

# L'INELUDIBILITA' DEL CONTESTO

## Leggendo “Il disagio della modernità” di Charles Taylor

Gino Mazzoli

Nel lavoro di consulenza, formazione e ricerca con le organizzazioni è aumentato progressivamente il tempo dedicato a ricostruire con le persone il legame tra il loro lavoro e il contesto sociale più ampio in cui tale lavoro si svolge.

E' una considerazione che non parte solo dalla mia esperienza professionale, ma anche dal confronto con diversi colleghi, in particolare quelli dello Studio APS, con cui da un po' di tempo si va svolgendo una riflessione che ha iniziato a sedimentare alcuni importanti contributi(1).

La profonda trasformazione e la rapida complessificazione della vita sociale (che sempre meno hanno i contorni di una fase e sempre più quelli di una condizione permanente) hanno reso largamente inadeguate ai fini della comprensione e della gestione di molti problemi, le categorie (economiche, giuridiche, sanitarie) con cui abbiamo per tanto tempo organizzato la nostra lettura del mondo, benchè il loro utilizzo abbia una funzione rassicurante.

Le persone e le organizzazioni sono sempre meno in grado di rappresentarsi cosa producono non solo perché il lavoro si è immaterializzato (2), ma anche perché più in generale lo sfondo in cui quel lavoro è collocato sembra non essere più uno sfondo comune.

Pratiche sociali diffuse, che hanno sempre agito silenziosamente (tanto da apparire “naturali”) nella vita delle comunità, chiedono oggi di essere capite nei loro meccanismi profondi

PRODURRE  
SENZA UNO  
SFONDO

(1) Cfr. in particolare OLIVETTI MANOUKIAN F. Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali, Il Mulino, Bologna, 1998 e ORSENGO A. La costruzione dei problemi e gli oggetti di lavoro, pubblicato su questo numero di Spunti; vedi anche i diversi inserti sulla progettazione sociale comparsi sulla rivista Animazione sociale: 12/1997,4 e 11/1998.

(2) Su questo tema la letteratura è significativamente cresciuta negli ultimi anni. Uno dei testi più illuminanti al riguardo è MARAZZI C. Il posto dei calzini. La svolta linguistica dell'economia e i suoi effetti sulla politica, Casa-grande, Bellinzona, 1994

per venire rinforzate o riprodotte (3) (vedi nel campo sociale il tema delle reti o a quello del volontariato e nel campo aziendale, quello della mission). Viviamo un tempo che se da un lato offre inedite opportunità per aprire varchi di consapevolezza riflessa, dall'altro lato pone la questione del senso e delle radici del legame sociale (4).

In un contesto in cui vacilla lo sfondo comune, la maggioranza dei problemi da affrontare non ha un'evidenza "naturale" in grado di imporsi a tutti. Sono legittime diverse letture; probabilmente ognuna di queste coglie un pezzo di verità, ma soprattutto non esiste qualcuno che ha una visione così globale e così chiara da potersi permettere di non avere bisogno del punto di vista degli altri.

In sostanza, per vedere i problemi (e ancora di più per gestirli) occorre l'apporto di più punti di vista, fra i quali è necessario raggiungere un accordo.

Questa mediazione volta a co-costruire i problemi e le risposte, non è dunque un'esigenza etica, ma funzionale, nel senso che in sua assenza è forte il rischio di dissipare risorse e di non affrontare i problemi.

Lavorando con le organizzazioni (in particolare quelle socio-sanitarie il cui oggetto di lavoro tocca così intimamente la vita delle persone da rendere questi luoghi una sonda cruciale dei rapporti tra società civile e istituzioni) ci si imbatte in quello che Charles Taylor definisce "dibattito inarticolato"(5); basta pensare al tema della ridefinizione del welfare che fa da retroterra a tanti dialoghi sul senso dei servizi in un territorio: ecco allora emergere tesi semplificatorie (si propongono tagli con l'illusione di liberarsi dei problemi), pratiche innovative senza consapevolezza (microsperimentazioni anche importanti che restano nell'irrelevanza pubblica, poiché chi le realizza non riesce a rappresentarsi adeguatamente cosa ha prodotto e di conseguenza a venderlo ai potenziali clienti), consapevolezza astratte (circa la necessità di una politica redistributiva egualitaria, senza riuscire a declinarla in nuove ragioni per le quali oggi, in questo mutato scenario, è importante investire su un presidio diffuso dei problemi socioassistenziali e sanitari).

