

**PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA**

# **Essere ibridi**

Professioni, Luoghi e Servizi

**a cura di Francesco De Biase,  
Alma Gentinetta**

Con racconti di: Erika Capasso, Guido Cavalli e Noemi Satta,  
Maria D'Ambrosio, Federica Forti, Elena Franco,  
Eleonora Gerbotto, Alessandra Rossi Ghiglione,  
Maurizio Grandi, Mara Loro, Gelsomina Macchitella e  
Davide Di Muri, Andrea Mornioli, Bertram Niessen,  
Renato Quaglia, Agostino Riitano, Vittorio Salmoni,  
Guido Saracco, Manuela Serra e Marco Chiantore



**FrancoAngeli**

## **Pubblico, professioni e luoghi della cultura**

Collana diretta da Francesco De Biase, Aldo Garbarini,  
Loredana Perissinotto, Orlando Saggion

La collana “Pubblico, Professioni e Luoghi della Cultura” si è caratterizzata per il tentativo di rappresentare i temi e gli argomenti di maggiore interesse, di attualità e di approfondimento presenti nel dibattito culturale tra gli operatori pubblici e privati del settore nei suoi oltre 17 anni di storia e con oltre 65 opere pubblicate.

Ci pare di poter dire, visti i titoli e gli autori che in questi anni si sono avvicinati, che la Collana abbia ampiamente raggiunto il suo scopo e possa rivendicare, a pieno titolo, il ruolo di osservatore e testimone tra i più accreditati oggi nel nostro Paese.

A questo punto, riteniamo che possa iniziare un nuovo sviluppo editoriale capace di indagare l'ampia e variegata pluralità di temi e di voci in campo culturale, per proporre nuovi approfondimenti e suggestioni in aperto confronto con le riflessioni oggi presenti.

In sostanza, ci sembra sempre più urgente la necessità di approfondire alcuni processi, a pieno titolo fondanti le future strategie, nel campo culturale inteso nella sua accezione più ampia. Un esempio su tutti: gli evidenti processi di interazione, ibridazione, intrecci, confluenze ed innesti tra diversi rami del sapere e della conoscenza, al fine di dar corso a pratiche capaci di rappresentare risposte, strategie e operatività efficaci in diversi campi.

La scienza che incontra e ragiona dell'arte figurativa, l'ingegneria e le scienze urbanistiche che declinano nuovi spazi urbani e non solo, le neuroscienze che propongono nuovi confini e nuove modalità dei processi della conoscenza, l'antropologia, la pedagogia e le stesse scienze filosofiche che leggono i processi di integrazione e di multiculturalità e molto altro ancora tra medicina e sociologia, economia e ambiente.

Proprio in questa direzione, nei prossimi anni verranno pubblicate alcune opere che esprimeranno gli intrecci e le contaminazioni qui sopra richiamate.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



**PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA**

# **Essere ibridi**

Professioni, Luoghi e Servizi

**a cura di Francesco De Biase,  
Alma Gentinetta**

Con racconti di: Erika Capasso, Guido Cavalli e Noemi Satta,  
Maria D'Ambrosio, Federica Forti, Elena Franco,  
Eleonora Gerbotto, Alessandra Rossi Ghiglione,  
Maurizio Grandi, Mara Loro, Gelsomina Macchitella e  
Davide Di Muri, Andrea Morniroli, Bertram Niessen,  
Renato Quaglia, Agostino Riitano, Vittorio Salmoni,  
Guido Saracco, Manuela Serra e Marco Chiantore

**FrancoAngeli**

Isbn e-book: 9788835184409

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della  
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

|   |      |     |
|---|------|-----|
| <b>1. Le professioni dell'incontro</b>  | pag. | 7   |
| <b>2. Verso il professionista ibrido</b>  | »    | 12  |
| <b>3. Il Laboratorio Rimediare</b>  | »    | 17  |
| <b>4. Racconti di formazione e di pratiche collaborative</b>  | »    | 26  |
| 4.1. Trame di lettura   | »    | 27  |
| 4.2. Camminando a cuore scalzo sulle soglie del comune, di <i>Erika Capasso</i>   | »    | 37  |
| 4.3. Tracce di vita in canto. Racconto di una professionista 'ibrida', di <i>Maria D'Ambrosio</i>                           | »    | 50  |
| 4.4. In punta di piedi. Professioni ibride come incubatori di dialogo e dispositivi di inclusione, di <i>Federica Forti</i> | »    | 67  |
| 4.5. Il professionista ibrido. La biografia ufficiale, di <i>Elena Franco</i>   | »    | 76  |
| 4.6. Una certa postura nel mondo, di <i>Eleonora Gerbotto</i>   | »    | 81  |
| 4.7. Mettersi nelle scarpe degli altri, di <i>Alessandra Rossi Ghiglione</i>  | »    | 85  |
| 4.8. La morte della metafisica e la nascita della teoria dei sistemi complessi, di <i>Maurizio Grandi</i>                   | »    | 95  |
| 4.9. La poetica del quotidiano, di <i>Mara Loro</i>   | »    | 110 |
| 4.10. Un percorso professionale ibrido: tra accidenti, luoghi, incontri e meraviglia, di <i>Andrea Morniroli</i>            | »    | 118 |
| 4.11. Dal basso. Costruzione, ibridazione e permutazione di saperi, di <i>Bertram Niessen</i>                               | »    | 126 |

