

ANIMAZIONE SOCIALE 282

mensile per gli operatori sociali

Rivista edita da Edizioni Gruppo Abele
corso Trapani 95 - 10141 Torino
tel. 011 3841046 - fax 011 3841047
animazione@gruppoabele.org
www.animazione@gruppoabele.org

Direzione e redazione

Franco Floris - direttore responsabile (franco.floris@gruppoabele.org),
Roberto Camilifinghi - vice direttore (rcamilifinghi@gruppoabele.org),
In redazione: Francesco Calligaris (fcalligaris@gruppoabele.org), Enrico Frau (efrau@gruppoabele.org), Fiorenza Oliva (f oliva@gruppoabele.org).

Comitato di redazione

Luca Bianco, Paolo Bianchini, Mauro Croce, Michele Gagliardo, Maria Chiara Giorda, Ludovico Grasso, Michele Marmo, Roberto Maurizio, Norma Perotto, Franco Santamaria, Elisabetta Doi, Elena Granata, Andrea Marchesi, Ennio Ripamonti, Luciano Tosco.

Consiglieri

Mario Alme (irrazioni tra mondi culturali), Roberto Beneduce (psichiatria transulturale), Pier Giulio Bianca (processi di partecipazione), Massimo Campedelli (politiche di welfare), Duccio Demeruti (educazione degli adulti), Norma De Piccoli (teorie dell'empowerment), Ora de Leonardis (culture e istituzioni delle politiche sociali), Italo De Sanda (professioni sociali), Leopoldo Grosso (pedagogia delle dipendenze), Marco Ingrassia (promozione della salute), Giacobino Lanano (sviluppo di comunità), Yvanna Iori (pedagogia delle emozioni), Ivona Lizza (antropologia della cura), Sergio Manghi (epistemologia delle relazioni sociali), Nicolò Negri (contrasto della povertà), Franca Olivetti Manoukian (formazione degli operatori), Mario Polito (animazione culturale), Fulvio Poletti (processi dell'educare), Piergiorgio Reggio (pedagogia interculturale), Dario Rei (teza settore), Claudio Renzetti (auto-organizzazione della cura), Francesca Rigotti (analisi dei processi culturali), Chiara Saraceno (politiche per le famiglie), Paola Sclateri (comunità educante).

La rete

Genaro Avallone (Salerno), Silvia Bruna (Bergamo), Daniele Bruzzone (Piacenza), Elena Buccoliero (Ferrara), Salvatore Cacaciola (Catania), Mario Calbi (Genova), Denise Calabresi (Bologna), Lorenzo Canaglia (Milano), Ettore Carravera (Cagliari), Marco Cerni (Mantova), Franco Chiarie (Torino), Luigi Calabani (Milano), Maurizio Colletti (Bergamo), Barbara D'Avanzo (Milano), Massimo De Bortoli (Latisana), Stefano De Stefanis (Foggia), Alessandro Della Trento, Alessandra Di Toma (Bologna), Barbara Di Tommaso (Milano), Grazia Favaro (Milano), Max Ferrua (Torino), Osvaldo Filosi (Fermo), Marina Galati (Lanera/Tarano), Claudia Galati (Pinerolo), Raffaella Gozzini (Venezia), Claudio Gramaglia (Padova), Alain Soussou (Bologna), Riccardo Guidi (Lucca), Pierpaolo Inesera (Roma), Giacomo Invernizzi (Bergamo), Giovanni Lano (Napoli), Roberto Latella (Roma), Graziano Marino (Milano), Raffaello Martini (Lucca), Giorgio Macarico (Firenze), Gino Mazzoli (Reggio E.), Michele Meravigli (Torino), Laura Molteni (Milano), Meme Pandini (Venezia), Paolo Penzati (Arezzo), Salvatore Pizzoli (Napoli), Silvia Premoli (Milano), Emiliano Proietto (Firenze), Alessandra Rossi (Roma), Pina Rozza (Roma), Paola Scarna (Venezia), Paola Schiav (Legnano), Chiara Sira (Verona), Giorgio Sorcellii (Milano), Nicoletta Spadoni (Reggio E.), Simone Sperschi (Chivasso), Matteo Villa (Pisa), Tommaso Miale (Milano), Martina Vialli (Torino), Carla Weber (Trento), Sonia Zara (Treviolo), Boris Zovet (Torino), Lucia Zucchi (Bologna).

Progetto grafico: Avenida grafica e pubblicità (Mo) - **Disegni di copertina:** Cesare Piancicola
Impaginazione: Centro Grafico Gruppo Abele - **Stampa:** Giunti Industrie grafiche (Po)

ISSN 0392-5870 - Registrato al Tribunale di Torino il 12.11.1988 nr. 3874, in assolta dall'editore ai sensi art. 1 decreto Ministero delle Finanze 29.12.1989 - I dati personali sono trattati elettronicamente e utilizzati esclusivamente dall'Associazione Gruppo Abele (Onlus) per l'invio di informazioni sulle proprie iniziative. Ai sensi dell'art. 13, L. 675/96 sarà possibile esercitare i relativi diritti, tra cui consultare, modificare e far cancellare i dati personali, scrivendo a: Associazione Gruppo Abele, Responsabile Dati, corso Trapani 95, 10141 Torino. La testata finisce del copyright statale, d'edito di cui alla L. 07/08/90, nr. 250.

