

# GENERARE

# FIDUCIA

LUCA ALICI, SILVIA PIROSARA (A CURA DI)



**FrancoAngeli**

SPILLE  
LAVORO per LA persona



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,  
diretta da **Gabriele Gabrielli**

**Comitato scientifico:** Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

---

## LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILL E* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti

I lettori che desiderano informarsi sui libri  
e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)  
e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail  
le segnalazioni delle novità.

# GENERARE FIDUCIA

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (A CURA DI)

---

**FrancoAngeli**

SPILLE   
LAVOROPERLAPersona 

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa								Anno							
0	1	2	3	4	5	6	7	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

## *Indice*

### **Il credito che il possibile affida al reale**

<i>di Luca Alici e Silvia Pierosara</i>	pag.	7
Una tensione invisibile e intangibile	»	11
Una corda che fa rete	»	19
Post-scriptum	»	21

### **Reti di fiducia.**

#### **Abitare la città generativamente**

<i>di Monica Martinelli</i>	»	23
Introduzione	»	23
Lo scenario del nostro tempo	»	24
Cosa è accaduto nello spazio urbano	»	31
Un orizzonte per rigenerare la città da abitare	»	39
Alcune considerazioni a partire da esperienze di rigenerazione urbana	»	43

## **Forme della fiducia nello spazio pubblico**

<i>di Baldassare Pastore</i>	pag.	55
Un bene essenziale ma fragile	»	55
Spazio pubblico e strutture fiduciarie	»	60
Fiducia, sfiducia, istituzioni	»	66

## **Sviluppo, capitale di connessione, impresa**

<i>di Stefano Zamagni</i>	»	73
---------------------------	---	----

## **Come la fiducia si è proiettata fuori dalla famiglia e dal clan**

<i>di Vera Zamagni</i>	»	111
------------------------	---	-----

## *Il credito che il possibile affida al reale*

di Luca Alici e Silvia Pierosara

Nel suo romanzo *Le intermittenze della morte*<sup>1</sup> José Saramago immagina le conseguenze assurde cui incorrerebbe l'umanità se improvvisamente la morte non fosse più una certezza, ma scomparisse e riapparisse a proprio piacimento. Si potrebbe tentare un esperimento analogo con la fiducia e provare a immaginare quanto la sua assenza sarebbe in grado di minare l'agire umano fin dai minimi gesti quotidiani. La mancanza di fiducia si assimilerebbe così a uno stato di sospensione costante, che conduce a ricominciare sempre daccapo, a porre tutto in discussione, dalle relazioni intime ai legami sociali, politici ed economici. Proprio a partire da un'immaginazione in negativo circa gli effetti devastanti dell'assenza di fiducia, si può provare a comprendere, *a posteriori*, lo statuto

della fiducia stessa: bene relazionale intangibile e invisibile. Paradossalmente, quanto la fiducia sia fondamentale si coglie solo quando essa viene a mancare o non c'è più.

Nell'*Allegoria del buon governo*, Ambrogio Lorenzetti tratteggia un collegamento tra Giustizia, Sapienza, Concordia, da un lato, e coloro che sono destinati a far parte del governo dei Ventiquattro, dall'altro: in uno scorcio di quest'opera – divenuta in qualche modo paradigmatica – si può notare, infatti, che ognuno dei soggetti raffigurati, in fila uno dietro (e molto vicino) l'altro, tiene per mano, quasi nascosta e impercettibile, una corda; invisibile in realtà, seppur presente, che l'occhio umano fa fatica a intercettare, ma che si può individuare mettendo a fuoco le mani di ognuno. La corda ha l'ambizione di legare i cittadini senza renderli schiavi e diventa "figura" della fiducia, grazie alla quale e con la quale si può pensare la concordia: all'etimologia originaria, che dice l'armonia dei cuori, se ne aggiunge una seconda, immaginaria, che allude alla condivisione di una corda<sup>2</sup>. Paradossalmente, ci si rende conto di quanto la fiducia sia feconda proprio quando essa non si vede, o s'intravede a malapena.

La fiducia è qualcosa di molto speciale: predilige il silenzio, non ama i proclami; preferisce non

apparire, come se, riservata, desse il meglio di sé, mentre, ostentata, divenisse labile. Per questo si “vede” quando viene a mancare, mentre è all’opera quando “non si vede”. Questo statuto così particolare la rende un bene fragile e quindi prezioso, inestimabile e per questo incalcolabile, immateriale e perciò non riproducibile in laboratorio: si tratta di un’apertura di credito nei confronti del reale e di un atto di responsabilità rispetto all’orizzonte della possibilità. La fiducia intreccia infatti il “qui e ora” con il “domani”; la concretezza che si tocca del reale e la portata immaginaria di ciò che non c’è ancora; la singolarità specifica della relazione, grazie alla quale esiste, e il suo valore ineliminabile per la maturazione di ogni relazione.

