

Seminario circolo Bateson – 9 maggio 2026

Contributo di Marco Cavedon – Coltivare il sociale

Noi, uomini e donne, pensiamo per metafore.

Troviamo concetti nuovi costruendoli a partire da quelli vecchi, combinandoli, spezzandoli, reinterprestandoli...

Costruiamo per analogie.

Il progresso non è facile. Non esiste metodologia per la scoperta.

Impariamo cercando a tentoni un delicato equilibrio tra cosa portare con noi e cosa lasciare indietro.

Queste non sono parole mie, sono di Carlo Rovelli, uno dei maggiori fisici italiani.

Mi sembra una descrizione molto precisa di quello che facciamo quando cerchiamo di capire in modo nuovo le cose che vediamo.

E, in effetti, anche nel lavoro che sto portando avanti — che riguarda i processi di cambiamento nei sistemi sociali — a un certo punto mi sono trovato a fare esattamente questo:
prendere qualcosa da un altro ambito, portarlo con me, e provare a usarlo per vedere meglio.

Perché lavorando per molti anni in contatto con contesti sociali molto concreti — mense per i poveri, doposcuola, comunità di accoglienza, empori solidali ... — mi sono trovato più volte di fronte, direttamente o per racconto, a casi come questo:

*In una mensa, da anni, tutto funziona:
le persone arrivano, mangiano, ringraziano e vanno via.*

*Un giorno una volontaria comincia a fare una cosa:
si siede al tavolo con qualcuno.*

Non sempre. Non con tutti.

*Dopo qualche settimana, ci si accorge che qualcosa sta cambiando:
alcune persone cominciano a fermarsi un po' di più,
qualcuno torna più spesso*

Altri volontari siedono al tavolo

Qualcuno comincia a chiedere se può dare una mano

Cosa è cambiato?

Non è cambiato il cibo,
non sono aumentati i volontari,
non ci sono nuovi progetti.

Eppure qualcosa si è mosso

E allora la domanda è: *perché, a parità di risorse e di condizioni, in alcuni casi succede qualcosa... e a volte non succede nulla?*

Non grandi cambiamenti.
Piccoli spostamenti, che però mettono in moto processi.

Ma la cosa che mi colpiva è che questi cambiamenti non erano spiegabili né con la quantità di risorse, né con la qualità dei progetti, né con le professionalità degli operatori....

Allora ho iniziato a pensare che ci fosse qualcosa di sbagliato nel modo in cui descriviamo questi processi (e nel modo in cui si costruiscono le progettazioni sociali, i bandi, ecc.)

Se prendiamo sul serio questa ipotesi,
la questione non è più **'quali risorse servono'**,
ma **'come si generano le condizioni che rendono trasformative le risorse presenti'**.

Non qualcosa di esterno al pensiero sistemico, ma qualcosa che riguarda le condizioni attraverso cui un sistema può trasformarsi.

Non più fare azioni per cambiare, ma creare le condizioni perché i cambiamenti si sviluppino.

Non più ingegneri, ma coltivatori.

Perché se anche nelle scienze più 'dure' usiamo immagini per pensare, come ci insegna Rovelli, la questione allora non è se usare metafore, ma capire quali metafore ci permettono di vedere con uno sguardo diverso le cose che non capiamo.

Allora, quali metafore usare?

Nel libro "Coltivare il sociale" io propongo cinque metafore da "smontare": dal darwinismo al determinismo lineare, all'atomismo, ecc. per mettere in luce che nel nostro pensiero istintivo e profondo stiamo tenendo in vita delle acquisizioni **non più valide!** La scienza le ha superate.

Perché (e qui c'è un grosso pasticcio, dovuto forse anche al periodo della pandemia) **la scienza non è verità, la scienza è ricerca**. E i risultati della ricerca sono provvisori! Certo, la scienza dice quello che sappiamo, oggi, su un fenomeno, ma va avanti, e noi, nelle metafore scientifiche siamo rimasti a Newton, a Galilei.

Cosa ci dice la scienza della seconda metà del XX secolo?

Gregory Bateson ci dice che la relazione ci precede. *"Ciò che chiamiamo 'cose' sono in realtà schemi di relazione."*

Niklas Luhmann afferma che i sistemi sociali non sono fatti di individui, ma di comunicazioni, sono reti di comunicazioni.