(3) Secondo TOURAINE A. (La produzione della società, tr. It. Il Mulino, Bologna 1975) e MELUCCI A. (L'invenzione del presente. Movimenti, identità, bisogni individuali, Il Mulino, Bologna 1981) si tratta di uno spazio di incrocio tra la dimensione pubblica e quella privata che ha consentito la persistenza di legami sociali di solidarietà e partecipazione anche in un'epoca come quella moderna che ha costruito la cittadinanza sull'asse individuo-Stato, negando e osteggiando quest'area intermedia. Sulla valorizzazione di questa zona come bene pubblico su cui investire, insistono RANCI C. Oltre il welfare state, Il Mulino, Bologna 1999 e MUTTI A. Capitale sociale e sviluppo, La fiducia come risorsa, Il Mulino, Bologna 1998

(4) Al riguardo sono ancora attuali le riflessioni di ENRIQUEZ E. Dall'orda allo stato, tr.it. Il Mulino, Bologna, 1986

(5) Il disagio della modernità, tr.it. Laterza, Roma-Bari, 1995, p.17

Eppure dentro l'interrogativo sull'importanza per un SerT di raccordarsi ai vari soggetti sociali presenti sul territorio è implicito lo spaesamento rispetto al senso della presenza dei SerT nel territorio; così come dietro alla domanda sulla necessità o meno di privatizzare i servizi si intravede l'incertezza intorno a che cosa sia un (il?) bene comune.

Tutto ciò sembra chiederci di connettere fortemente il macro al micro, ma invertendo il rapporto figura-sfondo tipico degli anni settanta: allora la situazione operativa veniva collegata a un'analisi generale che finiva per primeggiare sulla scena, mentre il microcontesto era come un pallido analogato dell'idea, un pretesto per mettere in campo le letture macro. Oggi sono in primo piano tante situazioni operative frammentate, che si propongono come "bastanti a se stesse"; in assenza di uno scenario comune i microcontesti rischiano di perdere rilevanza, ma il tempo che viviamo sembra chiedere allo scenario di restare, come ogni scenario che si rispetti, sullo sfondo, assegnando invece ai contesti quotidiani, con le loro opacità, contraddizioni, ambivalenze, potenzialità inesprese, la primazia della scena, poiché solo qui la complessità può venire realmente assunta.

Ricostruire uno scenario condiviso richiede un'idea di società, un nuovo modo di considerare i problemi sociali. Gli sforzi concettuali di autori che tentano di muoversi in questa direzione sono particolarmente preziosi per affrontare i problemi che vivono le persone all'interno delle organizzazioni, soprattutto quando mantengono un contatto con le situazioni quotidiane, nell'ottica figura-sfondo prima descritta. Charles Taylor è uno di questi autori e Il disagio della modernità è uno di questi preziosi sforzi concettuali.

A uno sguardo affrettato questo libro rischia di venire preso sottogamba da chi ha a cuore il fronteggiamento di problemi operativi: si parla di filosofia (a dire il vero con un linguaggio di una semplicità inusuale), affrontando temi non nuovi. Non è difficile tuttavia scorgere l'ambizione e la statura del progetto di Taylor, a partire dal titolo, che si collega (non so quanto

UN LIBRO  
RETRÒ?

INDIVIDUALISMO;  
CREATORI EX  
NIHILO O  
CERCATORI  
DI AUTENTICITÀ?

intenzionalmente) a una delle opere più filosofiche di Freud ("Il disagio della civiltà") e che parla di "modernità" sottolineando una continuità di nuclei problematici che il dibattito contemporaneo sul post-moderno vorrebbe radicalmente sconquassati.

Sulle prime i tre disagi indicati da T. (individualismo, primato della razionalità strumentale, atomismo sociale) hanno un sapore vagamente retrò: dietro queste parole infatti si intravedono alcuni dei capisaldi di una critica antica e recente alla modernità che oscilla fra il nostalgico e l'apocalittico.

Secondo T. in realtà il dibattito su questi temi è inarticolato, vale a dire dominato da tesi semplificatorie e stereotipi che occultano la sostanza etica della posta in gioco e producono ambigue alleanze tra lodatori e detrattori dei diversi aspetti di cui si discute.

T. sfugge alle contrapposizioni a tinte forti e si propone di riscattare l'istanza etica presente al fondo innanzitutto dell'individualismo moderno.

Nel dibattito sull'individualismo si fronteggiano da un lato una posizione moralistica che sottolinea negli attuali costumi un eccesso di narcisismo e di egoismo e propone il richiamo a orientamenti che guidino l'uomo dall'esterno, dall'altro lato il liberalismo radicale in cui conta solo il singolo individuo creatore del proprio destino al di là dei condizionamenti del contesto (e a volte in contrapposizione ad essi).

