

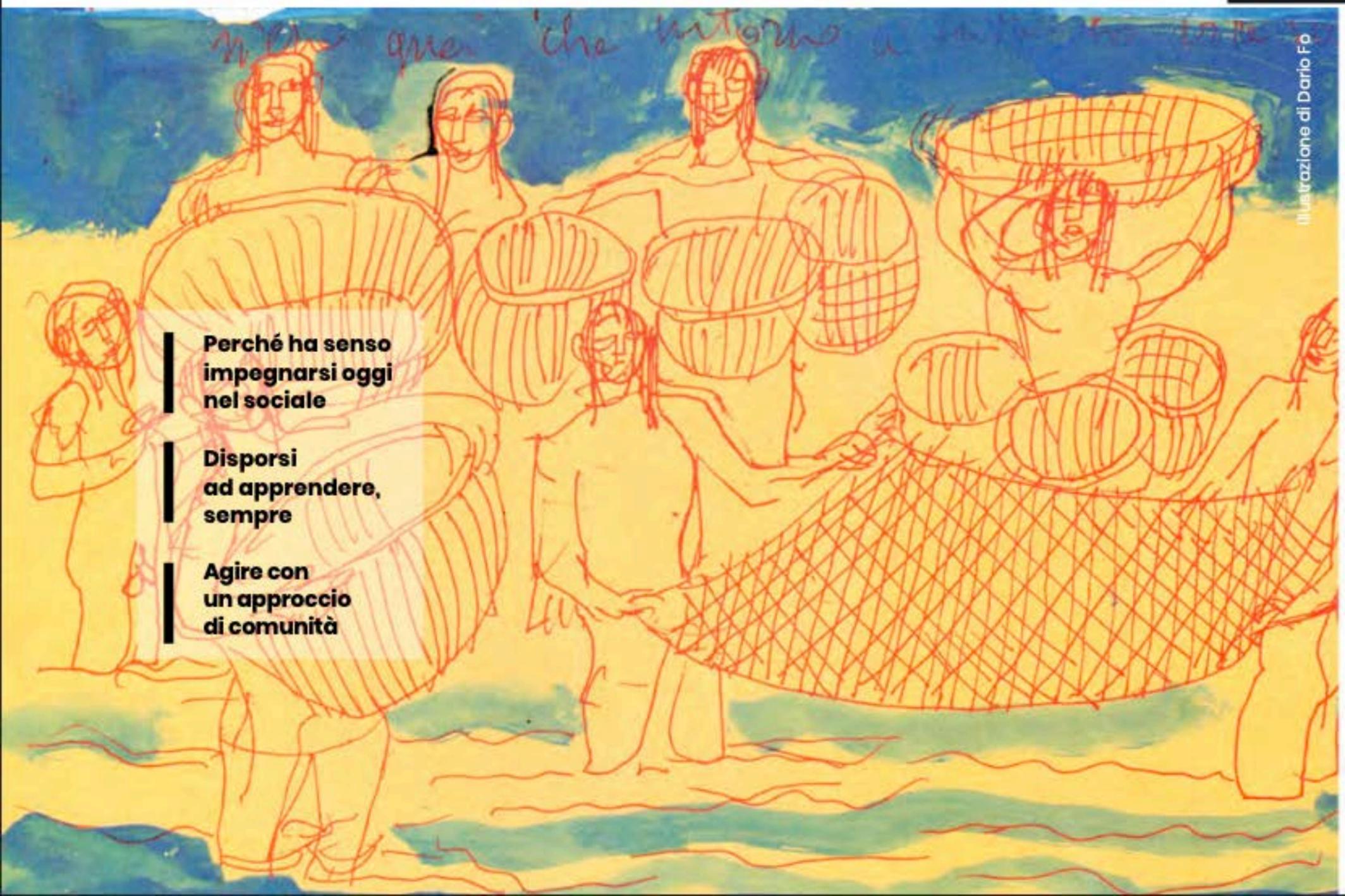
# 9 focus

63 animazione sociale 350

## Intervenire oggi nei contesti micro-sociali

Perché e come impegnarci  
nella ricerca di convivenze più umane

A cura di  
**Franca Olivetti Manoukian,**  
**Claudia Marabini, Gino Mazzoli**



Perché ha senso  
impegnarsi oggi  
nel sociale

Disporsi  
ad apprendere,  
sempre

Agire con  
un approccio  
di comunità



## Perché ha senso impegnarsi oggi nel sociale

### Oltre visioni del futuro ciniche o distopiche

di **Gino Mazzoli**

**I**l 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, come i lettori di questa rivista, 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 ve n'è uno 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 sia delle ricadute fisiche (malattie, morti, distanziamento sociale, licenziamenti, rincaro dei combustibili...) che dell'immaginario collettivo.

