

Creare il possibile

LUISS School of Government — XV anniversario

Lectio di Sr Alessandra Smerilli, FMA

Uno sguardo

Vorrei iniziare da un ricordo personale. Qualche anno fa mi trovavo in India, in una zona molto povera. Arrivammo in quella che veniva chiamata una casa: una sola stanza nella quale una famiglia dormiva, mangiava e viveva. Nonostante le condizioni estremamente difficili, l'accoglienza che ricevemmo fu straordinaria. Ci avevano aspettato, avevano preparato delle sedie per noi, erano sinceramente felici della nostra visita. Parlai a lungo con le donne della famiglia. Chiesi loro se si sentissero felici, quali fossero i loro desideri, quali speranze coltivassero per il futuro. Mi colpì il fatto che non sembrassero desiderare nulla per sé stesse, dicevano che erano felici: desideravano soltanto che i figli potessero avere una vita migliore della loro. Eppure, in mezzo a quel contesto, una bambina disse di voler diventare avvocato.

Ricordo un'altra domanda che mi fece e che non ho mai dimenticato: "Sorella, ma Roma è pulita?". Me lo chiedeva guardando ciò che la circondava. In quel momento compresi qualcosa di importante. Possiamo essere costretti a vivere nella povertà, possiamo nascere in contesti che limitano drasticamente le opportunità, possiamo perfino abituarci a condizioni ingiuste. Ma l'essere umano continua a essere attratto dalla bellezza, continua a desiderare qualcosa di più grande della situazione che vive. Quella bambina mi fece capire che il possibile nasce sempre da una tensione interiore che nessuna condizione materiale riesce del tutto a spegnere.

Ripensai allora alle riflessioni di Amartya Sen sulle preferenze adattive: quando non conosciamo alternative, rischiamo di considerare soddisfacente anche ciò che limita profondamente la nostra libertà. Ma la vita umana non è fatta per l'adattamento passivo. Esiste in ciascuno di noi una capacità di immaginare, di desiderare e di aspirare che precede ogni cambiamento economico e politico. È da lì che nasce il possibile.

Il problema: il possibile si è ristretto

Credo che una delle grandi sfide del nostro tempo sia proprio questa: stiamo progressivamente perdendo la capacità di immaginare possibilità nuove. Viviamo in società che dispongono di enormi strumenti tecnologici, scientifici e finanziari, eppure spesso sembrano incapaci di pensare un futuro diverso dal presente.

Abbiamo finito per confondere il realistico con l'esistente. Consideriamo possibile soltanto ciò che già conosciamo. In politica questo si traduce nella gestione dell'emergenza; in economia nella convinzione che alcuni meccanismi siano inevitabili; nelle organizzazioni nella tendenza a riprodurre modelli consolidati senza più interrogarsi sul loro significato.

Quando il possibile si restringe, anche il governo perde la sua dimensione più nobile. Governare non significa soltanto amministrare procedure, distribuire risorse o garantire il funzionamento delle istituzioni. Tutto questo è indispensabile, ma non basta. Governare significa orientare una società verso un futuro desiderabile: individuare spazi di sviluppo umano che ancora non esistono e creare le condizioni perché possano emergere.

In fondo, la crisi che attraversiamo non è soltanto economica, ambientale o geopolitica. È anche una crisi dell'immaginazione. E senza immaginazione non c'è riforma che tenga: si riesce ad amministrare il presente, ma non a generarne uno nuovo. È proprio qui che una scuola di governo trova il suo compito meno visibile e più decisivo: formare donne e uomini capaci di pensare oltre l'orizzonte dell'immediato, capaci di immaginare futuri possibili per le comunità che saranno chiamati a servire.

Come si crea il possibile: i territori eccedenti

La domanda allora diventa: dove nasce concretamente il possibile?

Se guardiamo alla storia, ci accorgiamo che le grandi innovazioni non sono nate semplicemente dall'espansione della logica economica esistente. Sono nate quando la società ha saputo attingere a risorse più profonde di quelle immediatamente misurabili.

Penso alle prime società di mutuo soccorso, alle cooperative, alle casse rurali nate nei territori più poveri d'Italia: non furono il mercato né lo Stato a generarle, ma comunità che si presero cura di un bisogno prima che qualcuno lo trasformasse in politica pubblica. L'Europa ha costruito alcune delle sue istituzioni più innovative proprio così, grazie a energie che provenivano dalla società civile, dalle famiglie, da ideali condivisi, da esperienze spirituali e religiose. Potremmo chiamare questi spazi "territori eccedenti": luoghi nei quali la persona agisce non soltanto perché conviene, ma perché riconosce un significato.

È il cuore della tradizione dell'economia civile italiana: le persone non sono mosse esclusivamente dall'interesse individuale. Esistono la reciprocità, la cura, la gratuità, la ricerca del bene comune. E sono spesso proprio queste dimensioni a generare le innovazioni più durature. Quando una società perde il contatto con questi territori, rischia di diventare efficiente ma non generativa: produce risultati, ma fatica a produrre futuro.