Per T. la svolta soggettivistica della modernità e la sua profonda istanza etica consiste nella scoperta del singolo come essere dotato di profondità interne; ed è con queste profondità (e non più con una fonte esterna) che l'individuo deve stare in contatto per agire giustamente. L'ideale dell'autenticità consiste insomma nel fatto che ognuno di noi ha un modo originale di essere uomo, e che questo modo ognuno può scoprirlo solo tramite un intimo contatto con se stesso (6). La modernità reca però inscritta in sé anche una seconda modalità per declinare questa svolta soggettivistica; si tratta della libertà intesa come autonomia totale rispetto al contesto: so-

(6) Taylor fa riferimento a HERDER, Idee per la filosofia della storia dell'umanità, tr.it. Laterza, Roma-Bari, 1992, pp. 128-29.

no libero quando decido da me su quello che m'interessa, senza farmi plasmare da influenze esterne. La libertà che si autodetermina esige che io spezzi la presa di tutte le imposizioni della società e delle sue leggi, e prenda da solo le mie decisioni.

La due modalità di interpretare la svolta soggettivistica (che sono palesemente diverse), a giudizio di T. si sono sviluppate insieme e sovrapposte nel tempo, fino a diventare interdipendenti nella versione radicale oggi dominante: posso autorealizzarmi solo se sono io il legislatore di me stesso; l'oggetto dell'autorealizzazione sono solo io e non qualcosa di esterno a me; mi sento eticamente chiamato ad autorealizzarmi: la mia vita sarebbe sprecata se mi comportassi diversamente.

Quest'ultimo richiamo vocazionale costituisce a giudizio di T. la traccia della dimensione etica della svolta soggettivistica, transitata fino a noi, che va preservata. Tuttavia se la modernità ha proposto un modo di sviluppare la realizzazione soggettiva necessariamente autoreferenziale (ascolto della propria interiorità), non necessariamente autoreferenziale dev'essere per T. l'oggetto di questa autorealizzazione (si può trovare appagamento, ad esempio, in una causa politica).

Al riguardo T. sottolinea come la nostra sia un'identità negoziata, poichè la sua costruzione avviene in modo dialogico: le cose che per noi hanno maggior valore sono accessibili soltanto nel rapporto con le persone che amiamo (che dunque diventano interne alla nostra identità (7)); noi diventiamo agenti umani capaci di definire una nostra identità attraverso l'acquisizione di linguaggi umani dotati di ricche capacità espressive, che possono essere appresi soltanto attraverso lo scambio con gli altri (8).

Degli altri insomma abbiamo bisogno per costituirci come essere umani; questi "altri" rappresentano il nostro contesto, e da questo dato non possiamo prescindere. In questa luce realizzarsi in opposizione alle richieste della società è per T. una contraddizione; non siamo noi che decidiamo quali siano le questioni più rilevanti nel contesto: gli orizzonti sono dati.

Le pratiche sociali esasperatamente egocentriche sono per T.

(7) Sarebbe fin troppo ovvio a questo proposito il riferimento all'antropologia psicoanalitica, che però Taylor non utilizza.

(8) Il medico-filosofo Giorgio Prodi (Alla radice del comportamento morale, Marietti, Genova, 1986) utilizza per commentare un'analogia constatazione l'espressione "ama il prossimo tuo perchè è te stesso".

il segno di una tensione inestirpabile tra la percezione dell'ideale dell'autenticità e la constatazione di una sua una realizzazione incompiuta. T. segnala al riguardo la perenne ambivalenza della vita sociale: la società non sta semplicemente muovendosi verso un individualismo esasperato; il fatto che vi siano tensioni significa che può muoversi anche nella direzione opposta. Il moderno ha aperto l'interiorità come territorio sterminato di azione, scambio, esplorazione, invasione, colonizzazione. T. non accetta il pessimismo di chi propone un parallelo tra la nostra epoca e il declino dell'impero romano: è in corso una battaglia aperta tra due modi di intendere la svolta soggettivistica moderna.

Nelle situazioni di lavoro quotidiano con e nelle organizzazioni si può misurare la fatica di questo confronto e la forza dell'illusione dell'autogenerazione assoluta secondo cui ogni nuova iniziativa si propone come creazione ex nihilo; una posizione semplificatoria sostenuta anche dalla diffusa convinzione che le spiegazioni dei mutamenti in atto siano tanto più scientifiche quanto più sono "dure" (ad esempio: le persone sono guidate solo dal calcolo utilitaristico; le modificazioni del modo di pensare delle persone sono solo sottoprodotti del cambiamento sociale –urbanizzazione, industrializzazione, maggiore mobilità- e non sono dovute anche alla circolazione di certe idee).

Non è difficile riscontrare sui tavoli di lavoro le sedimentazioni concrete di queste semplificazioni, ad esempio

- una concezione onanistica della progettazione, mossa dalla convinzione di poter esercitare un controllo totale (9) sulle variabili ambientali, che rimane cieca rispetto alle risorse attuali e potenziali del contesto;

- un'idea autoreferenziale del prodotto, che finisce per sottoutilizzare il possibile apporto dei clienti (10) nella definizione e nella costruzione del prodotto medesimo (basta pensare a quanto poco il territorio con i suoi molteplici attori è considerato un cliente da tanti servizi educativi, sanitari e sociali).