## Con il Covid il futuro spaventa

Stiamo in questa fase compiendo contemporaneamente, come umanità, l'esperienza della *possibilità della morte*: 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.

### Oggi siamo più porosi al tema del senso

In Occidente, dal dopoguerra al 2020, la morte è stata relegata a evento ospedaliero che il progresso avrebbe prima o poi «risolto». L'eliminazione della morte è l'o-

||

\* Questo focus nasce dal percorso della Summer School «*Energie di comunità. Territorializzare l'aiuto, la cura, l'educare*», svoltasi a Padova dal 2 al 4 settembre 2021. In quelle giornate, promosse dal Centro Servizio Volontariato di Padova e Rovigo con la rivista, si è rilanciata l'ipotesi del lavoro in un'ottica di comunità. È la pandemia a indicarci che questa è la rotta: lavorare nei/con i territori, attivare le reti, proteggerci come comunità... Ma questa indicazione, per essere davvero assunta, va oggi pensata meglio, di più. Queste pagine vogliono essere un contributo.

biettivo (mai portato a livello di discussione pubblica, ma mai abbandonato) dell'uomo moderno occidentale.

Con il Covid, la vicinanza della *morte* ci ha resi più porosi al tema del *sensu*: 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.

Il dispositivo «Covid-rischio morte-sensu» ha prodotto in molti spavento e disperazione (che in termini psichici e sociali vuol dire depressione e risentimento diffuso) e in altri 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*.

### **Alla narrazione del progresso non crediamo più**

Negli Stati Uniti il trentennio che va dal piano Marshall (inizio del dopoguerra) alla 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 però è 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 conclusa con due bombe atomiche, col corollario che oggi sappiamo di essere seduti su un arsenale che può far saltare in aria il pianeta 120 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*

**Ciò che 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.**

nel 1945, ma che 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 e di fare esperienza anche per i ceti più poveri.

Tutti fatti incontestabili, che però hanno coperto quel vissuto depressivo e gli effetti collaterali di tale sviluppo. 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:

- lo scandalo Lehman Brothers (2008):

fallimento della bolla finanziaria che aveva cavalcato l'illusione dell'illimitatezza del gioco speculativo del ventennio turbocapitalistico post crollo del Muro, con milioni di disoccupati e inizio di un progressivo declino dell'Occidente nella leadership del mondo;

- *la pandemia da Covid (2020)*: constatazione che economia, medicina e tecnologia non garantiscono l'immortalità. Tutto il mondo, e soprattutto l'Occidente, ha colto che non c'è nessun progresso illimitato.

### I rischi di narrazioni di futuro ciniche o distopiche

In questa situazione il pericolo è che si radicalizzino due narrazioni del futuro che stanno già prendendo piede e di cui vi sono ampie sedimentazioni oniriche nelle produzioni cinematografiche:

- una via *cinica*, secondo cui 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...).

Per tornare alla questione iniziale: *se prevale un'immagine cinica o distopica del futuro, perché dovremmo impegnarci per l'altro?* In base a che cosa dovremmo occuparci di chi è in difficoltà? Se l'idea di futuro è paralizzata, se nel migliore dei casi prevale un vissuto depressivo, a quali fonti possono alimentarsi la nostra energia e la nostra passione? Ci si può ingaggiare per gli altri, con 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 futuro se faremo manutenzione della vita sociale

C'è un *nucleo depressivo* <sup>(1)</sup> incistato nel nostro immaginario collettivo. Questo nucleo è legato alla ri-

mozione dei «trenta terribili» e alla mancata rielaborazione del lutto sulla fine delle grandi narrazioni relative al progresso inarrestabile e al 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 con il bisogno di mettere ordine e di controllare.

Per governare i demoni e le oscurità *abbiamo costruito un sistema* che ambisce a un controllo assoluto (normativo e tecnologico) sulla realtà *che ha eliminato l'ambivalenza della vita sociale*. Per stare al linguaggio delle topiche freudiane, 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 riprodursi è infatti un processo estremamente complesso, in larga parte ancora oscuro, che avviene continuamente, diffusamente e silenziosamente in un enorme tramestio globale fatto di informalità, prossimità, oralità.

Quella «cosa» che definiamo di volta in volta «capitale sociale», «mondi vitali» (descritta magistral-

### II

1/ Bollas C., *L'età dello smarrimento*, Raffaello Cortina, Milano 2018, pp. 24-42.

**Il futuro dell'umanità dipende anche dalla salvaguardia delle risorse sociali.**

**Del capitale sociale va fatta manutenzione, altrimenti questa riserva di fiducia e speranza tenderà a esaurirsi.**

mente nella canzone «*O que sera*» di Chico Buarque de Hollanda) e che si basa su relazioni faccia a faccia, occhi negli occhi (le uniche 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 invece per scontato che la vita sociale si riproduca per una sorta di automatismo ascrivibile a un fenomeno fisico. Ma 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 a esistere. Il futuro dell'umanità dipende dalla salvaguardia non solo delle risorse ecologiche, ma anche 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 tenderà a esaurirsi. Senza quest'energia, anche i più

possenti progetti della finanza e della tecnologia si spegnerebbero, perché poggerrebbero sul vuoto <sup>(3)</sup>.

