

# 9

## focus

QUALE LAVORO SOCIALE?

# Spunti per un tempo aperto

Il Covid è un acceleratore di apprendimenti e di processi. Consente di vedere il clima in cui eravamo immersi. Non era un bel clima. Ma questa rivelazione apre nuove possibilità di intervento sociale.

A cura di **Gino Mazzoli**

Chiamati  
a vivere un  
lungo «durante»

L'interiorità  
dei singoli come  
problema politico

Reinventare  
il lavoro  
nel sociale

Indicazioni  
di microfisica  
del lavoro sociale





## Chiamati a vivere un lungo «durante»

### Uno shock che interseca e rivela fenomeni enormi

**Gino Mazzoli**

**S**i scrive sull'acqua. Non si sa cosa succederà: vaccini, test, tamponi, virus indebolito, nuova ondata a ottobre, informazioni incerte e contraddittorie, numeri (non si sa quanto attendibili) spesso branditi come clave di propaganda politica.

Ma anche se il virus fosse scomparso definitivamente, resterebbe l'apprendimento che il mondo ha realizzato forzatamente in questi mesi.

Più che un «dopo», un «ritorno al prima», siamo chiamati a vivere un lungo «durante», già iniziato.

Prepariamoci a una ripresa graduale con molte nuove complicazioni: non si sa quando e quanto saremo immuni, non si sa se le epidemie arriveranno ogni stagione come i tifoni o i cambi climatici che stanno affliggendo molte zone del mondo. Tutto il linguaggio del *dopo*, del *quando sarà finita*, sconta un

immaginario che non fa i conti con l'abolizione delle sicurezze circa la nostra sopravvivenza e con la necessità di vivere un tempo incerto.

Non mi appassionano gli slogan apodittici (andrà tutto bene, non cambierà nulla, niente sarà come prima, saremo migliori): sappiamo pochissimo (soprattutto dei milioni di persone abbandonate al loro destino in Paesi come Ecuador, Honduras, Kenya, India e Iran, di cui la stampa italiana non parla<sup>(1)</sup>). Ancora meno mi appassionano le dietrologie su chi sarebbe stato a mettere in giro intenzionalmente il virus: siano vere o meno, è questo il tempo che ci è dato di vivere. Un tempo che si è aperto. A prospettive insieme inquietanti e promettenti. Che non offre sicurezze. Ed è in questo tempo che dobbiamo allestire una quotidianità sostenibile

## Due nuovi fatti trasformano l'immaginario collettivo

Per capire cosa può succedere al lavoro sociale (in particolare al welfare di comunità, da tempo nuova frontiera del welfare e della democrazia) bisogna ipotizzare le ricadute che questo nuovo clima

**II**

1/ Cfr. inserto settimanale del 25.4.2020 del «New York Times» e del «Financial Times».

può determinare sull'immaginario sociale: il sociale è un intreccio di immaginari. Le persone orientano le loro azioni intorno a dei climi storici. Gli immaginari si modificano intorno a dei fatti. Questi fatti in parte sono avvenuti e in parte dovranno avvenire. Siamo ancora in mezzo al guado.

Per ora i fatti nuovi essenziali mi sembrano due.

## Un dramma globale

Il primo è che il mondo esperisce, per la prima volta dopo la seconda guerra mondiale, tutto insieme una stessa situazione drammatica. Ogni cosa che si dice e si pensa in questo momento va moltiplicata per miliardi di persone. Ognuno entra in contatto (a modo suo) con la stessa esperienza. Quando si parla di lavoro di comunità bisogna ricordarsi che anche la comunità globale è una comunità, tanto più da quando è connessa tramite il web. «Pensare globale e agire locale» non è più un auspicio, un dover essere, ma un dato di fatto. E l'esperienza che se ne fa (a differenza di quella di 75 anni fa) non è mediata dal passaparola o dalla carta stampata letta da alcuni una volta al giorno al bar: è un fiume di informazioni (spesso contraddittorie e ansiogene) che inonda i nostri smartphone consultati in solitudine.

## Oggetti incandescenti: lavoro, libertà, morte

Secondo fatto nuovo: non stiamo facendo contemporaneamente come mondo un'esperienza qualsiasi.

C'è il contenimento della libertà, la sospensione del lavoro e il rischio (per molti la certezza) di non ritrovarlo. C'è anche la percezione (oscura per i più, ma spaesante per tutti) dell'inadeguatezza del codice economico nel tutelare la vita<sup>(2)</sup>. Ma l'esperienza fondamentale che stiamo compiendo è innanzitutto quella della *possibilità della morte*, del limite estremo: qualcosa che era naturale per i tre quarti del mondo, ma non per l'Occidente.

Questa è al fondo la novità più rilevante. Certo, col tempo ci si abituerà a vivere in condizioni di precarietà, le morti diventeranno qualcosa di naturale,

ma non saranno più «beep sullo schermo di spettatori distratti»<sup>(3)</sup>.

**Un doppio negazionismo.** La spinta bulimica e iperveloce di questi tempi si reggeva sulla negazione di due limiti evidenti: la mortalità umana e la non illimitatezza delle risorse ambientali<sup>(4)</sup>. Solo questo doppio negazionismo poteva sostenere l'illusione di un tempo vissuto a una velocità innaturale con aspettative illimitate.

A dire il vero anche prima del Covid il mondo era immerso in una situazione di diffuso preallarme: inquinamento, tecnologie che producono disoccupazione, aumento smisurato della forbice tra i ceti sociali, impoverimento vorticoso del ceto medio occidentale rendevano problematico immaginare un futuro non distopico. Per questo il fumetto dell'*homo bulimicus* era diventato ambivalente: «Voglio tutto, ma ho paura». Ma tecnologia e medicina erano le due droghe spacciate<sup>(5)</sup> dalla narrazione dominante per consentirci questa cecità: «Tranquilli che non

## II

**2/** Giroud G., *Per ripartire dopo l'emergenza Covid*, in «Civiltà cattolica», 4075, aprile 2020, pp. 7-19.

**3/** Castells M., *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano 2002, p. 514.

**4/** Latour B., *L'Europa rifugio*, in AA. VV., *La grande regressione*, Feltrinelli, Milano 2017, pp. 105-114.

**5/** Viene in mente la canzone «Un ottico» di Fabrizio De Andrè: «Non più ottico ma spacciatore di lenti / per improvvisare occhi contenti».

si muore. Magari qualcuno sì, ma l'elisir di vita immortale è solo questione di tempo <sup>(6)</sup>. Di poco tempo <sup>(7)</sup>. Però non chiedete anche una vita che abbia un senso. Non vi basta sopravvivere?»

**Liberi di essere schiavi.** Il nostro era (ed è) un desiderio bulimico di schiavi: gli ebrei in Egitto potevano fare ciò che volevano all'interno del perimetro tracciato dal Faraone. Nessuna regola valeva tra loro e nessuna autorità esterna si preoccupava di come funzionavano le relazioni tra loro. Del resto gli egiziani consideravano gli schiavi come degli animali. Le tavole del Sinai non sono costrizioni castranti, ma confini che rendono la vita possibile, la condizione per esistere come popolo.

## II

**6/** Il tentativo di ridurre la portata dell'evento che stiamo attraversando percentualizzando il numero dei morti rispetto al totale della popolazione, al numero annuo di morti, al confronto coi morti dell'anno precedente, ai morti causati dall'epidemia di spagnola del 1920, a chi essendo pluripatologico sarebbe morto comunque a breve, finisce ancora una volta per negare la rilevanza della morte come evento in sé.

**7/** Lo studioso di intelligenza artificiale, Ben Goertzel, promotore del programma «SingularityNet, sostiene che si siano compiuti passi avanti esponenziali nel contenere il degrado delle molecole, tanto che nel giro di 5-10 anni la speranza di vita sarà portata a 200 anni ed entro il 2050 a 1000 anni. Cfr. Goertzel B., *AGI evolution*, New York 2016.

