro, il mio vicino di casa, l’insegnante di mio figlio, l’infermiere che si prende cura di mia madre e comunque è un tizio che, votando come me, co-determina il mio futuro.

Il ‘personale’ torna ad essere politico, come rivendicavano le donne subito dopo il ‘68. Lo sviluppo dell’interiorità dei singoli diventa un fatto pubblico.

## UN’ALTRA POSSIBILE NARRAZIONE

Rispetto al variegato e per certi aspetti inquietante quadro tratteggiato in queste pagine, non sembra utile rinchiudersi in qualche Aventino in attesa che passi la tempesta. Per capire e intervenire serve entrare nella calca del mondo, ma con delle ipotesi. Il richiamo a “*tornare tra la gente*” è sterile se non si costruiscono ipotesi adeguate sui problemi e le risorse che vi abitano e dunque sui motivi per cui ci si va.

L’epoca moderna si è proposta di espellere l’ambivalenza dalla società dove, in mezzo alle cose più turpi si producono generosità e invenzioni che restano invisibili se vige il primato della parola scritta, della norma, del controllo sterilizzante.

Solo la considerazione di questa polarità positiva nascosta nello svolgersi silente della vita quotidiana consente a mio giudizio di aprire una considerazione non depressiva né distopica del futuro.

Proviamo allora a gettare qualche sguardo seguendo questa pista di lavoro.

Sono solo ipotesi, ma anche il pensiero dominante sul futuro è un’ipotesi.

### Il sociale come magma generativo

La fisica ci spiega che dentro un pezzo di ferro ci sono quanti che saltano. Dunque la materia, anche in ciò che appare più inerte e più duro, è viva. L’essere umano che ha dentro livelli non solo fisici, ma anche chimici, biologici e psicologici: non può essere ridotto a un algoritmo, a una spiegazione lineare.

Tuttavia le discipline che hanno più appeal nel pensiero dominante, esprimono un pensiero lineare:

- per il diritto la norma c’è o non c’è (il soggetto è sopra o sotto la soglia ISEE?);
- per l’economia il bilancio è in rosso, in pareggio o in attivo ;
- la tecnologia procede per schemi binari (0/1).
- per la medicina lo schema è diretto: sintomo-diagnosi-terapia-guarigione (ed è assolutamente rassicurante per tutti noi che esista una capacità predittiva elevatissima da parte di un chirurgo circa il fatto che quando sterilizzerà un attrezzo per aprirci la pancia, risulterà effettivamente non infetto);

Il sociale invece è il magma complesso che genera tutto il resto (l'economico, il politico, il giuridico), ma poiché è disordinato e caotico, dunque ansiogeno, viene considerato una specie di parente povero poco rigoroso su cui tutti riteniamo di avere competenza, perché ne abbiamo esperienza; in realtà l'oggetto del sociale è il più complesso e averne esperienza non significa avere consapevolezza di tale complessità.

Entrare in questa "selva oscura" attraverso linee rette come quelle proposte dalle discipline che governano il mondo è semplicemente un errore di prospettiva, una riduzione della complessità dell'oggetto che si vorrebbe trattare, un impedimento strutturale a comprenderne la ricchezza e l'articolazione nel senso sia delle minacce che delle potenzialità, con conseguenze esiziali sul piano delle ricadute operative per gli interventi che si propongono di realizzare trasformazioni sociali.

Poiché l'essenza dei fenomeni sociali è in massima parte invisibile, finiamo per considerare tutte le discipline che si occupano di questa zona (sociologia, psicologia, pedagogia, antropologia, ecc.) come "poco concrete" (la loro capacità predittiva inferiore a quella delle scienze "esatte" è dovuta al fatto che le scienze umane si occupano di un oggetto molto più ampio e complesso) e ci accontentiamo di spiegazioni che prendono in considerazione una parte estremamente periferica, corticale, di questi fenomeni (i dati quantitativi); ma se, come abbiamo visto, una scienza come la fisica che utilizza per muoversi la matematica, ci dice che l'essenza della materia è viva e dunque che la realtà non è come ci appare, non possiamo fermarci a ciò che si vede coi cinque sensi.