|  |          |
|--|----------|
| 4.12. Labirinti, immaginari e fallimenti meravigliosi, di<br><i>Agostino Riitano</i>   | pag. 131 |
| 4.13. Autobiografia di un Professionista Ibrido, di <i>Vittorio Salmoni</i>  | » 146    |
| 4.14. L'ingegnere umanista del Politecnico di Torino, di<br><i>Guido Saracco</i>   | » 156    |
| 4.15. Il Punto di comunità Magnete. Fare “cura e cultura”<br>nella città sostenibile, di <i>Guido Cavalli, Noemi Satta</i>                   | » 165    |
| 4.16. Case di quartiere di Brindisi, di <i>Gelsomina Macchitella, Davide Di Muri</i>   | » 182    |
| 4.17. FOQUS. I quartieri Spagnoli di Napoli, di <i>Renato Quaglia</i>  | » 190    |
| 4.18. Arcipelago: nessun uomo è un'isola. Un'esperienza<br>tra mondo clinico, sociale ed economico, di <i>Manuela Serra, Marco Chiantore</i> | » 210    |
| <b>5. Apprendere dall'esperienza</b>   | » 223    |
| 5.1. A fattor comune   | » 226    |
| 5.2. Luoghi e dispositivi ibrido-collaborativi   | » 238    |
| 5.2.1. Collaborare   | » 239    |
| 5.2.2. Le infrastrutture sociali   | » 244    |
| 5.2.3. Gli istituti normativi  | » 253    |
| <b>6. Controvento</b>  | » 255    |
| 6.1. Apprendere ad apprendere - Apprendere a disapprendere   | » 257    |
| 6.2. Attivatori strategici   | » 263    |
| <b>All. n. 1 Carta Ri-Mediare</b>  | » 267    |
| Cura, cultura, apprendimento<br>Visioni, strumenti e alleanze per la trasformazione  |          |
| <b>All. n. 2 Le città nei libri</b>  | » 274    |
| <b>Autori</b>  | » 277    |

# 1. Le professioni dell'incontro

Sin dai primi anni '80 abbiamo indagato la nascita e lo sviluppo di alcune figure professionali nel nostro Paese. Insieme a Giuliano Scabia, drammaturgo e performer, Fiorenzo Alfieri, maestro e amministratore pubblico e Andrea Canevaro, pedagogista, con il testo *L'attore culturale, l'animazione alla prova dell'esperienza*<sup>1</sup>, abbiamo analizzato il fenomeno dell'animazione che ebbe come epicentro la Città di Torino. Nel volume si intrecciavano sguardi di un politico, di un pedagogista, di un artista, di un animatore a testimoniare già allora la necessità di compiere analisi e utilizzare ottiche multidisciplinari.

Gli *attori culturali* attraverso l'animazione avevano già rappresentato, a partire dagli anni '60 e per alcuni decenni successivi, un tentativo di porre al centro dell'attenzione le comunità attivando protagonismo sociale, libera espressione, partecipazione, aggregazione, in città che avevano subito profonde trasformazioni e che presentavano numerose criticità e disagi diffusi. Erano nati centri per l'aggregazione, per il tempo libero, per lo sport, per la cultura, per la cura e pratiche basate su strumenti e metodologie socio-ludico-artistico-culturali.

“Stavamo sperimentando come poteva essere fatto e come poteva agire un personaggio in parte vecchio in parte nuovo, un po' uomo di teatro, un po' scrittore, un po' ricercatore sociale, un po' educatore e mediatore, un po' cercatore di anime, un po' capace di avventure, cavaliere errante (sic!), capace di porsi in rapporto con la scuola, i partiti, i movimenti, i gruppi, le bande, le carceri, le case di cura e assistenza, le biblioteche, un po' agit-prop e un po' inventore dell'immaginario, un po' costruttore di nuovi riti

<sup>1</sup> Alfieri F., Canevaro F., De Biase F., Scabia G., *L'attore culturale. L'animazione culturale alla prova dell'esperienza*, La Nuova Italia, 1990.

– con mente politica, laica e religiosa, aperto a tutte le suggestioni, ma non d’istinto, a tutte le avventure”<sup>2</sup>.

