

# COME CAMBIA IL LAVORO DI COMUNITÀ

Gino Mazzoli - Studio Praxis, Reggio Emilia

(pubblicato su *Welfare oggi*, 3/2013)

Negli ultimi 15 anni l'oggetto di lavoro dei servizi di welfare (= la società) si è profondamente trasformato.

Due sono i cambiamenti principali:

a) l'evaporazione dei legami sociali (familiari e di vicinato)

b) la diffusione endemica della vulnerabilità nel ceto medio (= nel 70% della popolazione italiana)

Di recente si è aggiunto il crollo delle risorse finanziarie a disposizione della Pubblica amministrazione a fronte dell'aumento esponenziale del numero e della complessità dei problemi della famiglie.

## Le nuove vulnerabilità del ceto medio

L'infrangimento del ceto medio precede la crisi finanziaria del 2008-2009 (quest'ultima l'ha solo evidenziato-amplificato) e ha le sue radici nella cultura bulimica e iperprestativa dominante che ci induce a comprare, agire, desiderare (beni, diritti, servizi, ...) in misura molto maggiore rispetto a ciò che è possibile a noi come singoli e come consorzio umano. Lo slogan di quest'epoca (che dopo il '68 è succeduta a un tempo gravido di costrizioni) è su per giù il seguente: *"finalmente sei libero, ma devi arrangiarti da solo nel mare di opportunità che ti circonda; se non riesci a realizzarti con tutto questo ben di Dio a disposizione, sei un fallito"*. Si genera così uno stigma sotterraneo per chi non è "all'altezza" e una diffusa vergogna nel chiedere aiuto quando ci si trova in condizioni di bisogno; ma anche un'esistenza trafelata, dopata e una percezione di costante inadeguatezza rispetto alla perfezione dei modelli proposti. Non a caso depressione<sup>1</sup> e indebitamento nelle famiglie sono in crescita esponenziale.

I nuovi vulnerabili sono persone in genere proprietarie di un'abitazione, con un titolo di studio che va oltre la scuola dell'obbligo, con un reddito da lavoro e tuttavia spesso con una condizione economica traballante dovuta al combinato disposto di una vita vissuta al di sopra delle proprie possibilità e della debolezza delle reti parentali e sociali. Ciò produce uno scivolamento silenzioso verso la povertà a motivo di eventi che negli anni '60 e '70 appartenevano alla "naturalità" dello svolgimento della vita di una famiglia (perdita temporanea del lavoro, separazioni coniugali, nonni che da caregiver dei nipoti si trasformano in persone dementi da assistere) e che oggi la penuria di legami trasforma in fattori di impoverimento.

A questo esodo silente verso la povertà si aggiunge un ri-sentimento verso le istituzioni (che, investite di attese illimitate come si conviene alla cultura dominante, diventano per definizione inadeguate) e un "auto-esodamento" (di recente meno silenzioso) dalla cittadinanza.

Se negli anni '80 la società era composta da 2/3 di cittadini benestanti, oggi abbiamo una nuova società di 2/3 di persone vulnerabili.

È questo oggi il principale problema del welfare, ma anche della democrazia.

L'addensarsi intorno alla soglia della povertà di una massa di penultimi e terzultimi, nel caso precipitasse verso la marginalità, costituirebbe una quantità di nuovi ultimi ingestibile sia per i servizi pubblici che per il volontariato, con le conseguenze che si possono immaginare rispetto alla percezione collettiva della povertà e al consenso verso le amministrazioni locali.

Intercettare i vulnerabili *oggi*, quando hanno ancora una dotazione ragguardevole di risorse per gestire i problemi che li attraversano, significa dedicare *tempo* per ascoltare ri-orientare lo stile di vita. Intercettarli *domani*, quando saranno necessari soprattutto *soldi*, renderà impossibile l'intervento.

---

<sup>1</sup> La depressione è la malattia più diffusa nell'occidente a partire dagli anni '70. "La percentuale di adulti europei che hanno sofferto di una forma di malattia mentale nell'ultimo anno è stimata intorno al 27%" (Green Paper. Improving the Mental Health of the Population: Toward a Strategy of Mental Health for the European Union, 2005)

Questi cittadini vanno aiutati a trasformare una posizione meramente rivendicativa in un'altra capace di co-generare, insieme a istituzioni e terzo settore, nuove risposte (nuovi servizi) da progettare e gestire in modo partecipato.

Ciò non significa dimenticare gli ultimi, ma rappresentarsi che, lavorare per generare nuove risorse tra i vulnerabili significa creare un contesto sociale più ospitale anche per gli ultimi

### **Crisi dei legami sociali e sussidiarietà**

Lo sbriciolamento dei legami sociali ha creato una nuova scena in cui si sviluppano i rapporti tra istituzioni, organizzazioni di volontariato e cittadini. Se fino a 15 anni fa Pubblica amministrazione, terzo settore, partiti politici e sindacati operavano fruendo "naturalmente" di un fitto tessuto di relazioni, oggi quegli stessi soggetti (esclusi i partiti politici che non svolgono più un ruolo di costruzione di coesione sociale, formazione e informazione) si trovano ad avere un "intorno" circoscritto di persone con cui sono in stretta relazione (anche se spesso le esperienze di solidarietà promosse dalla società civile finiscono per perimetrarsi all'interno del loro ambito), mentre aumenta (anzi è ormai maggioritaria) un'area di cittadini che non ha rapporti con nessuno di questi soggetti, che vive relazioni sociali esigue, entro le quali sviluppa solitudine e individualismo. In questa nuova situazione è necessario per tutti gli attori sociali che popolavano la scena precedente 'farsi soglia' verso queste nuove aree a legami sociali evaporati, attualizzando in senso nuovo gli articoli della Costituzione che sanciscono il principio di sussidiarietà (artt. 2 e 118). La Costituzione è stata pensata in un momento in cui erano forti i legami sociali e dunque giustamente segnala l'esigenza che lo Stato non si intrometta nelle attività che formazioni minori sono in grado di svolgere. La nuova situazione impone però di accompagnare la generazione di nuovi legami sociali. È una scommessa su cui istituzioni pubbliche e terzo settore sono chiamati ad un impegno congiunto.

### **La via *intermedia* alla costruzione di un nuovo welfare**

Mentre il confronto a livello nazionale sullo Stato sociale registra oggi una polarizzazione del dibattito intorno a modelli che propongono da un lato una deregulation indiscriminata (con un eventuale welfare integrativo a pagamento) e dall'altro la gestione della decadenza in salsa accreditata di servizi eccellenti, ma calibrati sulla società di 15 anni fa (mentre intorno crescono forme di auto-organizzazione sommersa o *for profit*), sembra maggiormente fruttuosa una via che, più che "terza" o "intermedia", è semplicemente *diversa* ed è caratterizzata da alcuni obiettivi fondamentali:

1. *generare nuove risorse corresponsabilizzando cittadini e forze della società civile*, con un ruolo di regia del pubblico visto non come gestore o controllore ossessivo, ma come broker di territorio, capace di accompagnare la crescita di nuove risposte e di favorirne l'autonomia all'interno di un mercato sociale co-costruito e co-gestito da pubblico, privato sociale, cittadini attivi e imprese.
2. *cercare collaboratori* (più che utenti) con cui gestire i problemi, (sia nel senso che agli utenti va chiesta collaborazione, sia nel senso che nuovi attori vanno chiamati in causa: vicini di casa, vigili urbani, gestori di esercizi commerciali, ...); più che una proliferazione infinita di operatori sociali (del resto impossibile per la diminuzione delle risorse finanziarie) è importante sviluppare attenzioni psicosociali fra gli attori che gestiscono quotidianamente grandi quantità di relazioni con i cittadini.
3. *andare verso* i nuovi vulnerabili che hanno vergogna a mostrare le loro fragilità, anziché attenderli in qualche servizio
4. far transitare le istanze dei singoli *dall' "io" al "noi"*, favorendo la costruzione di contesti in cui sia possibile un'elaborazione collettiva dei disagi individuali, spesso ancora non consapevolmente formulati come richieste o problemi, generando risposte a quegli stessi problemi;
5. individuare *oggetti di intervento utili, circoscritti e non stigmatizzanti* (le nuove vulnerabilità sono timorose di mostrarsi)
6. *dare nomi nuovi a problemi nuovi* e dunque andare oltre le categorie tradizionali di utenti stratificatesi nel tempo all'interno della Pubblica amministrazione per evitare di ridursi ad erogare

un welfare di nicchia, in grado di intercettare solo chi è individuato dal mandato istituzionale o chi - per abitudine, disperazione o scaltrezza - è in grado di chiedere/accedere ai servizi

### **Il lavoro di comunità come nuovo “core” del welfare**

Tutte le queste indicazioni segnalano come, nell’ottica della via diversa del welfare qui proposta, il lavoro di comunità diventi il nucleo centrale (il “core”) dell’attività dei servizi.

Non è un’evoluzione culturale semplice. D’altra parte quando un’organizzazione vede trasformarsi profondamente il proprio oggetto di lavoro è chiamata a una profonda modificazione del modo di operare.

Ma quello che è richiesto non è più il lavoro di comunità degli anni 80-90 volto ad includere una minoranza di persone marginali all’interno di una società coesa; oggi si tratta di re-includere una maggioranza dei cittadini in esodo dalla cittadinanza, in condizioni di infragilimento diffuso e di connettere le isole di solidarietà perimetrata<sup>2</sup>. Un lavoro enorme che riguarda tutta la società e che non può essere portato avanti senza la collaborazione di tutta la società.

“Lavoro di comunità” rischia così di essere una classica “locuzione-coperta” sotto la quale si collocano ipotesi, strategie e metodologie molto differenti tra loro. Un antico detto può essere riformulato nel modo seguente: “ Provincia (a volte comune o cooperativa) che vai, lavoro di comunità che trovi.

Cercherò di seguito di individuare quali sono a mio avviso le caratteristiche salienti del lavoro di comunità del 2013, segnalando i rischi che corre un’impostazione attardata sul modello consolidatosi negli anni in cui vigeva una maggiore coesione sociale.

### **Le tre fasi del lavoro di comunità**

Nel nuovo scenario prima descritto mi sembra si possano individuare tre fasi del lavoro di comunità:

a) aggancio dei cittadini; b) attivazione di propensioni ad assumere una posizione attiva e collaborante all’interno di gruppi di lavoro; c) manutenzione del gruppo e del processo costruito.

#### **Aggancio**

Sono sempre più frequenti frasi del tipo "ho inviato la lettera a tutti gli abitanti del quartiere, ho sollecitato tutte le associazioni e ci siamo ritrovati in tre". Quanto detto in precedenza sull’evaporazione dei legami sociali e sulla perimetrazione autoreferenziale delle nuove forme di solidarietà, chiede *modalità non tradizionali di aggancio dei cittadini*, soprattutto se ci si propone di coinvolgere persone che non si rivolgono ai servizi pur essendo attraversate da consistenti problemi: meglio un passaparola allestito tramite figure di riferimento del paese/quartiere o una cena di caseggiato in cui si va a bussare alle porte cui non bussa mai nessuno rispetto a lettere o mail (Facebook e sms sono invece utilissimi per certe fasce di popolazione)

Un altro aspetto centrale relativo all’aggancio riguarda la scelta di *oggetti di lavoro circoscritti, utili e non stigmatizzanti*: per connettersi con persone indebitate che hanno vergogna a mostrare la loro situazione, avrà poco successo un corso di formazione sul bilancio familiare, mentre sembra più promettente convocare un incontro sulle modalità attraverso le quali risparmiare sulle utenze fisse, sulle opportunità per andare in vacanza a prezzi contenuti insieme ad altre famiglie, sull’allestimento di uno spazio per il riuso o lo scambio di oggetti usati, ...

Ogni *oggetto* (ogni *luogo* che intercetta cittadini di vari strati sociali, ogni *persona* addetta alla gestione di questi luoghi) è una “scusa”, una “porta” per intercettare i nuovi vulnerabili (esempio di

---

<sup>2</sup> Non si tratta più di chiedere al barista di accogliere un paziente psichiatrico, ma di chiedere allo stesso barista di avere attenzioni verso gli anziani fragili che faticano a chiedere aiuto, o di proporre all’operatore di un’associazione di consumatori di approfondire il colloquio con un cittadino che propone rimostranze sulla bolletta del cellulare, per capire se ha sulle spalle sette acquisti rateali o un muto quarantennale per l’acquisto di una casa che non riuscirà mai a pagare.

oggetto: iniezioni a domicilio per anziani fragili eseguite da infermieri volontari; esempio di luoghi: sportelli dei patronati sindacali; esempi di persone: vigili urbani, baristi, farmacisti)

Pensare e proporre questi oggetti richiede creatività e capacità di uscire, ad esempio, da consuetudini che oggi si propongono come iniziative innovative:

- una *banca del tempo* che non tenga conto dell'infragilimento delle reti diventerà ben presto un club (serve un accompagnamento alla costruzione della fiducia tra una signora che stira le camicie un giovane che in cambio le ripara il computer);

- erogare *microcredito* a persone cronicamente marginali diventa una forma mascherata di sussidio (con percentuali di restituzioni assai esigue), mentre intercettare ceti medio impoveriti, immigrati integrati, giovani coppie con lavori precari, vale a dire persone interessate a scommettere (come è successo del resto in India agli albori di questo dispositivo finanziario) consente risultati molto più interessanti;

- poiché in genere nei servizi pubblici e nel terzo settore si fatica ad assumere l'ottica della re-inclusione dei vulnerabili, perché ci si sente più sicuri di "fare la cosa giusta" stando vicini ai marginali, ritenendo –erroneamente- il ceto medio vulnerabile come parte dell'area dell'agio, mi capita sovente di incontrare, nel mio peregrinare italico, ottimi servizi di comunità che hanno scelto di rivolgersi soltanto alle situazioni di estrema povertà e che nel tempo vengono ridotti come numero di operatori e non vengono "comprati" (=capiti) dal resto della cittadinanza che paga le tasse perché quei servizi esistano e che sente vicini i morsi della crisi, riducendosi così a prodotti di nicchia destinati a vita breve; il clima culturale intorno al lavoro dei servizi di welfare è profondamente mutato; questi ultimi devono ricostruire il con-senso (il senso condiviso) intorno all'utilità della loro esistenza; non lo possono più dare per scontato; in nessuna regione italiana.

### **Attivazione**

Una volta agganciate le persone, non significa che si produca automaticamente in loro una posizione attiva e collaborante rispetto ai problemi che le attraversano.

È necessario innanzitutto costruire un clima di *fiducia*, figlio di *relazioni* autentiche, a loro volta generabile solo all'interno di un *fare* comunemente riconosciuto come utile. Per questo è decisivo da un lato l'investimento nella *convivialità* (mangiare insieme, stare insieme senza avere in prima battuta obiettivi produttivi), dall'altro lato allestire dei *laboratori* partecipativi volti a generare risposte rispetto ai problemi che attraversano le persone che compongono il gruppo.

L'elemento centrale per favorire l'attivazione delle persone è la *riflessività*. Senza spazi di riflessione la prassi si vota alla riproduzione delle routine consolidate: solo se le persone vedono cose nuove possono desiderare di fare cose nuove. Si tratta allora di aiutare le persone a riflettere mentre fanno, cogliendo ogni appiglio, ogni spiraglio che la situazione offre (anche quei tre minuti che qualcuno improvvisamente ci concede mentre stiamo mangiando insieme un piatto di spaghetti)

Questi laboratori non sono gruppi di formazione, psicoterapia o auto aiuto, perché il loro baricentro è verso il *fuori*, verso la costruzione di progetti; ma si differenziano dai gruppi di mera progettazione, perché hanno cura di aprire finestre riflessive affinché le persone possano vedere ciò che stanno facendo e costruire insieme le ragioni (il senso) per cui lo fanno. In questi gruppi mi capita spesso che le persone portino problemi che mai avrebbero raccontato allo psicologo o all'assistente sociale. È importante in quei momenti non smistare la persona col proprio problema all'"ufficio competente" (nel lavoro di comunità la presa in carico non può essere che di comunità), ma utilizzare il gruppo come risorsa per elaborare quella criticità in termini di progettazione sociale. L'esito è che la difficoltà di uno, assunta da tutti, diventa un manufatto sociale che modifica il contesto.

In queste situazioni è centrale che l'operatore non pretenda di detenere (in virtù degli studi compiuti) l'interpretazione autentica di ciò che pensano le persone, ma offra ipotesi lasciandole decostruire dal gruppo e riformulandole costantemente; infatti se le persone non si identificano nell'oggetto di lavoro non si attivano, oppure lo fanno, ma in una posizione di dipendenza rispetto al conduttore; la dipendenza a nulla serve se il nostro obiettivo è quello di costruire collaboratori in

grado di fronteggiare in modo sempre più autonomo l'aumento esponenziale di problemi che attraversano la società.

All'operatore è dunque richiesto di assumere una posizione poco dissimmetrica rispetto ai partecipanti al laboratorio, partendo dal riconoscimento di una comune condizione di vulnerabilità. Si tratta di un aspetto culturale niente affatto semplice all'interno di servizi che sono impostati prevalentemente in una logica dissimmetrica. Finché il lavoro di comunità resterà residuale all'interno dei servizi, potranno esserci sperimentazioni avanzate, ma nel momento in cui si volesse farlo diventare la funzione prevalente, sarebbe necessaria un'opera di profonda de-strutturazione delle attuali routine professionali. Non si tratta tuttavia di abbandonare la professionalità e il rigore. Molte e complesse sono infatti le competenze necessarie per tenere il set di un lavoro in campo aperto. Semplicemente si tratta di *nuove* competenze su cui, purtroppo, l'Università sta lavorando ancora molto poco.

Rispetto alla fase di attivazione va segnalato infine che nel lavoro di comunità, soprattutto rispetto alla progettazione partecipata di servizi (non solo di welfare, ma anche, e in prevalenza, relativamente a tematiche urbanistiche e ambientali) sono andati consolidandosi alcuni strumenti di discussione (OST –Open space technology-, TdO -teatro dell'oppresso-, ..) molto funzionali per raccogliere indicazioni in grandi agorà o per sbloccare/accelerare situazioni incistate. Il rischio che si corre in queste situazioni è quello di illudersi di avere esaurito la pratica di comunità nell'utilizzo *una tantum* di questi strumenti, come se, nell'ennesima reincarnazione del mito della democrazia diretta, l'eruzione di tanti pareri giustapposti possedesse di per sé un valore catartico.

È importante ricordare che il cuore del problema è cosa succede *dopo* questi importanti momenti di costruzione simbolica di senso. Se nessuno allestisce successivamente dei gruppi di lavoro in grado di ricomporre le differenze, costruire orientamenti comuni e mettersi all'opera, è forte il pericolo che questi strumenti vengano utilizzati come kermesse-spettacolo per rivestire di democrazia processi decisionali poco condivisi con la gente.

Anche qui si ripropone il problema dell'aggancio: se l'OST si popola di portatori di interessi forti oltre a qualche cittadino, come si può dare voce (e soprattutto accompagnare a decidere di voler prendere parola -processo lungo e complesso- ) a quelli che non sono convenuti e non hanno nessuna intenzione di partecipare a queste o ad altre modalità più codificate di partecipazione?

Più promettenti mi sembrano gruppi/laboratori non troppo numerosi (20-25 persone al massimo) connessi tra loro in modo da costruire una massa critica di persone che periodicamente si convocano per resocontarsi reciprocamente cosa si sta costruendo, secondo uno stile di democrazia incrementale.

### **Manutenzione**

La fase manutenzione dei laboratori allestiti nel lavoro di comunità è quella più complessa.

Si tratta infatti di accompagnare, con determinazione e delicatezza, la nascita e la crescita di nuove forme di vita sociale, favorendo l'emersione di nuovi protagonismi, ma allo stesso tempo contenendo le spinte distruttive e autodistruttive volte a privatizzare questi beni pubblici (“abbiamo dato alle istituzioni il nostro tempo gratis, dunque questo progetto è nostro”); si tratta di dinamiche che in tempi di narcisismo dilagante sono diffuse anche all'interno di percorsi partecipati caratterizzati da consistenti slanci di abnegazione; in queste situazioni occorre presidiare lo spazio costruito, che è uno spazio pubblico non perché appartenga alle istituzioni, ma perché è un bene comune investito simbolicamente da diverse soggettività

A questo scopo è cruciale avere cura dell'organizzazione temporanea<sup>3</sup>, che accompagna il lavoro di questi gruppi, che è in grado di favorire la riflessività, costruire indirizzi comuni e monitorare i processi che si sviluppano.

---

<sup>3</sup> Si tratta di un'organizzazione che nasce come temporanea, perché questi percorsi non si propongono di durare all'infinito, ma che spesso è chiamata a sostenere processi che si svolgono nell'ambito di anni, soprattutto quando attivano nuovi servizi co-gestiti da istituzioni e cittadini.

Diverse esperienze, che ho condotto o cui ho preso parte in differenti contesti del nostro Paese, mostrano come queste organizzazioni costituiscano veri e propri dispositivi di governance del nuovo welfare locale.

Sono tavoli a composizione mista (dagli assessori ai cittadini passando per le associazioni e gli operatori sociali pubblici e privati,) e a “porte girevoli” cioè a composizione variabile a seconda dei nuovi soggetti che il percorso partecipativo aggancerà e di quelli che perderà per strada. La porosità dei confini è una caratteristica essenziale di questi gruppi in un tempo dove straripa la frammentazione sociale.