**Il padrone è invisibile, è un immaginario diffuso, un clima esterno e interno a ognuno di noi, che trova promotori e difensori in carne ed ossa, ma che è innanzitutto una partita giocata a livello immateriale, dove la posta in gioco è il controllo della nostra psiche, della nostra interiorità, della nostra libertà.**

Si è liberi solo all'interno di regole che garantiscano tutti. L'idea dell'assenza di qualsiasi limite è l'anticamera di ogni dittatura. Gandhi diceva che senza capacità di autolimitarsi l'umanità va verso l'autodistruzione. Anche noi prima del Covid eravamo «liberi» di passare 8 ore in colonna per un weekend, 6 ore di trasferimento per una riunione di 2 ore, il 66% del tempo davanti a un *device*, il 60% della nostra giornata in viaggio, l'80% fuori da casa..., il tutto all'interno di un perimetro tracciato da altri. «Devi sempre servire qualcuno» dice una magistrale canzone di Bob Dylan.

Nel nostro caso il padrone è invisibile, è un immaginario diffuso, un clima esterno e interno a ognuno di noi, che trova ovviamente promotori e difensori in carne ed ossa, ma che è innanzitutto una partita giocata a livello immateriale, dove la posta in gioco è il controllo della nostra psiche, della nostra interiorità e dunque della nostra libertà.

## Il Covid interseca due grandi fenomeni già in atto

Questa scena si intreccia con altri due importantissimi.

- Il primo consiste in uno *spiazzante avvicinamento*. L'aumento nei Paesi meno sviluppati delle possibilità di cure mediche e istruzione, ma soprattutto l'accesso diffuso alle informazioni tramite il web, hanno messo in moto un possente processo di riequilibrio di

potere e rimescolamento dei ceti sociali nel mondo. Mentre nuovi popoli salgono, oltre che nella speranza di vita, nella capacità di presa di parola, il ceto medio occidentale è in caduta libera e i due movimenti tendono a incontrarsi in un'area che chiede di allestire un dialogo e nuove forme di welfare di comunità finanziariamente poco costose e basate innanzitutto sulla collaborazione (anche tecnologica: *sharing*) per evitare che diventi una lotta di tutti contro tutti dove prevalgono le spinte regressive. Infatti è proprio l'avvicinamento di questi due mondi a produrre la paura degli invasori e dei barconi, il «prima gli italiani» e altri strumenti difensivi paranoici rispetto a un destino inevitabile.

- Il secondo processo riguarda *l'intreccio tra velocizzazione/smateralizzazione turbinosa della scena pubblica ed evaporazione dei mediatori tra scena privata e scena pubblica*.

La vita sociale ha sempre funzionato come intreccio tra una scena manifesta, pubblica (una sorta di «mondo di sopra», dove politica, media, religione ed economia dettano direzioni, linguaggi e simboli) e una scena meno visibile (familiare, amicale, quotidiana: una sorta di «mondo di sotto») dove avvengono in modo ravvicinato i processi che costruiscono senso e fiducia tra le persone.

Nei paragrafi che seguono mi soffermo su questo *secondo processo*.

### **La scomparsa del corpo e del tempo**

La scena pubblica nell'ultimo decennio (con l'avvento delle nuove tecnologie, in particolare smartphone, app e social) ha compiuto un salto, un cambio di paradigma condensabile nella locuzione «immaterialità x velocità» che tende a ridurre lo spazio e il tempo (le condizioni base dell'esperienza umana) a variabili inessenziali.

I nuovi dispositivi tecnologici (prodotti ormai a un ritmo quasi quotidiano) modificano molto concretamente e chirurgicamente la nostra vita quotidiana (pensiamo a Easypark, Google maps, il pennino per firmare i documenti dallo schermo del nostro *devi-*

*ce*), ma la quota di immaterialità (o, come si dice, in gergo, di «disintermediazione della fisicità») dei loro prodotti è esponenziale. È come se invenzioni come ruota, fuoco, elettricità, treno e aereo venissero alla luce ogni settimana. Ci adattiamo al ritmo, ma i cambiamenti interiori che producono in noi non sono psicologicamente assimilabili e ci travolgono. Il corpo tende a venire considerato un'ingombrante appendice.

A ciò si aggiunge la velocità supersonica di tutti i processi indotti dai suddetti dispositivi; una velocità che deve propagarsi ai mezzi di locomozione e alle decisioni richieste a chi lavora, e che produce su ogni singola persona un carico di informazioni e prestazioni da gestire equiparabile a ciò che solo quindici anni fa trattavano dieci persone.

Certo le tecnologie aiutano. Ma pensano in modo semplificato. E il mondo si è riconfigurato «a misura delle tecnologie», mentre le persone non possono solo eseguire meccanicamente una prestazione, perché vi immettono ineludibilmente intelligenza, emozioni, pensieri, che producono esitazioni, ripensamenti, invenzioni. In una parola, rallentamenti, tempi morti, vale a dire ciò che la macchina meno tollera. 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 del 4.0 o del



5G, chi non è costantemente online (non solo anziani, matti e disabili, ma chiunque sia attraversato da forme di vulnerabilità) è fuori.

Il combinato disposto di immaterialità e velocità, ci fa sentire di avere letteralmente il mondo tra le dita (nello smartphone), di essere «creatori del mondo» e ci rende impazienti verso lentezze, gradualità, potenzialità inesprese, fragilità d'ogni tipo, producendo attese onnipotenti verso noi stessi e verso gli altri (coniuge, figli, vicini di casa, colleghi di lavoro, gestori delle istituzioni).

Le macchine non hanno pazienza, non si perdono in attività inutili e cincischianti come i pensieri.

### **L'esclusione del limite e del sapere del corpo**

Se il corpo e il tempo sono i grandi esclusi dal binomio velocità-immaterialità, 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. Il nazismo è già tra noi, nel nostro funzionamento quotidiano, senza bisogno di forze politiche ad esso ispirate.

L'emarginazione del corpo comporta criticità decisive. Noi siamo pensieri dentro a un corpo, o meglio, un corpo che pensa. Nasciamo uscendo a fatica da un corpo che ci ha contenuti per lungo tempo e da cui, come prima esperienza traumatica, ci separiamo.

Il corpo è la memoria dei nostri limiti. Ed è anche il veicolo della nostra conoscenza più importante. Certo, è un sapere muto, una conoscenza non «chiarata e distinta» (su cui la riflessione scientifica per larghi tratti ancora brancola nel buio), ma decisiva per orientare le scelte della nostra esistenza. Frasi di uso corrente come «Voglio guardarlo negli occhi per capire», «Una stretta di mano per me vale più di un contratto scritto», «L'altra 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, politici e psicologici), ma anche la produzione creativa, esigano un'ineliminabile quota di corporeità.

Se, come ci spiegano i fisici, la materia, anche nelle sue forme più dure, è vita, è mobile, è fatta da quanti che saltano<sup>(8)</sup>, ben difficilmente un essere umano (che agli aspetti fisici aggiunge quelli chimici, biologici e psicologici) può essere ridotto a un algoritmo. Ma è proprio questo che la narrazione dominante tende a far credere.

### **La crisi dei connettori tra «mondo di sotto» e «mondo di sopra»**

Tutto questo avviene mentre il «mondo di sotto», quello dove avviene la costruzione di senso e fiducia attraverso la vicinanza fisica tra le persone, non ha più efficaci mediatori verso questa scena pubblica dominata dalle dinamiche possenti di cui si è detto. L'altro diventa una «rottura di scatole»: negoziare con lui ci fa perdere tempo, ci costringe a limitare la bulimia di esperienze, oggetti e diritti a cui aspiriamo; ci basta eruttare la nostra opinione in un social. La democrazia (che nella sua essenza non è un'architettura giuridica, ma la sedimentazione nella memoria collettiva di tutte le pratiche di gestione non violenta dei conflitti) non diventa più la paziente negoziazione con l'altro, ma l'urlo di tanti *io* separati senza alcuna preoccupazione della mediazione tra questi punti di vista.

I transiti dal «mondo di sotto»

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

al «mondo di sopra» erano garantiti dai corpi intermedi (partiti, sindacati, associazioni) che organizzavano le reti fiduciarie quotidiane e che oggi sono tutti in crisi di iscritti e credibilità. Il Terzo settore pur mantenendo un discreto (ma non infinito) *appeal*, registra un calo di volontari legato alla chiusura della «finestra storica» di pensionamenti a 50-55 anni con TFR e posto di lavoro praticamente sicuro per i figli.

