

**Legami logorati.  
Un'indagine sulle dinamiche implicite ed esplicite  
dell'azione individuale e collettiva**

Author: Francesca Falcone, *Università della Calabria*

This article has been accepted for publication, but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process, which may lead to differences between this version and the Version of Record.

Please cite this article as:

Falcone F. (2022), *Legami logorati. Un'indagine sulle dinamiche implicite ed esplicite dell'azione individuale e collettiva*, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», doi: 10.36253/cambio-11560

# Legami logorati. Un'indagine sulle dinamiche implicite ed esplicite dell'azione individuale e collettiva

Francesca Falcone, *Università della Calabria*

E-mail: francesca.falcone@unical.it

Accepted on: 18/12/2021

**Abstract:** This article discusses and analyses the processes that are producing a progressive strain on social ties, the impoverishment of solidarity relationships and the breakdown of the community spirit.

The transformations that the world is experiencing have a significant impact on the public policies and social structure and are producing increased processes of social exclusion. Social exclusion is here referred to the structure of social relationship and social ties that reveals the mechanism causing marginalization and the processes associate with it. In post-modernity, as a result of processes of globalization processes and social and economic crisis, the social ties have become more fragile, and they are affecting the stability of society. Solidarity, common values, and a sense of community belonging keep society united by legitimising social institutions to carry out their function and providing citizens with ways of learning (and exercising) rights and duties.

The strain on the social ties, which in turn produces new forms of personal and collective instability, also highlights a progressive disappearance of public and social spaces, it seems as if social fora, communication and inclusive communities are going through a radical crisis. The article presents the first results of a social inquiry carried out in four Italian cities through a psycho-social approach named Listening Post. This research's aim is to explore and understand (i) the underlying dynamics of the strained social ties are under, (ii) the impact of these dynamics on individual and collective action, (iii) the experiences of "counter-movement" as a process of bottom-up mobilization for social creativity and innovation.

**Key words:** social relationship; social roles; social fragmentation; leadership and responsibility; Listening post

## 1. IL PUNTO DI PARTENZA

All'inizio del nuovo millennio, Costanzo Ranci affermava che «il decennio che apre il nuovo secolo è segnato dall'esplosione di una nuova questione sociale. I segnali della crisi sono più evidenti negli stati d'animo e nell'organizzazione della vita quotidiana dei cittadini [...] che nei resoconti statistici, impostati su una concezione oramai superata di quali siano i fattori e i meccanismi fondamentali del cambiamento sociale» (Ranci 2002:9).

Iniziava, cioè, a farsi strada l'idea di una "nuova fragilità" caratterizzata non più dalla perdita dei diritti e delle garanzie, piuttosto da una «incertezza di status, dalla disponibilità solo teorica di risorse e di opportunità [...], dalla presenza di una rete di relazioni ancora vitali anche se logorate e poco resistenti nel tempo» (ivi, p. 13), ovvero dalla debolezza dei legami, o dalla rottura di alcuni di essi, che si traduce in un deficit di protezione e in una mancanza di riconoscimento (Paugam 2018).

Nella post-modernità le biografie dipendono sempre meno dall'appartenenza a strutture sociali, che riducevano l'incertezza riconducendo l'esperienza individuale e collettiva a un sistema ordinato, e sempre di più da scelte e risorse individuali (Beck 2000a); Giddens, a questo proposito, aveva parlato di "individualizzazione" per indicare come la modernità abbia avuto un effetto "de-tradizionalizzante" sulle vite delle persone «[...] *everything that used to be natural (or traditional) now has in some sense to be chosen or decided about*» (Giddens 1994:90). Individualizzazione significa, quindi, che la società trova il suo fondamento strutturale nella moltiplicazione dei gruppi di possibile appartenenza dell'individuo e si esprime «nel processo di affrancamento o emancipazione dell'individuo dalle forme obbligate di appartenenza proprie delle società tradizionali [...] con i loro vincoli e controlli» (Paci 2005:22).

Questo processo, che caratterizza la "società tardo-moderna" (Bauman 2001; Beck 2000b) e diventa crescita della «consapevolezza, autonomia e autodeterminazione» (Habermas 1984, in Paci 2005:48) del cittadino contemporaneo, se da un lato è caratterizzato dallo sganciamento da forme e vincoli sociali precostituiti, dall'altro comporta l'esposizione a nuovi rischi e nuove incertezze: «[...] chance, pericoli e insicurezze della biografia, che prima venivano definiti nell'ambito dell'unione familiare, della comunità di un paese o attraverso il ricorso a regole corporative o alle classi sociali, devono oggi essere percepiti, interpretati ed elaborati dai singoli [...] e l'uomo diventa *homo optionis*» (Beck 2000c:9-11), che fa cioè di ogni aspetto della propria vita un oggetto di decisioni.

In questo nuovo «nuovo modo di socializzazione» (Beck 2000b:285), le persone sono costrette a fare i conti con i rischi della libertà senza poter contare più su solide appartenenze di classe, in tradizionali modelli di genere e traiettorie consolidate nei corsi di vita. È qui che affiora il dilemma del giusto equilibrio tra libertà e sicurezza (Bauman 2001). Beck, ancora una volta, evidenzia come l'esito delle pressioni individualizzatrici sia non tanto l'autonomia o l'emancipazione dell'uomo, ma l'anomia; in questo senso egli vede questo processo come una "libertà rischiosa" (2000b:29) che, secondo Paci, potrebbe tradursi in una «soluzione storicamente regressiva [...], di un ritorno alla comunità, intesa come società chiusa, anche a base etnica, piccola patria entro la quale ritrovare forme olistiche di sicurezza contro le inquietudini e paure dell'altro» (Paci 2005:60).

Ricorda, tuttavia, Beck che «lo stesso regime del rischio contiene anche un lato e una forza nascosti che stimolano la formazione di comunità» (Beck 2000b:234), evidenziando come la libertà individuale «se impiegata attivamente, produce legami nello spazio pubblico ed è quindi esattamente l'opposto dell'idolatria neoliberale del mercato» (Beck 2000c:40).

## 2. LA METODOLOGIA DEL LISTENING POST: PRESUPPOSTI TEORICI E APPLICAZIONE PRATICA

Le parole di Beck spingono a interrogarsi sulle dinamiche che facilitano o ostacolano la creazione di legami sociali nei processi dell'organizzare l'azione sociale e, quindi, aprono alla ricerca di nuove prospettive che possano consegnare nuove chiavi di lettura per lo studio e la comprensione delle ragioni e dell'impatto del, e delle risposte al, logoramento dei legami sociali.

Punto di partenza è il prendere in considerazione che i processi sociali visibili attraverso i comportamenti sono nutriti da processi mentali invisibili che pure condizionano il modo di sentire, percepire e agire nella realtà.