Ad esempio il diritto esibisce la muscolarità dei suoi codici, ma ogni norma giuridica è, come sappiamo, frutto di una negoziazione tra forze presenti nella società. Anche l'economia mostra la forza dei suoi numeri, ma ogni cifra (ad esempio il costo dei prodotti) non discende da un iperuranio metafisico, ma è frutto di una negoziazione tra attori.

La prevalenza dei codici "lineari" fa sì che si pensi di poter affrontare i problemi sociali esclusivamente attraverso norme giuridiche ed erogazioni monetarie (ad esempio il reddito di cittadinanza). Norme e soldi sono condizioni necessarie, ma non sufficienti per affrontare i problemi delle persone che hanno la loro radice in questioni di natura psicologica. Com'è noto i servizi sociali che lavorano meglio, investendo sulla loro competenza centrale (la relazione intersoggettiva per produrre modificazioni nella persona attraverso itinerari educativi), erogano pochi contributi economici.

Se il sociale è un magma, non si può leggerlo facendovi luce come con i fari in un campo di calcio. Dovremo utilizzare la torcia e a volte la candela, esplorando in modo incerto, procedendo per via indiziaria, sbagliando e riaggiustando spesso il tiro. Decisivo è lo sguardo che si assume per gestire il rapporto con la realtà.

Proviamo a immaginarci alle prese con un progetto sociale e con una rete di attori con cui lavorare. Se pensiamo che tutto si possa pianificare, perché crediamo che tutto si possa prevedere, faremo un protocollo preciso che indichi come l'organizzazione deve funzionare nel dettaglio, con norme che controllano la prassi tramite la previsione di tutte le fattispecie possibili per evitare l'errore. La rete tra organizzazioni non dovrà far altro che verificare l'applicazione del protocollo. Se invece si assume un altro sguardo secondo cui il fare è un grumo denso e opaco dove quando si immette una variabile questa viene "schizzata" in direzioni molteplici e imprevedibili, si comprende che non si può prevedere tutto e ci si attrezza per aggiustare in itinere il percorso e i suoi obiettivi, allestendo un set (gruppo che si incontra spesso) per riprogettare e definire non le sanzioni per lo scarto dal modello, ma le regole per il riaggiustamento ineludibile.

### **Implicarsi, fare e sbagliare per conoscere**

Se il sociale è un magma, il sapere che si rapporta ad esso non può essere applicativo (di regole o metodi), ma sarà ineludibilmente inventivo.

Prima di iniziare a fare non sappiamo come stanno le cose. Il fare è il principale veicolo della nostra conoscenza della pratica. E il lavoro sociale è eminentemente pratico. Il sociale si conosce solo



facendolo, cioè insieme agli altri. Noi non sappiamo cosa succederà in un colloquio prima di averlo iniziato: porremo una prima questione-sonda, ma anche volendo non potremo semplicemente applicare una check-list. A seconda della reazione del nostro interlocutore ci regoleremo per sviluppare la conversazione in un certo modo. Nella conduzione dei gruppi di lavoro avviene la stessa cosa. Perché dunque strutturare rigide sequenze giuridico-matematiche per trattare un oggetto così magmatico?

Se il sapere del quotidiano è inventivo, ogni volta bisogna costruire ex novo, benché l'esperienza sedimenti ipotesi metodologiche utili sul piano orientativo. Se un progetto ha funzionato in un contesto, non è garantito che abbia lo stesso successo in un altro. Ogni volta siamo chiamati a inventare un prototipo, perché le condizioni del contesto sono diverse. Pensiamo alla letteratura sulla conoscenza e la gestione dei problemi sociali o sulla valutazione dei progetti sociali. È un florilegio di inviti a lavorare in modo individuale applicando schemi e utilizzando complessi quadri logici che riducono la valutazione a numeri. Ma se stiamo occupandoci di problemi *sociali* la parola stessa ci dice che sono generati socialmente e ciò che si genera socialmente può essere conosciuto, gestito e valutato solo *socialmente*, vale a dire attraverso processi sociali.

