

SE TUTTO LITIGHERÀ CON TUTTO...

CONVERSAZIONE CON SERGIO MANGHI

a cura di Barbara Di Tommaso

Il testo che segue è il risultato di una recente conversazione col Prof. Sergio Manghi¹ sui temi delle Giornate di Studio del 2008, per riprendere ed approfondire le questioni sollevate dal suo contributo introduttivo *“Quando la gerarchia è scossa... le responsabilità politiche del sociale nell’era dell’incertezza”*².

B. Di Tommaso: *partiamo da quello che lei definisce un passaggio epocale: la crisi irreversibile del principio gerarchico-sacrale che ha regolato le vite e le relazioni tra gli esseri umani per decine di migliaia di anni, secondo un ordine tradizionale, definito della “gerarchia automatica”. A questo si è sostituito l’ordine della “modernità solida” (gerarchia artificiale: stato, fabbrica,...) e oggi ci troviamo nel nuovo ordine della cosiddetta “modernità liquida”, dove la crisi non è più regolata dalla gerarchia, ma dal conflitto. Da qui nascerebbe l’agire politico, il senso della politicità di ogni azione - parola non più mediata esternamente, dall’alto, ma da e tra cittadini responsabili.*

La gerarchia è scossa, ma forse proprio per questo nelle società e nelle organizzazioni assistiamo a movimenti di tipo autoritario, vediamo l’affermarsi di culture populiste e decisioniste, di centralizzazioni del potere.

S. Manghi: *la crisi del principio gerarchico lascia orfani di gerarchia, anche perché la gerarchia “razionale” della modernità solida ha fatto promesse che non ha mantenuto, alimentando sentimenti diffusi di risentimento.*

Oggi sono presenti tendenze integraliste molto marcate, in Europa e non solo; la consapevolezza dell’essere parte di un

(1) Sergio Manghi insegna Sociologia dei processi culturali e comunicativi all’Università di Parma. Tra le sue pubblicazioni: *La conoscenza ecologica. Attualità di Gregory Bateson*, Cortina, 2004, *Il medico, il paziente e l’altro*, Angeli, 2005, *Lo sguardo della vittima* (a cura, con A.Bosi), Angeli, 2009, *Il soggetto ecologico di Edgar Morin. Verso una società-mondo*, Erickson, 2009.

(2) Vedi le slides pubblicate nel sito dello Studio www.studioaps.it

mondo globale e più grande di quello che conoscevamo procura dolore a molti, si creano integralismi anche contrapposti, col risultato di rinforzarsi reciprocamente (vedi il rapporto Stati Uniti - mondo islamico nell'era Bush). La percezione di insicurezza e smarrimento nel mondo globalizzato alimenta indubbiamente la richiesta di ordine e forza, ma la cosa più interessante è *il racconto* che si fa dell'insicurezza: un racconto che la descrive come transitoria, superabile.

Si realizzano di conseguenza delle chiusure identitarie e locali sperando (delirando) che un giorno tutto questo non ci sarà più, che sarà possibile ricostruire un ordine come quello precedente.

In Italia assistiamo all'affermarsi di culture populiste: da più parti si invoca qualcuno "che ci pensi lui" e si consolida così per anni il successo di Berlusconi, contemporaneamente si rende evidente il bisogno diffuso di identificarsi con qualcuno che ha successo, dando luogo a fenomeni di gregarismo diffuso.

Quanto sta avvenendo sarebbe da comprendere e studiare, più che da condannare o liquidare semplicisticamente.

L'alternativa alle tendenze populiste non può essere il richiamo ad una maggiore razionalità che spiega e dimostra (ti faccio vedere facendo appello alla logica che alcune cose sono false, insensate, non motivate), oppure l'appello alla libertà di coscienza del singolo. Il laicismo razionalista presente in Italia si dimostra inadeguato di fronte alla potenza delle richieste emergenti nella società in tempi di crisi.

Bisogna ripartire dal sociale, dal fare le cose insieme, con...