Se il senso di ciò che siamo e di ciò che facciamo è, secondo la proposta di T., una costruzione dialogica col contesto in

(9) Sull'insufficienza di questa idea di progettazione ha scritto pagine molto profonde M. Crozier *La crisi dell'intelligenza*, tr.it. Edizioni Lavoro, Roma 1996.

(10) Facciamo riferimento in particolare alla produzione di servizi, secondo la collaborazione produttore consumatore proposta in particolare da R. NORMANN *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano, 1985

cui siamo situati, diventa cruciale la tessitura di un significato collettivo più ampio entro il quale collocare i progetti e i prodotti. E' all'aumento del tempo dedicato a questo lavoro di tessitura che mi riferivo all'inizio di queste pagine parlando delle modificazioni del ruolo del consulente oggi. Ed è l'assenza (o la scarsità) di questo lavoro che rende spesso l'esito dell'attività dei servizi più simile a una sequenza di prestazioni giustapposte che a un prodotto (11)

Rispetto al secondo grande disagio della modernità (il primato della razionalità strumentale), T. propone uno schema di ragionamento analogo a quello utilizzato a proposito dell'individualismo:

- segnalazione dell'inarticolazione del dibattito
- recupero dell'istanza etica presente all'interno del fenomeno
- evidenziazione della sua distorsione
- tematizzazione di un'ambivalenza presente in modo ineludibile
- indicazione di un compito pratico dall'esito non pregiudicato.

Con razionalità strumentale si intende quel tipo di razionalità cui ci rifacciamo quando calcoliamo l'applicazione più economica dei mezzi disponibili a un fine dato. Il timore che circola nel dibattito contemporaneo riguarda il fatto che questioni che dovrebbero essere determinate da criteri diversi, vengano decise in termini di mera efficienza o di analisi costi-benefici, e che i fini indipendenti che dovrebbero guidare le nostre vite si trovino eclissati dall'esigenza di massimizzare la produzione.

Non è difficile trovare esempi al riguardo: l'uso che si fa delle esigenze della crescita economica per giustificare una distribuzione pesantemente ineguale del reddito, o il fatto che queste stesse esigenze ci rendono ottusi rispetto alle necessità dell'ambiente fino a sfiorare la catastrofe. O ancora si può pensare al modo in cui buona parte della nostra pianificazione sociale- in aree cruciali come la valutazione dei rischi- è dominata da forme di analisi costi-benefici che implicano calcoli

RAZIONALITÀ  
STRUMENTALE:  
DOMINIO O  
BENEVOLENZA  
PRATICA E  
UNIVERSALE?

(11) Sulla differenza tra prestazione e prodotto rimando ai due lavori di Manoukian e Orsenigo citati alla nota n. 1

grotteschi, col risultato di misurare la vita umana in lire.

Il tema della razionalità strumentale, e in particolare della crescita di una tecnologia che tende a proporsi come indipendente da finalità etiche, è molto più dibattuto rispetto a quello dell'individualismo. Tuttavia T. vede il primato della razionalità strumentale come la protesi operativa di quel progetto di dominio assoluto sul mondo, inscritto nella modalità onnipotente di intendere la svolta soggettivistica moderna di cui si è detto in precedenza.

Anche in questo caso T. segnala le semplificazioni e la non articolazione cui soggiace il dibattito: se l'avvento della tecnologia non è una cavalcata irresistibile verso il progresso, non lo si può nemmeno descrivere come un inarrestabile declino dell'umanità (12).

Secondo T. infatti la ragione strumentale non ha come unico motore un'ipertrofica libido dominandi, poiché giunge a noi insieme a un ricco retroterra morale, legato a un'istanza di alleviamento della sofferenza presente all'interno delle condizioni di vita quotidiana delle persone comuni (basta pensare alla lotta contro malattie, alluvioni, carestie...). Si tratta di un atteggiamento di benevolenza insieme pratica e universale (volto all'affermazione della vita ordinaria, cioè al presidio delle condizioni di produzione e riproduzione della vita) all'interno del quale può prender corpo una maniera alternativa di intendere la tecnologia.