Ho potuto constatare come in contesti territoriali molto diversi fra loro, questi dispositivi di governance, presentino alcune caratteristiche costanti:

- la periodica modifica della configurazione organizzativa e di alcune funzioni (ad esempio: inizialmente un gruppo allargato di progettazione, col tempo diversi gruppi di progettazione e un tavolo di monitoraggio e indirizzo); fare lavoro di comunità oggi richiede la competenza di *ridefinire più volte l'architettura dell'organizzazione* allestita lungo l'arco di vita di un singolo progetto.

- il presentarsi come luoghi generativi di risorse perché in grado di connettere differenze; veri e propri convertitori di motivazioni: dalla strumentalità all'oblatività

- la loro capacità di diventare nel tempo dispositivi di monitoraggio del territorio ben al di là dell'oggetto di lavoro in funzione del quale sono nati

- l'investimento simbolico che le persone rivolgono verso questi luoghi li fa apparire a volte come sostitutivi di altri soggetti politici e sociali verso i quali non si è più in grado di investire; ciò li rende de facto nuovi corpi intermedi, oltre -non contro- le organizzazioni del terzo settore già esistenti, esito di processi istituenti allestiti dalle istituzioni, soggetti collettivi nel tempo dell'ipertrofia dell'io, in grado di generare nuovo immaginario progettuale<sup>4</sup> (parole incardinate su fatti che fanno parlare i fatti); i progetti si attivano perché si è concessa fiducia alle competenze progettuali dei cittadini, perché la produzione di pensiero collettivo risponde ad un bisogno profondo della persona, quello della socialità, della costruzione relazionale della fiducia, della necessità di conoscere un pezzo cruciale della natura del singolo che può manifestarsi soltanto all'interno dei gruppi; nel commercio dei legami si sdoganano nuove energie bloccate o comunque sottoutilizzate

Un'altra condizione cruciale per la possibilità di produzione progettuale da parte dei laboratori di comunità è la loro *durata*: facendo scattare l'orologio nella fase di attivazione, il passaggio all'attivazione, alla composizione delle diverse opinioni, all'individuazione di piste di lavoro, fino alle prime prove di realizzazioni pratiche, non richiede meno di 12 mesi (più spesso 16 o 18). Non è un tempo smisurato se si valuta la durata media della gestazione dei progetti sociali gestiti dalle istituzioni. Tuttavia spesso si produce un'evidente impazienza da parte di dirigenti, operatori e politici verso queste nuove forme di coinvolgimento della cittadinanza, come se dovessero mostrare rapidamente la loro performatività per poter essere sostenute nel tempo. È il destino di ogni processo innovativo.

Al riguardo vale la pena di sottolineare due aspetti.

Le attenzioni segnalate rispetto alle tre fasi del lavoro di comunità (in particolare quelle relative alla riflessività e all'allestimento di dispositivi di governance adeguati) sarebbero ben poca cosa se non durassero nel tempo. È la durata accompagnata che consente la produzione. È questa sorta di “bagnomaria” operativo-riflessivo, formulabile in un'espressione matematica (*fare + pensare*) *x durare*, che garantisce (utilizzo questa parola con tutti le virgolette, gli asterischi e le note a margine del caso, ma anche con tutto il corredo di esperienza che mostra delle costanti innegabili) la generazione di progettualità innovative.

E infine, come si è visto poc'anzi, i percorsi di lavoro di comunità sono un prodotto innovativo, costretto spesso a navigare controcorrente; è costante il rischio della loro riduzione all'irrelevanza.

---

<sup>4</sup> C. CASTORIADIS, *L'istituzione immaginaria della società*, tr. it.; Feltrinelli, Milano, 2002

Dunque l'allestimento di occasioni di *visibilizzazione* periodica dei prodotti partecipativi realizzati deve rappresentare un'attenzione costante nel lavoro di comunità, per consentire ai diversi attori che popolano la scena in cui si svolgono questi percorsi, di apprezzarne gli esiti (attraverso varie tipologie di prodotti: video, convegno, libro, pièce narrativa,...). Non si tratta di un semplice espediente tattico, ma di un fattore essenziale per il radicamento della percezione dell'utilità di queste iniziative nella cultura di un territorio. Il lavoro di comunità (come la democrazia) vive di esperimenti riusciti. Dare notizia di questi successi alimenta la fiducia che un modo diverso di stare in questo mondo è possibile<sup>5</sup>

La scommessa esposta in queste pagine esige un'attrezzatura adeguata. Nuove competenze<sup>6</sup> innanzitutto, cui chiamare a un lavoro congiunto Università, Regioni, Enti locali, Aziende sanitarie locali e terzo settore. Non è semplice destrutturare routine che vedono al centro della scena da decenni i servizi (e più in generale, da tempo immemore, la Pubblica amministrazione). Ma le ristrettezze finanziarie e l'evoluzione della storia rendono questo obiettivo ineludibile. È responsabilità nostra trasformare quest'obbligo in un'opportunità per rendere la società più a misura delle persone.

---

<sup>5</sup> Al riguardo è sufficiente considerare i diversi livelli del prodotto in gioco all'interno di questi percorsi: una parte manifesta (utilità concreta: sconto sulla bolletta del telefono) e una parte implicita ma decisiva (costruzione di legami sociali e più profondamente ri-orientamento rispetto alla cultura bulimica dominante). Si potrebbe dire paradossalmente che progettare e realizzare servizi è una scusa per favorire la riflessione e dunque il ri-orientamento.

<sup>6</sup> Ad esempio: allestire contesti conviviali come opportunità per agganciare chi si vergogna nel mostrare le proprie difficoltà, condurre gruppi di lavoro *di progettazione e riflessione*, pensare dentro al fare, gestire gruppi molto numerosi, allestire un'organizzazione temporanea complessa, progettare occasioni di visibilizzazione periodica dei prodotti partecipativi realizzati. Una descrizione più dettagliata di queste ed altre competenze si trova in G. MAZZOLI, *Articolare la partecipazione in tempi di esodo dalla cittadinanza*, Animazione sociale, 245/2010, pp. 31-67

## Iniziamo con questo «inserto» una ricerca/ riflessione sulla

partecipazione sociale e politica, con particolare attenzione a quello che nelle pagine che seguono viene chiamato «esodo silente dalla cittadinanza» tra vecchi e nuovi ceti popolari.

Una sfida complessa, dai molteplici risvolti, che proveremo ad affrontare coinvolgendo operatori sul campo ed esperti, in particolare facendo leva su un «laboratorio» che ha già avviato il suo cammino, accompagnato nel suo lavoro da Gino Mazzoli, che in questo inserto presenta una prima lettura dei problemi e alcune ipotesi di lavoro. Ci siamo ritrovati un paio di volte con una ventina di persone provenienti da diversi mondi associativi e dal lavoro nei servizi pubblici, dalla cooperazione sociale, dal sindacato e dal mondo accademico, in quello che abbiamo chiamato «Laboratorio dello Spazio comune», con l'intento di provare a dare un nome a questo tempo di fatica nella partecipazione, a partire dalla scommessa che oggi, perlomeno dentro climi o ambienti favorevoli, stiano lievitando domande, attese, ipotesi, progetti, sperimentazioni che lasciano intravedere un'insopprimibile tensione allo «spazio comune». In questo senso va forse compreso il formarsi di inedite reti sociali intorno a difesa dell'ambiente, educazione, stili di consumo, abitabilità dei territori, ricerca di vie di uscita da individualismo e consumismo. In questa tensione partecipativa non mancano ambiguità, che però non sembrano spengere una ricerca

variegata, a tratti intensa, di nuova partecipazione sociale e politica. Per altri versi, però, molti cittadini sembrano prendere le distanze dalla partecipazione. Soprattutto nel nuovo ceto medio impoverito, sopraffatto dalla crisi – economica, sociale, culturale e politica – sembra crescere l'indifferenza alla cultura democratica su cui è imperniata la Costituzione. Siamo di fronte a una sfida drammatica per il circolo vizioso che si è venuto a irrobustire tra impoverimento e esodo dalla democrazia. Una sfida che «convoca» la società civile e i servizi di welfare (*il sociale*, che nelle sue diverse espressioni si ritrova nella difesa della Costituzione), ma anche le pubbliche istituzioni e i partiti (*la politica*) a cui spetta il compito di tradurre in strategie il sentire profondo della Costituzione. Questa è anche la sfida al centro del nostro Laboratorio, con una funzione di «scambio» tra sperimentazioni nei territori, ma anche di «incubazione» di iniziative per «ri/animare la politica», come diciamo nel titolo che farà da *trait d'union* tra gli inserti in cui confluiranno i saperi che emergeranno lungo il percorso.

32 | G. Mazzoli  
**Per una nuova alleanza tra sociale e politico**

39 | G. Mazzoli  
**Cittadini invisibili in esodo silente dalla cittadinanza**

50 | G. Mazzoli  
**Arricchire l'intelaiatura della democrazia**

60 | G. Mazzoli  
**Spunti per dare un setting alla speranza**



**Inserto del mese**  
Ri-animare la politica/1

# Articolare la partecipazione in tempi di esodo dalla cittadinanza

A cura di  
**Gino Mazzoli**

Fare uscire il problema delle nuove vulnerabilità da una lettura esclusivamente «welfaristica», assumendone la portata fortemente politica, apre potenzialità esplicative e operative molto consistenti: innovazione degli stili partecipativi, allestimento di nuovi dispositivi organizzativi per ri-articolare la democrazia, ripensamento del ruolo delle istituzioni pubbliche nel fare spazio alla partecipazione, costruzione di nuove competenze per gestire nuove forme di politica in grado di «riavvicinare i cittadini alla cittadinanza», a partire dal fronteggiamento comune di problemi quotidiani.

**Gino Mazzoli**

## **Per una nuova alleanza tra sociale e politico**

### Dare prospettiva al fare e concretezza alle strategie

**Se, da un lato, le criticità del welfare possono essere affrontate solo con uno sguardo più ampio (politico), dall'altro le difficoltà che incontra la partecipazione politica possono venire utilmente fronteggiate attraverso il ricorso a quei saperi che, in questi anni di lavoro sociale, si sono silenziosamente sedimentati (in particolare attraverso la ricerca-azione e il lavoro di comunità). In altre parole il sociale, nel suo essere deposito di saperi cruciali, può sostenere la politica nel rapporto con la gente.**

«Perché parlare di politica su Animazione Sociale?», ci si potrebbe chiedere. «Perché no?» si potrebbe replicare. Ogni pagina di questa rivista trasuda passione civile e interesse per la partecipazione, interroga il senso profondo del lavoro sociale, si contestualizza all'interno delle trasformazioni socio-culturali in atto.

Tuttavia il ragionamento che tenterò di svolgere in queste pagine costituisce *una proposta politica pratica*. Non è solo una riflessione culturale. Non si limita a formulare qualche suggerimento, anche se non ha l'intenzione di collocarsi nell'agorà partitica – che infatti non è l'unica forma possibile di politica. Per questo mi sembra corretto motivare questa scelta.

In particolare, la proposta si basa sull'ipotesi che questo tempo di veloci, inaudite e spesso poco decifrabili trasformazioni, offra l'opportunità per uno scambio reciprocamente arricchente tra sociale e politico <sup>(1)</sup>.

### **Dare prospettiva al welfare**

Da un lato, infatti, le criticità con cui i servizi di welfare (in particolare quelli socio-educativi e socio-sanitari) sono quotidianamente chiamati a misurarsi, richie-

---

1 | Nelle pagine che seguono utilizzerò prevalentemente questi due termini non tanto per riferirmi a territori concettuali, bensì a contesti operativi popolati da attori precisi: i servizi di welfare (in particolare quelli socio-educativi e socio-sanitari) per quanto riguarda il «sociale»; i partiti politici e le istituzioni per quanto riguarda il «politico».

dono non solo di contestualizzare in una lettura di più ampio respiro le difficoltà delle amministrazioni locali, degli operatori e dei cittadini, ma anche di offrire una progettualità centrata su *un fare dotato di una prospettiva politica* <sup>(2)</sup>.

La configurazione dei servizi di welfare che abbiamo conosciuto a partire dagli anni '70 (e che tuttora svolge una funzione cruciale in diverse regioni del nostro Paese) non sembra più adeguata a leggere e gestire i nuovi problemi che attraversano i cittadini e non può più contare su un consenso sociale diffuso, mentre sta crescendo l'adesione verso ipotesi di «smantellamento» (con la ripresa dell'antico codice della beneficenza).

Le difficoltà di questi servizi non dipendono dunque da un loro cattivo funzionamento, ma dalla trasformazione del loro oggetto di lavoro: se la società cambia tumultuosamente, i servizi, occupandosi dei problemi che le persone incontrano nel vivere sociale, sono chiamati a modificare in profondità il loro modo di lavorare. Il welfare sembra così giunto a *un punto di non ritorno*: o si riprogetta insieme ai cittadini ricostruendo un senso condiviso (un con-senso) o rischia di erogare «prodotti di nicchia», un «lusso» riservato a chi ha le competenze (a volte la sfrontatezza) per accedervi, o a chi rientra nelle categorie previste dal mandato istituzionale. Mi sembra di tutta evidenza che un nodo strategico di tale portata non possa venire scaricato soltanto sui servizi, ma richieda un coinvolgimento complessivo della collettività, chiamata ad assumere una responsabilità politica rispetto a questo problema.

## Sostenere la politica nel rapporto con la gente

Dall'altro lato le *impasse*, sul piano della partecipazione dei cittadini e dell'identificazione di questi ultimi con l'azione dei partiti e dei governanti, che la politica registra in misura crescente, possono essere affrontate utilizzando le pratiche sedimentatesi in questi ultimi vent'anni intorno all'attività di servizi di welfare gestiti da attori pubblici e del privato sociale, in particolare attraverso esperienze di lavoro di comunità e di ricerca-azione.

Negli attori politici tradizionali sembra essersi diffusa una sorta di «disabilità» all'ascolto e al contatto con le persone e i loro problemi e, di conseguenza, una drammatica incapacità di aggancio in termini di rapporti *vis-à-vis*. La crisi dei legami sociali (parentali, inter-generazionali, di vicinato) e la necessità di un loro riallestimento intenzionale, non sembra assunta come il principale problema politico per chi ha a cuore la democrazia. Quest'ultima, infatti, ha il suo terreno di coltura nelle relazioni faccia a faccia (in cui le persone possono persuadersi reciprocamente), in assenza delle quali si riduce a un insieme di regole formali, una specie di vuoto guscio giuridico permeabile da qualsiasi avventura.

La democrazia è un esperimento delicato e complesso, costantemente esposto a spinte regressive, che richiede un grande investimento nella manutenzione dei processi, nella

2 | Affermare ciò non significa automaticamente pensare che gli attuali attori politici siano in grado di offrire una simile prospettiva, ma sempli-

cemente che è a quel livello che occorre collocare il ragionamento.

promozione dell'auto-implicazione dei cittadini su temi afferenti al bene comune, e non – come ormai accade da parecchi anni – solamente intorno a oggetti molto circoscritti (tanto da confondersi spesso con l'«utile particolare»)<sup>(3)</sup> e con modalità centrate più sull'opporci (sul «contro») che sulla promozione (sul «per»).

## Difficoltà del passaggio dal dire al fare

È scontato che quando – come oggi – la società è sconquassata da grandi cambiamenti, la gente sia spaventata e diventi seducibile da messaggi semplificatori, nella sostanza autoritari. Meno scontato è il fatto che, non solo in Italia, gli attori politici tradizionalmente più sensibili alla difesa dei meno abbienti e alla promozione della partecipazione, si trovino – salvo rare eccezioni – *sguarniti di ipotesi e soprattutto di strumenti per transitare dal dire al fare*.

Evaporati progressivamente i grandi partiti di massa (le cui sezioni erano potenti dispositivi di integrazione e coesione sociale in quanto luoghi di informazione, formazione, costruzione di convivialità, connessione tra ceti e tra classi), la vita democratica si è trovata a fare i conti con i limiti degli strumenti (tradizionali e non) della politica: leggi, comunicati stampa, salotti televisivi – ma anche blog e video –, non possono in alcun modo surrogare il *contatto diretto*, in assenza del quale la *fiducia* (ingrediente essenziale per una delega politica non regressiva) non può nascere e crescere.

Una criticità decisiva della politica democratica sembra dunque consistere nel suo arrestarsi al livello delle prescrizioni, delle indicazioni (piani e progetti) con grande, grandissima difficoltà nel passaggio alla traduzione pratica, soprattutto laddove è richiesta l'attivazione dei cittadini. I percorsi partecipativi intorno a temi sociali, ambientali e urbanistici sono al riguardo esemplari: opportunità offerte a tutti i cittadini vengono accolte in genere solo dalla cerchia ristretta dei più *engagé* o dai portatori di interessi forti.

Anche quando viene vista l'esigenza di ricostruire legami di comunità, c'è sempre grande fatica nella prefigurazione della complessità dell'organizzazione e delle competenze necessarie per ri-allestire il sociale.

Ad esempio, il cuore degli interventi di comunità (come il contatto nelle strade coi giovani e gli immigrati, o nei caseggiati per realizzare percorsi di mediazione sociale) spesso viene affidato a giovani «co-co-pro» a 6 €/h lordi. Dietro queste opzioni ci sono certamente difficoltà delle amministrazioni locali rispetto alle nuove assunzioni che rimandano a politiche di contenimento della spesa pubblica indipendenti dai livelli locali. Ma è altrettanto evidente che se questa delicata funzione viene affidata a un personale per natura precario, non appena quest'ultimo si sposterà verso nuove occupazioni, porterà con sé i prodotti più preziosi del lavoro di comunità, vale a dire il capitale di relazioni e di conoscenze costruite nel tempo in quel contesto. È una questione di *vision*, di sguardo: se si ha «in tasca» l'ipotesi secondo cui il cuore del lavoro sociale consiste nella pianificazione strategica, mentre il *front office* non rappresenta un luogo cruciale per consentire speranze di sopravvivenza

3 | L'esperienza dei «movimenti a una sola uscita» (centrati su un unico problema, parenti stretti di molti degli attuali comitati di cittadini) ca-

ratterizza dagli anni '80 la vita sociale e politica statunitense.

a quell'esperimento chiamato «democrazia», e produrre saperi sui nuovi problemi che attraversano persone e famiglie, non verranno compiuti investimenti consistenti su questo lavoro di frontiera.

È come se scarseggiassero ipotesi adeguate circa:

- la crucialità politica dell'obiettivo (riallestire il sociale);
- le modalità per perseguirlo;
- la visualizzazione dei servizi socio-sanitario-educativi come contesti che toccano sfere così intime della vita delle persone da costituire un luogo privilegiato per la costruzione del rapporto cittadini-istituzioni.

Fino a una ventina d'anni fa un contesto sociale più statico, popolato da corpi intermedi fortemente radicati, con funzioni di mediazione tra persone e Pubblica amministrazione, consentiva agli attori politici di non porsi il problema dell'implementazione dei progetti: gli accompagnatori di processo erano presenti sul territorio, *in primis* i partiti politici. A partire dagli anni '90 ciò che appariva come sfondo naturale delle vicende umane è andato progressivamente evaporando. La ricostruzione in forme nuove di un tessuto di legami sociali dotati di senso in grado di discernere opportunità di mediazione tra cittadini e istituzioni, è oggi *il problema* della politica.

Con la fine delle grandi narrazioni collettive la politica ha accorciato il proprio sguardo sul futuro (oggetto sempre meno pensabile in una società che ha assunto come modello identificatorio l'idolo macchinico-tecnologico: la macchina è perfetta, se non funziona si butta, non pensa la propria storicità<sup>(4)</sup>), limitandosi alla catalogazione dei fenomeni e a interventi principalmente centrati sulla difesa, poco o nulla sulla promozione, sulla costruzione, sulla speranza. È come se la politica denunciassero l'impotenza della propria capacità orientativa.

## Il sociale come deposito di saperi cruciali

In questo stesso periodo i servizi di welfare (e i loro operatori pubblici e privato sociali) hanno funzionato da «presa a terra» della globalizzazione, gestendo le ricadute di questo ampio e complesso fenomeno sulla vita quotidiana delle persone<sup>(5)</sup>, sobbarcandosi, con intensità crescente nel tempo, il compito non solo di implementare le politiche di territorio, ma in genere anche di inventarle dentro contesti frammentati, spesso a fronte di cambiamenti demografici epocali.

4 | Mazzoli G., *La crisi generale dell'impegno sociale*, in «Animazione Sociale», 8/9, 2008, pp. 39-48.

5 | I servizi di welfare si muovono all'interno di contesti territoriali che sono anche depositi di criticità all'incrocio tra globale e locale che attraversano la vita quotidiana delle persone: da un lato infatti aumentano i rischi (i pericoli di cui abbiamo consapevolezza) e dall'altro diminuisce la certezza delle fonti informative. Il quotidiano lega insieme timori riferiti a BSE, OGM, vaccinazioni, qualità dell'aria, il parco di quartiere, l'il-

luminazione nelle strade. Letto in quest'ottica, il sociale cessa di essere semplicemente un sistema di interventi riparatori, ma può essere pensato come un'area a cavallo tra urbanistica, ambiente, sanità e sicurezza, che concerne *tutto ciò che incrocia il quotidiano delle persone*. E poiché nel quotidiano aumentano le incertezze e cresce la sfiducia della gente verso i decisori politici e tecnici, queste paure si trasformano in richieste ai servizi di welfare, vissuti come collettori di tutte le domande di sicurezza prodotte dalla nostra società.

