

ALLESTIRE CONTESTI PER ACCOGLIERE TUTTE LE POVERTÀ

di Gino Mazzoli

in A. Baldazzini e R. Prandini (ed), *Gli impoverimenti delle famiglie con minori durante la pandemia: il Laboratorio di Bologna*, , F. Angeli, Milano, 2022

1. Posizione del problema

Per educare un bambino serve un villaggio e per gestire le povertà ci si è sempre avvalsi del contributo della comunità.

Collocare tutte le aspettative di intervento sui servizi pubblici, prima che giusto o sbagliato, è qualcosa che non corrisponde alla realtà: per gestire le criticità delle famiglie i servizi hanno sempre utilizzato le risorse prodotte dalla società. Una società come quella italiana, che vanta uno dei capitali sociali più rilevanti del mondo, ha sempre fornito un contributo molto significativo.

Dunque, la disputa tra chi (pubblico o privato sociale) svolgerebbe un ruolo più rilevante nella gestione delle povertà, più che oziosa è irrealista: quando una comunità ha un ethos diffuso vitale e imprenditivo produce sia buone risorse di società civile che buone istituzioni; viceversa, una comunità ritirata, amorfa o peggio ancora dominata dalla malavita, produce una società civile statica e poco generosa e istituzioni incapaci di tutelare i diritti.

Ovviamente il ruolo del pubblico resta ineludibile sia per tutelare i diritti degli ultimi che per farsi carico di persone di cui spesso la società civile, lasciata al 'libero mercato delle interazioni', si dimentica: il volontariato può decidere di occuparsi solo di alcune povertà; il pubblico deve occuparsi di tutti, specie dei più emarginati.

Tuttavia negli ultimi vent'anni l'esercizio del ruolo istituzionale è diventato più difficile e rischioso. Gli oggetti di lavoro si complessificano, i processi in cui siamo inseriti si velocizzano, gli attori di cui tenere conto a diversi livelli (da quello locale a quello internazionale) si moltiplicano. Al contempo la produzione normativa che tenta di afferrare questo sviluppo proteiforme, si espande in modo esponenziale rendendo sempre più lenta e a volte quasi impraticabile l'azione della Pubblica amministrazione, soggetta a continui ricorsi, inchieste giudiziarie, attacchi su social e media.

Simmetricamente, la società civile registra un forte indebolimento delle reti familiari e sociali, perché la velocità e il bombardamento di opportunità a cui siamo tutti sottoposti rende difficile la tenuta psicologica delle persone e delle associazioni; lo spacchettamento del lavoro che richiede continua mobilità territoriale, adattamento a nuove prestazioni, forte proattività anche nei lavoratori dipendenti, diminuisce il "budget energetico" investibile nelle famiglie che finiscono per scomporsi, non riuscendo sempre a ricomporsi.

Così all'incrocio tra imperativo a cogliere tutte le opportunità che occhieggiano intorno a ogni persona, ansia prestativa cresciuta a dismisura intorno, indebitamenti per poter reggere il ritmo di questa vita iperveloce, indebolimento delle reti familiari e sociali (da sempre sostegno decisivo per gestire le criticità che si presentano), sono cresciute nuove povertà nel ceto medio, vale a dire in un'area di persone che non aveva mai avuto problemi in precedenza ad arrivare a fine mese. Si tratta di persone sopra la soglia Isee, che pur avendo spesso casa, lavoro e titolo di studio, non tengono sul piano dell'economia familiare. Un terzo degli italiani del nord Italia negli ultimi vent'anni ha sviluppato vite al limite che sono emerse con forza nel tempo del Covid quando, per

accedere ai buoni spesa, si è presentata una larga maggioranza di persone che non aveva mai fruito dei servizi sociali e che aveva conti in banca tra i 5000 € e i 500 €¹. Tipiche situazioni in cui basta un evento anche non enorme per entrare in crisi, specie se si hanno rate di mutui da pagare. Così, famiglie autoctone col marito geometra impossibilitato a fare sopralluoghi a causa del lockdown e moglie colf in nero obbligata a non lavorare, si sono trovati in seria difficoltà economica. È l'idea stessa di povertà che chiede di essere rivisitata.

Allo stesso tempo il capitale sociale che ha sempre fatto da cuscinetto a queste situazioni di difficoltà e su cui si è sempre appoggiato il lavoro dei servizi sociali, registra nuove consistenti criticità. Il fenomeno 'volontariato' fa infatti i conti con la chiusura di una finestra storica che, a partire dalla metà degli anni '70, ha consentito a una moltitudine di persone di accedere alla pensione a un'età abbastanza giovane, con un'elevata probabilità di occupazione per i figli. Oggi quella finestra si è chiusa: l'accesso alla pensione avviene ben oltre i sessant'anni, le prospettive occupazionali dei figli sono molto più incerte e il contesto familiare propone spesso anche una necessità di lavoro di cura per genitori anziani non autosufficienti.

Le grandi organizzazioni di volontariato vedono decrescere progressivamente i loro iscritti non perché sia diminuita la generosità, ma perché si sono fatte più problematiche le condizioni di esercizio dell'azione volontaria.

A questo si aggiunge l'ipertrofia normativa che impone un carico burocratico eccessivo per la media delle persone e delle organizzazioni social², che scelgono così forme di generosità in cerchie amicali o di vicinato, o la rinuncia a intraprendere attività oblativo. Rinuncia divenuta più diffusa a causa dei lockdown imposti dalla pandemia che, se ha galvanizzato le organizzazioni assistenziali (che hanno visto l'ingresso anche di nuovi volontari), ha però paralizzato l'attività delle organizzazioni ricreative, culturali, educative e sportive, producendo fenomeni di ritiro e depressione.

In questo nuovo contesto in cui si moltiplicano le situazioni di fragilità ai servizi pubblici non può essere chiesto di rispondere a tutte le povertà vecchie e nuove, mentre è decisivo siano in grado di allestire contesti di maggiore solidarietà, valorizzando ciò che già si muove sottotraccia nella società civile anche oltre le organizzazioni di terzo settore più consolidate. Questa nuova funzione del servizio sociale che assomiglia più a quella di un broker o di un produttore cinematografico che a quella di un regista o di un attore protagonista, ci sembra debba venire proposta come futuro ineludibile: generare nuova solidarietà verso i penultimi che, non essendo in condizioni di criticità croniche, possono restituire sostegno e nuove reti verso gli ultimi.

Si tratta di allestire nuova comunità, di arrestare l'emorragia di capitale sociale, valorizzando ciò che cresce in modo invisibile, oltre (non contro) gli attori che popolano i tavoli dei piani di zona e le commissioni welfare.

Per questo sembra necessario non solo per i servizi pubblici, ma anche per il terzo settore, aumentare la capacità di leggere le dinamiche sociali per collocare in modo strategicamente più adeguato la propria azione nel territorio, in particolare per sostenere le difficoltà delle persone e delle famiglie.

1 Camera di Commercio di Reggio Emilia, *Rapporto sulla coesione sociale nella provincia di Reggio Emilia*, <http://osservatorioeconomico.re.it/8689/9->

2 La legge di riforma sul terzo settore, che si è posta correttamente l'obiettivo di mettere ordine nella complessa congerie di attività che la società civile italiana ha sedimentato nel tempo, ha però ecceduto nella richiesta di formalizzazione: imporre un bilancio sociale (redatto da un commercialista che ovviamente va retribuito) anche a un piccolo circolo di montagna, significa spesso decretarne la morte. La richiesta che le piccole organizzazioni si aggregino in entità ampie, nella pur importante esigenza della Pubblica amministrazione di trattare con pochi soggetti rappresentativi, mal si concilia con l'irriducibile peculiarità dei contesti locali, che, pur presentando le note criticità nella composizione delle differenze, rende il capitale sociale italiano tra i più ricchi del mondo.

A questo scenario già discretamente complesso si aggiunge la pandemia, che ha accelerato la modificazione dell'immaginario collettivo, e dunque della società, che è un intreccio di immaginari; e gli immaginari sono la cosa più concreta che esiste perché orientano tutte le nostre azioni.

Mettendo a contatto l'Occidente per la prima volta dopo la seconda guerra mondiale col rischio quotidiano della morte, il Covid ci ha ricordato i limiti con cui siamo ineludibilmente chiamati a misurarci.

Non tutti però sono in grado di fare i conti in modo adulto coi limiti. Ciò sta creando una diffusa percezione negativa del futuro che rende ancora più complicato, come se non bastasse la situazione fin qui descritta, trovare le motivazioni per impegnarsi per l'altro.

Nelle pagine che seguono, alla luce dello sfondo qui tratteggiato, cercheremo di entrare più nel dettaglio dello scenario pre-covid e del cambio di paradigma introdotto dal Covid, provando poi a proporre un nuovo sguardo in grado di alimentare fiducia nel futuro e alcune piste di lavoro.

2. Lo scenario pre-Covid

L'obiettivo dei servizi non è assumere una delega per gestire le povertà, ma aiutare la comunità ad appropriarsi del disagio che l'attraversa. Il welfare di comunità non è dunque un "di più", un'opportunità per tempi di vacche grasse, ma il naturale svolgimento dell'attività dei servizi che non solo chiedono aiuto per la gestione delle povertà, ma valorizzano risorse, le collegano per poter costruire i beni comuni più preziosi che sono quelli relazionali. Ma di quale comunità stiamo parlando quando discutiamo di welfare di comunità? Non possiamo infatti più riferirci a comunità, reti, servizi e povertà senza tenere conto della rivoluzione profonda e veloce, avvenuta negli ultimi vent'anni (con una forte intensificazione negli ultimi dieci), che ha modificato radicalmente l'immaginario della società e dunque la vita quotidiana delle nostre comunità locali. Sono due i grandi cambi di paradigma avvenuti.

- Il *primo* col '68 ha aperto uno sconfinato orizzonte di libertà che ha prodotto nelle persone una grande ansia prestativa, dovuta al bisogno di essere all'altezza, al dovere di realizzarsi pienamente a fronte di un mare di opportunità. Da qui una tendenza a vivere al di sopra delle proprie possibilità con la conseguenza per i servizi di incontrare, già a fine anni '90, sempre più persone indebitate, anche appartenenti a ceti sociali non tradizionalmente poveri. Questo primo passaggio è un'uscita dall'egemonia della coppia dialettica *permesso/proibito* (persone che 'ci mettevano la faccia' per dirci "questo va bene /quello no": un regime più costrittivo, ma anche più in grado di contenere le ansie) verso l'egemonia della coppia *possibile/impossibile*: sul singolo, sempre più solo, grava l'onere della scelta nel mare delle possibilità. I limiti ci sono, ma nessuno si fa carico di indicarli e nessuno si assume la responsabilità di dire dei no.