Vi sono però a giudizio di T, anche motivazioni che rendono necessario il ricorso alla ragione strumentale indipendentemente dal tipo di opzione etica di fondo:

- in una società la cui economia è largamente foggata dalle forze del mercato, tutti gli agenti economici, se vogliono sopravvivere, debbono forzatamente assegnare una grande importanza all'efficienza;
- in una società vasta e complessa, come pure nelle unità di grandi dimensioni che la costituiscono – imprese, istituzioni pubbliche, gruppi d'interesse- gli affari comuni non possono non essere gestiti, in una certa misura, secondo i principi della razionalità burocratica (altrimenti rischierebbero di non ve-

(12) Le idee sviluppate da Serge Latouche intorno al concetto di megamacchina (cfr. tra le varie opere, *L'economia svelata*, Dedalo, Bari 1997) sono a mio avviso esemplari (proprio perché estremamente lucide) degli esiti paralizzanti sul piano operativo cui possono condurre letture eccessivamente catastrofiche.

nire gestiti affatto).

Ciò che invece produce gli effetti perversi di cui si è detto poc'anzi è l'iscrizione della razionalità strumentale all'interno di un progetto di dominio totale sul contesto esterno, svincolato dalle caratteristiche (vincoli e risorse) di tale contesto. Tale progetto ha una grande presa sull'immaginazione poiché propone l'ideale di un pensiero umano emancipato del caotico intreccio con la nostra costituzione corporea, con la nostra situazione dialogica, con le nostre emozioni e con le nostre tradizionali forme di vita, per poter essere pura razionalità autoverificantesi. Il pensiero matematico (quello che Edgar Morin chiama "computante", e che è solo una parte della nostra razionalità) sembra incarnare più adeguatamente questo progetto cartesiano di scissione.

Come nel caso dell'individualismo, anche nella razionalità strumentale l'istanza etica autentica che sta al fondo non scompare, ma secondo T. rimane intrecciata negli sviluppi più semplificatori, che vengono in questo modo animati da un'ideale morale. Paradossalmente proprio i successi della razionalità strumentale guidata da un'ottica di benevolenza universale, contro mali che sembravano invincibili hanno rinforzato la sua immagine onnipotente.

L'ideale di un ragione disincarnata ha guadagnato così forza e autorità poiché si è ginuti a supporre che esso rappresenti il nostro reale modo di essere e non semplicemente l'obiettivo di tentativi alquanto fragili e localmente circoscritti. Ciò spiega come mai tante persone trovino perfettamente ragionevole concepire il pensiero umano sul modello del computer.

Le situazioni lavorative quotidiane ci chiamano costantemente a misurarci con questo atteggiamento mentale:

- il 69% delle imprese americane e il 75% di quelle europee sta operando interventi di reengineering, cioè di riconfigurazione radicale del funzionamento dell'azienda spezzando l'organizzazione verticale e applicando in grande misura le nuove tecniche informatiche, benchè venga rilevato dalle imprese stesse un tasso di insuccesso del 60-80% (13);
- l'"ossessione monetaria" che attraversa i servizi sociosanitari

(13) Cfr. MARAZZI C.,  
op. cit., p.83

(con parole d'ordine ricorrenti nei contesti più svariati -"tagliare", "stare nel budget", "ottimizzare"- e con una tendenza a valutare in termini meramente quantitativi gli esiti del lavoro sociale) non è solo un salutare test di realtà per illusioni massimalistiche o pigrizie burocratiche, ma sembra anche occultare il fatto che i costi non sono entità numerico-metafisiche che si impongono alla realtà in base ad una loro forza "oggettiva", ma sono costruzioni sociali, cioè sono l'esito di misurazioni compiute alla luce di criteri che a loro volta sono l'esito del gioco di rapporti tra diversi attori presenti in un contesto;

- nella sanità l'approccio tecnologico ha spesso relegato in secondo piano quel tipo di trattamento che chiede di considerare il paziente come una persona nella sua interezza che ha alle spalle tutta una vita, e non come la sede di un problema tecnico.

La situazione è ulteriormente complicata dal fatto che mentre i saperi con forte riconoscimento sociale (economia, medicina, diritto) mostrano questa inadeguatezza nel leggere e gestire i problemi proposti dalle società complesse, i saperi maggiormente in grado di affrontare queste nuove situazioni (non solo quelli legati a discipline più marginali come sociologia, psicologia, teoria dell'organizzazione, ma anche quelli irriducibilmente connessi al lavoro quotidiano, che si sedimentano negli operatori di front-line) possiedono scarso appeal sociale. Sembra allora importante sostenere gli operatori che detengono tali saperi nell'autorizzarsi ad assumere uno sguardo più ampio, in grado di porre la questione del senso profondo del lavoro che si fa. In questo modo potrebbero essere maggiormente esplicitati, elaborati e mediati i quadri di riferimento che orientano l'azione dei diversi attori presenti nel contesto; quadri di riferimento spesso semplificatori, ispirati da questo sfondo (luogo) comune costituito dall'individualismo radicale e dal primato della razionalità strumentale, e proprio per questo dati per scontati e non messi in campo.