Sono così sorte esperienze che potrebbero a buon diritto definirsi «sperimentazioni di nuova politica»; servizi costruiti insieme ai cittadini attraverso processi partecipativi diffusi che svolgono una funzione suppletiva rispetto al *deficit* di vicinanza alla gente delle forme tradizionali della politica. E tuttavia, viste dall'alto, queste esperienze appaiono come *un bricolage di contesti irrelati*, senza una strategia volta a connetterle e a fornire loro una prospettiva più ampia.

Investire in questa direzione richiederebbe un apprezzamento del sapere prodotto dal lavoro sociale, ovvero attraverso il *fare* <sup>(6)</sup> in contesti di *quotidianità*.

Operazione non semplice a fronte di un pensiero dominante occupato da una razionalità strumentale <sup>(7)</sup> che mal sopporta una forma di conoscenza non semplificante, non assertiva, graduale, non esaustiva, bisognosa di approssimazioni successive e di continue ricalibrature, quale quella che si produce nel fare. Se si considera lo scarso *appeal* del sapere sociale, a motivo della sua non elevata capacità predittiva degli effetti di un'azione <sup>(8)</sup> (soprattutto se misurato con la performatività del sapere sanitario), si può immaginare la difficoltà degli operatori sociali, ma anche della gente comune, a considerare le intuizioni che costellano il loro «corpo a corpo» continuo con la realtà, come un sapere degno di essere valorizzato, analizzato e comparato per costruire ipotesi più perspicaci intorno a ciò che sta succedendo nel mondo e soprattutto alle modalità per intervenire.

### Un sapere nascosto a se stesso

Così questi capitali di conoscenze restano «infrattati» dentro i singoli, in una sorta di repertorio epistemologico nascosto a se stesso, quasi «indegno di essere mostrato». L'operatore sociale «sta sul pezzo» e, quando, appassionandosi al lavoro ed evitando di rinchiudersi nello specialismo, alza la testa, spesso si rivolge alla politica con *modalità contro-dipendenti* («I politici dovrebbero capire, dovrebbero fare...»), sottovalutando quanta politica – e quanto potere – è già nelle sue mani.

Uscire da questo circolo vizioso non è facile ed è una parte non irrilevante della scommessa che vorrei proporre in queste pagine.

Nel pensiero comune e nella letteratura specializzata, la politica è stata sempre associata all'idea di imprimere una direzione e di organizzare un pensiero strategico. Il sociale è stato sempre immaginato con *una funzione subalterna*: produzione di eventi, idee, movimenti che il livello politico-istituzionale è chiamato a ordinare, razionalizzare, governare. <sup>(9)</sup>

La rivoluzione dell'economia (e soprattutto della finanza) globalizzata e *just in time*

6 | Cfr. l'esemplare e minuziosa ricostruzione del pensiero insito nel fare compiuta in Sennet R., *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2008.

7 | Taylor C., *Il disagio della modernità*, Laterza, Bari-Roma 1994.

8 | Cfr. Elster J., *Come si studia la società*, il Mulino, Bologna 1993. La società (oggetto del lavoro sociale) è un groviglio in cui l'inserimento di una variabile produce più effetti imprevisi rispetto a quelli voluti.

9 | Questa subaltermità è presente in entrambe le varianti della concezione di cui stiamo parlando: quella più *filo-sociale* (sociale = vitale; politico = imbrigliante, mortificante) e quella più *filo-politica* (sociale = disordinato, *homo homini lupus*; politico = fonte di ordine e di senso). Anche chi ritiene decisiva una politica che parta «dal basso», riconosce che la politica deve organizzare le spinte della società civile.

ha scompaginato questo quadro, marginalizzando simultaneamente sia il politico (ridotto a mero esecutore delle strategie economiche e finanziarie <sup>(10)</sup>) sia il sociale: nel mondo dei flussi globali, a-temporali, indifferenziati, ciò che, come il sociale, è sinonimo di quotidiano, storico e locale, non può che diventare marginale, confinato cioè nell'area del sostegno alla povertà. In questo modo *il sociale viene privato del ruolo di ampia agorà* in cui si svolge la scena complessa e articolata rispetto alla quale la politica esercita la sua funzione di indirizzo e orientamento.

Ma proprio la marginalizzazione congiunta del sociale e del politico nel mondo globalizzato rappresenta *un'opportunità per una nuova alleanza* tra gli attori che abitano queste due aree.

### Un cambio di paradigma

Se è vero che la partita della democrazia si gioca oggi più sul terreno della paziente ricostruzione di un senso a partire da esperienze locali in grado di connettere pezzi di società e di connettersi tra loro (vale a dire l'area su cui, come si è detto, il lavoro sociale ha sedimentato pratiche preziose), è anche vero che *di locale si può anche morire* (ossia contemplando il nostro «bel microcontesto» al riparo dalle «macrointemperie») e che tante tessiture locali prendono valore attraverso la progressiva costruzione di direzioni, di orientamenti di senso comuni. In gioco non c'è una banale ridefinizione di confini, di regole di *gentlemen agreement*, tra aree di lavoro o, peggio, tra discipline. Per pensare nuove sinergie tra sociale e politico occorre *un vero proprio cambio di paradigma*, un modo nuovo di guardare le solite cose, cui in questa sede posso solo fare un breve accenno <sup>(11)</sup>.

A mio avviso si tratta di considerare due funzioni interne a un'unica dinamica.

### La politica come integrazione

Una funzione, più nota, concerne la *costruzione di strategie e orientamenti attraverso i quali organizzare e condurre la vita di una società* (è l'attività che abbiamo visto essere tradizionalmente collegata alla politica).

C'è però un'altra funzione, ancora pienamente politica, assai meno riconosciuta della prima, ma tanto fondamentale da esserne la premessa indispensabile. Si tratta della *gestione delle interdipendenze* tra le diverse parti di cui è composta la società. Un lavoro di tessitura e connessione, attento a valutare e a governare le ripercussioni che le modifiche di una variabile in un sottosistema possono produrre sugli altri sottosistemi (e, di conseguenza, sul sistema nel suo insieme).

La mia ipotesi è che questa attività si radichi nella complessa esperienza che ogni persona fa del governo della propria interiorità <sup>(12)</sup>, in particolare della pluralità di cui siamo composti e che rientra in scena, in varie forme, a seconda delle vicende

10 | Questa dinamica inverte la profezia marxiana in modo molto più radicale di quanto lo stesso Marx avesse previsto.

11 | Rimando in proposito a Mazzoli G., *Che cos'è la politica*, in Mazzoli G., Morlini A., *Capire la*

*politica. Vol I. Un'esperienza e un metodo*, EDB, Bologna 1994, pp. 295-341.

12 | Nei primi mesi di vita la nostra interiorità si costituisce attraverso l'interiorizzazione di esperienze di rapporto con l'esterno positive o

che attraversano la nostra vita. Questa, a mio avviso, è la prima, fondamentale e fondante esperienza che facciamo della dimensione politica. Ciò che chiamiamo politica (governo di uno Stato, di un Comune, di un'associazione) porta con sé la memoria, l'impronta di questa esperienza di governo del Sé, avvertita come assolutamente necessaria, faticosa e costantemente esposta al rischio del fallimento.

Se dunque la politica tocca dimensioni interiori così profonde, non dovrebbe stupire la sua capacità di suscitare passioni a «tinte forti»: allo Stato chiediamo di governare i suoi «pezzi interni» (gruppi sociali, istituzioni...) come noi gestiamo (o desidereremmo gestire) il nostro pluralismo interiore<sup>(13)</sup>.

La politica è dunque *una dimensione ubiqua dell'esperienza umana*, riscontrabile a una pluralità di livelli di crescente complessità (coscienza individuale, coppia, famiglia, gruppo, associazione, fino alle istituzioni preposte al governo del corpo sociale nel suo insieme). Poiché le differenze tra questi livelli sono di grado e non di natura, *ogni persona reca inscritta in sé la competenza politica*, benché il suo esercizio sia notevolmente complesso. Questa funzione di connessione e gestione delle interdipendenze è svolta oggi in modo particolare da chi lavora nel sociale, anche se raramente con la consapevolezza di compiere una simile opera.

L'evidenziazione delle due funzioni della politica, che potremmo definire a prevalenza di codice maschile – *orientamento* – e femminile – *connessione-integrazione* –, a mio avviso consente di pensare in modo adeguato le possibili sinergie tra sociale e politico che ho cercato di delineare nelle pagine precedenti.

So bene che a questo punto potrebbero aprirsi disquisizioni infinite rispetto ai confini tra sociale e politico. Tuttavia, poiché non mi appassionano le dispute nominalistiche e non essendo questo l'oggetto centrale della riflessione che qui vorrei proporre, mi limito a ipotizzare che entrambe le funzioni siano interne a un complesso dinamismo socio-politico che non contempla soluzioni di continuità tra sociale e politico.

negative sotto forma di oggetti (buoni e cattivi) che ci popolano (cfr. Klein M., *Scritti* 1921-1958, Bollati Boringhieri, Torino 2006, pp. 197-213 e 227-248). Questo pluralismo interiore in sé non ha nulla di patologico. Tuttavia ci fa paura, perché temiamo di non riuscire a governarlo, e che quindi possa «andare in frantumi» la nostra certezza di essere in-dividui (non divisi). Così spesso cerchiamo di dimenticare, di separare le parti più spiacevoli, più strane, più riottose a lasciarsi integrare in un'immagine unitaria del nostro Sé. La paura della follia, di ritornare a essere un aggregato di funzioni irrelate («Uno, nessuno, centomila») – schizofrenico è, letteralmente, colui che ha la mente in frantumi –, ci porta a scindere alcune parti di noi da noi stessi, a vivere come se non esistessero. La malattia mentale è il non riuscire a conservare un luogo dove, in una quota consistente, questa pluralità interiore, queste parti diverse (incluse quelle «cattive»),

possano essere riconosciute, contenute, integrate e dunque parlare tra loro e con l'esterno (gli «altri»). Posso avvertire di essere plurale solo se c'è un meta-livello che ogni tanto me lo segnala. La funzione dell'Io (o della coscienza) è innanzitutto questa: riconoscere, contenere, integrare e mettere in comunicazione i pezzi del «dentro» tra loro e il dentro col fuori. Si tratta di una funzione eminentemente politica. Cfr. Mazzoli G., *Che cos'è la politica*, op. cit., pp. 315-316.

**13** | Quando si dice di certi uomini politici che sono degli «statisti», si riconosce loro di saper cogliere (al contrario degli illuministi e dei terroristi di ogni epoca) i colori e i sapori che queste dimensioni profonde assumono nel sottosuolo della coscienza collettiva, di saper «futare» la storia, captando come raddomanti le richieste di novità e quelle di contenimento, intuendo il grado di cambiamento sopportabile per un popolo in una data situazione.



Gino Mazzoli

# Cittadini invisibili in esodo silente dalla cittadinanza

## I vulnerabili terreno di incontro tra sociale e politico

**L'allargamento a perdita d'occhio dell'area della vulnerabilità non è solo una questione di welfare, bensì apre un problema politico: una nuova maggioranza non si sente più rappresentata e slitta silenziosamente fuori dalla cittadinanza. È un rischio per la democrazia, ma anche un'opportunità per riattivare percorsi partecipativi, tra società civile e istituzioni, a partire dal «fronteggiamento» di problemi quotidiani. Nella consapevolezza che costruire spazio pubblico non è solo un dovere ma anche un diritto.**

La trasformazione epocale che stiamo attraversando segnala un'emergenza che si propone come terreno particolarmente adatto allo sviluppo delle sinergie tra sociale e politico prima delineate: si tratta delle nuove vulnerabilità<sup>(1)</sup> che attraversano strati sempre più ampi della popolazione.

### Chi sono i vulnerabili?

Personalmente trovo discutibile la *reductio ad welfare* di queste nuove povertà, che prevale nelle riflessioni sui servizi socio-assistenziali.

Secondo questa posizione l'area dei vulnerabili (asurta agli onori della cronaca a motivo della crisi economico-finanziaria del 2009) coinciderebbe con quella dei «quasi marginali», dei penultimi, esplosa numericamente a fronte della caduta di alcune protezioni sociali.

A favore di queste persone sarebbe necessario un rafforzamento dei diritti di cittadinanza (in particolare rispetto alla classica triade casa-lavoro-istruzione) attraverso interventi normativi ed economici.

Sono invece convinto che il fenomeno sia molto più ampio e con radici molto profonde, e in questo senso sia un evento politico che una lettura tutta «welfaristica» rischia di impoverire rispetto alla consapevolezza

1 | Negri N., Saraceno C., *Povert  e vulnerabilit  sociale in aree sviluppate*, Carocci, Roma 2003.

dei rischi involutivi per la democrazia, ma anche delle potenzialità innovative delle pratiche di partecipazione che questa vicenda veicola.

## Un intenso traffico tra i diversi ceti sociali

Nel mio lavoro ultraventennale di consulenza, ricerca e formazione verso i servizi di welfare in diverse regioni del nostro Paese, ho raccolto dalla fine degli anni '90 testimonianze, racconti, episodi che si differenziano nettamente da quelli che incontravo vent'anni fa.

In queste storie c'è un intenso traffico tra i diversi ceti sociali. Un andirivieni che spiazza i luoghi comuni: spesso chi scivola verso il basso sono gli autoctoni (anziani o *over 50* senza più lavoro, disorientati dal paesaggio urbanistico e demografico terremotato), mentre non è infrequente incontrare immigrati con esercizi commerciali attivi, reti sociali più solide e soprattutto una visione del futuro più carica di speranza.

Insomma, nel via-vai spesso i più disorientati sembrano essere gli italici: hanno una casa, un lavoro, spesso un titolo di studio, ma faticano ad «arrivare alla fine del mese»<sup>(2)</sup>.

- «Fino al 15 del mese vendo bistecche, poi quasi solo trippa». (Un macellaio)
- «Adesso al Centro d'ascolto Caritas arriva gente che tenta il suicidio per la prima rata di mutuo non pagata: forse sarebbe meglio che ci orientassimo su questa fascia più grigia, perché i poveri *strong* – i barboni e le prostitute – hanno più il 'fisico' per stare sulla strada». (Un volontario di un centro d'ascolto Caritas)
- Un questionario rivolto da un'Università del Nord Italia a 250 neo-abitanti (apparentemente benestanti) di un quartiere, ha evidenziato come questi fossero sì proprietari di case, ma quasi tutti con mutui quarantennali, e come avessero acceso ciascuno da un minimo di due a un massimo di sette mutui (o sistemi di pagamento rateizzati) per i motivi più svariati (dall'acquisto della «parabola» al matrimonio di un parente al Sud).
- L'assistente sociale di un Comune mi racconta disorientata dell'aumento impressionante di cittadini che si rivolgono al suo servizio con evidenti problemi economici (ad esempio, la richiesta di un contributo per pagare l'assicurazione dell'auto), ma verbalizzando un altro problema: la non comprensione/accettazione del fatto di essere persone con un diploma, un lavoro e una casa e non riuscire a far fronte a spese così elementari. Dice l'assistente sociale: «Sembrano casi di regressione cognitiva: è come se avessero perso la competenza a fare i conti di casa; hanno acquistato troppe cose rispetto alle loro possibilità».

Queste situazioni parlano di persone che, pur partendo da una condizione economica decorosa, scivolano silenziosamente verso la povertà a motivo di eventi biografici che fino a pochi anni fa appartenevano alla sfera della naturalità dello svolgimento di un'esistenza, e che oggi provocano spesso nelle famiglie dei veri e propri smottamenti tellurici a causa non solo dell'insufficienza delle protezioni del

2 | Cfr. ISTAT, *Rapporto sulla povertà relativa nel 2007 in Italia* e CENSIS, *Rapporto 2008*.

welfare, ma soprattutto per l'evaporazione dei legami sociali.

Pensiamo ad esempio:

- all'insorgere improvviso di una malattia o di una situazione di invalidità permanente in chi rappresenta la principale fonte di reddito in una famiglia;
- all'uscita, pur temporanea, dal mercato del lavoro di persone sui cinquant'anni;
- alla situazione di anziani che invecchiano senza avere figli in grado di sostenerli;
- a donne separate con figli e con scarse reti parentali e sociali;
- a coppie che passano improvvisamente dal poter contare su due genitori in grado di accudire i nipoti al fare i conti con due anziani invalidi da assistere.

Queste situazioni faticano a essere intercettate sia perché i disagi che le attraversano restano perlopiù invisibili <sup>(3)</sup> rispetto al mandato istituzionale assegnato ai servizi, sia perché le persone portatrici di questi disagi provano vergogna a esplicitare la nuova condizione in cui si vengono a trovare, poiché tale ammissione contrasterebbe con l'ideologia performativa dominante (si temono le «stimate» del *fallito* che il ricorso ai servizi sembra automaticamente assegnare nell'immaginario collettivo).

## Uno tsunami socio-culturale

Proviamo ora a connettere gli indizi: vergogna a chiedere aiuto anche se si è in stato di forte difficoltà, timore del marchio di «fallito», «disabilità» cognitive che crescono rispetto alla tenuta del bilancio familiare, aumento esponenziale degli acquisti rateali... Le tracce consentono di formulare l'ipotesi che, ben al di là della crisi economico-finanziaria del 2009 o dell'indebolimento degli *airbag* dello Stato sociale, sia in gioco un cambiamento culturale molto profondo. Uno tsunami socio-culturale ha «silenziosamente sconquassato» il nostro pianeta negli ultimi vent'anni, riconfigurando in modo radicale la geografia delle povertà. La recente crisi finanziaria ha soltanto messo in luce – e in molti casi esasperato – ciò che si è andato senza clamore depositando nella vita quotidiana della maggioranza delle famiglie.

Gli elementi in gioco sono molteplici: dal delirio di onnipotenza dell'uomo moderno incarnato nella razionalità strumentale svincolata dal controllo sui fini <sup>(4)</sup>, all'idolo tecnologico <sup>(5)</sup> che con la sua violenza semplificante ci obbliga a una velocità e una performatività innaturali, insieme alla negazione di ogni fragilità, potenzialità, gradualità e soprattutto alla impensabilità del futuro.

Mi sembra però che Alain Ehrenberg <sup>(6)</sup> abbia colto un punto dirimente. Si tratta

3 | Più volte su questa rivista ho fatto riferimento a una trasformazione profonda dei disagi delle persone, all'allargamento di un'area grigia tra agio e disagio conclamato, definita come «disagio invisibile» (cfr. in particolare *La crisi generale dell'impegno sociale*, in «Animazione Sociale», 8/9, 2008, pp. 39-48). Rispetto a depressioni, situazioni psichiatriche *borderline*, anoressie, bulimie, alzheimer, malattie autoimmuni, disabilità conseguenti a traumi da incidenti stradali (disagi aumentati in maniera molto consistente negli ultimi 15 anni, che attraversano un numero

crescente di famiglie non appartenenti all'area degli utenti abituali dei servizi) le politiche sociali sono chiamate a costruire nuove letture, nuovi mandati e nuovi prodotti.

4 | Taylor C., *Il disagio della modernità*, Laterza, Bari-Roma 1994.

5 | Tutte le opere di Umberto Galimberti vanno in questa direzione.

6 | Ehrenberg A., *La fatica di essere se stessi*, Einaudi, Torino 1999 e Id., *La società del disagio*, Feltrinelli, Milano 2010.

del passaggio – più ampio e profondo della globalizzazione dei mercati –, avvenuto in Occidente con il '68, da un immaginario collettivo basato sul rispetto di regole e disciplina, in cui il conflitto dell'individuo era tra il proprio desiderio e ciò che era vietato, a un regime culturale formalmente più libertario, ma dominato dall'imperativo rivolto all'individuo di autorealizzarsi, di «essere se stesso» (assediato da una miriade di opportunità e con l'obbligo implicito di coglierle tutte) e senza le protezioni (forti, ma visibili) del regime culturale precedente.

«Impossible is nothing» recita un famoso spot, che incarna la nuova teologia invisibile e indicibile che si è installata nel nostro immaginario.

Tutto è nostra disposizione («basta un clic!»).

Salvo che «la voce» aggiunge: «Se però non ti realizzi pienamente, che uomo, donna, bambino, professionista, ecc., sei?». È come se una radicalizzazione dell'individualismo si fosse rivolta contro l'individuo, sovraccaricandolo di responsabilità <sup>(7)</sup>.

L'uomo contemporaneo vive la lacerazione tra la constatazione dell'esistenza di opportunità illimitate e la consapevolezza di avere dei limiti, del fatto cioè che non tutte queste opportunità possono essere colte.

La tensione dunque è tra la consapevolezza che essere pienamente se stessi significa accettarsi con le proprie fragilità e la richiesta del pensiero dominante, secondo cui essere se stessi significa «andare oltre se stessi» – in senso estremisticamente nietzschiano –, avere intraprendenza, flessibilità, capacità di adattamento, padronanza di sé in misura illimitata.

La depressione (musica di fondo della nostra società) è il disturbo psicologico conseguente a questa situazione (insieme all'iper-eccitazione, tramite droghe o attivismo, che ne è la patologia sorella e speculare); infatti è la malattia più diffusa nell'Occidente fino dagli anni '70 <sup>(8)</sup>.

## Le ricadute sulla vita quotidiana

Le conseguenze di questa nuova condizione sono facilmente immaginabili: un'esistenza trafelata, la percezione di costante inadeguatezza rispetto alla perfezione del modello macchinico (l'ansia da prestazione ha sostituito la nevrosi da eccesso di compressione normativa), una vita perennemente al di sopra dei nostri mezzi, l'indebitamento crescente, lo spaesamento rispetto a un contesto in cui non ci si riconosce più, ma soprattutto l'assenza di luoghi per rielaborare queste difficoltà, a motivo dell'evaporazione dei legami sociali <sup>(9)</sup>.

