

Dalla ricerca di eroi alla costruzione di progetti comunitari

Perché è importante cambiare narrazione

Giulia Galera, *Euricse*

Simone Baglioni, *Università degli Studi di Parma*

Del bisogno di eroi

La storia del passato, così come la cronaca quotidiana, pullula di storie di eroi che troneggiano nell'immaginario collettivo. Quello di eroi ed eroine è un bisogno antico, che riflette la necessità di costruire cognitivamente il mondo reale per mezzo di narrative che ci permettano di affidare ruoli e connotati chiari a singoli individui e gruppi sociali, soddisfacendo il nostro bisogno di certezze che affonda le radici tanto nella mitologia classica quanto nel pensiero cristiano e che sostengono la costruzione della nostra moralità culturale e senso dell'etica.

Si tratta però di un bisogno che è ancora largamente presente nelle società contemporanee, a dispetto dei progressi indotti dal processo di formazione del diritto moderno, che ha portato a distinguere in maniera netta tra ciò che è lecito e ciò che lecito non è. Questo processo non è infatti riuscito, se non in astratto attraverso artifici teorici, a superare la dimensione individualistica (Pisani, 2019). Di qui il perdurare del bisogno di eroi, che continua a essere percepito come rilevante perché offre un'efficace e facile via di fuga. Consente, talvolta inconsapevolmente, di banalizzare situazioni e fenomeni complessi, interpretarli in maniera funzionale alla nostra retorica e giustificare l'inazione.

Se l'obiettivo è però innescare profondi cambiamenti sociali all'insegna di una maggiore giustizia sociale e lotta alle profonde disuguaglianze del nostro tempo, allora non è di singoli eroi che si dovrebbe andare alla ricerca, ma di una diversa narrazione che faccia assegnamento sull'impegno autentico delle comunità. Comunità locali che sono sempre più chiamate a svolgere un ruolo rilevante nella costruzione sia di sistemi di welfare di prossimità, sia di nuovi modelli di produzione a larga partecipazione, in risposta a una pluralità di bisogni e sfide incompiute che spaziano dall'inclusione di persone vulnerabili fino alla gestione di beni comuni come la salute, il territorio, l'energia.¹

Quest'articolo prende le mosse da una convinzione di fondo. Nonostante il ruolo importante che svolgono nel generare benessere sociale, le comunità locali stentano ad essere riconosciute come protagoniste di un processo di cambiamento. Responsabile della loro scarsa visibilità e incisività non è solo l'insufficiente riconoscimento politico, ma anche una

narrazione incoerente di cui si fanno sovente portatrici anche le organizzazioni di terzo settore che gli interessi delle comunità promuovono. Una narrazione spesso incentrata sul culto di singole personalità che, mettendo in ombra l'ancoraggio comunitario, rischia di incrinare l'impatto generativo del terzo settore.

Dopo una riflessione sul perché bisognerebbe diffidare delle narrazioni idealizzate e sugli effetti del pathos degli eroi, l'articolo si sofferma su un caso specifico, quello di Agitu Ido Gudeta, assassinata sul finire del 2020 da un suo collaboratore. Quindi, prendendo le mosse da questa drammatica vicenda, gli autori si soffermano sulle ragioni che farebbero propendere per la sostituzione degli eroi con progetti collettivi, sollecitando le organizzazioni di terzo settore, *in primis*, a cambiare narrazione.

Pathos degli eroi

Gli esempi di persone, professionisti e politici che sono stati idealizzati in virtù di reali o presunti talenti o gesta sono molteplici e coinvolgono frange della società civile – sia conservatrici e reazionarie, sia progressiste – così come il mondo della politica. Eroi che, spesso in virtù di altrettante semplificazioni, da figure mitologiche sono stati di punto in bianco trasformati in demoni o in capri espiatori, lasciando volutamente in ombra la complessità dei contesti, le relazioni, le fragilità, le emozioni e i comportamenti, spesso controversi, che accompagnano ogni essere umano, sia nei momenti di gloria, sia in quelli più bui.

Nell'ambiente conservatore spicca la parabola di Vincenzo Muccioli, santificato negli anni '80 come salvatore di migliaia di giovani spezzati dall'eroina, e poi demonizzato dai mezzi di informazione, prescindendo da un'analisi approfondita della sua controversa iniziativa. Tra gli esempi di persone e professionisti che sono stati santificati e poi travolti da un'onda di retorica colpevolista vi sono gli infermieri e i medici, celebrati come supereroi allo scoppio della pandemia Covid-19, passati nel secondo lockdown ad essere additati come appestati e untori, quando non complici di una messa in scena.² Emblematico è anche il caso dei volontari, portati puntualmente alla ribalta della cronaca come angeli

¹ La nozione di bene comune fa riferimento all'insieme delle risorse necessarie allo sviluppo della persona ed all'esercizio dei suoi diritti fondamentali. Presuppone condizioni di eguaglianza nell'accesso o utilizzo degli stessi. Sul concetto

di beni comuni si rimanda ai lavori di E. Olstrom [tra cui: Olstrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge UK]. Nel sistema italiano una definizione di rife-

rimento è quella formulata dalla Commissione Rodotà nel 2008: "Cose che esprimono utilità funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali nonché al libero sviluppo della persona".

