

# A rinascere s'impara -1

*Una nuova rubrica sul presente e futuro  
delle comunità e dei movimenti*



## Quel nuovo arcobaleno che c'è

di **Luigino Bruni**

L'arte più preziosa e rara da imparare quando si inizia una riforma di una comunità, è riuscire ad arrivare fino in fondo al processo. La prima fase di una riforma è quasi sempre accompagnata da consensi, incoraggiamenti e applausi, perché, in genere, i movimenti e le comunità iniziano le riforme troppo tardi, quando ormai è evidente (quasi) a tutti che bisogna cambiare molto per non morire; e così il nuovo governo che pone mano a questo lavoro riformatore è salutato come si saluta un salvatore. In pochi sono coscienti che quella riforma necessaria era da fare molti anni prima, quando ancora i sintomi della malattia collettiva erano quasi invisibili e tutto parlava di salute e di successo.

Per questa ragione, i primi tempi di un processo di rinnovamento, di qualsiasi rinnovamento di un corpo che soffre, scorrono lisci, veloci, accompagnati da soddisfazione e dal grande sollievo tipico di ogni inizio di una cura necessaria. I riformatori si sentono sostenuti dalla comunità intera, e tutto è corredato da un clima di ottimismo e di nuova primavera. Si comprende quindi che nelle riforme i momenti più importanti e decisivi sono i secondi, non i primi, quel "secondo tempo" quando si riduce e poi esaurisce l'apertura di credito quasi infinita dell'inizio. Molte riforme si bloccano, si impantanano in questa

seconda fase e non raggiungono la terza, quella essenziale dell'implementazione vera e concreta della riforma, quando gli annunci si sarebbero dovuti trasformare in grandi cambiamenti di *governance*. Accade così come a quei giovani che si immergono con la sola maschera perché sanno che dopo 10 metri si arriverà in una grotta emersa dai colori bellissimi: dopo i primi metri sentono diminuire l'ossigeno, si impauriscono, tornano indietro e riemergono in superficie. Se avessero resistito ancora per qualche altro secondo sarebbero arrivati all'aria della grotta stupenda, e invece si sono fermati a metà del cammino.

Perché ci si ferma? Che cosa accade nella fase intermedia che blocca le riforme necessarie e che (quasi) tutti vorrebbero?

Un indizio sulle ragioni del fallimento della seconda fase ce lo suggerisce il filosofo francese De Tocqueville (*Democrazia in America*), con il suo famoso "paradosso". Studiando le rivoluzioni e le trasformazioni sociali dei popoli, Tocqueville aveva capito qualcosa di importante: non appena i membri di una comunità iniziano a vedere i tanto agognati primi segni di cambiamento, di nuova partecipazione e di democrazia, cominciano a *chiedere sempre di più*, molto più di quanto i riformatori possono concretamente fare in quella prima fase.

L'appetito di riforma cresce molto più velocemente dei suoi primi risultati. E così, quei riformatori apprezzati, lodati e incoraggiati nel momento dell'annuncio della riforma, appena incominciano a compiere i primi atti riformatori, vedono la stima originale trasformarsi in critiche e insoddisfazione, perché quei primi cambiamenti appaiono troppo timidi, lenti e insufficienti. Al tempo stesso, questo malcontento proveniente oggi dagli stessi entusiasti di ieri, genera delusione e scoraggiamento nei riformatori perché considerano le critiche ingiuste e ingrate. Questo "effetto a tenaglia" – critiche dalla comunità e scoraggiamento nel governo – può bloccare l'esplorazione in apnea per una veloce marcia indietro.

Tante mancate riforme sono quelle "abortite" nella seconda fase, non quelle mai iniziate. Una riforma incominciata e non portata a termine è però peggiore di una mancata

riforma. Perché una comunità che non ha mai tentato una riforma necessaria può sempre iniziarne una; quando una comunità ha fallito una prima riforma, diventa molto difficile, se non impossibile, avviarne una seconda, perché la gestione di quel primo fallimento ha consumato molte delle energie disponibili, e quel primo entusiasmo collettivo, necessario per iniziare, nella seconda eventuale riforma sarà molto ridotto se non addirittura inesistente. Nelle riforme delle comunità carismatiche solo "la prima è buona", la seconda possibilità, che c'è sempre, è (facilmente) inefficace.

Quando allora il governo di una comunità mette mano a una riforma, deve essere consapevole che arriverà la seconda fase delle critiche e dello scoraggiamento. Deve metterlo in conto, non farsi cogliere di sorpresa dal suo arrivo. E così, quando ci mancherà il fiato, continueremo fiduciosi l'immersione, in cerca del nuovo arcobaleno.

