

Morlacchi Editore

LA RETE

Ricerca/Pedagogia

Collana diretta da Gaetano Mollo

È costituendo reti relazionali che si può comprendere.

È creando reti concettuali che si può conoscere.

È costruendo reti istituzionali che si può crescere.

La riflessione umana si arricchisce, se si scoprono nessi fra ambiti di sapere relazionabili, convergenti sull'educazione e sulla formazione. A questo serve il produrre reti di pensiero, intrecciate dalla comune intenzionalità di considerare ciò che possa consentire all'umanità di crescere, rinnovarsi e migliorare. Con questa collana s'intende indagare su tutti quei processi formativi, rivolti a generare consapevolezza ed evoluzione.

Comitato scientifico

Giuseppe Bertagna, Sante Bucci, Loretta Fabbri,
Floriana Falcinelli, Riccardo Pagano, Cesare Rivoltella,
Bruno Rossi, Miguel Zabalza.

Prima edizione: 2012

Impaginazione: Agnese Tomassetti

Il testo è stato revisionato e corretto con la preziosa collaborazione del dott. **Alessandro Trasimeni**, conduttore e autore di programmi radiofonici RAI e televisivi, ideatore di convegni e docente in corsi di formazione, nonché coautore del libro *Voglia di essere*. Assieme a lui saranno condotti gli “**Incontri di San Felice**”, corsi di formazione etico-politica, di cui questo libro costituisce un punto di riferimento e uno strumento metodologico.

ISBN: 978-88-6074-509-5

copyright © 2012 by Morlacchi Editore, Perugia.

Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata.

editore@morlacchilibri.com | www.morlacchilibri.com

Stampato nel mese di ottobre 2012 da Digital Print-Service, Segrate, Milano.

Gaetano Mollo

La Civiltà della Cooperazione

*Un modello di rinnovamento
per una leadership etica*

Illustrazioni di
Francesco Allegrucci

Morlacchi Editore

A Maddalena e Paolo

Indice

<i>Prologo</i>	13
<i>Premessa</i>	21

PARTE PRIMA

Capitolo I	
IL RINNOVAMENTO SOCIALE	31
1.1 Il modello del rinnovamento	33
1.2 La formazione sociale	37
1.3 La formazione permanente	47
1.4 Il senso critico	53
1.5 La tensione etica	65
1.6 La cultura dell'essere	79
1.7 La voglia di partecipazione	83
Capitolo II	
LA LEADERSHIP ETICA	89
2.1 La progettazione sociale	91
2.2 Le competenze sociali	95
2.3 Il modello cooperativo	105
2.4 Il leader etico	115
2.5 La coscienza transpersonale	125

Capitolo III

LA VITA COOPERATIVA

3.1 I valori della post-modernità	137
3.2 Il paradigma del cooperare	145
3.3 L'economia della reciprocità	153
3.4 L'etica del lavoro	165
3.5 Educare alla convivenza	173
3.6 La ricerca dell'equità	185
3.7 Il principio della trasparenza	193

PARTE SECONDA

Gli strumenti metodologici

I - Il valore del gruppo	201
II - La forza del dialogare	207
III - La comunicazione sociale	213
IV - La relazione d'aiuto	217
V - Il manager sociale	229
VI - Il problem solving gestionale	235
VII - L'arte del coaching	243
Epilogo	249
Bibliografia di riferimento	255

*“Pesca nel vecchio
troverai il nuovo”*

G. Verdi

*“L'Europa deve perseguire un modello di organizzazione sociale,
con una sua struttura e delle leggi proprie,
che sia un modello aperto a tutte le dimensioni della persona umana.*

*Un'Europa, cioè, che non si limiti
soltanto a sottostare agli imperativi della finanza
e alle regole del mercato e non riconosca
come unica dinamica vitale solo quella della concorrenza
nella produzione dei beni di consumo.*