ABBONAMENTI 2014

- Privati: annuale € 48
- biennale € 87 - triennale € 127
- Enti pubblici e privati, associazioni, cooperative: annuale € 75
- biennale € 144 - triennale € 208
- Sostenitore € 100
- Studenti (attestato di frequenza) € 36
- Estero € 100
- Cumulativo Animazione Sociale + Narcomaffie: Privati € 71 - Enti pubblici e privati, associazioni, cooperative € 93
- Estero € 180

Ufficio abbonamenti

Da lunedì a venerdì, ore 10-13 e 14-17
tel. 011 3841046 - fax 011 3841047
e-mail: abbonamenti@gruppoabele.org

Modalità di abbonamento

- Conto corrente postale: conto nr. 155101 - Gruppo Abele Periodici - corso Trapani 95 - 10141 Torino.
- Carta di credito on-line (Visa, Mastercard): collegarsi al sito: www.animazione@gruppoabele.org
- Bonifico bancario: presso Banca Popolare Etica - Filiale di Torino - conto nr. 000000001803 - intestato a Gruppo Abele Onlus - iban: IT21 5050 1801 0000 0000 0001 803. Specificare nominativo e causale di versamento.
- La richiesta di fattura va fatta al momento dell'abbonamento.

Condizioni di abbonamento

- L'abbonamento decorre dal mese successivo al versamento. Chi sottoscrive l'abbonamento nel corso dell'anno e desidera farlo decorre da gennaio, deve specificarlo nella causale e versare € 5 aggiuntivi per l'invio degli arretrati.
- I fascicoli non pervenuti devono essere reclamati entro 30 giorni dal ricevimento del fascicolo successivo. Oltre, dovranno essere acquistati a prezzo di copertina.

Una e-mail, un fax o un sms.

E sei già abbonato

Invia una e-mail ad abbonamenti@gruppoabele.org o un fax a 011 3841047 in cui dichiarai che ti abboni. Oppure un sms a 331 5753851 scrivendo «mi abbono ad Animazione Sociale»: entro 48 ore ti contatteremo per attivare l'abbonamento. Mentre tu provvedi a pagare, ti inviamo il numero in uscita della rivista.

edizioni
GruppoAbele

Ritrovare e rinnovare lo spirito del welfare

Dalla fine del primo welfare
alla ricerca delle premesse
per un nuovo welfare

Intervista a
Sergio Manghi
a cura di
Franco Floris
Francesco Calligaris

Nel lavoro sociale siamo presi da bilanci faticosi, perdite di posti di lavoro, appalti e convenzioni a rischio. Un affanno comprensibile, a tratti drammatico. Così facendo, tuttavia, rischiamo di non alzare lo sguardo per vedere, in quadri di lettura più ampi e approfonditi, quel che accade dentro e intorno al welfare. Il vero nodo è la sua legittimazione culturale. Il senso del welfare, infatti, si sta affievolendo nella percezione dei cittadini. Essi vedono un susseguirsi di prestazioni, appropriate o meno, ma non si sentono partecipi di una grande impresa, sempre da criticare e reinventare, che dà forma alla responsabilità collettiva che ci si assume per l'umanità degli altri, di ogni «altro».

Nel documento del convegno dello scorso novembre sull'educarci al welfare bene comune, abbiamo paragonato il welfare a un bosco in cui da sempre si andava tutti a far legna, ma oggi rischia di scomparire perché nessuno pianta nuovi alberi. Come un bosco abbandonato a se stesso dalle pubbliche istituzioni e dai cittadini, anche il welfare sta deperendo. Eppure il welfare è un bene comune che come Paese abbiamo voluto e costruito con intelligenza e resistenza alla fatica in modo che nessuno fosse lasciato alla sua sorte o al «favore» del potente di turno o alla beneficenza delle persone quando insorgono i problemi.

Oggi il welfare rischia di esaurirsi. È un esaurirsi che rimanda alla mancanza di risorse, ma non è solo questione di tagli, ce lo siamo detto tante volte. In questi anni stiamo faticando nel costruire e condividere come Paese un nuovo immaginario del welfare che, nelle mutate condizioni sociali, politiche ed economiche, attualizzi la scelta alla base del patto costituzionale di non abbandonare nessuno alla sua sorte. Per questo, oltre che il problema delle risorse, emerge la questione della legittimazione sociale e culturale di un welfare in cui tutti i cittadini possano riconoscersi, nella convinzione che è un bene per tutti, prezioso per il futuro stesso della convivenza sociale, oltre che per la solidarietà verso ognuno quando insorge la sofferenza.

La legittimazione del welfare può essere cercata in una nuova comprensione delle attuali sofferenze e aspirazioni di tutti i cittadini, partendo dal fatto che esse prendono forma nelle pieghe del quotidiano interagire tra persone e tra gruppi, fino a generare nuove forme di esclusione sociale e nuove patologie soggettive connesse alla fatica nel tenere la «giusta distanza» fra legarsi ad altri ed essere liberi.

Tutto ciò apre ad alcune domande per gli operatori che operano nel sanitario, nel sociale, nell'educativo. Anzitutto come, nel quotidiano contatto con i cittadini che si misurano con i loro problemi e aspirazioni, animare emozioni e passioni, conversazioni e significati che alimentino un nuovo immaginario del welfare? E fino a che punto il lavoro degli operatori è luogo in cui con i cittadini si produce una nuova filosofia del welfare? In altre parole, fino a che punto il loro stesso immaginario di operatori, piuttosto che aprire nuove strade, è impigliato in forme di pensiero e di azione che non escono dalle contraddizioni tra un «welfare pesante», di tipo assistenziale, e un «welfare leggero», fin troppo evanescente? Ci può essere dell'altro e in quale direzione?

La sensibilità della rivista alle interazioni e significazioni quotidiane ci ha portati a incontrare Sergio Manghi, docente di sociologia a Parma, impegnato a riflettere sui processi sociali e culturali che hanno messo in discussione gli assetti organizzativi e, prima ancora, la filosofia e il disegno del welfare maturati nella tragedia delle due guerre mondiali e, di conseguenza, sull'urgenza di nuova cultura del welfare dentro le attuali contraddizioni sociali ed economiche. Un welfare che non abbandona nessuno alla sua sorte, ben sapendo che privatizzare le povertà è impoverire tutti.

Al di là del lamento in nome dei diritti inevasi dei cittadini e dei propri diritti come lavoratori, gli operatori sociali sembrano «immobilizzati», mentalmente ed emotivamente, non riuscendo a mettere a fuoco la loro funzione in una scena sociale profondamente mutata.