Il principio carismatico

Se i territori eccedenti ci dicono dove nasce il possibile, resta da capire attraverso chi esso entra nella storia. Qui entra in gioco una parola che a volte sembra distante dal linguaggio delle istituzioni: il carisma.

La storia ci mostra che molte delle innovazioni sociali più importanti sono nate da persone che hanno visto un'opportunità di bene prima che la vedessero le istituzioni. Penso a Benedetto da Norcia, a Francesco d'Assisi, ai fondatori degli ordini religiosi, ai frati che diedero vita ai Monti di Pietà per sottrarre i poveri all'usura: forme economiche e sociali completamente nuove, nate da uno sguardo prima che da un piano.

Max Weber descriveva il rapporto tra carisma e istituzione come una tensione permanente. Le istituzioni sono necessarie perché garantiscono continuità, stabilità e ordine. Ma il carisma è necessario perché introduce novità, apre strade che ancora non esistono, rompe le abitudini che rischiano di diventare gabbie. Le società più vitali sono quelle capaci di mantenere vivo questo dialogo tra stabilità e creatività. La buona governance non consiste nel soffocare la novità, ma nel creare le condizioni perché le intuizioni generative diventino patrimonio comune.

Una domanda ingenua: Jennifer Nedelsky

Il carisma non è però appannaggio dei soli fondatori. A volte il possibile si apre semplicemente quando qualcuno ha il coraggio di porre una domanda che sembra ingenua. È il caso di una proposta contemporanea che a prima vista appare irrealistica.

La filosofa e giurista Jennifer Nedelsky ha immaginato una diversa organizzazione del lavoro e della cura: che nessuno dedichi tutta la propria vita al lavoro retribuito e che nessuno sia esclusivamente responsabile del lavoro di cura. Dietro questa idea non c'è un'utopia astratta, ma una domanda molto concreta: siamo davvero sicuri che l'attuale organizzazione del tempo sia l'unica possibile?

Molte innovazioni sociali nascono proprio così. Qualcuno osserva una realtà consolidata e chiede: e se facessimo diversamente? La storia spesso procede attraverso queste domande. Le persone che creano il possibile non sono necessariamente quelle che prevedono il futuro: sono quelle che riescono a sottrarsi alla convinzione che il presente debba rimanere uguale a sé stesso.

Chi crea il possibile: dai margini, non solo dal centro

C'è un ultimo elemento, per me decisivo: il possibile raramente nasce soltanto dal centro.

Nella mia esperienza ho imparato che le innovazioni più interessanti emergono spesso dalle periferie, dai luoghi di fragilità, da coloro che sperimentano ogni giorno i limiti dell'ordine esistente. Papa Francesco ha richiamato con forza questo punto: gli scartati non devono essere

semplicemente i destinatari delle politiche pubbliche, ma protagonisti della costruzione del futuro. Non perché la povertà sia un valore in sé, ma perché chi vive una situazione di vulnerabilità sviluppa spesso una capacità di lettura della realtà che ad altri sfugge.

Una buona governance deve saper ascoltare queste voci. Deve costruire processi partecipativi reali. Deve considerare i cittadini non come utenti di servizi, ma come soggetti capaci di contribuire alla definizione del bene comune. Il compito delle istituzioni non è sostituirsi alle persone: è permettere alle persone di diventare protagoniste.

Il possibile come promessa

E così torno alla bambina incontrata in India.

Quella bambina non aveva bisogno di compassione. Aveva bisogno di opportunità: di una scuola, di istituzioni funzionanti, di una comunità capace di credere nel suo futuro. Aveva bisogno di qualcuno che prendesse sul serio il suo desiderio di diventare avvocato. Forse il possibile è proprio questo: il punto in cui un desiderio umano incontra condizioni che gli consentono di svilupparsi.

Anche la mia storia, in fondo, racconta qualcosa di simile. Ancora oggi c'è chi fatica a mettere insieme le parole "suora" ed "economista". Eppure la vita è piena di incontri tra mondi che sembravano inconciliabili. Ognuno di noi porta dentro di sé possibilità che nessuna categoria riesce a esaurire.

Per questo la speranza non coincide con l'ottimismo. L'ottimismo prevede che le cose andranno bene; la speranza decide di lavorare perché il bene abbia una possibilità reale di emergere. Forse è questo il significato più profondo del governare: non descrivere ciò che esiste, non amministrare soltanto l'eredità ricevuta, ma creare, insieme ad altri, le condizioni perché ciò che oggi appare soltanto possibile diventi un giorno realtà.

E non riesco a immaginare augurio migliore per una School of Government che celebra oggi i suoi primi quindici anni: continuare a formare persone capaci non soltanto di gestire il presente, ma di generare futuro.