È qui che si radica l'idea di lavoro di comunità come leva cruciale del welfare. Non è una moda, un "di più". Semplicemente non si possono conoscere e gestire i problemi sociali senza implicarsi nelle dinamiche di un contesto, senza incontrare le persone.

La fisica parla di zone di indeterminatezza, di aggregazioni temporanee su cui fa calcoli di probabilità intorno al verificarsi di un evento. Se il sociale utilizzasse un immaginario di questo tipo potrebbe accreditarsi maggiormente.

Questo impegno sulla visione del sociale è molto importante per rendere ragione della complessità, della delicatezza e della preziosità del lavoro degli operatori. Più il loro lavoro sarà compreso, più avrà probabilità di essere apprezzato e sostenuto.

### **Connessioni carsiche più che messaggi nella bottiglia**

Un nuovo sguardo può consentire di assumere una posizione meno esigente sullo sviluppo delle progettualità sociali. Molti progetti sociali durano il tempo dell'investimento economico sul personale che li conduce.

Le letture sulla tenuta delle progettualità sociali sono in genere piuttosto semplificate: i progetti sociali vengono spesso "bocciati" perché non sono riusciti a durare nel tempo o perché non sono "scalabili". Simmetricamente gli operatori faticano a esplicitare a se stessi e agli altri i motivi della nascita e della morte dei progetti

Quanto detto in precedenza ci sembra consenta di assumere uno sguardo diverso anche rispetto a questi eventi:

- L'oggetto sociale è così complesso che quasi sempre gli operatori sanno/fanno molto più di quanto non riescano a dire
- È così prezioso l'incrocio di risorse e circostanze favorevoli che ha consentito a un progetto sociale di potersi realizzare che guardare solo alle mancanze sembra miope; dovremmo compiacerci che comunque quel percorso è avvenuto: avrebbe potuto non succedere
- Quando mettiamo in atto interventi sociali seminiamo dentro un magma; diventa perciò decisiva l'immagine che abbiamo di come si formano le connessioni sociali: sono messaggi nella bottiglia in mezzo al mare oppure ipotizziamo che ciò che seminiamo percoli nel magma e avvengano connessioni carsiche con altre risorse che colgono spunti dal progetto per generare altrove nuove forme di vita sociale?

Quest'ultimo punto apre una prospettiva nuova: nelle politiche pubbliche gli esiti inattesi dei progetti sono considerati in genere i più interessanti, proprio perché si è consapevoli che una grande quantità di variabili in gioco produce inevitabilmente risultati imprevedibili anche in positivo, ma per vederli

bisogna saper guardare, ponendo cioè lo sguardo a distanza di tempo, a volte significativa, e in spazi (contesti territoriali) diversi da quelli in cui si è investito.

La vitalità sociale è insomma molto più ricca di quella che riusciamo a considerare, semplicemente perché le nostre congetture e i nostri sguardi sono limitati. Se nel sociale seminiamo, dobbiamo avere la capacità di attendere, accompagnare e monitorare i processi di crescita che sono per lo più carsici, cioè non visibili, come la vita quotidiana che avviene in un pullulare di interazioni sottratte allo sguardo dei pianificatori, ma che si possono constatare e misurare non meno dei processi economici che occupano la scena collettiva.

È come se si dovesse allestire una sorta di “zona placentare” in grado di favorire la nascita di nuove forme di vita sociale, che si nutrono di un plancton fatto di ascolto, accompagnamento, convivialità. La parte più rilevante dei saperi che ci servono per vivere è implicita (tacita, emozionale, inconsapevole, infrattata nel fare) collocata in una zona pre-linguistica che richiede tempo e attenzione per essere compresa.

I percorsi di realizzazione però non sono lineari. Due esempi ci possono aiutare a comprenderli:

- nelle relazioni interpersonali, soprattutto coi nostri familiari, siamo costretti spesso ad attendere sblocchi di situazioni che giacciono paralizzate per molto tempo, spesso anni, ma quando si aprono, le dinamiche a volte assumono una velocità impressionante e problemi rimasti per molto tempo “inevasi”, vengono risolti in sequenza;
- gli astronomi ipotizzano che i buchi neri siano passaggi (piccolissimi passaggi) verso universi paralleli: anche in questo caso si aprono scenari veloci e impreveduti attraverso dettagli.