- Il *secondo* cambio di paradigma avviene nel giro degli ultimi quindici anni con le ripercussioni molto concrete che lo sviluppo delle tecnologie ha sulla nostra vita quotidiana. Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, Google Maps, Airbnb, Blabacar, Tripadvisor, Uber, Google car, bitcoin, Amazon: la vita diventa più comoda e meno costosa, le possibilità aumentano, ci possiamo anche sentire maggiormente uniti come specie umana, ma, al contempo, mestieri consolidati vanno in soffitta, minacce di cui non comprendiamo i contorni balenano intorno a noi in una ridda di informazioni dov'è sempre più arduo distinguere la verità dalla menzogna. Le tecnologie da un lato moltiplicano la bulimia di opportunità e dall'altro generano la paura che questo mondo in rapida trasformazione sia minaccioso. La polemica sui vaccini, ben prima del Covid, aveva in sé questo conflitto: "Se

adesso mi chiedi di vaccinare mio figlio per ammetterlo a scuola, domani mi imporrà il microchip sottocutaneo per lavorare?”.

Voglio tutto/ho paura è il fumetto che sembra uscire dall'uomo medio di questo tempo. Un uomo che trascorreva (prima della pandemia) due terzi del proprio tempo solo, (davanti a un computer o a un cellulare). E più si è soli più aumentano le paure e diminuiscono le opportunità per rielaborarle, stemperandole, con altri.

Le tecnologie aiutano e seducono grazie alla loro performatività. Ma pensano in modo semplificato, a misura di macchina. E se il mondo viene impostato a misura di macchina non può non diventare mainstream, implicitamente, una sorta di nazismo strisciante: la macchina è veloce e performante; chi non tiene il ritmo e non è online (anziani, matti, disabili, vulnerabili) è fuori. Poiché questo cambio di paradigma può sintetizzarsi nella formula “*immaterialità x velocità*”, il corpo e il tempo sono i grandi esclusi e con essi viene negata la nostra specificità di umani: il limite, la fragilità, la memoria, le potenzialità inesprese e quell'enorme sapere muto che il corpo veicola. Frasi del tipo *Voglio guardarlo negli occhi per capire*”, “Una stretta di mano per me vale più di un contratto scritto”,

“Una sera nel gruppo ho sentito una bella energia”, non poggiano su saperi esoterici, ma su una memoria millenaria che ci insegna come la costruzione della fiducia, l'apprezzamento di prodotti complessi (come quelli sociali, educativi, psicologici), ma anche la produzione creativa, esigano un'ineliminabile quota di corporeità, perché si possa parlare di *Homo sapiens* e non di *Homo cyborg*.

La performatività delle tecnologie ci illude che si possa ridurre tutto l'uomo a qualche algoritmo.

Il crinale etico-politico si sposta così sulle modalità con cui si può mettere in gioco nella nuova scena (e non conservare o difendere in qualche Aventino) ciò che sappiamo di più prezioso e profondo sulla specie umana.

Il nodo è dunque il seguente: come mettere a frutto le opportunità di valorizzazione della dimensione immateriale che il tempo del virtuale ci offre per far progredire conoscenze più rilevanti sulla nostra interiorità? Come tutelare questo bene inestimabile nella sfera sociale rispetto ai rischi che le seduzioni prodotte dalla tecnologia inducono?

La situazione è in veloce evoluzione a tutti i livelli: tra ceti medi in caduta e nuovi “sottoproletari” informati è in atto un rimescolamento sociale impressionante che sta producendo nel breve periodo un abbassamento del livello medio di memoria storica, di capacità dialogica e di possibilità di differire la risposta a un bisogno. Le autorità costituite (non solo il politico, ma anche il medico, l'insegnante, ecc.) sono delegittimate alla radice dal flusso informativo veloce e contraddittorio della rete che disintermedia le istituzioni, *dunque anche i servizi di welfare*: mass media e partiti politici incidono ormai meno dei social, colossi economico finanziari con sede in paradisi fiscali e consigli di amministrazione in cui sono presenti i governi degli Stati (Apple, Google, Amazon, Tesla) si propongono come nuove istituzioni della società globale. Le persone coltivano aspettative onnipotenti e se le istituzioni non sono in grado di soddisfarle vengono delegittimate.

In sostanza: le tecnologie stanno trasformando il mondo in modo velocissimo, inaudito e radicale, senza che siano diffuse le attrezzature psicologiche per adattarsi consapevolmente a queste trasformazioni e con pochissimi tentativi di allestire tali attrezzature. Per di più, questa impennata invasiva nella vita quotidiana dell'umanità ha coinciso temporalmente con la grande crisi del 2008 che ci ha fatto prendere contatto con l'illusorietà dell'idea di progresso illimitato, rinforzando quel mix ambivalente “*voglio tutto/ho paura*”, vero e proprio basso continuo di questo tempo.

*Le nuove vulnerabilità del ceto medio impoverito*³

La ricaduta sociale più forte del processo qui descritto è l'enorme crescita di un ceto medio impoverito che per anni si è vergognato di chiedere aiuto per non assumere le stimate di chi ha fallito nel grande 'circo performativo' e ora, dopo anni di galleggiamento, è passato alla rivendicazione, a motivo del nuovo clima antistituzionale che si è creato.

Si tratta di un'area molto consistente di cittadini (nel nord Italia, considerando non solo il reddito, ma anche la precarietà lavorativa, l'indebitamento e i disturbi psichici, riguarda circa il 30% della popolazione⁴): ci riferiamo a un ceto medio impoverito, prevalentemente autoctono, spesso con lavoro e abitazione di proprietà, in difficoltà a motivo dell'evaporazione delle reti sociali e famigliari e del clima culturale bulimico che induce a non voler rinunciare a nessuna opportunità, gravato dalla vergogna nel chiedere aiuto, ma ancora provvisto di una buona dotazione di risorse personali.

È un problema per il *welfare* (il 30% della popolazione non può essere sorretto da servizi calibrati per un numero di poveri non superiore al 5%), e per la *democrazia* (la paura e la disperazione sono da sempre incubatori di svolte autoritarie).

La nuova vulnerabilità si colloca all'incrocio tra evaporazione delle reti sociali e familiari ed eventi che, pur appartenendo allo sviluppo naturale della vita, diventano spesso causa di impoverimento se il patrimonio di reti è debole: una separazione, un lutto, un indebitamento improvviso, l'esplosione di una demenza in persone anziane dedite alla cura dei nipoti, la perdita -anche solo temporanea- del lavoro, una condizione di non autosufficienza anche solo provvisoria (ad esempio la necessità di una riabilitazione post ospedaliera), ma anche la nascita di un figlio qualora non sia presente un partner.

Il ceto medio impoverito ha assunto un'evidenza pubblica dopo la crisi del 2008 che ha consentito la sua emersione in termini di coscienza collettiva (la vulnerabilità sta diventando la nostra *nuova condizione comune*), ma vestito esclusivamente di una lettura economico-monetaria ("mancano i soldi per arrivare a fine mese") che non consente di cogliere le origini di un fenomeno, visibile già alla fine degli anni '90.

Non stiamo parlando dunque solo di povertà relazionali. È in gioco una grande trasformazione del rapporto tra cittadini e istituzioni, un'enorme voragine di capitale sociale che si fatica a visualizzare. Una trasformazione profondissima delle nostre comunità (occidentali) che non riguarda soltanto il welfare e non può essere presa in carico soltanto da servizi sociali e terzo settore. Questi ultimi hanno però un'angolatura privilegiata per percepire e leggere le trasformazioni in corso.

La considerazione di queste nuove vulnerabilità ci impone uno sguardo sulle povertà affrancato dalla bipolarità poveri-non poveri. La realtà mostra la presenza di molte gradazioni; in particolare l'area dei "quasi poveri" su cui ci siamo brevemente soffermati è cresciuta esponenzialmente in questi ultimi vent'anni. La non considerazione di questa gradazione rischia di produrre clamorose ingiustizie: abbiamo indicatori raffinati per seguire nei dettagli tutta la gamma delle povertà tradizionali (nelle regioni settentrionali non oltre il 5% della popolazione), ma faticiamo a vedere questa massa di nuovi poveri che rasenta un terzo degli abitanti.

³ G. Mazzoli, *Costruire partecipazione nel tempo della vulnerabilità*, «Animazione Sociale», (2012),259, Supplemento.

⁴ Carotaggi effettuati in alcune province benestanti del nord Italia che hanno preso in considerazione non solo il reddito, ma anche altri indicatori per rilevare il disagio delle persone, come ad esempio la precarietà lavorativa, l'indebitamento e i disturbi psichici, hanno condotto a ipotizzare che quest'area, che sta appena sopra la soglia Isee e oltre la povertà relativa, raggiunga il 30% della popolazione (cfr. per Reggio Emilia <http://osservatorioeconomico.re.it/8463/6-rapporto-sulla-coesione-sociale-in-provincia-di-reggio-emilia-anno-2017/>).

Sono riusciti fino a poco tempo fa a reggere la loro economia familiare. Hanno un patrimonio di resilienza significativo rispetto alla media degli utenti tradizionali dei servizi. Non possono essere presi in carico con le modalità tradizionali. Non riconoscono la loro incompetenza nel contenere le spinte alla bulimia di consumi. È necessario perciò intercettarli attraverso iniziative che non esibiscano le insegne dell'assistenza e che siano centrate su aspetti di utilità concreta. Chi li incontra deve costruire una relazione con un obiettivo visibile concreto e tangibile (ad esempio scambio di beni o servizi) e al contempo un obiettivo più profondo: costruire una relazione per consentire che le difficoltà di queste persone possano esprimersi grazie a un clima informale.

Visualizzare quest'area di famiglie può consentire un approccio diverso anche alle tradizionali categorie di utenza.

Ad esempio nell'area minori aumentano disturbi dell'attenzione e ritiro da scuola (spesso con diagnosi di mutismo elettivo) che hanno numeri molto più alti rispetto al bullismo e che provengono da famiglie dove i genitori non sono maltrattanti, ma sono spesso abbandonici o distratti. Le nuove vulnerabilità sono il terreno di cultura prevalente di tali situazioni.

Questi genitori non si rivolgono ai servizi. Spesso vi arrivano a seguito di separazioni conflittuali. E gli operatori sanno quanto siano complicate da gestire queste situazioni.