Mentre gli approcci più dominanti alla comprensione delle situazioni sociali tendono a enfatizzare gli aspetti razionali e prevedibili dell'esperienza umana, quelli più contemporanei – tra questi, la psicodinamica sistemica – riconoscono che la soggettività non può essere ignorata e che ogni incontro con un fenomeno o un problema è intriso di emozioni che emergono e che influenzano i ruoli, le relazioni, le relazioni tra i ruoli e le (inter)azioni sociali. La posizione che assume questo lavoro è che il comportamento umano è un processo “psico-sociale”, in cui il mondo esterno («de faccende della vita quotidiana») e il mondo interno («ciò che avviene nella mente») sono in continua interazione (Stapley 2006). Ciò che avviene nella nostra mente è, al contempo, reazione e proazione rispetto a ciò che avviene intorno a noi: in altri termini, la dimensione psicologica del nostro comportamento influenza le modalità con cui interagiamo con gli ambienti di cui facciamo parte (Amado, Ambrose 2001).

In questo senso, la psicodinamica sistemica, come approccio teorico e di ricerca, consente di identificare e comprendere le ragioni emotive e inconscie che possono influenzare le relazioni e le azioni sociali e, così facendo, aiuta a creare una connessione di significato tra la dimensione emotiva e lo “spazio pubblico” inteso come spazio per l'azione collettiva.

Dentro questo approccio, il *Listening post* (LP) è una metodologia di indagine psicosociale per lo studio delle dinamiche e dei processi psicosociali. È una metodologia consona all'apprendimento esperienziale che incoraggia il “cittadino riflessivo” (Khaleelee, Stapley 2013:196): si assume che se il singolo cittadino ha una comprensione dei processi che sono in gioco nella società di cui fa parte, egli sarà in grado di gestirsi con maggior maturità nei contesti in cui vive.

Nella sua applicazione pratica, il LP si articola in fasi che seguono un ordine prestabilito (Khaleelee, Stapley 2013). La prima fase è quella della condivisione delle preoccupazioni e delle esperienze. «I partecipanti sono invitati a identificare, contribuire ed esplorare la loro esperienza a partire dai propri ruoli sociali – lavoratori, disoccupati o pensionati; membri di organizzazioni religiose, politiche, di volontariato; membri di famiglie o comunità» (ivi, p. 197). Questa fase è caratterizzata dalle associazioni libere e dalla discussione non-strutturata del gruppo. L'obiettivo è quello di ottenere una rappresentazione autentica della società a un dato momento. Il ruolo del facilitatore, qui definito *convener*, è molto passivo: si limita a far presente il compito, a far rispettare il tempo a disposizione del gruppo e a facilitare il mantenimento del clima emotivo necessario allo svolgersi dello scambio discorsivo (Foresti, Samà 2014).

La seconda fase è dedicata a un lavoro collettivo di riesame del materiale emerso nella prima fase e all'identificazione dei temi prevalenti. Qui, il funzionamento del gruppo è descrittivo. Questa fase «funziona come una sorta di spazio transizionale e mette i partecipanti al gruppo in condizione di organizzare dei confini concettuali attorno al materiale discorsivo della prima parte, facilitando così il lavoro della terza fase» (Khaleelee, Stapley 2013:198).

La terza fase, infine, è quella dell'analisi dei temi emergenti e della formulazione di ipotesi. Qui i partecipanti sono incoraggiati ad assumere una “posizione meta-riflessiva, osservativa e autocritica” (Foresti, Samà 2014:555) per «[...] provare, collettivamente, a identificare le dinamiche sottese, conscie e inconscie, che possono essere predominanti in un momento preciso, e sviluppare delle ipotesi sul perché esse si stanno verificando in questo preciso momento» (Khaleelee, Stapley 2013:198). Attraverso un riesame autocritico, il gruppo è sollecitato dal *convener* (qui con ruolo molto più attivo) a decostruire e ricostruire nessi di senso che correlano i concetti utilizzati dal gruppo per sviluppare il compito (Foresti, Samà, 2014).

### Il processo del Listening Post

Il *Listening Post* è diviso in tre parti.

#### Parte 1 (60')

##### **Condivisione delle nostre preoccupazioni ed esperienze riguardo a.... a partire dai nostri ruoli sociali, lavorativi, professionali....**

In questa parte, la discussione del gruppo è libera. L'obiettivo è quello di ottenere un'autentica rappresentazione della società ad un tempo dato. Il processo consente ai partecipanti di parlare delle loro preoccupazioni e delle loro esperienze a partire dal proprio ruolo.

#### Parte 2 (30')

##### **Identificazione dei temi principali.**

In questa parte, i partecipanti provano, collettivamente, ad identificare temi e questioni più significative emerse dalla discussione non strutturata della Parte 1. Questa parte agisce come spazio transizionale e permette ai partecipanti di creare dei cluster sulla base dei temi e delle questioni emerse nella fase precedente, che saranno oggetto di riflessione nella Parte 3.

#### Parte 3 (60')

##### **Formulazione di analisi e ipotesi.**

Lavorando con le informazioni risultate dalle Parti 1 e 2, i partecipanti provano, collettivamente, a identificare le dinamiche, consapevoli e inconsapevoli, che sottendono i temi identificati e che potrebbero essere predominanti in un dato momento. Svilupperanno anche ipotesi sul perché queste dinamiche avvengono in un dato momento.

### 3. IL DISEGNO DELLA RICERCA: DOMANDE DI *INQUIRY* E SELEZIONE DEI PARTECIPANTI

L'indagine è stata condotta sulla base di tre obiettivi conoscitivi: le ragioni del logoramento dei legami sociali, l'impatto sull'agire individuale e collettivo e le risposte organizzate, o che si stanno organizzando, per 'resistere' allo sfilacciamento delle relazioni sociali (prototipi sperimentali di innovazioni sociali).

Le domande poste ai partecipanti per avviare la riflessione di gruppo sono state le seguenti:

1. A partire dalle esperienze dei nostri ruoli, sociali, familiari e occupazionali, di quali forme di resistenza alla frammentazione sociale abbiamo conoscenza e cosa dicono sulla società e sulle nostre possibilità/potenzialità di partecipazione (*esplorazione delle esperienze di difesa dalla frammentazione*);
2. A partire dalle esperienze dei nostri ruoli, sociali, familiari e occupazionali, di quali sperimentazioni e innovazioni sociali abbiamo conoscenza e cosa dicono sulla società e sulle nostre possibilità/potenzialità di contribuire a nuove forme di comunità sociale (*esplorazione delle esperienze di azione sociale per la costruzione di nuovi legami sociali*).