*Soprattutto: il valore di quel sapere che comporta ragionare
e analizzare, argomentare e dimostrare,
chiedersi il perché sia dei principi alla base della tecnica e della scienza
sia dell'esistenza umana, riflettere sulla storia delle idee, delle culture
e delle fedi religiose, che hanno segnato il cammino dell'intera storia umana”*

Plus-Ramon Tragan



LE TRIADI CONCETTUALI

FORMAZIONE:	FINALITÀ	FUNZIONI	FORME
INDIVIDUALISMO:	INDIFFERENZA	IRRIVERENZA	IMPAZIENZA
DECADENZA:	DISINTERESSE	DISAFFEZIONE	DISIMPEGNO
MOTIVAZIONE:	MODELLO	MOVENTE	MISSIONE
COMPRENSIONE:	CONDIVISIONE	COMPARTECIPAZIONE	CORRESPONSABILITÀ
PARTECIPAZIONE:	PASSIONE	PIACERE	PREOCCUPAZIONE
SACRIFICIO:	SFORZO	SOFFERENZA	SODDISFAZIONE
RESPONSABILITÀ:	RELAZIONE	RISPETTO	RECIPROCIÀ
GRATUITÀ:	GENEROSITÀ	GIUSTO	GIOIA

Prologo

“Nessuno mette vino nuovo
negli otri vecchi;
altrimenti il vino nuovo
farà scoppiare gli otri e si verserà,
mentre gli otri andranno perduti.
Il vino nuovo va messo in otri nuovi”

Luca, 5,33-39

La nostra è un'epoca di **crisi**. Nel mondo occidentale, maggiormente nel vecchio continente, si avverte la crisi economica come difficoltà a mantenere i livelli di vita e occupazionali raggiunti. È evidente, oramai, anche la crisi politica, che si manifesta essenzialmente come mancanza di fiducia e affidabilità nel sistema dell'amministrazione di tutto ciò che costituisce il bene pubblico.

Se poi, cerchiamo di scavare un po' in profondità, ci si accorge di una crisi morale pervasiva e profonda, rispetto alla quale la tipica reazione di massa sembra essere quella della rassegnazione e dello scetticismo. In particolare, in alcuni ambiti si è diffuso il **sistema della corruzione**, all'interno del quale le meschine pratiche della raccomandazione, del clientelismo e del nepotismo sono diventate giustificate, se non proprio normali. Nelle alte sfere le *lobby* e i poteri trasversali operano quasi esclusivamente per i loro interessi, al servizio di un capitale e di un benessere individuale, o di gruppi di potere, che non tiene più conto del bene comune e della collettività nel suo insieme.

Come in ogni epoca di transizione – e la nostra chiaramente lo è – s'incolpa la **crisi dei valori** di ciò che può apparire come decadenza morale e degrado socio-culturale. In realtà, tale situazione si presenta diversamente, secondo il punto di vista che si adotta. Così, si può parlare di crescente individualismo o di mancanza d'ideali, di valori contraddittori o di valori egocentrici, di brama di avere o di assenza di autorità¹.

1. Cfr. G. Mollo, *A scuola di valori*, Porziuncola, Assisi 1986, pp. 15-20.

Di fatto, stiamo vivendo un'epoca di passaggio e di trasformazione, feconda di visioni e foriera di prospettive, anche se con tante incertezze e preoccupazioni. È questo il vero volto della crisi, quello che ci permette di guardare in faccia la realtà, poiché “**krìsis**” significa giudicare e discernere. Senza discernere non si può giudicare, senza giudicare non si può capire, senza capire non si possono raddrizzare i comportamenti errati, senza raddrizzare i comportamenti errati non si può uscire dalla crisi. In tal senso la crisi appare benefica, per operare questa correzione di tutti quei comportamenti incoscienti e irresponsabili che l'hanno prodotta.