Il bollettino di guerra delle violenze familiari sui minori che popolano costantemente la cronaca nera, non riguarda solo famiglie povere, ma affrisce più di frequente a queste situazioni di ceto medio impoverito dove la povertà di reti e la bulimia di esperienze e beni deve misurarsi coi limiti imposti dagli eventi della vita; e la presenza di figli è sicuramente un forte limite rispetto ai desideri illimitati che il contesto culturale induce.

Ma anche rispetto alle aree anziani e i disabili, dove fino a poco tempo fa ci si poteva concentrare sui problemi degli utenti in senso stretto, spesso i servizi sono costretti a fare i conti con contesti familiari sempre più complessi dove, ad esempio, i figli attendono con impazienza la morte dei genitori per poter fruire dell'eredità o dove i genitori mostrano consistenti trascuratezze rispetto a figli portatori di handicap.

Sembra necessario dunque ripensare l'approccio complessivo dei servizi al sistema utenza, dove la considerazione di nuove variabili nella lettura del retroterra familiare (ad esempio la capacità di fare i conti col limite, la relazione più o meno conflittuale o manipolatoria con le istituzioni) diventa dirimente per individuare le strategie del servizio.

Mentre sulle povertà tradizionali il sistema dei servizi ha sviluppato competenze raffinate e un sistema di offerte molto significativo, sulle nuove povertà è ancora abbastanza sguarnito di ipotesi, pratiche e strumenti; per tacere del ricatto morale che emerge costantemente tra gli addetti lavori ("che senso ha occuparsi dei penultimi quando ci sono così tanti ultimi?"), figlio della paralisi a fronte dell'entità del fenomeno e della difficoltà di modificare routine consolidate. A questo interrogativo si può replicare segnalando come la messa in gioco di utenti con buone competenze e risorse possa avviare dinamiche di restituzione anche a favore degli ultimi e come la costruzione di nuovi legami sociali sia un patrimonio utilizzabile da tutti.

3. La novità Covid

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

Stiamo compiendo contemporaneamente come umanità l'esperienza della *possibilità della morte*, del limite estremo: qualcosa di naturale per i tre quarti del mondo, ma non per l'Occidente iperveloce, ricco, tecnologico, lanciato verso il superamento di ogni limite.

La vicinanza della morte ci ha resi più porosi rispetto al tema del senso: veniamo al mondo e la questione più importante che abbiamo di fronte è capire perché ci siamo venuti. Questo senso va trovato insieme agli altri, non è un problema solo individuale. Ma non è semplice governare interiormente questo nodo. Il dispositivo "covid-rischio morte-senso" ha prodotto in molti spavento e disperazione (che in termini psicosociali vuol dire depressione e risentimento diffuso) e al contempo in alcuni maggiore capacità di contatto con se stessi, più profondità. Sul piano del discorso pubblico si possono porre problemi che prima del Covid venivano considerati "buonisti". Questo è sicuramente un passo avanti.

Rimozione dei "trenta terribili", crisi dell'idea di futuro e difficoltà di motivare l'impegno per l'altro

Contemporaneamente, nell'inconscio collettivo, viene messo in luce il nucleo rimosso dell'Occidente rispetto al pensiero sul futuro.

Negli Stati Uniti il trentennio che va dal piano Marshall alla crisi petrolifera nata con la guerra del Kippur viene chiamato "*i trenta gloriosi*" per definire un periodo segnato da uno sviluppo economico galoppante.

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

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

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

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

Il rischio di un'idea di futuro distopico o cinico

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

- una via cinica: “non c’è più niente da fare, prendiamo dalla vita il più possibile, spremiamo il tempo che ci resta da vivere, le regole morali sono un inutile intralcio e non stressarmi con ‘sta storia dell’impegno, facciamoci uno spritz!”

- una via distopica: Gotham City è il nostro archetipo e solo dei super eroi come Batman ci possono eventualmente salvare (del resto Musk e Bezos vanno nello spazio!).

Se prevale un’immagine cinica o distopico-orwelliana del futuro, perché dovremmo impegnarci per l’altro? In base a che cosa dovremmo occuparci di chi è in difficoltà?

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

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

Nel medioevo c’erano sì i demoni, ma anche la chiacchiera quotidiana, le botteghe artigianali, le invenzioni che avvenivano all’interno della tradizione orale, dello scambio informale: una zona molto più ricca di ciò che il pensiero logico-discorsivo e la scrittura possono articolare e comprendere.

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

Ciò che definiamo “capitale sociale” o “mondi vitali” e che si basa su relazioni faccia a faccia, occhi negli occhi (uniche relazioni in grado di costruire una fiducia duratura) è una sorta di plancton, di funzione clorofilliana che richiede condizioni ambientali di cui occorre prendersi cura.

Il postulato, che inibisce di porre la questione del senso, dà per scontato che la vita sociale si riproduca per una sorta di automatismo ascrivibile a un fenomeno fisico. Anche questa è una superstizione, perché non è assolutamente vero che in assenza di manutenzione questo plancton che tiene in vita il mondo potrà continuare ad esistere. Il futuro dell’umanità dipende dalla salvaguardia non solo delle risorse ecologiche, ma anche di quelle sociali⁵. Il capitale sociale è un’energia infinitamente rinnovabile, ma ne va fatta adeguata manutenzione, altrimenti questa riserva di fiducia e speranza si esaurisce.

Senza questa energia, anche i più possenti e razionali progetti della finanza e della tecnologia si spegnerebbero, perché poggerrebbero sul vuoto.

Controllo, magia, negazione del limite e della vulnerabilità

Ognuno di noi ha fatto esperienza dell’impatto con l’istanza delirante di controllo totale sulla vita che pervade il moderno. Ci imbattiamo quasi quotidianamente in peripezie burocratiche e informatiche, tunnel senza uscita, infinite “perdite di tempo” che ci appaiono assurde, con correlative amare conclusioni circa la supponenza dei sistemi normativi e tecnologici nel costruire giustizia e chiarezza. Ci viene spiegato che “questa è la tendenza del mondo”, che “così verranno razionalizzati gli sprechi”⁶. L’asticella viene posta sempre più in

⁵ Su questo aspetto insistono le encicliche di Francesco *Laudato si’* e *Fratelli tutti*.

⁶ È questo delirio magico la radice retrostante alla crisi dell’intelligenza di cui parlano M. Crozier e B. Tillet (La crisi dell’intelligenza, Lavoro, Roma, 1996). Ciò che ci appare stupido ha sempre una ragione profonda.

alto: *la perfezione diventa la normalità* nella cura estrema del fisico, nelle diete sempre più rigorose, nel massimo dei voti da conseguire a scuola, nell'obbligo di esplorare tutto l'orbe terracqueo tramite viaggi sempre più iperbolici. Meravigliosi strumenti costruiti dall'uomo come la scienza, il diritto, le scoperte tecnologiche sono avvolti in un'istanza magica che punta alla negazione di ogni limite: fragilità, incertezza, morte. Il modello di uomo diventa l'asceta che, attraverso un duro tirocinio, raggiunge consapevolezza, salute, controllo e, mefistofelicemente, immortalità. Le nuove vulnerabilità del ceto medio impoverito sono il prodotto di questa vita al limite imposto da questo tempo nuovo. Dopo tanta ascesi perfezionistica, dopo tante promesse, il neo-vulnerabile sembra rivolgersi allo Stato dicendogli: "Mi avevi promesso un progresso illimitato, ho pagato le tasse perché tu ti prendessi cura dei più poveri, ho tirato la cinghia perché tornassimo ai fasti pre-2008, e adesso che ho bisogno io, non mi vedi?". Lo slogan "Prima gli italiani" pesca in questo risentimento: un sentimento negativo non gestito diventa un *ri-sentimento*.

Limiti del politically correct

Il pensiero democratico, sta mostrando un grosso ritardo nel prendere contatto con queste diffuse preoccupazioni delle persone, con la conseguenza di consistenti spostamenti di consenso in occasione delle elezioni politiche soprattutto in Stati Uniti, Gran Bretagna e Italia. Ci si ferma alla (pur decisiva) riaffermazione dei diritti, riducendo la democrazia a un insieme di procedure quando in realtà è un esperimento complesso, minoritario e fragile, una mentalità che non si trasmette per telepatia, ma può durare solo se ne viene fatta un'incessante e consistente manutenzione attraverso l'educazione e lo sviluppo di una socialità intensa.

L'esito di questa posizione è la costruzione di un ceto di sacerdoti *politically correct*, che irride⁷ chi è disorientato, chi non riesce a formulare domande adeguate ai format per rivolgersi alle istituzioni, chi sbaglia i congiuntivi, chi non è abbastanza smart o digitale. L'umiliazione a cui sono sottoposti gli esclusi irrisi (che spesso coincidono coi nuovi vulnerabili del ceto medio impoverito) non potrà che sfociare in una protesta di massa, manipolabile da chi in questo risentimento vede spazi per una regressione della democrazia e delle libertà civili⁸.

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

Questo è ciò che è accaduto nel recente passato e sta dominando la scena (sovranismo, populismo, no vax). Se pensiamo che questi movimenti siano popolati solo da gente che ci odia non riusciremo mai a entrare in contatto con la falda profonda che origina tutto ciò. Chi guida l'operazione sono sicuramente persone manipolatorie, ma tra i seguaci (quelli che intercettiamo nella vita quotidiana, nel funzionamento dei servizi, quelli insomma la cui sorte dovrebbe starci a cuore) c'è un'ampia gamma di persone che va da chi è decisamente disturbato psichicamente a chi è semplicemente spaventato, spaesato, ma soprattutto umiliato. Si dice che in ogni delirio c'è un pezzo di verità. Sembra che il delirio sovranista – populista – no vax colga la follia e l'impotenza dell'istanza magica del controllo totale sulla realtà propria del *politically correct*, coi corollari della

⁷ Michael Sandel, *La tirannia del merito*, Feltrinelli, Milano, 2020

⁸ Riguardo alla Caporetto del pensiero *politically correct* sono esemplari due film: *The Square*, di R.Östlund (2017) e *The Hater* di J. Komasa (2020).

sua distanza emotiva dalla sofferenza della gente, dell'enorme forbice di reddito tra chi è ricco, apicale e magari anche di sinistra e chi è impoverito.

Il pensiero regressivo (a differenza di quello democratico, almeno in questo periodo) si mostra in contatto con le sofferenze della gente, anche se in termini manipolatori, sminuendo il valore delle libertà civili e dei diritti conquistati col sangue di milioni di persone, proponendo anch'esso un pensiero magico che mira ad accedere al vero senso della vita attraverso l'adesione a religioni antiche e sette esoteriche.