Sono stati tenuti quattro LPs in quattro città italiane, due al Sud e due al Nord: nell'ordine, Crotone, Milano, Trento, Cosenza, da giugno a luglio 2019.

I partecipanti sono stati selezionati secondo un principio di rappresentatività "situata" resa possibile da una negoziazione con i gatekeeper dei quattro territori finalizzata all'individuazione delle persone da coinvolgere in funzione di una certa varietà dei ruoli

sociali<sup>1</sup>. Nei quattro LPs hanno complessivamente partecipato 40 persone, di cui 26 donne e 14 uomini.

Per ciascun LP è stato prodotto un report che ha ripreso e sviluppato le tre fasi in cui il LP si articola: la descrizione delle preoccupazioni condivise a partire dai ruoli sociali; l'analisi dei temi emersi, le ipotesi elaborate dal *convener*.

Ogni report è stato restituito a ogni gruppo per la validazione delle ipotesi. Il feedback ha nutrito le ultime osservazioni, le analisi e le ipotesi del *convener*.

#### 4. ANALISI DEI DATI

I LPs hanno avuto l'obiettivo di offrire "un'istantanea" sulle dinamiche sociali riguardo al fenomeno della frammentazione dei legami sociali e dell'organizzazione di risposte, o "contro-movimenti", in ciascuna delle quattro città. I singoli report sono stati studiati e analizzati tenendo fermi quattro obiettivi:

1. Identificare i temi comuni presenti nei singoli report;
2. Esplorare le relazioni tra i temi e sintetizzarli in pochi temi principali;
3. Raccogliere informazioni di supporto dai report per l'analisi dei temi principali;
4. Formulare le ipotesi.

##### 4.1 (Fase 1) *Le ragioni del logoramento e il loro impatto sull'agire individuale e collettivo*

Alla luce della prima fase dei LPs, il cui scopo è stato quello di esplicitare e condividere, a partire dai propri ruoli sociali, le preoccupazioni e le esperienze in relazione alle due domande poste dal *convener*, le riflessioni dei partecipanti ai quattro LPs possono essere così sintetizzate. Un primo dato significativo è la consapevolezza che la resistenza alla frammentazione sociale ha bisogno di nuove "connessioni" a partire dalla soddisfazione di "bisogni individuali" attraverso la costruzione di "luoghi e tempi di ascolto".

La creazione di connessioni (virtuose) è un impegno individuale e collettivo percepito come faticoso e le fatiche rintracciano le loro radici in cambiamenti nei valori ("politica come servizio"), nelle prospettive ("quale idea di società?") e nelle relazioni ("sincerità calcolata"). La fatica del connettere impatta sia sul modo con cui si guarda a certe già organizzate forme di socialità (ad esempio, la diffidenza verso organizzazioni sociali che pur valorizzano le capacità di azione e autoorganizzazione della società civile, l'impegno civico e la partecipazione ad azioni progettuali condivise) sia sulle modalità e sui processi del costruire rete. Rete auspicata come legami virtuosi tra persone e comunità e giusta formula per affrontare le difficoltà di un'epoca storica segnata dall'individualismo e da settarismi, ma non senza consapevolezza dei significati ambigui e ambivalenti che celano la natura violenta delle relazioni: "nodo" è sì la descrizione di uno dei partner della rete, ma anche il simbolo di legami che costringono e trattengono piuttosto che sciogliere e liberare. La rete può anche divenire, allora, una specie di trappola da cui non è possibile uscire.

La soddisfazione dei bisogni, come pre-requisito per l'identificazione e l'organizzazione di risposte alla frammentazione, non è un mero soddisfare "assenze" o "mancanze", ma dare risposte a desideri di crescita e sviluppo fin qui latenti. Il riconoscimento, l'esplicitazione, la condivisione e il perseguimento di una soluzione pratica per il soddisfacimento di una

---

<sup>1</sup>Leader territoriali, dirigenti di organizzazioni di Terzo settore, ex sindaci, rappresentanti locali di associazioni nazionali, rappresentanti di associazioni locali, operatori di comunità, giornalisti, insegnanti, giovani laureati, disoccupati.

passione che si riaccende, producono una mobilitazione di energie individuali e collettive che generano processi e spazi di auto-organizzazione.

Luoghi e tempi di ascolto per il dialogo sembrano essere l'antidoto al "non-ascolto", a forme di linguaggio violente e a modalità di informazione e comunicazione condizionate, pervasive e de-sensibilizzanti che sembrano essere quasi una "incapacità addestrata" dentro un tempo in cui i grandi cambiamenti a cui assistiamo e ai quali reagiamo hanno significativamente modificato i modi e le possibilità di interazione, e i valori che ne sono alla base.

Il cambiamento dei valori sembra essere una determinante del logoramento dei legami sociali. Ma più che cambiamento, i valori sembrano avere subito una "caduta", quasi nel senso figurativo della "resa", dentro una società che nella sua postmodernità differenzia e individualizza sempre di più. I valori cambiano nella loro natura (la solidarietà cede il passo all'egoismo), ma mantengono ugualmente la loro specifica funzione socio-emotiva: indicano, e aiutano a scegliere, una direzione piuttosto che un'altra e, così facendo, influenzano i modelli di riferimento e di comportamento sociale.

Le relazioni sociali sembrano trovare come unico canale la rete-Internet, e sulla rete vivono e si esprimono attraverso linguaggi, categorie ed emozioni espressamente negative che annullano il confine tra istinto e razionalità. Qui, il linguaggio si impoverisce e le relazioni sono "mute": le persone non riescono a parlarsi e si rincorrono alla ricerca di possibilità di connessioni che, però, sono possibili solo con "chi ha la mia stessa visione della vita", come se la sola comunanza o similitudine potesse garantire comunità.

Da questo punto di vista, la realtà sembra appiattirsi sul bisogno individuale e non si riesce né a trovare né a costruire lo spazio 'pubblico' per il desiderio collettivo. La realtà diviene, quindi, il luogo della necessità senza margini di libertà per l'azione collettiva. In questo l'identità, anche nella sua dimensione valoriale, rischia di divenire un luogo di difesa protettiva per riconoscersi tra simili piuttosto che un terreno da cui (s)porgersi verso l'Altro (da me). L'incontro con l'Altro è, allora, riconoscimento del "simile a me" invece che relazione con il "diverso da me". Come conseguenza, le aspirazioni a "vivere meglio con gli altri" sembrano fare i conti con una realtà respingente più che accogliente.

La consapevolezza che l'individualismo è dentro ciascuno di noi porta a riconoscere come questa dimensione individuale possa tradursi, a livello sociale, nella creazione di attività, processi e organizzazioni collettive "monadistiche". La difficoltà a combattere la frammentazione, quindi, può essere dovuta al fatto che la "frammentazione sta dentro di noi"; il dilemma è allora: questa fragilità viene riconosciuta o viene nascosta?