Tutto ciò la rende intangibile ma non evanescente, proprio come l’aria che respiriamo: non ci rendiamo conto sempre, ognuna delle migliaia di volte che lo facciamo quotidianamente, di quanto sia essenziale alla nostra vita questo gesto che diamo oramai per scontato e sul quale, invece, costruiamo le nostre esistenze, carichiamo i nostri impegni, fondiamo ogni atto. Finisce allora che ci accorgiamo di questa dimensione fisiologica della vita solo quando è sotto attacco e rischia di farsi patologica (inquinamento, malattia, affanno) o quando siamo del tutto soli e riusciamo a sentire il

nostro respiro (il silenzio). Ecco, crediamo che la fiducia possa essere un po' paragonata a questa presenza invisibile, della quale non possiamo fare a meno nella nostra esistenza, in quanto è la pre-condizione di ogni apertura possibile, e perciò vitale.

In queste righe, che vogliono solo introdurre alla lettura dei contributi preziosi che compongono il volume, l'intento è lasciare emergere alcune cornici tematiche entro le quali inserire contributi, itinerari e spunti che seguiranno, in linea con l'identità così eccezionale della fiducia. E quindi, innanzitutto, s'indaga la fiducia come presupposto implicito e tuttavia imprescindibile dei rapporti umani, siano essi orientati alla gratuità, siano essi di natura economica. Il senso di tale linea è riconducibile allo statuto della fiducia come bene relazionale; un bene, cioè, in grado di incrementare il bene dei singoli e il bene comune senza assumere esso stesso lo statuto di grandezza misurabile o quantificabile. La fiducia, in quanto condizione di possibilità di ogni relazione – da quelle di tipo primario, familiare, a quelle per cui s'interpella lo spazio imparziale della politica – deve poter essere sempre presente, pur nel rischio continuo di processi di erosione tanto sottili quanto pericolosi per il vivere insieme.

## **Una tensione invisibile e intangibile**

Il nostro vissuto quotidiano, che rischia di testimoniare un tradimento perpetuato contro la fiducia, ci racconta di un tempo in cui sospetto, paura e incertezza sembrano assediare corpi in stato di ansia e vite in stato di emergenza, comunità sulla difensiva e futuro senza tempo, liquidità delle relazioni e istituzioni lontane. La sfida è scommettere sull'idea che la fiducia non sia solo un appello moralistico. Certo, chi di noi se la sentirebbe di dire a un bambino di fidarsi di tutti, persino degli sconosciuti? Chi di noi metterebbe qualcosa a cui tiene davvero nelle mani del primo che capita? La vita di tutti i giorni ci dice che non ci si può sempre affidare alla fiducia, perché il prezzo del tradimento rischia di essere troppo alto, la ferita troppo profonda, la ricostruzione troppo ardua. Al tempo stesso, tuttavia, occorre trovare delle ragioni per cogliere la portata generativa della fiducia.

La fiducia crea una dimensionalità: contribuisce a costruire spazi, orizzonti temporali che legano presente, passato e futuro; essa regola le relazioni di scambio all'insegna della reciprocità. Per tale ragione, essendo ciò che crea gli spazi e i tempi delle relazioni umane, essa è cifra invisibile e intangibile,

che non può mai ridursi a cosa, ma piuttosto alimenta e incrementa la tensione al bene comune. Nei contributi presentati la fiducia assume lo statuto e la configurazione di presupposto ed orizzonte imprescindibile, di discriminare tra buone e cattive pratiche economiche, organizzative, politiche e abitative. Il crinale attorno al quale prende forma il discorso sulla fiducia ne restituisce l'immagine di un bene prezioso e altrettanto fragile, soggetto a usura proprio perché condizione di possibilità di un agire umano efficace e capace di promuovere la ricchezza antropologica a tutti i livelli. Maggiore è l'importanza che si riconosce alla fiducia, maggiore può essere la percezione del rischio che, qualora essa venga meno, l'ambiente circostante e la tessitura relazionale dell'umano si deteriorino e finiscano per usurarsi.