In realtà siamo tutti immersi in un tempo nel quale è molto difficile situarci. Come in un quadro di William Turner, non sappiamo

bene se ci troviamo in un tramonto o alle prime luci di un'alba. Ora, rispondere in un modo certo piuttosto che un altro non è possibile, però nell'incertezza ci compete una scelta, una scommessa.

Pensando agli operatori direi che anche un ragionamento sul welfare non può evitare la questione dell'incertezza e della scelta.

Nella grande incertezza rischiamo di non percepire che siamo in un tempo radicalmente nuovo – non credo di esagerare – non soltanto rispetto al welfare finora conosciuto, non soltanto rispetto alla storia della modernità, la modernità solida, come l'ha chiamata Bauman, ma rispetto all'insieme della storia umana. Può sembrare una *bona fide*, ma basta guardare la nostra esperienza quotidiana di relazione, per vedere che non è così: non è mai accaduto prima, questo il punto, nella storia umana, che fossimo proiettati, gettati nei problemi in un faccia a faccia diretto, continuo, fortemente orizzontalizzato, con un valore di verticalità o gerarchia sfaldato a ogni livello, dove ci si chiede giorno per giorno, attimo per attimo, come costruire la nostra convivenza. È dentro questa unicità che occorre «scegliere», ripensando al quadro di Turner, se siamo a un tramonto o a un'alba. Se il welfare è al tramonto o a un'alba.

Finché parliamo del welfare in termini di «tagli», di «quanto» ce ne possiamo ancora permettere, è evidente che siamo interamente, e depressivamente, dentro la metafora del tramonto. È indubitabile che quantitativamente abbiamo avuto tanto e ormai abbiamo e avremo molto meno, ma a schiacciarsi sul depressivo non è tanto questa constatazione, quanto la chiusura del ragionamento unicamente dentro un orizzonte di *mezzi*, più o meno scarsi. Dando per scontato che i *fmi* rimangono gli stessi. Che il senso, il senso del welfare, sia automaticamente lo stesso «di sempre». E così

facendo ci affidiamo all'idea del tramonto, di un tempo passato che pesa sul presente in un modo insostenibile.

Gli operatori di welfare sentono forte la depressione del tramonto. Non mi riferisco solo a quello che più tradizionalmente si percepisce come il cuore del welfare, la tutela e la cura della salute in tutte le sue espressioni. Ma anche ai servizi assistenziali, educativi, scolastici. Dicendo welfare, che ne siamo coscienti o meno, ci riferiamo a un patrimonio straordinario, unico, profondamente «europeo», di cui non ci rendiamo conto se non volgendo lo sguardo a quel che succede nel mondo, visto che ancora oggi il 50% delle spese mondiali per il welfare ha luogo in Europa.

**Una grande questione culturale
In che modo quel che chiami «straordinario patrimonio» può illuminare la scena della nostra depressione?**

Il nostro welfare è nato poco più di mezzo secolo fa, con la fine della seconda guerra mondiale. È nato, non dovremmo mai dimenticarlo, con il desiderio di lasciarci alle spalle la miseria, l'odio e la dittatura. In altre parole, con quel modo di organizzare la nostra convivenza che chiamiamo *democrazia*. Che non è fatta soltanto di leggi elettorali, rappresentanze politiche e forme di governo, ma anche di cura costante e organizzata, costituzionalmente garantita, del benessere di tutti, della solidarietà e della partecipazione responsabile alla vita della comunità.

Se dimentichiamo tutto questo, ovvero quello che potremmo chiamare lo *spirito* del welfare, rischiamo di ridurre i nostri servizi socio-sanitari ed educativi a mere strutture di erogazione di prestazioni per dei *clienti*, più o meno soddisfatti, e di valutare questi

servizi prevalentemente in base a criteri di costo economico-finanziario.

Dobbiamo essere consapevoli che indebolire il welfare è indebolire la rete quotidiana di relazioni di cura sulle quali si basa la nostra fragile convivenza democratica. È indebolire, cioè, le nostre capacità di cura quotidiana della crescita dei nostri figli, delle nostre relazioni familiari e di vicinato, dei nostri malesseri fisici ed esistenziali, delle nostre povertà e ingiustizie vecchie e nuove, delle virtù civili indispensabili a realizzare comunità fondate sul rispetto reciproco e sul piacere di costruire insieme il senso del loro futuro.

Con la crisi finanziaria nella quale siamo oggi immersi, e con le politiche dei tagli alla spesa pubblica che si propongono di risanarla, il rischio che la straordinaria ricchezza di competenze, di esperienze e di passioni depositata in questi decenni intorno alla cura delle nostre relazioni di convivenza venga valutata con criteri prevalentemente finanziari ed efficientistici, è un rischio reale. Per questa ragione, è quanto mai indispensabile promuovere una nuova *cultura del welfare*. Una cultura fondata sulle motivazioni spirituali, sociali e politiche che ne hanno motivato la nascita. Ma al tempo stesso capace di rinnovarsi nel confronto con le sfide che le vengono portate dall'avvento vorticoso e spaesante della società globale, da un lato, e dalle ricordate politiche di austerità dall'altro.

È quanto mai indispensabile, in altre parole, che il rinnovamento del nostro welfare venga affrontato anzitutto come *una grande questione culturale*. Ed è quanto mai indispensabile, aggiungiamo, che siano in primo luogo le donne e gli uomini che operano quotidianamente nelle reti di welfare, a farsi carico di questo rinnovamento culturale. Insieme, naturalmente, alla politica, che deve saper mettere al centro dei propri in-

teressi, a propria volta, il grande patrimonio depositato in queste reti.