Mentre gli "argini" dell'umano collassano al tempo di Internet, della crisi economica e degli individualismi, si fatica a interagire in un modo in cui la relazione non sia inquinata da (re)azioni aggressive, e l'assenza di una leadership politica efficace, così come la mancanza di conoscenze per l'accesso a opportunità, non aiutano la transizione dalle potenzialità alle azioni concrete. La funzione del "governo sociale", particolarmente per quanto concerne il ruolo delle istituzioni locali, è vista come meramente strumentale e tecnica, rendendo difficile, o quasi impossibile, il contributo delle stesse istituzioni alla creazione di nuove forme di socialità e costringendo ogni iniziativa "di movimento" a riformularsi in "struttura". Pena la sua esistenza e fertilità, l'azione volontaria collettiva generata dalla relazionalità sociale è, e deve essere, una sorta di perenne "movimento" senza mai diventare "struttura" (politica). Con questa connotazione, perderebbe di legittimità sociale e diventerebbe un "riempitivo", soprattutto se dovesse coinvolgere i giovani, mal tollerato.

#### 4.2 (Fase 2) Temi emersi, identificati e discussi dai partecipanti

I quattro report evidenziano una forte similitudine tra i temi emersi nei LPs:

1. I valori come fondamento su cui (ri)costruire comunità;
2. L'assunzione di responsabilità (sociale e politica);
3. "Quanto posso influenzare?";
4. Ritornare in mezzo alla gente;
5. Identità tra desiderio e coinvolgimento;
6. La trasversalità di luoghi, degli spazi e nuovi linguaggi;
7. Organizzare la comunità;
8. Apprendimento.

Dall'analisi, in particolare, emerge come a essere comuni e significativi per i quattro gruppi dei LPs siano tre temi specifici di seguito riportati.

##### *Tema 1. Valori, Identità, Luoghi*

La complessità del tempo presente sembra modificare i valori che sono alla base della convivenza civile. Nella modernità liquida il valore per eccellenza sembra essere la ricerca costante di un appagamento di bisogni e desideri individualistici, la ricerca continua di una autosoddisfazione che non contempla spazi per approdi collettivi.

La forte identità valoriale che storicamente ha caratterizzato un certo Terzo settore italiano e ha contribuito alla formazione di identità professionali e politiche forti, soprattutto nel XX secolo, sembrerebbe non garantire più una presenza robusta nel mondo e una bussola sicura per l'azione nel XXI secolo.

La perdita del senso del 'pubblico', della cittadinanza e della responsabilità civile, che contribuisce a determinare l'insicurezza di cui facciamo quotidianamente esperienza, si accompagna a un'alterazione del, e nel, modo di relazionarci con il mondo esterno, prodotta, a sua volta, oltre che da un abuso dei social media anche dal bisogno tutto contemporaneo di evitare fatiche relazionali e responsabilità etico-sociali. Si fa fatica a ri-trovare in una società liquida dove ordine e disordine si confondono.

Il coinvolgimento di individui e organizzazioni con le identità valoriali proprie dello scorso secolo nell'erogazione di servizi, ha accentuato i processi di risposta ai bisogni che, a loro volta, hanno prodotto una certa "istituzionalizzazione" dell'azione (collettiva). I beneficiari di questi interventi, però, non solo non appartengono alla stessa dimensione etico-culturale, ma a volte sembrano incarnare comportamenti che sono all'opposto dei framework valoriali di chi il servizio lo eroga. In questo, il desiderio di un futuro migliore e il sogno di una comunità accogliente e generativa si infrange sullo scoglio di una realtà respingente, indifferente e opportunistica. L'espansione neoliberista forzata e improvvisa dei "contenitori" istituzionali ha prodotto una reazione di difesa localistica e tribale. Una situazione in cui è facile perdere sé stessi tra un'appartenenza valoriale difensiva e la debolezza della reciprocità dell'obbligo.

La 'confortante' chiusura nelle reciproche identità rende, al contempo, deboli e indispensabili luoghi pubblici, gli spazi in cui, attraversandone i confini, si costruiscono relazioni significative e coesione sociale. I luoghi e gli spazi esistenti appaiono ossificati e reificati: qui sembra difficile costruire dialogo e ascolto (un "fare politica") che siano all'altezza delle sfide dei tempi. I rapporti sono strumentali e non si riesce ad avere un autentico contatto con l'altro. Quando però si accetta di avere incontri meno semplici e sicuri, allora l'incontro e il suo impatto destano sorpresa, scoperta e creano senso condiviso.

La "strada", nel suo essere mitico luogo di un passato virtuoso, sembra assumere un ambivalente significato: è ancora il luogo in cui si incontra l'altro ma, al contempo, luogo di



pericolosità delle relazioni dirette. Malgrado il ritorno alla strada sia auspicato, sembra essere un'attività pericolosa e foriera di molte fatiche sia fisiche che emotive. *On the road* appare la sola modalità con cui si possono trovare luoghi “nascosti” di umanità. La soddisfazione di bisogni primari, come il cibo, appare una strategia di incontro e di ascolto, come se la ricostruzione dei legami non possa che essere *by proxy*: la convivialità e il cibo come moderni “doni” con cui costruire ponti per incontrare l'altro.

(Questo verrà sviluppato nella prima analisi e ipotesi “Identità, Solitudine, Luoghi, Contenitori”).

### *Tema 2. Spazi e Tempi, Organizzare la comunità*

Esperienze situate di contro-movimenti suggeriscono come, in una società liquida, valori solidi e azioni virtuose possano generarsi a partire dalla creazione di spazi, tempi e condizioni che facilitino e sostengano l'incontro. Tra queste condizioni, una comunicazione “gentile” permetterebbe la capacità di accogliere: l'accoglienza è ascolto, l'ascolto è comprensione, la comprensione è empatia, l'empatia produce legami. Una nuova socialità sembrerebbe, allora, aggregarsi intorno a pratiche alternative all'offerta esistente.

A livello micro, emerge un ruolo di facilitazione dei processi, una sorta di “catalizzatore sociale” che, a partire dall'azione individuale volontaria, produce spazi e contenitori (“incubatori di socialità”) dove nuove configurazioni della socialità possono trovare legittimazione e sperimentarsi. È come se il “militante” del passato si fosse trasformato nel *community organizer* del presente: a un passato in cui le relazioni di vicinato e di prossimità assicuravano la socializzazione alla socialità – “la comunità si occupava di noi” – è subentrato un tempo in cui “noi dobbiamo occuparci della comunità”.