² <https://nti.apet118.it/home/>

durante catastrofi e crisi naturali, per poi svanire nel nulla in tempi non emergenziali, a dispetto del loro prezioso contributo quotidiano per migliorare la qualità della vita delle persone più vulnerabili.³ Con riferimento all'ambiente più militante e progressista si distingue Mimmo Lucano, ex sindaco di Riace, passato dall'essere innalzato a mito dell'accoglienza dalla stampa e dal sistema SPRAR, in virtù dell'esperienza pionieristica sperimentata dal suo Comune, a essere abbandonato e attaccato da una parte dei media. Il cambio di atteggiamento nei confronti di Lucano coincide con la controversa vicenda giudiziaria che lo vede coinvolto per favoreggiamento dell'immigrazione e per la gestione di progetti di accoglienza, dopo che il suo Comune è stato per anni pressato dal Viminale e dalla Prefettura affinché ospitasse un gran numero di richiedenti asilo, rifiutati da altri progetti di accoglienza (Procacci, 2021). Nel mondo della politica istituzionale primeggia l'attuale santificazione di Mario Draghi, acclamato come unico possibile salvatore di un Paese al collasso dopo essere stato considerato un simbolo dei poteri finanziari forti negli anni della crisi economica globale (Dominjanni, 2021).

Perché diffidare degli eroi?

Le ragioni che portano a diffidare degli eroi sono molteplici. I riflettori accesi esclusivamente sulla dimensione dell'eccellenza⁴ distolgono l'attenzione da tutto ciò che condiziona le azioni dell'eroe, come i contesti istituzionali e ambientali, incluso il bagaglio di risorse, non solo economiche ma anche sociali e culturali, su cui il singolo fa assegnamento. A influenzare i percorsi che portano alle presunte gesta eccezionali di chi viene incoronato come eroe, ci sono comunità e organizzazioni, più o meno coese, composte da una pluralità di individui che si relazionano tra di loro per contribuire, in base al ruolo ricoperto, al raggiungimento di obiettivi condivisi. Anche le scelte dell'imprenditore più autoritario e accentratore, sono condizionate dalle persone e dall'ambiente con cui è interconnesso. Il potenziale innovativo non è quindi un dono che gli dei fanno a pochi eletti (Barbera, 2021), ma un processo complesso che per essere compreso appieno presuppone un'analisi articolata, che ricomprende una pluralità di elementi economici, sociali e relazionali. Elementi che le analisi fondate sugli eroi nella maggior parte dei casi ignorano, riconducendo sovente il successo dell'iniziativa idealizzata esclusivamente a un'intuizione del singolo.

A fomentare una narrazione personalistica ha contribuito lo storytelling che ha fatto dell'innovazione il mantra dominante (Barbera, 2021). Responsabile è principalmente la retorica di stampo neoliberista, incentrata sul mito dell'imprenditore individuale, che ha assoggettato la maggior parte dei campi del sapere, arrivando a giustificare le disuguaglianze poiché conseguenti a un processo liberamente accettato dove ognuno ha pari opportunità di accesso al mercato e alla proprietà (Piketty, 2020). Di qui la riconversione del cittadino

in *homo oeconomicus*, orientato non più allo scambio come nel liberismo classico, bensì alla valorizzazione di sé stesso in quanto capitale umano (Dominjanni, 2017). Una parte della letteratura sul management del terzo settore ha introiettato questa logica, proiettandola nella figura eroica dell'imprenditore sociale (Waldron et al., 2016; Miller et al., 2012; Dacin et al., 2011; Short et al., 2009; Zahra et al., 2009; Bornstein, 2007; Martin, Osberg, 2007; Austin et al., 2006).⁵ Sottolineando il connubio tra tratti etici e competenze creative e leadership, che permetterebbero all'imprenditore sociale di assumersi i rischi necessari a raggiungere obiettivi sociali straordinari, questa letteratura ha trascurato i processi organizzativi e decisionali che sono alla base del funzionamento delle diverse organizzazioni (Petrella, Battesti, 2014).

Il culto degli eroi ha così contribuito ad allontanare l'attenzione da alcune caratteristiche precipue di associazioni e cooperative, tra cui *in primis* l'adozione di modelli di governo inclusivi ad ampia partecipazione, che dovrebbero favorire il coinvolgimento di una pluralità di portatori di interesse nei processi decisionali, in rappresentanza dei diversi gruppi sociali che abitano un territorio (Sacchetti, 2018; Borzaga e Galera, 2016; Borzaga e Sacchetti, 2015; Defourny e Borzaga, 2001).⁶ Ciò si verifica, ad esempio, quando una organizzazione di terzo settore costituita su basi democratiche, è identificata con il nome di un singolo eroe: un fondatore, un religioso che – anche quando non ricopra effettivamente cariche formali apicali – si riconosce come ispirazione e figura carismatica. Sono casi in cui talvolta il percorso di sviluppo dell'ente passa in secondo piano rispetto a quello di un singolo individuo il cui nome è di per sé evocativo dell'intera organizzazione.

