



## **La democrazia del noi: per una nuova grammatica della collaborazione**

Mara Gorli,  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

La democrazia del noi. **Ma che cosa è questo “Noi”?**

Noi, pronomi di prima persona plurale, usato cioè dalla persona che parla, quando si riferisce a sé stessa e, insieme, ad altre persone. Noi, sia soggetto (*noi crediamo*), sia complemento oggetto o complemento indiretto (*chiamò proprio noi; venite con noi*). Noi. Il Noi è una relazione, si ciba della grande ricchezza costitutiva delle relazioni. Tuttavia, la psicologia, le scienze dell’umano e del sociale, ci mettono in guardia: attenzione all’idea di un noi sociale armonioso, pacifico, dove ciascuno abbia il proprio posto e da quel posto possa agire per il bene comune. Se il Noi si ciba della grande ricchezza delle relazioni, dobbiamo avere in mente che nella relazione convivono interazioni e solitudini, inter-dipendenze e autonomie, illusioni e disillusioni, reciprocità e forme di potere. Il Noi non rappresenta uguaglianza tra tutti i membri: a volte il Noi si combina con gerarchie e forme di potere, classi, domini e privilegi, entusiasmi e fatiche (Dubost, 2010). Il Noi è una entità vivente, può ammalarsi e guarire, può cambiare forma e direzione, richiede costruzione congiunta ma necessita di processo più che di struttura.

In ogni Noi è presente una *responsabilità* e una *capacità responsiva* (che condividono la radice etimologica, ossia *respondeo*, rispondere), la capacità di stare in ascolto, riflessivi, pronti ad adattarsi ai cambiamenti e alle sfide emergenti (Cunliffe, 2017).

Nella complessità delle vicende che viviamo, *come rispondiamo, di che cosa e come ciascuno risponde* per sé stesso e per coloro con cui è inevitabilmente collegato? Con quali scelte e quali prospettive? Nei tempi incerti in cui viviamo, sono domande non banali, inevitabili e inquietanti: siamo più facilmente pronti a invocare l’identificazione delle responsabilità, a condannare e recriminare un diffuso sottrarsi alle responsabilità, visto come sintomo di un’evoluzione del contesto sociale in senso individualistico, di un deteriorarsi dei rapporti umani, di un isterilirsi della convivenza civile.

Il Noi ha bisogno di *responsività* e di *praxis* per legare l’ideale democratico a una idea comunitaria e collettiva di collaborazione.

Ma veniamo al **concetto di collaborazione**. Che cosa porta con sé? Etimologicamente, *labōrare* con: lavorare e partecipare attivamente insieme con altri. Ovvero, una pratica che dalle origini della vita comunitaria ha costituito la sopravvivenza di ogni gruppo sociale.

Ma oggi? Nel tempo in cui viviamo, il lavoro viene sperimentato come un tempo di frammentazione, tra libertà percepita (o rivendicata), e costrizioni di tempi ultraveloci. Il “labor” oggi ci consegna lo sforzo dell’incontro con una realtà che mette alla prova, evidenzia le nostre forze e fragilità, portando a volte soddisfazioni e altre volte insoddisfazioni.

La nostra società è permeata da questioni complesse, “wicked problems”, problematiche che non hanno una semplice soluzione e che richiedono l’intervento di più attori, di più sistemi



di pensiero e azione. Per problemi collettivi servono risposte collettive. Per rispondere a questo tempo, e alle sue complesse sfide, è necessaria una azione collaborativa; serve essere insieme, fare sinergie, collaborare. L'uomo solo non regge, alla prova di queste sfide.

Per rispondere alla complessità serve articolare campi diversi, frammentati dal pensiero disgiuntivo e semplificante che procede per individuazione e separazione delle differenti dimensioni del reale (Pages, 2010).