In questo senso le ipotesi di T. sono molto utili, poiché aprono un ragionamento sul senso profondo, ma al contempo lo

ricollegano ai contesti quotidiani, mostrando come il compito che ci attende sia una battaglia aperta, una “lotta continua” (14): nel caso della razionalità strumentale si tratta di una lotta tra due modi di intendere la tecnologia: strumento di una volontà di dominio totale o inserita nel quadro morale di un’etica della benevolenza; aprire confronti pubblici offre maggiori chance di riorientare il verso con cui la razionalità strumentale è utilizzata.

Vale la pena sottolineare l’importanza dello stile argomentativo di T. ispirato dalla ricerca in tutte le posizioni di brandelli di verità che conducono alla sostanza etica profonda in gioco nel dibattito. Secondo T. tale sostanza etica è occultata anche a causa di posizioni critiche troppo unilaterali rispetto ai disagi della modernità, posizioni che pongono sia l’individualismo che la crescita del peso della tecnologia come segnali di un declino.

T. inoltre fa notare come sul piano politico vi sia uno scambio di ruoli tra conservatori e progressisti nel sostenere o criticare i diversi aspetti della modernità. Infatti mentre i detrattori dell’autenticità individuale si situano a destra e quelli della tecnologia a sinistra, molti critici dell’autenticità sono grandi sostenitori dello sviluppo tecnologico e molti sostenitori dell’individualismo ammirano la vita delle società preindustriali. Avviene così che i conservatori parlino come difensori delle comunità tradizionali quando attaccano la libertà di aborto, mentre in politica economica invocano un capitalismo selvaggio che per chiudere in attivo un bilancio è pronto a dissolvere comunità storiche o a devastare un habitat forestale; dall’altro lato troviamo fautori di uno scrupoloso rispetto della natura (che si farebbero ammazzare per difendere l’habitat forestale) manifestare in favore della libertà di aborto con la motivazione che la donna è l’unica proprietaria del proprio corpo. A giudizio di T. anche questo è un segnale della difficoltà di assumere la sostanza etica sottostante al dibattito.

L’analisi del primato assunto dalla razionalità strumentale, mostra come da un lato questo non sia altro che la propaggi-

(14) Il termine è in italiano nel testo originale, con esplicito riferimento all’omonimo movimento politico.

ne operativa del progetto moderno di dominio assoluto sul mondo, ma anche dall'altro lato come la razionalità strumentale funzioni da supporto alle routines dentro cui scorre la prassi quotidiana. T. parla di "spinta inerziale" inscritta nelle istituzioni: lasciate a se stesse non possono che condurci verso una sempre più radicata egemonia della ragione strumentale.

Tuttavia scorciatoie che proponessero di "saltar fuori" da queste istituzioni (il mercato e la burocrazia amministrativa) sarebbero itinerari pericolosi perché eccessivamente semplificatori.

Le società complesse non possono essere gestite sulla base di un unico principio. Secondo T. La nostra sfida consiste nel combinare in una qualche maniera non controproducente un certo numero di modalità operative, che sono tutte necessarie a una società libera e prospera, ma che al contempo tendono a ostacolarsi reciprocamente: l'efficienza del mercato può essere danneggiata dall'azione collettiva volta a tutelare il welfare; un'efficace pianificazione statale può mettere a repentaglio i diritti individuali; i meccanismi congiunti dello Stato e del mercato possono minacciare il controllo democratico. Alla lotta continua tra maniere diverse di concepire gli ideali chiave della modernità corrisponde a livello delle istituzioni una lotta tra i modi, diversi ma complementari, con cui organizziamo la nostra vita comune.

Governare una società contemporanea significa ricostruire continuamente un equilibrio tra esigenze che tendono ad annullarsi reciprocamente, cercando creativamente sempre nuove soluzioni quando le vecchie sistemazioni non funzionano più. Secondo T. è scritto nelle cose che non possa mai esserci una soluzione definitiva: le lotte culturali in cui siamo impegnati sono intrinsecamente interminabili e irrisolvibili. Negli sviluppi presenti nell'epoca contemporanea c'è molto di ammirevole e molto di degradato e di spaventevole; ma comprendere il rapporto tra l'uno e l'altro aspetto significa rendersi conto che la questione non è quanto sia alto il prezzo da pagare (in termini di conseguenze negative) per i frutti po-

sitivi, ma piuttosto come pilotare questi sviluppi verso le loro più promettenti potenzialità, e come evitare di scivolare nelle forme più degradate.

Se dunque non è possibile incrinare il dominio della razionalità strumentale attraverso l'eliminazione delle istituzioni, non sembra destinata al successo nemmeno una strategia puramente individuale. L'apertura di varchi nelle routines richiede un lavoro collettivo rivolto verso le istituzioni, anche se non potrà avere quel carattere globale che preconizzavano i grandi teorici della rivoluzione. In altre parole, la forza che può arrestare la marcia travolgente della ragione strumentale è l'iniziativa democratica.