A questo livello interviene una possibilità di rigenerazione della fiducia, traccia di una positività originaria sottoposta a esperienze di fallimento e tradimento. La fiducia come condizione ospitale di crescita e sviluppo deve poter concorrere a costruire un volume di relazioni buone fino a diventare sistemica. Essa può, in altre parole, costruire le condizioni istituzionali, economiche e sociali di accoglienza che permettano di incrementare le buone relazioni. La semantica della fiducia non

può quindi essere relegata nella sfera delle relazioni private; al contrario, debbono trovarsi tracce consistenti anche a livello pubblico, benché non sempre in modo esplicito: se presente come bene invisibile nei legami pubblici, la fiducia è in grado di motivare progettualità a lungo termine, attraversare indenne il trascorrere del tempo e generare luoghi e spazi non neutrali che motivino a loro volta impegno e partecipazione negli spazi edificati dalle dinamiche del lavoro e dalla trama della società civile.

L'inoggettività della fiducia e il suo statuto irriducibile a un bene misurabile aprono quindi almeno tre questioni fondamentali, in varia misura e da diverse angolature affrontate in questo volume: la prima riguarda il confine tra personale e impersonale; la seconda concerne il rapporto tra fiducia e trasparenza; la terza investe il rapporto tra azione finalizzata all'utile e azione disinteressata. Da questo punto di vista, è come se la sfera concettuale della fiducia riuscisse a porre le basi per un'efficace interazione tra le due tipologie di azione.

Il confine tra personale e impersonale riguarda soprattutto la fiducia a livello sistemico, politico, economico e organizzativo. Esiste la possibilità che la fiducia possa essere attribuita a strutture e-

conomico-politiche, che certamente non hanno tratti personali e riconducibili a relazioni "in presenza"? Le sfere istituzionale, economica e sociale raccolgono le istanze e le possibili richieste della terza persona: il legame che la fiducia instaura non è ascrivibile all'impersonale, al neutro, ma piuttosto alla terza persona, quella cui si è chiamati a rispondere anche se non la si vede, anche se non è ancora esistente. Le strutture o i sistemi capaci di generare fiducia non sono dunque impersonali: in primo luogo perché, se affidati a processi automatici anziché a progetti riconducibili a persone, rischiano di implodere o di degenerare in pericolosi esperimenti d'ingegneria sociale; in secondo luogo perché costruiti e consolidati da persone; infine perché devono rispondere ad aspettative legate a condizioni di vita dignitose e praticabili anche da parte di chi non è identificabile con un volto conosciuto. La terza persona, non l'impersonale, è la protagonista indiscussa della fiducia a livello istituzionale, economico e sociale.

In tutti i contributi che compongono il volume si affronta in modo implicito la questione dell'impersonalità della fiducia sistemica: non è un caso che questa sia trattata in modo perlopiù implicito, dal momento che può essere definita come una condizione di possibilità, una cornice e un oriz-

zonte che oltrepassano ogni riduzione a oggetti concreti o dinamiche processuali prestabilite e percepite come immutabili. Le relazioni politiche, economiche e sociali sono considerate per antonomasia come relazioni "a distanza", lunghe, in cui non c'è bisogno di una conoscenza diretta tra le persone perché si stabiliscano politiche o strategie efficaci e capaci di incrementare il bene comune. La fiducia è il tessuto connettivo e insieme la condizione di pensabilità di un'apertura generativa verso il futuro. Nella sfera politica (Pastore) le istituzioni devono potersi reggere su un patto non semplicemente strumentale, che guardi alla possibilità dell'intesa e della concordia come una condizione necessaria per l'azione e l'incremento del bene comune; nell'ambito economico (S. Zamagni, V. Zamagni) la fiducia permette di innescare un circolo virtuoso tra creazione di profitto e fioritura dell'essere umano nella società; nell'ambito sociale (Martinelli) la fiducia reciproca può dar vita a una serie di buone pratiche che di essa si nutrono senza esaurirla, anzi, al contrario, alimentandola costantemente.

La seconda questione concerne la relazione tra fiducia e trasparenza e la possibilità che quest'ultima sia al contempo necessaria e, se estremizzata, rischiosa per le autentiche relazioni di fiducia. La

trasparenza delle informazioni e dei comportamenti contribuisce certamente a rafforzare, fungendo da agente motivante, la fiducia reciproca. D'altra parte, la trasparenza totale può rendere superfluo l'esercizio di affidamento cui in ultima analisi è riconducibile ogni sentimento o atteggiamento di fiducia nei confronti degli altri e delle istituzioni. La vita democratica, l'economia civile e le buone pratiche sociali devono poter essere testimoni di un equilibrio fra trasparenza informativa e atto di affidamento nei confronti degli altri; in tal modo si può pensare di costruire un mondo in cui l'obiettività e il realismo dell'analisi non si trasformino mai in cinismo e rassegnazione, ma siano piuttosto capaci di orientare comportamenti e pratiche migliorativi, volti all'incremento del bene comune.