Gli effetti delle narrazioni eroicizzate

L'immediata spendibilità comunicativa delle narrazioni fondate su figure eroiche spiega perché esse siano largamente preferite da una parte rilevante della politica, da molti osservatori e dalla quasi totalità degli operatori dell'informazione rispetto a studi analitici volti a comprendere i fenomeni sociali e a rendere conto ai cittadini e agli attori esterni delle scelte di policy compiute. Di qui l'incapacità di comprendere le problematiche che affliggono la società contemporanea e la proiezione artificiale in una figura erta a simbolo, non senza implicazioni negative.

Allontanano dall'individuazione di possibili soluzioni

Oltre a offuscare il contesto di appartenenza, la retorica dell'azione straordinaria allontana l'attenzione da quello che dovrebbe essere il corretto funzionamento di qualsiasi sistema, a livello macro, così come a livello micro. Nelle narrazioni incentrate sugli eroi non c'è spazio né per analisi valutative comparate, né tantomeno per riflessioni su come dovrebbe funzionare, ad esempio, un'organizzazione.

³ "Quanto vale il volontariato in Italia? Istat, CSV-net e FVP lanciano la prima sperimentazione del Manuale ILO sul lavoro volontario": <https://www.csvnet.it/csv/storia/144-notizie/1226-quanto-vale-il-volontariato-in-italia-istat-csvnet-e-fvp-lanciano-i-dati-della-prima-sperimentazione-italia->

na-del-manuale-ilo-sul-lavoro-volontario

⁴ Di qui l'elogio di chi ce la fa e "merita" (Piketty, 2020). Per un'analisi critica del "merito" si rimanda a Sandel (2020).

⁵ Con riferimento alle critiche si veda John McCusky (2018).

⁶ Modelli di governance che sono supportati da vincoli normativi o statutari – come il vincolo alla non distribuibilità degli utili (*non-profit distribution constraint*) e l'*asset lock* – pensati per garantire la sopravvivenza nel tempo dell'inclusività e dell'interesse generale perseguito.

Scoraggiando la correttezza analitica su temi di rilevanza pubblica e disincentivando qualsiasi tipo di studio volto a misurare l'efficacia di singole iniziative di welfare o il loro impatto sull'occupazione e il benessere della collettività, le narrazioni eroicizzate impediscono di indagare la realtà in maniera approfondita. Di conseguenza, non consentono di comprendere le implicazioni, non solo economiche ma anche in termini di efficacia, che sono connesse alle diverse soluzioni di policy.

La tendenza ad analizzare la realtà in maniera superficiale, spesso in nome di un'imperante "politica del fare", ci allontana quindi dall'individuazione di possibili soluzioni ai problemi che affliggono le società contemporanee. I riflettori accesi su una singola esperienza nel campo delle dipendenze hanno per molto tempo impedito un confronto serio sull'efficacia degli interventi di riabilitazione sperimentati dalle diverse realtà di accoglienza, non solo in termini di disintossicazione, ma anche di reinserimento nel tessuto sociale delle persone accolte. L'esaltazione della figura di Vincenzo Muccioli ha contribuito a trascurare negli anni '80 le oltre 300 iniziative di accoglienza di tossicodipendenti che in quegli stessi anni stavano sperimentando percorsi di riabilitazione alternativi basati sull'ascolto individuale, la responsabilità e la condivisione comunitaria. Realtà che, basandosi su uno scambio tra contributi volontari e competenze professionali (sociologici, psicologi, educatori, psichiatri, ecc.), prendevano le mosse a partire dall'esperienza di organizzazioni già radicate come il Gruppo Abele, San Benedetto al Porto e la Comunità di Capodarco, così come nuove esperienze, tra cui il Ceis, Exodus, Saman, Villa Maraini a Roma e la comunità Betania a Parma (De Facci, 2021). Tra le tante comunità di accoglienza e recupero nate tra gli anni '70 e '80, particolarmente interessante è quella trentina di Camparta, che è stata recentemente raccontata da alcuni dei suoi protagonisti. Promossa su iniziativa di uno psicoterapeuta d'impronta basagliana e animata da ideali libertari e comunitari, Camparta ha sperimentato un metodo di riabilitazione olistico, fondato su un percorso di ricerca interiore, confronto e rifondazione culturale a tutto campo (I ragazzi di Camparta, 2021).

La narrazione fortemente polarizzata tra posizioni idealizzate pro e anti migranti continua a impedire un'analisi rigorosa e sistematica del fenomeno migratorio che possa fornire utili indicazioni di policy su come andrebbe gestita l'accoglienza di richiedenti asilo e rifugiati entro una visione di sviluppo locale piuttosto che secondo una logica emergenziale. L'idealizzazione di Mimmo Lucano ha distolto l'attenzione dalle tante altre esperienze di accoglienza di cui l'Italia è ricca. Iniziative che, prendendo in alcuni casi ispirazione dall'iniziativa pionieristica di Riace, hanno saputo innescare processi di sviluppo a livello locale grazie ad una proficua collaborazione tra enti di terzo settore e enti locali (Galera, Borzaga, 2019; Lucano, 2020).