La riscoperta della bellezza della responsabilità sembra richiedere un ritorno alla “strada”, (ri)evocata come luogo di socialità in cui apprendere facendo esperienza della relazione stessa. L'uso sociale dei beni confiscati (alla criminalità organizzata) rappresenta uno spazio di bellezza e gentilezza che ripulisce le bestialità prodotte dalla caduta dell'umano: è il riscatto attraverso l'aggregazione.

Emerge come attraverso le piccole azioni sia possibile combattere la frammentazione. Questo, però, porta con sé una dimensione dilemmatica racchiusa nella dinamica (e tensione irrisolta) micro/macro: “ri-tessere legami” e generare innovazioni sociali in risposta alla frammentazione sociale avviene con più facilità nel “micro” e fatica a essere “tradotto” nel macro sociale.

(Questo verrà sviluppato nella seconda analisi e ipotesi “Dinamica Micro-Macro”).

### *Tema 3. Influenzare, Responsabilità*

Appare diffusa la consapevolezza che l'influenza che si può esercitare sulle vicende, sui processi e sulle dinamiche sociali è significativamente ridotta rispetto al passato. Questa sensazione e situazione di *dis-empowerment* è particolarmente sentita da quelle generazioni di cittadini attivi che sulla militanza e sull'impegno politico, sociale e civile hanno costruito la propria identità e il proprio stare nel mondo.

“L'influenzare” sembra essere un processo di assunzione di responsabilità impedito da assunti e pregiudizi che nutrono una diffusa diffidenza verso ogni ruolo di autorità. Assumere liberamente la responsabilità delle proprie e altrui azioni è sentito come molto rischioso: essere responsabili significa, nel senso comune, essere “buonisti”, come se la violenza e l'egoismo fossero le uniche cifre della relazione.

Nella dinamica “assumere e delegare la responsabilità” (che significa assumere o delegare la leadership), la velocità dei cambiamenti attuali sembra non dare spazio e tempo a processi riflessivi e analitici. A processi veloci si risponde con azioni veloci e questo ha come

implicazione che la responsabilità non può essere assunta ma delegata: la delega è un processo più celere che ben risponde all'esigenza di risposte immediate alle questioni attuali; in maniera consolatoria risponderebbe meglio di altre modalità alla percepita impossibilità di indugiare in tempi di crisi.

La delega della responsabilità dello spazio pubblico, seppur diventi rifiuto dell'assunzione della responsabilità, trova però forme compensative nella ricerca di spazi più "intimi" in cui ritrovarsi e parlarsi nel reciproco rispetto. Questi sono spazi reali, percepiti come sinceri e significativi, in opposizione all'intimità tossica e "vigliacca" propria dei protagonisti dei social. (Questo verrà sviluppata nella terza analisi e ipotesi "Leadership e Responsabilità").

### 4.3 (Fase 3) Analisi e Ipotesi

Come ultima fase di ogni singolo LP, i partecipanti hanno fatto esperienza di un processo di *sense making* attraverso la dicotomia analisi-ipotesi. Questo processo di decostruzione e ricostruzione dei nessi di senso è stato riportato in ogni singolo report. L'analisi a questo livello si è avvalsa di un approccio induttivo ovvero l'identificazione delle *core categories*, nella terminologia e pratica della *Grounded Theory*, a partire dai temi/contenuti così come sono emersi dalla lettura estensiva e condivisa dei dati – in questo caso i singoli report.

Di seguito le categorie centrali per ogni analisi e ipotesi in grado di includere le interpretazioni sul processo indagato.

#### *Analisi e Ipotesi 1. Solitudine, Luoghi, Contenitori, Identità*

##### *Analisi*

I contesti sociali e pubblici non sono più percepiti come ambienti familiari. Prevalgono esperienze e vissuti di estraneazione e alienazione, come se si fosse stranieri in luoghi che dovrebbero essere familiari e rassicuranti. Luoghi non solo fisici e urbani, ma anche simbolici e organizzativi che non sostengono un'identità virtuosa, piuttosto l'attaccano e la sfidano rendendola insicura al punto da far dubitare della robustezza dei valori fondativi. I luoghi, che in un passato dorato hanno aiutato i membri a darsi una visione del mondo e delle relazioni e hanno fornito le bussole valoriali e d'azione, sono ora pieni di pericoli. La strada (e la piazza) diviene il simbolo e la metafora di questo nuovo *status*: non più luogo di incontro e di costruzione di legami, ma spazio di violenze, imboscate e pericoli. In questi ambienti i membri scoprono una solitudine profonda: non solo il senso e l'agire non sono più legittimati, ma anche il comunicare diventa impossibile. Nuovi idiomi, siano questi quelli degli immigrati o dei nativi digitali, contribuiscono a questo senso di alienazione. Tutto diventa più faticoso: bisogna rimettersi ad apprendere quando ormai si era convinti di aver compreso il mondo.

##### *Ipotesi*

Il familiare che diviene alienante sottintende uno *splitting*<sup>2</sup> tra un passato idilliaco e un presente persecutorio. È come se la difesa sociale dalla frammentazione producesse processi irrisolti

---

<sup>2</sup> *Splitting* è qui inteso in senso Kleiniano. Melanie Klein utilizza il termine *splitting* (scissione) per indicare uno dei meccanismi di difesa dell'Io attivi nelle prime fasi di vita contro l'angoscia primaria che ha la finalità di disgiungere e separare l'odio dall'amore. È descritto come separazione mentale degli oggetti interni in parti buone e cattive e successiva rimozione degli aspetti cattivi o ansigeni. Il bambino sperimenta per la prima volta la scissione nella sua relazione con la madre: quando tutti i suoi bisogni sono soddisfatti, il "seno materno" è percepito e vissuto come buono (il seno che lo nutre e lo rafforza), è, invece, vissuto come cattivo quando i bisogni non sono soddisfatti (il seno che lo trattiene e lo perseguita). La scissione si verifica quando la persona

di introiezione del buono (“io e la mia storia”) e proiezione del cattivo (“tutto ciò che nel frattempo è avvenuto fuori da me”). In questo, l’aggregazione, la difesa dalla e la resistenza alla frammentazione tende a promuovere legami “per valenza”: la “comunanza” diviene surrogato della comunità. Il passaggio da una prevalente posizione schizo-paranoide a una depressiva sembrerebbe essere la fatica segnalata.