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

Un grande rimescolamento

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

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

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

La tenuta psichica di ciascuno è un problema politico

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

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

È possibile ri-dirci che lo sviluppo dell'interiorità e la tenuta psichica di ognuno è un problema collettivo, politico. La democrazia si regge sulla consapevolezza dell'interdipendenza dei destini: quello

dell'ambiente e dei suoi abitanti, quello degli abitanti umani e di quelli animali, quello dei vari popoli umani, quello tra le diverse persone che abitano una comunità.

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

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

4. Nuovi sguardi che aprono a nuove prassi

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

L'epoca moderna si è proposta di espellere l'ambivalenza dalla società dove, in mezzo alle cose più turpi si producono generosità e invenzioni che restano invisibili se vige il primato della parola scritta, della norma, del controllo sterilizzante. Solo la considerazione di questa polarità positiva nascosta nello svolgersi silente della vita quotidiana consente di aprire una considerazione non depressiva né distopica del futuro. Proviamo allora a gettare qualche sguardo seguendo questa pista di lavoro. Sono solo ipotesi, ma anche il pensiero dominante sul futuro è un'ipotesi.

Riorientare lo sguardo: c'è vita sotto il frastuono della scena pubblica

Nella scena pubblica prevalgono dati che viaggiano a velocità impressionanti, conflitti, sciagure, ululati. Ma le persone comuni nelle città e nelle aree interne costruiscono tattiche di sovversione muta, braccionaggio e sistemi di smarcamento dal pensiero unico, che producono strategie di adattamento in grado di prendere dal flusso torrentizio delle informazioni ciò è utile adattandolo alla propria vita⁹. Qui entra in gioco un'intelligenza collettiva che non appartiene al singolo e nemmeno a un gruppo, ma a un contesto e si muove utilizzando una memoria sedimentata nei millenni dall'evoluzione: i sistemi viventi si adattano al contesto utilizzando ciò che hanno appreso (memoria) e facendo interagire questo bagaglio con le opportunità che la vita propone.

9 M. De Certeau, *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma 2006

L'interazione tra *memoria* e *opportunità* è l'invenzione del quotidiano, un processo creativo che avviene continuamente e silenziosamente tra la gente comune che, è bene ricordarlo, non è idiota.

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

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

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

Bar nel vicolo, Sms e WhatsApp sono tre successi dell'intelligenza collettiva. Non sono stati decisi in un "altrove", in un palazzo. Sono decisioni della gente. *People have the power*, cantava Patti Smith qualche decennio fa: e aveva ragione, nel senso che la gente comune questo potere ce l'ha già e lo esercita. Non è un potere *contro*, ma un'immensa forza costruttrice e creativa non riconosciuta.

Spesso nemmeno chi si propone di stare "dalla parte del popolo" ha fiducia che questa forza esista. È come se ci fosse sempre bisogno di qualche avanguardia che spieghi alla gente comune quello che pensa. Così si guarda verso l'alto mentre il centro della questione è molto vicino ai nostri piedi e alle nostre mani, nella vita quotidiana, nello svolgersi delle transazioni e delle transizioni di cui ci occupiamo come operatori.

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

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

L'immaginario diffuso ci consegna una contrapposizione, ormai quasi di maniera, tra luoghi istituzionali quasi esoterici 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, risieda nel transito silente della vita quotidiana, in ciò

che appare comune e trascurabile. Non ci autorizziamo a pensare che il vertice della vita sociale sia la quotidianità, le persone comuni e la loro creatività irriducibile.

La storia non è già tutta scritta dal pensiero unico. C'è spazio per inventare ogni giorno il quotidiano, ma bisogna saper vedere. Siamo chiamati a cercare tenacemente i segnali di possibilità di futuro che vanno costruendosi anche in mezzo a tanti eventi sfacciatamente negativi. Ciò che ci attende è più un riconoscere che un resistere; uno scorgere e un dare valore prima ancora che un dare voce (un'ulteriore voce nella cacofonia delle infinite rivendicazioni di innumerevoli e incompugnabili diritti). Se sapremo vedere questi piccoli passi, avremo possibilità di sostenerli ad avere fiducia di poter crescere.

Abbiamo però visto che si tratta di un'energia che non sarà disponibile in eterno. Per questo bisogna intervenire rapidamente.

Allestire dialogo sociale anche oltre la razionalità logico-discorsiva

La vita sociale è un intreccio molto complesso, perché connette elementi molto diversi: persone, storie, contesti, culture e discipline. La *connessione* tra differenze è dunque un apporto specifico di chi si occupa di sociale. Ma non tutti riescono ad accedere alla comprensione di oggetti complessi attraverso la via logico-discorsiva, che infatti non è l'unico tipo di intelligenza presente negli esseri umani.

In questo tempo sembra troppo forte la velocità dei processi perché le persone possano assimilarli in termini consapevoli. La via logico-discorsiva arranca: *Si logora ogni parola di più non puoi farle dire* (Quèlet, 2,8). Ma non è necessario che la persona sia consapevole di tutto in termini razionali affinché possano prodursi cambiamenti. Per molti la sola via per sbloccare conflitti e criticità è *fare esperienza* della possibilità del cambiamento. Poco importa che mostrino gratitudine per chi ha allestito le condizioni necessarie per la produzione di quell'esperienza. Ciò che conta è che i cambiamenti avvengano.

Tocchiamo qui un altro elemento cardine della competenza sociale, oltre a quello della connessione: l'*allestimento*, vale a dire la capacità di costruire le condizioni spazio-temporali, fisiche e linguistiche perché avvengano forme di elaborazione, anche implicita, delle criticità che attraversano le persone, in grado di mobilitare risorse resilienti. L'allestimento va più in profondità rispetto al discorso; per questo è più difficile. Il discorso rassicura chi lo fa e chi lo riceve: "gliel'ho detto, lui mi ha risposto di sì", "mi ha detto che lo farà" (detto-fatto, come nelle favole), ma ciò che conta è che le persone cambino almeno un po', che le loro relazioni si modifichino almeno un po'. E questo non è garantito dalla parola detta, né da quella scritta. I cambiamenti veri sono connessi a processi interiori molto complessi e poco decifrabili rispetto ai quali bisogna stare in attesa. Si tratta dello sviluppo di quanto detto in precedenza rispetto alla semina, alla percolazione e al *kairòs*: il tempo della nostra vita non è sempre uguale. Ha intensità molto diverse. Ci sono momenti¹⁰ in cui avvengono sblocchi nella vita delle famiglie, delle coppie, dei gruppi. Sono eventi di cui noi possiamo solo allestire le condizioni perché si producano (e non è poco), ma che succedono quando vogliono loro, cioè quando le connessioni carsiche tra un'immensa quantità di variabili creano le condizioni per lo sblocco. Rispetto a questi momenti possiamo stare solo in vigile attesa.

Se le persone sono troppo spaventate, travolte in un circuito di eventi eccessivamente veloci e sottoposte a un bombardamento informativo che tende a far regredire le competenze cognitive, bisogna lavorare allestendo situazioni che mettano in gioco l'emisfero destro del nostro cervello: se siamo pensieri dentro a un corpo, o meglio, un corpo che pensa, se si creano occasioni di incontro è decisivo che la gente mangi, balli e canti

10 D. Stern, *Il momento presente. In psicoterapia e nella vita quotidiana*, R. Cortina, Milano, 2004

insieme, secondo la lezione magistrale sulla convivialità che ci ha fornito Ivan Illich¹¹. Se le persone muovono il corpo sono attraversate da pensieri diversi quelli che vengono quando il corpo è fermo.

La vicinanza fisica dei corpi abbassa paure e ideologismi. La pratica favorisce approcci laici.

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

Dunque il pensiero logico discorsivo non ha mai avuto il dominio totale su di noi, ma in un tempo come questo dove le persone sono oberate da informazioni rapidissime e ingiunzioni di perfezione smodate, è assolutamente cruciale consentire elaborazioni che non costringano ognuno a fare i conti in modo dettagliato con le proprie difficoltà e con quelle del contesto.

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

È questa in sostanza la strategia dell’allestimento, praticata del resto da sempre in tutti i sistemi di comunicazione collettivi (vedi Instagram o i quotidiani stracolmi di foto e video): l’immagine (vero e proprio allestimento) scende più in profondità rispetto al livello logico-discorsivo; l’inconscio e il fare non sono solo pre-logici, sono anche ultra-logici¹². E allo stesso tempo la parola (che è innanzitutto un *fatto*) può avere una funzione rassicurante sul piano emotivo.

Costruire un massa critica di laboratori di pratiche e socializzazione riflessiva

Se dunque c’è un’enorme ricchezza che si produce strutturalmente in modo informale, ineludibilmente invisibile¹³, è necessario allestire dei dispositivi per ascoltare, connettere e valorizzare questo patrimonio.

Per questo sono importanti i laboratori di pratiche che consentono a diverse esperienze di confrontarsi, apprendere reciprocamente e comprendere solo nel momento in cui si sperimenta lo stare insieme (che è cosa diversissima dal leggerlo in un documento) di far parte di una scommessa più ampia.

I luoghi di socializzazione riflessiva sono ciò che manca maggiormente in questo mondo iperveloce.

Seminare con fiducia nel grande magma

Il sociale è un magma molto complesso, dove coabitano slanci generosi, pulsioni distruttive e autodistruttive, obiettivi dichiarati e aspettative implicite che non si manifestano non solo perché le persone intenzionalmente le occultano, ma anche perché spesso non ne sono consapevoli

Entrare in questa “selva oscura” attraverso linee rette come quelle proposte dai saperi che governano il mondo (medicina, economia, diritto, informatica) è semplicemente un errore di prospettiva, una riduzione della

11 I. Illich, *La convivialità*, Mondadori, Milano, 1973

12 R. Sennett, *L’uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, 2008

13 È per questo che l’innovazione nasce e si sviluppa strutturalmente ai margini.

complessità dell'oggetto che si vorrebbe trattare, un impedimento strutturale a comprenderne la ricchezza e l'articolazione nel senso sia delle minacce che delle potenzialità, con conseguenze esiziali sul piano delle ricadute operative per gli interventi che si propongono di realizzare trasformazioni sociali.

Il rispetto della complessità del sociale è minato dal fatto che ognuno di noi ne ha esperienza: tutti ci sentiamo "commissari tecnici", ma ciò non significa che siamo consapevoli di questa complessità. Poiché l'essenza dei fenomeni sociali è in massima parte invisibile, finiamo per considerare tutte le discipline che si occupano di questa zona (sociologia, psicologia, pedagogia, antropologia, ...) come "poco concrete" (la loro capacità predittiva inferiore a quella delle scienze "esatte" è dovuta al fatto che le scienze umane si occupano di un oggetto molto più ampio e complesso) e ci accontentiamo di spiegazioni che prendono in considerazione una parte estremamente periferica, corticale, di questi fenomeni (i dati quantitativi); ma se la fisica (che utilizza per muoversi la matematica) ci segnala che la realtà non è come ci appare¹⁴, non possiamo fermarci a ciò che si vede coi cinque sensi.