Coprendo le nefandezze e le carenze di un sistema sanitario al collasso, la celebrazione di medici e infermieri come angeli durante il primo lockdown ha ritardato una riflessione

quanto mai necessaria su come dovrebbe essere riformato il sistema sanitario per renderlo maggiormente in grado di gestire le attuali sfide socio-sanitarie, così come quelle all'orizzonte per effetto dell'allevamento industriale intensivo, del massiccio impiego di antibiotici in allevamento e dei cambiamenti climatici (Galera, 2020; Tamino, 2020).

A livello organizzativo, le narrazioni incentrate sull'azione straordinaria degli eroi imprenditori incoraggiano sistematicamente sia l'adozione di strumenti di management, sia l'adesione a culture organizzative che, svilendo la componente della partecipazione, indeboliscono la capacità del terzo settore di incidere a livello locale; e influenza, in modo negativo, pure le politiche, laddove, ad esempio nelle scelte di finanziamento, venga privilegiata l'idea "innovativa" rispetto alla capacità di costruire legami di comunità e di rafforzare soggetti collettivi e inclusivi.

A livello di sistema, l'impatto generativo del terzo settore è nondimeno minato dall'incapacità – insita in ogni idealizzazione – di discernere tra elementi non trasferibili, perché legati a particolari condizioni congiunturali e di contesto favorevoli, ed elementi "esportabili". Tra questi, ad esempio, modelli di servizio, strumenti di lavoro, strategie di collaborazione o forme dell'abitare che, essendo stati sperimentati con esiti positivi, potrebbero essere modellizzati e replicati su più ampia scala, qualora liberati dal giogo dell'eroe.

Forniscono l'alibi per rifugiarsi nell'inazione

Tra i gruppi idealizzati rientrano i volontari e gli operatori impegnati in prima linea nelle situazioni emergenziali generate da catastrofi naturali. Nel caso dei volontari, la tendenza predominante è mitizzarne il coinvolgimento durante le emergenze e ignorarne sistematicamente il contributo nella vita quotidiana a sostegno delle persone più vulnerabili o del territorio che abitiamo per contenerne la fragilità.

Tra gli esempi di mobilitazioni di volontari idealizzate vi sono quelle avvenute in occasione di nubifragi e terremoti. Tra queste l'alluvione che nel 1966 cosparsa Firenze di acqua e fango, causando gravissimi danni sia alle persone sia al patrimonio artistico (Silei, 2013). Ulteriori esempi di mobilitazioni comunitarie sono rappresentati dal terremoto del 2012 in Emilia e dall'alluvione di Genova nel 2014. Catastrofi naturali che hanno attivato una catena di solidarietà in grado di compensare, almeno in parte, l'assenza di un'organizzazione centralizzata capace di gestire opportunamente le emergenze.

L'uso di espressioni improprie come "angeli" e "eroi" mette tuttavia in ombra la normalità dell'azione di milioni di cittadini che nelle associazioni o individualmente nei loro posti di lavoro, in strada o su internet, chiedono l'attenzione delle istituzioni, anche prima delle emergenze, denunciano gli abusi e si battono per i propri diritti (Campagna #nonsonoangeli, 2014).⁸ La mitizzazione dei volontari nei momenti di

⁷ Approccio che vede l'intervento sociale in analogia all'innovazione tecnologica, dove una mente geniale, chiusa nel suo garage, inventa qualcosa che rivoluziona la vita di tutti.

⁸ La campagna #nonsonoangeli prese avvio all'indomani dell'ultima alluvione di Genova

dall'esigenza di ridefinire il ruolo del volontariato e della percezione di questi per i media, promuovendo da un lato una comunicazione meno stereotipata dell'impegno dei cittadini, in caso di emergenza e non, per il bene comune, e dall'altro una conoscenza del volontariato e della solidarietà

così come queste si manifestano. <https://nonsonoangeli.wordpress.com/2016/06/08/roma-8-giugno-2016-on-sono-angeli-il-volontariato-tra-stereotipi-e-metafore/>

crisi non solo sviscerano il loro prezioso contributo nella quotidianità. Appigliandosi al pretesto che l'impegno sia appannaggio di pochi eletti, l'idealizzazione offre ai così detti "cittadini ordinari" l'alibi per rifugiarsi nell'inazione.

Scoraggiano la costruzione di un sistema valoriale alternativo

Il pathos suscitato dagli eroi offre nondimeno la scorciatoia per non impegnarsi nella costruzione di un sistema valoriale coerente con i principi e i valori dichiarati. Il sistema di riferimenti valoriali riprodotto dall'eroe permette, infatti, di aggregare consenso in maniera immediata, senza alcuna fatica. Diversamente, un percorso di produzione valoriale sociale in grado di innescare cambiamenti consapevoli richiederebbe sia un impegno rilevante in termini di ascolto, confronti e negoziazioni volti a tracciare un itinerario di azione condiviso, sia tempi considerevoli.