In altre parole, la fiducia come bene relazionale deve potersi poggiare su prove concrete di affidabilità che ne garantiscano la presa sulla realtà e non la trasformino in illusione; d'altra parte, una rete di relazioni organizzata sul principio della trasparenza totale non sarebbe del tutto auspicabile, poiché offrirebbe il fianco a una società del controllo in cui regnerebbe la diffidenza reciproca. Fare a meno della fiducia significherebbe rinunciare alla dimensione di fragilità e fallibilità che con-

traddistingue la condizione umana. In tal modo, le buone pratiche imploderebbero e risponderebbero a un'antropologia dell'infallibilità molto distante dalla realtà. I contributi raccolti in questo volume assumono tutti implicitamente tale orizzonte come punto di partenza per le analisi politiche, economiche e sociali che conducono.

Infine, la terza questione che emerge sotto traccia negli interventi presenti nel testo investe il delicato equilibrio tra la sfera dell'agire orientato all'utile e la sfera dell'agire disinteressato. La questione della fiducia contribuisce ad articolare tale nucleo problematico in modo differente: l'alternativa tra le due dimensioni, se estremizzata, rischia di non cogliere sfumature che invece sono vitali per l'incremento e la valorizzazione del bene comune. Lo stesso riferimento alla fiducia come bene relazionale e la sua conseguente finalizzazione al bene comune implicano un ripensamento della rigida dicotomia tra agire strumentale e agire disinteressato, dal momento che per conseguire il bene comune sono necessarie competenze tecniche e produttive in grado di prendere sul serio i bisogni umani e la possibilità di una distribuzione equa di risorse; in tal senso, un agire totalmente strumentale o strategico non è auspicabile neanche dal mero punto di vista del profitto; d'altra parte, l'il-

lusione di un agire totalmente disinteressato conduce a non assumersi, da parte delle istituzioni politiche, economiche e sociali, l'onere di contribuire a soddisfare i bisogni concreti e l'aspirazione a una società più equa.

Soltanto l'interazione tra le due sfere dell'agire, posta in atto dalla fiducia, può rendere conto in modo realistico delle azioni umane e della progettualità a esse connessa: la fiducia è certamente utile, ma il suo statuto eccede la strumentalità; essa non deve essere, cioè, solamente funzionale al raggiungimento di risultati migliori soprattutto in campo economico, ma anche politico o sociale; d'altro canto, la fiducia può essere disinteressata, volta cioè al conseguimento del bene comune in sé e non in vista d'altro, ma essa non può essere totalmente disinteressata, perché altrimenti sarebbe disumana; la si ritrova infatti anche come base degli scambi concernenti l'utile. In essa si concretizzano, dunque, due dimensioni dell'agire strettamente interdipendenti, che innescano un circolo virtuoso non mortificante ma, al contrario, promozionale rispetto alla fioritura dell'essere umano nella società.

## **Una corda che fa rete**

Affidiamo la chiusura di questo breve percorso introduttivo, che è a sua volta apertura sui quattro saggi, cuore del libro, a due immagini, che ci sembra possano emblematicamente rendere l'idea di come ci piacerebbe fosse considerata la fiducia: la corda e la rete.

La corda è un insieme di fili, tanto stretti e intrecciati da formare nella loro pluralità un unico corpo. Ma la corda è anche ciò che identifica tante realtà differenti: vi è la cima che regola le vele di una barca, il cavo che sostiene grandi corpi metallici, il cordoncino che adorna alcuni abiti, le corde vibranti che trasformano le note in musica, la fune che consente agli scalatori di stare in cordata, la fibra ottica che trasmette informazioni. Vale un po' la stessa cosa per la fiducia: essa è composta di tanti fili e si candida a renderli solidi e a farli stare insieme; al contempo, è capace di sostenere le relazioni fra ambienti profondamente differenti tra loro. La fiducia è la corda che attraversa la nostra convivenza, che ci cingiamo ai fianchi quando occorre aprirsi a qualcuno e avviare qualcosa, che percuotiamo e tendiamo quando non c'è certezza che tenga, che vediamo sfilacciarsi perché provata dal tradimento o rompersi perché recisa, ma che