Dunque, quando mettiamo in atto interventi sociali noi seminiamo dentro un magma. Diventa perciò decisiva l'immagine che abbiamo di come si formano le connessioni sociali: *sono messaggi nella bottiglia in mezzo al mare oppure ipotizziamo che ciò che seminiamo percoli nel magma e avvengano connessioni carsiche con altre risorse che colgono spunti dal nostro progetto per generare altrove nuove forme di vita sociale?*

Nelle politiche pubbliche gli esiti inattesi dei progetti sono considerati in genere i più interessanti proprio perché si è consapevoli che una grande quantità di variabili in gioco produce inevitabilmente risultati imprevedibili anche in positivo, ma per vederli bisogna saper guardare, ponendo cioè lo sguardo a una distanza di tempo a volte significativa e in spazi (contesti territoriali) diversi da quelli in cui si è investito.

Insomma, la vitalità sociale è molto più ricca di quella che riusciamo a considerare, semplicemente perché le nostre congetture e i nostri sguardi sono limitati. Se seminiamo, dobbiamo avere la capacità di attendere, accompagnare e monitorare i processi di crescita

Valorizzare gli aspetti positivi del virtuale

Il tempo del Covid rappresenta un'opportunità per dare maggior forza alle potenzialità del virtuale come sviluppo dell'interiorità di ognuno e della connessione tra le diverse interiorità. Finora il virtuale a livello sociale è stato molto utilizzato per manipolare le coscienze. Gli aspetti positivi (maggiore orizzontalità del sapere, condivisione-sharing, connessione del mondo e conseguente consapevolezza dell'unicità del destino dei popoli) possono maggiormente svilupparsi: essere costretti nei lockdown a fare a meno della presenza dell'altro ha amplificato ciò che già sperimentavamo rispetto alla connessione di dimensioni interiori che il virtuale sviluppa nei social. Da due decenni scriviamo di più (ad esempio su WhatsApp continuamente) e scrivere è un'esperienza che mette a contatto con la nostra interiorità; inviamo foto, video e vocali condividendo emozioni. Non è cosa da poco. Tuttavia possiamo rinforzare gli scambi interiori solo dove c'è già un "piede d'appoggio" fisico di relazioni costruite in presenza. Questa è una grande lezione rispetto alle illusioni che tutto possa essere virtuale, ma è anche un insegnamento rispetto alle possibilità espansive di aspetti profondi che il virtuale è in grado di veicolare.

14 C. Rovelli, *La realtà non è come ci appare*, R. Cortina, Milano, 2014

5. Indicazioni strategiche

Una massa critica di iniziative rivolte a tutta la comunità, connesse tra loro e allestite con pivot insoliti

Se i vulnerabili sono persone ancora depositarie di risorse rilevanti, non si tratta di immaginarli come una nuova utenza da prendere in carico con servizi ad hoc. Vanno invece create le condizioni perché nascano e si sviluppino nuove forme di auto-organizzazione della società in grado di gestire i problemi che attraversano in modo crescente la vita quotidiana. Si tratta allora di allestire iniziative non stigmatizzanti (ad esempio conviviali, ma con attenzione ad agganciare - *anche*, non *solo* - questa tipologia di persone): se i vulnerabili non chiedono aiuto perché si vergognano, non si avvicineranno a iniziative come corsi di educazione al bilancio familiare.

Servono azioni rivolte a tutta la popolazione, perché i vulnerabili non sono “distinguibili ad occhio nudo”: solo nella conversazione ravvicinata in un contesto non stigmatizzante possono iniziare a parlare delle loro difficoltà.

La sfida che abbiamo di fronte è quella di costruire una profonda modificazione culturale. E una cultura non si modifica solo con discorsi e libri: servono dei fatti, pensati collegati e diffusi; occorre una *massa critica* di esperienze utili, connesse, riflettute, partecipate, riuscite e progressivamente autosostenibili. È un nuovo lavoro con la comunità per la comunità: un welfare in grado di sostenere tutti non può essere che autonomizzante (incubatore di esperienze che puntano a reggersi sulle proprie gambe - fatti salvi i servizi per le situazioni più gravi che devono essere garantiti -), *affollato* (a contatto con molte persone), *orizzontale* (l'operatore per quanto abbia studiato deve concertare simmetricamente col cittadino), *leggero* (non “fordista”) e al contempo molto *competente*.

Per mantenere standard qualitativi significativi di welfare per tutti, è necessario *generare nuove risorse insieme a tutta la comunità*, non solo con gli attori tradizionali del welfare, ma anche coi cittadini non impegnati e gli attori profit, specie i piccoli commercianti. Il nuovo lavoro di comunità ha bisogno di *nuovi pivot*: baristi, parrucchiere, edicolanti, operatori bancari, vigili urbani, bibliotecari, medici, pediatri, che spesso sono già operatori di comunità de facto, perché, avendo un'ingente dote di relazioni sociali, sono in grado di intercettare un ampio spettro di situazioni di difficoltà specie quelle più timorose di mostrarsi. Dopo la crisi Covid molti di questi pivot saranno in difficoltà economiche, ma potremo chiedere loro, in cambio dell'aiuto che forniremo, di mettere a disposizione competenze gestionali e relazionali per allestire nuovi servizi utili anche a loro.

La locuzione “tutta la comunità” include non solo le persone impegnate e quelle bisognose in modo manifesto, ma anche chi paga le tasse perché gli impegnati si occupino degli ultimi e vive nuove difficoltà. In questo modo i nuovi vulnerabili potranno venire re-inclusi, sostenuti e mettere a disposizione nuove energie; i tavoli tra gli impegnati potranno uscire da dinamiche spesso paralizzanti; le persone più marginali potranno fruire di reti sociali più robuste e venire immesse in un circuito di relazioni non basate solo sull'utilità e sul commercio¹⁵ dove le risorse presenti anche tra gli ultimi potranno essere utili per tutti. In questo modo si può aprire una percolazione nuova tra i diversi ceti sociali che non propone certezze matematiche di successo, ma un'alta probabilità di sinergie positive.

È uno spostamento d'ottica decisivo nel welfare: l'accompagnamento di nuove forme di vita a nascere, svilupparsi e, col tempo, procedere con le proprie gambe (restando a disposizione per un sostegno in caso di derive entropiche) si propone come una nuova cruciale funzione del pubblico.

15 J.T. Godbout, *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Milano, 2002

Servono più nuovi corpi intermedi che nuovi servizi : qualcosa che (come ci indica la Costituzione) sta a metà strada tra l'individuo e l'istituzione.

L'ingrediente centrale diventa l'apporto della gente: il test più importante della sostenibilità di questo welfare è il fatto che senza l'apporto delle persone comuni non può nascere e reggersi nel tempo.

Una massa critica di persone in genere attira tante altre persone e un numero significativo di persone in genere attrae finanziamenti, eredità, attrezzature, edifici in uso gratuito: per avviare processi di questo tipo e soprattutto per garantirne la continuità, il numero di persone coinvolte è assai più decisivo dei soldi e degli edifici.

Occorre stratificare una massa di comportamenti che vada in una direzione diversa. La democrazia vive di esperimenti riusciti¹⁶. Non devono necessariamente essere iniziative roboanti. Modificazioni anche molto piccole del modo di funzionare del mondo su problemi di utilità concreta, indicano che un modo diverso di abitarlo è possibile per le persone. Un nuovo consenso verso le istituzioni crescerà se cresceranno e si consolideranno esperienze in cui le istituzioni sapranno creare intorno a sé un alone di iniziative utili per le persone. È qualcosa che va oltre il buon funzionamento normativo ed economico della Pubblica amministrazione. È una sorta di movimento per la ricostruzione di corpi intermedi, che le istituzioni devono favorire intorno a sé, affinché la persona non resti sola di fronte a soggetti molto più grandi di lei (lo Stato, le multinazionali, la comunicazione globale) e le istituzioni non si trovino senza mediatori credibili tra *contesti privati* in cui si costruisce il senso della vita e *scena pubblica* in cui si muovono le simbolizzazioni collettive.

Alcuni esempi

A *Reggio Emilia*,¹⁷ da dieci anni, trecento volontari erogano decine di micro servizi domiciliari come pretesti per costruire relazione con milleduecento anziani fragili non seguiti dai servizi; si tratta dell'area grigia tra *silver age* e non autosufficienza, dove si collocano persone ancora lucide mentalmente, ma totalmente sprovviste di reti sociali e familiari e con qualche prima claudicanza: un artigiano in pensione che va a fare piccoli lavori di manutenzione gratuiti, un infermiere in pensione che fa iniezioni a domicilio, un insegnante che fa ginnastica domiciliare nelle sale condominiali sono persone collegate tra loro dalla reinclusione sociale come prodotto centrale del loro microintervento; allestiscono occasioni di incontro non stigmatizzanti che consentono di ricostruire relazioni decisive per contenere lo scivolamento di questi anziani verso la depressione che spesso è prodromica alla demenza.

A *Bollate*¹⁸ si è costruito un bando per famiglie (escludendo le associazioni) per scovare e valorizzare proattività potenziali, proponendo finanziamenti modesti (2.000-3.000 € al massimo) per progetti relativi a riuso di beni, scambio di servizi e rigenerazione di luoghi. Si è realizzato un accurato scouting informale di persone, che avevano un sogno nel cassetto cercando di collegarli ad altri attori con cui potevano crearsi sinergie. L'esito è stato molto significativo: gli attori tradizionali del welfare hanno accompagnato la crescita di nuovi corpi intermedi, nuove forme di solidarietà, connettendo ciò che nelle interazioni libere difficilmente si sarebbe collegato. Senza un accompagnamento competente le solidarietà che si formano sono spesso precarie. Il mito delle app che da sole costruirebbero welfare sharing e della solidarietà di vicinato tra le signore del condominio

16 C. Taylor, *Il disagio della modernità*, Laterza, Bari, 1991

17 G. Corradini, A. Donelli, S. Incerti, G. Mazzoli, A. Oleari, D. Scrittore, *Farsi città nel farsi prossimi agli anziani invisibili fragili. «Animazione sociale»*, 276 – 8 /2013, pp. 34-80

18 <http://welfareinazione.fondazionecripiro.it/it/project/vai/15/>

che miracolosamente dovrebbe durare tutta la vita, sono due facce speculari della stessa medaglia, vale a dire di un atteggiamento che vuole evitare il “lavoro sporco” relazionale con cui si costruisce la comunità. È su questo che i servizi hanno una competenza enorme che va messa a disposizione di questa nuova sfida uscendo dalle routine tradizionali.