Già allora in merito allo sviluppo delle competenze erano chiare alcune direzioni. Uno dei compiti fondamentali dell’attore culturale (così decidemmo di definire alcune figure professionali) secondo A. Canevaro era presentare la propria identità al plurale perché l’altro ne potesse valorizzare a sua volta una propria: “fra le due identità non dovrebbe esserci rapporto di specularità, ma analogia strutturale e possibili punti di contatto. Ed è per questo – continua Canevaro – che uno dei compiti più interessanti ed importanti di un operatore è la ricerca delle competenze, al di là di quelle che possono essere le abituali referenze. Ma la ricerca di competenze non è per chiedervi l’identità dell’altro: questo correrebbe il rischio di perdere la pluralità e di venire invitato a vivere il rischio dell’identità ad una sola dimensione, composta di un solo elemento. Il compito è dunque la ricerca di competenze per valorizzare un’identità al plurale”<sup>3</sup>.

Da allora attraverso alcuni testi pubblicati nella collana ***Pubblico, Professioni e Luoghi della Cultura***, a partire dal 2005 ad oggi, abbiamo continuato a seguire la nascita e l’evolversi degli *attori culturali*.

La collana, nata per indagare e riflettere sui fenomeni e sulle dinamiche degli ambiti socio-culturali, si è trasformata via via in un **luogo** di analisi dei processi di interazione e intrecci tra i diversi rami del sapere e della conoscenza. È diventato un obiettivo specifico per noi evidenziare pratiche capaci di rappresentare risposte, strategie e operatività efficaci in diversi campi: la scienza che incontra e ragiona dell’arte figurativa, l’ingegneria e le scienze urbanistiche che declinano nuovi spazi urbani e non solo, le neuroscienze che propongono nuovi confini e nuove modalità dei processi di conoscenza, l’antropologia, la pedagogia e le stesse scienze filosofiche che leggono i processi di integrazione e multiculturalità e molto altro ancora tra medicina e sociologia, economia e ambiente<sup>4</sup>.

Ripercorrere i titoli e i temi dei testi pubblicati già ci dà conto di quante siano le figure professionali che negli anni si sono dovute confrontare con una eterogeneità di bisogni ed hanno dovuto elaborare nuove forme e pratiche di intervento. Alcune, inoltre, del tutto inedite, come ad esempio i *mediatori*, una figura professionale nata intorno agli anni ’80, quando nei paesi occidentali si incrementarono i flussi migratori da Paesi poveri o in guerra.

<sup>2</sup> Alfieri F., Canevaro F., De Biase F., Scabia G., op. cit., p. 108.

<sup>3</sup> Alfieri F., Canevaro F., De Biase F., Scabia G., op. cit., p. 65.

<sup>4</sup> Tratto dal testo di presentazione dei volumi della collana ***Pubblico, Professioni e Luoghi della Cultura***, FrancoAngeli editore.

Il mediatore doveva facilitare il dialogo, l'incontro e lo scambio tra culture, comportamenti e costumi diversi, mediando bisogni, esigenze e sguardi differenti, a volte conflittuali.

Numerosi i suoi interlocutori: la scuola, le istituzioni, la polizia, gli ospedali, le chiese, le anagrafi. Ha dovuto far ricorso a pratiche e metodologie interpretative e operative appartenenti a discipline quali: psicologia, antropologia, medicina, cultura, sociologia, linguistica.

Altri fenomeni di natura diversa, concatenati e interdipendenti quali globalizzazione, guerra, crisi finanziarie, sviluppo tecnologico, flussi migratori, determinarono sul finire degli anni '80 inizio '90, la necessità di profonde trasformazioni. Alcune città cercarono di rispondere attraverso la diversificazione del loro modello di sviluppo. Come spesso accade nei periodi di importanti trasformazioni, anche allora si cercarono professionisti e organizzazioni in grado di innescare e accompagnare tali cambiamenti. Nacquero così processi, prodotti e pratiche innovative, come ad esempio è accaduto con i progetti di nuove pianificazioni territoriali tra gli anni '80 e '90 e i programmi di audience development degli anni 2000.

La pianificazione territoriale si sviluppò in alcune città europee e di altri continenti attraverso la co-programmazione pluriennale di linee strategiche e iniziative con i diversi agenti dei territori e con l'introduzione di pratiche di monitoraggio e valutazione degli impatti.

Si introdusse anche nel nostro Paese un'ottica di progettazione olistica. In ambito culturale, ad esempio, si parlò di *cultural planning*, un'articolata strategia di pianificazione tendente a progettare piani di sviluppo a medio e lungo termine di interi territori, valorizzando, raccordando e integrando tutte le risorse esistenti. Una strategia che abbiamo visto utilizzare anche nella progettazione di importanti manifestazioni ed eventi quali: olimpiadi, capitali della cultura, campionati, festival, ecc.