Avere in testa un’ipotesi riduzionistica o una più aperta induce aspettative (e dunque azioni) molto diverse.

### **Memoria e opportunità: *people have the power***

Possiamo tentare di fare qualche ipotesi un po’ più specifica su ciò che succede dentro a questo magma utilizzando una ricerca francese di quarant’anni fa che ha prodotto un libro fondamentale<sup>7</sup>, occupandosi della possibilità dei cittadini di smarcarsi dal torrente di messaggi pubblicitari che li alluvionava (se atualizziamo quella domanda possiamo immaginare quanto si sia moltiplicato quel flusso). L’indagine mostra come le persone comuni nelle città e nelle campagne costruiscano tattiche di sovversione muta, bracconaggio e sistemi di smarcamento dal pensiero unico, che producono strategie di adattamento in grado di prendere dal flusso torrentizio delle informazioni ciò è utile adattandolo alla propria vita. Entra in gioco un’intelligenza collettiva che non appartiene al singolo e nemmeno a un gruppo, ma a un contesto e si muove utilizzando una memoria sedimentata nei millenni dall’evoluzione: i sistemi viventi si adattano al contesto utilizzando ciò che hanno appreso (memoria) e facendo interagire questo bagaglio con le opportunità che la vita propone. L’interazione tra *memoria* e *opportunità* è l’invenzione del quotidiano, un processo creativo che avviene continuamente e silenziosamente tra la gente comune che, è bene ricordarlo, non è idiota.

Le città sono disegnate dagli urbanisti che prevedono transiti di folle in grandi viali, ma sono poi concretamente costruite da chi vi cammina che sceglie magari un vicolo secondario dove c’è un bar che fa un ottimo caffè e in cui suonano musicisti appassionati.

All’inizio degli anni ’90 vengono messi sul mercato i primi cellulari e pochissimi anni dopo gli adolescenti scoprono che inviare i messaggi, oltre a essere meno costoso, consente di gestire un numero di comunicazioni molto maggiore, entrando con più delicatezza nella vita delle persone e diminuendo la congestione colloquiale. Così gli SMS superano le telefonate e diventano il sistema prevalente di comunicazione.

---

<sup>7</sup> M. De Certeau, *L’invenzione del quotidiano*, Lavoro, Roma, 2001

Whatsapp si è rivelato il grande trasformatore silente della vita relazionale, più intimo rispetto ai social pubblici, sociale in cerchie di persone che si scelgono, multitasking più di tutti (messaggi, telefonate, video, audio, documenti), utilizzato da tutti per lavoro e vita privata.

Bar nel vicolo, Sms e WhatsApp sono tutti successi dell'intelligenza collettiva. Non sono stati decisi in un "altrove", in un palazzo. Sono decisioni della gente. *People have the power*, cantava Patti Smith qualche decennio fa: e aveva ragione, nel senso che la gente comune questo potere *ce l'ha già e lo esercita già*. Non è un potere *contro*, ma *un'immensa forza costruttrice e creativa non riconosciuta*. Spesso nemmeno chi si propone di stare "dalla parte del popolo" ha fiducia che questa forza esista già. È come se ci fosse sempre bisogno di qualche avanguardia che spieghi alla gente comune quello che pensa. Così si guarda verso l'alto mentre il centro della questione è molto vicino ai nostri piedi e alle nostre mani, nella vita quotidiana, nello svolgersi delle transazioni e delle transizioni di cui ci occupiamo come operatori.