### *Analisi e Ipotesi 2. Micro-Macro*

#### *Analisi*

L’incontro con l’Altro è cercato, costruito e possibile a partire dalla vicinanza quotidiana, sia essa di quartiere, di ambito, di servizio o di interesse. È possibile e gratificante organizzare le relazioni a partire da modi creativi di rispondere a bisogni pratici. La frammentazione sembra essere superata a partire dall’esplicitazione di una competenza, individuale e collettiva, al problem solving. Sembra riaffermarsi il principio del *kitchen table* dell’azione volontaria. I membri si assumono la responsabilità di fornire un servizio agli altri, la leadership possibile ed efficace sembra essere quella *servant* (*empowering* e al servizio della comunità a divenire piuttosto che del domino e del controllo) e nuove abilità e competenze sembrano emergere (dal militante al *community organiser*). I (sotto attacco e indeboliti) valori tradizionali di “buona socialità” sembrano più essere agiti e vissuti in “pratiche operative” che in enunciazioni di principio e di principi. “Fare rete”, “riconnettere” nell’immediata vicinanza sono i processi che producono le innovazioni post-frammentazione. Queste attività da “politica del e nel quotidiano”, sostenibili nel micro, non riescono a divenire pratiche sistemiche di livello superiore. L’azione individuale e collettiva si sente sicura e certa nel locale, diviene incerta e insicura oltre il locale. Nel tentativo dello *scaling up* l’innovazione (con la motivazione, le connessioni e le innovazioni) sembrerebbe dissolversi lasciando un senso di inefficacia e frustrazione.

#### *Ipotesi*

La frammentazione sociale e le ansie da essa generate producono una risposta *Fight/Flight*<sup>3</sup>: a livello micro la si può fronteggiare e “sconfiggere”, a livello macro diviene un ostacolo insormontabile. Organizzare il “fuori da sé”, al pari dell’organizzare il “dentro di sé”, richiede una fatica emotiva che non tutti sono pronti a pagare. Apprendere dall’esperienza e apprendere ad apprendere diventano allora i bersagli di un attacco che sembra servire a mantenere lo *status quo*.

### *Analisi e Ipotesi 3. Leadership e Responsabilità*

#### *Analisi*

La responsabilità, intesa sia come motivazione individuale a organizzare gli ambienti a sé vicini che come attributo di chi è in ruoli di autorità e influenza, sembrerebbe avere un deficit di legittimità. Il voltarsi dall’altra parte e perseguire i propri egoistici interessi personali sembrerebbe avere maggiore legittimità e accettazione sociale. L’essere ‘cittadini responsabili’ viene denigrato e sbeffeggiato (ad esempio, l’uso denigratorio del termine “buonismo”) in nome di una tollerata e invocata complessiva attitudine di cinica disumanità. L’odio che si

---

(il bambino nella teoria kleiniana) non riesce a “contenere” pensieri e sentimenti contraddittori simultaneamente, quindi li separa e si concentra solo su uno di essi. È un modo per gestire l’ansia proteggendo l’Io dalle emozioni negative.

<sup>3</sup> *Fight/Flight* è uno dei tre “assunti di base” identificati da Wilfred Bion nel suo lavoro terapeutico con il piccolo gruppo. Gli assunti di base sono per Bion degli *emotional driver* che possono ostacolare e deviare l’attività del gruppo. L’assunto *Fight/Flight* (Attacco/Fuga) spinge le persone a comportarsi in un modo come se dovessero combattere o fuggire un nemico o un pericolo, pronte a fare l’una o l’altra cosa.

legge sui social media accentua questo senso di impotenza e di inutilità di fronte all'espressione degli istinti e impulsi più estremi. L'autorità e l'autorevolezza, la loro assunzione e la loro applicazione non sono garanzia di difesa contro la violenza e l'egoismo. Prevale un senso di impotenza e di *dis-empowerment* che "congela" il comprendere e l'agire. Rinunciare ai framework che hanno guidato fin qui l'agire e "tradurre" i valori nelle sfide correnti sembrerebbe offrire piste di lavoro e sollievo emotivo. La responsabilità appare allora possibile se si accetta di co-guidare e co-costruire i processi.

#### *Ipotesi*

Emerge una domanda di dipendenza insoddisfatta. Nessuno e nessun ruolo sembrerebbero essere in grado di "prendersi cura" del sé e dei legami sociali. Tradizionali forme di leadership non sono all'altezza e lasciano un senso di fallimento generazionale e valoriale di cui (in forma riparatoria) lamentarsi e, al contempo, da ripetere *ad infinitum*. Laddove il fallimento della leadership lascia prevalere esperienze e pratiche di interdipendenza, allora si assiste a una sorpresa paradossale: si ritrovano le motivazioni, si rinnovano i valori e si promuovono le azioni. Comunque, la "posizione paradossale" di riconoscere collettivamente di "non sapere come fare" e di accettare l'ignoto come processo dell'emergente, resta difficile da accettare e valorizzare. Accogliere l'interdipendenza significherebbe accettare che assumersi la responsabilità non sempre è azione risolutiva e convivere con la perdita del senso di onnipotenza.

## 5. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Il quadro delineato in premessa, che descrive una fase storica in cui la fragilità delle politiche pubbliche, delle strutture familiari, sociali e territoriali sembra essere diventata una fragilità che slega le persone e le isola, mobilita discipline e frame interpretativi diversi per lo studio e la comprensione dei processi di auto-organizzazione dei territori, cioè di quei contro-movimenti che, nel provare a rispondere alle domande sul senso del cambiamento generate dalle trasformazioni stesse in cui il mondo attuale è coinvolto, si pongono come promotori e costruttori di processi di innovazione sociale. Innovazione sociale è qui intesa come risposta al problema della ricostruzione dei legami sociali e, di conseguenza, della coesione sociale. In questo senso, l'articolo accoglie la sfida di applicare nuove cornici concettuali e metodologiche per identificare, documentare e iniziare ad analizzare le esperienze che dal basso – a dire dei protagonisti – si pongono esplicitamente come argini di resistenza al degrado e "volti a costruire e ri-costruire legami sociali".

Le riflessioni conclusive a questa prima fase di indagine riguardano, da un lato, gli esiti che emergono dal lavoro di ricerca con i "membri della società" – dunque le ragioni e l'impatto del logoramento dei legami sociali e l'identificazione di esempi di resistenza o innovazione sociale che si attivano dal basso – e, dall'altro, l'utilità della metodologia del LP per gli scopi di questa ricerca da un duplice punto di vista: il processo (della ricerca) e il riconoscimento e la validazione dell'approccio da parte dei partecipanti.

Dal punto di vista dei risultati, alla luce delle ipotesi finali, le prime conclusioni possono essere sintetizzate come segue.

Seppure in un contesto caratterizzato da una progressiva rottura e polverizzazione dei legami sociali, sembra emergere una socialità che non è rintracciabile e comprensibile se la si cerca negli schemi e nelle azioni "tradizionali": non solo la socialità, intesa come (bisogno di costruire) legami più stretti e relazioni più solidali fra le persone, è diversa rispetto al passato, ma anche i 'contenitori' di questa socialità sono mutati profondamente. Mentre in passato la socialità era un fatto scontato, la si 'apprendeva' in maniera quasi automatica attraverso

processi di socializzazione comunitaria, nel tempo presente, poiché ciò che sembrano essere ovvi sono i sentimenti diffusi di disaffezione ed egoismo, la socialità sembrerebbe aver bisogno di azioni di mobilitazione che si nutrono di risorse locali individuali e collettive. Questi sono processi di auto-organizzazione e di (auto)produzione di beni relazionali e immateriali che riescono a costruire nuove relazioni.

