

CURA E CUSTODIA

L'imperativo umano che fonda ogni relazione.

Vincenzo Manfredi | Paper per il FERPILab

Ogni parola porta con sé una storia che precede il suo uso. Se la si scava abbastanza, rivela un'antropologia, un modo di intendere l'essere umano che non dipende dalla moda del tempo, ma dalla sedimentazione di secoli di esperienza vissuta e pensata.

Cura e custodia sono due parole latine che il nostro tempo ha impoverito, ridotte a funzioni tecniche o burocratiche, e che invece contengono, nella loro origine, una visione dell'essere umano che vale la pena recuperare per intero. Cura viene da un campo semantico straordinariamente ricco. Indica al tempo stesso l'attenzione, l'inquietudine, la cura medica, l'amore preoccupato, la gestione diligente, il lavoro svolto con dedizione. Ma la sua radice più profonda è mitologica e, da lì, ontologica. Nella Fabula CCXX attribuita a Igino Mitografo, figura del II secolo d.C. distinta dall'omonimo liberto di Augusto, Cura attraversa un fiume, raccoglie della terra e la modella in una figura umana. Chiede a Giove di darle spirito. La disputa su chi possieda questa creatura viene affidata a Saturno, il Tempo, che emette la sua sentenza: alla morte, lo spirito tornerà a Giove e il corpo alla Terra; ma poiché Cura per prima ha plasmato questa creatura, Cura la possiede finché vive. Il nome dell'essere sarà homo, perché fatto di humus, di terra. Siamo, dunque, esseri di cura per costituzione originaria: la cura ci precede e ci accompagna per tutto l'arco della vita. Non scegliamo la cura come attitudine: le apparteniamo prima ancora di saperlo.

Non è un racconto minore. È la matrice di un'intera tradizione che culmina, nel Novecento, nella riflessione di Martin Heidegger: in *Essere e Tempo* (§42), citando esplicitamente questa favola, Heidegger identifica nella Cura (*Sorge* in tedesco), che vuole dire insieme premura, preoccupazione, cura: la struttura fondamentale dell'esistenza umana. Prima di ogni altra determinazione, siamo esseri che si prendono cura di sé, degli altri, del mondo, del tempo. Non è una scelta etica: è una condizione ontologica. Ed è a partire da questa condizione che ogni scelta etica diventa possibile e significativa.

Custodia viene da *custos*, la sentinella. La radice indoeuropea richiama l'atto del prestare attenzione, del vegliare. Ma il *custos* non è il proprietario: è colui che ha ricevuto la responsabilità di qualcosa che non gli appartiene pienamente, che gli è stato affidato, che deve restituire integro, o più ricco di come l'ha ricevuto. Nel diritto romano la custodia era la responsabilità legale verso beni altrui; nelle regole monastiche medievali la custodia *oculorum* era la disciplina dell'attenzione interiore: non guardare distrattamente il mondo, ma abitarlo con coscienza. La custodia è la forma attiva e vigile della cura: non si limita ad accompagnare, ma preserva, difende, trasmette.

Tra le due parole esiste una complementarità strutturale.

La cura precede: plasma, accompagna, si preoccupa, ama senza possedere. La custodia sostiene: veglia, preserva, tiene fede all'eredità ricevuta. Insieme, non descrivono una funzione professionale ma un'antropologia, un modo di stare nel mondo, che precede qualsiasi ruolo.

Ed è qui che si inserisce la figura che più di ogni altra ha incarnato cura e custodia come pratiche di pensiero: Socrate. Nel *Teeteto* (148c–151d) Platone fa descrivere a Socrate la propria arte come quella di un'ostetrica (*maia* in greco

antico): sua madre Fenarete faceva nascere bambini, lui aiuta le anime a far nascere pensieri. La maieutica è letteralmente l'arte del parto.

Socrate non insegna: crea le condizioni perché la verità, già presente nell'anima dell'interlocutore, possa emergere. L'ostetrica non genera al posto della partoriente: veglia, assiste, riconosce i segnali, riduce l'ostacolo, sostiene il coraggio. È cura e custodia insieme del processo e dello spazio in cui il parto può avvenire. Questo cambia radicalmente il significato di ogni relazione: l'altro porta già in sé ciò di cui ha bisogno; il nostro compito non è riempirlo di contenuti, ma aiutarlo a riconoscere ciò che già sa.

Nel Libro VII della Repubblica, Platone racconta di un uomo che, uscito dalla caverna e conosciuta la luce, sceglie di ridiscendere nell'oscurità. Non perché ignori la differenza, anzi, proprio perché l'ha attraversata decide di tornare tra chi ancora vive di ombre riflesse. Non è rinuncia alla verità: è la comprensione che la verità, per diventare viva, deve affrontare il rischio della comunità. Deve accettare la fatica del legame. Quella scena non descrive un filosofo astratto. Descrive chiunque abbia scelto di fare del proprio lavoro un atto di cura verso il mondo, non soltanto un presidio dell'efficacia.