7 | Risulta profetico lo spettacolo di teatro-canzone del 1977 *Libertà obbligatoria* di Giorgio Gaber (in particolare la canzone *Si può*).

8 | Ehrenberg A., *La fatica di essere se stessi*, op. cit., p. 3. La percentuale di adulti europei che hanno sofferto di una forma di malattia mentale nell'ultimo anno è stimata intorno al 27%. Cfr. *Improving the Mental Health of the Population. Toward a Strategy of Mental Health for the European Union*,

Green Paper, 2005.

9 | Per un'analisi più ampia di questa nuova situazione culturale rimando a quanto ho scritto in *Una società che chiede grandi prestazioni*, in A.A.Vv., *In precario equilibrio. Vulnerabilità sociali e rischio di povertà. Un'osservazione a partire dal quartiere di San Salvario di Torino*, Osservatorio delle povertà e delle risorse della Caritas diocesana torinese, EGA, Torino 2009.

È questo immaginario diffuso e pervasivo che produce la paralisi nella richiesta d'aiuto e le regressioni cognitive che portano ad acquistare abiti firmati per sé e per i figli anche quando il conto in banca è sempre più «in rosso». Ed è questa diffusione, questo radicamento che consente di ipotizzare un'estensione del fenomeno della vulnerabilità ben oltre l'area dei «penultimi». Mi sembra perciò più corretto parlare di «ceto medio impoverito»<sup>(10)</sup>.

Per decenni una società dei 2/3 sufficientemente agiata (o comunque sufficientemente protetta dagli *airbag* del welfare e corroborata da reti familiari e sociali) è stata chiamata a occuparsi di persone marginali ed emarginate. Oggi la «vulnerabilità» sembra mostrare l'assenza di soluzioni di continuità tra ceto medio, ceti popolari e soggetti marginali.

La distinzione, che a volte viene proposta, tra «vulnerabilità percepita» e «vulnerabilità reale», mi appassiona poco. Poiché infatti il sociale è costruito dagli immaginari che permeano le persone<sup>(11)</sup>, se alcune, a torto o a ragione, si sentono vulnerabili, precarie, a rischio di rotolare nella china della povertà, si comporteranno come se lo fossero realmente. Ad esempio, imprecaando contro lo Stato che non le vede e non le aiuta, oppure organizzando manifestazioni contro l'apertura di un centro per immigrati (ritenuti una minaccia per il proprio stile di vita).

La società dei 2/3 sembra stia ritornando a collocarsi, come negli anni '50, sulla povertà o comunque sulla sua soglia, in una zona in cui si sente intensamente la precarietà del benessere – o del *quasi-benessere* – attuale.

I cosiddetti «vulnerabili» sono (o meglio, *siamo*) diventati la maggioranza degli occidentali che vivono questi anni come un inarrestabile declino da cui difendersi. Allo stesso tempo una moltitudine di poveri (o *quasi-poveri*) provenienti da ogni punto del globo si affolla in Occidente con il proprio zaino di speranze e ambivalenze, di progettualità e distruttività. È questa la grande trasformazione che ci ha consegnato la fine del ventesimo secolo.

## Una riconfigurazione del welfare...

Questa nuova situazione apre il problema di una riconfigurazione complessiva del welfare.

- Se i nuovi vulnerabili hanno spesso casa, lavoro e titolo di studio, entra in crisi l'approccio tradizionale del welfare che presupponeva una società più statica e un cittadino dotato di potenzialità (e di reti), ma impossibilitato a esprimerle a causa della deprivazione di opportunità; di conseguenza l'investimento sulla triade casa-lavoro-istruzione era visto come fattore di produzione automatica di coesione.
- Se i vulnerabili sono attraversati da problemi poco visibili con le categorie tradizionali di lettura a disposizione dei servizi, occorre compiere uno sforzo culturale

10 | Il periodico francese «Nouvel observateur» del 7/12/2006 ha definito il ceto medio come «nuovo proletariato».

11 | Cfr. Berger P. L., Luckmann T., *La realtà come costruzione sociale*, il Mulino, Bologna 1967;

Giust-Desprairies F., *L'imaginaire collectif*, Erès, Paris 2003; Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A. (a cura di), *Dizionario di psicopsicologia*, Cortina, Milano 2004 (in particolare le voci «Rappresentazione e immaginario» e «Castoriadis»).

per rivisitare tali categorie. Ad esempio, in una situazione in cui la zona grigia tra agio e disagio conclamato sembra essere diventata la più vasta, ha ancora senso mantenere una distinzione netta tra prevenzione e intervento?

- Se i vulnerabili si vergognano a chiedere aiuto, servizi impostati come luoghi in cui si attende che l'utente vi si rivolga saranno sempre meno adeguati a intercettarli. Invece, occorre pensare a servizi mobili (lavoro di strada, centri di ascolto itineranti) in grado di incontrare le persone e i loro problemi in occasioni informali, non percepibili come assistenziali e terapeutiche, basate essenzialmente sul fronteggiamento di problemi quotidiani, apparentemente piccoli (il bilancio familiare, gli acquisti rateizzati, il modo con cui si fa la spesa, le vaccinazioni dei figli...) e sull'allestimento di occasioni di convivialità, perché possa ricostruirsi (o non disperdersi) quel tessuto di reciprocità di senso, in assenza del quale anche l'offerta di opportunità rischia di cadere nel vuoto.

Ciò richiede di re-interpretare il principio, permanentemente valido, dell'universalità del welfare: come a fronte dell'aumento dei disoccupati è lecito ricordare al sindacato di non tutelare solo gli occupati, così è corretto chiedersi se è giusto che il 90% del budget dei servizi vada a favore di una ristretta cerchia di situazioni – che hanno il vantaggio di essere facilmente identificabili attraverso i codici attuali a disposizione dei servizi o di avere il coraggio/l'abitudine a chiedere aiuto –, mentre stanno crescendo innumerevoli percorsi individuali di scivolamento verso la povertà.

Anche la giusta rivendicazione di nuovi e più articolati diritti di cittadinanza deve misurarsi col fatto che un diritto non vige solo perché è sancito da una norma scritta sulla carta, ma soprattutto – e in particolar modo nel caso di diritti promozionali come quelli di cittadinanza – diventa concretamente esigibile solo c'è consenso sociale intorno al fatto che quell'oggetto debba essere tutelato o promosso, vale a dire se esiste un *ethos* sociale diffuso che veicola i valori di cui la norma giuridica vuol farsi garante. In altri termini, mentre è cruciale continuare a battersi perché principi più avanzati vengano affermati nella legislazione, la nuova situazione sociale esige che si ricostituiscano le condizioni di «movimento» perché la società civile, le famiglie, gli individui, possano sentire, comprendere e fare propri i principi per cui ci battiamo e i diritti che dovrebbero incarnarli, principi e diritti che oggi la maggioranza dei cittadini sembra non essere in grado di vedere, sepolta da una temperie culturale che privilegia l'individuale e il privato rispetto al sociale e al pubblico. In sostanza, se i legami sociali evaporano, si disperde con essi la possibilità di tutela e promozione dei diritti di cittadinanza.

Ovviamente mi guardo bene dal mettere in discussione il principio della giustizia distributiva. Semplicemente rispetto alla nuova condizione venutasi a creare, credo vadano aggiunte nuove *attenzioni* rispetto a quelle – non dismissibili – relative alle tutele normative ed economiche tradizionali.

### **...ma soprattutto della politica**

Ma l'esplosione dei vulnerabili pone soprattutto un problema di natura politica. Il ceto medio impoverito si presenta come il *target* intorno al quale si vincono o si perdono le elezioni (lo è del resto da vent'anni negli Stati Uniti). È come se si

fosse costituita un'area di *cittadini invisibili che stanno scivolando verso la povertà* e al contempo, non sentendosi visti dallo Stato in questa loro condizione, sono *in silenzioso esodo dalla cittadinanza*.

I vulnerabili, pur essendo ormai stimati essere la maggioranza nella nostra società, si sentono minoranza, nel senso etimologico del termine: si vivono come dei *minores* rispetto ai *majores*, ai maggioranti, a chi ha più influenza (anche i servi della gleba in fondo sapevano di essere maggioranza numerica).

Non è una novità che nella società vi sia una minoranza di persone socio-politicamente attive (nei partiti, sindacati, nell'associazionismo, nelle amministrazioni locali) e una maggioranza prevalentemente passiva, o che comunque conferisce alla minoranza il mandato di rappresentarla. Ciò che si è in profondità modificato negli ultimi vent'anni è la *relazione di rappresentanza* che è andata progressivamente perdendo di intensità.

Della scomparsa delle sezioni di partito si è detto poc'anzi, del nomadismo delle appartenenze associative si è molto scritto. Meno nota è la scissione «ideologica» di numerosi aderenti ai sindacati: molte persone, iscritte a CGIL o CISL in quanto organizzazioni performative nell'ottenere condizioni retributive e contrattuali significative, votano Lega Nord perché la ritengono il partito con le idee migliori sull'immigrazione. Questo affievolimento del legame di rappresentanza pone un problema inedito alla minoranza<sup>(12)</sup> che si siede ai tavoli concertativi per prendere decisioni intorno ai problemi della collettività (locale, regionale, nazionale): quanto può identificarsi la maggioranza in quelle decisioni? Affondano qui le radici dell'esodo dei vulnerabili dalla cittadinanza.

### Una nuova maggioranza silenziosa

Questa transizione silenziosa non è necessariamente sinonimo di inazione. La paura crescente (che spesso è l'anticamera della disperazione) rende quest'area di cittadini permeabile da letture semplificatorie delle trasformazioni in atto, che si traducono spesso in una «caccia all'autore». Sono infatti i vulnerabili, non i benestanti, che organizzano le ronde contro gli extracomunitari, che spesso troviamo al traino delle forme più svariate che assume la partecipazione «contro» (i comitati più rissosi e distruttivi).

L'area dei vulnerabili sta sviluppando, rispetto al rapporto con le istituzioni e coi soggetti sociali e politici attivi, uno schema di lettura binario: *noi/voi*, dove *noi* sta per «poveri cittadini colpiti da nuovi disagi e nuove povertà che nessuno riesce a vedere e comprendere» e *voi* sta per «quelli che si fanno le cose loro con i soldi

12 | Questa minoranza non è composta solo da partiti, sindacati e istituzioni, ma anche dalle organizzazioni del terzo settore più strutturate che spesso tendono a escludere le associazioni con minori livelli di formalizzazione. Cfr. G. Pizzanelli, *Alcune note di commento alla legge regionale Toscana che promuove la partecipazione all'elaborazione delle politiche regionali e locali*,

in «Regione e governo locale», 1, 2008, p. 140). L'autore sostiene che nei processi partecipativi promossi dalle istituzioni «spesso le forme organizzate della società civile tendono a far registrare una maggiore presenza, col rischio che sia premiata chi ha più dotazione di *voice* sia per accedere alle arene della partecipazione, sia per incidere più massicciamente».

pubblici», dove all'interno delle *cose loro* stanno tutti i tipi di progetti sociali che, ancorché partecipati, non prevedono una co-costruzione iniziale degli obiettivi con i destinatari, e dove tra i *quelli* vengono collocati alla rinfusa, in un'unica genia, Stato, Regioni, Enti locali, aziende sanitarie locali, partiti, sindacati, terzo settore.

Così, chi ha a cuore il bene comune della comunità, non può non porsi il problema del coinvolgimento di questa maggioranza di vulnerabili, silente, ma assai diversa della maggioranza silenziosa di cui spesso si è parlato in Italia nella storia del dopoguerra: quella maggioranza era composta da persone conservatrici, che abitavano un contesto sociale più stabile e che non mettevano in questione l'appartenenza allo Stato; la novità odierna consiste nel fatto che *gli attuali cittadini passivi, in quanto economicamente ed esistenzialmente esasperati, sono francamente ostili allo Stato e dunque sensibili a messaggi semplificanti, potenzialmente eversivi*.

### Costruire spazio pubblico è un diritto

Tutto ciò costituisce anche una grande *opportunità*: infatti questa tipologia di persone è in cerca di appartenenze, e dunque se può venire attratta da scorciatoie illusorie, può anche essere persuasa da un approccio in grado di rassicurare senza illudere; ma soprattutto è ricca di risorse carsiche, verso le quali occorre un investimento specifico per accompagnarle nel rendersi meno latenti.

Si delineano a questo proposito *due importanti correlazioni tra diritti e doveri* nel rapporto cittadini-Stato:

- il diritto di una consistente fascia sociale (un ceto medio impoverito che tende ad autoescludersi dalla cittadinanza) a venire re-inclusa e accompagnata, tramite percorsi partecipativi, all'interno dell'agorà sociale e il corrispettivo dovere delle istituzioni di compiere questo accompagnamento con competenza e discrezione;
- il diritto (oltre che il dovere) del cittadino di partecipare alla costruzione dello spazio pubblico e il correlativo dovere dello Stato – sancito dalla Costituzione – di riconoscere l'esistenza e garantire lo sviluppo dei corpi intermedi (è evidente come tale diritto possa venire invalidato, con le migliori intenzioni<sup>(13)</sup>, da un eccesso di presenza dei servizi pubblici<sup>(14)</sup>).

### Una nuova mappa dei cittadini

La considerazione dell'area dei vulnerabili ha un valore euristico così potente da consentire di costruire una mappa di tipologie di cittadini in grado di suggerire nuove piste di lavoro sociale e politico.

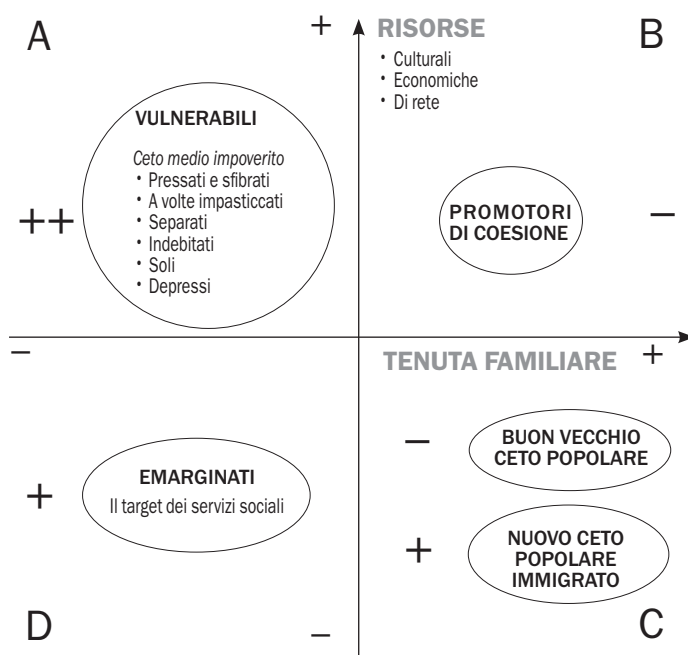
13 | *Con le migliori intenzioni* è il titolo di un libro scritto dal regista Ingmar Bergman (da cui è stato tratto un omonimo film di Billie August) in cui racconta, parlando della propria vita, di come si possano commettere le più terribili nefandezze educative, agendo in buona fede, per il bene dell'altro.

14 | Ivan Illich ha messo in guardia ancora pochi

anni fa dal rischio di affidare la cura del sociale e dell'educativo a professionisti che rischiano di diventare «menomanti» (cfr. Illich I., *Disoccupazione creativa*, Boroli, Milano 2005). Del resto anche il welfare scandinavo non è esente da questo rischio di deprivazione dell'imprenditorialità del civile.



La Fig. 1 è stata costruita collocando sull'asse verticale le varie risorse (economiche, culturali e di rete – si fa riferimento in questo caso a reti sociali, di vicinato, associative, ecc. di cui dispongono le persone), mentre sull'asse orizzontale è visualizzato il livello di tenuta della famiglia (riferito non solo a separazioni e divorzi, ma anche alla rete familiare cui può fare riferimento il singolo).



I segni + e - indicano gli aumenti e le diminuzioni quantitative.

Fig. 1 - La nuova mappa dei cittadini

Fino a vent'anni fa si potevano distinguere abbastanza nettamente due aree:

- da un lato *cittadini indigenti*, portatori di disagi evidenti;
- dall'altro lato *cittadini in grado di «farcela da soli»* di fronte a difficoltà e imprevisti, in buoni rapporti con le istituzioni e, anche in assenza di consistenti risorse culturali ed economiche, dotati di un ragguardevole patrimonio di reti.

### Alcune tipologie

- La *prima area* (quadrante D nella figura) che da sempre costituisce il target dei servizi sociali, negli ultimi vent'anni si è andata cronicizzando; le persone faticano a uscirne, soprattutto a motivo dello sbriciolamento dei legami di vicinato e di una crescente e diffusa intolleranza verso le fragilità che ha reso le nostre comunità locali sempre meno ospitali.
- La *seconda area* ha sempre avuto al suo interno due strati: *un ceto più istruito e be-*

*nestante* – con una funzione in genere di traino e leadership – (*quadrante B*) e un *ceto popolare* – prevalentemente esecutivo e oggi monogenerazionale: anziano – (*quadrante C, in alto*), uniti da una caratteristica in genere poco considerata nelle analisi sociali: *la tenuta interna alla famiglia*. È questa l'area che ha da sempre fornito le *risorse* più importanti per le varie forme di imprenditorialità politica, sociale ed ecclesiale presenti nelle comunità locali e che oggi va restringendosi sul piano numerico.

- Le velocissime e tumultuose trasformazioni che caratterizzano la nostra epoca hanno prodotto un restringimento consistente di questo gruppo di cittadini, favorendo la crescita di una *terza*, sempre più vasta, *area*: si tratta di quelli che abbiamo definito *vulnerabili* (*quadrante A*) e le cui caratteristiche si possono ricapitolare nel modo seguente: persone in genere proprietarie di un'abitazione, con un titolo di studio che va oltre la scuola dell'obbligo, con un reddito da lavoro e tuttavia spesso con una condizione economica traballante, perché, fortemente permeate dalla cultura dominante del *no limits*, vivono al di sopra dei propri mezzi (a diversi livelli di reddito e di status sociale), facendo un consistente ricorso ad acquisti rateali di ogni tipo. Quest'area – che va da chi «non arriva alla quarta settimana» e tenta la fortuna all'Enalotto, a chi ha una condizione economica migliore, ma si impasticca e tenta la fortuna in Borsa – presenta alcuni tratti trasversali ricorrenti: scarsa tenuta interna alla famiglia; debolezza delle reti parentali e di vicinato; difficoltà (vergogna) nel chiedere aiuto; posizione ostile verso le istituzioni, sulle quali si scarica lo smarrimento dovuto all'incapacità di darsi ragione di un tenore di vita che non è mai all'altezza delle aspettative e delle opportunità che ci circondano, e che rischia di scivolare (o sta scivolando) verso la povertà.

- Una *quarta* e ultima *area* (anch'essa in crescita numerica) è composta da cittadini immigrati con una buona tenuta interna al contesto familiare (*quadrante C, in basso*). Si tratta di nuove importanti risorse (ancora poco viste da chi ha responsabilità politiche e sociali) che stanno riconfigurando le caratteristiche del *ceto popolare*, rendendolo più «meticcio» (è tra queste persone che troviamo, rispetto alla media delle famiglie italiane, una visione molto più ottimistica del futuro, una maggiore capacità di sperare, una poco scalfibile tenacia). Le due polarità di questo *ceto* (autoctoni e immigrati) vivono spesso giustapposte (contigue spazialmente, ma poco integrate), pur essendo accomunate da tratti fondamentali: buona tenuta familiare, forte consistenza delle reti sociali, scolarità e reddito non elevati.

### Trend critici e strategie

La mappa delle tipologie di cittadini qui tratteggiata apre ad alcune *considerazioni strategiche* di non poco conto.

I trend in gioco tra i vari quadranti della figura in questo momento sono tutti negativi, segnalando passaggi:

- da B ad A (per ottundimento da clima culturale segnato dalla «teologia del *no limits*»);
- da C a D (per impoverimento dei ceti popolari sotto i colpi della crisi);
- e soprattutto da A verso D (a causa di una vita condotta al di sopra delle proprie possibilità, della povertà di reti sociali e della vergogna a chiedere aiuto).

Al riguardo basta fare «due conti demografici in tasca» alle Amministrazioni locali per mostrare la portata di questo cambiamento.

Proviamo a immaginare un Comune di 10.000 abitanti e una città di 200.000 abitanti. L'area dei cosiddetti «marginali cronici» si attesta mediamente intorno all'1% della popolazione. Se il raddoppio di quest'area costituisce un passaggio dall'1 al 2% (200 o 4.000 persone a seconda dei due contesti comunali presi in esame) non suscettibile di produrre smottamenti tellurici nella percezione collettiva della povertà, il «salto» da 0 al 15% di persone (1.500 o 30.000) dal quadrante A verso quello D (povertà conclamata) significherebbe una vera e propria rivoluzione epocale nella comunità locale, anche sul piano del *consenso* politico.

La crucialità del lavoro con i vulnerabili si mostra proprio intorno a questo aspetto: intercettarli può produrre nuove risorse per gestire i problemi, innescando un circolo virtuoso all'interno di un sistema di trend negativi; non intercettarli (sulla base di obiezioni procedurali-metodologiche-ideologiche, o anche in base a persuasivi calcoli di carico di lavoro) significa far crescere al contempo un numero impressionante di nuovi poveri e un'erosione progressiva delle basi del consenso politico.

