

A cura di Giammatteo Secchi  
Gruppo di lavoro  
“Spiritualità e lavoro sociale”

# Una bussola per la CURA

Spiritualità e responsabilità  
nel lavoro sociale

Contributi di Valentina Calcaterra,  
Andrea Gollini e Matteo Missora



Un ringraziamento va alla Cooperativa Sociale “La Casa davanti al Sole”, che ha creduto in questo percorso fin dall'inizio. Non si è trattato solo di un sostegno organizzativo e logistico, pur indispensabile: è stata anche una condivisione autentica del suo senso. La cooperativa ha scelto di aprirsi a questi temi nella convinzione che gli operatori sociali abbiano bisogno di ampliare le risorse con cui attraversare la complessità del loro mestiere, e che la cura del senso sia parte integrante della cura delle persone.

A chi, nella cooperativa, ha camminato con noi, va la nostra gratitudine.

Testi biblici:

© Fondazione di religione santi Francesco di Assisi e Caterina da Siena,  
Roma 2008

L'immagine di copertina è stata generata dall'Intelligenza Artificiale

© 2026 ITL srl a socio unico  
Via Antonio da Recanate, 1 – 20124 Milano  
Tel. 02 67131639  
e-mail: [libri@chiesadimilano.it](mailto:libri@chiesadimilano.it)  
[www.itl-libri.com](http://www.itl-libri.com)

*Proprietà letteraria riservata – Printed in Italy*



ISBN 979-12-5595-070-7

## PREFAZIONE

Nel giugno del 2020, incontrando medici, infermieri e operatori sanitari duramente provati dalla pandemia, papa Francesco li definì «silenziosi artigiani della cultura della prossimità e della tenerezza». In quelle parole non vi era soltanto un tributo riconoscente, vi era una lettura profonda di ciò che stava accadendo. In un tempo segnato dalla paura, dall'isolamento e dalla sospensione delle relazioni, ciò che ha custodito il tessuto umano della nostra società non è stata soltanto la tenuta dei sistemi organizzativi, pur indispensabili, ma una qualità della presenza: la capacità di restare accanto, di unire competenza e compassione, tecnica e umanità, professionalità e cura.

Quell'esperienza ha reso evidente la fragilità di un modello culturale che da tempo orientava il nostro modo di intendere il lavoro e la convivenza sociale, cioè quel “paradigma tecnocratico” che papa Francesco nell'enciclica *Laudato si'* definiva come una visione che tende a ridurre la realtà a ciò che è misurabile, controllabile, funzionale. Quando questa logica diventa dominante, anche il lavoro viene interpretato quasi esclusivamente in termini di prestazione, efficienza, risultato. La persona rischia

di essere identificata con il ruolo che ricopre; la relazione di essere ridotta a funzione; il senso di essere subordinato all'esito.

Occorre quindi superare il paradigma tecnocratico, che non significa rifiutare la tecnica, né negare il valore delle competenze. Significa piuttosto restituire alla tecnica il suo ruolo, riconoscendo che essa è strumento al servizio della vita e non criterio ultimo di giudizio sull'umano. Significa riaffermare che esistono dimensioni – la dignità, la relazione, la fiducia, la speranza – che non si lasciano racchiudere in indicatori quantitativi, eppure costituiscono il fondamento stesso della convivenza. In questo orizzonte si colloca il bisogno di senso che attraversa oggi il mondo del lavoro.