La questione vera, dunque, non è mai stata come si comunica, ma da dove viene ciò che si comunica.

Le parole costruite con raffinatezza tecnica ma senza radice personale producono l'illusione di un contatto che non c'è. Chi le riceve percepisce la mancanza; non sempre sa nominarla, ma la sente. Il deficit di cura è avvertibile anche attraverso il muro di una comunicazione formalmente impeccabile.

Tra tutte le parole disponibili, ho scelto custodia e cura. Non come metafore professionali: come atti umani, come posture morali, come risposte alla

domanda che ogni persona che si prenda sul serio deve prima o poi attraversare di che cosa mi faccio carico, quando ricevo qualcosa che non ho costruito io?

Questa domanda impone, per chi lavora sulla relazione e sul senso pubblico, una competenza che Cicerone nel De Oratore (I, 45–73) descriveva con una chiarezza che non ha invecchiato: il grande oratore non è semplicemente chi parla bene, ma chi ha attraversato abbastanza sapere, abbastanza umanità da farsi mediatore autentico tra la complessità del mondo e la comprensione di chi ascolta. L'eloquenza al servizio del bene comune richiede che chi parla conosca la legge e la storia, la psicologia e la filosofia, l'economia e la poesia, perché senza quella larghezza di sguardo la parola resta sulla superficie delle cose, incapace di toccare il reale. È anche il fondamento della tesi che sostengo da tempo: le relazioni pubbliche, nella loro espressione più alta, sono la disciplina olistica per eccellenza. Esse operano nel punto esatto in cui tutti i saperi devono convergere per produrre qualcosa di vivo. Come la maieutica socratica non è un metodo applicabile dall'esterno ma una presenza che si abita dall'interno, così il lavoro relazionale non è una tecnica che si esegue ma un modo di stare nel mondo che si incarna.

La distinzione più vera, allora, non è tra chi ha più o meno strumenti. È tra chi è e fa portando nella propria attività la coerenza di una presenza autentica, e chi fa senza essere, costruendo una forma esteriore senza il fondamento di una sostanza interiore. La prima condizione è sincerità, forse la forma più alta di cura professionale. La seconda è, nel migliore dei casi, prestazione competente; nel peggiore, manipolazione; tanto più insidiosa quanto più tecnicamente raffinata, perché imita la cura senza incarnarla. Ed è questa la ragione per cui, come mi ha fatto notare con precisione chirurgica l'amico e interlocutore

Beniamino Buonocore, non si comincia dalla professione per arrivare alla persona: si comincia dalla persona, e la professione ne è la conseguenza. Se cura e custodia vengono abitate soltanto nella forma esterna del ruolo senza essere prima radicate in chi lo esercita, restano involucri senza vita.

La filosofia politica più recente ha nominato il rischio opposto con una chiarezza che non possiamo permetterci di ignorare. In *Il volto e la morte* (pubblicato sulla *Neue Zürcher Zeitung* il 30 aprile 2021 e poi raccolto da *Quodlibet*), Giorgio Agamben ricorda che il volto è «il luogo in cui, prima di ogni discorso, comunichiamo con i nostri simili» e che «un paese che decide di rinunciare al proprio volto ha cancellato da sé ogni dimensione politica». La governamentalità contemporanea tende a ridurre le persone a parametri misurabili, a sostituire la presenza con la funzione, il legame con la connessione digitale. In questo processo si perde quella dimensione in cui l'incontro tra persone non è uno scambio di informazioni ma un riconoscimento reciproco di soggetti, non di oggetti. Custodire il volto dell'altro significa esattamente questo: resistere alla riduzione, insistere sulla sua irriducibilità a una funzione.

E c'è un luogo in cui questa resistenza pesa più che altrove: non il colloquio privato, ma il punto in cui una collettività decide di sé. L'elaborazione delle politiche pubbliche, ciò che si è abituati a chiamare *policy making*, è esattamente la stanza in cui la persona può essere trattata come un parametro da ottimizzare oppure riconosciuta come volto. È la forma più matura dell'idea di governo, e proprio per questo è il terreno che non possiamo lasciare alla sola tecnica. Una politica pubblica, in fondo, non è la soluzione di un problema collettivo: è la custodia di una questione comune, il modo in cui una comunità

si fa carico di ciò che ha ricevuto e dovrà restituire, integro, o più ricco, a chi verrà. Portare cura e custodia in quel processo non significa allargare un mestiere a un ambito in più. Significa impedire che il luogo dove si decide il bene di tutti diventi il luogo dove il volto di ciascuno sparisce.

La cura della memoria risponde allo stesso imperativo.