Sul piano strategico poi, mentre i «marginali» – quadrante D – sono spesso come un pozzo senza fondo (si paga una bolletta della luce, ma bisognerebbe pagarla per tutto l'anno; si mette una persona in albergo in attesa che trovi un appartamento, ma quasi sempre non riuscirà mai a pagarsi l'affitto, fino a sviluppare forme di dipendenza infinita verso i servizi), i «vulnerabili» in primo luogo *rappresentano un'area ancora ricca di risorse partecipative per la comunità*, in secondo luogo *fanno opinione*, contribuendo in modo significativo a costruire l'immagine delle istituzioni.

Ciò che qui si propone non significa dimenticare gli ultimi per occuparsi solo dei penultimi e dei terzultimi; ma rappresentarsi che, a fronte di risorse finanziarie in decrescita e di un numero crescente di poveri vecchi e nuovi, lavorare per far crescere nuove risorse tra i vulnerabili significa:

- creare un contesto sociale più ospitale anche per gli ultimi, evitando la segregazione dei marginali nell'area di intervento dei servizi e restituendo alla collettività la domanda cruciale: «Che cosa vogliamo fare con queste persone che non ce la fanno?»;
- evitare che legioni di quartultimi, terzultimi e penultimi arrivino a secernere un numero ingestibile di ultimi.

Gino Mazzoli

# Arricchire l'intelaiatura della democrazia

## Ri-orientare l'immaginario in cui siano immersi

**Il principale problema politico che abbiamo di fronte è quello di ri-orientare l'immaginario iperprestativo in cui siamo immersi. È questa la precondizione per invertire la prevalente tendenza oligarchica. Servono però nuovi dispositivi organizzativi per articolare e arricchire l'intelaiatura della democrazia, innovando stili partecipativi diffusi che segnalano evidenti limiti. Quali percorsi possono promuovere sia le istituzioni pubbliche che la società civile per andare oltre la partecipazione dei soliti noti?**

Il problema, anche e soprattutto politico, che pone la nuova situazione che ho cercato di descrivere nelle pagine precedenti, consiste nel fatto che, se le persone sono spinte a vivere al di sopra dei propri mezzi, la questione centrale diventa disinnescare e ri-orientare l'immaginario in cui siamo immersi.

Ma disinnescare un immaginario quotidianamente depositato in noi dal «silenziosamente assordante» lavoro mediatico, non è un'impresa semplice, come ha mostrato in modo esemplare il film Matrix <sup>(1)</sup>. È, né più né meno, tutto il problema che la politica è chiamata ad affrontare.

Le perversioni della società globalizzata non si affrontano solo con le diagnosi scenaristiche e i provvedimenti legislativi; vanno assunte nel normale svolgersi delle esistenze che le persone conducono e dei problemi che le attraversano. Le nostre speranze di cambiamento sono legate alla nostra capacità di *allestire contesti in grado di ri-orientare l'immaginario delle persone*. Operazione realizzabile soltanto a partire dal

1 | La difficoltà di questa impresa è mostrata dalla scena finale del film, quando il protagonista, una volta neutralizzati gli agenti nemici e compreso il meccanismo profondo che produce l'illusione che il mondo sia pulito e soleggiato mentre in realtà è cupo e inquinato, esce in strada e si trova in mezzo a uomini che procedono come automi con un microchip (responsabile dell'allestimento di questa illusione) inserito nella testa. È più o meno questa la condizione con cui deve fare i conti qualsiasi esperimento che oggi si proponga di innovare le routine sociali.

fronteggiamento di problemi quotidiani intorno ai quali è possibile aprire spazi di riflessione sul senso di questa vita «dopata». Le nuove povertà del terzo millennio si propongono dunque anche come grande opportunità per disinnescare il pensiero unico attraverso la costruzione di nuove risposte locali sul piano dei servizi di welfare che possono rappresentare al contempo l'inizio di una nuova stagione della partecipazione politica.

È come se in ogni iniziativa partecipata di sostegno alle nuove vulnerabilità fossero presenti *due livelli di prodotto*. Il primo è più visibile e immediatamente percepibile: ad esempio, un percorso sul bilancio familiare è un modo per risparmiare sulle bollette di luce, gas e acqua. Il secondo è più implicito, ma è quello decisivo: mentre discutiamo del bilancio familiare, riflettiamo insieme su come spendiamo i nostri soldi e soprattutto su come gestiamo la bulimia da opportunità che occhieggiano da ogni dove, su come facciamo i conti col limite dentro la cultura che induce la negazione di ogni limite.

Ogni situazione di incontro con i vulnerabili è un'opportunità per attivare un percorso di ascolto, aggancio e attivazione collaborante, ma è anche e soprattutto un «pretesto» per tentare un ri-orientamento dell'immaginario e, di conseguenza, per la costruzione di legami sociali dotati di senso.

## Tra lobby e concertazioni locali

Se è decisivo coinvolgere i vulnerabili all'interno di percorsi partecipativi, occorre entrare più nel merito di come realizzarli. Finora abbiamo guardato la scena prevalentemente dal punto di vista dei cittadini. È importante però vedere le cose anche assumendo lo sguardo delle istituzioni, in particolare della Pubblica amministrazione (intesa come l'insieme di «politici» e «tecnici»).

Il tema «partecipazione dei cittadini alle decisioni della Pubblica amministrazione» è oggi attraversato da una (probabilmente ineludibile) ambivalenza:

- da un lato nel confronto politico pubblico la partecipazione viene *auspicata*, poiché si recrimina sulla deriva lobbistico-oligarchica della democrazia e dei partiti politici, auspicando una ripresa della partecipazione, anche se in genere senza individuare con precisione strumenti adeguati;
- dall'altro lato in sedi più interne (fra decisori politici e tecnici) la partecipazione dei cittadini viene spesso *temuta*, in quanto si segnalano sia i suoi rischi degenerativi (rissosità e posizione anti-istituzionale dei comitati), sia l'incompatibilità tra i tempi lunghi dei processi partecipativi e la cogenza dei tempi della Pubblica amministrazione, sia infine la moltiplicazione delle sedi partecipative che rende difficile il loro coordinamento e il loro utilizzo concreto per individuare piste di lavoro rispetto a problemi tecnicamente molto complessi.

Oggi assistiamo a *tre processi* che stanno modificando profondamente il lavoro della Pubblica amministrazione, ma anche la scena della democrazia:

- i *processi* sociali, economico-tecnologici, culturali e politici si sono *velocizzati*;
- gli *oggetti* di cui le organizzazioni (tutte le organizzazioni, ma soprattutto quelle politiche) si occupano, si sono enormemente *complessificati*;

• i *soggetti* in campo nei processi sociali e politici si sono *moltiplicati*.

La moltiplicazione della velocità dei processi e della complessità degli oggetti eccede le capacità di controllo di qualsiasi «centro» (nazionale o internazionale). Per questo la costruzione delle decisioni nelle società complesse richiede sempre più, a tutti i livelli, *processi concertativi* tra attori collocati in gradazioni molto diverse nella scala dei poteri gerarchici e dei livelli di formalizzazione.

In un tempo di trasformazioni epocali è inevitabile che i diversi poteri da cui è popolata la scena sociale e politica vadano ridefinendo contorni e gerarchie. È come se ci si fosse instradati verso una biforcazione:

- da un lato le stanze ovattate e poco affollate delle lobby finanziarie e militari globali;
- dall'altro lato la via delle concertazioni locali intorno a decisioni cruciali per la vita quotidiana delle persone, in cui a volte il locale riesce a esercitare un significativo potere di interdizione rispetto ai flussi decisionali globali.

Così, accanto a ciò che autorevoli voci hanno definito «videocrazia»<sup>(2)</sup> o «democrazia senza libertà»<sup>(3)</sup>, ci sono comitati che tengono in scacco istituzioni anche molto forti.

In questa situazione l'acquisizione di leadership e di autorevolezza è legata alla *competenza nell'allestire contesti concertativi*.

La sempre invocata *governance* altro non è che la capacità di fare i conti con l'allargamento dei soggetti (tra istituzionale e informale) che entrano in gioco nei processi decisionali.

## La crisi della democrazia consiliare

E tuttavia i tempi di questi processi concertativi sono lunghi e mal si conciliano con la velocità dei processi sociali (anche se spesso decisioni assunte evitando percorsi concertativi in nome dell'urgenza, si sono ritrovate bloccate da ricorsi al TAR per un arco temporale ben maggiore di quello che sarebbe stato necessario a una deliberazione costruita con i cittadini).

Per questo tutta l'«intelaiatura» organizzativa della democrazia è chiamata ad arricchirsi e ad articolarsi in modo nuovo.

La *democrazia consiliare* (sia quella delle istituzioni – dai quartieri al Parlamento –, sia quella interna a partiti, sindacati e associazionismo) ha funzionato per decenni attraverso correttivi sufficientemente controllabili (i corridoi, le correnti...). Negli ultimi vent'anni si è assistito invece a un progressivo svuotamento del ruolo (del peso e dunque del senso nell'immaginario collettivo) dei consigli a vantaggio degli esecutivi, dei tecnici, ma spesso anche di contesti marcatamente lobbistici, dunque ancora meno controllabili.

La crescente deriva lobbistica, se da un lato è (anche) funzionale a prendere decisioni congruenti con i tempi veloci dei processi e con la complessità degli oggetti,

2 | Sartori G., *Democrazia*, Rizzoli, Milano 1993, p. 324ss.

3 | Fareed Z., *Democrazia senza libertà*, Rizzoli, Milano 2003.

dall'altro lato sta aprendo *un fossato, che rischia di diventare incolmabile, tra cittadini e istituzioni.*

L'elezione diretta di sindaci e presidenti di regioni e province (con la correlativa forte autonomia di questi ultimi nella scelta dell'esecutivo – modalità che si è trasferita all'interno dei modelli organizzativi di molta parte dei partiti e delle associazioni, con l'ulteriore variante delle primarie), ha in qualche modo cercato di venire incontro a queste esigenze, portando però con sé tutti i rischi di derive plebiscitarie.

Vale a dire, illudendo che l'elezione diretta di una figura conferisca a quest'ultima automaticamente dei «superpoteri» di velocità e competenza che in realtà non può garantire e ingenerando al contempo in questo personale politico eletto direttamente dal popolo, l'«obbligo» – in caso di contrasti tra Enti locali e Stato o Regione – di schierarsi comunque dalla parte delle ragioni locali, anche quando queste ragioni non sono «ragionevoli».

## **Allestire nuovi dispositivi organizzativi**

Per restituire senso e dignità nell'immaginario collettivo, ed efficacia sul piano pratico, ai luoghi formali della democrazia, sembrano maturi i tempi per l'allestimento di un sistema di dispositivi organizzativi democratici (cioè controllabili) in grado di assumere la complessità degli oggetti e la velocità dei processi, coinvolgendo attori formali e informali.

Del resto negli ultimi quindici anni la Pubblica amministrazione ha iniziato a muoversi in questa direzione, affiancando ai contesti più istituzionali una serie di percorsi volti:

- sul versante *difensivo* (partecipazione temuta) a contenere i rischi inflattivi di contenziosi giudiziari e politici intorno alle proprie decisioni;
- sul versante *promozionale* (partecipazione auspicata) ad ampliare la sfera dei soggetti coinvolti nei processi decisionali.

Come sempre accade in tutti i contesti in cui albergano ambivalenze, il confine tra difensivo e promozionale è quanto mai labile.

In ogni caso quello che è in gioco, e che è cresciuto in modo non premeditato, è l'embrione di una *riforma della democrazia* dal basso.

I nuovi dispositivi allestiti in questi anni, in modo diseguale nelle varie regioni del nostro Paese, attraversano diversi ambiti: socio-sanitario (piani sociali di zona), urbanistico (percorsi partecipativi per la costruzione dei PSC, delle VIA e delle VALSAT), ambientale (Agenda 21), programmazione politico-finanziaria (bilancio partecipato).

Si tratta di iniziative che hanno il grande merito di aver organizzato percorsi di co-istruzione dei processi decisionali, attivando, intorno a problemi concreti, un numero consistente di contesti di governance, che spesso hanno consentito di migliorare la condivisione delle informazioni e il dialogo istituzioni-cittadini, di rafforzare la partecipazione dei diversi attori locali, di incrementare il coordinamento tra i settori della Pubblica amministrazione, di reperire soluzioni condivise ai problemi esistenti sul territorio.

## Limiti degli stili partecipativi prevalenti

Tuttavia al dispendio di energie delle istituzioni per allestire queste occasioni di consultazione/concertazione, fa riscontro *una partecipazione in prevalenza limitata ai «soliti noti»* (settori più organizzati della società civile, portatori di interessi forti). Tra gli organizzatori di questi percorsi sembrano essere molto esili le ipotesi intorno all'allentamento dei legami di rappresentanza tra cittadini e associazionismo e alle modalità per agganciare il cittadino *quidam* (ad esempio, spesso si punta sull'*e-democracy* sottovalutando quanto sia ancora molto selettiva).

La scena non cambia molto prendendo in considerazione le *iniziative auto-organizzate* della società civile (soprattutto i comitati): spesso prevale il muoversi più «contro» che «per», l'autoreferenzialità e la monotematicità più che l'attenzione al bene comune.

In generale, sia tra i progetti partecipativi promossi dalla Pubblica amministrazione sia tra quelli attivati dalla società civile, *manca un pensiero volto alla connessione delle diverse esperienze*, ma soprattutto sono *scarse le consapevolezze circa il funzionamento di questi gruppi di lavoro*. Vanno infatti per la maggiore modelli partecipativi piuttosto semplificatori che oscillano tra percorsi (di tipo paternalista) dove i problemi sono pre-costruiti da chi li conduce e gli invitati sono chiamati a prendere posizione tra alcune alternative, e altri (di tipo assemblearista) in cui i cittadini vengono convocati in modo indistinto in contesti dove sembra vigere ancora il mito della volontà generale rousseauiana (chi c'è decide: non importa come convocato o come convenuto né il numero dei presenti).

Questi due modelli (in fondo speculari) sono a loro volta profondamente differenti da uno stile partecipativo (di *tipo incrementale*, che qui vorrei proporre) volto a costruire i problemi con i cittadini, soprattutto con quelli che abitualmente non partecipano, attraverso *il lavoro di piccoli gruppi* che, progressivamente, costruiscono un tessuto istituzionale in grado di costituire *una massa critica significativa*, nella consapevolezza che le risorse non stanno tutte alla base o tutte al vertice, ma sono variamente collocate nella gerarchia sociale e nelle geografie organizzative.

Le esperienze partecipative nel nostro Paese dunque non mancano; tuttavia hanno spesso caratteristiche incompatibili con il coinvolgimento duraturo di individui in esodo dalla cittadinanza nella costruzione di spazi comuni. La partecipazione subisce la stessa sorte di un cibo nuovo o scomparso da tempo dal menù: se una persona l'assaggia ricevendone un'esperienza non positiva sul piano del gusto, difficilmente vi si riavvicinerà.

## Per una partecipazione oltre i soliti noti

Provo pertanto a entrare più nel dettaglio di alcune modalità con cui potrebbe declinarsi lo stile di partecipazione incrementale cui ho fatto cenno, evidenziando come potrebbero venire valorizzati nel lavoro politico i saperi costruiti dal lavoro sociale. Accennerò dapprima a possibili innovazioni dei percorsi partecipativi proposti dalle istituzioni su temi urbanistici, sociali, ambientali, ecc., quindi farò riferimento



a oggetti di lavoro attivabili della società civile o in collaborazione tra società civile e istituzioni.

### Percorsi promossi dalle istituzioni

Coinvolgere cittadini «in ritiro dalla cittadinanza» non è semplice. È abbastanza scontato che le modalità più consuete e formalizzate di informazione (lettera, *depliant*, mass-media, siti internet) non possano raggiungerli.

**L'efficacia della ricerca-azione e del lavoro di comunità** La via più efficace sembra essere quella di valorizzare i saperi costruiti intorno alla metodologia della ricerca-azione <sup>(4)</sup> e del lavoro di comunità:

- interviste individuali e di gruppo sui problemi di cui si occupa il percorso partecipativo come occasione non solo per raccogliere nuove conoscenze sull'oggetto di lavoro, ma anche come opportunità per costruire relazioni e ingaggiare nel percorso i cittadini (si dovrà ovviamente avere cura di non intervistare i «soliti noti»);
- valorizzazione dei cittadini più attivi e delle associazioni formalizzate già coinvolte nei tavoli di lavoro, come «apripista» verso nuove aree della popolazione;
- cura nella restituzione (con modalità differenti a seconda dei contesti) degli elementi che via via emergono dal lavoro dei tavoli partecipativi (dati raccolti, ipotesi che vanno costruendosi, decisioni assunte e, soprattutto, criteri con cui tali decisioni vengono prese).

Va dato per scontato che non tutte le persone intervistate parteciperanno ai tavoli di lavoro; è cruciale però, proprio nella logica inclusiva di cui si è detto, non considerarle darwinianamente espulse dalla selezione, ma curare la manutenzione di legami sociali spesso ri-attivati proprio grazie a quel contatto organizzato dalle istituzioni; in questo senso anche l'allestimento di momenti conviviali va valutato non come semplice giustapposizione alla miriade di iniziative <sup>(5)</sup> ludico-gastronomiche di cui in genere straripano le comunità locali, ma soprattutto come occasione molto rilevante per rendere meno effimeri quei contatti riacciati: si tratta infatti di contesti in cui le istituzioni incontrano le persone per affrontare insieme i problemi della quotidianità e lo fanno dentro i luoghi della quotidianità con modalità che intercettano la vita quotidiana.

**Caratteristiche dei tavoli-laboratori partecipativi** Poiché queste occasioni partecipative, nella configurazione qui proposta, hanno un duplice livello di obiettivi (quello relativo al loro oggetto di lavoro in senso stretto e quello afferente all'inclusione sociale di nuove aree di cittadini), è importante rappresentarsi che, mentre un

4 | Olivetti Manoukian F., *Presupposti ed esiti della ricerca-azione*, in «Animazione Sociale», 11, 2002, pp. 50-60.

5 | La nostra società crea una miriade di opportunità per fare festa (concerti, compleanni, feste di quartiere, di paese, di classe, ecc.). In genere

però queste occasioni non sono pensate per ricostruire un tessuto di legami sociali e risultano così più giustapposizioni di corpi che occasioni di incontro in grado di tessere relazioni dotate di senso.

*percorso* partecipativo su un piano urbanistico o su un problema ambientale ha una durata circoscritta, il *processo* attivato attraverso il coinvolgimento dei cittadini vulnerabili, non può venire abbandonato a se stesso, pena l'inutilità dello sforzo compiuto, ma va accompagnato anche dopo la conclusione del percorso.

Pertanto, nel momento in cui i diversi attori vengono coinvolti, è cruciale precisare obiettivi, limiti, tempi e metodi di questi tavoli-laboratori:

- si tratta di *luoghi di costruzione dei problemi (problem setting)*, non di contesti decisionali che sostituiscono quelli istituzionalmente deputati a deliberare intorno a tali questioni;
- le indicazioni e le proposte che emergono da questi tavoli hanno dunque il valore di *pareri consultivi*;
- si tratta, in sostanza, di contesti che *contribuiscono a istruire i processi decisionali* e che hanno un *tempo limitato* per realizzare il loro compito;
- per le caratteristiche dei soggetti coinvolti è importante che la loro composizione non sia «ingessata» alla stregua delle commissioni istituzionali, ma resti aperta la possibilità di un certo *turn over dei partecipanti* consentendo allontanamenti, riavvicinamenti e nuovi ingressi: tenere presente non solo il *percorso*, ma anche il *processo* (che sopravviverà al percorso), significa considerare l'elasticità (non infinita) nella partecipazione come elemento cruciale per costruire appartenenza al processo avviato.

Un processo istituente può alimentarsi solo attraverso un'eccedenza non formalizzata; dunque è cruciale che questi dispositivi di arricchimento della democrazia mantengano aperta la possibilità di un ricambio costante (benché parziale) degli attori partecipanti.

**Una ri-articolazione dal basso delle forme di democrazia consiliare** L'esperienza di questi percorsi/processi partecipativi consente di abbozzare una ri-articolazione dal basso delle forme della democrazia consiliare: ad esempio, valorizzare i gruppi costituiti per uno scopo temporaneo come organismi permanenti (con poteri consultivi) di controllo della qualità dei prodotti erogati su certe aree di lavoro dalle Amministrazioni locali; oppure allargare stabilmente il consiglio (di circoscrizione o comunale) alla partecipazione di rappresentanti di questi gruppi.

Un'ipotesi di riarticolazione dei dispositivi della democrazia come quella qui formulata, letta con le categorie della scienza politica, verrebbe catalogata nel filone di riflessioni e pratiche che ruotano intorno alla «democrazia deliberativa». Non essendo affascinato dalle dispute definitorie, non porrò certo questioni di collocazione, benché la riflessione qui proposta si situi a cavallo di una pluralità di discipline. Mi preme solo segnalare come l'analisi politologica sia molto spesso segnata da una lettura delle propensioni psicologiche dei cittadini eccessivamente semplificata: si immaginano infatti individui mossi esclusivamente dall'utilitarismo, indirizzabili da schemi di azione in cui prevale il meccanismo stimolo-risposta, considerati come costantemente capaci di scelte razionali, ma soprattutto molto desiderosi di partecipare.

Non mancano, fra gli analisti di politiche pubbliche, riflessioni articolate che con-

siderano la democrazia deliberativa come una forma di democrazia diretta, intrecciata (pur con rischi e ambivalenze) con la democrazia rappresentativa su oggetti circoscritti e in ambito locale; due sono i nodi evidenziati sul piano operativo: la presentazione ai cittadini di problemi non pre-costruiti e le modalità di convocazione e conduzione dei gruppi di lavoro <sup>(6)</sup>.