Di qui l'effimera illusione che l'eroe, consentendo di conseguire approvazione e sostegno nel breve termine, possa aiutarci a sostenere il nostro sistema valoriale in maniera più efficace. Le storie di eroi ci mostrano, invece, come i sistemi basati sull'idealizzazione siano nel medio e lungo periodo destinati a produrre l'effetto contrario. Creando una frattura netta tra gli eroi e i non eroi, influenzano in senso antisociale i comportamenti collettivi e individuali (Bonetti, 2020). E così facendo, ci allontanano da quello che dovrebbe essere il modello di società più rispondente al sistema valoriale che vorremmo promuovere.

Incoraggiano la polarizzazione tra "buoni" e "cattivi"

Di conseguenza, oltre a non contribuire a risolvere spinosi problemi sociali, le narrazioni idealizzate favoriscono una polarizzazione tra "buoni" e "cattivi" in cui le posizioni contrapposte si alimentano a vicenda, compromettendo il dialogo e la gestione dei conflitti.

La tendenza a polarizzare è una prassi diffusa nel settore dell'informazione, incline a esaltare o distruggere personaggi simbolo (Sgaggio, 2011), così come tra opinionisti, osservatori, ricercatori, esperti e tra le organizzazioni della società civile.

Quella della polarizzazione e categorizzazione è tuttavia una tendenza a cui siamo tutti soggetti, spesso inconsapevolmente. Siamo attratti maggiormente da notizie e informazioni che siano in grado di confermare le nostre interpretazioni del mondo, mentre siamo respinti magneticamente da tutto ciò che mette in discussione le nostre certezze o alimenta dubbi. Elaborare messaggi che si allineano con le nostre ideologie richiede, non a caso, uno sforzo cognitivo considerevolmente minore rispetto alla messa in discussione delle nostre sicurezze (Michetti, 2021).

L'inclinazione a semplificare e categorizzare è in una certa misura una reazione incontrollata, indotta dall'esigenza di

difenderci dal bombardamento di informazioni a cui siamo sottoposti sistematicamente. Una reazione che rischia di essere esasperata dallo stato emotivo di vulnerabilità a livello individuale e collettivo in cui ci troviamo a causa della pandemia. L'essere più fragili ci rende, infatti, più facilmente preda di abbagli e simboli in cui proiettare paure, ambizioni e desideri di cambiamento in positivo.

Esasperano le fragilità delle persone idealizzate

In mancanza della consapevolezza di essere oggetto di idealizzazione, la mitizzazione può avere conseguenze deleterie anche sulla persona idealizzata. Come alcune storie di eroi ci mostrano, l'idealizzazione può portare a una progressiva esasperazione di fragilità latenti e, nei casi estremi, a una dissociazione cognitiva. Di qui lo sviluppo – nelle persone borderline – di disturbi narcisistici e megalomani, che possono accelerare la caduta del mito, sempre al varco quando vi è un processo di santificazione in atto.⁹

A prescindere dall'evoluzione dell'idealizzazione, delle competenze, talenti o accuse di cui può essersi macchiato il presunto eroe, si tratta di un percorso a termine, nella maggior parte dei casi destinato a lasciare spazio alla solitudine non appena la stagione della gloria si esaurisce, talvolta accompagnata dalla dissacrazione della figura dell'eroe.

Il caso della pastora Agitu Ideo Gudeta e della "Capra Felice"

La recente idealizzazione della pastora etiopie Agitu Ideo Gudeta, titolare dell'azienda agricola "La Capra Felice", esaltata a seguito della sua uccisione, confermano il bisogno compulsivo di eroi che affligge una rilevante fetta di società, in questo caso quella più militante e attenta alla giustizia sociale, ai valori della solidarietà e dell'antirazzismo. La sua storia è molto conosciuta.

Agitu Ideo Gudeta nasce nel 1978 in Etiopia. Emigra in Italia per motivi di studio ma, appena laureata, torna nella sua terra d'origine per combattere contro il *land-grabbing*. Dopo aver ricevuto pesanti minacce per il suo impegno contro le multinazionali, rientra come rifugiata in Italia e avvia in Trentino un allevamento di ovini di razza pezzata mòchena, una specie autoctona a rischio di estinzione, e un caseificio, La Capra Felice, i cui prodotti biologici e gli intenti ambientalisti la portano ad ottenere riconoscimenti anche da Slow Food e da Legambiente. Per la sua attività Agitu Ideo Gudeta recupera un pascolo di oltre 10 ettari in stato di abbandono e occupa nel corso degli anni numerosi giovani richiedenti asilo e rifugiati.