Questo è il tempo per giudicare sull'origine della crisi e sulle responsabilità, per andare alle **vere cause** e quindi apportare i correttivi e le riforme necessarie, mettendo alla prova la consistenza di gerarchie di valori e quadri di riferimento, ma anche competenze sociali e professionali. Ciò che si deve considerare preliminarmente – sia a livello economico che socio-culturale – è che:

Le cause sono gli effetti e gli effetti sono le cause.

Questo sia a livello microsociale che sociale. Da qui, la consapevolezza, basilare per dar origine a **nuove cause** di rinnovamento etico-sociale.

In tal senso, la crisi è un'opportunità: l'**opportunità** di cambiamento e rinnovamento. Cambiamento di modello socio-economico, rinnovamento di modi di essere e di relazionarsi agli altri e al mondo. Quella che è stata la grande trasformazione della fine del Medioevo, che ha portato all'emergere e al costituirsi dello Stato-nazione, e con esso al libero scambio², sta oggi diventando la “**società della rete**”, dove i confini sono travalicati in un'immediata compresenza delle informazioni e delle relazioni sociali tramite *Internet*³. Per questo – seguendo

2. Cfr. J. Rifkin, *La civiltà dell'empatia*, tr. it., Mondadori, Milano 2011, pp. 267-277.

3. Secondo una ricerca americana, *Internet* facilita la rivelazione personale e una maggiore espressione di sé, in forza dell'assenza di tutte le barriere fisiche e psicologiche. Inoltre, aiuta a essere più tolleranti verso tutto e verso tutti, aumentando il livello di rispetto e amore per tutte le creature del pianeta (K. McKenna - A. Green et al., *Relationship Formation on the Internet: What's the Big Attraction?*, in “Journal of Social Issues”, LVIII, 1, 2002, p. 10).

in questo l'acuta analisi di Jeremy Rifkin – lo Stato-nazione non è più adatto a rispondere alle esigenze della **Terza rivoluzione industriale**, per una regolazione della gestione di un regime energetico di portata geosferica:

Quello che va rilevato – limitando l'attenzione all'aspetto morale – è l'avvertire che l'individualismo sembra esser diventato un atteggiamento mentale di massa, dove, in nome del tornaconto individuale e del successo personale, tutto sembra esser diventato lecito e giustificato. È ciò che temeva già William Kilpatrick, nella prima metà del secolo scorso, identificato nel “**sistema di competizione per i profitti**”, caratterizzato da tre deleteri atteggiamenti: la mancanza di senso civico, il successo come fine sociale e la pretesa di voler ottenere qualcosa gratuitamente⁴.

Tutto sembra esser diventato un atteggiamento generalizzato e condiviso senza alcun ritegno. Tre pretese che costituiscono le condizioni di ogni tipo di corruzione.

*Quando un popolo – e soprattutto la sua classe dirigente – si corrompe, bisogna ricostituire prima di tutto la base morale e i principi ideali di una **nuova leadership**, che possano fungere da modello di riferimento civico e morale per tutti i cittadini, come indicazione di valore e sprone evolutivo.*

Teniamo presente, oggi, l'ulteriore difficoltà – che tuttavia si sta trasformando in notevole vantaggio – di vivere in un mondo di comunicazione elettronica, dove soggetti e oggetti cedono il posto a nodi e reti, ma soprattutto funzioni e strutture sono sostituite da processi.

Tutto ciò sta portando alla profonda trasformazione da un **modello fordista** – caratterizzato essenzialmente dalla distanza fra dirigenti e dipendenti, dalla conoscenza in sé, dall'economia, dalla produzione, dall'omogeneità, dalla materialità, dai partiti, da strutture chiuse – a un **modello postmoderno** – connotato dalla partecipazione, dalla comunicazione, dalla cultura, dal consumo consapevole, dalla diversità, dai movimenti, da strutture aperte e flessibili, dalla spiritualità.