Se la socialità, quindi, al pari della società, è liquida allora la mobilitazione e la ritessitura della rete avvengono in modo trasversale: al problema della frammentazione si risponde non attraverso l'organizzazione della "azione militante" con le forme tradizionali delle "lotte" sociali classiche, ma con il ritorno a pratiche semplici e quotidiane (ad esempio la convivialità) e nella cura degli spazi in cui si vive.

In altri termini, le risposte alla frammentazione sociale non risiedono più, o non solo, nei movimenti così come li abbiamo conosciuti a partire dalla metà dello scorso secolo; la "resistenza" risiede nella difesa, protezione e sviluppo della quotidianità e non nelle questioni "strutturali" o da grandi narrazioni. Per cui se la socialità è, per dirla con Strati (2004), "senza mura" anche l'organizzazione delle risposte lo è. Si tratta, cioè, di iniziative e attività – e conseguente adesione e mobilitazione dei singoli e dei gruppi – dai confini *fuzzy* e dall'impegno *casual*. A questo percepito "rilassamento" dell'impegno si accompagna l'emersione di nuove forme e modalità di leadership: chi organizza e "guida" queste forme si presenta più come un catalizzatore di idee, di motivazioni, come facilitatore di processi (un *community organizer*) piuttosto che un "capo popolo".

Le innovazioni che sono emerse come specifiche azioni di resistenza sono:

- Orti urbani
- Università popolare della libera età
- *Ciranda cultural*
- Villaggio per crescere
- Centro polifunzionale inclusione sociale immigrati
- Orti urbani e rete degli orti urbani
- *Human library*
- Gelateria sociale
- Rete delle cascine storiche
- Housing sociale
- La rete delle mazurke clandestine
- La rete del ciclo delle officine milanesi
- Comunità di supporto all'agricoltura e all'agroforesta
- Cene di condominio
- Reti informali di vicinato per la gestione dei figli.

Riguardo alla metodologia, infine, si vuole in primo luogo ricordare come i risultati fin qui ottenuti e validati dai partecipanti costituiscano la fase iniziale di una linea di ricerca sul tema che si svilupperà in partnership con organizzazioni e reti locali e nazionali (tra tutti il CNCA, Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza). In secondo luogo, si vuole sottolineare l'utilità di questa metodologia per lo studio e la comprensione delle dinamiche (psico)sociali a partire dall'assunto secondo cui la "società è un campo di studio intellegibile" per la psicodinamica sistemica (Khaleelee, Miller 1985:366). Le persone che danno vita ai LPs provenivano da diversi background professionali e sociali e questo legittima il considerare quei gruppi rappresentativi della società. Ogni LP può, quindi, essere concettualizzato come un'organizzazione temporanea impegnata nello studio dei propri processi. Qui, la nozione di "organizzazione temporanea" attinge alla tradizione della *Group Relations Conference* (GRC), organizzazioni formative temporanee create per esplorare o

studiare le tensioni inerenti alla vita di gruppo con l'impiego di un metodo di apprendimento di tipo esperienziale" (Armstrong 2005)<sup>4</sup>. Infine, è importante affermare che l'uso del LP, tanto nella sua dimensione processuale quanto nel suo prodotto finale (il report restituito ai partecipanti<sup>5</sup>), ha consentito di rispondere anche a un obiettivo più implicito, proprio della ricercatrice, che è la sperimentazione di nuove forme di relazioni sociali anche a partire da processi di democratizzazione della ricerca. Si vuole dire che con questa indagine si sono voluti anche sperimentare alcuni principi e assunti partecipativi che sono, per esempio, alla base dell'approccio proprio della ricerca azione di tradizione anglosassone.

## 6. SGUARDI DA UN (PRESUNTO) DOPO PANDEMIA

7.

In relazione ai risultati di questa prima fase della ricerca, è interessante accennare anche ai risultati a cui sono giunti i tre LPs nazionali che regolarmente si tengono in Italia con il titolo "L'Italia all'alba del ..." all'inizio di ogni anno. Questi tre LPs (uno al nord, uno al centro e uno al sud) rientrano nel progetto internazionale promosso e organizzato da OPUS "*Global dynamics at the dawn of ...*" (l'anno dell'edizione)<sup>6</sup>.

Diverse sono le questioni emerse nell'edizione italiana post-pandemica dei LPs tenutesi nel 2021 che richiamano fortemente i risultati fin qui discussi<sup>7</sup>. È utile richiamarne almeno tre. Una prima questione sembrerebbe avere a che fare con l'ambivalenza del desiderio di comunità. Le percezioni e le sensazioni individuali e collettive connesse al senso di comunità sembrerebbero esprimere un'ambivalenza che si manifesta nel simultaneo desiderio di riconessioni reali, ovvero di riscoperta e ricostruzione dei legami sociali in una fase pandemica post-traumatica, e la paura dell'incontro con l'altro generata da un'idea di rischio sempre più pervasiva in un mondo sempre più complesso e incerto che l'esperienza della pandemia ha esacerbato. I confini e i riferimenti sociali sicuri e rassicuranti sembrerebbero (dis)perdersi: dalla fragilità delle agenzie educative (famiglia, scuola, socialità) al fallimento del modello di sviluppo capitalistico tramonta il "senso" di comunità, e a generare quasi assenza di comunità, qui intesa come assenza di legami sociali e rapporti fiduciari, sembrerebbe essere l'insicurezza che attraversa le esperienze individuali e collettive: viviamo in un mondo dove nulla ha più, o nulla si accetta debba avere più, contorni nitidi e definiti. Questa insicurezza, acuita dalla pandemia come fatto divisivo e generatore di emozioni e reazioni negative,

---

<sup>4</sup> Per approfondimenti, si vedano: Aram E., Sher M., Group Relations Conferences. In S. Long (ed), *Socioanalytic methods*, London: Karnac, 2013, pp. 257-278; Brunner L.D., Nutkevite A., Sher M. (eds), *Group Relations Conferences*, Karnac, 2006; Rice A.K., *Learning for leadership*, London: Tavistock publications, 1965; Rioch M., The A.K. Rice Group Relations Conferences as a reflection of society. In G. Lawrence (ed), *Exploring individual and organizational boundaries*, 1979, pp. 23-68; Miller E., "The "Leicester" Model: Experiential study of group and organizational processes". Occasional Paper nr. 10, The Tavistock Institute of Human Relations, London, 1989<sup>5</sup> Per le modalità di produzione, condivisione e validazione dei risultati dei LPs si sono seguite le indicazioni fornite da Khaleelee e Stapley (2013) e Foresti e Samà (2014)