Quello di Agitu Ideo Gudeta è un racconto ineccepibile di cui tanti attivisti si sono innamorati, estrapolando pezzi della sua storia che calzavano a pennello con la loro retorica. Il suo percorso ha trovato terreno fertile nelle narrazioni sull'inclusione, nelle analisi di buone pratiche di imprenditoria mi-

⁹ Si veda a questo proposito: <https://socialimpactaward.net/breaking-the-myth-of-hero-entrepreneurship/>

<https://socialimpactaward.net/breaking-the-myth-of-hero-entrepreneurship/>

grante e femminista, nelle storie di rivitalizzazione di aree interne, negli esempi di recupero di specie animali autoctone a rischio di estinzione, e nella lotta contro il *land-grabbing*.

La maggior parte delle analisi, in particolare quelle realizzate dopo la sua uccisione, si è tuttavia limitata ad una descrizione superficiale che ha sottovalutato le caratteristiche di un contesto contraddistinto da una molteplicità di sfide e criticità legate in primo luogo al settore di attività, la pastorizia, notoriamente a rischio di sfruttamento per le caratteristiche intrinseche a tutte le attività agricole. Si tratta di attività esposte a una molteplicità di fattori di incertezza; a quelli produttivi e di mercato si aggiungono rischi climatici, ambientali e istituzionali legati al cambio di normative e regolamenti, che condizionano fortemente le entrate economiche, specie delle aziende agricole di piccole dimensioni.

Tra le caratteristiche di contesto rientra anche il tipo di territorio: la Valle Dei Mòcheni, un'area alpina periferica dove esistono ancora regole antiche che governano i rapporti tra i membri della comunità. Infine, un ulteriore elemento di complessità è legato alla tipologia di lavoratori impiegati dalla Capra Felice: richiedenti asilo e rifugiati, ovvero persone fragili che mostrano, in generale, un'alta vulnerabilità spesso dovuta a disturbi post-traumatici da stress (Barbieri, 2020).¹⁰ Queste sfide e criticità si sono intrecciate con le difficoltà legate a un processo di sviluppo imprenditoriale che la Capra Felice ha intrapreso in un momento di grave instabilità e recessione economica.

A dispetto delle drammatiche circostanze in cui i fatti si sono svolti, la retorica che potremmo chiamare della beatificazione seguita all'uccisione di Agitu Ideo Gudeta non ha lasciato alcuno spazio alla riflessione critica. Non solo le istituzioni pubbliche e gli operatori dell'informazione, ma anche molti politici e organizzazioni di terzo settore si sono rifugiati nella facile consacrazione dell'eroina, piuttosto che interrogarsi sulle fragilità dell'ambiente in cui Agitu Ideo Gudeta operava, sulle difficoltà incontrate da lei e dai suoi collaboratori, e persino sulle concause che potrebbero aver portato alla sua uccisione.

Mentre si sono sprecate le parole per "eroizzarla", nessuno si è interrogato sulla qualità del lavoro, sul tipo di relazione lavorativa che la Capra Felice instaurava con i giovani richiedenti asilo e sull'esito dei loro percorsi di integrazione.

Chi erano e che ruolo avevano i collaboratori della Capra Felice? Quanti richiedenti asilo hanno lavorato nel corso degli anni e in che misura e da chi erano seguiti nei loro percorsi di inclusione? Qual era il turn over dei lavoratori stranieri? Che rapporto avevano i collaboratori della Capra Felice con il territorio e la comunità locale? Dove vivono e lavorano ora gli ex lavoratori? Nel caso di lavoratori particolarmente fragili, qual era il ruolo dei servizi sociali e sanitari? Il percorso di sviluppo imprenditoriale della Capra Felice è stato seguito da qualche incubatore di impresa e, in caso negativo, perché no?

Queste sono solo alcune delle domande su cui si sarebbe dovuto a nostro avviso interrogare qualsiasi osservatore non superficiale, interessato a comprendere e a sostenere i

percorsi di accoglienza e inclusione sociale e lavorativa delle persone fragili.

Progetti collettivi al posto di eroi e eroine

La storia tragica di Agitu Ideo Gudeta sembra essere anche la storia di una società debole e fallimentare nel suo complesso, non solo di un'onda retorica che ha attraversato i mezzi di informazione e i social network per creare al suo centro l'eroina.

Il fatto che la sua morte abbia generato un bisogno di santificazione e una gogna mediatica nei confronti dell'accusato, invece che sollecitare cordoglio e un esame di coscienza collettiva, smaschera un vuoto su cui forse varrebbe la pena riflettere.

Un vuoto che può essere riempito solo con azioni concrete e durevoli, che siano il frutto di progetti collettivi a livello comunitario. A questo scopo, servono iniziative di autentica condivisione che aiutino a governare la complessità, a riconoscere le situazioni di fragilità e a prevenire e gestire i conflitti che inevitabilmente abitano i contesti sociali (Sclavi, 2003). A supporto di queste iniziative, c'è bisogno di una nuova narrazione, autentica e costruttiva, che sia innanzi tutto capace di apprendere dagli errori e dai fallimenti affinché le falle del nostro tessuto sociale non permettano più il perpetrarsi di simili tragedie. Quindi, una narrazione che non rifugge il fallimento e non lo percepisce come un pericolo da mascherare a qualsiasi costo, ma come un'opportunità di crescita e di cambiamento.

