

---

## Quel nuovo arcobaleno che c'è

**Autore:** Luigino Bruni

**Fonte:** Città Nuova

**Perché molte riforme di comunità partono coi migliori auspici e poi si bloccano? Dalla rivista Città Nuova n. 9/2023**

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 mentre 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. --- **Le più recenti puntate della rubrica di Luigino Bruni sono pubblicate mensilmente sulla rivista *Città Nuova* ---**

***Sostieni l'informazione libera di Città Nuova! Come? [Scopri le nostre riviste](#), [i corsi di formazione agile](#) e [i nostri progetti](#). Insieme possiamo fare la differenza! Per informazioni: [rete@cittanuova.it](mailto:rete@cittanuova.it)***

---