Ed è a questo livello che si incontra il terzo disagio della modernità: l'atomismo, ovvero la frammentazione sociale.

Il funzionamento del mercato e dello Stato burocratico, necessari, come si è detto, alla sopravvivenza delle nostre società, chiedendo ai singoli di delegare compiti a funzioni centralizzate, non potendo tenere conto di tutti i particolarismi locali, ma soprattutto costruendo modelli cui la prassi di milioni di persone è chiamata a conformarsi (è il tema di ciò che nel dibattito contemporaneo viene definito "pensiero unico"), tendono a indebolire l'iniziativa democratica.

I processi di delega imposti dalla razionalità strumentale, saldandosi con l'individualismo diffuso, fanno sì che gli essere umani tendano a vedere se stessi in termini sempre più atomistici, cioè come individui sempre più rinchiusi in se stessi, e sempre meno legati ai loro concittadini da un comune orizzonte di progetti e fedeltà, dunque sempre meno interessati a partecipare attivamente all'autogoverno. Questa frammentazione produce da un lato la progressiva alienazione della sfera pubblica e la conseguente perdita di controllo politico, dall'altro lato una nuova forma di dispotismo che T., citando Tocqueville, definisce "morbido": uno Stato-mercato planetario, un potere paternalistico immenso e irresponsabile; uno sfondo che nessuno mette più in discussione e contro il quale i vari gruppi particolaristici si scagliano a turno, supponendo-

LA SOCIETÀ  
FRAMMENTATA:  
INVESTIRE SULLA  
PARTECIPAZIONE

lo onnipotente e non considerando che lo governano persone umane, dunque capaci di errori, ambivalenze, autodistruttività.

In sostanza, nelle nostre società le sfide all' autorità, che certamente abbondano insieme alle rivendicazioni in senso egualitario, tendono a svolgersi più sul terreno della difesa/rivendicazione di diritti specifici che sulla costruzione di progetti comuni (come se le persone concepissero il loro rapporto con la società in termini di razionalità strumentale). La via più battuta per la soluzione dei problemi sociali è quella giudiziaria; ciò rende più difficile la mediazione (nelle decisioni giudiziarie o vinci o perdi) e finisce per aumentare la frammentazione. Qualcuno si sentirà magari legato a qualcun altro da un progetto comune; ma si tratterà di raggruppamenti parziali (una comunità locale, una minoranza etnica, gli adepti di una religione o di un'ideologia, i promotori di un interesse specifico), non della società tutta intera. Un raggruppamento parziale e ben organizzato può riuscire a far valere le sue ragioni, ma l'idea che la maggioranza della popolazione possa formulare e condurre in porto un progetto comune sembra ingenua utopia.

La frammentazione viene ulteriormente alimentata dal fallimento dell'iniziativa democratica; i legami di simpatia con gli altri, già declinanti, sono ulteriormente indeboliti dalla mancanza di una comune esperienza d'azione, e un senso di impotenza fa sì che ogni tentativo appaia come una perdita di tempo. Ma ciò rende realmente la situazione senza speranza e s'instaura un circolo vizioso.

Rispetto all'atomismo sociale non c'è, secondo T., nessuna istanza etica nascosta da riscattare: la frammentazione è la sedimentazione politica degli altri due disagi della modernità. Ed è interessante che la conclusione del ragionamento di T. non sia una teoria o uno slogan, ma un compito pratico (mostrando così un'idea della conoscenza non come descrizione statica, ma come costruzione di nuovi punti di vista in grado di mobilitare azioni).

La proposta di T. consiste in un impegno per la formazione di

un intento democratico comune. Ma come è possibile mettersi su questa strada se è così vasta la frammentazione sociale? Le piste di lavoro indicate dal filosofo canadese sono tre:

- il decentramento del potere (inevitabile a motivo dell'estrema complessificazione della società);
- l'investimento nella visibilizzazione e nella diffusione di esperienze riuscite di attivazione democratica;
- l'immissione nel dibattito di nuovi punti di vista sulla nostra vita sociale.

Secondo T. la nostra attuale situazione esige una lotta complessa a molti livelli (intellettuale, spirituale e politico) in cui i dibattiti che si svolgono nell'arena pubblica si leghino con quelli che hanno luogo in una miriade di contesti istituzionali, come gli ospedali e le scuole dove i problemi di una ri-concettualizzazione della tecnologia sono vissuti in una forma concreta.

Le ipotesi di T. consentono di vedere in una luce nuova i nostri contesti quotidiani di lavoro.