L'introduzione, sul finire degli anni '90 dell'audience development, nacque dalla constatazione della scarsa partecipazione e accesso alla vita sociale e culturale in tutta Europa. Un mix di strategie-strumenti per incrementare, sia qualitativamente sia quantitativamente la fruizione e la partecipazione di diverse fasce di popolazione alle iniziative e ai servizi socio-culturali, contrastando un insieme di fattori che risultava di ostacolo.

L'audience developer doveva agire su dinamiche e fattori riguardanti l'organizzazione dell'offerta, i processi educativi, le strategie di marketing e comunicazione, i costi delle iniziative, gli allestimenti, le barriere psicologiche, fisiche, cognitive, architettoniche, ecc.

L'animazione socio-culturale, la mediazione, il cultural planning, l'audience development sono state alcune delle risposte a problematiche socio-

culturali dei territori. Sono stati (e sono tuttora) percorsi elaborati da singoli e da gruppi di professionisti che hanno provato a innovare e a creare nuovi processi e pragmatiche utili a contrastare criticità diffuse, rispondere a bisogni di socialità e comunità, rigenerare territori.

Nel 1997 definimmo questi, ed altri profili professionali, le *professioni dell'incontro*, professioni operanti in ambito educativo, artistico, assistenziale, culturale. Tali professionisti entrando nella “zona dell'incontro sono portatori di un progetto di trasformazione e rimozione di quanto impaccia, disturba, mette a disagio o rende infelici non solo in termini clinici ma anche di normalità”<sup>5</sup>. Un progetto di cambiamento, sorretto da strumenti organizzativi e gestionali adeguati e al quale avrebbero dovuto partecipare saperi e metodologie diverse non per sovrapporsi, ma per lavorare meglio.

Le professioni dell'incontro ricercavano già allora un atteggiamento trasversale che tentava di coniugare il progetto sociale, la dimensione artistico-culturale, la fusione di saperi e le capacità di intelligenza creativa.

Segnalavamo, già allora, come queste professioni avessero cominciato ad esplorare un terreno che avrebbe potuto indicare anche delle prospettive per diversificare l'economia, compensando così il declino di settori più tradizionali dell'industria e dei servizi, con possibilità di occupazione, lavoro, produzione di beni.

Le *professioni dell'incontro* hanno rappresentato le radici e le matrici culturali alle quali hanno attinto e dalle quali si sono sviluppati nuovi soggetti, organizzazioni, aggregazioni di questi ultimi decenni.

Il terreno sperimentale della ricerca, della creatività, dell'innovazione che aveva caratterizzato e nutrito le pratiche e le esperienze delle origini è stato la base sulla quale, negli ultimi trenta anni, si sono potute strutturare realtà organizzative via via più articolate e complesse forme organizzative e occupazionali<sup>6</sup>.

Si tratta di soggetti che operano principalmente in forma di organizzazioni-intraprese negli ambiti del sociale, della cultura, della cura, dell'apprendimento. Sono soggetti del terzo settore, del volontariato, delle cooperative, che gestiscono numerose tipologie di attività, luoghi e servizi. Alla base del loro lavoro permane l'incontro, il dialogo, la relazione. Han-

<sup>5</sup> De Biase F., Genovese M.C., Perissinotto L., Saggion O., *Manuale delle professioni culturali, strumenti, percorsi e strategie per le professioni nuove*, UTET Libreria, 1997, p. 44.

<sup>6</sup> Abbiamo descritto i percorsi che molti di questi professionisti e organizzazioni hanno tracciato con la Collana Pubblico, Professioni e Luoghi della Cultura e con specifiche pubblicazioni: *Manuale delle professioni culturali, L'arte dello spettatore, High Tech High Touch professioni culturali emergenti, I pubblici della cultura, le professioni dell'audience*, a cui si rimanda per una panoramica complessiva.

no creato e strutturato forme collettive organizzate per rispondere in modo professionale ad esigenze, criticità e bisogni di interesse collettivo.

La loro azione si caratterizza per la promozione della crescita e dello sviluppo di comunità e territori, il sostegno alla partecipazione e all'inclusione, l'attivazione di pratiche di rigenerazione urbana, la creazione di forme di democrazia partecipativa, di protagonismo e di "capacitazione" di individui e comunità, l'innovazione dei modelli produttivi e organizzativi, il contrasto e la cura delle fragilità e del disagio, la conduzione di servizi educativi, sociali, assistenziali, ricreativi, la formazione di operatori, la creazione di occupazione, la riformulazione delle procedure di governance, la rigenerazione di patrimoni immobiliari.

## 2. Verso il professionista ibrido

“Saperi disgiunti, frazionati, o specializzati, diventano profondamente inadeguati di fronte a problemi che sono sempre più trasversali, multidimensionali, globali rendendo impossibile cogliere la tessitura d’insieme”.

Edgar Morin, 1986

Nel 2017 con il progetto editoriale *Rimediare, Ri-mediare*<sup>1</sup> abbiamo iniziato a indagare dinamiche, modalità e strumenti in grado di attivare percorsi per agire nei complessi contesti odierni.