Riassumendo: il secondo nuovo processo in corso che il Covid interseca è il combinato disposto di una scena pubblica (un «mondo di sopra») dominato da velocità, immaterialità e bulimia, che mette ai margini lo specifico umano, e dell'indebolimento dei mediatori tra la scena privata e quotidiana in cui si costruisce la fiducia (il «mondo di sotto») e il «mondo di sopra». La scena somiglia sempre più a quella dei due mondi descritti nel film *Parasite*.

## Il bersaglio siamo noi

Ma c'è di più. L'emarginazione del «mondo di sotto» non sembra essere frutto di una mera distrazione di chi correndo troppo forte lascia indietro chi ha meno risorse. La vita interiore individuale, il pensiero riflessivo, gli scambi faccia a faccia che costruiscono fiducia, i corpi intermedi che aggregano questi luoghi vitali, sembrano infatti essere il bersaglio dei codici dominanti<sup>(9)</sup> (tecnologici, militari,

finanziari, farmaceutici). Il campo di battaglia è la nostra psiche, la nostra libertà.

Il bombardamento dei nostri neuroni attraverso i social per ridurre le competenze cognitive e affettive delle persone in modo da rendere il popolo una massa di persone non in grado di discernere notizie false da notizie vere e poi fare appello al popolo sovrano rimbecillito, è qualcosa di programmato. Da Barabba a Tocqueville sappiamo che la maggioranza non ha sempre ragione. E anche nel nostro tempo l'effetto Barabba è scientemente allestito.

Contro questa deriva sembrano deboli gli editoriali da quotidiani che legge un'esigua minoranza di persone. Il *politically correct*, l'impegno chi firma petizioni, scende in piazza e «vota giusto», oggi risulta una reazione impotente rispetto a ciò che si muove nella pancia delle persone. Non si contrasta chi fa appello alla pancia utilizzando la testa. Bisogna lavorare sull'organo intermedio tra testa e pancia: il cuore, vale a dire il desiderio, le passioni, ciò che dà un senso all'esistenza<sup>(10)</sup>.

### II

**9 /** Col termine «codici» mi riferisco a sistemi organizzativi e culture che occupano anche le persone che li incarnano. Ciò non esime assolutamente queste persone dalle loro responsabilità, ma evita di ridurre tutto a burattinai in carne ed ossa contro cui scagliarci.

**10 /** Nelle esperienze di welfare di comunità che ho contribuito a costruire in diverse regioni italiane, quando si sono allestiti servizi duraturi nel tempo grazie al volontariato di persone non necessariamente appartenenti ad associazioni, i singoli hanno profuso un impegno pluriennale mossi non dal senso del dovere, ma dal significato che quelle iniziative hanno assunto per la loro vita.





## L'interiorità dei singoli come problema politico

### L'equilibrio psichico dell'altro ci riguarda profondamente

**Gino Mazzoli**

**C**ome ogni terremoto questa crisi farà emergere da sotto la «crosta terrestre» ciò che era prima frenato, vale a dire gli istinti migliori e quelli peggiori. Possiamo pensare che un primo effetto sarà quello di far saltare alcuni rituali, rendendo il gioco più fluido: ad esempio, *smart working* e *home schooling* si sono già affermati nel tempo del Covid, dopo essere stati proposti per molto tempo a interlocutori sordi.

### Il rischio dello scambio «libertà per sicurezza»

Ma è inevitabile che la rottura dell'involucro faccia emergere anche il peggio, perché la storia è ambivalente e procede sempre contemporaneamente sia verso lo sviluppo delle potenzialità umane che

verso la loro negazione. Gli eventi creano delle cariche energetiche tendenziali <sup>(1)</sup> che si incanalano in una direzione o in un'altra per un insieme molto complesso di circostanze non predeterminabili (pensiamo alla Russia del 1917 o all'Italia del 1945). La partita resta aperta.

Ad esempio, le pulsioni negative non vengono abolite dal fatto che si viene a contatto con la domanda profonda di senso. Veniamo al mondo e il nostro principale problema è capire perché ci siamo venuti e anche se anche la questione riguarda noi come singoli («Questo ricordo non vi consoli/ quando si muore si muore soli», dice De Andrè) questa risposta la costruiamo nella conversazione con gli altri: ciò che ci accompagnerà nell'ultimo istante saranno le relazioni di cui si sarà intessuta la nostra vita. Dunque, in fondo, non si muore del tutto soli.

Ma questa domanda produce angoscia e bisogno di non pensarci, dunque voglia di riparo sotto le ali di chi ci può assicurare, come ha ben illustrato Erich Fromm in un libro del 1941 <sup>(2)</sup>. L'angoscia è la premessa di ogni svolta autoritaria. Se il fumetto-slogan dell'*homo bulimicus* prima del Covid era: «Voglio tutto, ma ho paura», il

**||**

**1/** Maritain J., *Per una filosofia della storia*, Morcelliana, Brescia 1967.

**2/** Fromm E., *Fuga dalla libertà (1941)*, Mondadori, Milano 2020.



virus ci porta in un contesto dove lo slogan è già diventato soltanto: «Ho paura». E lo scambio «libertà per sicurezza» è la cosa che più facilmente succede in queste situazioni: «Taggami, metto tutti i miei dati nella magia app, ma fammi sopravvivere al Covid».

La cultura democratica sembra non avere ancora compreso che la democrazia non si trasmette per telepatia, ma richiede una coltivazione quotidiana e che dare per scontata l'acquisizione dei diritti solo perché sono scritti in un codice è una superstizione esiziale per le sorti della democrazia. Il diritto è un prodotto sociale e le norme vigono in quanto hanno un consenso tra la gente. Come ha spiegato quasi un secolo e mezzo fa Le Bon<sup>3)</sup>, la maggior parte delle persone ragiona in modo semplificato, si spaventa e ha bisogno di essere innanzitutto rassicurata. Mussolini, Hitler e Stalin hanno appreso al volo la lezione di Le Bon in chiave manipolatoria.

Si può sperare che la cultura democratica accetti di fare i conti con un popolo che non è evoluto come immagina, proponendo uno stile di autorità che non chiede deleghe in bianco e pieni poteri, ma accompagna in modo ravvicinato e rassicura?

Il bisogno di delegare la libertà in cambio della sicurezza può rafforzarsi grazie alla cultura asiatica che si candida a diventare egemone, dove l'idea (e la pratica) della libertà individuale non si è molto sviluppata, anche se la libertà illu-

soriamente illimitata dell'Occidente stava creando tutte le premesse della dittatura.

## L'interiorità come problema politico

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

Finché le reti sociali erano solide si poteva far 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<sup>4)</sup> creatasi su ogni individuo, hanno reso molto più ardua la gestione equilibrata della vita interiore<sup>5)</sup>. Nonostante ciò si continua nei discorsi pubblici (anche quelli di persone *engage*), nei bandi che lanciano finanziamenti per il welfare di comunità, nelle riunioni tra operatori, amministratori e altri attori locali, a fare appello alle risorse delle comunità senza rappresentarsi le nuove grandi difficoltà in cui si muovono le persone e le famiglie. I nuovi vulnerabili di cui tanto ho scritto soprattutto in questa rivista e intorno ai quali ho profuso il mio impegno negli ultimi dieci anni, non sono tanto un nuovo enorme target di utenti da prendere in carico, ma sono innanzitutto una mo-

### II

**3/** Le Bon G., *Psicologia delle folle* (1895), Edizioni Clandestine, Marina di Massa 2013.

**4/** Ehrenberg A., *La fatica di essere se stessi*, Einaudi, Torino 1998; G. Mazzoli, *Articolare la partecipazione in tempi di esodo dalla cittadinanza*, In «Animazione Sociale», 245, 2010, pp.30-67.

**5/** Già 15 anni fa la percentuale di adulti europei che avevano sofferto di una forma di malattia mentale nell'ultimo anno era stimata intorno al 27%. Cfr. Green Paper. *Improving the Mental Health of the Population. Toward a Strategy of Mental Health for the European Union*, 2005.



dificazione profonda del rapporto cittadini-istituzioni («Prima non ti chiedo perché ho vergogna, poi ti attacco risentito: ho pagato le tasse per anni perché ti occupassi degli ultimi e adesso che ho bisogno io non mi vedi?»), un ritiro dalla partecipazione, un impoverimento del capitale sociale.