Mai come in questo tempo uomini e donne avvertono che non è sufficiente “fare bene” ciò che sono chiamati a fare; desiderano comprendere il significato del loro agire, il contributo reale che offrono alla costruzione del bene comune, la visione dell'essere umano che sostiene le loro scelte. Quando il lavoro perde il suo orizzonte di senso diventa fatica muta, talvolta alienazione. Quando invece è riconosciuto come partecipazione a un'opera più grande, allora anche la fatica si trasfigura in responsabilità condivisa. La tradizione biblica affida all'uomo e alla donna il compito di “coltivare e custodire” la terra, non dominando arbitrariamente, ma collaborando alla creazione. In questa prospettiva, il lavoro diventa vocazione: è il luogo concreto in cui la persona intreccia libertà e responsabilità, intelligenza e relazione, contribuendo a dare forma al mondo. Questa vocazione si manifesta in modo particolarmente intenso nel lavoro di cura, dove l'oggetto dell'azione non è una cosa, ma

un altro essere umano, con la sua fragilità e la sua irriducibile dignità.

Il libro che il lettore ha tra le mani nasce dentro questa consapevolezza e propone un percorso che non è soltanto teorico, ma profondamente metodologico. Qui il metodo non è un accessorio tecnico, è già sostanza. Il modo in cui si lavora dice infatti ciò in cui si crede. Se il metodo mette al centro la relazione, l'ascolto, il rispetto dei confini, la corresponsabilità, allora sta già affermando che la dignità della persona è il criterio ultimo dell'agire. Il lavoro di cura chiede di entrare in relazione con l'altro nella sua interezza, e questo significa inevitabilmente incontrare il suo corpo. Ogni lavoro sociale e sanitario è, in qualche modo, incontro di corpi: corpi feriti, stanchi, vulnerabili; corpi che chiedono rispetto; corpi che custodiscono una storia. In un'epoca che tende a virtualizzare le relazioni o a frammentare l'identità, il corpo ricorda che l'essere umano non è un'idea, ma una presenza concreta. L'incontro di corpi non è semplice prossimità fisica: è riconoscimento della dignità incarnata dell'altro. E tuttavia, la persona non si esaurisce nel corpo: nel lavoro di cura si entra in contatto con la dimensione spirituale dell'altro, con le sue domande di senso, con le sue paure, con la sua speranza.

Emerge qui una delle sfide più delicate del nostro tempo: come tenere insieme principi etici condivisi e pluralismo spirituale? Come custodire la dignità della persona senza imporre una visione confessionale? Il percorso proposto in queste pagine mostra che ciò è possibile quando si parte da un riconoscimento fondamentale: ogni persona è unica e insieme costitutivamente relazionale. L'unicità non è isolamento, la relazione non è fusione. Tra questi due poli si gioca la qualità della cura.

Il lavoro di cura non è mai solitario. È lavoro di squadra, intreccio di competenze, dialogo tra professionalità diverse. La relazione non riguarda soltanto l'operatore e la persona accompagnata, ma anche i colleghi, le istituzioni, le famiglie, le comunità. In questo senso, il lavoro diventa luogo di apprendimento reciproco, spazio in cui ciascuno è chiamato a riconoscere il limite proprio e altrui. Nel lavoro di cura si impara anche che l'impotenza non è fallimento, ma condizione strutturale dell'agire umano: non tutto può essere risolto, non tutto può essere guarito, ma tutto può essere abitato con responsabilità.

Uno degli aspetti più preziosi di questo libro è l'invito a "stare dentro" le domande senza pretendere risposte immediate. Il lavoro interroga continuamente: sul senso del dolore, sul valore del limite, sulla giustizia delle strutture sociali, sulla fragilità delle relazioni. Abitare le domande significa resistere alla tentazione di chiudere prematuramente i processi, di rifugiarsi in soluzioni tecniche che evitano il confronto con la complessità. Significa riconoscere che la spiritualità non è fuga dalle tensioni, ma capacità di attraversarle senza perdere di vista l'essenziale, ciò che sta al centro. Come direttore della Pastorale Sociale e del Lavoro, leggo questo percorso come un segno dei tempi. La Chiesa è chiamata a custodire il senso del lavoro non come questione marginale, ma come nodo decisivo della vita sociale. Se vogliamo continuare a parlare di lavoro come fondamento della nostra convivenza democratica, dobbiamo ripensarlo insieme alla cura, riconoscendo che la persona non è una risorsa da ottimizzare, ma un mistero da rispettare. La cura non può essere relegata alla sfera privata né appaltata unicamente al mercato o allo Stato:

deve diventare criterio trasversale delle nostre scelte organizzative, economiche e politiche. Per questo, parlare di cura significa anche assumere la responsabilità della cura dei lavoratori. Chi si prende cura degli altri non può essere lasciato solo. Le condizioni di lavoro, i ritmi, i carichi emotivi, la qualità delle relazioni interne alle équipes incidono profondamente sulla possibilità stessa di offrire una cura autentica. Custodire chi cura è atto di giustizia e insieme investimento sul futuro della comunità.

In definitiva, il lavoro di cura appare come un percorso di senso sempre in evoluzione. Non è mai compiuto una volta per tutte, chiede disponibilità a mettersi in gioco, a lasciarsi interrogare, a rivedere le proprie certezze. Chiede di riconoscere che l'essere umano è sempre "di più" rispetto a ciò che possiamo comprendere o gestire. E proprio in questo "di più" si radica la sua dignità. Se queste pagine sapranno accompagnare operatori, volontari e responsabili ad abitare il proprio lavoro come luogo di relazione, di ricerca e di responsabilità condivisa, allora avranno offerto un contributo prezioso non solo al mondo della cura, ma alla società nel suo insieme. Perché là dove la cura è vissuta come dimensione costitutiva del lavoro, la comunità intera ritrova il suo volto più umano. E forse, in questo tempo inquieto, è proprio questo di cui abbiamo più bisogno: non risposte semplici, ma uomini e donne capaci di restare, di ascoltare, di abitare le domande e di custodire, nella concretezza dei gesti quotidiani, la dignità fragile e luminosa di ogni persona.

**Don Nazario Costante**

direttore della Pastorale Sociale e del Lavoro – Arcidiocesi di Milano



# INTRODUZIONE

Questo testo nasce da un lavoro collettivo. Le riflessioni, i dubbi, le intuizioni che attraversano queste pagine sono emersi da un lavoro di confronto tra assistenti sociali, educatori, psicologi, operatori e volontari che si sono incontrati per quasi un anno. Non tutti hanno scritto, ma tutti hanno contribuito a pensare. Noi ci siamo assunti il compito di fare da scrivani: abbiamo raccolto i fili delle conversazioni, dato forma scritta a ciò che emergeva nelle riunioni, cercando di mantenere fedeltà alle voci e alle tensioni del gruppo pur dovendo necessariamente sintetizzare, scegliere, ordinare. Le parole sono nostre ma le domande, i nodi, gli esempi, gli strumenti proposti appartengono al lavoro collettivo. Questa scelta comporta inevitabilmente una perdita: l'eterogeneità delle voci, le sfumature dei disaccordi, le differenze di stile che caratterizzavano i nostri incontri si sono necessariamente smussate nel passaggio alla scrittura. Abbiamo cercato di non tradire la complessità del confronto, ma qualcosa certamente si è perso nella traduzione dall'orale allo scritto, dal dialogo al testo. Ci assumiamo quindi la responsabilità degli eventuali limiti di questo lavoro, consapevoli che il lavoro

di un gruppo non si possa racchiudere nelle parole di un singolo e men che meno in un documento.

Ciò che resta, speriamo, è l'essenziale: la concretezza delle domande che ci siamo posti e il tentativo di dividerle con chi attraversa le stesse nostre fatiche e speranze.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro, contribuendo con la propria esperienza e il proprio pensiero a costruire questo percorso: Chiara Albertini, Paolo Biella, Valentina Calcaterra, Alessandro Fabozzi, Noemi Macchi, Filippo Maroni, don Matteo Misora, Giovanni Portale, Giammatteo Secchi.