B. Di Tommaso: *ripartire dal sociale, riconoscendo che la gerarchia è in crisi e che sta all'agire politico di ciascuno, dell' homo aequalis nella società - mondo, creare le condizioni di ciò che verrà. Non può essere questo scenario di maggiore libertà e responsabilità qualcosa che spaventa, che inibisce l'azione, più che promuoverla? Questo proprio per "eccesso di crisi" e mancanza di sponde, di ancoraggi. Inoltre mai come in questi anni nella società e nelle organizzazioni sentiamo che le persone non credono al loro potere di influenzare gli eventi, la com-*

plessità è avvertita come schiacciante, il senso di impotenza è più che mai diffuso e non solo tra i giovani. Sembra che tutto sia già scritto e deciso in luoghi che non sono mai quelli del quotidiano, del microsociale, della presa di parola locale...

S. Manghi: È vero, sono pochi i contesti in cui le persone possono oggi sperimentare il potere della parola - azione, ma ciò avviene anche perché le *narrazioni della crisi* fanno credere che "i potenti sono gli altri", e quando noi pensiamo così alimentiamo di fatto quella rappresentazione e non crediamo nelle nostre possibilità di contare, depotenziamo i gesti, ci ritiriamo. Attribuiamo superpoteri alla parola altrui, che inevitabilmente diventerà anche per questo più rilevante. Allora forse si tratta di costruire contesti per dare valore alla parola che, come dice Bateson, non è mai solo tale: è anche corpo e gesti. Non si tratta di sviluppare la dimensione razionale della parola, quella veicolata dalle tecnologie della comunicazione, sganciata dai corpi e dai sentimenti; stiamo parlando di una parola pronunciata da soggetti in contesti in cui si possa stare senza *fuggire*, in contatto con gli altri.

B. Di Tommaso: *contesti formativi, organizzativi, sociali, in cui si possa fare esperienza dell'influenza della propria parola che dà senso, che costruisce con altri... Anche se questo rischia di essere realizzato in ambiti fin troppo circoscritti, per nicchie separate.*

S. Manghi: la partecipazione di cui stiamo parlando per ora è solo locale, in effetti; sulle dimensioni globali sono coinvolti solo i manager, però forse non si comprende fino in fondo l'importanza dei contesti della vita quotidiana, del locale appunto.

Prendiamo ad esempio un reparto ospedaliero: è un contesto di vita a tutti gli effetti, per i pazienti e i loro familiari, ma anche per il personale di tutti i livelli che ci lavora. Invece si tende a pensare che si debba intervenire sulla struttura, che i corpi passino... è anche per questo che ci si sente poco visti, poco

ascoltati, poco influenti.

Ciò provoca disagio, ma contemporaneamente è attraente, ci si rappresenta sempre di passaggio, temporanei, con l'idea che si potrebbe andare altrove, che le relazioni da costruire siano potenzialmente illimitate, che la possibilità di rispecchiarsi nell'altro non sia più mediata da una gerarchia. Tutto è più fluido: le identità, le relazioni, i contesti, i gruppi di riferimento, con relativi vantaggi e svantaggi.

In questo contesto ci si sta abituando ad usare la parola soprattutto per segnalare il proprio disagio, per lamentarsi, non certo per "fare politica", prendendosi responsabilità, *sostando nelle situazioni e nelle relazioni*.

Nella mia esperienza come formatore di infermieri osservo che essi ambiscono spesso a svolgere una professione intellettuale, più orientata al coordinamento, che al contatto e alla cura. Ancora una volta entrano in scena il corpo, le emozioni, il legame, e le fatiche di molti (non solo dei manager) a farci i conti, a stare in contatto. Oggi si lavora più di prima, si passa molto tempo in luoghi con altri facendo assieme delle cose, ma è come se circolasse il pensiero che la *vera vita* sia altrove: nel proprio privato, nel divertimento inteso come sbalzo, nei viaggi... Nelle organizzazioni, nel sociale, si parla per lamentarsi; viene da chiedersi cosa potrebbe succedere se se ne prendesse atto, per poter comprendere, per ricercare, per sostare su questo tipo di atteggiamenti e sentimenti. Se si andasse un po' più a fondo dei tanti disagi espressi quotidianamente, se si desse valore alle *cattive pratiche* per capirle (più che enfatizzare le buone pratiche, solitamente poco esportabili), per imparare da ciò che avviene nel micro, nel quotidiano, forse cambierebbe qualcosa.