Rispetto a quella che nutre gli eroi, è un tipo di narrazione di senso, incline ad alimentare una responsabilità collettiva e una nuova consapevolezza sociale, che può favorire un ribaltamento valoriale in senso solidale. È però una narrazione molto più faticosa da sviluppare. Presuppone, infatti, un'azione collettiva impegnativa in termini di relazioni, negoziazioni e confronti, che deve giocoforza poggiare sulla creazione di spazi di aggregazione e di collaborazione. Questa nuova narrazione non può che nascere da un rinnovato impegno civico di ciascuno di noi, in quanto cittadini responsabili che, praticando la solidarietà, prefigurano un cambiamento e un futuro possibile dove la cittadinanza attiva non è l'eccezione ma la costante.¹¹

Di qui la necessità di sostituire l'emulazione verbale e la ben sedimentata narrativa dell'eroe, normativamente accettata da un uso millenario, con un nuovo ordine normativo significativo della realtà.

Come sostenere la creazione di comunità accoglienti e inclusive

La crisi della democrazia rappresentativa, la sfiducia nei partiti e l'allontanamento dalla politica hanno da tempo acceso i riflettori sulla società civile, organizzata e non, in quanto

¹⁰ Si veda anche: <https://mediciperidiritiumani.org/studio-salute-mentale-rifugiati/> - <https://archivio.medicisenzafrontiere>

¹¹ <https://www.cesvot.it/comunicazione/dossier/hanno-detto-di-nonsonoangeli>

spazio di discussione e confronto, finalizzato non solo ad elaborare efficaci strategie in risposta a bisogni sempre più complessi, ma anche a prevenire e gestire le fragilità umane e i conflitti tra gruppi sociali contrapposti.

Di fronte alla crisi epocale dei modelli politici e produttivi tradizionali, sono sempre più numerosi i dibattiti su come, in quale misura e attraverso quali strumenti, le comunità locali possano intervenire concretamente sulle profonde disuguaglianze economiche, sociali, territoriali che affliggono il nostro Paese, ribaltando i paradigmi dominanti e innescando cambiamenti profondi a vantaggio dei più deboli e della collettività.

La storia, quella più lontana e quella più recente, ci mostra come spesso la forza della comunità risieda nel bagaglio di valori, tradizioni e relazioni fiduciarie, che sono radicati nel tessuto sociale e vissuto collettivo. Ed è questo bagaglio relazionale e valoriale che ha permesso in moltissimi casi alle comunità di sopravvivere e rigenerarsi nel corso della storia, spesso a seguito di eventi traumatici come calamità naturali, crisi economiche e sanitarie. Ma la storia ci riporta anche molti esempi di comunità in cui la valorizzazione delle identità locali ha originato fenomeni di chiusura particolaristica. Comunità escluderiste che si sono e in molti casi continuano a identificare l'altro con il male (Bonomi, 2018; Langer, 1994).

La comunità locali sono, quindi, lontane dall'essere sempre e comunque virtuose.

Cosa fa pertanto la differenza tra una comunità e l'altra? Per diventare accoglienti e inclusive, le comunità devono potersi

esprimere attraverso quelle organizzazioni della società civile che sono proiettate verso il bene comune e si avvalgono del coinvolgimento di una pluralità di portatori di interesse, in rappresentanza dei diversi pezzi di società che abitano un territorio. Sono quindi le organizzazioni di terzo settore maggiormente radicate sul territorio che andrebbero sostenute dalle politiche pubbliche all'interno di una cornice collaborativa in cui, anziché gestire prestazioni per conto dell'ente pubblico (Borzaga, 2019), il terzo settore dovrebbe configurarsi come un attivatore di risposte sociali innovative, che fanno leva sulla prossimità ai territori e alle persone, incluse quelle vulnerabili e disinformate, normalmente ai margini delle dinamiche di cambiamento (Manzini, 2018).

Se è vero, come da più parti sottolineato, che la politica è in gran parte responsabile dello scarso riconoscimento della società civile organizzata, l'insufficiente apprezzamento del suo valore aggiunto è ascrivibile anche ad alcune prassi, culture e comportamenti organizzativi messi in atto dalle stesse organizzazioni di terzo settore. Tra questi, una retorica – quella degli eroi – incoerente con la loro natura, che ha generato atteggiamenti autoreferenziali e ha alimentato uno scollamento di molte organizzazioni di terzo settore dalle loro comunità di appartenenza. Una delle sfide che il terzo settore dovrebbe far propria è, quindi, a nostro avviso l'archiviazione, una volta per tutte, della retorica dell'eroe e dell'eroina e la sua sostituzione con una narrazione autentica e costruttiva che sia in grado di alimentare un'attiva partecipazione della cittadinanza alla gestione del bene comune.