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: «Cassandre, gufi. Sciò! Giriamo pagina. Qual era l'ordine del giorno?».

## Agganciare e attivare le persone comuni

Arriva però il momento in cui il clima sociale bussava alla porta e si prende le sue rivincite: non posso dire al mio vicino di casa: «Lo sviluppo della tua interiorità non è un problema mio; prega, vai in cima a una montagna, respira profondamente», perché se i neuroni del mio vicino di casa vengono piattati da una propaganda manipolatoria, il problema ricade su di me, per il semplice motivo che a un certo punto anche il mio vicino di casa vota. Il «personale» torna a essere politico, come rivendicavano le donne subito dopo il '68. Lo sviluppo dell'interiorità dei singoli diventa un fatto pubblico.

Ecco perché è cruciale, per il welfare di comunità e per la democrazia, agganciare e attivare le

**Il welfare di comunità non è la parte «poco professionale» del welfare, delegabile al volontariato o peggio ancora espressione di una volontà di «far pagare la crisi ai cittadini», ma la leva di una svolta dello Stato sociale per garantire livelli dignitosi di servizi per tutti.**

persone comuni non già impegnate. Il come farlo è una «x» da esplorare in modo diverso in ogni contesto: le condizioni della vita sociale sono profondamente mutate, i territori vanno allestiti, le competenze che servono vanno formate.

Annotazione non marginale: il welfare di comunità non è la parte «poco professionale» del welfare, delegabile al volontariato o peggio ancora espressione di una volontà di «far pagare la crisi ai cittadini», ma la leva di una svolta dello Stato sociale<sup>6</sup> per garantire livelli dignitosi di servizi per tutti.

## Ascoltare e connettere le invenzioni del quotidiano

Quando le forze negative hanno una virulenza così possente e tecnologicamente sofisticata, le energie positive della società devono coalizzarsi e inventare risposte efficaci non violente. Per ora le invenzioni si collocano nei microcontesti e nessuno sembra occuparsi di ascoltarle, connetterle e valorizzarle. Anche questo è lavoro di comunità. Personalmente lo faccio da tempo in situazioni micro e meso. Mi sembra che tardino a emergere risposte organizzate a livello

### II

6 / Mazzoli G., *Prospettiva welfare di comunità*, in Ciceri G., Cau M., Maino G. (a cura di), *Welfare dei servizi e welfare di comunità*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna 2019, pp. 179-198.

macro partendo dai micro contesti, dall'intelligenza collettiva che le persone mettono in campo per gestire la vita quotidiana.

Qui non si tratta di essere più democratici perché si ritiene, per un a priori ideologico, che «dal basso» vengano idee migliori rispetto all'«alto». Si tratta di considerare la fisiologia del funzionamento sociale. Come nelle fabbriche molto spesso l'innovazione viene dall'operaio che constata, avvitando, dei bulloni che alcune cose si potrebbe fare meglio, o come rispetto ai problemi sanitari (e lo constatiamo anche in questi giorni) le idee migliori vengono da chi sta in trincea, così le idee più interessanti per gestire le situazioni sociali vengono dalle persone comuni. Il fare è estremamente più complesso delle costruzioni teoriche.

Il suo aspetto corporeo veicola apprendimenti ultralogici<sup>(7)</sup>; è come il corpo nella costruzione della fiducia: «Mentre spostavamo un tavolo per sederci alla cena di quartiere è riuscito a dirmi quello che non avrebbe mai tirato fuori nel mio ufficio di assistente sociale». Non sarebbe potuto succedere via Zoom.

||

7/ Sennet R., *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2008.



## Reinventare il lavoro nel sociale

### Allestire una quotidianità sostenibile

Gino Mazzoli

**C**he fare? Trovo oziosa la disputa tra ottimisti e pessimisti. Bisogna rimboccarsi le maniche, perché in questo cruciale bivio della storia emergano le spinte verso la liberazione degli sviluppi che lo specifico umano e la sua complessità può portare rispetto ai nuovi temi che la condizione del pianeta ci pone.

Prendo in considerazione alcuni dei *temi di lavoro* che questo tempo ha buone probabilità di riformulare. Nel farlo utilizzerò anche i numerosi scambi via whatsapp, avvenuti in questi giorni di clausura forzata, con parecchi amici e colleghi<sup>(1)</sup>. Chiunque

||

1/ Ringrazio soprattutto Stefano Salsi, Franca Manoukian, Armando Sternieri e alcuni gruppi WhatsApp molto generativi (Tek, Figli di un Do minore e Anzitutto).



scriva di sociale è un esplicitatore e un connettore di dialoghi collettivi. Tanto più in tempi di comunicazione social massiva. Whatsapp ha già superato la mail. Riviste online, blog e simili stanno sostituendo le riviste cartacee. Certo, dobbiamo gestirci un po' di ferite narcisistiche, ma in compenso le intuizioni vengono riconosciute come collettive (con maggiori probabilità che le persone ci si identifichino) e si diffondono più rapidamente.

## Una riorganizzazione profonda della vita quotidiana

È in gioco un processo di riorganizzazione profonda della vita quotidiana.

Per molti le case erano dormitori, spazi stretti. In queste settimane molti le hanno riscoperte, pur con complicazioni, come luogo di relazione, anche col vicinato. Nella ripresa, che sarà lenta e con mille precauzioni, potrebbero attivarsi (o ri-attivarsi) solidarietà di vicinato.

Il tempo cambierà. Sarà più lento. Gli spazi più distanti. Di sicurezza.

Il micro prenderà la scena, insieme al globale. Si viaggerà meno.

Dovremo reinventare le piazze. Saranno più a distanza. Con precauzioni. Ma sarà possibile utilizzare lo spazio in modo meno bulimico.

Emergerà l'importanza e la mancanza dell'altro. Si percepirà l'inevitabilità della collaborazione e il limite come spazio entro cui può svolgersi una vita che abbia senso. Si potrà cogliere l'interdipendenza come dato ineludibile. Si percepirà la quantità di cose inutili in cui ci affaccendavamo<sup>(2)</sup>.

Ma, insieme a tutto ciò, per molti si sarà aperto il tema di cosa fare di tutto questo tempo. Il vuoto di fare avrà prodotto la percezione del tipo di vita

priva di senso che si stava facendo. Si saranno esasperate tensioni intra-familiari che si reggevano su equilibri basati sul fatto di essere tutti fuori di casa la maggior parte della giornata. Se questa è un'esperienza di milioni di persone, la sofferenza psichica diventa un problema collettivo (politico) che non può più essere relegato a quei pochi «psichiatrici» a cui è capitato.

All'estremità di una quotidianità sostenibile per una società dove le differenze tra vulnerabili e vulnerati si assottiglieranno, diventa un obiettivo nuovo per il sistema dei servizi, da gestire nell'ottica del welfare di comunità: è un problema troppo grande per essere scaricato sulle sole spalle dei servizi e i servizi non devono cadere nella trappola di assumerselo, ma cercare di coinvolgere tutta la comunità per aiutarla ad appropriarsi dei problemi che l'attraversano.

Se penso che i problemi sociali possano essere totalmente delegati a degli esperti (i servizi) deprivando la società delle risorse di resilienza per farvi fronte. Se invece ritengo che i servizi debbano occuparsi direttamente dei problemi delle persone che non sono in grado di badare a se stesse, ma possano attingere alle risorse di tutti per fare in modo che la comunità si appropri dei problemi che l'attraversano e metta in gioco le proprie energie per affrontarli, ho una concezione della democrazia come scambio dinamico tra soggetti sociali che inventano soluzioni *ad hoc* a seconda delle modificazioni del

## II

2 / Latour B., *Immaginare gesti-barriera contro il ritorno alla produzione pre-crisi*, in «Antinomie», 9.4.2020 - <https://antinomie.it/index.php/2020/04/09/immaginare-gesti-barriera-contro-il-ritorno-alla-produzione-pre-crisi/>

contesto. È all'interno di questa idea di democrazia che si può parlare oggi di partecipazione rispetto alle attività dei servizi di welfare.