Ma è la politica stessa, oggi, fragile come mai lo è stata in questo lungo dopoguerra, ad aver bisogno di questo straordinario patrimonio di competenze, di esperienze e di passioni, per poter riuscire a fare di una nuova cultura di welfare la base per la propria indispensabile rigenerazione. La politica democratica è nata *insieme* alla cultura del welfare, e insieme ad essa è oggi chiamata a rigenerarsi. A saper pensare un nuovo inizio, necessariamente molto diverso dal primo, scaturito dalle ceneri della guerra e della dittatura. Ma pur sempre lo stesso, quanto a matrice spirituale, sociale e politica.

La responsabilità per l'umanità degli altri

Come attualizzare oggi tale matrice?

Come ho appena detto, non c'è risposta alla domanda se è ridotta a questione di mezzi, per quanto drammatica, senza misurarsi con l'incertezza di senso e di fini che ci inquina non appena si volge lo sguardo a quel che succede. Solo facendoci carico dell'intensa domanda di senso di cui è intrisa la nostra convivenza possiamo proiettare il presente con la sua drammaticità su una qualche speranza di futuro. E, come suggerisce Zygmunt Bauman, il solo metro di misura che il welfare possa sopportare e di cui ha assolutamente bisogno è la *responsabilità che ci si assume per l'umanità degli altri*.

Questa assunzione di responsabilità *già avvenuta*, mai avvenuta prima per l'intera storia umana come «scommessa comunitaria», come scommessa fatta da «tutti noi» verso «ciascuno di noi», rischia di sfuggirci nella sua novità. E dunque, necessariamente, nella sua fragilità. Se oggi non ce la facciamo, se

scontiamo tanti fallimenti, se ci è scappato di spendere troppo e male – mettiamo tutto questo sul conto – si deve anche capire che ciò è accaduto anche perché la scommessa è talmente grande, da doverci stupire che sia stato possibile darle corpo, quasi come di fronte a un miracolo.

Da qui dovrebbe partire la ri-comprensione del senso del welfare. Dallo stupore per essere stati capaci realizzare, dentro quel «patto collettivo», un vasto mondo organizzato di infinite, quotidiane, ininterrotte missioni, che hanno potuto prender vita e consolidarsi grazie all'impegno di migliaia, di milioni, di medici, infermieri, assistenti sociali, insegnanti, impiegati, dirigenti, professionisti del pubblico e del privato, di tutti i cittadini il cui agire quotidiano è orientato a farsi carico dell'umanità degli altri.

Se invece di limitarsi al pur necessario calcolo dei miliardi che si spendono, si facesse la conta del numero di persone che nel vivo dell'interazione sociale quotidiana aiutano le persone a vivere meglio, a sopravvivere, tollerare, cambiare, gioire, avremmo una fotografia «in movimento» di un tessuto che comincia a praticare la democrazia non soltanto come patto formale, ma come capacità di convivenza quotidiana in famiglia e in coppia, nel vicinato e nel lavoro, nell'insieme della comunità, tra le comunità locali e comunità più grandi. Questo è stato fin dall'inizio ed è ancora oggi il senso profondo del welfare.

Un insieme di interazioni invisibili agli occhi dei più, in ogni caso insufficienti a fondare una nuova cultura del welfare...

Me ne rendo conto. Tempo fa circolava una campagna pubblicitaria dedicata alla plastica che, siccome si era creata una cultura ecologista che le attribuiva un significato negativo, le industrie produttrici

avevano commissionato per «riabilitarla».

Nello spot si susseguivano scenari di vita quotidiana nei quali, improvvisamente, se spariva la plastica spariva il mondo. Credo che un'operazione simile dovremmo farla anche noi con il welfare, mettendo insieme la moltitudine di operatori, professionisti e volontari, e provare a fare un esperimento mentale: se da un giorno all'altro svanissero, certamente le persone avrebbero una minore quantità di servizi. Ma soprattutto, questo il punto, per dirla in termini banali, litigherebbero da mattina a sera, non saprebbero da che parte prendere i problemi quotidiani, se la prenderebbero con il vicino, o con infiniti capi espiatori, si macerebbero interiormente.

Voglio dire che l'unità di conto dell'interazione sociale nelle nostre comunità, con la quale hanno a che fare le pratiche di welfare, sono le relazioni, il faccia a faccia, l'essere capaci di stare con gli altri sensatamente, di trasformare i conflitti in generatività. La cura della qualità delle nostre relazioni sociali è, in fondo, il senso del welfare.

Ora proprio questa qualità delle relazioni è fortemente a rischio in quel tempo unico, come dicevo, nel male e nel bene, che è il nostro presente, nel quale si stanno logorando i dispositivi che da millenni, fino ancora alla modernità «solidi», pur con forme diverse, hanno regolato il traffico, per così dire, delle interazioni.

Che cosa reggeva tutto questo e perché non sembra più sorreggerlo?

In passato c'è sempre stato un qualche vertice, una qualche gerarchia, con il compito di garantire questi processi e, nell'incertezza, i nostri sguardi si rivolgevano verso l'alto, forse verso Dio, o, più da vicino, verso la figura e la *funzione del padre*. Verso lo Stato, nella modernità. Anche i servizi del welfare

Differenza e libertà non sono sempre, anzi, una minaccia, anzi. Lo sono quando il contatto vitale con la differenza, cioè che «da fastidio», turba le attese di conferma identitaria, viene evitato.

erano visti in questa prospettiva «provvidenziale», con inegabili benefici ma non poche ambivalenze.

Oggi la scena sociale e culturale è mutataradicamente. Da verticale si è fatta a orizzontale, da omogenea è divenuta eterogenea, da integrata si è frammentata, da sequenziale (tesa al futuro) a seriale (schiacciata sul presente). Abbiamo assistito all'evaporazione della funzione del padre, come studiosi autorevoli stanno dicendo da tempo, ma anche di tutte le figure «apicali». E così, quando rivolgiamo gli sguardi verso di loro nell'attesa che regolino le nostre interazioni, sappiamo già che possono fare ben poco, comunque meno di quel che ci aspetteremo. Ed è inevitabile che sia così, perché questa è l'epoca della diversità, della pluralità e della libertà.