Svaminī Shuddhananda Ghiri (monaca e vicepresidente dell'Unione Induista Italiana), Andrea Gollini (docente Università Cattolica, direttore Caritas Reggio Emilia), Ghoufran Hajraoui (referente della Confederazione Islamica Italiana), padre Luciano Mazzocchi (missionario Saveriano, referente della Comunità "Vangelo e Zen") sono stati i relatori dell'incontro *Spiritualità e lavoro sociale: sguardi a confronto*, una mattinata di lavoro in cui abbiamo messo a confronto, insieme ai nostri ospiti, prospettive provenienti da tradizioni culturali e spirituali diverse.

# 1

## SPIRITUALITÀ, UN CAMPO APERTO

### Il confronto con la definizione

Alla prima riunione del gruppo ci guardavamo un po' insicuri attorno al tavolo. La domanda che ci eravamo posti sembrava semplice: *che cosa intendiamo quando parliamo di spiritualità?* Ma appena abbiamo cominciato a parlarne, ci siamo accorti che la risposta non era affatto scontata. Anzi, è stata subito una fatica che ci ha accompagnato per i mesi a seguire.

In un contesto, quasi tutto composto da professionisti del sociale – assistenti sociali, educatori, psicologi, operatori – la parola “spiritualità” sembrava esserci sfuggita di mano. Non è religione, ci dicevamo, ma può includerla. Non è psicoterapia, ma di certo tocca alcune corde del benessere interiore.

C'è stato chi ha proposto definizioni prese da testi, chi ha portato esempi dal proprio lavoro, chi ha parlato della sua esperienza personale.

Ma più parlavamo, più ci rendevamo conto che forse la domanda giusta non era «che cos'è la spiritualità?», ma «come la riconosciamo?».

E poi siamo arrivati alle domande pratiche, quelle che attraversano il nostro lavoro quotidiano:

- Ma io, operatore, devo portare la mia spiritualità nella relazione con l'altro?
- O devo invece “liberarmene” per essere più aperto all'ascolto?

Domande che, anche in questo caso, non hanno trovato risposte univoche e forse non ve ne sono, perché ogni situazione è diversa. Quello che è emerso, piano piano, non sono state risposte, ma una diversa prospettiva: la spiritualità come dimensione da riconoscere, più che come un preciso oggetto da definire.

È il luogo, da riportare al centro del proprio lavoro – interiore, culturale, relazionale –, in cui noi operatori professionisti e volontari ci interroghiamo sul senso ultimo di quello che facciamo: del dolore che vediamo, della fatica che attraversiamo, del perché continuiamo a farlo nonostante tutto.

Spesso nelle supervisioni o nei percorsi di formazione si parla della spiritualità personale dell'operatore come di un “fattore di cui essere consapevoli”, qualcosa da tenere sotto controllo per non influenzare l'altro. Come se fosse un rischio. Ma nel nostro gruppo è emerso con forza un altro punto di vista: la spiritualità personale – che sia religiosa, laica, filosofica o semplicemente intuitiva – è anche, e forse soprattutto, la risorsa profonda che nutre e ci conferma nel nostro essere ancora lì, sul campo, nonostante tutto. Quella che ci fa alzare la mattina quando il lavoro è pesante, che ci fa cercare un senso quando tutto sembra assurdo, che ci tiene ancorati alla motivazione più vera.

## Perché facciamo questo lavoro?

Se ci fermiamo alle risposte tecniche – “per lo stipendio”, “perché ho studiato per questo”, “per il curriculum” – il lavoro sociale diventa rapidamente insostenibile. Chi resiste nel tempo, chi non si brucia, chi continua a crederci anche quando i risultati non si vedono, di solito ha un perché più profondo.

Nei nostri incontri ne sono emersi tanti, diversi, ma accomunati da una caratteristica: la trascendenza dell'immediato. Vanno oltre il calcolo, oltre il “*do ut des*”. Attingono a un senso più ampio.

«Lo faccio perché nella mia fede sento la chiamata a servire gli ultimi»; «Per me è una questione di giustizia sociale, è un valore laico ma profondamente sentito»; «Nella mia vita ho ricevuto molto, ora sento di dover restituire».