### **Il virtuale occasione di sviluppo dell'interiorità**

Il tempo del Covid rappresenta un'opportunità anche 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 e politico 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 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.

Il virtuale ha instaurato il tempo della «bassa risoluzione»<sup>(3)</sup>: fruire di più opportunità, rinunciando ad alcuni aspetti qualitativi (l'*sms* al posto della telefonata è stato il primo passaggio negli anni '90). L'esperienza del Covid ha chiarito, ad esempio, per quali tipi di riunioni vale la pena di sobbarcarsi il tempo del viaggio e il costo degli operatori (decisio-

ni da assumere, rielaborazione di esperienze) e per quali invece è sufficiente uno skype (quando parla una persona sola per un'ora e sono consentite poche domande).

Anche la gestione dei colloqui via telefono e videochiamata con gli utenti dei servizi ha dischiuso opportunità impreviste: in remoto si possono monitorare più utenti, eliminando i tempi di trasferimento, anche se l'assenza del corpo impone di attrezzare maggiori attenzioni ad aspetti come pause e toni di voce che in presenza sono surrogabili dall'osservazione di posture e movimenti, ma soprattutto dal clima che la dimensione fisica comunica.

I colloqui in remoto inoltre stanno registrando interessanti possibilità da parte degli utenti di slatentizzare criticità difficili da esprimere in presenza (oltre che ovviamente reazioni rabbiose che sarebbero più controllabili nel faccia a faccia). È una nuova dimensione del lavoro psicosociale che stiamo esplorando e che richiede molte cautele, ma apre nuove possibilità.

Del resto basta immaginare come avremmo potuto gestire senza la tecnologia in questi mesi il lavoro in generale, la scuola e le relazioni sociali, per capire quanto il virtuale stia cambiando il nostro modo di essere al mondo.

### **La nuova scuola: i compiti... in classe**

La scuola uscirà trasformata da questa esperienza. Molti in questi



giorni si sono resi conto che forse coi mezzi tecnologici a disposizione nel 2020 è un inutile supplizio tenere milioni di ragazzi fermi ad ascoltare un insegnante che parla, spesso ripetendo le stesse cose in classi diverse, faticando a farsi ascoltare. Forse le lezioni possono essere online (anche con *performance* di esperti di livello nazionale sia sul piano dei contenuti che su quello delle modalità espositive) ascoltabili a domicilio o sulla panchina di un parco, mentre in classe bisogna essere aiutati nel momento dell'incertezza, vale a dire quello dei compiti.

Per farlo non servono super eroi e super esperti, ma accompagnatori di processo: persone appassionate a far apprendere e a modulare gli obiettivi di apprendimento a seconda delle persone che hanno di fronte e del contesto sociale in cui sono collocate, mettendo in gioco anche il corpo come via del sapere e abbassando radicalmente il tasso di performance richiesto: è la passione, non lo stress che produce apprendimento. Contemporaneamente la scuola è stata messa nelle condizioni di imparare che in molte case non ci sono Wi-Fi, pc e stampanti, e che quando si chiede di fare una ricerca a casa, per molti studenti (e genitori) è una tragedia che per pudore non si racconta, perché nessuno ha voglia di mettere in piazza le proprie magagne. Certo la scuola come macchina burocratica può spegnere molti fuochi, ma il sistema scuola italiano è molto

variegato con eccellenze di grande rilievo in tutte le regioni, come il sistema Italia del resto.

Con questo non voglio assolutamente sostenere che la tecnologia rappresenti la soluzione al problema educativo che richiede una scommessa appassionata, responsabile e paziente. L'esperienza del Covid, in effetti, da un lato ha reso evidenti la rigidità dell'offerta formativa della scuola e i limiti di parte del suo personale<sup>(4)</sup>, dall'altro ha mostrato le grandi potenzialità presenti tra gli insegnanti. La didattica ha fatto passi avanti (lezioni online e nell'aula si discute delle reazioni dei ragazzi) e altri se ne dischiudono: visite virtuali a biblioteche e imprese, contenuti virtuali realizzati da studenti, banca nazionale di lezioni online fruibile dalla nazione.

Più in generale il lavoro dell'insegnante è stato reso pubblico, l'aula è uscita dal suo alone di mistero, gli scambi via Teens o Google Meet dalle case hanno creato le condizioni per un contatto più informale con la vita di tutti (insegnanti, studenti, famiglie) per rendere meno ingessate le relazioni.

### Un'opportunità per le aree interne

La vicenda della scuola che tenta di essere tecnologica in tempo di Covid, non ha solo reso evidenti le criticità delle dotazioni tecnologiche delle famiglie, ma ha contemporaneamente portato alla ribalta il divario tra città e «aree interne». Un altro tema finora confinato agli addetti ai lavori si è manifestato nella scena pubblica. La narrazione dominante dice di città ricche di opportunità e di aree interne condannate a una mobilità faticosa o all'emigrazione. La forzosa immobilità di tutti ha reso evidente che una dotazione tecnologica più adeguata consentirebbe di

## II

**4 /** Realizzare una sola ora alla settimana di video lezione per tutte e cinque le classi delle elementari («tutto il resto lo trovate su google drive...»), con insegnanti inquadrati dal collo in giù, nascondendo il volto per timori di manipolazioni delle immagini, fa pensare al tipo di idea di educazione che si sta veicolando (un'educazione senza corpo) e alla forza del terrore seminato dai social.

fare molte cose nelle aree interne senza muoversi, fruendo di una migliore qualità dell'aria, di filiere corte e di relazioni interpersonali meno congestionate. La vicenda Covid può rilanciare le aree interne (60% del territorio italiano, 50% dei Comuni, quasi un quarto della popolazione) come contesti in cui potrebbe essere bello vivere, non solo trattenendo disperatamente chi ci abita, ma attraendo chi risiede altrove. Il tema delle dotazioni tecnologiche e del rinforzo dei servizi è sul tavolo. È successo in soli 40 giorni. Grazie al Covid.

## Reinventare il lavoro sociale

In questo quadro il lavoro sociale va reinventato. Il sommovimento Covid lo esige e offre nuove *chance* ai suoi aspetti più innovativi e urgenti. Certo c'è il rischio che nella «ripresa» ci sia una delega ai codici forti (militari, medici, economici, tecnologici) col sociale relegato (come spesso è avvenuto) a raccogliere i cocci prodotti dagli altri. Ma c'è anche la possibilità che saltino alcune resistenze e alcuni rituali gerarchico-baronali e che istituzioni, cooperative, università e fondazioni scommettano su ciò intorno a cui pochi hanno avuto il coraggio di investire in questi decenni: *l'intelligenza collettiva della gente comune*.

Bisogna essere raddomanti e connettori di questa intelligenza del quotidiano <sup>(5)</sup> all'opera, soprattutto in un Paese come il nostro

che vanta un capitale sociale ragguardevole. Ci potrebbero essere più *chance* per gli innovatori, più permeabilità per il lavoro di comunità: in un quadro di aumento diffuso della povertà, il ceto medio impoverito avrà meno vergogna a mostrare le proprie difficoltà e dunque diminuirà la necessità di costruire oggetti che non «odorino di welfare» <sup>(6)</sup> per agganciarli.

### Oggetti «doppio fondo»

E tuttavia, a mio avviso, gli oggetti di lavoro sociale dovranno continuare ad avere un «doppio fondo». Infatti costruzione di fiducia, cura dell'interiorità, rigenerazione di legami sociali, sono oggetti cruciali per la vita delle persone, ma sono percepiti come troppo vaghi e inverificabili per essere «comprati» dai finanziatori, ma anche dai destinatari di questi interventi («Vogliamo soldi, pane, lavoro, bollette e affitti pagati»).

Tutti sappiamo per esperienza che ciò che salva dalla caduta nella marginalità sociale è innanzitutto la capacità rielaborativa degli eventi che ci accadono e che questa capacità è connessa (oltre che al bagaglio cognitivo-emozionale del singolo) molto più alla dotazione di reti di cui disponiamo che alla consistenza del conto corrente bancario, alla qualità dell'abitazione e agli altri indicatori «concreti» che ci viene chiesto di utilizzare per fare il «check-up» agli utenti. Chi ha un minimo di dimestichezza col lavoro degli operatori sociali sa che la parte cruciale del loro fare consiste in una complessa attività educativo-relazionale e che i servizi migliori sono quelli che erogano meno contributi economici, utilizzandoli come pretesti per consentire evoluzioni della persona. In quest'ottica il Reddito di cittadinanza ha finito per delegittimare questa fondamentale funzione dei servizi.