Mi sembra comunque ancora carente un'attenzione specifica verso la re-inclusione delle persone in via di silenziosa auto-esclusione dalla cittadinanza, col rischio conseguente di portare l'attenzione su esperienze di democrazia partecipata che vedono protagonista un nucleo ristretto di cittadini abitualmente attivi.

### **Percorsi tra società civile e istituzioni**

Rispetto alle iniziative partecipative collocabili a metà strada tra società civile e istituzioni, o comunque non afferenti alle più diffuse pratiche di concertazione partecipativa, mi limiterò a segnalare alcuni possibili *oggetti di lavoro*, affiancati da qualche annotazione.

Si tratta, come si è detto in precedenza, di scegliere temi che non risultino stigmatizzanti rispetto alla ritrosia dei vulnerabili nel mostrare le loro difficoltà.

**Educazione al bilancio familiare** Il tema dell'educazione al bilancio familiare non può venire proposto con questo nome come oggetto di lavoro, ma ci si potrebbe arrivare proponendo incontri sui possibili risparmi intorno ai consumi fissi (gas, luce, acqua, telefono), possibilmente con il sostegno di rilevazioni non troppo complesse da realizzare, ad esempio, intorno alle esposizioni bancarie e agli acquisti rateali dei cittadini. I sindacati, al termine delle assemblee dei lavoratori, potrebbero distribuire questionari anonimi i cui esiti – con ogni probabilità «spiazzanti» rispetto alle convinzioni diffuse – potrebbero venire offerti come «pretesti» per discutere di come ognuno costruisce le proprie priorità di spesa.

**Opportunità per andare in vacanza come famiglie a costi contenuti** Sempre i sindacati, ma anche l'associazionismo, hanno la possibilità di offrire ai cittadini opportunità per andare in vacanza in luoghi pensati per le famiglie, insieme ad altre famiglie e a costi più contenuti rispetto a quelli di mercato. Un'area di lavoro come questa non solo offrirebbe un prodotto che attualmente non c'è nel nostro Paese, ma consentirebbe di costruire nuovi legami sociali, oltre a permettere a persone con sempre minori disponibilità finanziarie, di andare in vacanza.

**Housing sociale e tutela in situazioni di conflittualità** Anche l'*housing* sociale e la tutela dei cittadini nelle situazioni di conflittualità (verso altri cittadini, imprese, Pubblica amministrazione), con cui sempre più spesso le persone devono fare i conti, si offrono come contesti di aggancio non stigmatizzante che, se gestiti per erogare il duplice livello di prodotti di cui si è detto (servizio visibile e ri-orientamento) possono aprire opportunità interessanti di re-inclusione.

6 | Regonini G., *Paradossi della democrazia deliberativa*, in «Stato e mercato», 1, 2005, pp. 3-32.

**Lavorare sulla sicurezza** Il tema della sicurezza <sup>(7)</sup>, poiché particolarmente sentito, costituisce un appiglio cruciale per l'aggancio dei vulnerabili. La riprogettazione di un parco di quartiere o dell'illuminazione di certi rioni è un modo per utilizzare oggetti «laterali» al fine di trattare il problema «sicurezza».

Un'idea ancora poco sviluppata dalle amministrazioni locali – e che potrebbe essere gestita in collaborazione con volontariato e sindacati – è quella di un *call center* informativo-orientativo 24/24 h (che dovrebbe prevedere anche un punto di riferimento fisico, diventando dunque un *contact center*), con la funzione di rassicurare, connettere con altri contesti/servizi, non necessariamente risolvere i problemi, ma innanzitutto accogliere e ascoltare. L'aspetto che rende maggiormente in-sicure le persone è l'impossibilità di condividere con altri la propria paura. Il bisogno di base è quello di essere ascoltati ed eventualmente, solo in seconda istanza, di essere inviati al «servizio competente». Un *contact center* di questo tipo consentirebbe di decongestionare la ressa di richieste ritenute «improprie» e afferenti ai nuovi disagi invisibili (cfr. la nota 2 a p. 40) rispetto ai quali la Pubblica amministrazione difetta di «repertori diagnostici», che affolla tutti i servizi con una soglia bassa di accesso: centri di salute mentale, servizio sociale, pronto soccorso, medici di base (ai quali, com'è noto, la maggioranza delle persone si rivolge prevalentemente per essere rassicurata sul piano psicologico).

Non solo, un simile servizio apre un ulteriore livello di prodotto relativo alle modalità gestionali. Infatti scegliere di non dare in appalto il *contact center* a un ente *for profit*, costituendo invece un organismo complesso in cui abbiano un ruolo sia gli operatori pubblici sia il volontariato, sarebbe sicuramente più oneroso sul piano della gestione dei processi organizzativi, tuttavia avrebbe costi molto inferiori e soprattutto possibilità di efficacia nettamente più rilevanti in termini di assunzione delle criticità portate dalle persone e di connessione tra i segmenti della comunità locale in grado di discernere solidarietà.

**Scuola: luogo cruciale per la ricostruzione di legami sociali** La scuola, come crocevia di ceti e classi sociali, come ultimo spazio intergenerazionale residuo in una società a compartimenti stagni, rappresenta un terreno privilegiato per la ricostruzione dei legami sociali.

Dentro le frequenti negoziazioni con le famiglie intorno ai voti, alle note, ma anche alle gite, alle feste scolastiche o alla gestione dei compleanni, si possono leggere spesso profonde solitudini dei genitori, richieste implicite di socializzazione, che possono essere viste e accolte solo se si utilizzano «lenti» adatte. Se si ha «in testa» l'ipotesi che fra i clienti della scuola prevalgono i vulnerabili e che la scuola per queste persone è spesso l'unico luogo in cui manifestare i propri disagi (magari in forma di richieste – o proteste – intorno a oggetti apparentemente banali, or-

7 | Molto utili al riguardo sono le considerazioni proposte su questa rivista da Franca Olivetti Manoukian (intervista a), *La domanda di sicurezza può non investire i servizi?*, 5, 2008, pp. 21-28 e

Ota De Leonardis (intervista a), *Da luoghi di cura alla cura dei luoghi: i servizi sociali di fronte alla domanda di sicurezza*, 10, 2008, pp. 3-11.

ganizzativi), se ci si rende conto che la scuola è innanzitutto un enorme deposito di quotidiano (di «tempo ordinario» si direbbe in termini liturgici) dove gli spazi di socializzazione informale tra gli alunni (all'ingresso, durante la ricreazione, alla mensa, all'uscita) hanno lo stesso peso delle ore di lezione rispetto al prodotto complessivo erogato dell'organizzazione scolastica, allora si cercherà di investire in modo sistematico intorno all'informale, costruendo coi genitori occasioni di collaborazione su oggetti apparentemente routinari e quotidiani (la gita, le attività integrative, la mensa, la festa di fine anno...) come occasioni per allestire un'agorà intorno al senso per cui si fanno le cose: che idee si hanno sul consumo (è educativo non far mancare niente ai figli?), sull'apprendimento (le materie possono essere strumenti per imparare un metodo per apprendere?), sul futuro (cosa mi aspetto che diventi mio figlio, in concreto, in questa società?).

Tutti temi di grande rilevanza politica, su cui la scuola, bombardata da miriadi di richieste e istanze contraddittorie, va sostenuta (ed è chiamata a lasciarsi sostenere).

**La costruzione di una comunità educante** C'è poi il tema, spesso invocato, della costruzione di una comunità educante, impresa che richiede a chi ha a cuore il bene comune, di visualizzare la miriade di luoghi e di figure che ogni giorno intercettano, per i più svariati motivi, un grande numero di cittadini: non solo gli URP, non solo i servizi sociali, educativi e sanitari, ma anche i vigili urbani, gli sportelli dell'anagrafe e dei CUP, gli esercizi commerciali (bar, edicole, piccoli negozi di alimentari o di abbigliamento). Pensare questo insieme di «punti di ascolto diffusi» come un sistema (non consapevole di sé), aiuterebbe a immaginare strategie di connessione e di sostegno nello svolgimento di un *tutoring* educativo diffuso collocabile al di là degli specialismi di settore.

Nella serie di temi di lavoro qui delineati, non abbiamo quasi mai a che fare con oggetti nuovi. La novità consiste nel tipo di *sguardo* gettato su realtà consuete, vale a dire nelle chiavi di lettura, nelle ipotesi utilizzate.

L'auspicio di una riforma della democrazia dal basso e della nascita di nuove forme di politica, non comporta una contrapposizione con le istituzioni che, essendo la casa di tutti, sono in questo momento il soggetto più adatto (soprattutto a livello locale) a tenere una discreta, ma salda regia del sistema dei processi partecipativi di cui stiamo discutendo. Tale regia non significa negazione dell'autonomia del «civile», ma presa d'atto disincantata della fragilità del mito liberista dell'autoregolazione della società civile: con buona pace dei suoi numerosi cantori acritici, la società civile lasciata al suo libero mercato, ai suoi meccanismi autoregolativi, non secerne solidarietà.

Gino Mazzoli

## Spunti per dare un setting alla speranza

### Le competenze per il lavoro socio-politico

**L'intelligenza del «come», del passaggio dal dire al fare, è il cuore di un progetto che si proponga di costruire nuove forme di politica. Queste richiedono nuove competenze, oggi poco diffuse e ancor meno insegnate. Occorre un'alleanza tra attori sociali e istituzionali per far crescere una nuova generazione di operatori socio-politici capaci di raccogliere la sfida della nuova partecipazione, disposti da una parte a sperimentare e dall'altra a rielaborare insieme ad altri le iniziative.**

Ripensare la politica alla luce della «rivoluzione dei vulnerabili», richiede, come si è intravisto in queste pagine, attenzioni metodologiche congruenti con la delicatezza dell'obiettivo. Per mettere in circolo nuove risorse nella comunità locale non è sufficiente la buona volontà o una mobilitazione generica; occorre una strategia intenzionale e vigile, un ascolto attento e una delicata assunzione e rielaborazione delle molte ambivalenze, delle tentazioni verso la delega, l'accentramento o la protesta generica che attraversano abitualmente cittadini, operatori e amministratori coinvolti. La metodologia (il «come» si fanno le cose) diventa così *la frontiera cruciale della democrazia*.

### L'intelligenza del «come»

L'«intelligenza del come» (strumenti, organizzazione, metodi) è particolarmente necessaria in un tempo in cui abbondano le letture macro, le indicazioni generali e i documenti di progettazione, mentre il passaggio dal cielo delle idee alla terra del quotidiano, è spesso trascurato. In fondo *l'organizzazione è la forma della politica* e gli strumenti condensano al loro interno un intenso lavoro ipotetico collocato su più livelli: dalle letture di scenario alla ricognizione di un contesto, fino alla simulazione dell'impatto che un'azione può avere sulla realtà.

Se la partecipazione non sgorga più spontaneamente dai cittadini, se convocare una riunione vuol dire il più

delle volte ritrovarsi in quattro o cinque, ciò non significa che non esistano risorse latenti; queste vanno tuttavia accompagnate a crescere.

Si tratta di far nascere esperienze <sup>(1)</sup> di lavoro di gruppi, intorno al fronteggiamento di problemi concreti, che non siano né di semplice discussione, né di autoaiuto, né di psicoterapia, né di formazione, né di mera realizzazione pratica di attività. Ciò che oggi serve sono gruppi che stiano a cavallo *tra progettazione di interventi e riflessione sulle vicende dei singoli e delle famiglie*.

In questi contesti inusuali (includere le abitazioni delle famiglie), a partire da situazioni collettive e informali, le persone hanno la possibilità di raccontare vicende, anche molto intime e dolorose, che probabilmente non porterebbero mai nell'ufficio dell'assistente sociale o nello studio dello psicologo, stemperandole, in una sorta di *social talking cure* <sup>(2)</sup>. Il fatto che la sofferenza soggettiva non venga medicalizzata (psicoterapeutizzando il singolo), ma possa venire trasformata dal gruppo di lavoro (come nello Judo) in forza propulsiva per la costruzione di «manufatti sociali» (nuovi progetti visibili e sperimentabili), consente alle persone di fare esperienza della terapeuticità del sociale e della produttività della condivisione di significati e di storie all'interno di un sistema di relazioni dotate di senso. Se i nuovi disagi invisibili sono il prodotto delle lacerazioni dei legami sociali, la ri-tessitura di questi ultimi può innescare un circuito virtuoso in grado di stemperare e gestire queste sofferenze, non solo perché una situazione collettiva consente di relativizzarle («è successo anche ad altri»), ma soprattutto perché quella sofferenza può venire assunta da un gruppo per trasformarla in energia di cambiamento sociale.

## Alcune competenze cruciali

Allestire questi contesti richiede la produzione di una dinamica istituyente che assomiglia molto a un *movimento*, cioè a un processo creativo che non può per sua natura essere ordinato e del tutto prevedibile, ma anzi non potrà non attraversare le vicende (alti e bassi, passioni e contrapposizioni, dipendenze e controdipendenze) tipiche della storia di tutti i movimenti. Avere consapevolezza di ciò significa dedicare cura nella progettazione e nella gestione di spazi, tempi e organizzazione adeguati per governare queste dinamiche. È come se si dovesse dare un setting alla speranza, alla pensabilità del futuro.

Si tratta di competenze poco diffuse e ancora meno insegnate. Non è semplice infatti riconoscere la loro importanza, poiché si tratta di saperi attinenti all'allestimento di situazioni che, come ho segnalato in precedenza, hanno funzionato per secoli in modo «naturale». Il movimento di una gamba avviene spontaneamente,

1 | Un'esperienza significativa di questo tipo vede protagoniste da oltre dieci anni centinaia di famiglie insieme ai servizi sociali del distretto di Scandiano (Reggio E.). Cfr. Mazzoli G., Spadoni N., *Piccole imprese globali. Una comunità locale costruisce servizi per le famiglie*, FrancoAngeli, Milano 2009.

2 | Freud aveva definito la psicoanalisi *talking*

*cure* («cura delle chiacchiere»). Sembra importante valorizzare la terapeuticità della convivialità allestita con alcune attenzioni di setting. Il tema metodologico, portato alle sue estreme conseguenze, si traduce nella ricerca della costruzione di spazi intermedi tra psicoterapia individuale e assembramento festaiolo non gestito.

senza coscienza riflessa, ma quando ci si procura una frattura composta e l'arto viene ingessato per lungo tempo, serve un periodo di riabilitazione in cui spesso occorrono fisioterapisti con abilità specifiche. Il problema che abbiamo di fronte oggi è simile: si tratta di *riabilitare un «arto sociale» atrofizzato*.

### Qualche esempio

Accenno di seguito ad alcune delle competenze che ritengo cruciali per una scommessa come quella qui proposta.

**Fare ricognizioni con nuovi strumenti** Compiere ricognizioni dei contesti in cui si intende intervenire, utilizzando strumenti come le mappe topografiche (incrociate con dati anagrafici e interviste qualitative): se il ricambio della popolazione è vorticoso, la conoscenza della comunità non può più venire data per scontata.

**Allestire contesti conviviali** Allestire contesti conviviali come opportunità per agganciare i vulnerabili, articolando le consuete opportunità di assembramento casuale che la vita sociale ci propone; ad esempio, le modalità di convocazione: la cena di quartiere o di caseggiato come scusa per bussare alla porta di quel gruppo di famiglie con cui non si riesce a entrare in relazione.

**Ascoltare in contesti informali** Ascoltare le persone in contesti informali – fuori dai *set* professionali come lo studio dello psicologo o la stanza del centro di ascolto Caritas; ad esempio, il cortile della scuola o la festa di quartiere: si tratta di cogliere cenni, spunti offerti nel trambusto, mentre si è coinvolti nella situazione conviviale.

**Condurre gruppi di progettazione e riflessione** Condurre gruppi di lavoro «anomali» (prima li ho definiti «di progettazione e riflessione»), in cui la capacità di assumersi il rischio di proporre ipotesi deve accompagnarsi con l'accettazione di una loro riformulazione alla luce delle osservazioni dei partecipanti. Le persone si attivano se riescono a identificarsi nell'oggetto di lavoro e ciò può avvenire solo se ne sono co-costruttrici, e non se l'oggetto viene definito da un esperto che, in virtù dei propri studi, ritiene di possedere l'interpretazione autentica dei problemi e dei desideri dei cittadini. La professionalità in questi contesti si giocherà nel contenimento delle derive verso l'attivismo o verso la riflessività senza sbocco progettuale, nella capacità di comporre le diverse istanze più che nell'emissione di pareri vincolanti.

**Pensare dentro al fare** Allestire processi partecipativi sulla soglia dell'informalità non significa abbandonare il rigore metodologico; al contrario si tratta di sostenere l'esercizio della funzione riflessiva in contesti spesso poco favorevoli. Senza spazi di riflessione la prassi si vota alla riproduzione delle routine consolidate. L'apertura di nuovi punti di vista apre alla possibilità di nuove azioni, perché solo se le persone vedono cose nuove possono desiderare di fare cose nuove. Si tratta di aiutare i cittadini a *riflettere mentre fanno*, cogliendo ogni appiglio, ogni spiraglio che la situazione offre, a volte utilizzando ciò che in psicanalisi si definisce «interpretazione agita»: se ritengo che nel caso esprimessi le ipotesi, a mio avviso plausibili, intorno a quanto sta accadendo, queste rischierebbero di venire espulse dagli interlocutori presenti in quanto non



assimilabili, perché ad esempio troppo ansiogene (la fatica del pensiero riflessivo aumenta in modo direttamente proporzionale alla consapevolezza dei rischi <sup>(3)</sup> di cui la nostra società è saturata), *agirò* nella direzione di quelle ipotesi, confidando che l'elaborazione possa avvenire tramite il fare (per alcune persone questo processo può avvenire anche senza che sia possibile mentalizzarlo).

**Condurre gruppi molto numerosi** La letteratura più accreditata sui gruppi segnala – correttamente – che per sviluppare un adeguato livello di riflessività un gruppo non deve superare le 12-15 unità; tuttavia le pratiche partecipative richiedono di misurarsi costantemente con contesti più ampi, rispetto ai quali non è impossibile sviluppare attenzioni di setting in grado di favorire dimensioni riflessive, magari avvalendosi di tecniche teatrali.

**Progettare e allestire la visibilizzazione dei prodotti partecipativi** I percorsi partecipati proposti in queste pagine sono un prodotto innovativo, costretto a navigare contro-corrente; è costante il rischio della loro riduzione a fenomeno irrilevante, quando non addirittura dannoso. Il consentire ai diversi attori che popolano la scena in cui si svolgono questi percorsi, di apprezzarne gli esiti – attraverso varie tipologie di prodotti: video, convegno, libro, *pièce* narrativa... – lungi dal costituire un semplice espediente tattico, si propone come elemento essenziale per il radicamento della percezione dell'utilità di queste iniziative nella cultura di un territorio. Sempre nell'ottica della visibilizzazione è importante attrezzare la competenza a intervenire nei media tradizionali (Tv, radio, quotidiani locali) e telematici (blog, forum...).

**Allestire un'organizzazione temporanea complessa** Allestire un'organizzazione complessa (benché temporanea, cioè duratura quanto il progetto) in grado di gestire il consistente lavoro di *back office* richiesto per adattarsi alle forme sempre cangianti che i processi istituenti tendono ad assumere. Co-costruire obiettivi e strumenti di lavoro con diversi attori significa ricalibrare continuamente tempi, spazi e procedure in ragione di ciò che il sistema dei diversi soggetti in gioco è in grado di comprendere, reggere e soprattutto vivere come oggetto appassionante.

### Un deficit di «saperi di transito» dal dire al fare

Tutte queste competenze sono complesse, perché si collocano all'incrocio di diversi saperi (sociologia, psicologia, pedagogia, antropologia). Purtroppo l'interdisciplinarietà e il contatto col territorio non sono qualità diffuse nelle nostre università. Accade così che quando si cerca di attivare contesti partecipati ci si trovi a fare i conti con operatori politici che si basano sull'intuito e con operatori sociali spesso arroccati su uno specialismo teso a «ritagliare» l'individuo «sul» quale si interviene dal contesto cui appartiene, come se i problemi sociali non dovessero venire affrontati socialmente, ma con la logica dell'entomologo o del farmacista. Quello della formazione di operatori socio-politici con competenze adeguate alla

3 | Beck U., *La società del rischio*, Carocci, Roma 2000.

sfida della nuova partecipazione è un problema eminentemente politico, legato all'«intelligenza del come». Servono competenze sui «saperi di transito» dal dire al fare, che sono i saperi al contempo più decisivi e più misconosciuti. Un progetto di ampio respiro spazio-temporale non può non pensare alle gambe e alle teste tramite le quali può procedere. Auspicare la formazione di questi operatori richiede di:

- formulare l'ipotesi che esista un plesso di problemi strettamente interrelati (riallestire il sociale, re-includere i vulnerabili, costruire sinergie tra sociale e politico);
- cogliere che questo insieme di problemi non può essere affrontato da un sapere settoriale;
- riconoscere che mancano – perlomeno sul piano numerico – le persone competenti per farlo.

## Una scuola per operatori socio-politici?

Credo serva una scuola. Non *La Scuola*, coi muri, come le antiche scuole di partiti o sindacati <sup>(4)</sup>. Penso a qualcosa che fornisca ricorsività e stabilità alla rete di reticoli che le varie esperienze partecipative, in atto o costituende, sono chiamate ad attivare. Immagino un circuito che consenta al contempo la produzione di *esperienze* partecipative e l'*apprendimento* continuo di competenze da parte degli operatori. *Esperienze* partecipative utili ad amministrazioni locali e contesti territoriali concreti. *Apprendimento* come valorizzazione delle riflessioni prodotte da queste esperienze, come continuo arricchimento del bagaglio degli operatori (e dei docenti). Insomma una scuola-laboratorio.