La libertà ci consegna la sfida del futuro welfare

La funzione del padre si è dissolta, la libertà è cresciuta, ma si sfilacciano le interazioni orizzontali con il loro carico di responsabilità verso l'umanità dell'altro a cui facevi cenno...

Certamente, ma occorre fare un passo indietro. Per schematizzare, mi concentro

sull'epoca più recente, ma con dentro l'eco di quella che mi piace chiamare «la crisi del principio gerarchico», per riproporre l'interrogativo: l'avvento della libertà è tramonto o alba? L'interrogativo rilancia il nodo della scelta, della scommessa a cui non possiamo sottrarci. Su che cosa investire, su che cosa scommettere? Vogliamo lamentarci perché l'autorità non c'è più o vedere se questa novità sconvolgente della libertà non ci stia portando tra le mani il nodo del futuro, di un futuro difficile ma che ci sfida e implica, ponendo al centro, come mai è accaduto prima di oggi, il modo di regolare le nostre interazioni, i nostri facciami a faccia quotidiana tra individui, famiglie, vicini, gruppi, città, continenti? E insieme, inseparabilmente, il modo di regolare i nostri conflitti interiori?

Nella regolazione di queste interazioni, ancora al tempo del primo welfare, il punto di riferimento erano i principi e le funzioni verticali. L'esempio più semplice è il medico primario, metafora del cuore stesso del primo welfare: la parola del primario, del luminare, valeva per tutti, non soltanto dal punto di vista dello specialismo professionale, ma anche per dirimere i conflitti possibili, in modo tale che ciascuno trovava il «suo» posto nel contesto interattivo, come infermiere, paziente, familiare, altro.

La fine di questo scenario è bene illustrata da un breve racconto del Talmud, che mi piace ripetere spesso. È la storia di due litiganti che vanno dal rabbino, considerato maestro, giudice, saggio, per regolare la loro controversia. Il primo litigante espone le sue ragioni e il saggio, dopo aver ascoltato con attenzione, gli dà ragione. Poi tocca all'altro litigante presentare la sua versione dei fatti. Il saggio lo ascolta e dà ragione anche a lui. Poi tace. Ma di fianco a lui ci sono gli allievi e uno fa osservare al maestro che ha dato ragione a tutti e due. «In efferitis»

riconosce il maestro dopo averci pensato «hai ragione anche tu».

Nessuno – lascia intuire il saggio – può farsi padrone per intero della verità, che è sempre da cercare nella molteplicità, inevitabilmente conflittuale, delle differenze. Dei punti di vista che si incontrano e si scontrano a livello orizzontale, visto che siamo tutti liberi. Ma proprio perché liberi, chiamati a orientarci reciprocamente, a fare scelte nell'incertezza che ci assedia e a condurle con gli altri le implicazioni.

L'epoca della differenza e della libertà, mentre esalta le nostre scelte e i nostri desideri, pone anche in evidenza la difficoltà a entrare in relazione, con esiti come la chiusura, il risentimento, la pretesa di ridurre l'altro a se stessi.

Non direi che differenza e libertà sono sempre una minaccia, anzi. Lo sono quando il contatto vitale con la differenza, che inevitabilmente «da fastidio» –, e cioè turba le nostre attese di conferma identitaria – viene evitato, per negazione o per trasformazione in violenza. Lo straniero che non «da fastidio», in questo senso, non è la differenza, ma conferma dell'identità. E così il partner che non «da fastidio», il figlio che dà solo soddisfazioni, e così via. La differenza, quella che ci chiama a uscire a da noi stessi, a decentrarci, è in gioco ogni volta che qualcosa o qualcuno ci turba.

In fondo, questo ci lascia intendere il saggio dell'apologo, siamo tutti «litiganti», ovvero tutti «differenza», tra di noi e dentro di noi, e questo non è affatto automaticamente «negativo». È la condizione «fisiologica» di un tempo che scommette sulla libertà. È la condizione, appunto, del nostro tempo, nel quale chiunque è facilmente fonte di differenza, come non è mai stato prima nella storia umana, e dunque «avventuro-

samente» sconosciuto, sempre, a se stesso. E nessun rabbino, maestro, esperto, autorità, legge può dirigerci «dall'alto» con indicazioni o prescrizioni univoche.

Un welfare piegato a prestazioni individuali

Tutto finisce con il silenzio dei rabbini, dopo aver pensosamente dato ragione a tutti?

No, da lì, potremmo dire, tutto comincia. Non è il silenzio dei rabbini a preoccupare, perché il suo tacere è un invito a cercare altri sguardi, sull'asse orizzontale. A nutrire la nostra convivenza di incontri con la differenza. Di riconoscimenti della priorità della relazione.

I segni non mancano, nelle nostre quotidianità, di capacità in atto, come cittadini e come professionisti, di reggere la sfida relazionale in forme evolutive. Ma è pur vero che, da almeno trent'anni, si è ceduto alle seduzioni di un'ideologia individualistica, non-relazionale, anti-istituzionale. Con pesanti conseguenze, va sottolineato, sulla cultura e sulle finanze del primo welfare.

Con la crisi del principio gerarchico, quindi con l'emergenza straordinaria della libertà che si diceva, la scena del welfare, e con questo il suo apporto fondamentale nella civilizzazione delle interazioni quotidiane, si è profondamente trasformata. Ci troviamo in una Babele di interessi, desideri e linguaggi, forse più con la nostalgia di un tempo nel quale «tutto era più chiaro» (magari dimenticando che quello era per così dire «il tempo del primario»), che con lo sguardo rivolto al senso del futuro. Anche sulla metafora di Babele sarebbe bene ritornare, ricordando che il sogno di costruire la torre per darsi lingua unica venne scompigliato dal Signore affinché i popoli si spargessero per il mondo diversificandosi. Lasciando

quella via dell'identità che ambisce ad annullare il «fastidio» delle differenze...