Ma pur sapendo quanto importante la collaborazione sia, non è facile nutrirla (la lettura del documento dei Percorsi Preparatori lo dimostra bene)

A volte si assiste a movimenti di **competitività** feroce, fino alla lotta per l'esistenza (non a caso, il darwinismo sociale torna di moda). Una competitività che mal si coniuga con lo spirito della collaborazione. Per capirne la natura possiamo rintracciare alcuni elementi della nostra storia, e dello sviluppo della nostra società. Giaccardi e Magatti, in "Generare Libertà" (2023), pongono all'origine delle premesse che animano l'intera modernità la costituzione dell'idea dell'io sovrano, che rompe la cosmologia medievale e colloca l'uomo al centro del mondo, misura di tutte le cose (come l'uomo vitruviano di Leonardo). E da lì, nei secoli successivi, l'ossatura della società odierna è stata costituita da elementi come l'io autonomo, lo stato indipendente, l'impresa come persona giuridica, la scienza (e conoscenza) come rapporto soggetto-oggetto, la tecnica come potenziamento dell'azione dell'uomo sulla realtà. La storia umana ha così compiuto un salto in avanti importante, consegnandoci però anche una eredità problematica. Qualche equilibrio -da quello ecosistemico a quello sociale - va ricercato. La vita è costitutivamente relazionale, in ogni sua forma (tutto è relazione), ma il rapporto con ciò che ci circonda ci ha fatto ampliare gli spazi di autodeterminazione e il regno dell'io ci ha resi più liberi ma anche più distaccati e insoddisfatti. Il mito del self-made man, della massimizzazione del profitto e del benessere, o del perseguimento dei "beni" (più che ricerca del "bene"), ci ha spinti a diventare consumatori e a interpretare in modo pervasivo la logica neoliberista. Il neoliberalismo è un sistema molto efficace nello sfruttare la libertà, ci ricorda tra gli altri il filosofo coreano Byung-Chul Han riprendendo Marx, per il quale la libertà personale diventava possibile solo nella comunità (dove essere liberi significa *realizzarsi insieme* - libertà come sinonimo di comunità felice), mentre la libertà individuale è "una astuzia o perfidia del capitale", e a quello (soltanto) tende.

Nella società della prestazione neoliberale (che chiede di essere efficienti, attivi, veloci, performanti) chi fallisce, invece di mettere in dubbio il sistema, ritiene sé stesso responsabile e si vergogna del fallimento. Ecco allora, in una società in cui la vita individuale viene esaltata in termini di quantità e qualità, una doppia spinta ci anima, e attacca la nostra capacità responsiva e collaborativa: la nostra spinta a fare, a correre, ad accumulare attività e occupare ogni tempo (la bulimia lavorativa che ci logora, che toglie tempo ad aree di sosta, al pensiero con altri). Oppure, per rispondere alla società della prestazione, ecco riaffiorare potentemente la *pulsione di morte* (Freud): il desiderio si spegne (pensiamo alla diffusione della depressione, malattia sociale del nostro tempo, insieme alle varie forme delle dipendenze), aumenta l'ansia e l'affaticamento soggettivo, con la paura di rimanere ai margini.



La collaborazione, il lavorare con e in relazione ad altri, poggia sulla possibilità di **tornare a desiderare**, e nel desiderio produrre nuovi immaginari.

Nei contesti sociali e organizzativi in cui crescono (e non è detto che sia un dato negativo) disordini e contraddittorietà anche nei riferimenti concettuali e valoriali, avere dei compagni con cui scambiare, confrontarsi ed attivarsi permette di ritornare sulle visioni che ci sono più familiari e di sostenere un interrogarsi reciproco, fatto di rimandi, di ricordi di altre vicende, di smentite, di immagini nuove. (Manoukian, 2013)