4. Cfr. W. Kilpatrick, *Educazione e crisi sociale*, tr. it., La Nuova Italia, Firenze 1974, pp. 22.

Alla base di tale profondo cambiamento c'è la **rivoluzione della piramide** di ciò che costituisce il rapporto fra la domanda e l'offerta socio-culturale: le persone che prima erano situate e considerate sempre alla base, come diretti interessati, ora stanno per ritrovarsi poco a poco all'apice, mentre gli esperti della programmazione si stanno situando in basso, per realizzare interventi secondo i *desiderata* degli utenti. Questo significa considerare e porre la **classe dirigente** di un paese a supporto e servizio delle persone e delle comunità, per la loro crescita e per la loro evoluzione⁵. Si pensi ai cittadini in generale e alle esigenze dei bambini, degli anziani, delle famiglie, degli studenti, dei lavoratori, dei malati, dei turisti in particolare.

La **voglia di rinnovamento** e di pulizia morale di molti – ma soprattutto della stragrande maggioranza dei giovani – lo chiede e lo impone come prioritario e imprescindibile dovere morale. A livello di massa ci si sta rendendo conto di ciò che negli anni Sessanta sosteneva Pietro Ubaldi, che se il grande peccato del passato era l'ingiustizia e la violenza sul piano fisico, quello del presente è la menzogna e la violenza sul piano economico e mentale.

*Il nuovo modello planetario, è la **civiltà della cooperazione**, per la quale serve un **modello cooperativo**: la prima rappresenta un fine, di cui il secondo è l'imprescindibile mezzo.*

Non si tratta di un'utopia, ma di una realtà in divenire, di cui stiamo già rilevando e sperimentando le prime forme e modi. Tale tipo di civiltà rappresenta la necessaria confluenza di un mondo interculturale e di quella che Jeremy Rifkin definisce e qualifica come **civiltà dell'empatia**.

Verso tale orizzonte ci si deve muovere, per dare un senso di più ampio respiro all'impegno sociale e una progettualità di lunga gittata all'azione politica. Una **leadership autentica** deve potersi ispirare a tali dimensioni di valore, di là dei contesti culturali, per una convergenza di collaborazione sia sul piano economico che socio-culturale.

A tal fine, non si tratta, in verità, di prospettare un impossibile progetto risolutivo né di sollecitare un improponibile intervento di potere. S'intende solo presentare, con **sguardo interdisciplinare**, una

5. Cfr. C. Cipollini, *La mano complessa*, ETS, Pisa 2011, pp. 12, 141.

ricognizione ampia di ciò che dovrebbe legare e unire – in una progettualità etico-sociale – tutti coloro che sono onestamente preoccupati del nostro avvenire, al centro l'autentico desiderio e intenzione di rinnovamento.

È necessario lavorare assieme fra ricercatori e operatori sul campo, animati da un genuino **spirito di collaborazione**. La mèta è la comprensione sempre più dettagliata dei modi d'apprendimento delle persone in situazioni di vita e di lavoro⁶.

Il punto di riferimento, per un **rinnovamento sociale**, è quello di una diffusa ed efficace **formazione etica**, costruita attraverso le relazioni umane e la partecipazione alla gestione delle istituzioni sociali: dalla famiglia alla scuola, dall'università ai centri culturali, dagli enti pubblici alle imprese. Va costituito un **sistema aperto** e dinamico di **rinnovamento etico**.

A tale scopo, questo testo intende rappresentare un semplice strumento metodologico: un canovaccio di concetti e riferimenti, volto a sollecitare una riflessione etico-sociale. L'intento è offrire uno **strumento di raccordo** fra cognizioni di ambito filosofico, antropologico, psicologico, sociologico, pedagogico e metodologico, tutte convergenti in ciò che debba costituire una nuova **etica sociale**. Per questo, la condizione basilare è quella di riconsiderare il valore e la funzione di una disciplina come la **pedagogia sociale**, per rilevare alcune necessità formative e disegnare percorsi di genuini apprendimenti comportamentali.