Perché ciò avvenga è importante saper *coltivare l'attesa*, non avere fretta... anche perché il Messia non arriverà più e non lo abbiamo ancora accettato, non abbiamo elaborato il pensiero che se qualcosa cambierà non sarà, come dicevamo prima, per intervento dall'alto, da altrove. Si tratta di assumere questa nuova condizione ed apprezzare il valore generativo dell'attesa.

In fondo chi si aspettava l'elezione di Barak Obama alla presi-

denza degli Stati Uniti? Chi avrebbe scommesso su una candidatura così particolare inizialmente? Eppure ha vinto, perché si è coltivato qualcosa, lentamente, giorno dopo giorno, nel piccolo, e così si sono create condizioni favorevoli perché si realizzasse una grande novità. Non sappiamo quanto durerà, ma è successo; il rischio è di non vedere quel po' di buono, di "semimessianico" che si produce nel sociale. Non si tratta di enfatizzarlo, ma nemmeno di banalizzarlo.

In questi tempi è come se ci fosse la paura di sperare, ma la speranza, come dice E. Morin, può essere solo relativa a qualcosa che non c'è, che non vediamo, riguarda il poco prevedibile e controllabile: "La creazione, prima che avvenga, è sempre invisibile. E noi dobbiamo scommettere su quell'invisibile"³. Si tratta, in sostanza, di autorizzarsi a credere oggi in qualcosa che non vediamo ancora, relazionandosi e sapendo attendere, dove spero risulti chiaro l'aspetto attivo e dinamico dell'attendere.

Questa prospettiva è molto costosa, in fondo siamo risentiti del fatto che Dio è morto e non glielo perdoniamo, non vogliamo riconoscere che ora tocca a noi.

B. Di Tommaso: *quali fattori, quali dispositivi possono aiutare i soggetti e le organizzazioni a superare quello che lei chiama il racconto della crisi di tipo atomistico-cartesiano (paradigma, del resto profondamente interiorizzato e che ha retto nei secoli), per collocarsi nella prospettiva relazionale, quella del "cogito ergo sumus" di Von Foerster, dove sentirsi parte di una rete dialogica interpenetrante?*

S. Manghi: potrebbe essere utile a questo proposito ri-tematizzare, fra altre cose, la questione della *leadership*.

In questi anni se ne è molto parlato e scritto, ma spesso in termini superficiali, raramente in relazione al tema della democrazia, dei legami orizzontali. Prima parlavamo dell'importanza di costruire contesti in cui fare esperienza del potere della parola, ma perché tali contesti possano esistere ed essere generatori di azione politica c'è bisogno di qualcuno che contri-

(3) *Pour entrer dans le XXI siècle, Seuil, 2004*. È in corso di pubblicazione in edizione parziale, a cura di Sergio Manghi, per la casa editrice Erickson, con il titolo *Il gioco della verità e dell'errore. Rigenerare la parola politica*; verrà presentato, con lo stesso Morin, a Rimini, al Congresso "La qualità dell'integrazione scolastica", promosso dal Centro Studi Erickson (nei giorni 13-15 novembre).

buisca personalmente a rendere possibile lo stare insieme, il parlare, il costruire senso; qualcuno che non si faccia sedurre dalla fretta, dal voler inseguire il risultato in un'ottica di efficienza: qualcuno disposto a rischiare un po'...

Si tratterebbe di contributi preziosi e forse indispensabili nell'era della modernità liquida di cui parla Bauman⁴.

Se la gerarchia vacilla quali altri riferimenti ci possono essere? Diversi tipi di leadership possono rappresentare (o aiutarci a rintracciare) quel centro accomunante, quel sentirsi parte di qualcosa di unico, di cui come specie abbiamo bisogno per vivere: il riconoscerci in un'unità mistica (in senso non sovrumano, ma antropologico, vorrei dire bio-antropologico) dell'umanità.