Facciamo un salto nella nostra infanzia, nelle storie che hanno creato i **nostri immaginari**, per comprendere quali spazi ci siano per nuovi orientamenti e significati. Michela Murgia, in “Noi siamo Tempesta”, sintetizza la somiglianza delle tante storie che hanno popolato la nostra infanzia, tra librerie e schermi: storie di eroi solitari con un destino glorioso, chiamato ad affrontare mille prove per affermarsi (Ulisse, Ercole, ma anche Pollicino, Luke Skywalker). Su questi eroi noi abbiamo sognato, soffermandoci sui loro talenti o poteri unici con cui è possibile salvare gli altri o il mondo. Eroi con poche amicizie, a volte gregarie, o comunque mai intaccanti lo speciale compito eroico individuale. Vite non per tutti, quelle degli eroi, pronti a difficili battaglie in un mondo descritto come ostile, pieno di pericoli e nemici. Qual è il messaggio sottinteso di queste storie? E' che sia l'eccellenza individuale, il talento raro di singole persone, a fare la differenza rispetto alle sfide del mondo. E così il modello di risoluzione dominante è bellico, la gloria del vincitore si ottiene al prezzo dell'annichilimento dei vinti, e attrezzarsi alla vita significa sviluppare competenze di competizione più che di collaborazione, significa porsi come più guardinghi che fiduciosi, più rivendicativi che riconoscenti. Questo è crescere psicologicamente predisposti a difendersi.

Ma torniamo all'eroe. E' davvero così – il singolo fa la differenza? A volte sì, ma nella stragrande maggioranza dei casi non sono persone solitarie a cambiare il destino delle cose, ma la condivisione dei percorsi e il lavoro di squadra. Cosa succederebbe dunque allora se insegnassimo alle bambine e ai bambini, alle ragazze e ai ragazzi, ai (più o meno) giovani adulti, che il mondo può essere letto fuori dalla cornice dell'eroe solitario, fuori dalle grandi leadership carismatiche? Che cosa significherebbe modificare lo sguardo, l'educazione, la formazione sulla realtà, sui valori e sulle modalità di azione possibili?

Wikipedia, considerata tra le dieci svolte più importanti della storia di internet, ha costruito la sua affidabilità sullo stravolgimento della struttura piramidale della conoscenza (quella che da sempre vede i sapienti in cima e in basso i fruitori di quel sapere). In poco tempo questo approccio ha reso evidente a tutti che il sapere non è solo qualcosa che si consulta insieme, ma anche qualcosa che insieme si fa.

Consideriamo un altro esempio. Guardiamo i pesci piccoli col loro banco, quando si avvicina un predatore. Accade un processo misterioso, che fa sì che i pesci comincino a muoversi in sincrono tutti insieme, seguendo la stessa direzione e facendo gli stessi identici movimenti,



stretti uno accanto all'altro, come fossero un pesce gigante – capace di spaventare il predatore.

Queste storie aprono **nuovi immaginari**.

In senso psicosociologico, l'immaginario è l'insieme delle produzioni di una funzione mentale (l'immaginazione), che appartiene al registro della *riproduzione* - ha il potere di far rivivere percezioni già provate - e a quello della *creazione* – ci permette di formare immagini secondo combinazioni inedite.

L'immaginario si articola secondo una dimensione legata al desiderio (il *principio di piacere*) e al senso di possibilità: “senza immaginario, non esiste progetto, sogno da realizzare, utopia, mondo da costruire” (Enriquez, 1972). L'immaginario non è solo illusione ingannevole, ma permette di “fecondare il reale”.

Si potrebbe dire che oggi abbiamo bisogno di riattivare l'immaginario. Non solo: avendo a cuore la necessità di nuove capacità responsive e collaborative per far fronte alla complessità del mondo, abbiamo bisogno di riattivare **l'immaginario del Noi**. Ma qui abbiamo un nodo.

Nodo è il significato della parola *kruppa* (lingua celta e germanica), groppo, gruppo: il campo della psicologia lo dice fortemente, gruppo è uno stringere insieme, contrarre, agglomerare, intrecciare, un convergere di linee e di forze contrastanti, in tensione, tenute insieme con un atto in ingegno. La dimensione del gruppo, capace di strozzare ma anche di sostenere sfide e produrre forza, è stata a lungo studiata. Oggi forse è un po' meno di moda.