Perciò da un lato occorre impegnarsi per visualiz-

### II

5 / De Certeau M., *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma 2010.

6 / Mazzoli G., *Prospettiva welfare di comunità*, art. cit., p. 185.

zare ai diversi attori in gioco gli esiti di questo lavoro in modo comprensibile (elementare, con colori, numeri, video, accettando di non poter mostrare tutta la magmatica complessità degli oggetti di lavoro), dall'altro è inevitabile «nascondere» la dimensione psicosociale dentro oggetti percepibili d'acchito come utili e concreti.

Ho sempre sostenuto la necessità di veicolare contenuti innovativi vissuti come poco «oggettivabili» (costruzione di legami sociali, integrazione tra culture ed etnie) all'interno di contenitori noti e rassicuranti (ad esempio, la rigenerazione di un parco).

### **Intercettare povertà vecchie e nuove**

Nella «ripresa» questa strategia che, a mio avviso, resta valida in termini generali, richiede una riformulazione dei contenitori noti e rassicuranti entro i quali collocare i dispositivi di ricostruzione di legami sociali e fiducia. Incontreremo un'accelerazione verso il basso: i soggetti che definiamo «gravi» (segnati da rilevanti sofferenze sociali e psicologiche, prima ancora che sanitarie) saranno diventati probabilmente gravissimi. Molti vulnerabili saranno diventati vulnerati. Famiglie lacerate da riavvicinamenti forzosi. Anziani devastati dalla solitudine. Stranieri lasciati al loro destino. Senza fissa dimora che non potevano «stare a casa». Infiniti disoccupati. Infiniti imprenditori, commercianti, artigiani, cooperatori sul lastrico. Geometri, parrucchieri, baristi che sbarcavano il lunario grazie all'integrazione di un lavoro in nero della moglie come colf (il 20% dell'economia italiana è sommersa e in certe regioni la quota s'innalza non di poco) e che già in questi giorni stanno chiedendo aiuto alla Caritas (più accessibile dei servizi perché non «scheda con la cartella stigmatizzante»).

### **Contenuti innovativi dentro contenitori noti**

In questa nuova situazione la dimensione psicosociale del welfare dovrà «nascondersi» all'interno di oggetti più marcatamente assistenziali. Già in questi giorni si stanno consegnando farmaci e alimenti: pos-

siamo consegnare un pacco, salutare e andarcene oppure sapere che è *mentre* stiamo consegnando che si gioca la partita della costruzione di relazioni fiduciarie. Se la persona che consegna è istruita a dedicare tempo ad ascoltare le persone, raccogliere le difficoltà che vivono, rilevare le eventuali invenzioni escogitate per gestire queste criticità, diminuirà la necessità del *counseling* psicologico telefonico che rischia di veicolare un'idea scissa dell'intervento: pane e ascolto in due momenti diversi.

Il lavoro sociale di comunità dovrà sempre più svolgersi nelle grandi autostrade della vita (scuole, ospedali, aziende). La comunità è già lì. Bisogna costruire prodotti per le comunità che abitano quei contesti.

### **Una mobilitazione avvicinante**

Ci verrà detto che la ricostruzione sarà innanzitutto economica, oltre che ovviamente sanitaria. Ed è giusto che lo sia. Il lavoro è un equilibratore sociale e psicologico decisivo. Ma noi dobbiamo sapere che la ricostruzione o sarà morale e psicologica o non sarà. E perché sia tale dobbiamo saper inserire questi oggetti di lavoro sottili, decisivi, ma irriducibilmente sottovalutati, all'interno di azioni percepibili come incontrovertibilmente utili.

Serve una *mobilitazione avvicinante*: numeri elevati di persone che ne avvicinano tantissime altre per portare aiuto, sapendo che la



distanza delle condizioni economiche tra aiutanti e aiutati si va assottigliando sempre più.

**Rassicurare e organizzarsi per capire.** L'obiettivo vero di questo avvicinamento è assicurare e al contempo esplorare, capire problemi e invenzioni che non possono essere desunti da nessun indicatore statistico e che solo l'apparentemente monotono calpestio del quotidiano può rivelarci.

*Prima di correre a organizzarci per fare, dobbiamo organizzarci per capire.* E poiché i dati quantitativi significativi non saranno molti a breve, bisogna avvicinarsi per ascoltare (ovviamente intervenendo con urgenza ovviamente sulle criticità più evidenti).

Servono mappe dinamiche, da riadattare continuamente, ricalibrando gli obiettivi. La costruzione di queste mappe è un'operazione da fare con la comunità. Questo non significa che gli esperti non abbiano un sapere specifico per progettare e coordinare. Ma gli occhi per vedere tante situazioni non possono che essere quelli di tante persone che si avvicinano.

**Una grande «operazione di comunità» in ogni Comune.** Ogni Comune, ogni quartiere dovrebbe allestire una grande «operazione di comunità» che chiama a raccolta tutti gli attori per capire come affrontare insieme la situazione. Sarebbe poco accorto per le istituzioni locali convocare separatamente i diversi attori del territorio

per provvedere alle esigenze di ciascuno generate dal Covid: chi riceve deve, in qualche forma, restituire; inclusi i fruitori del reddito di cittadinanza. Non è possibile una moltiplicazione di operatori in grado di prendere in carico un 30% di nuovi utenti. Il servizio sociale va pensato come un *broker di territorio* che allestisce, attraverso le risorse che sono già in campo (ma che spesso sono inutilizzate e dunque vanno scoperte, valorizzate e connesse) *condizioni per una gestione sociale* di queste nuove difficoltà (si veda *Box*).

## BOX

### ALTRI TEMI DI LAVORO SDOGANATI DAL COVID

Il Covid evidenzia questioni rimosse, favorisce apprendimenti, pone le premesse per sbloccare processi. È l'effetto positivo della rottura della crosta terrestre di cui si diceva.

Di seguito elenco telegraficamente alcuni temi di lavoro contigui e connessi al welfare che possono trovare un'imprevista accelerazione.

- Snellimento delle procedure burocratiche e aumento della burocrazia telematica.
- Abolizione della soglia ISEE per l'accesso ai servizi: poiché viene calcolata sull'anno precedente non potrebbe rilevare un impoverimento avvenuto in questi mesi.
- Aumento dell'integrazione tra il lavoro dei servizi sociali e quello della Caritas e di altre associazioni che hanno una soglia bassa e informale di accesso, utile per persone che faticano a mostrare le loro difficoltà.
- Investimento sulle dotazioni tecnologiche (nella burocrazia, nella scuola, nel telelavoro in generale) e sulla corrispettiva formazione al loro utilizzo.
- Investimento sull'ecologia: aumento delle piste ciclabili, della mobilità verde, maggiore attenzione alla qualità dell'aria, vissuta finalmente come bene comune (calo dello smog durante il lockdown).
- Sostegno agli esercizi commerciali di prossimità, in particolare il commercio alimentare al dettaglio come servizio manutentivo di relazioni sociali (consegne a domicilio).
- Fruizione degli spazi aperti (ristorazione, eventi culturali, centri estivi): chiudere gesti e metri quadrati può aiutare i cittadini a utilizzare con consapevolezza un bene prezioso dato per scontato come lo spazio.
- Uso degli edifici scolastici vuoti fino a settembre: l'esperienza della loro «vuotezza» può aiutare a pensare un loro utilizzo a ciclo continuo per varie tipologie di attività, anche quando riprenderanno le lezioni.



**Una nuova stagione della partecipazione.** La paura avrà reso le comunità più porose, maggiormente disponibili ad autoimpliarsi, anche se non necessariamente in un'ottica costruttiva. È dunque possibile una nuova stagione partecipativa, che va gestita con molta attenzione, perché il registro descritto all'inizio (bulimia, urlo di tanti «io» separati) non è scomparso ed è facile che possa rientrare facilmente in scena.