### Un sistema di sperimentazioni

Credo occorra una *joint-venture* tra Amministrazioni locali (e dunque tra amministratori locali), università (e dunque tra alcuni docenti universitari), terzo settore (e dunque alcune figure interne ad alcune organizzazioni) e, forse, anche alcune fondazioni bancarie, depositarie del capitale sociale costruito nei decenni dalle varie comunità locali.

- Le Amministrazioni locali potrebbero mettere a disposizione contesti di sperimentazione di pratiche partecipative re-inclusive.
- Le università, oltre a fornire parte dei docenti, potrebbero mettere al lavoro in questi contesti degli studenti in formazione provenienti da organizzazioni del terzo settore, servizi di Comuni, Province e ASL, partiti politici, comitati, gruppi di famiglie auto-organizzate.
- Le fondazioni potrebbero compiere un investimento produttivo volto alla crescita delle comunità locali, con tanto di richiesta di rendicontazione dei risultati.

### Verso nuove «botteghe del fare»

Se utilizzo il termine «scuola», forzando volutamente il linguaggio, allo scopo di rendere l'idea del livello di sforzo che occorre per reggere la sfida politica che qui

4 | Quando si parla di scuola è salutare tenere presente la lezione di Ivan Illich, *Descolarizzare la società*, Mondadori, Milano 1983.

propongo, lo stile di lavoro delle sperimentazioni interne al circuito di esperienze qui ipotizzato e, più in generale, delle iniziative di attivazione partecipativa che andranno costruendosi nel nostro Paese, dovrà essere induttivo e rispettoso di quella *circolarità tra conoscere e agire che caratterizza la ricerca-azione* <sup>(5)</sup>.

Non si tratta solo di rispettare il modo con cui si costruisce la conoscenza sociale, ma anche di prefigurarsi che un lavoro come quello proposto in queste pagine non troverà stuoli di cittadini impazienti di venire liberati <sup>(6)</sup> dalle «tenebre» della manipolazione mediatica e di immergersi in percorsi partecipativi. Le persone in generale – in particolare i vulnerabili – in prima battuta sfuggono dalla riflessività, perché vivono come troppo ansiogeno pensare la propria condizione; persino leedulcoratissime notizie degli attuali TG tendono a venire espulse dalla memoria. Diventa così cruciale assumere lo stile del laboratorio, della *bottega del fare*.

È vero che «laboratorio» è diventata una delle ricorrenti parole-coperta del lavoro psico-sociale (come lavoro di comunità o apprendimento dall'esperienza...) sotto la quale si trovano le esperienze più disparate. Tuttavia la dimensione della laboratorialità non significa necessariamente abbandono del rigore metodologico: le scuole inglesi che negli anni '70 hanno sperimentato l'assenza di aula, andando a fare lezione ogni giorno in un posto diverso – fabbrica, biblioteca, sala civica, ecc. – richiedevano un lavoro di *back office* enorme; le poche scuole italiane che sperimentano l'apprendimento di competenze relazionali e sociali, riducono per lo meno del 30% il famigerato «programma ministeriale».

Ma soprattutto va sottolineato il fatto che il laboratorio mette in gioco il fare e il pensare, il corpo e la mente, le emozioni e l'intelligenza. E l'esperienza ci dice che persone provenienti da posizioni culturali e ideologiche diverse possono più facilmente convergere sul fare che intorno ai principi, perché *il fronteggiamento comune di problemi pratici* è un'esperienza anti-ideologica <sup>(7)</sup>. Una volta compiuto un tratto di strada insieme, si potrà guardare retrospettivamente <sup>(8)</sup> il fare co-costruito e tentare di mettere a punto, attraverso una riflessione comune, una nuova lettura dei problemi.

## Democrazia e welfare: un destino comune

Mi avvio alla conclusione – consapevole che le tematiche qui proposte (soprattutto metodologiche) andranno ulteriormente sviluppate, augurandomi che altri interventi possano farlo. Ho iniziato questo «inserto» della rivista proponendo una nuova alleanza tra sociale e politico. Confido che nello sviluppo del ragionamento se ne siano colte ragioni, potenzialità e possibili terreni di lavoro.

5 | Olivetti Manoukian F., *Presupposti ed esiti della ricerca-azione*, in «Animazione Sociale», 11, 2002, pp. 50-60.

6 | Il tema della libertà come conquista precaria è un tema noto. Cfr. Fromm E., *Fuga dalla libertà*, Comunità, Milano 1964.

7 | Col termine «ideologico» non mi riferisco tanto alle ormai desuete narrazioni collettive, quanto

ai quadri di riferimento, connessi alle scelte della vita quotidiana, che occupano, spesso in modo inconsapevole, le persone (ad esempio: «privato è meglio che pubblico», «meglio pensare a se stessi che al bene comune», ecc.).

8 | Weick K. E., *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano 1997.

### Ricapitolando

Schematizzando, a mo' di ricapitolazione, si potrebbe dire che:

- il «dispositivo-vulnerabili» sparglia i giochi attuali nel sociale e nel politico;
- la democrazia vive una crisi di rappresentatività che l'esodo silente dalla cittadinanza dei vulnerabili evidenzia in modo peculiare; la pista di lavoro più plausibile sembra quella di attivare esperienze diffuse di percorsi partecipati, coinvolgendo i cittadini – impegnati e non – intorno al fronteggiamento di problemi quotidiani;
- il sistema di welfare vive un'analogia crisi di consenso: la via di uscita più congruente sembra quella di ripensare i servizi insieme ai cittadini attraverso un sistema di pratiche partecipative;
- l'onere di questo ripensamento non può essere scaricato solo sui servizi, ma richiede che la collettività nel suo insieme assuma, attraverso una lettura politica ampia, i problemi di cui il welfare si occupa, in particolare la trasformazione che l'area delle povertà sta attraversando;
- i servizi di welfare, in particolare quelli socio-assistenziali e socio-sanitari, occupandosi di problemi che toccano intimamente la vita delle persone, mettono al centro dell'agorà sociale questioni relative al senso della giustizia svolgendo una funzione cruciale di mediazione politica tra cittadini e istituzioni;
- di conseguenza questi servizi si presentano come un terreno estremamente significativo per la ripresa dei processi partecipativi e, simmetricamente, il modello metodologico e organizzativo della democrazia può arricchirsi e articolarsi in forme nuove proprio a partire dal fronteggiamento dei nuovi problemi che i vulnerabili pongono ai servizi, utilizzando le conoscenze sedimentate dagli operatori sociali.

In questo senso la crisi che stiamo attraversando può essere vista anche come una grande opportunità per avviare nuovi processi partecipativi e, al contempo, riprogettare servizi di welfare qualificati e a basso costo perché costruiti e gestiti con i cittadini.

Welfare e democrazia hanno dunque destini, obiettivi e modalità di intervento convergenti. La premessa di questa convergenza risiede in una duplice operazione cognitiva relativa ai vulnerabili. Al riguardo si tratta infatti di:

- *de-welfarizzare la vision*: «politicizzare» la lettura del problema (il *perché*);
- e al contempo *socializzare le modalità di intervento* (il *come*): valorizzare, cioè, i saperi che il lavoro sociale ha sperimentato in questi anni – in particolare il lavoro di comunità e la ricerca-azione – a fronte dell'impotenza degli strumenti più tipici del lavoro politico.

### Sviluppare nuove forme di politica

In assenza di un impegno come quello qui proposto – che è insieme politico, organizzativo e metodologico – è forte il rischio che gli attuali emarginati finiscano in sacche di esclusione da cui non è più possibile uscire e che gli attuali vulnerabili (la maggioranza delle persone, in pratica *noi*) scivolino in una zona di invisibilità con cui sarà sempre più arduo negoziare. In un tempo in cui la partecipazione si muove prevalentemente «contro», credo sia decisivo lavorare *per*: per costruire spazi comuni, per connettere esperienze, per allestire una rete di reticoli.

*Costruire competenze per accompagnare la nascita, il sostegno e lo sviluppo di esperienze di partecipazione di comunità locali sul fronteggiamento di problemi quotidiani e connettere tra loro queste esperienze (la rete di reticoli) può rappresentare un progetto in grado di ri-animare la politica, di restituirle ipotesi perspicaci, connessione a saperi e luoghi vitali cresciuti in questi anni difficili? Credo di sì.*

L'allargamento a perdita d'occhio delle povertà costituisce un'occasione per arricchire la democrazia. Quando le spinte regressive aumentano non si tratta più soltanto di giocare in difesa, contenere, richiamarsi ai principi. È necessario, con pazienza e tenacia, sviluppare nuove forme di politica in grado di andare più *oltre*, che *contro* quelle presenti. È tempo che nasca un movimento per la democrazia che non sia l'ennesimo partito, che non abbia la smania di contarsi alla prima tornata elettorale e che, attraverso un servizio instancabile di *connessione* di luoghi, persone e saperi, faccia crescere una *direzione*.

Sono convinto che la configurazione della scena politico-istituzionale del nostro Paese sia destinata a modificarsi profondamente in tempi medio-brevi. So bene che potrebbe modificarsi in peggio. In ogni caso il futuro è aperto. Non è necessariamente un *déjà vu*. La responsabilità che ciò avvenga o meno è anche nostra.

#### L'AUTORE

**Gino Mazzoli** (ginomazzoli@praxis.191.it), psicosociologo dello Studio Praxis di Reggio Emilia, si occupa da oltre vent'anni di ricerca, formazione e consulenza verso servizi di welfare. Si è dedicato, in modo particolare, alla costruzione di network territoriali con cittadini, terzo settore e istituzioni per produrre servizi alla persona e, più da vicino, per affrontare i nuovi disagi, per lo più invisibili, da cui sono attraversati strati sempre più diffusi di cittadini e di famiglie. Negli anni '70 è stato amministratore locale. Negli anni '80 ha promosso e diretto una scuola di formazione all'impegno socio-politico a Reggio Emilia. Ha collaborato per dieci anni con lo Studio APS di Milano.

Volentieri segnaliamo alcune sue pubblicazioni, maggiormente attinenti all'inserto: *Capire la politica*, 2 volumi, EDB, Bologna 1994 (con Antonella Morlini); *Cose (mai) viste. Ri-conoscere il lavoro psicosociale dei SERT*, Carocci, Roma 2003 (con Franca Olivetti Manoukian e Francesco d'Angella); *Sociazioninedite. Nuovi contenuti e nuove competenze nel lavoro dei servizi sociali tra mandati e problemi che cambiano*, Regione Emilia Romagna, 2004 (con Franca Olivetti Manoukian, Claudia Marabini, Valter Tarchini); *Piccole imprese globali. Una comunità costruisce servizi per le famiglie*, FrancoAngeli, Milano 2009 (con Nicoletta Spadoni).

#### IL PROGETTO

Nel marzo scorso Animazione Sociale, insieme a organizzazioni del terzo settore, sindacati, università e fondazioni, ha avviato il laboratorio *Spazio comune* che si propone di ripensare le forme della partecipazione sociale e politica nel nostro Paese, a partire dal fronteggiamento delle nuove vulnerabilità che intercettano una fascia sempre più ampia di cittadini e su cui si ritiene ci sia un'attenzione troppo esigua rispetto ai rischi per la democrazia e alle potenzialità di sviluppo di cittadinanza presenti in quest'area di persone.

Si immagina che *Spazio comune* possa costituire un'opportunità per:

- mettere a punto piste di lavoro innovative sulla base di nuove ipotesi di lettura dei fenomeni sociali (il primo contributo è questo inserto);
- far reagire queste ipotesi con protagonisti di esperienze di cittadinanza attiva, all'interno di incontri da realizzarsi in diverse regioni italiane. Si pensa che tali incontri possano consentire di:
- costruire una mappa di queste esperienze;
- attivare connessioni tra i diversi contesti;
- avviare nuove iniziative nella direzione ipotizzata dal laboratorio (re-inclusione di vulnerabili in esodo silente dalla cittadinanza);
- restituire in un'agorà più ampia di livello nazionale gli esiti di questo percorso, che si ritiene possano contribuire all'avvio di una nuova stagione della partecipazione socio-politica.

## VALORIZZARE L'INTELLIGENZA COLLETTIVA

**Gino Mazzoli**

*Pubblicato su Animazione sociale, 279/2014*

Le riflessioni che seguono partono da un presupposto che è insieme epistemologico ed etico-politico: sbriciolamento dei legami sociali e diffusione della fragilità ci chiedono di ri-allestire il sociale; per farlo occorre costruire con la gente iniziative intorno a oggetti utili e circoscritti, coinvolgendo le persone in un fare riflettuto (il welfare, come la democrazia, si nutre di esperimenti riusciti, richiede cioè un certo tasso di performatività<sup>1</sup>); il nuovo lavoro di comunità centro del nuovo welfare oggi necessario<sup>2</sup> è innanzitutto questo. Ma una simile attività, di complessa e affascinante ricostruzione e reinvenzione, deve alimentarsi di una vision, di un immaginario<sup>3</sup> creativo adeguati.

Il cuore di questa vision mi sembra risiedere nelle potenzialità che intravediamo (e a cui siamo capaci di concedere fiducia) nell'intelligenza collettiva<sup>4</sup> che è al lavoro nella vita quotidiana della comunità. Il tema dell'intelligenza collettiva è stato ripreso di recente da Levy<sup>5</sup> con riferimento soprattutto (ma non solo) ai nuovi spazi messi a disposizione dall'informatica (forum, blog, social network); ma sono varie e antiche le forme con cui è stata proposta l'idea di un'intelligenza che va oltre il controllo intenzionale della ragione: il cosmo, le dinamiche biochimiche dell'organismo, l'inconscio,... . Qui mi preme sottolineare l'importanza della conoscenza delle intuizioni, delle invenzioni e dei costrutti operativi che si generano nel fare quotidiano, nel commercio relazionale della vita della gente<sup>6</sup>.

---

1

Taylor C, *Il disagio della modernità*, Laterza, 1993

2

Mazzoli G. , *Il lavoro di comunità centro del nuovo welfare*, *Animazione sociale*, 276/2013

3

Castoriadis C, *L'istituzione immaginaria della società*, Torino, 1995

4

Cfr. Scrittore D., *Pratiche sociali oltre la soglia dei servizi*, *Animazione sociale*, 276/2013

5

Levy P, *L'intelligenza collettiva*, Milano, 1996

6

De Certeau M., *L'invenzione del quotidiano*, Roma, 2001

1

Una ricerca francese di cui avevo scritto su questa rivista<sup>7</sup> aveva mostrato come la condivisione e la gestione dello spazio corporeo nelle situazioni quotidiane costruisca un sapere pratico (in parte inconsapevole) portatore di valori integratori e socializzanti.

Da quella ricerca sono trascorsi più di 15 anni. Nel frattempo i legami sociali si sono fortemente allentati, a volte sono evaporati o seguono logiche "perimetrare"<sup>8</sup>.

I saperi acquisiti nella vita quotidiana non godono più di quella messa in circolo naturale che le reti sociali garantivano. Forum, blog e social network creano una realtà nuova, molto interessante, ma per ora selettiva sul piano dell'utenza e comunque incorporea, non legata alla condivisione del medesimo territorio: in queste condizioni il piatto piange rispetto ai processi di costruzione della fiducia necessaria per intervenire nei contesti concreti.

Ho sostenuto più volte che il sociale va ri-allestito<sup>9</sup>, nel senso che serve un investimento intenzionale, perché la società civile lasciata al libero mercato delle sue interazioni in questa fase non sembra in grado di discernere solidarietà, se non, come si è detto, in forma perimetrata. Per concretizzare questa indicazione generale occorre saper vedere e valorizzare l'intelligenza che è al lavoro oltre il singolo, ma anche oltre il gruppo; che si produce attraverso processi non intenzionali (o, più precisamente, preterintenzionali); che crea una zona di comunicazione oltre i confini delle culture, delle organizzazioni, delle nazioni. Favorire la crescita di questa intelligenza anti-ideologica e accomunante mi sembra il compito principale del nostro tempo. Un tempo attraversato da rapide dissoluzioni di legami, fragili costruzioni di nuove vicinanze, 'speronamenti' tra piattaforme culturali, etiche e religiose.

### **Il prodotto prezioso celato nella prassi quotidiana**

L'inizio del terzo millennio sta proponendo velocemente e simultaneamente varie novità epocali: consapevolezza dell'unicità del destino dell'umanità, connessione comunicativa, concentrazione delle ricchezze in pochi luoghi e in poche mani, vulnerabilità diffuse (si è parlato in Occidente di proletarianizzazione dei ceti medi). Ciò crea le condizioni per inverare in modo radicale e su scala globale alcune intuizioni di Marx che sono state a lungo (e a torto) relegate nell'armamentario ideologico.

Mi riferisco in particolare al tema del 'lavoro vivo' riformulato negli anni '90 da Marazzi in un testo troppo presto dimenticato<sup>10</sup>: non solo il dirigente esercita discrezionalità; anche il lavoratore quidam, l'*homo laborans*<sup>11</sup> (di conseguenza anche l'operatore sociale e il cittadino coinvolti nel

---

7

Mazzoli G., Apprendere a sopportare integrazioni deboli, Animazione sociale, 27,1997. Gli esiti della ricerca francese sono riassunti in Nadège M, Questions à la ville citoyenne, Revue internationale de psychosociologie, 3, 1995

8

Mazzoli G., Il lavoro di comunità, op.cit, p. 60

9

Mazzoli G., Riallestire il sociale, Animazione sociale, 5, 2003

10

Marazzi C., Il posto dei calzini. La svolta linguistica dell'economia e i suoi esiti sulla politica, Bellinzona, 1994

11

2

lavoro di comunità) soprattutto nella società post-fordista dove il lavoro è impregnato di comunicazione, è chiamato continuamente a decidere selezionando priorità. Decidere produce ansia, ma consente di costruire saperi, organizzazione e innovazione. La vita quotidiana delle organizzazioni e della società non potrebbe svolgersi se ci limitassimo ad applicare norme e protocolli. Questa è tuttavia l'illusione del pensiero pianificatorio<sup>12</sup>, della razionalità strumentale che si propone oggi con maggior forza come unico pensiero possibile a fronte delle grandi incertezze che ci attraversano e dell'evaporazione dei legami sociali (decisivi per rielaborare collettivamente il disagio). Il pensiero della pubblica amministrazione, della sanità, dell'informatica-matematica e dunque della tecnologia, è un pensiero lineare che nega l'origine sociale dei processi organizzativi, del diritto, dell'economia. Anche nei servizi di welfare vige la separazione tra progettisti ed esecutori. In realtà la prassi è ingovernabile per via meramente applicativa. Nella vita quotidiana l'esecutore decide e costruisce. Non esistono più automatismi nemmeno in catena di montaggio.

È questa discrezionalità, questa fatica, questa capacità costruttiva e innovativa (in una parola questa *libertà*) il cuore del lavoro vivo, il prodotto prezioso celato nella prassi quotidiana e negato dalla logica semplificatoria dei paradigmi dominanti. Personalmente credo poco a intenzionalità precise di qualche architetto persecutore (per usare il lessico marxiano: il capitalista). Mi persuadono di più ipotesi che fanno riferimento a culture (il capitalismo o, meglio, la cultura bulimica dominante<sup>13</sup>) che si sono profondamente sedimentate nell'inconscio collettivo e che rispondono a bisogni profondi sia dei dominanti che dei dominati. Queste culture producono collisioni e collusioni tra strategie che brandiscono cause apparentemente inoppugnabili sul piano razionale.

### **Slalom tra norme giuste, ma soffocanti**

Nel lavoro di comunità mi capita spesso di raccogliere la sofferenza e la rabbia di operatori, dirigenti e cittadini che si misurano quotidianamente con vincoli giuridici e organizzativi che tutelano diritti incontestabili, ma che al contempo impediscono lo sviluppo di pratiche generative di legami: “vuoi fare una cena con le famiglie? Rischia il controllo dei Nas”; “vorremmo coinvolgere i cittadini per dipingere la sede dell'associazione o a pulire i fossi, ma serve l'assicurazione per qualsiasi cosa!”; volevamo mettere su Youtube un video con le testimonianze portate durante l'incontro, ma ci siamo dimenticati di far firmare agli intervenuti la liberatoria per la privacy!”; “abbiamo diversi progetti di comunità interessanti in cantiere, ma quest'anno c'è l'accreditamento e il servizio è totalmente paralizzato da questo impegno”.

In termini marxiani la partita che si gioca tra routine consolidate (ma soprattutto tra razionalità strumentale ordinante-pianificatoria) e lavoro di comunità è la stessa che si gioca tra forza liberante e innovativa del lavoro vivo e intelligenza del capitalismo che, per catturare ogni volta in modo nuovo questa energia, rivoluziona continuamente il processo produttivo. Indubbiamente la sfida tra managerizzazione del care (con annesse derive finanziarie<sup>14</sup>) e sviluppo di un lavoro di comunità

---

Sennett R., *L'uomo artigiano*, Milano, 2008

12

Crozier M. –Tillette B., *La crisi dell'intelligenza. Saggio sull'incapacità delle élite a riformarsi*, Roma, 1996; Taylor C., op. cit.