A Trento¹⁹ si sta allestendo un “sistema informativo vivente” che parte dall’idea che le informazioni debbano andare a cercare i cittadini anziché viceversa e a questo fine intende valorizzare i pivot inusuali a cui abbiamo accennato (baristi, parrucchiere, bibliotecari, vigili urbani, ...). Questi soggetti vengono incontrati per capire come sta cambiando la comunità, vale a dire riconoscendoli come portatori di conoscenze. Un simile passaggio li spiazza e li ingaggia. Successivamente, viene chiesto loro se sono interessati a fornire informazioni ai cittadini perché ciò può essere utile anche per loro (un bar che dispone di informazioni relative ai sussidi o alle detrazioni fiscali può risultare più attraente; una parrucchiera che sa come gestire i racconti di episodi di violenza familiare portati dalle donne mentre si lavano i capelli, può diventare un punto di riferimento, ...). L’esito è un servizio che pur dichiarando un obiettivo informativo, è in realtà una rete tra pivot inusuali in grado di intercettare un numero molto consistente di nuovi vulnerabili con un costo irrilevante.

Il nuovo welfare che serve oggi non consiste però soltanto in nuovi servizi volti a integrare quelli esistenti. È necessario un mix di vecchio e nuovo. I nuovi attori tendono a portare maggiore capacità di uscire dalle routine tra le quali gli attori del welfare tradizionale (servizi pubblici e terzo settore), oberati anche da normative complesse alle quali ottemperare, rischiano di incagliarsi faticando a prendere iniziative. Tuttavia nel welfare istituito c’è un capitale prezioso di conoscenza relativo al lavoro di cura di cui non è possibile fare a meno.

I movimenti che servono vanno in due direzioni:

a) *allestire nuovi servizi con oggetti di lavoro non stigmatizzanti, rivolti al 100% della popolazione (cfr. i tre esempi qui descritti)*

b) *far uscire dai propri perimetri i servizi tradizionali, inclusi quelli rivolti a utenze gravi.* Ad esempio se produco borse di juta con pazienti psichiatrici in cima a una collina, sembra poco fruttuoso lamentarsi se ogni anno vengono calati i finanziamenti causa restrizioni finanziarie. Più promettente sembra allestire un caffè in centro città dove si utilizza una miscela molto raffinata che può attrarre diverse tipologie di clienti, dove magari si propone musica interessante con artisti significativi, dove il caffè potrebbe chiamarsi esplicitamente “Caffè dei matti” e in questo modo potrebbe intercettare persone i cui familiari o i cui amici vivono disagi psichici anche lievi e che potrebbero confidarsi al bancone del bar chiedendo un consiglio. Abbassare la soglia di accesso non significa non tutelare gli utenti più gravi, ma erogare prodotti differenziati includendo quei cittadini che, vivendo una forte disaffezione verso le istituzioni, qualora non venissero assunte iniziative per coinvolgerli, potrebbero diventare propugnatori di una sorta di *presa della Bastiglia* per smantellare il ‘sistema’ dei servizi.

Un nuovo lavoro di comunità. Oltre la logica dei “due tempi”

Quello che è richiesto oggi non è più il lavoro di comunità degli anni ‘80-‘90 volto a includere una minoranza di persone marginali all’interno di una società coesa; *si tratta di re-includere una maggioranza di*

19 V. Somadossi, *Progetto VIP (Very informal people)*, Prospettive sociali e sanitarie, 2, 2020, pp. 2-5

cittadini in esodo dalla cittadinanza, in condizioni di fragilimento diffuso e di connettere isole di solidarietà perimetrate. Non si tratta più di chiedere al barista di accogliere un paziente psichiatrico, ma di chiedere allo stesso barista di avere attenzioni verso gli adulti separati, soli e depressi che passano giornate al tavolo del bar davanti a un bicchiere faticando 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 che situazione debitoria complessiva ha sulle spalle.

È un lavoro imponente e avvincente che riguarda tutta la società e che non può essere portato avanti senza la collaborazione di tutta la società.

L'imponenza di tale lavoro produce perplessità e resistenze. Ci si sente dire spesso "faremo lavoro di comunità quando avremo i finanziamenti, quando vinceremo il bando, quando assumeremo un operatore in più, quando ci saremo formati". Ma la logica dei due tempi finisce per essere paralizzante. In realtà non c'è un *prima* e un *dopo*, perché il lavoro di comunità è un'attenzione complessiva, un 'file mentale' sempre aperto a cogliere/attivare opportunità e spiegare le nostre ragioni durante l'attività quotidiana dell'operatore, mentre dialoga con un'associazione che chiede aiuto per un progetto, con un assessore che chiede dei dati per una conferenza stampa, con un utente che protesta in sala d'attesa alla presenza di altri cittadini. Il lavoro sociale consiste sempre più nel cogliere opportunità (bandi, progetti speciali) e nel programmare gradualmente, riconfigurando l'assetto organizzativo in ragione delle risorse variabili (tirocinanti, assunzioni temporanee). È una vita da surfisti, ma forse era illusoria la precedente aspettativa pianificatoria.

Nuove competenze per il nuovo welfare

Per fare questo nuovo lavoro di comunità, che è sostanzialmente un *allestimento di territori*, occorrono **competenze** nuove.

- *Scouting* : andare a cercare le risorse della società, soprattutto talenti nascosti;
- *Brokering*: mixare queste risorse, componendo diverse propensioni e aspettative;
- *Tutoring*: accompagnare la crescita di nuove forme di vita sociale perché possano durare nel tempo;
- Capacità di *aggancio*: lettere a casa, mail, manifesti sembrano strumenti obsoleti per persone in autoesodo dalla cittadinanza, bisognose di comunicazioni personalizzate;
- Capacità di *attivazione*: le persone una volta agganciate non diventano automaticamente attive se non vengono ascoltate; chi allestisce queste esperienze è chiamato a mettersi in una posizione simmetrica; anche se abbiamo due lauree in discipline socio-psico-pedagogiche non possiamo portare le persone dove vogliamo noi; non ci servono seguaci, ma collaboratori, soggetti con capacità di iniziativa; alle persone viene voglia di attivarsi se si identificano coi prodotti da costruire; difficile che si identifichino in qualcosa che non hanno contribuito a definire.

Queste competenze sono poco diffuse e ancor meno oggetto di insegnamento. Sarebbe utile aprire un confronto sulle modalità di formare questi nuovi allestitori di comunità: le competenze pratiche non si apprendono in aula. Servono set centrati sul fare, con spazi per rielaborare in situazione, mentre i rituali dei tavoli concertativi hanno tempi estenuanti e la convegnistica è per lo più sterile.

In questa incertezza di riferimenti si fa sovente riferimento a una figura singola (community maker, community manager, ecc.) che dovrebbe sobbarcarsi l'onere di essere appunto "facitore di comunità". Ma la costruzione di una comunità può essere solo un'opera collettiva che può prevedere semmai funzioni di facilitazione. Al riguardo più che una collazione di specialismi serve una visione d'insieme, simile a quella di un regista che non solo coglie le interdipendenze tra le varie parti, ma è anche in grado di prefigurarne lo

sviluppo diacronico, compiendo continue riconfigurazioni del campo (letture del contesto, obiettivi, organizzazione) attraverso una continua riflessione dentro l'azione. Si tratta di una competenza che di solito non viene insegnata nelle discipline sociali (lo si fa invece in ambito artistico e militare) e non si apprende attraverso formule logico-deduttive, ma va formata in modo molto ravvicinato all'azione: il sociale non si può attraversare con progetti costruiti come linee rette.

Si può sperare che il Covid-shock apporti qualche novità nelle università, aprendo la strada a master brevi e poco costosi, collegati a progetti territoriali da accompagnare tramite tirocini che diventino il centro del percorso formativo, con l'aula che ha la funzione di rielaborare ciò che avviene sul territorio.

6. L'impatto di queste trasformazioni e di queste ipotesi strategiche sul funzionamento dei servizi

Quanto detto fin qui sul piano della descrizione dello scenario e delle indicazioni strategiche ha ricadute profonde sul funzionamento quotidiano dei servizi.

In un tempo ultraveloce, i legami di fiducia tra persone vanno visti come una costruzione continua e preziosa da tutelare e non possono più essere considerati un fatto naturale. Per questo fare appello alle *reti* sociali come a qualcosa di già esistente, rischia di portare alla costruzione di progetti con la comunità scritti sull'acqua; bisogna "riprendere le misure" alla comunità nell'ottica qui tratteggiata: un welfare per tutti con la collaborazione di tutti.

Se i confini tra i vari ceti sociali (marginali, ceto popolare e ceto medio) vanno affievolendosi, parlare di *povertà* oggi significa entrare in un dedalo molto complesso dove le soglie amministrative (Isee) rischiano involontariamente di produrre ingiustizie. Servono strumenti di lettura del caso molto articolati dove per decidere quanto e come investire su un utente, sono molto più importanti le variabili relative alle dotazioni di rete e alle competenze psicologiche (avere una rappresentazione realistica di ciò che si è e si può fare, sapersi prefigurare le conseguenze delle proprie azioni, avere capacità proattive), rispetto a quelle più consuete relative alla condizione economica e abitativa

I Servizi hanno intorno una comunità risentita e preoccupata per il proprio futuro, dunque molto più attenta alle scelte che compiono i servizi. Ciò significa che fare progetti con la comunità richiede di coinvolgere quest'ultima in modo nuovo. Ingaggiare un barista o una parrucchiera richiede di rappresentarsi la possibilità che questi soggetti facciano parte dei nuovi vulnerabili in difficoltà ad arrivare a fine mese. Coinvolgerli nella gestione, ad esempio, di un progetto di comunità sul Reddito di cittadinanza, richiede una manutenzione della relazione che anni fa non era necessaria: il barista e la parrucchiera avranno bisogno di capire perché si danno soldi a quell'utente e non a loro e tale spiegazione farà parte del processo di ingaggio di questi nuovi attori.