Di un **sintetico quadro di riferimento** si tratta: un provocatorio quadro generale – corredato, tuttavia, anche da molteplici puntualizzazioni e delucidazioni tecniche – all'interno delle quali poter inserire ulteriori conoscenze, riflessioni e soprattutto esperienze di ambito sociologico, psicologico, pedagogico e umano. Può, in tal senso, costituire un iniziale *iter* rinnovativo, sul quale poter ricamare i disegni di una rinnovata politica, per l'uomo dell'epoca della Terza rivoluzione industriale.

Ciò che questo scritto rappresenta è il tentativo di offrire, soprattutto ai giovani studiosi, un'**intersezione** fra diversi ambiti di sapere –

6. Cfr. R. K. Sawyer, *Ottimizzare l'apprendimento: implicazioni provenienti dalla ricerca sulle scienze dell'apprendimento*, tr. it., in "Apprendere e innovare", Il Mulino, Bologna 2011, p. 101.

di solito presentati distinti, ognuno nel corrispettivo settore scientifico d'appartenenza –, con l'intento d'individuare nodi concettuali, proporre nessi logici, offrire metodologie di lavoro. Fritjof Capra sostiene che gli sviluppi più fruttuosi provengono dai **punti d'interferenza** tra diverse linee di pensiero.

Non si tratta tanto di un indebito e pericoloso sincretismo – dove tutto è accolto senza alcun vaglio critico – quanto di un produttivo **sinergismo**, dove si possano costituire **reti strutturali** arricchenti. Tutto ciò per delineare **prospettive ideali** accanto ad **apprendimenti tecnici**, producendo sinergie di pensiero e di azione, eticamente pregnanti e rilevanti.

In tale prospettiva il testo è distinto in due parti. La prima parte è teorica, come delineazione di un nuovo modello sociale di una leadership etica. La seconda parte è pratica, quale descrizione di alcuni basilari strumenti metodologici, di cui devono essere in possesso tutti quelli che intendano porsi alla guida dell'indispensabile rinnovamento sociale.

Centri di formazione per un nuovo impegno sociale e politico potrebbero servirsene, per progettare corsi teorico-esperienziali e generare – anche attraverso confronti esistenziali e discussioni critiche – competenze sociali rinnovate.

Il modello del nuovo **leader etico** può scaturire da tali corsi di formazione socio-politici, costruiti dall'apporto in parallelo di esperienze di vita, riferimenti culturali, principi di valore e tecniche gestionali e comunicative.

Ciò che è importante è poter acquisire vari **registri socio-culturali**, da quello valoriale a quello comunicativo, sino a quello organizzativo. Da tale ampia gamma di atteggiamenti può scaturire una leadership che non cada nelle opposte tentazioni dell'ideologismo e del tecnicismo.

L'**ideologismo** è da ravvisarsi nello sguardo con un solo occhio, quello del proprio punto di vista culturale, senza riuscire a decentrarsi, per vedere il mondo anche dall'altro punto di vista, quello del diverso, del distante e del difforme⁷.

7. Il termine "*ideologia*" – coniato da Destruitt de Tracy nel 1801, come analisi delle sensazioni e delle idee – cominciò a essere assunto nella sua accezione moderna a fine Ottocento, quale dottrina avente più o meno validità oggettiva, mantenuta da gli interessi di coloro che se ne servono e giovano.

Il **tecnicismo** costituisce la riduzione della professionalità a una serie di prestazioni senz'anima e senza tenere presente particolarità di ambienti e unicità di persone e comunità.

Ci sembra più adeguata un'iniziale **posizione ideazionalista** – come ci aiuta a considerare anche Pitirim Sorokin⁸ – seguendo la quale – diversamente da una cultura idealista e da una cultura sensista – la conoscenza è possibile essenzialmente attraverso l'intuizione, pur non negando l'importante funzione delle percezioni sensoriali e quella del processo di concettualizzazione delle idee.