Renato Quaglia a tale proposito scriveva che “serviranno – e già si cercano – professionalità meticce, che scavallino le rigide specializzazioni, le competenze verticalizzate, le metodologie tradizionali, per applicare con sensibilità aperte nuovi modelli”<sup>2</sup>. Sarà necessario “avere alcune competenze proprie degli architetti, degli urbanisti, ma anche della sociologia, di mediatori culturali, di un amministratore di condominio, di fund raising, di gestione economica, culturali. Nessuna specificatamente e tutte insieme, ognuna in qualche modo e in qualche percentuale compresente alle altre”<sup>3</sup>.

Abbiamo bisogno “di mediatori in grado di tradurre e traslare, di connettere e ibridare i discorsi (soprattutto scientifici e tecnologici). Il mediatore in fin dei conti è colui che negozia, che prova a distribuire i concetti, renderli intellegibili all’altro. Il mediatore è in grado di trovare punti d’incontro laddove sembra impossibile trovarne, articola pensieri manomettendo i linguaggi, produce un’informazione attraversando campi in maniera trasversale. Il mediatore si dispone come il nuovo creativo, l’artista concet-

<sup>1</sup> De Biase F., a cura di, *Rimediare, Ri-mediare, saperi, tecnologie, culture, comunità, persone*, FrancoAngeli, 2020. Nel volume vi sono i contributi di Gianmaria Ajani, Giulia Allegrini, Simone Arcagni, Lucio Argano, Alessandro Bollo, Roberto Burlando, Annalisa Cicerchia, Stefano Colmo, Norma De Piccoli, Saura Fornero, Aldo Garbarini, Alma Gentinetta, Maurizio Grandi, Marta Maddalon, Francesco Maltese, Ezio Manzini, Alice Mulasso, Roberta Paltrinieri, Anna Maria Pecci, Ugo Perone, Matteo Pessione, Carlo Petrini, Renato Quaglia, Francesco Remotti, Agostino Riitano, Ludovico Solima, Fabio Viola.

<sup>2</sup> Quaglia R., in *Rimediare, Ri-mediare*, op. cit., p. 266.

<sup>3</sup> Quaglia R., in *Rimediare, Ri-mediare*, op. cit., p. 267.

tuale che da discorsi diversi prova a costruire modelli ed esperienze. Un hacker che espugna il fortino delle conoscenze rigide, che imbriglia le matasse dei codici. Un esperto della complessità sembra una figura veramente irrealizzabile, ma un mediatore della complessità è in grado di vedere imperscrutabili fili che si assiepano e l'hacker può entrare in questo labirinto che, proprio in quanto somma di archivi autogeneratesi sembra assomigliare all'infinita biblioteca di Borghesiana memoria<sup>4</sup>.

Lucio Argano delineava che cosa venisse richiesto alle organizzazioni culturali: “un differente approccio alla conoscenza, che alimenta nuove consapevolezze, competenze diverse, differenti modelli intellettuali, metodi rinnovabili e impone, anche per il mondo della cultura, nuove parole chiave che sono molteplicità o pluralità (pur esprimendosi con una sola identità), metamorfosi coerenti, dinamismo, adattabilità, procreazione continua, riconfigurazione e ricombinazione”<sup>5</sup>.

La complessità di cui parla Argano riguarda in modo particolare le organizzazioni culturali e si riferisce ai contesti, agli obiettivi, ai contenuti, alla gestione di situazioni in cui esse operano e che richiedono interazioni di tipo sociale, economico e organizzativo e rilevante capitale relazionale.

L'agire artistico-culturale richiede e trae ispirazione da molteplici discipline come l'architettura, la fisica, la biologia, la filosofia, la matematica, la geometria, l'astronomia.

Tale complessità, continua Argano, richiede “una nuova *capacity building cognitiva*”, che tenga conto di alcune priorità: “lo sviluppo di capacità esplorative... la costruzione di competenze che consentano di saper leggere con curiosità e rapidità la ricchezza e la criticità dei contesti in cui si agisce cercando di comprendere come si muovono le differenti trame che si incrociano”<sup>6</sup>.

Anna Maria Pecci, a proposito della mediazione dei patrimoni culturali, indica la via nella messa insieme di conoscenze, competenze, esperienze di diverse discipline sia all'interno dei beneficiari, sia all'interno dei team di progetto “... una messa in relazione di istanze e approcci disciplinari molto diversi che ci ha fatto apprendere a stare simultaneamente *dentro* le nostre competenze, ovvero a riconoscere le nostre specificità e appartenenze, e a creare delle connessioni, quindi a stare *tra* le varie discipline”<sup>7</sup>.

I processi di ibridazione caratterizzano anche le comunità odierne che vivono in ambienti ibridi, online-offline. Lo spazio di queste nuove comu-

<sup>4</sup> Arcagni S., in *Rimediare -Rimediare*, op. cit., p. 99.