Rivolgersi alla comunità per costruire un progetto non può nemmeno significare soltanto chiamare a raccolta le organizzazioni del terzo settore secondo la logica della L 328/00, a suo tempo innovativa, ma ormai datata e in alcune zone del nostro Paese largamente inattuata. L'epoca dei *tavoli* (o per lo meno di *quei* tavoli, di *quel* sistema di governance) segna il passo, insieme all'esperienza del *welfare mix*, peraltro sviluppatasi solo in alcune regioni italiane. Da un lato, infatti, per le ragioni prima esposte, la comunità da ingaggiare per costruire il nuovo welfare va molto oltre il no profit, dall'altro il *terzo settore*, in particolare il volontariato, sta vivendo una fase di trasformazione molto profonda che non lo rende più un soggetto "già pronto all'uso" com'è stato in passato, a fronte di compiti peraltro oggi molto più complessi.

È importante intendersi quando si parla di welfare generativo

In questo quadro l'idea stessa di *welfare generativo* deve essere rivisitata. L'importante visione immessa nel dibattito scientifico e nelle pratiche dei servizi dalla Fondazione Zancan²⁰ ha consentito di considerare un'enorme quantità di attività volontarie che la società civile ha sempre erogato (benché non ovunque e non sempre in sinergia coi servizi) mettendola a valore nella valutazione del costo di un servizio; al contempo ha favorito l'allestimento di progetti che si reggono sull'apporto decisivo e qualificato degli utenti del servizio stesso. Il lavoro di ricerca e riflessione teorica di Mauro Magatti²¹ e della sua équipe ha consentito di porre il welfare generativo come architrave del welfare futuro, con un poderoso censimento di esperienze²².

Tuttavia dopo la crisi del 2008, che ha ridotto le risorse a disposizione delle istituzioni e ampliato il numero di famiglie in difficoltà, si è sviluppato un dibattito con forti connotati ideologici che ha bollato il welfare generativo come cavallo di Troia del liberismo. Secondo questa tesi si vorrebbe far "pagare la crisi ai cittadini" costringendoli, attraverso il volontariato, a coprire i buchi del pubblico che invece dovrebbe assumere nuovi operatori. Altri aggiungono che si tratta di un welfare di nicchia per i meno poveri, poco professionale perché costruito con l'apporto volontario dei cittadini, un dazio da pagare perché ci sono meno soldi: a questo tipo di welfare dovrebbero essere affidate solo attività poco complesse (da "volontari" appunto), mentre agli operatori spetterebbe la parte del leone in quanto professionisti qualificati.

Ora, a parte che in termini generali il lavoro sociale non può essere delegato tutto ai tecnici (che Illich metteva in guardia dal diventare "professionisti disabilitanti"²³), altrimenti lo Stato espropria la società delle sue risorse di resilienza, in una situazione come l'attuale dove i servizi hanno meno soldi e una platea molto più ampia di famiglie in difficoltà, invocare massicce assunzioni non sembra realistico. Pensare che il welfare generativo sia un escamotage per "sbolognare" lavoretti a cittadini incompetenti significa non avere colto la posta in gioco. Servono operatori *molto* competenti (ma con nuove *competenze*) in grado di allestire la collaborazione tra soggetti variegati della società per consentire a un numero più ampio di persone di continuare a fruire di una qualità elevata di welfare. Il welfare generativo *per tutti e con tutti* che serve oggi è una svolta nel welfare che va anche oltre le attuali forme del welfare generativo, senza disconfermarle: è cruciale l'attività di restituzione che l'utente compie, ma è altrettanto decisivo il coinvolgimento in tali attività di una comunità locale perplessa che sta sottraendo legittimazione ai servizi. Una comunità che va coinvolta sia come collaboratrice che come fruitrice.

Welfare e democrazia: un legame molto stretto

Se la società che è l'oggetto di lavoro dei servizi si modifica profondamente, il prodotto dei servizi non può restare identico. Il sillogismo è chiaro, ma la sua declinazione non è semplice, perché i contesti della Pubblica amministrazione sono variegati e bisogna misurarcisi.

In gioco c'è la declinazione, all'interno di un contesto mutato, dell'istanza permanente del welfare, che non è il sistema degli interventi a favore dei poveri, ma un insieme di dispositivi a favore di tutti. Abbiamo bisogno dei servizi anche solo per il fatto di attraversare una certa fase della nostra vita. Il welfare è il frutto più

20 Vecchiato T., *Il welfare generativo, una sfida politica e sociale*, in "Studi Zancan", 4, 2014, pp. 40-44,

21 M. Magatti, C. Giaccardi, *Generativi di tutto il mondo unitevi!* Feltrinelli, Milano, 2014

22 Archivio generatività sociale, <http://www.generativita.it/it/>

23 I. Illich et al., *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*, Erikson, Trento, 2008

prezioso della democrazia, perché è il dispositivo che trasforma un potenziale conflitto in fraternità (libertà e uguaglianza sono condizioni necessarie, ma insufficienti per la democrazia): attraverso i servizi di welfare i problemi di una famiglia diventano problemi di tutti, perché tutti versiamo somme all'erario per la tutela degli altri. Non a caso il 50% dei soldi spesi nel mondo per il welfare viene stanziato in Europa che non ha certo la metà degli abitanti del pianeta, ma è la patria delle democrazie più longeve. Smantellare il welfare significa aprire la strada alla violenza, perché la democrazia non è solo un insieme di regole, ma è innanzitutto il deposito nella memoria collettiva dei dispositivi che l'umanità ha faticosamente sedimentato nei secoli per trasformare la violenza in disponibilità al dialogo e alla collaborazione.

La scarsità di risorse diventa un'opportunità per operare un cambiamento culturale: è la comunità (la società civile e le sue istituzioni) che assume le sofferenze che la abitano, le riconosce, le gestisce e non le delega. Ciò non significa delegittimare le istituzioni, ma al contrario, in un tempo che sta riducendo sempre più il ruolo delle istituzioni a quello di un soggetto tra i tanti, disconoscendone la funzione cruciale di casa di tutti, un'alleanza tra istituzioni e cittadini rappresenta un modo per ricostruire *con-senso* (nell'accezione letterale di *sensu costruito insieme*) verso le istituzioni.

La costruzione del nuovo welfare è quindi una grande opportunità per la democrazia, la sua tenuta, il suo sviluppo. Il welfare di domani è chiamato a superare l'approccio riduzionistico che prevede servizi per i pochi che riescono ad accedervi sulla base di criteri che gli esclusi considerano privilegi, producendo un conflitto sociale rancoroso e arduo da gestire. Certamente non spetta solo ai servizi sociali operare questa svolta, ma questi rappresentano un punto di osservazione privilegiato per vedere questi fenomeni, sperimentare innovazioni e proporre strategie gestionali²⁴.

Una nuova gestione dei contributi economici

Le difficoltà che vivono i servizi non dipendono in generale da un loro malfunzionamento, ma da un cambiamento radicale del contesto: da un lato c'è l'impovertimento di ceti sociali che pagano le tasse perché i servizi esistano e chiedono conto di come vengono spesi i soldi; dall'altro lato c'è la delegittimazione crescente delle istituzioni a causa del processo di disintermediazione dovuto all'utilizzo delle nuove tecnologie.

Fino a vent'anni fa quando un operatore lavorava in modo ravvicinato con l'utente, utilizzando metodologie raffinate frutto di un lungo training, sapeva di poter contare sul consenso della società non perché il cittadino comune conoscesse quelle metodologie, ma perché le persone avevano fiducia nel sistema dei servizi, nato da un movimento sociale negli anni '70. Da alcuni anni quella fiducia si è incrinata e i servizi sono chiamati a ricostruire quel *con-senso*. È una grande occasione per prendere sul serio la locuzione *prodotto sociale*, che significa "costruito socialmente", andando alle origini delle ragioni per cui esistono i servizi.

Per reagire a questa deriva bisogna ricordare che nel welfare le norme e i soldi sono solo strumenti in vista della costruzione di una relazione intersoggettiva e un accompagnamento educativo che è il cuore del prodotto dei servizi. Anche l'ultimo marginale seguito dai servizi esibisce a nome di tutti una vulnerabilità che è la nostra condizione diffusa. Ai servizi è chiesto di de-perimetrare le fragilità più forti per consentire a tutti

²⁴ Ad esempio farsi aiutare da volontari, adeguatamente formati, per gestire attività più routinarie (anche burocratiche); affidare alla cooperazione sociale (mantenendo uno stretto monitoraggio) il lavoro di brokeraggio sociale; allestire un progetto con una fondazione bancaria; attivare fundraising e crowdfunding; costruire un fondo di solidarietà.

di accogliere l'ineludibile fragilità che, anche se in diversa misura, ci connota tutti. Rielaborare le nostre difficoltà è la premessa per costruire una società più tollerante. Costruire legami e rendere più coesa una comunità fa sempre più rima con democrazia.

In quest'ottica va rivisto anche il ruolo dei *contributi economici* agli utenti. Si tratta di strumenti decisivi, spesso vitali nel sostegno a situazioni di grave marginalità, ma se non vengono utilizzati con molta attenzione rischiano di snaturare in senso materialistico il lavoro sociale. I tre assi tradizionali del welfare (casa, lavoro, formazione) non sono più le uniche vie per intervenire sulle nuove povertà: la bulimia del consumo ha messo in difficoltà famiglie con dotazioni di base ragguardevoli. I servizi e tutta la comunità sono chiamati a un lavoro innanzitutto di natura culturale. Le persone in difficoltà vanno aiutate soprattutto a modificare lo sguardo (le aspettative) che hanno verso se stesse, gli altri e la vita. I contributi economici vanno utilizzati per intervenire su questo sguardo: la bulimia di beni ed esperienze non riguarda solo i nuovi vulnerabili. È importante che i percorsi degli utenti tradizionali dei servizi assumano un'intenzionalità educativa centrata sull'assunzione di un nuovo sguardo, altrimenti, com'è noto, l'utente vivrà ciò che riceve come una semplice goccia nel mare delle sue infinite attese e dei suoi immensi bisogni, dissipandolo. L'attuazione del Reddito di cittadinanza deve tenere presente questo rischio; pertanto è decisivo vengano accompagnate dalla valorizzazione di aspetti sociali, psicologici ed educativi che sono cruciali per l'allestimento dei progetti individuali e per la valorizzazione del sapere più prezioso cresciuto in questi decenni all'interno dei servizi attraverso l'esercizio continuo e difficile di discrezionalità da parte degli operatori intorno a situazioni molto complesse. Se così non fosse il servizio sociale rischierebbe di venire confinato al presidio dell'erogazione di contributi monetari secondo tabelle prestabilite, tornando al lavoro degli ECA negli anni '60. Il codice tecnologico dominante tende a semplificare anche il pensiero amministrativo.