Su tale **piattaforma di base**, avente la caratteristica di un approccio transdisciplinare, per affrontare – così come inteso da Edgar Morin – problemi complessi, potrà edificarsi un nuovo paradigma etico-sociale. Tramite esso si possono delineare le condizioni per una **nuova leadership**, scaturente da situazioni ambientali caratterizzate da autentiche relazioni interumane, ma soprattutto da ambienti ad alto tasso di eticità⁹. Tali situazioni si potranno costituire se ci saranno persone e comunità disposte a mettere in comune e in discussione esperienze professionali, principi teorici e riflessioni da condividere, con il preciso intento di farne sperimentazione di vita e maturazione personale e professionale.

A tal fine il testo può essere letto e studiato seguendo anche le “**triadi concettuali**”, che lo attraversano e che ne costituiscono una struttura trasversale, di là della successione dei vari capitoli. La “**rete concettuale**” delle “**triadi**” è stata posta per prima, come faro di riferimento in questa traversata che prende il largo dal problema della

8. Cfr. P. A. Sorokin, *Storia delle teorie sociologiche*, tr. it., vol. II, Città Nuova, Roma 1974 p. 228. Secondo Sorokin, la cultura occidentale, negli anni Trenta, è andata in crisi per via di un rilassamento della dimensione morale, effetto di un “*oscuramento spirituale*”, tale da richiedere una ricostruzione dell'umanità, che passi dalla condivisione dei problemi e dei dolori altrui. In tale prospettiva, l'educazione si presenta come la base dell'educazione sociale (cfr. P.A. Sorokin, *La mobilità sociale*, tr. it., Ed. di Comunità, Milano 1965, p. 194).

9. Urie Bronfenbrenner sostiene che è dall'interazione fra le diverse situazioni ambientali (microsistema, mesosistema, esosistema e macrosistema) – costituiti da schemi di attività, ruoli e funzioni –, che una persona può svilupparsi armonicamente, col partecipare a più situazioni ambientali, in cui è coinvolto attivamente (cfr. U. Bronfenbrenner, *Ecologia dello sviluppo umano*, tr. it., Il Mulino, Bologna 1986, pp. 54-55; 317-328).

formazione sociale, per varcare le colonne d'Ercole del nostro sistema sociale conosciuto.

La meta è verso le nuove terre della “*civiltà della cooperazione*”. Questo viaggio deve prendere le mosse dalle situazioni particolari del mondo del lavoro, dei servizi sociali e dell'amministrazione pubblica, per estendersi a migliorare il dialogo fra tutti i popoli.

La proposta riflessiva è quella che parte dalla super-triade della “**situazione**” – costituita dal concetto di formazione, da riferire all'individualismo e alla decadenza –, per passare alla super-triade della “**condizione**” – composta dalla motivazione, dalla comprensione e dalla partecipazione –, e quindi arrivare alla super-triade della “**risoluzione**” – costituita dal sacrificio, dalla responsabilità e dalla gratuità.

Tutto ciò richiede quell'**apertura mentale** capace di cercare e trovare le connessioni fra i tre diversi apporti della cultura scientifica, della cultura umanistica e delle nuove culture, per farne prospettive complementari. Da tale incontro potrà scaturire una nuova forma di civiltà, indispensabile per affrontare i problemi planetari che ci stanno angosciando e pressando.

A tutti gli uomini di buona volontà spetta l'intelligenza di sapersi ancorare nei porti sicuri della **conoscenza** e della **comprensione** e poi, col tempo propizio, il coraggio saper veleggiare anche di bolina verso nuovi lidi, con le tre vele triangolari del veliero della speranza: quella della forza d'animo, quella della cooperazione e quella delle competenze sociali.

E che la navigazione, dopo il riferimento alla luce del faro dei **valori di civiltà**, sappia orientarsi sulla stella polare dell'**eticità**, quando – a mare aperto – potrà sembrare di non avere altri punti fermi fra l'immensità del cielo dello spirito e la profondità del mare della vita.