Motivazioni diverse, ma tutte con una radice che ci siamo sentiti di definire spirituale. Per quale motivo? Toccano il *perché ultimo*, la domanda di senso che dà valore al fare quotidiano, anche quando il fare appare inutile.

## La spiritualità come sorgente di resilienza

Il lavoro sociale, sia come professionisti sia come volontari, ci mette ogni giorno di fronte al dolore, all'ingiustizia, alla frustrazione.

Ci espone al rischio del cinismo, del burnout, della perdita di speranza. Le competenze tecniche sono indispensabili, ma da sole non bastano. Quello che ci sostiene nel lungo periodo è la capacità di continuare a vedere un senso in quello che facciamo, anche quando i risultati non ci sono.

È la convinzione – fragile a volte, tenace altre – che il nostro lavoro abbia un valore che va oltre la singola prestazione, oltre la burocrazia, oltre il “caso da chiudere”.

La ricerca (Gollini, 2025) lo conferma: riconoscere una dimensione spirituale consapevole, comunque vissuta, è un fattore protettivo significativo contro il burnout. Non perché la spiritualità risolva i problemi organizzativi o cancelli la fatica, ma perché offre una cornice di senso che ci permette di attraversarli senza perdere la nostra umanità.

Chi coltiva una vita interiore, chi ha un orizzonte di significato a cui attingere, mostra una maggiore capacità di resistere allo stress e una maggiore soddisfazione professionale nel lungo periodo.

Da queste riflessioni emerse nel gruppo sono nate domande ancora più concrete: come faccio io, operatore/volontario con la mia storia e la mia spiritualità, a incontrare l'altro con la sua? Come posso riconoscere, e quindi in qualche misura accettare, la sua visione del mondo senza annullare la mia?

Abbiamo provato a raggruppare queste domande in quattro nodi tematici, quattro tensioni che ci accompagnano sempre nel nostro lavoro, attraversando la dimensione spirituale ed etica, e che aprono a nuove riflessioni.

### *Primo nodo: l'operatore tra spiritualità personale e pluralismo*

Come può un operatore sociale, che è inevitabilmente portatore della propria visione del mondo – fatta di valori, spiritualità, esperienze – confrontarsi in modo autentico e rispettoso con visioni a volte radicalmente diverse?

# INDICE

PREFAZIONE <i>di don Nazario Costante</i>	pag.	5
INTRODUZIONE	»	11
1. SPIRITUALITÀ, UN CAMPO APERTO	»	13
Il confronto con la definizione	»	13
Perché facciamo questo lavoro?	»	15
La spiritualità come sorgente di resilienza	»	15
Nuovi spunti... quando la spiritualità si esprime in modi inaspettati	»	23
La spiritualità incarnata: il corpo come soggetto dell'esperienza	»	27
Che cosa significa questo per la spiritualità?	»	27
Che cosa significa per il nostro lavoro?	»	28
Il corpo dell'operatore	»	29
Il sacro abita qui	»	29
Conclusioni	»	30
2. SPIRITUALITÀ ED ETICA:		
DISTINGUERE PER INTEGRARE	»	33
Una distinzione necessaria:		
spiritualità non è etica	»	33
Che cos'è la spiritualità?	»	34
Che cos'è l'etica?	»	35
Il rischio concreto della sovrapposizione	»	36