I laboratori di comunità: infrastruttura del welfare futuro

Si è detto che la democrazia vive di esperimenti riusciti. Così la scommessa qui delineata, strettamente connessa al futuro della democrazia, ha bisogno di esperienze di successo in grado di veicolare la nuova *vision* in esse contenuta e di dispositivi acceleratori capaci di renderla operativa su scala sempre più ampia.

I laboratori di comunità costituiscono uno di questi dispositivi. Cosa sono questi laboratori? Sono gruppi di progettazione, azione e riflessione (promossi in genere dal pubblico insieme al terzo settore, ma con grande attenzione al coinvolgimento di attori esterni all'area del welfare – ad esempio commercianti e cittadini non attivi-), centrati su un fare utile per i partecipanti. Sono rivolti al 100% della popolazione e sono centrati su oggetti di lavoro comprensibili come utili e "laici", ovvero non gravati dalle stimate dell'assistenza a persone svantaggiate: ad esempio, riuso di beni, scambio di servizi, rigenerazione di luoghi. Il loro prodotto più profondo (una sorta di "doppio fondo") è la costruzione di legami sociali dotati di senso, ma non può essere esplicitato a priori, perché verrebbe visto non come una necessità, ma come un oggetto troppo vago, ansiogeno e poco concreto.

Non si tratta di gruppi di formazione, psicoterapia o auto aiuto, perché il loro baricentro è verso il *fuori*, verso la costruzione di progetti; ma si differenziano anche 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 per cui lo fanno.

In questi contesti ha poco senso parlare alla testa (richiamare i valori), quando altri parlano alla pancia aizzando l'odio. Il richiamo ai diritti, alla solidarietà, alla democrazia ha una presa minima rispetto alle paure

che vengono agitate. Pochissimi si occupano dell'organo intermedio tra la testa e la pancia che è il cuore, sede delle passioni e del senso che diamo al nostro vivere insieme. Quando mi capita di allestire laboratori partecipati di comunità, fondo il richiamo iniziale sull'utile. Ci troviamo perché è utile che un gruppo di mamme possa avere due ore di pausa potendo chiacchierare con altre donne e lasciando i propri figli giocare con altri bambini. L'anziano fragile chiama l'artigiano in pensione perché gli è utile la riparazione della presa elettrica. Il barista diventa broker informativo per nuovi vulnerabili, perché il suo bar può diventare più interessante per altri clienti. L'utile è una chiave di accesso verso il senso. Se, accompagnando questi processi si ha cura di inserire al momento opportuno (ad esempio quando le persone si stanno chiedendo il motivo per cui si è insieme a fare queste cose), una piccola riflessione sul senso, ovvero sui motivi per i quali stanno offrendo tempo volontario a un'iniziativa inusuale, se si coglie l'occasione per questa "riflessività di spiraglio" che le persone ci offrono solo quando sono pronte, magari mentre stiamo spostando i tavoli prima di mangiare insieme o sulla porta mentre stiamo per andarcene, abbiamo delle chance per convertire l'utile in passione, per entrare in contatto con quella zona profonda che attiene alle radici del nostro essere al mondo, per connetterci al *reale* e che è tutt'altra cosa dalla *realtà*²⁵. La realtà sono le routine dentro cui siamo, ciò che si tocca con le mani e si vede con gli occhi. Il reale è invisibile agli occhi, ma è ciò che muove il mondo, è la forza profonda che orienta le nostre azioni. Solo attingendo a questa zona possiamo contrastare chi fa leva sulla pancia per diffondere odio e paura.

Alcune caratteristiche dei laboratori di comunità

Si riportano di seguito alcune attenzioni da tenere presenti nell'allestimento o dei laboratori di comunità. Niente di esaustivo. Solo una traccia²⁶.

- 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* (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*. Occorre *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: solo se le persone vedono cose nuove possono desiderare di fare cose nuove.

- La professionalità dell'operatore in questi contesti si gioca nel contenimento delle derive verso l'attivismo o verso la riflessività senza sbocco progettuale e nella capacità di comporre le diverse istanze, più che nell'emissione di pareri vincolanti.

- In questi laboratori 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.

25 J. Lacan, *Il Seminario. Libro XXIII. Il sinthomo*, Astrolabio, Roma, 2006, p. 97

26 Per una trattazione più ampia rimando ai miei saggi *Rianimare la politica*, Animazione sociale, 258/2011 pp. 32-77, *Valorizzare l'intelligenza collettiva*, Animazione sociale 279/2014, pp. 80-90, *Come cambia il lavoro di comunità*, Welfare oggi, 3/2013 e al testo G. Mazzoli – N. Spadoni, *Piccole imprese globali*, F. Angeli, Milano, 2009

- All'operatore è richiesto di assumere una posizione simmetrica 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.

- I laboratori, per operare adeguatamente, dovrebbero non essere troppo numerosi (20-25 persone al massimo). La loro connessione con esperienze analoghe è parte integrante del processo di attivazione: i vari laboratori incontrandosi tra loro acquisiscono la consapevolezza di costruire una massa critica interna a una scommessa comune, secondo un processo di democrazia incrementale.

- Occorre 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 temporanea²⁷, 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. Diverse esperienze condotte in diversi contesti italiani, 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 aggancia e di quelli che perde per strada. La porosità dei confini è una caratteristica essenziale di questi gruppi in un tempo dove straripa la frammentazione sociale.

- Le attenzioni qui segnalate 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 costanti innegabili) la generazione di progettualità innovative.

- E infine i percorsi di lavoro di comunità sono un prodotto innovativo, costretto spesso a navigare controcorrente; è costante il rischio della loro riduzione all'irrelevanza. 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. Dare notizia di questi successi alimenta la fiducia che un modo diverso di stare in questo mondo è possibile.

È questa la nuova frontiera del welfare. Un futuro che in diversi contesti italiani è già iniziato²⁸.

27 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'arco di anni, soprattutto quando attivano nuovi servizi co-gestiti da istituzioni e cittadini.

28 Si veda in particolare il progetto del Rodense "Oltre i perimetri" <https://www.oltreiperimetri.it/>

7. Se il futuro è pensabile diventa possibile

Al dunque le questioni di fondo non sono tante:

- quanto abbiamo fiducia che nel sottosuolo della storia si muovano anche energie positive (la gente si voglia bene, abbia fiducia reciproca)

- quanto riusciamo a farci interrogare e a farci carico della sofferenza.

Del primo punto pochi si occupano: viene dato per scontato o si crede non esista.

Del secondo (al netto delle innumerevoli iniziative assistenziali da sempre presenti, ma carsiche) sembrano occuparsi sulla scena pubblica solo le forze antidemocratiche (in un'ottica manipolatoria, che tuttavia risulta rassicurante per chi sta male), mentre quelle democratiche non paiono riuscire a entrare in empatia con la sofferenza diffusa.

Il Covid è un acceleratore. Nel bene e nel male. Velocizza, porta a compimento i destini. Anche quelli precari purtroppo. Evidenzia potenzialità, contraddizioni e sperequazioni sotto gli occhi di tutti da tempo. L'immobilità di miliardi di persone nel tempo della massima velocità è un'esperienza di cui coglieremo gli effetti gradualmente. Il clima sociale che incombeva su di noi si è rivelato: vederlo e nominarlo ci offre più possibilità di intervenire per modificarlo.

Il paradosso è che l'accelerazione si è prodotta con le persone perfettamente immobili.

Il tempo si è aperto. Non vuol dire che andrà necessariamente in una direzione positiva. Il destino è *anche* nelle nostre mani.

Questo tempo non è una malattia della storia, una disfunzione da eliminare. È un altro modo di vivere: nell'incertezza o almeno con più consapevolezza della precarietà della nostra esistenza.

Abbiamo perseguito l'ossessione della sopravvivenza più che la ricerca di una vita degna di essere vissuta. Si è vissuto "come se la morte non esistesse". Era questa la malattia. Ma questa benedetta incertezza vuol dire anche che ogni giorno può essere vissuto più intensamente.

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

Questa è la base perché il lavoro dei servizi e del terzo settore possa avere un senso, proseguire e svilupparsi.

Dei temi affrontati in queste pagine si parla pochissimo, perché mettono in questione le nostre prassi consolidate. Ma la pandemia ci sta scuotendo dalle fondamenta e consente di nominare nodi prima indicibili.

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

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

Bibliografia

- Corradini G., Donelli A., Incerti S., Mazzoli G., Oleari A., Scrittore D. (3/2013), *Farsi città nel farsi prossimi agli anziani invisibili fragili*, <<Animazione Sociale >>, 273, pp. 33-80
- Crozier M., Tillet B. (1996), *La crisi dell'intelligenza*, Edizioni Lavoro, Roma.
- De Certeau M. (2001), *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Godbout J. (2002), *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Milano.
- Illich I. (1973), *La convivialità*, Mondadori, Milano.
- Illich I. et al. (2008), *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*, Erikson, Trento,
- Lacan J. (2006), *Il seminario. Libro XIII. Il sinthomo*, Astrolabio, Roma .
- Magatti M., Giacardi C. (2014), *Generativi di tutto il mondo unitevi*, Feltrinelli, Milano.
- Mazzoli G., Spadoni N. (2009), *Piccole imprese globali*, F. Angeli, Milano.
- Mazzoli G. (2011), *Rianimare la politica*, <<Animazione Sociale >>, 258, pp. 32-77.
- Mazzoli G. (2012), *Costruire partecipazione nel tempo delle vulnerabilità*, <<Animazione Sociale >>, 259 .
- Mazzoli G. (3/2013), *Come cambia il lavoro di comunità*, <<Welfare oggi >>.
- Mazzoli G. (2014), *Valorizzare l'intelligenza collettiva*, <<Animazione sociale >>, 279, pp. 80-90.
- Papa Francesco (2015), *Laudato sì*, Piemme, Milano
- Papa Francesco (2020), *Fratelli tutti*, Edizioni Paoline, Milano
- Rovelli C. (2014), *La realtà non è come ci appare*, R. Cortina, Milano.
- Sandel M. (2020), *La tirannia del merito*, Feltrinelli, Milano.
- Sennet R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Somadossi V. (2/2020), *ProgettoVIP (Very informal people)*, <<Prospettive sociali e sanitarie >>, pp. 2-5.
- Stern D. (2004), *Il momento presente. In psicoterapia e nella vita quotidiana*, R. Cortina, Milano.
- Taylor C. (1991), *Il disagio della modernità*, Laterza, Bari
- Vecchiato T. (4/2014), *Il welfare generativo, una sfida politica e sociale*, <<Studi Zancan >>, pp. 40-44 .