DOI: 10.7425/IS.2021.02.10

Bibliografia

Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1) 1, pp. 1-22. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.

Barbera F. (2021), *Per gli innovatori marginali contro la retorica del successo*, Il Manifesto, 26 febbraio 2021.

Barbieri A., Visco-Comandini F., Alunni Fegatelli D., Dessì A., Cannella G., Stellacci A., Pirchio S. (2020), "Patterns and predictors of PTSD in treatment-seeking African refugees and asylum seekers: A latent class analysis", *International Journal of Social Psychiatry*, September. DOI: 10.1177/0020764020959095

Bonetti C. (2020), *Beato quel popolo che non ha bisogno di eroi, ma di prende le sue responsabilità*, Gli Stati Generali, 19 marzo 2020.

Bonomi A. (2018), *L'antidoto al rancore? Ripartire dagli esclusi*, Avvenire, 24 gennaio 2018.

Bornstein D. (2007), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, New York.

Borzaga C., Galera G. (2016), "Innovating the provision of welfare services through collective action: the case of Italian social cooperatives", *International Review of Sociology*, 26(1), pp. 31-47. DOI: 10.1080/03906701.2016.1148336

Borzaga C., Sacchetti S. (2015), "Why Social Enterprises are Asking to Be Multi-Stakeholder and Deliberative: An Explanation Around the Costs of Exclusion", *Euricse Working Papers*, 75|15.

Dacin T., Tracey P., Dacin P.A. (2011), "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions", *Organization Science*, 22(5), pp. 1203-1213. DOI: 10.2307/41303113

De Facci R. (2021), *SanPa e quel modello repressivo del consumatore "colpevole" (che domina ancora oggi)*, Redattore Sociale, 15 gennaio 2021.

Dominijanni I. (2017), "Fare e disfare il popolo. Un'ipotesi sul caso italiano", *Teoria Politica*, Nuova serie Annali [Online], 7|2017.

Dominijanni I. (2021), *I governi non li porta la cicogna*, Internazionale, 10 febbraio 2021.

Forcesi G. (2019), *Una e tante Riace*, C3dem - Costituzione, Concilio, Cittadinanza, 14 giugno 2019.

Galera G. (2020), "Verso un sistema sanitario di comunità", *Impresa Sociale*, 2/2020, pp. 88-122.

Galera G., Borzaga C. (2013), "Social Enterprise: An International Overview of Its Conceptual Evolution and Legal Implementation", in Davis J.B., Christoforou A. (eds), *The Economics of Social Institutions*, Elgar Publishing, Cheltenham UK and Northampton MA, pp. 911-929.

Langer A. (1994), *Dieci punti per l'arte del vivere insieme*. <https://www.alexanderlanger.org/it/32/104>

Lucano D. (2020), *Il fuorilegge. La lunga battaglia di un uomo solo*, Feltrinelli, Milano.

Martin R., Osberg S. (2007), "Social Entrepreneurship: The Case for Definition", *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007.

Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano*, Edizioni di Comunità, Roma.

McClusky J. (2018), *Disproving the hero myth of social entrepreneurship*, Nonprofit Quarterly, 19 April 2021.

Michetti F. (2021), *Come selezioniamo le notizie online? La parola alla scienza*, Agenzia Digitale, 26 gennaio 2021.

Pai-Thornton D. (2016), "Tackling Heropreneurship", *Stanford Social Innovation Review*, 23 February.

Petrella F., Richez-Battesti N. (2014), "Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies", *Journal of Innovation Economics & Management*, 14(2), pp. 143-156. DOI: 10.3917/jie.014.0143

Pisani G. (2019), *Welfare e trasformazioni del lavoro*, Ediesse, Roma.

Procacci G. (2021), *Che cosa succede al processo contro Mimmo Lucano? Con le carte della difesa, la musica cambia*, Comitato Undici Giugno-Milano, Pressenza International Press Agency, 22 marzo 2021.

Piketty T. (2020), *Capitale e ideologia*, Feltrinelli, Milano.

Sacchetti S. (2016), "Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva", *Impresa Sociale*, 11.2018.

Sandel M. J. (2020), *The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good?*, Allen Lane.

Sclavi M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Feltrinelli, Milano.

Sgaggio F. (2011), *Il paese dei buoni e dei cattivi*, Minimum Fax, Roma.

Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T. (2009), "Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), pp. 161-194.

Silei G. (2013), "Una lezione dai disastri? Il Vajont e l'alluvione di Firenze, in Storia e Futuro", *Rivista di storia e storiografia*, 33, novembre.

Smith Milway K. (2014), "How Social Entrepreneurs Can Have the Most Impact", *Harvard Business Review*, 2 May 2014.

Tamino G. (2020), *Pandemie e condizioni del pianeta*, volerelaluna.it, 23 marzo 2020.

Waldron T.L., Fisher G., Pfarrer M.D. (2016), "How Social Entrepreneurs Facilitate the Adoption of New Industry Practices", *Journal of Management Studies*, 53(5), pp. 821-845.

Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 519-532.