La scena del welfare non è più integrata come un tempo, né al proprio interno né nel suo rapporto con i territori, ma altamente frammentata. Non a caso uno dei nodi principali delle nuove politiche di welfare, in sanità, sta proprio nell'impegno per la continuità assistenziale, di rapporto tra ospedale e territorio, tra servizi, tra professioni...

Quali possibilità di azione vi sono, allora, di fronte a questa scena frammentata?

La risposta standard degli ultimi decenni alla sfida della frammentazione è stata la razionalizzazione, la proceduralizzazione, la standardizzazione, che si rapporta alle libertà individuali in crescita unicamente in termini di desideri soggettivi, radicalmente individualizzati, da soddisfare, promettendo che con reti di servizi sempre più efficienti si sarebbe risposto ai bisogni crescenti in quantità e complessità. Inseguendo l'immaginario soggettivistico-narcisista dominante, si è finito per assecondarne le derive individualistiche, sempre più schiacciate sul qui e ora, sull'emergenza, sulla soddisfazione di superficie dei bisogni. Su una temporalità che tende a farsi ripetizione seriale di eventi, a scapito di un tempo sequenziale, in tensione fra passato, presente e futuro, dunque proteso al domani, insieme come desiderio e come responsabilità.

La profonda incertezza che abita le relazioni sempre più orizzontalizzate lascia spazio a gerarchie circolari, che si rivelano spesso faticose. Poiché la gerarchia circolare va costruita e ricostruita, legittimata e rilegitimata, quasi momento per momento, nelle incerte e «litigiose» interazioni quotidiane io-tu, noi-voi, esercizio tuttavia indispensabile per coniugare tra loro differenze, libertà diverse, per dar vita a sempre nuovi

saperi, nuove conoscenze, nuove competenze, nuove regolazioni, sempre nuove forme della nostra responsabilità per l'oggi e per il domani.

In ogni caso, non è più sufficiente appellarsi alla responsabilità delle figure «apicali», assorbite non di rado da un compito posto ai confini dell'«impossibile», in quanto non godono più dell'alone «magico» e duraturo di un tempo, quando attraversavano diverse generazioni. Bauman ha ben descritto questa nostra esperienza quotidiana, osservando che abbiamo tutti la sensazione che vengano giocati molti giochi contemporaneamente, ma soprattutto che durante il gioco cambino le regole con cui ognuno gioca. Si noterà l'alogia con la scena nella quale Alice, nel Paese delle meraviglie, si trova a dover giocare a croquet con un fencottero al posto di una mazza, degli istrici al posto delle palline, mentre al posto degli archeri sotto cui far passare le palline c'erano le carte da gioco della Regina che saltavano sadicamente di qua e di là: lei scoppiava a ridere, in quel groviglio impossibile, ma quella è letteratura, e a noi tocca di vivere sempre più situazioni di questo genere nella realtà. L'ironia, peraltro, è fondamentale, in questo tipo di contesti, anche nella realtà. Ma non è certo sufficiente. A noi tocca anche il compito di dipanare un qualche senso, in questi contesti...

Le false promesse del «tecnoprocedurale»

Che cosa intendi per dipanare un senso in contesti di vita non molto differenti da quello in cui Alice ha dovuto giocare la sua partita?

Anzitutto, come ha fatto Alice, cambiare la prospettiva nella quale si sta guardando il gioco. La moltitudine di operatori, pro-

fessionisti o volontari, che stanno dentro il welfare e cercano di salvaguardarne il valore di fondo, ha di fronte due prospettive: la prima è quella istituita e vincente in questi ultimi 20-30 anni, la seconda richiede un cambio di prospettiva, appunto, tanto difficile quanto indispensabile.

Per dare un nome a queste due prospettive, una la chiamo *tecnoprocedurale*, l'altra *sensorelazionale*. La prima ha in mente la tecnica come soluzione di ogni problema. Mettendo al centro il «come si fa» pragmatico: le procedure, i protocolli, i flussi e gli schemi organizzativi, la funzionalità delle strutture; la seconda invece assume come criterio guida la cura del senso e delle relazioni, con il compito, anche, naturalmente, di dare un volto nuovo alle stesse tecniche, di fare un «buon uso» delle tecniche.

Nella prospettiva techno-procedurale, i servizi sono ritenuti apparati di erogazione di prestazioni per individui che hanno bisogni e desideri e che per soddisfarli al meglio invocano efficienza e razionalizzazione. In questa logica il destinatario è sempre e solo il singolo individuo. La celebre battuta di Margaret Thatcher, secondo la quale non esisteva la società, ma solo gli individui, pre-comizzava questa «via». Dove le sfide del senso dell'esistere e del coesistere è estranea all'orizzonte del welfare, essendo delegata alla libera interpretazione degli individui, in libera competizione tra loro.

Se la logica alla base del welfare diventa quella dell'individualizzazione, ritrovare la relazione, la comunità, il sociale, la politica, non è facile. In questi trent'anni l'individualizzazione è diventata un costume, un'abitudine di pensiero dominante. Attorno all'individuo pensato come autosufficiente ruota l'idea stessa di salute, intesa appunto come benessere individuale. E, sempre più, come appagamento di ogni desiderio, inconsapevolmente votato a un ideale di im-

mortalità, come una volta ancora ha ben argomentato Bauman.

Ma è sostenibile, anche finanziariamente, peraltro, questa prospettiva? O non sarà che investendo su questa prospettiva si va incontro a una sofferenza crescente, data da aspettative smisurate fatalmente deluse, acutamente risentite per l'impotenza verso la crescita «inidoneabile» delle disuguaglianze, senza più ritrovare il punto della strada in cui ci si era smarriti, per così dire? Saper solo alimentare il «cercuito» paradossale desiderio/delusione di cui si è vittime e allo stesso tempo complici?