Alcuni autori sostengono che la **cultura di gruppo** è un'eredità del Novecento. La gruppoanalisi nata come sviluppo della psicoanalisi, l'ideale della solidarietà dopo le disastrose esperienze delle guerre “mondiali”, poi l'idealizzazione del gruppo di matrice anti-autoritaria e anti-istituzionale del '68, l'ideale stesso della democrazia del '900 non può prescindere dal valore della priorità anti-individualista del dialogo e della scelta condivisa gruppalmente. Tempi di collaborazione, attraverso il gruppo. Poi le gruppalità si ammalano o si svuotano (la rappresentanza sindacale, l'assemblearismo, i decreti delegati ecc.), da movimento diventano istituzione (Alba et al 2021).

Appaiono decisamente lontani i tempi in cui Gaber recitava “Libertà è partecipazione!”. Oggi si direbbe “Libertà è non avere legami/vincoli!”

Il gruppo presenta rischi (oggi ancora di più).

Se tanto ci vuole per creare il legame (per creare un gruppo), viceversa ci vuole pochissimo per scioglierlo. Ce lo ha insegnato Bauman, nella liquidità delle relazioni, e da qui il timore, la sfiducia, la paura del perdere, dentro il legame.

La domanda della nostra epoca è il riconoscimento. C'è una richiesta di riconoscimento infinita. Avendo molte meno appartenenze ideologiche e familiari c'è bisogno che l'altro ti dica continuamente chi sei. Se il gruppo mi dà riconoscimento mi va bene, altrimenti vado a cercare un altro gruppo. L'appartenenza viene utilizzata più in modo difensivo che costruttivo.



Un'altra forma di riconoscimento è la produzione continua di attività e di progetti che rendano un gruppo visibile. Ma le tante progettualità rischiano spesso di servire come forme di autocelebrazione. La forte performatività attesa toglie spazi di sosta per il pensiero.

Un altro rischio che mina l'investimento sul gruppo è la continua ricerca del grande eroe, il grande leader: è come se tutti cercassero la figura chiave che rappresenta tutti, con cui identificarsi. Possiamo far a meno del gruppo se abbiamo qualcuno a cui riferirci che diventa il simbolo, l'elemento chiave a cui possiamo identificarci, tutto in positivo, e così si salta a piè pari il gruppo. Ma le forti leadership si consumano molto facilmente, presto non soddisfano più e cadono.

O è il caso di quando il grande fondatore di un gruppo lascia, e non si è lavorato sul passaggio generazionale e sulla forza del legame del gruppo: chi tiene il legame, chi garantisce la continuità dei valori?

Servono nuove attenzioni per **riportare fiducia alle relazioni sociali** che intrattiamo, nel gruppo e nella collaborazione.

(1) Le persone collaborano se sono pensate (e se si pensano) non come individui, ma come soggetti.

L'individuo è l'esemplare di una specie: puoi dirlo di un animale, di una pianta, di una persona, lo puoi contare. Il soggetto è qualcuno che conta, ha una storia, desideri, attese, una realtà psichica, relazionale, sociale. Per costruire collaborazione, occorre interagire con i soggetti. Interagire avendo in mente gli individui, è come immaginarsi di poterli collocare in modo coatto nell'assetto o nell'inquadramento che sembra migliore, il più adatto per realizzare un intervento. Ma in questo modo si mortificano le dimensioni creative, inventive mobilitanti delle persone e si finisce col mettere in moto soltanto progetti dentro strutture (organizzative, lavorative, ripetitive). E se togliessimo qualche progetto ogni tanto, e prestassimo attenzione alle storie e ai desideri delle persone con cui collaboriamo?

(2) Nel gruppo, un'attenzione importante è non concentrare lo sguardo sul promotore/leader, ma su chi segue (modelli recenti sottolineano la centratura sulla followership, più che sulla leadership). E' la seconda o la terza persona che seguono la prima, a creare un movimento, l'azione del gruppo. Il leader, da solo, resterebbe un solo e singolo. E se allora le persone venissero formate e sostenute ad accompagnare e a seguire?