La cultura strutturalista ha posto all'attenzione il tema delle differenze, che è certamente importante, ma rischia di essere elusivo, di far smarrire il senso dell'unità, di non valorizzare le relazioni. Unità e molteplicità non vanno poste in alternativa, ma in relazione.

Il leader può essere il catalizzatore di questa dinamica. Il "centro dell'attenzione", per i gruppi umani, è vitale, per creare il "noi", l'accordo, il consenso.

Se ci soffermiamo a riflettere il genere umano ha sempre istituito questo "centro d'attenzione" attraverso una qualche forma di violenza: il sacrificio di qualcuno, per far tornare l'ordine minacciato nella comunità e nell'anima. René Girard⁵ sostiene che il rito sacrificale è al centro della cultura umana, che la scena simbolica fondamentale è rappresentata dal riunirsi per sacrificare una vittima, e che se non fosse accaduto questo non si sarebbe sopravvissuti, darwinianamente parlando, in quanto esseri umani, decisamente fragili e incompiuti. Il capo (gerarchia) e il capro nascono insieme, due facce della stessa medaglia.

Il sacrificio di Cristo, o meglio il suo racconto nei Vangeli, ha svelato il meccanismo ed ha invitato gli uomini ad unirsi senza sacrificare nessuno, ha aperto in un certo senso ad una prospettiva democratica, ma non è facile rigenerare l'unità, stare assieme senza capi/capri espiatori: coloro, cioè, che hanno

(4) Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, 2002

(5) *Il capro espiatorio*, Adelphi, 1987.

potere sugli altri, ma possono finire per esserne vittime. Siamo, come dice E. Morin, nel buio della notte e nella nebbia⁶, non sarà possibile uscirne ed a questo non ci vogliamo rassegnare, anche perché pesano su di noi 200.000 anni di storia in cui abbiamo creduto in Dio e in una qualche forma di ordine gerarchico che ci consentisse di sopravvivere e vivere, il senso era costruito dal sacro.

B. Di Tommaso: *ed ora abbiamo il timore che, venuto meno quell'ordine, "tutto litigherà con tutto", per richiamare la sua citazione da Shakespeare⁷. Di questo timore dobbiamo tener conto, non rinunciando però alla nostra nuova libertà - responsabilità di soggetti politici in relazione tra loro.*

Sta a noi costruire contesti e produrre/sostenere forme di leadership adeguate a questi nuovi scenari di modernità liquida.

S. Manghi: Siamo appunto in una condizione nuova, riconducibile forse alla parola "mistero": il mondo, la vita, sono aperti a più possibilità di quelle che riusciamo a cogliere, si tratta di ri-appassionarsi a cercare insieme, per creare qualcosa di inedito, per ri-creare il tutto. Sarà molto oneroso, ma va fatto, abbiamo la possibilità di produrre racconti del presente come *racconti dell'inizio*, e sappiamo che ogni nascita è fatica, è travaglio, ma è nuova vita. Per affrontare l'ignoto bisogna affidarsi... al mondo di cui siamo parte.

(6) Così, "Notte e Nebbia", s'intitola l'intervista di F. L'Yvonnét a Edgar Morin che farà da conclusione a *Il gioco della verità e dell'errore*, sopra citato.

(7) Da *Troilo e Cressida* in Shakespeare, dove Ulisse si rivolge ad Agamennone: "Quando la gerarchia è scossa, che è la scala ad ogni grande impresa, l'azione volge a male. La comunità, i ranghi nelle scuole, le corporazioni, il pacifico commercio tra terra e terra, la primogenitura e il diritto di nascita, le prerogative dell'età, della corona, degli scettri, degli allori, come potrebbero, senza gerarchia, conservare il timbro legittimo? Si spezzi la gerarchia, si porti a dissonare quella corda, e sentirete quale discordia seguirà! Tutto litigherà con tutto, l'acqua dell'alveo strariperà oltre la riva e il solido globo ridurrà a fanghiglia".