L'interazione quotidiana unità di conto effettiva

Come uscire da questo circuito che alimenta la sofferenza, piuttosto che alleggerirla?

Passando da un welfare centrato sulla *risposta ai bisogni*, ormai sempre più *desiderii*, a un welfare centrato sulla cura per le relazioni.

L'esito dell'individualismo edonistico dell'ultimo trentennio è l'accresciuta competizione, con relativa invidia verso chi «ce l'ha fatta», fatalmente pochi, e il senso di colpa e di inadeguatezza in chi «non ce l'ha fatta», naturalmente molti, moltissimi. Una pubblicità ben conosciuta, diventata a suo tempo un tormentone, riassume plasticamente – ma occultandola, beninteso – la menzogna gigantesca che ci stiamo «bevendo» da 20 o 30 anni, secondo cui tutto può essere costruito «intorno a te». Io mi preoccuperei, francamente, se mi sentissi circondato, accerchiato, se una qualche struttura nella società – dalle banche ai servizi – mi illudesse che tutto ruota intorno a me, alimentando un circuito di desiderio/soddisfazione, con un rilancio all'infinito

che tende fatalmente al circuito fatalmente desiderio/insoddisfazione. Si pensi alle cifre astronomiche del contenzioso tra i cittadini e le Asl, in sanità, nell'epoca del cosiddetto consenso informato e delle tecnologie mediche più potenti che mai, e si avrà un indicatore efficace di questo circuito paradossale.

È un circuito che non si spezza se non si entra nella «scena del welfare», per così dire, da un'altra porta. In un'altra prospettiva. Una prospettiva che invece di vincolarsi al bisogno-desiderio dell'individuo cittadino-utente-cliente, o anche della famiglia, una volta famiglia autonomizzata come una piccola azienda, si vincola alla dinamica dell'interazione quotidiana, come dicevo prima, a livello inseparabilmente micro e macrosociale, come unità di conto più significativa, ponendo al centro dell'attenzione le modalità con cui le persone interagiscono nel loro concreti contesti di vita.

I cittadini sono astratti, gli individui sono astratti, i soggetti sono astratti. Invece, i soggetti in relazione in un contesto preciso non sono astratti: sono corpi, menti, sentimenti, desideri, paure e smarrimenti, che si vanno formando e trasformando senza posa reciprocamente. Sempre più «senza rete», nel nostro tempo, con fragilità sempre più scoperte; e dunque sempre più bisognosi di attenzione competente e partecipe.

Penso al celebre quadro di Henri Matisse, *La danza*, che «mette in scena» da un lato la grazia del nostro essere senza posa in relazione, in un legame di reciprocità ineludibile, dall'altro l'intrinseca fragilità di questo legame. La danza delle relazioni non è sempre danza felice: esistono anche danze dolorosamente scomposte, danze macabre, danze di guerra. Ma in ogni caso, l'immagine della danza implica sempre un affidarci gli uni nelle mani degli altri, ininterrottamente. Non per scelta individuale tra affi-

darci e no, ma perché così è la vita. Fin dal concepimento. Poiché si è nelle mani di altri e si rimane nelle mani di altri ininterrottamente, per tutta la vita. Nel bene come nel male. Nel male come nel bene.

Invece l'immaginario collettivo dominante degli ultimi decenni continua a raccontarci che, quando nasco io, il mondo ricomincia da zero e io potrò esserne il re. Una menzogna che impedisce di nascere davvero a se stessi, o lo rende molto doloroso.

Nella prospettiva tecno-procedurale la «soluzione» a ogni problema è erogare prestazioni efficienti e soddisfacenti a questo «io» illusori. La *customer satisfaction* diventa il criterio guida. Lo sforzo del welfare si concentra allora sui mezzi per rispondere ai bisogni-desideri individuali. Nella prospettiva senso-relazionale, il valore fondante della pratica è il saper riconoscere le dinamiche relazionali e il prendersi cura delle loro fragilità: tanto nei «territori» quanto, e per certi versi forse ancor prima, nell'ambito stesso dei servizi: tra persone, professioni, nuclei organizzati, all'interfaccia organizzazioni/territorio, e così via.

La priorità dei saperi contestuali

Come detto in precedenza le gerarchie orizzontali sono indispensabili ma fattose. Per tornare a Matisse, la vita è danza, ma non è facile tenersi per mano...

Un aspetto importante, in questo cambio di prospettiva, è il passaggio dall'idea che i saperi che contano sono solo quelli universalistici, identici e ripetibili indipendentemente dai contesti in cui si applicano, all'idea che i saperi *situati*, incarnati nelle pratiche degli operatori e dei servizi, inseparabili dall'unicità «locale» dei contesti, sono altrettanto rilevanti.

I primi, il cui primato assoluto fa tutt'uno con la prospettiva «tecno-procedurale», sono quelli che rimandano paradigmaticamente alla filosofia dell'*evidence based*. Dove la fiducia è riposta negli schemi organizzativi e nei protocolli, nelle modalità di pensiero e di azione che cercano una soluzione ottimale generale che potrebbe trasferirsi tale e quale in tutti i luoghi in cui ve ne sia necessità. Se quel sapere ha funzionato da qualche parte nel mondo, si sostiene, perché non applicarlo anche altrove?

Da decenni abbiamo adottato saperi orientati all'aziendalizzazione e alla razionalizzazione che consideriamo «puramente tecnici», in quanto tali neutri, potremmo dire a-culturali, ma che tali non sono perché ispirati a un'idea di efficienza che trova la sua forza originaria, infatti, in un ambito culturale specifico, quale quello del mondo anglosassone.