<sup>6</sup> OPUS (Organization for Promoting the Understanding of Society) è un'organizzazione internazionale registrata in Inghilterra come ente *not-for-profit*, il cui scopo è lo studio e la comprensione delle dinamiche organizzative e sociali consce e inconscie e la promozione della cittadinanza riflessiva a partire da questa comprensione. OPUS promuove dal 2000 l'*International Listening Post* (ILP), un progetto basato sull'applicazione di questa metodologia da parte di gruppi di lavoro che si trovano in realtà nazionali fra loro eterogenee. La connessione tra i LPs nazionali e il ILP sta nel fatto che, dopo i singoli eventi nazionali dai cui si elaborano i report specifici, il gruppo di studio di OPUS rielabora i report e li assembla in un documento finale che porta il titolo di "OPUS Global Report" che, solitamente, appare nel primo fascicolo di *Organisational and Social Dynamics* dell'anno in cui si tiene il ILP. <https://www.opus.org.uk/listening-posts/>

<sup>7</sup> I risultati qui presentati sono il frutto di un'analisi (usando la Grounded Theory) che l'autrice, con Patrizia Minniti, ha condotto per conto dell'*Italian Listening Post Steering Committee*, che, all'interno de Il Nodo Impresa Sociale, ha il compito di promuovere lo sviluppo del LP in Italia.

sembrerebbe non solo ridisegnare dicotomicamente i confini della comunità – simile/diverso; vicino/lontano, piccolo/grande – ma legittimare anche un linguaggio – da “relazioni” a “connessioni” – che ‘normalizza’ il disimpegno e il distacco (connessione) ed esclude l’impegno e la reciprocità (relazione): la connessione, che peraltro sembrerebbe ridurre sempre più la differenza tra la realtà online e quella offline (processo favorito dalla prevalenza della realtà digitale nel periodo più drammatico della pandemia), implicherebbe una facilità a entrare e uscire dalla relazione che determinerebbe un engagement strumentale ed estemporaneo.

Una seconda questione sembrerebbe riguardare la dinamica on-line/on-life che modificherebbe la dimensione corporea dell’incontro con l’altro: mentre si contrae lo spazio di movimento corporeo si allarga lo spazio di movimento digitale. La pandemia “apre” all’online e diventa occasione di sviluppo di nuovi modi di connessione, di nuove possibilità ma anche di nuove competenze sia in ambito lavorativo che in altri ambiti vitali. La membrana che sembrava dividere il “virtuale” dal “reale” sembrerebbe assottigliarsi fino a scomparire per far spazio a identità che li comprendono e integrano entrambi. Allo stesso modo, sembra emergere la preoccupazione che la perdita di contatto con il tempo e con lo spazio, unita a un utilizzo improprio dei social, comporti un maggiore rischio di isolamento e alienazione che potrebbe generare, specialmente nei più giovani e fragili, gravi sofferenze.

Ultima questione emersa sembrerebbe essere il bisogno di ricerca di senso dall’esperienza. Sono diffusi sentimenti di spaesamento, disorientamento, incertezza e precarietà legati all’esperienza della pandemia, ma emerge anche la necessità di attribuire un senso a quanto vissuto. La paura, amplificata dalla perdita di orizzonte temporale e dalla cronicizzazione del trauma, si frammenta in molteplici diverse paure e la speranza, seppure si fatica a definirla, è nominata. Sembrerebbe allora emergere, a livello individuale e collettivo, una doppia valenza di crisi: crisi come “rischio di regressione”, associata a idee di pericolo, danno, emergenza, disastro, e crisi come “opportunità di crescita” associata all’idea di un “tempo della possibilità”. Il tempo della possibilità rappresenterebbe, nella rappresentazione collettiva, una più generale crisi esistenziale salutare. Il confinamento e la solitudine imposti dalla pandemia sembrerebbero essere, infatti, una fertile occasione per la riflessione e l’apprendimento dall’esperienza, per la costruzione di un tempo e di uno spazio per la comprensione di sé, del mondo e di sé nel mondo. In un tempo, questo, che vede fortemente indebolite le capacità di dare senso al mondo, la riflessività sembrerebbe sostenere una modalità di pensiero interpretativa/narrante utile a “riordinare l’esperienza” (*sense making*) e a ricomporre quei significati che le dinamiche e le tensioni della pandemia avrebbero offuscato o spezzato. Sembrerebbe forte il bisogno collettivo di imparare e di prendersi la propria responsabilità per il proprio apprendimento. Il valore trasformativo dell’apprendimento promuoverebbe “resilienza generativa”, capacità non solo di reggere agli eventi traumatici senza spezzarsi (capacità adattativa), ma anche e soprattutto di attivare (il tempo delle) “possibilità” (capacità trasformativa).

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Amado G., Ambrose A. (2001). *The transitional approach to change*. London: Karnac Books
- Armstrong D. (2005). *Organization in the mind. Psychoanalysis, Group Relation and Organizational Consultancy*. London: Karnac Books
- Bauman Z. (2001). *La società individualizzata. Come cambia la nostra esperienza*. Bologna: Il Mulino
- Beck U. (2000a). *Il lavoro nell’epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e dell’impegno civile*. Torino: Einaudi

- Beck U. (2000b). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci
- Beck U. (2000c). *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*. Bologna: Il Mulino
- Bion W. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock Publications
- Foresti G., Samà A. (2014). Listening Post. In Quaglino, G.P. (a cura di). *Formazione: metodi*. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Giddens A. (1994). *Beyond Left & Right: The Future of radical politics*. Cambridge: Polity Press
- Khaleelee O., Miller E. (1985). Beyond the small group: society as an intelligible field of study. In M. Pines (ed), *Bion and Group Psychotherapy*, London: Routledge, pp. 354-385
- Khaleelee O., Stapley L. (2013). OPUS Listening Posts: researching society. In S. Long (ed), *Socioanalytic methods. Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems*, London: Karnac, pp. 179-204
- Klein M. (2012). *Il mondo interno del bambino*. Torino: Bollati Boringhieri
- Paci M. (2005). *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*. Bologna: Il Mulino
- Paugam S. (2008). Tessere la solidarietà, tra legami fragili e differenze sociali, *Aggiornamenti sociali*, 1/69, pp. 27-34
- Ranci C. (2002). *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*. Bologna: Il Mulino
- Stapley L. (2006). *Individual, groups, and organizations beneath the surface*. London: Karnac
- Strati A. (2004). *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*. Roma: Carocci

Accepted Manuscript