13

Ehrenberg A., *La fatica di essere se stessi*, Torino, 1999; Recalcati M., *Ritratti del desiderio*, Milano, 2012

14



in grado di restituire competenze alla gente comune rimanda a questo conflitto. Rispetto alle frasi sopra riportate, credo invece sarebbe troppo semplicistico vedervi uno scontro manicheo tra ragioni della vita e ragioni della morte. È innegabile tuttavia quanto il tema dell'apparato normativo paralizzante sia diventato un problema centrale per lo sviluppo di un nuovo welfare (e non solo, ovviamente). Spesso, come nell'esperienza dei tavoli di quartiere reggiani rivolti agli anziani fragili, le mediazioni tra le diverse esigenze vengono trovate grazie alla tenacia e alla solidità di servizi e società civile (non senza difficoltà e tempi lunghi). Ma come rendere questi esperimenti non relegati a contesti dove maggiori sono le risorse o le disponibilità ad assumersi il rischio di multe o procedimenti giudiziari?

Servono nuove norme in grado di tutelare i diversi diritti in gioco: non solo sicurezza, riservatezza, qualità dei processi di lavoro, ma anche ricostruzione di legami sociali di comunità e generazione di nuove risorse per fronteggiare le vulnerabilità diffuse. Poiché il diritto è un prodotto sociale, servono nuove visioni e una massa critica di persone persuase della loro validità. Il sindacato potrebbe svolgere un'opera cruciale in questa direzione, ma sconta un ritardo culturale diffuso che lo porta, salvo significative eccezioni, a fare fronte comune con la Pubblica amministrazione nella tutela di norme costruite per una società che non c'è più.

### **Importanza della funzione di facilitazione**

L'operatore sociale che intende fare suo l'approccio ora descritto non può porsi come *deus ex machina*, ma come accompagnatore di un contesto che ha una propria energia endogena.

Accompagnare non significa essere un cortese compagno di viaggio, ma, ad esempio, proporre ipotesi e piste di lavoro, sostenere, riformulare, fare memoria, valorizzare le persone che mostrano maggiori capacità imprenditive. In sostanza si tratta di facilitare il funzionamento dell'intelligenza collettiva che, essendo inconsapevole di sé, ha bisogno di qualcuno che le "faccia da sponda" e valorizzi ciò che sta generandosi, ma che, in assenza di questo sguardo facilitante, si avviterebbe intorno a dinamiche locali totalmente ignare del valore delle acquisizioni conoscitive costruite e dei manufatti sociali realizzati.

Se le persone non si identificano con l'oggetto di lavoro, non si attivano, oppure lo fanno, ma in una posizione di dipendenza rispetto a chi conduce un laboratorio di progettazione partecipata; la dipendenza a nulla serve se il nostro obiettivo è quello di costruire collaboratori in grado di fronteggiare in modo sempre più autonomo l'aumento esponenziale di problemi che attraversano la società. All'operatore è dunque richiesto di assumere una posizione poco dissimmetrica rispetto ai partecipanti al laboratorio, partendo dal riconoscimento di una comune condizione di vulnerabilità. Si tratta di un aspetto culturale niente affatto semplice all'interno di servizi che sono impostati prevalentemente in una logica dissimmetrica. Finché il lavoro di comunità resterà residuale all'interno del welfare, potranno esserci sperimentazioni avanzate, ma nel momento in cui si volesse farlo diventare la funzione prevalente, sarebbe necessaria un'opera di profonda de-strutturazione delle attuali routine professionali. Non si tratta tuttavia di abbandonare la professionalità e il rigore. Molte e complesse sono infatti le competenze necessarie per tenere il set di un lavoro in campo aperto<sup>15</sup>.

---

Il cosiddetto filantrocapialismo non è altro che l'investimento dei grandi gruppi finanziari sul crescente bisogno di sicurezza e welfare considerati come oggetti di business. Ovviamente con servizi a pagamento, quindi selettivi. (cfr. [www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Le-ipocrisie-del-filantrocapialismo-6102](http://www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Le-ipocrisie-del-filantrocapialismo-6102) )

Da quasi vent'anni gli interventi di consulenza hanno assunto in modo crescente (non solo rispetto ai servizi di welfare) questa funzione di facilitazione lasciando più in ombra quella di risoluzione dei problemi (anche a fronte di situazioni che possono essere più gestite che risolte). Sono cresciute così metodologie variamente denominate (tutoring, mentoring, coaching) che esprimono questa posizione più simmetrica, ma ugualmente cruciale per l'avvio, lo sviluppo e la stabilizzazione di esperienze in contesti complessi, come ad esempio<sup>16</sup> quelli in cui a una Pubblica amministrazione forte e competente, ma proprio per questo non facilmente disponibile a riattraversare le proprie routine, fa riscontro una società civile ancora vitale, ma attraversata da un forte sfibramento di legami sociali e da un impoverimento diffuso.

### **Oltre i termini generici: competenze complesse**

Accompagnare, stare a fianco non è una generica empatia, né un indefinito richiamo alla creatività, all'ascolto, allo stare in relazione (tutti termini corretti, ma maledettamente generici e utilizzabili con finalità molto diverse tra loro). L'accompagnamento richiede competenze specifiche relative alle varie fasi del lavoro con la comunità<sup>17</sup>: serve ad esempio un 'bagnomaria operativo/riflessivo' vale a dire la costruzione di un set dove, per un tempo piuttosto lungo, un gruppo di persone si incontra per fare delle cose (non decise dall'esperto, ma nemmeno lasciate solo al libero eruttare del desiderio del gruppo) e, mentre fa, riflette sul senso di ciò che fa; ma è indispensabile anche "pensare dentro al fare", come ad esempio riflessioni di spiraglio che ci vengono concesse durante una cena di quartiere o mentre si prepara la sala per una riunione, da persone che ci raccontano pezzi importanti della loro vita. Il sapere prodotto sul campo non è solo relativo al che cosa (ai problemi che attraversano le persone), ma anche al come, al modo di cogliere e affrontare questi problemi. Si tratta di nuove competenze che vengono costruite e apprese dentro la prassi. Dare valore al fare, al locale e al quotidiano significa pertanto ripensare tutto il sistema delle competenze; queste, infatti, possono essere predefinite solo in minima parte. Occorre stare in ascolto dei nuovi saperi che vengono costruiti nel fare quotidiano da cittadini, operatori sociali, commercianti, vigili urbani, operatori bancari, ... insomma da tutte le persone che hanno un commercio quotidiano con il mondo.

Queste nuove competenze sono molto più complesse da gestire emotivamente e cognitivamente rispetto a quelle che abbiamo imparato su libri che hanno enfatizzato la suddivisione del lavoro sociale in fasi nettamente distinte (analisi del contesto, progettazione, realizzazione, valutazione). Anche una certa accezione della ricerca-azione (volta a valorizzare quasi esclusivamente la fase di esplorazione e a differire indefinitamente la presa di decisione) finisce per essere un'altra modalità per separare azioni che nella realtà sono profondamente imbricate e sovrapposte.

---

16

È il caso descritto nell'insero di Animazione sociale "Farsi città nel farsi prossimi agli anziani invisibili fragili", 276/2013 dedicato all'attivazione dei tavoli di quartiere sugli anziani fragili a Reggio Emilia da cui prende le mosse il presente intervento

17

Cfr. Mazzoli G. , Il lavoro di comunità, op.cit, pp 62-66

Già negli anni '90 Lanzara<sup>18</sup> aveva parlato di “progettazione come indagine pratica” necessaria all'interno di contesti complessi, caotici e perturbati. Oggi si potrebbe aggiungere che la fuga generale della riflessività, la velocità dei processi, la complessità delle situazioni, la molteplicità dei soggetti in campo, richiedono un *fare come mezzo di lettura del contesto*: per progettare bisogna fare e successivamente rielaborare gli apprendimenti che questo fare produce. Il tempo che viviamo si propone così come un'opportunità per comprendere più profondamente la logica con cui funziona la società.

### **Biochimica della generatività sociale**

Più si coglie la crucialità della funzione di facilitazione, più si dovrebbe sentire l'urgenza di formare<sup>19</sup> figure interne ai servizi (del pubblico e del privato sociale) in grado di presidiarla in modo stabile. Avvalersi costantemente di consulenze esterne significa non avere assimilato come funzione ordinaria, naturale il lavoro di comunità nel senso qui proposto.

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, infratratta nel fare) collocata in una zona pre-linguistica che richiede tempo e attenzione per essere compresa.

Senza una ri-calibratura reciproca continua, per la quale serve tutto il tempo necessario affinché le persone possano sentirsi riconosciute, è impossibile ri-generare fiducia. Ed è proprio questo tempo che l'incalzare dei codici semplificanti sembra negarci, salvo poi costringerci a progettare la società a partire dallo strato corticale e visibile, sottilissimo, ma quantificabile. È curioso che sia proprio la medicina (il paradigma con maggior appeal sociale) con la scoperta dei neuroni-specchio<sup>20</sup> a smentire questo codice semplificato, mostrando come il riconoscimento degli altri dipenda dal nostro patrimonio motorio e si nutra di processi intersoggettivi in cui il confine tra percettivo, cognitivo e motorio si sfuma. Ciò mostra quanto sia bizzarro concepire un io senza un noi. Si potrebbe dire: "ama il prossimo tuo perché è te stesso", vale a dire "una parte di me è dentro di te e viceversa". Gli studi antropologici di Girard<sup>21</sup> ci hanno messo in guardia rispetto al fatto che questi processi imitativi sono alla radice delle pulsioni più violente, ma hanno riconosciuto che questo stesso desiderio mimetico è anche il canale per costruire le relazioni affettive più ricche e dotate di senso.

---

18

Lanzara G.F, op. cit

19

Su questo tema si è impegnata da due anni l'Agenzia sociale e sanitaria della Regione Emilia-Romagna attraverso un percorso denominato *Community lab*, volto a formare alla progettazione partecipata i dirigenti che si occupano di pianificazione zonale socio-sanitaria nei diversi distretti emiliano-romagnoli, dedicando un'attenzione specifica alla figura del facilitatore di processo. [http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/aree\\_attivita/partecipazione-innovazione-sociale/comunita-equita/progetti-internazionali/community-lab/intro](http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/aree_attivita/partecipazione-innovazione-sociale/comunita-equita/progetti-internazionali/community-lab/intro)

20

RIZZOLATTI G.- SINIGAGLIA C., *So quel che fai*, Raffaello Cortina, Milano, 2006

21

Girard R. , *La violenza e il sacro*, Milano, 1980

La generatività, nel sociale come in natura, prevede due fasi.

La prima, più disimmetrica: per generare servono dei genitori (dispositivi di governance sul piano formale, coppie o gruppi informali). In tempi di legami sociali più saldi era il naturale svolgersi dei rapporti che produceva le nuove forme di vita. In tempi di legami sociali evaporati servono 'incubatrici' in grado di prendersi cura di forme di vita che, allo stato incoativo, sono guazzabugli disordinati che spesso finiscono per disperdersi.

La seconda fase concerne l'autonomia di queste nuove forme di vita. Questo dipende da quanto il genitore è in grado di essere emancipante e di incoraggiare l'assunzione di responsabilità. È una posizione non facile in chi promuove percorsi di comunità: si tratta di far decrescere progressivamente l'iniziale disimmetria fondativa, a fronte di persone spesso spaventate o arrabbiate, tendenti ad assumere posizioni dipendenti o controdipendenti, per niente impazienti di assumersi responsabilità. So bene che il confine tra accompagnamento premuroso e manipolazione è sottile. Ma credo sia un rischio da correre, perché l'alternativa è quella di essere genitori abbandonici, magari con motivazioni nobili, ma fatalmente collusive col mito dell'autoregolazione spontanea della società civile che ci accompagna dai tempi di Adam Smith e arriva alla fine alla deregulation del welfare.

Sempre in tema di facilitazione di processi generativi, Daniela Scrittore ha parlato su questa rivista<sup>22</sup> di "funzione mitocondriale" svolta da un terzetto di persone (di cui facevamo parte sia io che lei): un equipaggio leggero, non previsto dai dispositivi di governance ufficiali del progetto, che ha svolto un ruolo rilevante nella produzione dell'energia istituzionale necessaria affinché il percorso di Reggio Emilia si avviasse e proseguisse. Trovo questa osservazione molto pertinente ed estendibile ad altri contesti. Non esiste innovazione (generazione di novum) senza una coppia o un piccolo gruppo che si assuma una funzione genitoriale. Il punto è trarne le conseguenze sul piano della gestione dei processi organizzativi: una volta constatato che l'innovazione si produce quando si creano queste alleanze informali, basate spesso su affinità elettive collocate oltre le gerarchie e i ruoli formali, è richiesta a chi ha funzioni di responsabilità nei servizi e in particolare nei progetti di comunità, la competenza di perlustrare il campo allestito per scorgere e valorizzare queste energie là dove si generano.

### **Una prospettiva politica che consente la pensabilità della speranza**

Ricapitolando: i nuovi saperi frutto dell'opera dell'intelligenza collettiva nascono in zone periferiche e mute. Sono destinati alla marginalità rispetto al pensiero dominante, ma se qualcuno li osserva, li racconta e li connette, la realtà può modificarsi.

È vero che non ci sono maree di cittadini smaniose di liberarsi: la libertà (e la responsabilità che porta con sé) è ansiogena<sup>23</sup>. Ma proprio questa condizione apre uno spiraglio. È il tema antico posto da Marx: se sono io stesso a co-produrre la mia alienazione, su questo spazio di libertà si può lavorare. C'è sempre una possibilità di (r)esistenza. Freire<sup>24</sup> diceva che bisogna creare il desiderio di libertà fra gli oppressi, restituire soggettività alle persone.

---

22

Scrittore D., Pratiche sociali, op. cit., p.53

23

Fromm E., Fuga dalla libertà, Milano, 1994

Se si raggiunge una massa critica di nuovi comportamenti, questi potranno produrre cambiamento sociale al di là delle leggi e delle intenzioni dei governanti e dei finanziari. Al di là non vuol dire contro, ma semplicemente che la liberazione dell'intelligenza collettiva favorisce il re-innesco di circoli virtuosi disattivati a causa dello sfibramento dei legami sociali e del dominio della razionalità strumentale.

### **Il vertice è nel quotidiano**

Del resto senza questo plancton relazionale di fondo è la vita sociale stessa (e la vita degli esseri umani tout court) che evapora. Il futuro dell'umanità dipende dalla salvaguardia non solo delle risorse ecologiche, ma anche di quelle sociali. 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 dell'informatica si spegnerebbero, perché poggerebbero sul vuoto.

I due film che hanno mostrato con maggiore lucidità, in forma onirica, il conflitto tra vita e razionalità strumentale, segnalano con forza questo legame sotterraneo: in *Matrix* le macchine si nutrono dei sogni degli umani; in *Truman show* non è il pubblico della tv, bensì il regista della fiction a mostrarsi il più bisognoso della spontaneità del "buon selvaggio" protagonista.

La prospettiva dell'esaurimento delle risorse (a tanti livelli) pone in modo radicale l'interrogativo intorno al luogo in cui risiede il vertice della vita sociale. L'immaginario diffuso ci consegna una contrapposizione (ormai datata e 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 (come trent'anni fa ci ha detto il sempre più attuale Michel De Certeau) 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. De Certeau ripete come un mantra: "Ricordiamoci che la gente non è idiota"<sup>25</sup>, rimandandoci al fatto che il vertice della vita sociale è la quotidianità, l'uomo comune e la sua creatività irriducibile, vale a dire, guardando la scena da un altro punto di vista, l'intelligenza collettiva.

Nella nuova società a legami sociali sfaldati (ma ancora significativi, almeno dell'Europa meridionale), il compito che ci spetta è quello di *re-inventare il quotidiano*, nei molteplici significati del termine: imbattersi in qualcosa, incontrare, trovare (*in-venire*) perché si cerca; scegliere; far credere (inventare: creare fiducia, co-costruire senso).

La storia dunque 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 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 buone probabilità di sostenerli ad avere fiducia di poter crescere.

### **Costruire set organizzativi per valorizzare l'intelligenza collettiva**

---

24

Freire P., La pedagogia degli oppressi, Milano, 1971

25

De Certeau M, op cit, pp. 248 e 317

Affinché un'ipotesi centrata sulla quotidianità possa avere gambe, ossa, muscoli e sistema nervoso nella pratica del lavoro dei servizi, sono necessari da un lato l'attivazione di modalità formative laboratoriali basate sull'ascolto e l'analisi comparativa di situazioni concrete, dall'altro lato l'allestimento di dispositivi organizzativi in grado di vedere, connettere e valorizzare i prodotti dell'intelligenza pratica di cittadini, volontari e operatori.

Sempre più spesso mi capita di contribuire alla costruzione di sistemi laboratoriali di progettazione partecipata che arricchiscono e articolano, senza modificare la normativa, il lavoro di programmazione dei piani di zona sociosanitari. A volte gruppi già esistenti migrano in toto all'interno di questi laboratori, ma la novità consiste nell'*istituzione di una sede pubblica* in cui il lavoro di questi gruppi diventa analizzabile, comparabile e valutabile. Una rete di laboratori che progettano con un termine per produrre, si incontrano periodicamente per monitorare il loro andamento e a fine anno restituiscono alla collettività gli esiti del loro lavoro, non rappresenta semplicemente un aumento delle *tavolerie* cui operatori e dirigenti dei servizi partecipano, ma un dispositivo che

- imprime una spinta vitalizzante all'intero processo di lavoro del piano di zona che, diventando più visibile e più verificabile, è chiamato maggiormente rendere conto di ciò che produce; un piano di zona in grado di dotarsi di laboratori progettuali permanenti che di anno in anno modificano temi di lavoro e protagonisti, che generano disponibilità di diversi attori sociali e di cittadini a coinvolgersi, costituisce una situazione analoga a quella di un consiglio comunale che decidesse di invitare a ogni seduta i gruppi di pressione presenti nel territorio con voto consultivo: si tratta di miniriforme istituzionali costruite dal basso, senza modificare le norme; i processi partecipativi e i dispositivi di governance previsti dalla L.328 vanno adattati a un contesto che nel giro di una quindicina d'anni è profondamente mutato, ma possono essere utilmente modificati con aggiustamenti poco onerosi sul piano normativo;
- rende maggiormente comprensibile la complessità del processo di lavoro dei servizi, costruendo con-senso tra i cittadini rispetto all'azione delle istituzioni in un tempo in cui la complessità degli oggetti di lavoro della Pubblica amministrazione e dei processi che si svolgono al suo interno, la rendono spesso incomprensibile non solo ai cittadini, ma anche alle organizzazioni che vi si rapportano;
- imprime una sana pressione performativa ai gruppi di lavoro allestiti, perché costruisce un contesto che consente un confronto comparativo; uno spazio che non impedisce luoghi in cui si può concertare in modo più riservato, ma complessivamente crea occasioni per intessere nuove collaborazioni, connette soggetti non sempre abituati a lavorare insieme, sblocca e de-ingessa situazioni incistate, diminuisce le nicchie.

La costruzione di questi laboratori promossi da Amministrazioni comunali o Uffici di Piano che attivano processi partecipativi, è un *processo istituyente generato*, o meglio favorito, *da un'istituzione*. Castoriadis<sup>26</sup> sostiene che il sociale può presentarsi solo entro e attraverso le istituzioni, ma esso è anche sempre infinitamente più dell'istituzione, poiché è, paradossalmente, allo stesso tempo ciò che riempie l'istituzione, ciò che si lascia formare da essa, ciò che ne sovradetermina costantemente il funzionamento e ciò che, in fin dei conti, la fonda: la crea, la mantiene in vita, la altera, la distrugge, in un processo muto e prevalentemente inconsapevole, come i luoghi opachi e quasi gregari di cui parla De Certeau. Vi è il sociale istituito, ma esso presuppone sempre il sociale istituyente. *Il sociale fonda ed eccede l'istituito*, ma nell'attuale situazione storica serve un'azione specifica delle istituzioni per accompagnare la rigenerazione del legame sociale e

riattivare (ovviamente in forme storicamente nuove) il processo indicato da Castoriadis, che rimanda a quello che abbiamo descritto come *intelligenza collettiva*.

## **Il cambiamento è anche nelle nostre mani**

Quello che ho cercato di proporre in queste pagine è ( come ho dichiarato all'inizio) un approccio epistemologico intriso di conseguenze politiche.

Infatti, se

- si dà priorità al fare rispetto a progettualità teoriche che dovrebbero essere applicate deduttivamente
- si allestiscono laboratori partecipati in cui gli oggetti di lavoro vengono decisi con la gente
- si considerano i saperi prodotti in quei contesti come cruciali per la programmazione più generale
- si vedono questi laboratori come un insieme non governato da una mente esterna, ma di cui bisogna favorire le connessioni perché trovi al proprio interno delle forme di governance adeguate
- si considera l'agorà di queste esperienze come un dispositivo in grado non solo di visualizzare gli esiti, ma anche di infondere a tutti fiducia sulle possibilità di sviluppare modalità diverse di funzionare in questo mondo globalizzato

la prospettiva generale sul cambiamento sociale e politico assume una connotazione molto meno pessimistica.

Non si tratta di irenismo ingenuo che fugge dalla consapevolezza circa l'esistenza e la forza di ambivalenze, individualismi, distruttività e autodistruttività. Non si tratta di espellere il male, ma di saperlo pensare e attraversare senza venirne sedotti o terrorizzati (e nemmeno paralizzati dal soppesamento infinito delle variabili in gioco).

Semplicemente si ritiene possibile restituire una pensabilità alla speranza, anche sulla base di dati empirici, come l'esperienza di Reggio Emilia da cui ha preso le mosse questo ragionamento. Ciò significa riconsegnare a ognuno di noi una responsabilità verso un cambiamento che è anche nelle nostre mani.