Spiritualità dell'operatore e spiritualità dell'altro: riconoscimento reciproco	pag.	37
Verso una spiritualità incarnata dal lavoro sociale	»	38
Principi etici irrinunciabili	»	38
Quali sono questi principi irrinunciabili?	»	39
Oltre il relativismo: perché questi principi valgono per tutti	»	40
La tensione creativa: come tenere insieme apertura e fermezza	»	41
La bussola dell'incontro: come tenere insieme principi etici e pluralismo spirituale	»	42
Non una tecnica, ma una postura: la nostra bussola comune	»	42
L'apertura all'altro: il fondamento di un'etica che non giudica, ma accoglie	»	43
Il riconoscimento dell'unicità: l'antidoto a un'etica meccanica e sorda	»	43
Perché questa è la competenza più importante	»	44
La bussola in mano: tra mappe e cammino	»	45
Coltivare lo "spirito" di un'équipe:		
il lavoro che continua	»	45
Le differenze restano, ma non bloccano	»	46
<b>3. ATTRAVERSARE I CONFINI:</b>		
<b>QUANDO LE DIFFERENZE PARLANO</b>	»	49
Non per diventare esperti, ma per riconoscere i confini	»	49
I segnali che non vediamo: quando una storia ci parla e noi non ascoltiamo	»	50

Cinque snodi critici nell'incontro	pag.	51
Primo snodo: la malattia, la sofferenza, la morte	»	52
Secondo snodo: il cibo e il corpo	»	54
Terzo snodo: le feste, i riti, i tempi sacri	»	56
Quarto snodo: il genere e le relazioni	»	58
Quinto snodo: l'autorità spirituale	»	59
Domande invece di risposte:		
strumenti per l'ascolto attivo	»	60
Le domande fondamentali	»	61
Le trappole da evitare nelle domande	»	63
L'ascolto dopo la domanda	»	64
 4. LE DOMANDE CHE RESTANO APERTE	»	67
Quando il lavoro interroga	»	67
Starci dentro senza risposte	»	68
L'impotenza strutturale	»	69
Accettare l'impotenza		
come condizione strutturale	»	69
Gli strumenti emersi dal gruppo:		
riconoscere i segnali	»	71
I segnali del burnout spirituale	»	71
Pratiche concrete di cura spirituale	»	73
Per chi ha fede religiosa	»	73
Per chi vive una spiritualità laica	»	74
Pratiche trasversali	»	75
La supervisione come spazio spirituale	»	75
Comunità di pratica riflessiva	»	76
Stare nelle domande	»	77

5. PER UNA SPIRITUALITÀ INCARNATA: IL GESTO DI CURA COME IL LUOGO DEL SENSO	pag.	81
La domanda fondativa: può darsi spiritualità senza gesto?	»	81
Che cosa rende un gesto “spirituale”	»	82
Il nodo del riconoscimento: “apparecchiare la tavola” dell’incontro	»	84
Conseguenze formative: coltivare una postura, non insegnare una dottrina	»	87
I tre superamenti: una grammatica per la cura incarnata	»	89
Implicazioni organizzative: il servizio come corpo collettivo	»	90
Conclusione: un mestiere di corpi che cercano senso	»	91
Riferimenti bibliografici	»	94
RICONOSCERE LA DIMENSIONE SPIRITUALE NEL LAVORO SOCIALE		
<i>di Valentina Calcaterra e Andrea Gollini</i>	»	97
Riferimenti bibliografici	»	106
SPIRITUALITÀ E RELAZIONE DI CURA		
<i>di don Matteo Missora</i>	»	109
Per il cristiano l’altro è Cristo	»	109
Il cristiano è altro Cristo	»	112

AA.VV., *Padri. Istantanee dei mille volti della paternità* (2021)

A. Albertini, *Una boccata di risate. Per respirare nella vita* (2021)

P. Alliata, *Un sentiero per la gioia. Passeggiate letterarie* (2021)

M. Martello, *Mettiamoci d'accordo. Diventare mediatori nel quotidiano per risolvere i conflitti* (2026)

A. Prevedello, *Di fronte all'amore. Tutto quello che ci resta da vivere. Suggestioni cinematografiche e letterarie* (2021)

G. Secchi (a cura di), *Una bussola per la cura. Spiritualità e responsabilità nel lavoro sociale* (2026)

R. Semplici, *Il cibo dell'essere. Nutrire corpo, relazioni e tradizioni* (2025)