### **Liberazione del tempo e controllo dello spazio**

Non si tratta di negare la gerarchia dei poteri, ma di autorizzarsi a riconoscere che, invece di attendere lo sviluppo di maggioranze che dovranno entrare nei luoghi istituzionali, definire norme per portare avanti politiche a favore degli ultimi, *molti saperi cruciali per il futuro del mondo sono già al lavoro*. Questi saperi, frutto dell'intelligenza collettiva all'opera nel tramestio della vita quotidiana in zone periferiche e mute, possono connettersi e reciprocamente visualizzarsi, soprattutto in questo tempo dove attraverso il web il sapere si è diffuso in strati sociali che prima non vi avevano accesso, la sharing economy consente di condividere rapidamente informazioni sulle innovazioni e di collegare opportunità che prima rimanevano irrelate. Ciò che è avvenuto per secoli in modo muto sta prendendo velocemente consapevolezza di sé. Insomma moltissimi *influencer* locali sono già all'opera. Anche gli operatori sociali sono degli influencer nelle loro reti di conoscenze de visu e nei loro circuiti di WhatsApp con un impatto più efficace, anche in termini numerici, del duo Fedez-Ferragni. Non sembra perciò illusorio supporre che un investimento non mastodontico nell'allestimento di connessioni tra una massa critica di queste esperienze possa favorire un processo, silenziosamente già in atto, che può modificare gerarchie istituite da tempo, ad onta di narrazioni collettive tra il rassegnato e il distopico che sostengono l'esatto contrario. I prodotti dell'intelligenza collettiva del quotidiano sono da sempre destinati alla marginalità rispetto al pensiero dominante, ma se qualcuno li osserva, li racconta e li connette, anche l'immaginario collettivo (decisivo per costruire il tono dell'umore del mondo) può modificarsi.

In questi interstizi, visibili solo se ci si avvicina al micro come fanno gli operatori, in questo incontro inventivo sempre nuovo tra memoria e opportunità, nasce il *kairòs*, il tempo non ripetitivo che si apre all'imprevisto. Da sempre chi detiene il potere presidia lo spazio per impedire la nascita del tempo, di questo tempo inventivo che spiazza e in silenzio sovverte.

Senza questa energia, anche i più possenti e razionali progetti della finanza e dell'informatica si spegnerebbero, perché poggerebbero sul vuoto.

L'immaginario diffuso ci consegna una contrapposizione, ormai quasi di maniera, tra luoghi istituzionali in cui si decide e piazze agguerrite. Si fatica a riconoscere che il luogo della produzione del senso e dell'energia di legame che regge l'intera vita sociale, risiede nel transito silente della vita quotidiana, in ciò che appare comune e trascurabile, in quei luoghi opachi e testardi in cui la gente esercita una sovversione diffusa, quasi gregaria che le consente di smarcarsi del pensiero unico. Non ci autorizziamo a pensare che il vertice della vita sociale sia la quotidianità, le persone comuni e la loro creatività irriducibile.

La storia non è già tutta scritta dal pensiero unico. C'è spazio per inventare ogni giorno il quotidiano, ma bisogna saper vedere. Siamo chiamati a cercare tenacemente i segnali di possibilità di futuro che vanno costruendosi anche in mezzo a tanti eventi sfacciatamente negativi. Ciò che ci attende è più un riconoscere che un resistere; uno scorgere e un dare valore prima ancora che un dare voce

(un'ulteriore voce nella cacofonia delle infinite rivendicazioni di innumerevoli e incompatibili diritti). Se sapremo vedere questi piccoli passi avremo possibilità di sostenerli ad avere fiducia di poter crescere.

### **Allestire oltre la razionalità logico-discorsiva**

Il sociale è un intreccio molto complesso, perché connette elementi molto diversi: persone, storie, contesti, culture e discipline. Il sociale non è un settore, è il tutto, il generatore di tutto.

La *connessione* tra differenze è dunque un apporto specifico del sociale e degli operatori che si occupano di sociale. Purtroppo questa competenza, così decisiva perché i progetti sociali prendano forma, non viene riconosciuta dagli altri codici professionali e nemmeno gli operatori sociali se la riconoscono, col risultato che questi ultimi nell'incontro coi codici forti (in particolare quello sanitario e quello giuridico-amministrativo) sembrano sprovvisti di un *ubi consistam* e si affannano a prendere in prestito da altre culture le fonti della propria legittimazione, mentre se riuscissero a rappresentare questo lavoro di connessione che nessun altro svolge al loro posto, assumerebbero maggiore autorevolezza nei processi decisionali.