(3) Il gruppo, per muovere collaborazione, va sostenuto nel suo capitale sociale (il sistema delle relazioni all'interno di un sistema, con la sua capacità di generare intersoggettività come spinta produttiva). Putnam parla di *'bonding capital'* e di *'bridging capital'* per distinguere due tipologie. Il capitale sociale che fa *'bonding'* è quell'insieme di relazioni e reti che rinforzano internamente un gruppo, creando un collante, rinforzando identità e legami interni (Putnam, 2000). Nell'interno, serve attivare uno scambio, perchè il pensiero è relazionale, e se non c'è scambio e relazione, non c'è pensiero e investimento (Kaneklin, 2021). Ma attenzione ai confini rigidi, che offrono sicurezza ma anche costruiscono difese, alimentando paura e reazioni rispetto a ciò che accade al di fuori di essi.



Il capitale sociale che fa ‘bridging’, ossia crea ponti, è quello che apre reti e relazioni verso l'esterno, aggregando e tenendo insieme persone, interlocutori e raggruppamenti di diversi gruppi sociali. A volte la percezione è che la rete possa creare dispersione e perdita di coesione interna, ma curare questa funzione connettiva è importante per non chiudere il gruppo su singoli progetti (rifugi autocelebrativi), per non incappare in dinamiche competitive, e consentirgli di allargare l'orizzonte attraverso e oltre i confini, scambiando visioni, competenze, risorse, interpretazioni sulla realtà. Quanto “andiamo in visita”, in gruppi o associazioni diverse dalle nostre, per conoscere le realtà degli altri...e quanto accogliamo altri tra noi, svelandoci e prestandoci allo scambio?

Quanto nei gruppi prestiamo attenzione al giusto equilibrio tra bonding capital e bridging capital?

(4) La collaborazione si alimenta prestando attenzione alla narrazione che facciamo delle situazioni, dei processi. Nel mondo di oggi la narrazione di quanto succede è decisiva, per aprire scenari di diffidenza o spalancare porte di curiosità e fiducia. Raccontare le buone pratiche. Raccontare le nuove storie possibili. Agire la consapevolezza del portare valori contro-corrente.

Per pratiche di relazione differenti va scambiata più conoscenza, va rafforzata la coesione nell'agire “tra” e “inter” portando l'ascolto porta a porta, attraversando i confini e stando sul confine, alimentando i dialoghi intergenerazionali, immaginando nuove identità in dialogo, valorizzando l'autenticità e la vulnerabilità dell'altro e nostra come elementi importanti della collaborazione.

Infine, tessere reti e costruire ponti di relazione e collaborazione significa intraprendere e sviluppare **processi di riflessività critica** (Cunliffe, 2002), ovvero processi che aiutino a mettere in discussione i propri assunti e le proprie rappresentazioni sedimentate, capovolgendo immaginari e tornando a un nuovo pensabile e desiderabile.

*“e se non fosse come ho sempre guardato...?”*

*“E se immaginassi che tu hai ragione?”*

*“e se ...?”*

## Bibliografia

Alba, Corino, Di Stefano, Profita, Ruvolo, 2021. Dov'è finito il gruppo? in Plexus, Rivista del Laboratorio di Gruppoanalisi



- Dubost, 2010. Dizionario di Psicosociologia. Raffaello Cortina Editore
- Cunliffe, 2017. Il Management. Raffaello Cortina Editore
- Enriquez, 1972. Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations. In *Connexions*, 3, pp.65-93
- Giaccardi e Magatti, 2023. Generare Libertà. Il Mulino
- Kaneklin, 2021. Dov'è finito il gruppo? in *Plexus*, Rivista del Laboratorio di Gruppoanalisi
- Manoukian, 2013. Spunti Volume 16- Rivista dello Studio di Analisi Psicosociologica (StudioAPS)
- Murgia, 2019. Noi siamo Tempesta. Salani Editore
- Putnam, 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Touchstone Books, New York