<sup>5</sup> Argano L., in *Rimediare Ri-mediare*, op. cit., p. 146.

<sup>6</sup> Argano L., in *Rimediare Ri-mediare*, op. cit., pp. 146, 147.

<sup>7</sup> Pecci A.M., in *Rimediare, Ri-mediare*, op. cit., p. 163.

nità “è ibrido-fisico e virtuale, i luoghi che producono sono anche essi ibridi e dotati di significati leggeri e variabili come i legami di conversazioni che li hanno generati”<sup>8</sup>.

Anche nell’archeologia troviamo l’indicazione della necessità di attivare processi ibridi: “gli umanisti devono coinvolgere gli archeometri nella definizione della cornice teorica che definisce gli studi sulla cultura materiale e gli scienziati naturali, al contempo, devono rendersi conto di come il ruolo degli umanisti sia fondamentale per comprendere a fondo l’interdipendenza tra esseri umani e artefatti. L’archeologo, l’antropologo, lo storico, il filosofo, il neuroscienziato, lo psicologo, lo scienziato sociale, devono lavorare fianco a fianco con il chimico, il fisico, l’esperto informatico, per arrivare alla definizione di una nuova semantica che ci permette di capire ed elaborare la complessità della realtà”<sup>9</sup>.

Si evidenzia la necessità di costruire “ambienti” transdisciplinari e transettoriali per superare un’organizzazione costruita per scatole e comparti “che oggi ci stanno sempre più stretti: l’apprendimento e l’educazione sono affidati alle scuole, l’arte ai musei, la natura a parchi e giardini, la salute agli ospedali, lo sport a palestre e piscine, il sacro alle chiese. Questo modello di organizzazione per luoghi e funzioni dedicate, nato solo alla fine dell’Ottocento, ha definito la forma delle nostre città su funzioni che oggi sono in parte mutate o appaiono distanti da come le cose funzionano davvero”<sup>10</sup>.

Uno studio, pubblicato nel 2021, teso a delineare un “modello predittivo” di come si trasformeranno il lavoro e le professioni con le relative competenze per i prossimi anni, prevede “che più di un terzo della forza lavoro attuale svolge delle professioni che cresceranno nei prossimi dieci anni (circa il 36%). Tuttavia, solo poco più della metà delle professioni in crescita saranno collegate a vario titolo alla tecnologia: aumenteranno anche le professioni legate alla cultura, alla comunicazione, ai servizi di cura di carattere sanitario e non, all’insegnamento e alla formazione. I processi di polarizzazione si invertiranno: la crescita dell’occupazione, infatti, si concentrerà sui livelli di qualifiche più alti”<sup>11</sup>.

A proposito delle competenze il modello individua delle tipologie di competenze tra cui fondamentali “l’apprendimento attivo attraverso forme

<sup>8</sup> Manzini E., in *Rimediare Ri-mediare*, op. cit., p. 185.

<sup>9</sup> Christillin E., Greco C., *Le memorie del futuro. Musei e ricerca*, Einaudi, 2021, p. 99

<sup>10</sup> Granata E., *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Einaudi, 2021, p. 11.

<sup>11</sup> Barberio R., Ferri D., Mariani M., *Next Generation e competenze ecco i lavori che avremo nel 2030*, Il Sole 24 Ore - Commenti, 19 febbraio 2021, p. 17.

sociali e relazionali, capacità di adattamento, di anticipazione e comprensione degli altri, complex problem-solving – strettamente associate alle occupazioni in crescita, e che dovrebbero essere incluse in qualsiasi programma educativo e/o formativo che miri a contrastare la disemployability”<sup>12</sup>.

Un'altra importante indicazione riguarda il modo in cui si modificheranno le competenze. Si tratterà di processi di fusione e scissione che genereranno un flusso migratorio tra professioni a livello di saperi, tecnologie, strumenti, know how.

Altre due recenti ricerche hanno confermato l'esistenza di pratiche professionali ibride nel Paese.

Filippo Barbera e Tania Parisi hanno preso in esame pratiche di innovazione sociale dalle quali risulta che uno dei tratti distintivi degli innovatori sociali è “una tensione verso una conoscenza applicata, utile per rispondere a vecchi e/o nuovi bisogni insoddisfatti, attraverso il ricorso a mezzi e strategie basate sull'ibridazione tra risorse e regole d'azione composite”<sup>13</sup>.

La Fondazione San Paolo di Torino ha commissionato alla società CLES s.r.l. in collaborazione con l'Associazione per l'Economia della Cultura, una ricerca inerente la mappatura delle professioni culturali emergenti, l'offerta formativa esistente e le competenze necessarie nel settore culturale nel medio-lungo termine. La ricerca ha riguardato le regioni Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria ed è stata avviata sul finire del 2021 realizzando circa 1.200 interviste. Sono stati individuati oltre 70 profili professionali emergenti, alcuni di questi più classicamente appartenenti al mondo culturale classicamente definito, altri scaturiti da crossover tra settori. I risultati della ricerca evidenziano la necessità di favorire e incentivare la cross-fertilizzazione e la multidisciplinarietà<sup>14</sup>.