Se con l'espandersi dell'individualismo radicale il legame sociale tende a scomparire dall'orizzonte dei fenomeni naturali, e se l'assolutizzazione della ragione strumentale recide i legami della produzione col contesto, diventa cruciale, soprattutto nei servizi sociosanitari ed educativi (15) che per produrre devono tessere relazioni nel territorio, costruire luoghi di confronto fra i diversi attori che popolano il contesto nel quale vengono erogati i loro servizi, intorno al che cosa si sta producendo e al perché lo si sta facendo.

Pensiamo ai due dei temi che nei servizi producono maggiori ansie (oltre che aspettative spesso illusorie), quello dei tagli alle spese e quello dei parametri per la qualità del prodotto; mi sembra che il ragionamento svolto da T. consenta di rendersi conto più chiaramente della differenza che passa tra l'affidare la definizione di criteri alla ragione strumentale (nello specifico ai saperi economico-giuridici e agli esperti di tali discipline) o alla co-costruzione partecipata fra i diversi attori del contesto. E' una differenza che riguarda non solo la posta

EQUIPAGGIARSI  
PER UN TEMPO  
DI PROBLEMI  
IRRISOLVIBILI

(15) Non mi sembra sia un caso il fatto che Taylor individui le scuole e gli ospedali come gli esempi eminenti di luoghi decisivi per la ricostruzione della democrazia.

in gioco sul piano etico, ma anche l'efficienza: all'interno di servizi in cui la produzione richiede un esercizio quotidiano di responsabilità discrezionale a tutti i livelli, criteri definiti in modo cooperativo hanno più probabilità di venire compresi, assunti e dunque osservati.

La capacità di mediazione tra diversi soggetti per co-costruire un prodotto è una nuova competenza richiesta dai nuovi problemi posti alla produzione nella società dell'immaterializzazione.

Il libro di T. mi sembra mostri l'importanza e l'urgenza di dotarsi di questo nuovo equipaggiamento per un tempo di problemi irrisolvibili. Ma T. riesce anche a rendere visibile come questo lavoro di mediazione necessario per produrre "servizi con-senso" rappresenti un modo per ricostruire legami in un tessuto sociale frammentato.

Si tratta di un "valore aggiunto", di un prodotto pregiato, ma poco visibilizzato, del lavoro di molti servizi: ad esempio, costruire reti di solidarietà in un quartiere per aiutare anziani o ammalati (affrontando cioè problemi il più delle volte irrisolvibili), contribuisce a rendere quel territorio più attraversabile e più sicuro (16).

Si potrebbe dire allora che oltre alla capacità di costruire prodotti partecipati, c'è un'altra competenza che il libro di T. induce a sviluppare: quella della visibilizzazione dei prodotti realizzati, in funzione dell'implicazione della comunità locale nell'assunzione dei problemi che in essa sono presenti. E' una competenza imprenditiva strettamente connessa a un'idea di democrazia come mentalità, come ethos diffuso, più che come insieme di regole e garanzie procedurali (democrazia formale), o come un certo contenuto da imprimere nella società (democrazia sostanziale) (17).

I nostri contesti quotidiani di lavoro si presentano dunque come luoghi in cui si giocano partite cruciali che è importante collocare nell'ottica "figura (micro)-sfondo (macro)" descritta all'inizio di queste pagine: anche un piccolo numero di famiglie che si collega per erogare (magari in raccordo con le istituzioni pubbliche) un servizio a persone svantaggiate, o la de-

(16) Si muove in quest'ottica una bella lettera scritta a "Repubblica" (14.8.1999) dal genitore di una bambina cerebrollesa, dove si sostiene che i figli disabili sono dei politici, perchè, ponendo domande che interpellano la comunità su temi di fondo, innescano processi che possono portare al miglioramento della qualità della vita dell'intera comunità.

(17) Ho sviluppato queste idee in La democrazia come mentalità e come processo storico in MAZZOLI G.-MORLINI A. Capire la politica vol I Un'esperienza e un metodo, EDB, Bologna, 1994, pp.363-407.

cisione di un dirigente ASL di trasgredire una gestione meramente burocratica del proprio budget, rappresentano anticorpi rispetto al primato della razionalità strumentale, all'individualismo, alla frammentazione sociale.

Sono azioni che sospendono le routines su cui scorre la vita delle organizzazioni e delle comunità locali, all'interno delle quali in genere il singolo mentre rivendica per sé (o per una categoria), sembra non riesca a rappresentarsi le ricadute negative per sé (e sulla distanza anche per i propri figli) che possono derivare dall'impoverimento degli altri.

Sono occasioni per aprire un confronto pubblico sul senso dei servizi erogati e su che cosa è giusto o meno fare in quella comunità rispetto a certi problemi.

E proprio l'indicazione verso l'allargamento dello spazio pubblico, verso l'utilizzo della partecipazione come strumento di lavoro, rappresenta, a mio avviso, lo stimolo, il compito pratico più rilevante e più appassionante che il libro di Charles Taylor ci consegna.