Tuttavia non tutti riescono ad accedere alla comprensione di oggetti complessi attraverso la via logico-discorsiva, che infatti non è l'unico tipo di intelligenza presente negli esseri umani.

In questo tempo sembra troppo forte la velocità dei processi perché le persone possano assimilarli in termini consapevoli. La via logico-discorsiva arranca: "*Si logora ogni parola, di più non puoi farle dire*" (Quèlet, 2,8)

Se questo vale per gli operatori varrà ancor più per i cittadini destinatari dei loro interventi. Perché possano prodursi cambiamenti non è necessario che la persona sia consapevole di tutto in termini razionali. Per molti la sola via per sbloccare conflitti e criticità è fare esperienza della possibilità del cambiamento. Poco importa che mostrino gratitudine per chi ha allestito le condizioni affinché quell'esperienza si producesse. Ciò che conta è che i cambiamenti avvengano.

Tocchiamo qui un altro elemento cardine della competenza sociale oltre a quello della connessione: l'*allestimento*, vale a dire la capacità di costruire le condizioni spazio-temporali, fisiche e linguistiche perché avvengano forme di elaborazione, anche implicita, delle criticità che attraversano le persone, in grado di mobilitare risorse resilienti. L'allestimento va più in profondità rispetto al discorso; per questo è più difficile. Il discorso rassicura chi lo fa e chi lo riceve: "gliel'ho detto, lui mi ha risposto di sì", "mi ha detto che lo farà" (detto-fatto, come nelle favole), ma ciò che conta è che le persone cambino almeno un po', che le loro relazioni si modifichino almeno un po'. E questo non è garantito dalla parola detta, né da quella scritta. I cambiamenti veri sono connessi a processi interiori molto complessi e poco decifrabili rispetto ai quali bisogna stare in attesa. Si tratta dello sviluppo di quanto detto in precedenza rispetto alla semina, alla percolazione e al kairòs: il tempo della nostra vita non è sempre uguale. Ha intensità molto diverse. Ci sono momenti in cui avvengono sblocchi nella vita delle famiglie, delle coppie, dei gruppi, del rapporto terapeuta-paziente. Lo psicanalista Stern li definisce *now moment*, eventi di cui noi possiamo solo allestire le condizioni perché avvengano (e non è poco), ma che succedono quando vogliono loro, cioè quando le connessioni carsiche tra un'immensa quantità di variabili creano le condizioni per lo sblocco. Rispetto ai *now moment* possiamo stare solo in vigile attesa.

Se le persone sono troppo spaventate, travolte in un circuito di eventi eccessivamente veloci e sottoposte a un bombardamento informativo che tende a far regredire le competenze cognitive, bisogna lavorare allestendo situazioni che mettano in gioco l'emisfero destro del nostro cervello (ballo, canto, cibo, *convivialità*, oralità, informalità, fisicità).

Da sempre la maggior parte dei nostri apprendimenti e dei nostri cambiamenti avviene in modo inconsapevole durante il funzionamento quotidiano della vita sociale e organizzativa.

Dunque il pensiero logico discorsivo non ha mai avuto il dominio totale su di noi, ma in un tempo come questo dove le persone sono oberate da informazioni rapidissime e ingiunzioni di perfezione

smodate, è assolutamente cruciale consentire elaborazioni che non costringano ognuno a fare i conti in modo dettagliato con le proprie difficoltà e con quelle del contesto.

## Oggetti doppio fondo

Se invece di fare uno “spiegone” dipingo delle panchine di un parco con le firme dei ragazzini che le hanno rimesse a nuovo insieme ai genitori, agli insegnanti, alle associazioni del quartiere e ai richiedenti asilo del centro di accoglienza, sto (ri)costruendo legami sociali e fiducia senza esplicitarlo: il prodotto “ricostruzione di legami fiduciari” è troppo complesso, ansiogeno e poco comprensibile d’acchito per venire ‘acquistato’, mentre il prodotto “sistemazione delle panchine del parco” è più visibile, tangibile, comprensibile e accettabile. Di conseguenza avremo un oggetto manifesto noto e rassicurante che veicola in modo implicito un contenuto innovativo non immediatamente comprensibile sul piano logico discorsivo.