## Una società che nega il limite genera 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, 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>(4)</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 terracqueo tramite viaggi sempre più iperbolici. Meravigliosi strumenti costruiti dall'uomo come la scienza, il diritto, le scoperte tecnologiche sono avvolti da 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, mefistofelicemente, immortalità.

Non è per niente chiaro se la felicità faccia parte di questo programma di vita. Nel frattempo però in Occidente, negli ultimi 25 anni, il ceto medio si è progressivamente e poderosamente impoverito <sup>(5)</sup>

## II

**2 /** Su questo aspetto insistono le encicliche di Papa Francesco *Laudato si'* e *Fratelli tutti*.

**3 /** 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.

**4 /** È questo delirio magico la radice retrostante alla crisi dell'intelligenza di cui parlano Michel Crozier e Bruno Tilliette (*La crisi dell'intelligenza*, Edizioni Lavoro, Roma 1996).

**5 /** Di questo ho parlato in *Rianimare la politica*, in «Animazione Sociale», 245, 2010.

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 imprevedibili 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 al non sentirsi all'altezza delle prestazioni richieste da questo mondo, dopo la crisi del 2008, con l'aumento della precarietà lavorativa, è diventato *risentimento* <sup>(6)</sup>.

## Democrazie in ritardo ad assumere le preoccupazioni

Il pensiero democratico e le sue declinazioni pratiche nelle istituzioni e nelle forze sociali e politiche stanno mostrando un *pesante 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, 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, 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 manutenzione attraverso l'educazione e lo sviluppo di una socialità intensa.

Anche quando il confronto democratico viene allestito con le migliori intenzioni, si riduce spesso a un adempimento, magari nei format della democrazia deliberativa: word café, open space... È comunque scarsa la curiosità per le idee che la gente potrebbe portare e ben esile la consapevolezza della straordinaria occasione di educazione civica che percorsi partecipati rappresentano per rielaborare il risentimento diffuso.

Si fa così avanti 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

### II

6 / 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?».

non è abbastanza smart o digitale.

Secondo Michael Sandel <sup>(7)</sup> chi occupa posizioni apicali nell'establishment *politically correct* ritiene di essersi meritato quel ruolo attraverso il percorso ascetico di cui si è detto, rinforzato negli States da un retroterra teologico protestante che interpreta l'ascesa sociale come segno di benevolenza divina. Per Sandel, invece, occupare quelle posizioni è soprattutto frutto di condizioni sociali che hanno consentito alle persone di intraprendere quella carriera.

Si pone così un problema di etica politica che sembra scomparso dal confronto contemporaneo: quelle persone hanno l'obbligo morale di rimettere in circolo ciò che hanno ricevuto dalla vita; 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.

## Il risentimento di alcuni movimenti

Questo è ciò che è accaduto nel recente passato e sta dominando la scena con le manifestazioni di sovranisti, populisti, no vax.

Se pensiamo che questi movimenti siano popolati solo da gente che odia, non riusciremo

**Oggi anche eventi del ciclo naturale della vita mettono persone e famiglie sul piano inclinato dell'impoverimento, perché se le reti sociali scarseggiano, le situazioni non reggono.**

mai a entrare in contatto con *la falda profonda che origina tutto ciò*. L'operazione è sì guidata da persone manipolatrici, 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 disturbato psichicamente a chi è semplicemente spaventato, ma soprattutto umiliato per non essere riconosciuto nelle difficoltà che attraversa.

Mi sembra che per un verso 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. Per l'altro, 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 delle cure alternative, al netto di aspetti positivi, è parente di questo mondo magico che riemerge in momenti di grande spaesamento, com'è quello che stiamo attraversando.

*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 stra-

## II

7 / Sandel M., *La tirannia del merito*, Feltrinelli, Milano 2020.

tegie di welfare e, più in generale, strategie politiche democratiche.

## Il welfare non è un luogo qualsiasi

Il *welfare* non è un luogo qualsiasi: è la presa a terra della globalizzazione. Lo è in particolare nei 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»: rappresentano il volto delle istituzioni più interattivo con la cittadinanza, mettono in gioco valori simbolici particolarmente rilevanti – la cura di un figlio disabile, di un genitore demente – dove si gioca la costruzione del rapporto cittadini-istituzioni.

### Le fragilità dei singoli vanno prese in carico come collettività

Questo tempo di cambiamenti veloci ed enormi rappresenta un grande rischio e insieme una grande opportunità.