Tali temi sono stati oggetto del Gruppo Rimediare, nato successivamente all'uscita del testo *Rimediare, Ri-mediare*, che ha dato vita ad un *laboratorio* di pensieri e di pratiche nel quale, puntando sulla continuità della conoscenza e sullo scambio inter e transdisciplinare abbiamo sperimentato, nel corso degli anni, la ricchezza e l'inevitabile fatica della “proficua contaminazione dei saperi e delle esperienze”.

La molteplicità di *occhiali* con i quali provare a leggere la complessità degli eventi, della storia, della società odierna e provare a starne al passo nelle rapide ed a volte imprevedibili trasformazioni ha messo sempre più

<sup>12</sup> Barberio R., Ferri D., Mariani M., op. cit.

<sup>13</sup> Barbera F., Parisi T., *Innovatori sociali, La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, Il Mulino, 2019, p. 11

<sup>14</sup> [www.fondazione-sanpaolo.it](http://www.fondazione-sanpaolo.it).

a fuoco, a nostro avviso, l'imprescindibile necessità, sia per i singoli professionisti, sia per le organizzazioni, di tener conto del rischio dell'auto-referenzialità, della chiusura nei propri *silos*, a favore di un'apertura verso ciò che abbiamo definito l'"essere ibridi".

Nelle pagine seguenti riportiamo il percorso del "**Laboratorio Rimediaire**" e i "**Racconti**" di alcuni professionisti, che abbiamo individuato, ai quali abbiamo chiesto di narrare quali occasioni, esperienze, situazioni, affetti, conoscenze, curiosità, ecc., abbiano contribuito a renderli "professionisti ibridi" e attivatori di Centri e Servizi ibridi.

### 3. Il Laboratorio Rimediare

Il Laboratorio Rimediare può rappresentare un esempio dell'approccio transdisciplinare nell'affrontare temi e problemi contemporanei.

Il percorso parte dal testo *Rimediare, Ri-mediare* del 2020 nel quale alcuni elementi critici del nostro sistema di sviluppo economico-sociale-culturale venivano evidenziati ed affrontati attraverso i contributi di 27 professionisti ed esperti, operanti in molti e diversi ambiti disciplinari con l'obiettivo di valutare e proporre anche possibili vie d'uscita, percorsi, pratiche alternative, rimedi. Era inoltre sottolineato, tra gli aspetti critici, il venir meno di alcuni significativi "corpi intermedi" e venivano indicati, come rimedi stessi, la necessità e la capacità di trovare dialoghi d'incontro tra professionisti diversi, enti, istituzioni, coltivando quindi la non scontata, anzi spesso ardua strada dell'incontro, dello scambio, della "mediazione".

Le operazioni di analisi, riflessione e lettura trasversale dei contributi, seppure un po' segnalate ed orientate nel testo stesso, venivano, necessariamente, lasciate ad una lettura individuale dei lettori e anche dei singoli autori degli scritti, che "si leggevano" tutti insieme per la prima volta. Alcuni di essi hanno iniziato un confronto ed un'interlocuzione più diretta, sollecitati anche dalla situazione pandemica che stava svelando ed evidenziando in modo drammatico aspetti di criticità, fragilità, inadeguatezza in molti aspetti delle istituzioni, delle organizzazioni, in gran parte del sistema socio-economico su scala mondiale. C'era bisogno di confrontarsi, di tentare di dare qualche tipo di lettura condivisa.

Era piuttosto chiaro ciò che "non" si voleva essere, vale a dire non un "circolo" di pensatori chiuso in se stesso, non un luogo di sterili lamen-tazioni, o di speculazioni intellettuali, ma un insieme di professionisti, di diversa formazione e di varia collocazione geografica, operanti in differenti contesti del nostro Paese, che provavano a confrontare diversi punti di vista

e diverse pratiche, convinti che dallo scambio e dalle riflessioni comuni si potessero dare letture e senso al presente e attrezzarsi per il futuro.

Gli incontri, online, hanno visto man mano aumentare il numero dei partecipanti e si sono dimostrati subito un bel banco di prova, facendo emergere nel “qui ed ora” la necessità di porsi in una posizione di disponibilità all’ascolto delle diverse ottiche per imparare a lavorare insieme, mettendo in pratica, anche in modo un po’ faticoso, quelle aspirazioni che avevamo condiviso in modo teorico: la convinzione che, immersi in un mondo di problemi complessi, avremmo dovuto procedere con approcci transdisciplinari.