È questa in sostanza la strategia dell’allestimento, che funziona come un’interpretazione agita in psicanalisi, praticata del resto da sempre in tutti i sistemi di comunicazione collettivi (il Duce che trebbia il grano, il “Red carpet” del G20, Instagram, i quotidiani stracolmi di foto e video): l’immagine (vero e proprio allestimento) scende più in profondità rispetto al livello logico-discorsivo: l’inconscio e il fare non sono solo pre-logici, sono anche ultra-logici. E allo stesso tempo la parola (che è innanzitutto un *fatto*) può avere una funzione rassicurante sul piano emotivo.

Se dunque c’è un’enorme ricchezza che si produce strutturalmente in modo informale, ineludibilmente invisibile (per questo l’innovazione nasce e vive strutturalmente ai margini), è necessario allestire dei dispositivi per ascoltare, connettere e valorizzare questo patrimonio.

Per questo sono importanti i laboratori di pratiche che consentono a diverse situazioni di confrontarsi, apprendere reciprocamente, capire, solo nel momento in cui si sperimenta lo stare insieme (che è cosa diversissima da leggerlo in un documento), di far parte di una scommessa più ampia. Chi conduce queste esperienze è chiamato a decentrarsi dall’idea di fornire l’interpretazione autentica: è un bel problema per il narcisismo dominante.

Quella che viene chiamata *facilitazione* è esattamente questa funzione di allestimento e connessione che ho cercato di descrivere sommariamente.

## Una nota prospettica

Sul *che fare* (coinvolgimento di tutta la comunità -dunque non solo gli attori che tradizionalmente popolano i tavoli del welfare-, costruzione di una massa critica di esperienze connesse, attivazione di pivot inusuali) ho già scritto altrove<sup>8</sup>.

Mi preme solo sottolineare l’importanza degli strumenti, spesso considerati appendici esecutive dei quadri di riferimento generali, mentre in realtà sono i segnavia del fare e sono impregnati di ipotesi. Nel magma servono dispositivi in grado di orientare; *portolani* più che bussole: non conosciamo bene l’insieme del mare in cui navighiamo, ma abbiamo informazioni sul fatto che ad alcuni chilometri da riva c’è uno scoglio sotterraneo; annotiamolo e condividiamolo con altri.

Gli strumenti vanno modellati con cura artigiana per poter essere collocati adeguatamente in un contesto. Dunque saranno irriducibilmente locali, ma anche molto precisi. I dati raccolti non necessariamente saranno generalizzabili, ma lo saranno sicuramente le ipotesi che hanno guidato quella modellizzazione locale.

Se voglio intercettare il ceto medio impoverito devo avere indicatori molto precisi per vederlo. Se voglio interessare altri codici (amministrativo, sanitario, economico, politico,) ai problemi degli

---

<sup>8</sup> *Spunti per un tempo aperto*, Animazione sociale, 336/2020, pp.73-96

utenti che ho in carico e non posso farlo attraverso narrazioni troppo lunghe, dovrò costruire, con molto rigore, indicatori in grado in qualche modo di quantificare aspetti qualitativi della condizione dell'utente abitualmente non presenti nelle documentazioni richieste (dotazioni di rete, qualità del rapporto col Servizio, capacità di avere aspettative realistiche da se stessi,...).

La visione di un futuro possibile, diverso da quello proposto dal pensiero dominante, consente di sentirsi parte di un grande flusso, invisibile ma reale, riconoscibile se ci si attrezza per vederlo e offre motivazioni per l'impegno a favore degli altri.

Il nostro impegno è aiutarci reciprocamente a smontare l'ipnosi attrezzando questo sguardo nuovo con discorsi, strumenti, ma soprattutto pratiche connesse e riflettute.

Dice il saggio (Confucio): *“L'uomo che muove le montagne comincia spostando piccole pietre”*.  
Proviamoci.