Ciò porta a pensare i processi di professionalizzazione come acquisizione incessante di conoscenze tecno-specialistiche da applicare ai singoli contesti, mettendo tra parentesi la loro unicità «locale», facendo perno su una formazione standardizzata, permeata di attivismo auto-imprenditivo e febbrilmente concorrenziale. Sempre di corsa, perennemente in debito di fiato verso ciò che è ottimale per rimanere all'altezza dei bisogni emergenti. Una corsa, fra l'altro, che comporta un fortissimo turn-over, in quanto che il lavoro lo faccia una persona o un'altra è sempre meno rilevante, quando lo «schema» funziona, e dunque una qualità delle relazioni – interne e tra interno ed esterno – che risulta facilmente cagionevole. Le ricadute negative di questi saperi, oggi dominanti in tutti gli ambiti del welfare, sono evidenti.

I saperi situati, o contestuali, sono quelli che si formano nelle pratiche giorno per giorno

e fanno di un contesto, di quel singolo contesto di persone che interagiscono lì, in quel mondo e non altrove, un contesto di senso. Sono saperi socio-relazionali – su cui ho riflettuto a lungo con Roberto Lusardi, mio collega all'università [Manghi S., Lusardi R., *I limiti del sapere tecnico: i saperi sociali nella scena della cura*, in Vicarelli G., *Cura e salute. Prospettive sociologiche*, Carocci, Roma 2013, NAR] –, saperi intrinseci di sensibilità verso il come si sta insieme, interagendo ininterrottamente, in una data situazione. Saperi non *evidence-based*, ma *practice-based*.

Gregory Bateson parlava di una «saggezza» di una conoscenza che nasce dalla sensibilità all'esser parte di «danze interattive». I saperi *practice-based*, che appunto nascono dal sapersi parte di contesti interattivi, non sono saperi ingenui, scontati, superficiali, ovi, affidati a qualità «oggettive» ineflabili, come tendono a pensare i custodi dell'*evidence-base*, ma saperi molto specifici, capaci di tenere insieme l'universale e il locale, il formale e l'informale, in funzione del senso che conferisce un qualche ordine alla «danza interattiva» in atto. Sono saperi, attivati senza posa da tutti i partecipanti ai processi di cura, che esprimono una straordinaria intelligenza collettiva, dando vita senza posa a un patrimonio inteso sia di saperi esperti – psicologici, educativi, sanitari, assistenziali – sia di saperi «profani». Sono saperi capaci di cogliere il funzionamento quotidiano del nostro interagire e di farsene carico, di ripararlo, rigenerarlo senza fine. Sono, potremmo dire, *produttrici di intelligenza in situazione*.

Verso una comune coscienza del welfare

Che dire, in conclusione, agli operatori incerti se il nostro tempo sia tramonto o alba per il welfare?

Non c'è risposta, ho detto fin dall'inizio, se non in una scommessa, in una scelta «non dimostrabile». In altre parole, una nuova cultura di welfare non potrà svilupparsi adeguatamente se l'insieme delle persone e dei servizi operanti in questo insieme di ambiti non svilupperà una comune *coscienza di welfare*, condividendola momento per momento con le comunità di appartenenza.

Questo compito comporta la promozione di una *cultura della relazione* nell'insieme dei servizi. Che significa sensibilità all'interconnessione in atto in ogni momento tra le persone, tra professionisti e cittadini, tra professionista e professionista, tra servizi e politica, tra comunità ed ecosistema, e ciascuno potrebbe continuare l'elenco all'infinito. La tendenza più spontanea del nostro tempo è quella che promuove la compartimentazione, la frammentazione, l'iper-specializzazione, e che affida sempre più le interconnessioni alle reti informatiche, alla proceduralizzazione delle pratiche, alle componenti tecnico-formali dell'organizzazione. Va da sé che questi strumenti di interconnessione anonima, potremmo dire «fredde», sono sempre più indispensabili, in società come le nostre, che momento per momento devono mettere in comunicazione a distanza vasti insiemi di persone e di servizi. Ma va altrettanto da sé che questa rete di interconnessioni «fredde» rischia oggi spesso di sostituire, più che di affiancare strumentalmente, quella «calda» che lega tra loro i vari «nodi» della rete: le persone, le famiglie, i professionisti, i servizi, la società, la politica. È dunque indispensabile che al cuore della *coscienza di welfare* sopra richiamata si ponga la rilevanza di una *cultura della relazione*, comune alle varie culture professionali e di servizio.

Coscienza di welfare, cultura della relazione, cultura della collaborazione, tuttavia

non potranno svilupparsi se contemporaneamente il mondo del welfare non saprà coltivare una nuova alleanza con la politica: da un lato concorrendo attivamente a rigenerare l'anima profonda, oggi assai mortificata dall'onda travolgente dei processi economico-finanziari, che hanno portato con sé una mercatizzazione spinta dello stesso agire politico; dall'altro concorrendo attivamente allo sviluppo delle virtù del riconoscimento reciproco e della convivenza civile nelle relazioni affettive quotidiane, nelle relazioni tra generi e generazioni, nelle relazioni tra le famiglie e le loro comunità di appartenenza, nelle relazioni tra nativi e non nativi, nelle relazioni, in breve, tra ciascun cittadino e la comunità.

Questa è anche la sfida a non considerare il welfare come un mondo al traino del sistema economico-finanziario, come ci invita a fare l'immaginario economicista dominante, ma al contrario, a vederlo come traino dello sviluppo inseparabilmente spirituale, culturale, politico ed economico delle nostre comunità. E chi potrebbe, in primo luogo, farsi protagonista di questa nuova, straordinaria sfida culturale, se non le donne e gli uomini che si trovano a riessere giorno dopo giorno le reti di welfare? Una sfida dal cui esito dipendono, inseparabilmente, lo sviluppo delle loro stesse motivazioni e competenze, e lo sviluppo civile delle nostre forme di convivenza?

Si tratta, in fondo, non soltanto di fare del welfare un *welfare di comunità*, ma di fare della comunità stessa una *comunità di welfare*.

Sergio Manghi è docente di sociologia dei processi culturali e comunicativi all'Università di Parma: sergio.manghi@unipr.it