È in atto un grande rimescolamento nel mondo. Miliardi di persone, a lungo congelate come paria in luoghi dove conducevano una vita a parte (che consentiva 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.

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

### L'interiorità di ciascuno torna a essere un problema politico

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 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 è un problema politico. *La democrazia si regge sulla consapevolezza dell'interdi-*

**Non posso dire all'altro: «La tua interiorità non mi riguarda», perché se i neuroni di questo altro vengono piallati da una propaganda manipolatoria, il problema ricadrà su di me.**

*pendenza dei destini: quello dell'ambiente e dei suoi abitanti, quello dei popoli umani, quello tra le 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 cassandre».

Arriva però il momento in cui il clima sociale busca 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 su un monte, respira profondamente», perché se i neuroni di questo altro vengono piallati 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 a essere politico, come rivendicavano le donne subito dopo il '68.

## **Vedere nel sociale un magma generativo**

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. 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.

### **Nel sociale non si interviene con un pensiero lineare**

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 duro, è viva. Se a questo punto pensiamo all'essere umano, che dentro di sé ha

livelli non solo fisici, ma chimici, biologici e psicologici, capiamo bene come esso non si possa ridurre 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.

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, 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...) come «poco concrete» e ci accontentiamo di spiegazioni che prendono in considerazione una parte estremamente periferica, corticale, di questi fenomeni (i dati quantitativi).

Ma se 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 <sup>(8)</sup>, non possiamo fermarci a ciò che si vede coi cinque sensi.

## II

8 / Rovelli C., *La realtà non è come ci appare*, Raffaello Cortina, Milano 2014.

## Nel sociale si usa la torcia e la candela

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). Ma norme e soldi sono condizioni necessarie, tuttavia 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 fare altro che verificare l'applicazione del protocollo.

Se 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 di ciò che si è seminato ed è andato percolando nel magma.

## Le competenze che servono oggi nel sociale

Quando mettiamo in atto interventi sociali seminiamo dunque entro un magma. E ipotizziamo che ciò che seminiamo percoli nel magma e avvengano connessioni carsiche con altre risorse in grado di generare altrove nuove forme di vita sociale.

### Connettere le differenze

La *connessione* tra differenze diventa così 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 con i 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. Se invece riuscissero a rappresentare questo lavoro di connessione che nessun altro svolge al loro posto, assumerebbero maggiore autorevolezza nei processi decisionali.

### Allestire le condizioni

Un altro elemento cardine della competenza sociale è l'*allestimento*, vale a dire la capacità di costru-

**Se le persone sono troppo spaventate, bisogna lavorare allestendo situazioni che mettano in gioco l'emisfero destro del cervello.**

ire 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. È come se si dovesse allestire una sorta di «zona placentare» in grado di favorire nuove forme di vita sociale, che si nutrono di un *plancton* fatto di ascolto, accompagnamento, convivialità.

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» (*Qoèlet*, 2,8).

L'allestimento va più in profondità rispetto al discorso. Il discorso rassicura: «Gliel'ho detto, lui mi ha risposto 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.

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.* Vanno quindi individuati degli oggetti, noti e rassicuranti, che possano veicolare in modo implicito contenuti innovativi, anche se non immediatamente comprensibili sul piano logico-discorsivo.

Per questo sono importanti i laboratori di pratiche che consentono a diverse situazioni di confrontarsi, apprendere reciprocamente, capire di far parte di una scommessa più ampia (e lo si capisce solo nel momento in cui si sperimenta lo stare insieme, che è cosa diversissima dal leggerlo in un documento). Chi conduce queste esperienze è chiamato a decentrarsi dall'idea di fornire l'interpretazione autentica: *quella che viene chiamata facilitazione è esattamente questa funzione di allestimento e connessione.*

La visione di un futuro possibile diverso da quello proposto dal pensiero dominante consente di sentirsi parte di un grande flusso, invisibile, ma reale e riconoscibile se ci si attrezza per vederlo. *Questa visione di futuro offre valide motiva-*

*zioni per impegnarsi:* per aiutarci reciprocamente a smontare l'ipnosi attrezzando uno sguardo nuovo con scambi, confronti, pratiche connesse e riflettute. Dice il saggio (Confucio): «L'uomo che muove le montagne comincia spostando piccole pietre». Proviamoci. ■



## Disporsi ad apprendere, sempre

### Nel sociale la prima cooperazione è conoscitiva

di Franca Olivetti Manoukian

**I**n questi mesi in cui sembra che la pandemia da Covid-19 possa essere tenuta (un po') sotto controllo, nei micro-contesti quotidiani si riprendono attività «normali» di lavoro e di tempo libero, usi «normali» di tempi e di spazi e al contempo ci si trova esposti a varie trasformazioni, a informazioni contraddittorie, a idee e prese di posizione contrapposte anche tra parenti, amici, colleghi: previsioni