L'abitudine acquisita a utilizzare videoconferenze renderà più semplici consultazioni settimanali di gruppi ampi di persone, mixando presenze fisiche e virtuali. Ci attende la sperimentazione di nuove forme di partecipazione, dove a chi segnala problemi dovrà essere chiesto di fare proposte per gestirli.

### **Oggetti-ponte per entrare nelle case**

Servono dei *ponti* per entrare nelle case, degli «oggetti-pretesto» per avvicinarsi, ascoltare e capire cosa è successo nelle famiglie.

L'esiguità delle *dotazioni tecnologiche in funzione degli impegni scolastici* sono un varco di notevole portata.

Ma anche le *dimissioni ospedaliere* (non necessariamente post Covid) sono una grande occasione per fare un «check-up» della situazione sociale della persona, allestendo sostegni di vicinato, se necessari. Qui non ci si riferisce alle persone entrate in ospedale con difficoltà conclamate e dun-

que già candidate alla presa in carico del servizio sociale al momento delle dimissioni, né a quelle che, uscendo in condizioni sanitarie complesse, richiedono comunque un'assistenza domiciliare. Si tratta di considerare le dimissioni come un'occasione per entrare in contatto con tutte le persone, con colloqui non invasivi volti a esplorare le eventuali necessità di sostegno che può avere, ad esempio, una neo madre senza un partner e sprovvista di reti, un uomo separato che deve fare piccole attività riabilitative, ma non ha relazioni col contesto<sup>(7)</sup>. Queste esplorazioni possono offrirci uno spaccato molto concreto della situazione delle famiglie, molte delle quali durante il lockdown potrebbero essere arrivate al limite della deflagrazione

Anche gli *anziani soli, ancora lucidi, ma sprovvisti di reti e magari colpiti da alcune piccole claudicanze* e perciò in condizioni di significativo ritiro sociale, sono un'area poco visibile che potrebbe aver visto peggiorare la propria condizione nel tempo del Covid. Dato che si tratta di persone restie a chiedere aiuto, vanno costruiti oggetti-ponte che non «odorino di assistenza» per entrare in contatto con loro: ad esempio, piccoli servizi domiciliari gestiti da artigiani e infermieri pensionati come lavori gratuiti di piccola manutenzione o iniezioni a domicilio. Servizi come «scuse» per capire come sta la persona e riferire a un gruppo di quartiere o di paese<sup>(8)</sup>.

Più ampiamente la condizione anziana è stata al centro della vicenda Covid a motivo della percentuale abnorme di decessi nelle strutture per anziani, non solo in Italia.

Questa tragedia ha messo sotto i riflettori un'altra

## II

**7/** In quest'ottica si sta muovendo l'interessante progetto «Welfare Parma 2020». Si veda <https://www.parmawelfare.it/progetto/>

**8/** Esemplare al riguardo è l'esperienza dei «Tavoli di quartiere» sugli anziani invisibili attiva da più di dieci anni nel Comune di Reggio Emilia e descritta in *Farsi citta' nel farsi prossimi agli anziani invisibili fragili*, a cura di Corradini G., Donelli A., Incerti S., Mazzoli G., Oleari A., Scrittore D., in «Animazione Sociale», 43, 2013, pp. 35-79.

inquietante convenzione tacita: gli anziani vanno tolti dalla visibilità sociale, perché testimoniano, con la loro persistenza fisica, il declino che ci attende tutti e che rimanda alla morte, il grande rimosso della società performante e veloce. È probabile che le sottovalutazioni compiute in modo così diffuso nella cura degli anziani rispetto al Covid, siano figlie di questo immaginario che li vuole collocati nel braccio della morte in quanto non più produttivi.

La vita vecchia, se fosse vista, interrogherebbe la vita giovane. Senza dire una parola, una vita vecchia sarebbe un invito a cercare un senso. Esattamente come avviene quando il tempo rallenta e il silenzio intorno aumenta.

L'inevitabile ripensamento dei servizi per gli anziani dovrebbe tenere presente questo sfondo e non solo i pur decisivi indicatori sanitari; altrimenti l'opportunità che questo sterminio ci offre andrà perduta.



## Indicazioni di microfisica del lavoro sociale

### Per allestimenti preziosi e non effimeri

---

**Gino Mazzoli**

**I**l lavoro sociale è un campo complesso che va attraversato con la persuasione e l'ascolto, vale a dire con strumenti deboli rispetto a esigenze di rendicontazione incontrovertibile, ma ineludibili rispetto a un oggetto di lavoro complesso come l'interazione tra persone. È importante che gli operatori si attrezzino per uscire dalla polarizzazione tra resoconto numerico e narrazione esperienziale, cercando di rendere comprensibile il loro lavoro descrivendone caratteristiche, esiti e costanti.

Per farlo bisogna entrare nei dettagli operativi, nella microfisica, dove i ponti (spesso tibetani) per attraversare passaggi stretti si costruiscono con piccoli aggiustamenti che a volte aprono sentieri preziosissimi, spesso dirimenti per la vita delle persone.

Alla luce di molte esperienze allestite in trent'anni di lavoro coi servizi, sento di poter

- tracciare alcune *costanti (regole) da tenere presenti*, non come leggi fisiche, ma come ricorrenze con un alto tasso di probabilità;
- evidenziare alcune *competenze decisive* per realizzare questi allestimenti;
- suggerire *dispositivi di accelerazione* necessari, perché le dinamiche sociali vanno veloci e le invenzioni devono diffondersi rapidamente.

## Regole per un nuovo welfare di comunità

Siamo dunque dentro a una scommessa non semplice. Va giocata con la consapevolezza delle caratteristiche del «campo sociale». Un luogo dove vigono regole importanti e poco esplicitate. Ne enuncio alcune.

### Investire negli oggetti «doppio fondo»

Degli oggetti «doppio fondo» ho già detto: inventare questi prodotti (affollati e sostenibili), in grado di veicolare la parte più sottile e preziosa del lavoro sociale per ricostruire la fiducia, tutelare l'interiorità e custodire l'interrogativo sul senso che tende a venire espulso, è una competenza decisiva e poco diffusa.

### Cambiare una cultura chiede una massa critica di azioni connesse

Una cultura non si modifica solo con discorsi e libri: servono dei fatti, pensati collegati e diffusi; serve insomma una *massa critica* di esperienze utili, connesse, riflettute, partecipate, riuscite e progres-

sivamente autosostenibili. È un nuovo lavoro con la comunità per la comunità: un welfare in grado di sostenere tutti (fatti salvi i servizi per le situazioni più gravi che devono essere garantiti) non può essere che *autonomizzante* (incubatore di esperienze che puntano a reggersi sulle proprie gambe), *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*.

### Ingaggiare chi paga le tasse perché il welfare esista

Siamo chiamati a 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; ciò consente di attivare un nuovo dinamismo tra i ceti sociali: chi paga le tasse perché gli impegnati si occupino degli ultimi e vive nuove difficoltà, potrà venire re-incluso, sostenuto e mettere a disposizione nuove energie; i tavoli tra chi è già impegnato potranno uscire da dinamiche spesso paralizzanti; le persone più marginali potranno fruire di reti sociali più robuste.

### Intercettare nuovi pivot

Il nuovo lavoro di comunità ha bisogno di nuovi *pivot*: piccoli commercianti (baristi, parrucchiere, edicolanti<sup>(1)</sup>), ma anche opera-

## II

1/ Un interessante progetto trentino si sta muovendo in questa direzione. Si veda Somadossi V., *Progetto VIP (Very informal people)*, in «Prospettive sociali e sanitarie», 2, 2020, pp. 2-5.

tori 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 i nuovi servizi utili anche a loro.

### **Coinvolgere tante persone attrae risorse**

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: non è necessario avere sedi e soldi per iniziare.