Sappiamo che un insieme di persone non corrisponde in modo automatico ad un gruppo: la costruzione di un gruppo è un processo che richiede tempo a partire dalla conoscenza reciproca, dal darsi degli obiettivi e un metodo di lavoro. Il nostro era un gruppo decisamente eterogeneo (transdisciplinare, ma anche con differenze generazionali, di funzioni, di ruoli sociali, ecc.), così abbiamo iniziato a confrontarci e a cercare sia i denominatori comuni, sia le più significative differenze.

Un primo scoglio nel quale ci siamo imbattuti è stata la presenza, per molti aspetti inconsapevole, di linguaggi settoriali, che rimandano ai “silos” di appartenenza, codificazioni comprensibili solo agli “addetti ai lavori”, dando per scontata, invece, la stessa condivisione da parte degli altri.

Ci siamo resi conto che “dare per scontato” pare una scorciatoia, ma in realtà è un meccanismo che ciascuno innesca in modo automatico e proprio in quanto tale spesso diventa un insidioso sabotatore del pensiero.

Così abbiamo provato a confrontarci su termini, definizioni, parole chiave a rischio di slogan, riaprendo significati condivisi.

Con questo metodo iniziale abbiamo cominciato a delineare il secondo pilastro del gruppo: gli obiettivi di lavoro. Che cosa vogliamo fare? Quali domande vogliamo porci e porre? “Quale campo da gioco”? Quali strumenti? Quali “atterraggi”?

Domande molto impegnative che, com’è fisiologico che sia, hanno visto momenti di comune accordo, ma anche di posizioni ed orientamenti abbastanza lontani, ma ha sempre prevalso il senso del “laboratorio” vale a dire la messa alla prova dell’ascolto e della flessibilità alla ricerca di idee, soluzioni, proposte, spesso sintesi originali e creative rispetto a quelle di partenza.

Tra i denominatori comuni sono stati approfonditi e ripresi il paradigma della complessità di Edgar Morin e l’elaborazione dei concetti di Capability di Amartya Sen e Martha Nussbaum che hanno costituito la trama e l’ordito tra metodo e contenuti.

Rimediare si è lentamente riconosciuto come “un laboratorio progettuale, uno spazio utile alla realizzazione di iniziative di confronto e ricerca e di possibili atterraggi (intesi come azioni e sperimentazioni sul territorio) su alcuni temi individuati: Luoghi/rigenerazione urbana; Formazione/Apprendimento; Cura; Cultura; Comunicazione”.

Assieme ai temi e alla definizione dei nostri programmi seguivamo attentamente la nascita e l'evoluzione del PNRR, consapevoli che questi poderosi fondi avrebbero potuto segnare un'opportunità trasformativa per il nostro Paese, ma indicavamo anche i rischi se si fossero intraprese soluzioni immediate e semplificatrici.

La diversità di competenze presenti nel gruppo è stata colta come una vera ricchezza e abbiamo iniziato a procedere con quelle che abbiamo chiamato “geometrie variabili”, vale a dire valorizzare gruppi temporaneamente più “centrati” su un tema/aspetto, in una dimensione più verticale e contemporaneamente avere momenti tutti insieme in una dimensione orizzontale/trasversale.

Gli incontri, come detto, si svolgevano in call ed è stata un'emozione trovarci di persona a metà ottobre 2021, a Torino, al Polo del '900, ad inizio novembre al DAMS di Bologna e ai primi di dicembre al FOCUS di Napoli.

Avevamo sperimentato tutti, durante il periodo di isolamento pandemico, l'indiscutibile utilità dei sistemi online nel consentire e mantenere forme di relazione, ma la situazione di presenza ha rappresentato anche per il gruppo Rimediare un passaggio importante: la comunicazione più fluida, la condivisione di un tempo disteso, inframmezzato da discorsi “leggeri” e momenti conviviali, l'esperienza in diretta di situazioni prima pensate nella loro forma organizzativa, insomma una certa integrazione tra pensieri, corpi ed emozioni ha facilitato non solo la creazione di legami di conoscenza e stima reciproca, ma ha anche consentito la messa a fuoco man mano più definita dei nostri obiettivi, iniziando a dare alcune risposte alle domande di partenza e a delineare alcune tappe future.

In qualche modo ci siamo confermati che il processo era avviato e abbiamo avuto voglia/piacere/bisogno di “dargli un corpo”, decidendo di pubblicare i nostri “appunti di viaggio” in un breve testo, il cui titolo, frutto di un divertente brainstorming, alla fine... non poteva che essere: “In dialogo - Appunti per una cultura della complessità”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Allegrini G., Arcagni S., Argano L., Ballati A., Bollo A., De Biase F., Fornero S., Garbarini A., Gentinetta A., Grandi M., Maltese F., Manzini E., Paltrinieri R., Perissinotto L., Quaglia R., *In Dialogo. Appunti per una cultura della complessità*, FrancoAngeli, 2022.