Walter Benjamin, nelle Tesi sul concetto di storia (1940), scrive che «ogni immagine del passato che non venga riconosciuta dal presente come una delle sue proprie preoccupazioni minaccia di sparire irreparabilmente». Le immagini del passato attendono il momento in cui il presente sia capace di leggerle, di farsi attraversare da esse. Custodire la memoria significa tenere aperta questa possibilità, proteggendolo dal divenire una rifugio nostalgico, per dare spazio a ciò che non è stato ancora riscattato. Ogni organizzazione, ogni corpo professionale, ogni istituzione vive dentro una trama di eredità: parole, esperienze, pratiche, passaggi generazionali, culture implicite. E ciò che non viene custodito viene dissipato per lenta erosione, quasi impercettibile, finché la fonte non si è prosciugata.

Edgar Morin ha chiamato il principio opposto *reliance*, una nozione coniata dal sociologo belga Marcel Bolle de Bal negli anni Settanta, che Morin ha fatto propria nel 1995 commentando: «Cette notion de reliance, j'en avais besoin: cela me paraît de plus en plus évident». La parola fonde *relier* (collegare) e *alliance* (alleanza): la capacità di creare legami tra dimensioni che la cultura contemporanea tende a separare. «Il pensiero complesso» scriveva nel suo opus magnum, *La Méthode* «è ciò che stabilisce una congiunzione necessaria fra nozioni che vengono classicamente disgiunte». La cura e la custodia, in questa luce, non sono soltanto pratiche relazionali: sono forme di resistenza

alla parcellizzazione del sapere e dell'esperienza, un modo per mantenere integro ciò che le specializzazioni frammentano.

E infine, tornando al punto da cui tutto parte: la maieutica socratica, il lavoro relazionale nella sua forma più alta non consiste nel trasmettere contenuti ma nel creare le condizioni perché ciò che l'altro porta già in sé possa emergere, riconoscersi, articolarsi. Non si riempie l'altro: si accompagna la nascita di qualcosa che era già lì, in attesa. La differenza tra una comunicazione che genera e una che ottunde è spesso tutta qui: nel tipo di presenza, cura o funzione, che la sorregge.

La bellezza di questo lavoro, quando è fatto bene, non risiede nell'apparire. Risiede nel far emergere senso dove c'è frammentazione, continuità dove prevale la rottura, umanità dove domina la funzione. Custodire e curare non sono attività accessorie: sono la struttura di ciò che siamo, prima di essere qualsiasi cosa facciamo.

Forse è proprio questa la responsabilità più bella che il nostro mestiere ci affida: non soltanto comunicare il mondo, ma contribuire con misura e coscienza a renderlo più abitabile.



Vincenzo Manfredi

Direttore Responsabile di Parlamento Magazine

Relatore pubblico e comunicatore, esperto di lobby, advocacy e corporate social responsibility. Ha iniziato la sua carriera nel settore finanziario dove ha guidato attività di corporate identity, stakeholder engagement, advocacy e sostenibilità in primari gruppi bancari italiani. È Public Policy e Advocacy Director di Assoholding, associazione di categoria che riunisce le holding finanziarie e familiari. È anche Public Affairs Director della società di consulenza strategica G2R Consulting.

È Adjunct Professor al Master in Comunicazione e Marketing Politico e

Istituzionale, della Luiss School of Government di Roma ed è responsabile del modulo Public Affairs e Advocacy.

Socio professionista della FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) ed è il Direttore Scientifico di FerpiLab, il think tank che ha lo scopo di supportare la “Thought Leadership” e la definizione della tassonomia disciplinare delle Relazioni Pubbliche, del Public Affairs, dell’Advocacy e Lobby. Direttore Responsabile della rivista Parlamento Magazine, edita dall’Associazione Italian Politics, che organizza l’Italian Political Award, premio ai membri del parlamento - in partnership con la Luiss School of Government – per la qualità del policy making.

Consulente strategico su posizionamento e reputazione aziendale, campagne di advocacy e rappresentanza di interessi e lobby presso i decisori pubblici, fornisce agli stakeholder servizi di consulenza contribuendo a costruire un solido sistema di relazioni strategiche, fornendo soluzioni di alto valore aggiunto.

Data: 8 giugno 2026

FERPI LAB

FERPILab è il centro studi di FERPI, nato a febbraio 2023.

*Articolato in un **International Advisory Board** e un **Comitato Scientifico Nazionale**, FERPILab nasce con il duplice obiettivo di supportare la Thought Leadership di FERPI in Italia in materia di relazioni pubbliche, advocacy/lobby e comunicazione strategica; dialogare con esperti di altre discipline problematiche legate alla professione e al loro impatto sulla società.*

*Da un lato l'International Advisory Board, presieduto da **Toni Muzi Falconi**, ha già dato il via ai lavori e al coinvolgimento attivo di esperti di relazioni pubbliche e comunicazione a livello internazionale. Dall'altro il Comitato Scientifico Nazionale sarà costituito individuando figure di rilievo in ambito accademico e professionale.*

*Il Direttore Scientifico **Vincenzo Manfredi** è affiancato da uno staff operativo di soci volontari cui è possibile proporre la propria candidatura scrivendo a ferpilab@ferpi.it.*

www.ferpi.it/ferpilab