### **Andare oltre la logica dei due tempi**

La logica dei due tempi risulta paralizzante: «Faremo lavoro di comunità quando avremo i finanziamenti, quando vinceremo il bando, quando assumeremo un operatore in più, quando ci saremo formati». In realtà non c'è un *prima* e un *dopo*, perché il lavoro di comunità è un'attenzione complessiva, un «file mentale» da mantenere sempre aperto a cogliere/attivare opportunità durante l'attività quotidiana dell'operatore, mentre dialoga con un'associazio-

**Il nuovo lavoro di comunità ha bisogno di nuovi pivot: baristi, parrucchiere, edicolanti, ma anche operatori bancari, vigili, bibliotecari, medici, pediatri, che 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.**

ne che chiede aiuto per un progetto, con un assessore che chiede dei dati per una conferenza stampa, con un utente che urla in una sala d'attesa affollata. Il lavoro dei servizi (a fronte del calo di risorse libere a disposizione) consiste sempre più nel cogliere opportunità (bandi, progetti speciali) che nel programmare gradualmente, riconfigurando l'assetto organizzativo in ragione delle risorse variabili (tirocinanti e assunzioni temporanee). È una vita da surfisti, ma forse era illusoria la precedente aspettativa pianificatoria.

## **Nuove competenze per nuovi allestimenti**

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

Spesso si fa riferimento a una figura singola (*community maker* e simili) 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 coglie non solo 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).

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. La società è un magma. Appena si inserisce una variabile (il nostro progetto che vorrebbe andare da A a B), si viene splittati in dieci direzioni diverse imprevedibili a priori. Per questo il riaggiustamento e l'apprendimento dall'errore sono la norma nel lavoro sociale. Per questo il sapere sociale è inventivo e non applicativo <sup>(2)</sup>.

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.

## Tempestività e acceleratori

Questo tempo va veloce. Un proverbio cinese dice «Cammina veloce chi è armato leggero». Ma i rituali dei nostri tavoli concertativi hanno tempi estenuanti e la nostra convegnoistica, spesso infarcita di relatori che non hanno mai gestito un progetto sociale e spiegano (prevalentemente in inglese) ai supposti incolti operatori cosa dovrebbero fare, ha fatto il suo tempo.

Tempestività, riformulazione frequente di oggetti di lavoro, obiettivi e organizzazione, riflessione continua dentro l'azione non sono caratteristiche irrilevanti del lavoro che ci attende. Per carità, niente di originale: la vita quotidiana è intessuta di questi passaggi estremamente complessi, gestiti con automa-

tismi depositati nei «cromosomi mentali» di generazioni, soprattutto dalle donne. Forse proprio per questo le pietre preziose di cui parliamo vengono tenute ai margini della conoscenza ufficiale?

Se l'esigenza di essere tempestivi non può essere una scusa per eludere le mediazioni che la democrazia richiede, non si può tacere che le trattative infinite fanno il gioco di chi sta lavorando alacremente per manipolare le coscienze. Servono dispositivi in grado di intervenire rapidamente, spostarsi, diventare virali. La storia delle organizzazioni esponenziali <sup>(3)</sup> mostra come investire pochi soldi per costruire bandi di idee per giovani abbia consentito di costruire alcune delle app che oggi valgono miliardi.

## Imprese sociali e tessitura di legami

Servono imprese che riescano a sostenersi economicamente e al contempo costruiscano senso, fiducia e legami sociali. È in fondo la scommessa della cooperazione sociale, che questo tempo chiede di riformulare. Ma è possibile coinvolgere anche imprenditori profit sensibili: il Covid ha messo a nudo le debolezze dell'impianto economico-finanziario (ma soprattutto logico <sup>(4)</sup>) su cui si regge il mercato. È ipotizzabile che più di un imprenditore si ponga interrogativi e stia cercando di inventare soluzioni. Ad esempio, anche gli imprenditori profit hanno dei figli e sono interessati che vivano a

## II

4 / Bruni L., *La ferita dell'altro*, Erikson, Trento, 2007.

2 / De Certeau M., *op. cit.*, pp. 131-138.

3 / Ismail S., Malone M., Van Geest Y., *Exponential Organizations. Il futuro del business mondiale*, Marsilio, Venezia 2015.

lungo su un pianeta non degradato a livello ambientale e sociale. È possibile che il collegamento della produzione al rispetto dell'ambiente e alla promozione di iniziative sociali, passi da auspicio di alcune direttive ad assunzione convinta e appassionata di alcuni cartelli misti profit-cooperative-fondazioni.

### Un nuovo Servizio civile

Servono insomma degli acceleratori.

Il ripensamento del Servizio civile <sup>(5)</sup> può essere uno di questi. Il Covid è l'occasione per una chiamata alla corresponsabilità di tutti (giovani, famiglie, enti) per gestire un'emergenza che non sarà breve e potrebbe incontrare imprevisti (nuovi focolai e nuove chiusure).

Personalmente credo si debba tornare all'obbligatorietà del Servizio civile, perché un sistema di «protezione civile» nazionale forte e diffuso, costruito mixando giovani delle varie regioni è un valore aggiunto inestimabile per l'Italia (anche per unire il Paese), soprattutto perché la rivendicazione bulimica dei diritti dell'ultimo trentennio non è stata bilanciata dalla consapevolezza dei corrispettivi doveri che ogni diritto pone in capo ai singoli.

E il richiamo all'obbligo (fosse anche solo un mese o dieci week-end all'anno per più anni, come i richiami per il servizio militare per tutti in Svizzera e in Israele), è cruciale soprattutto in un momento come questo in cui le persone sono spaventate, cercano punti di riferimento e rischiano di trovarli in figure autoritarie. Se il codice del dovere viene proposto da forze democratiche si può guidare rassicurando senza manipolare. Non solo: le persone smarrite hanno bisogno di sentirsi buone dentro e se si offre loro un obiettivo sano, verificabile e apprezzabile da tutti, stanno meglio.

## II

5 / Una proposta in questa direzione è stata formulata ultimamente da Scalvini F., *Costruire il futuro del Terzo settore ai tempi del Covid-19*, in «Impresa Sociale», 1, 2020.

**Poiché, come si è detto, è necessario innescare energie di movimento e di prossimità, i giovani under 25 sono un popolo molto interessante al riguardo: più capaci di «surfare» nell'incertezza rispetto alle generazioni precedenti. Mobilitarli per la Patria prima che ci pensino i sovranisti, può avere una logica.**

Poiché, come si è detto, è necessario innescare energie di movimento e di prossimità, i giovani under 25 sono un popolo molto interessante al riguardo: più capaci di «surfare» nell'incertezza rispetto alle generazioni precedenti. Mobilitarli per la Patria prima che ci pensino i sovranisti, può avere una logica.

Nell'Italia scossa dal Covid serve un brulicare di vicinanze col compito di esplorare carenze e invenzioni che le istituzioni faticano a vedere. Proprio questa esplorazione e questo avvicinamento alle case potrebbe essere realizzato in collaborazione coi servizi utilizzando/riconvertendo i posti del servizio civile di molti

enti di Terzo settore che già li ospitano, offrendo percorsi appassionanti e utili.

Anche in questo caso se il processo decisionale istituzionale tardasse, potrebbero venire allestite rilevanti sperimentazioni con cartelli inusuali come quello profit-no profit cui si è fatto cenno prima.

### Una scuola nazionale di impegno civico

Un altro acceleratore interessante potrebbe essere una «Scuola nazionale di impegno civico» centrata sull'emergenza Covid. Non l'ennesimo profluvio di lezioni con utenti che prendono appunti e cercano, una volta «rientrati a casa», di far scendere a terra la teoria, ma l'offerta di un'occasione per fare monitoraggio, analisi comparativa e consulenza *in loco* verso un numero consistente di contesti locali. Con la scusa di offrire qualche orientamento, si connettono esperienze in una *community* il cui effetto di apprendimento e diffusione potrebbe essere esponenziale.

## Questo tempo non è una malattia della storia

A proposito di acceleratori: 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.

In queste pagine ho provato a tracciarne alcuni. Siamo solo all'inizio. 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. Magari un piccolo pezzo. Prendiamoci questa responsabilità. «La storia siamo noi».

Questo tempo non è una malattia della storia, una disfunzione da eliminare. È un altro modo di vivere: nell'incertezza.

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.

Un proverbio Sioux dice:

«Quando sarai pronto a morire, sarai grande abbastanza per vivere».

i)

**Gino Mazzoli** allestisce

servizi di welfare innovativi e partecipati attraverso Studio Praxis. Insegna alla Facoltà di psicologia dell'Università cattolica di Milano. Fa parte del comitato scientifico di Animazione Sociale: [ginomazzoli@gmail.com](mailto:ginomazzoli@gmail.com)