Carlo Rovelli ci dice che *"La nostra realtà sociale non è fatta di individui, classi, Stati e nazioni. È fatta del tessuto delle relazioni fra queste entità."*

L'interpretazione relazionale della meccanica quantistica ci dice che *“le particelle non sono cose, ma possibilità, e non possibilità di cose, ma di relazioni.”*

I neuroni specchio ci dicono che *“le identità non sono dati primari, ma emergono da processi di interazione ricorsiva”*

In generale, tutti ci dicono che nei sistemi complessi, ciò che chiamiamo elementi non preesistono alle relazioni, ma emergono da processi di interazione che si stabilizzano nel tempo. Le diverse scienze, dalla biologia alla sociologia, dalla fisica alla psicologia, non fanno che declinare, ciascuna nel proprio ambito, questa priorità dei processi sulle entità.

Le nostre descrizioni dei sistemi sociali richiedono modelli relazionali e metafore adeguate

Dove è la difficoltà? Se, come dicevamo all'inizio, noi pensiamo per metafore, **oggi non abbiamo buone metafore** per descrivere il mondo in questo nuovo paradigma. Le metafore hanno bisogno di tempo, per costruirsi e affermarsi ed evidentemente è troppo presto.

È da qui che nasce il mio tentativo di usare le modalità di trasformazione che avvengono nei sistemi viventi per tentare di capire le trasformazioni dei sistemi sociali. Usare, quindi, come modello la cellula eucariota e come agente trasformativo la categoria degli enzimi.

Se usiamo questa parola — “enzimi” — non è per fare solo una metafora suggestiva.

È piuttosto un tentativo di nominare qualcosa di molto concreto. Una congruenza morfologica.

Nella cellula, come sappiamo, le risorse entrano, l'energia è disponibile, ma senza enzimi le reazioni non avvengono.

Cosa fanno gli enzimi?

Gli enzimi non aggiungono energia,
ma rendono possibile che ciò che c'è si trasformi.

Abbassano una soglia.

E questa è la cosa decisiva.

Ecco, quello che ho iniziato a osservare nei contesti sociali è qualcosa di molto simile.

Le risorse possono esserci:
cibo, spazi, operatori, volontari.

Ma questo non basta a produrre trasformazioni.

Perché tra ciò che c'è e ciò che potrebbe accadere
c'è sempre una soglia.

E questa soglia, spesso, resta invisibile, ma invalicabile.

Allora la domanda diventa:
che cosa permette di superarla?

La mia ipotesi è che esistano, anche nei sistemi sociali,
degli elementi delle relazioni, poco visibili, difficili da formalizzare
che funzionano come enzimi:

non producono direttamente il cambiamento,
ma lo rendono possibile.

Se torniamo all'esempio della mensa

Non è il gesto in sé a fare la differenza

Quello che cambia è qualcosa di più sottile.

Cambia la forma della relazione.

Un gesto minimo — sedersi accanto, condividere uno spazio —
modifica la configurazione dell'interazione.

E questa modifica, pur essendo piccola,
apre possibilità che prima non erano accessibili.

È come se si rendessero possibili incontri diversi,
connessioni che prima non avvenivano.

In questo senso, la trasformazione non dipende da un aumento di energia,
ma da una variazione nella forma.

Ed è qui che, per me, diventa utile tornare all'immagine degli enzimi.

Perché anche lì non è la quantità a fare la differenza,
ma la configurazione che rende possibile l'incontro.

Gli enzimi, potremmo dire, sono forme che aprono possibilità di trasformazione.

Se proviamo a leggere così anche i contesti sociali,
allora possiamo iniziare a riconoscere elementi analoghi:

non cause dirette del cambiamento,
ma condizioni che lo rendono possibile.

E, tra questi, uno in particolare emerge con una certa costanza.

Non sempre è presente,
non è mai garantito,
ma quando c'è modifica profondamente ciò che può accadere.

Questo elemento è **la fiducia**.

Non come valore.

Non come atteggiamento.

Ma **come forma della relazione.**"

una configurazione che rende possibili certi incontri
e ne impedisce altri.

In questo senso, la fiducia può essere pensata
come una sorta di enzima sociale primario:

non produce direttamente il cambiamento,
ma abbassa la soglia che lo rende possibile.

E allora forse forse il punto non è usare metafore,
ma costruire metafore che ci permettano di vedere
queste condizioni invisibili.

E imparare a riconoscerle e a coltivarle.

Perché è lì che si gioca la possibilità di cambiare

i sistemi sociali e, soprattutto,

di continuare a credere che questo mondo pieno di guerre e di ingiustizie
non sia l'unico possibile.

