



3

**GRUPPI
ORGANIZZAZIONI
COMUNITÀ**

**Avanzamenti di
Psicosociologia
e Psicologia di Comunità**

Gennaio–Giugno 1994

a cura di
Ferruccio Cavallin
Ignazio Drudi
ed Emanuela Lomuscio

Edizioni Arcipelago



GRUPPI

ORGANIZZAZIONI

COMUNITÀ

Sommario

EDITORIALE	8
STORIA ORALE	12
Intervista a Eric Miller	12
15 ANNI DI AVANZAMENTI (ARIPS)	17
Capacità per il XXI secolo	17
Verso il XXI secolo	20
Per una società trasparente	23
URSS, Jugoslavia, Leghe e mafia... ..	27
TEORIA & PROFESSIONE	30
Le ricerche romane: un contributo al dibattito.....	30
<i>Nicola Porro</i>	
Dal puzzle al frattale.....	42
<i>Ferruccio Cavallin</i>	
Il soggetto e la conoscenza.....	51
<i>Alberto Raviola</i>	
S.I.F.O.R.P.	56
<i>Guido Contessa</i>	

ESPERIENZE -----	63
Ricerca-Intervento e formazione in un'organizzazione assistenziale -----	63
<i>Maria Vittoria Sardella</i>	
METODI & STRUMENTI -----	76
L'ascolto attivo: tecniche per migliorare la relazione-----	76
<i>Ferruccio Cavallin</i>	
SCHEDE & DISPENSE -----	83
Il comportamento assertivo -----	83
Negoziare tra le parti: cosa osservare-----	85
<i>Ferruccio Cavallin</i>	
La Ricerca-Intervento come metodo e come processo -----	87
<i>Maria Vittoria Sardella</i>	
E.E.Q., Proposta di uno strumento di valutazione dell'efficacia, efficienza e qualità -----	89
<i>Ignazio Drudi</i>	
PROPOSTE DI FORMAZIONE -----	93
ITALIA & MONDO -----	97
UN LIBRO -----	101
Papalagi -----	101

GRUPPI, ORGANIZZAZIONI & COMUNITÀ – GO & C

Avanzamenti di Psicosociologia e Psicologia di Comunità
Rivista semestrale edita da [ARIPS](#)

© [Edizioni Arcipelago](#)

Edizione su carta 1994 a cura di Città Studi

Edizione Elettronica 2003 a cura di [Edizioni Arcipelago](#)
Via Bertelli, 16 20127 Milano

COMITATO SCIENTIFICO E REDAZIONALE:

Fabrizio Alboni, Dino Campiotti, [Ferruccio Cavallin](#), [Guido Contessa](#),
Loredana Crestoni, Laura Cristanini, [Ignazio Drudi](#), Monica Fusina, Emanuela
Lomuscio, [Alberto Raviola](#), [Maria Vittoria Sardella](#), [Margherita Sberna](#), Aldo
Terracciano.

Viale Brescia, 6 – 25080 Molinetto di Mazzano (tel. 030/2620589)

N. 3 Gennaio – Giugno 1994

(a cura di [Ferruccio Cavallin](#), [Ignazio Drudi](#) e Emanuela Lomuscio)

Autorizzazione Tribunale di Brescia n°24/93 del 6.8.93

TUTTI I MATERIALI PUBBLICATI DA GO&C POSSONO ESSERE
RIPRODOTTI E DIVULGATI PURCHÉ SIA CITATA LA FONTE PER
ESTESO (autore, nome e indirizzo della rivista).

Questa Rivista è un'iniziativa promossa da [ARIPS](#) a quindici anni dalla sua fondazione. ARIPS è un'associazione non profit, che raccoglie ricercatori, professionisti e operatori interessati allo studio e alla sperimentazione negli aggregati umani.

Caratteristica dell'ARIPS fin dalla sua fondazione è quella della riflessione sulla prassi e della ricerca su interventi prototipo: e tale carattere ha permesso l'accumulazione di molte originali elaborazioni che hanno anticipato di un lustro la loro diffusione fra gli operatori delle aggregazioni umane.

Il primo scopo di GO&C è quello di presentare le esperienze, le riflessioni e il dibattito che il gruppo di formatori, ricercatori, consulenti che fa riferimento all'ARIPS ha maturato in questi quindici anni e ancora sta portando avanti per numerosi committenti.

Il secondo scopo di GO&C è quello di valorizzare, nel panorama delle scienze e delle pratiche umane e sociali, i particolari approcci della Psicosociologia e della Psicologia di Comunità.

Si tratta di due modi di vedere e di intervenire negli aggregati umani che derivano dalla psicologia del lavoro sociale e che hanno sviluppato, negli ultimi venti anni, alcuni dei paradigmi più generativi nel lavoro di ricerca, di formazione e di consulenza oltre che di gestione nei sistemi interumani.

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

FERRUCCIO CAVALLIN

Laureato in Sociologia e Psicologia. Formatore libero professionista, partner di Studio Centro Formazione (Vicenza) e membro senior ARIPS. Nel campo formativo si interessa particolarmente della ricerca e dello sviluppo delle competenze creative in ambito aziendale. Autore dei volumi: "Il novizio e la tribù" (F. Angeli, Milano, 1992); "Manager & Counselor" (F. Angeli, Milano, 1992); "Imparare a negoziare" con M. Sberna (Città Studi, Milano, 1992); "Essere creativi" con M. Sberna (Città Studi, Milano, 1993).

GUIDO CONTESSA

Laureato in Scienze Politiche. Formatore free lance dal 1973, membro senior dell'ARIPS, vicepresidente della SIPS, redattore del giornale "Noi Psicologia Oggi". Si occupa in particolare di progettazione formativa e di interventi in macro-sistemi. Autore di oltre 200 pubblicazioni, fra le quali: "Prevenzione primaria delle tossicodipendenze" (Clup, Milano, 1987); "Prigioni, monasteri, fabbriche" (Clup, Milano, 1988); "La formazione" (Città Studi, Milano, 1993).

IGNAZIO DRUDI

È laureato in Scienze Statistiche e opera dal 1979 come libero professionista nel campo delle ricerche socioeconomiche e nel trattamento statistico-informatico dei dati. È Presidente della REScoop di Bologna e dal 1990 è ricercatore presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Bologna. Ha pubblicato, fra l'altro, "Il sistema industriale delle Puglie" (Il Mulino, Bologna, 1988).

NICOLA PORRO

Insegna sociologia generale presso la Facoltà di Sociologia di Roma "La Sapienza". Si occupa dell'analisi del fenomeno politico e di indagini sul campo. È fra gli animatori del laboratorio interfacoltà "Il corpo, il gioco e lo sport" e membro della rivista LUDUS. Da alcuni anni conduce una ricerca sul rapporto fra sport e sistema politico, in merito al quale ha pubblicato "L'imperfetta epopea" (Clup, Milano, 1989). Fra gli altri suoi lavori: "Teorie sociali e trasformazioni politiche" (Firenze, 1991) e un "Dizionario di Sociologia" (con M. D'Amato, Roma, 1985). Nel 1993 ha pubblicato "Il cemento e la ricotta", dedicato al sistema politico della Roma post-bellica.

ALBERTO RAVIOLA

È laureato in Filosofia e coordina attività di formazione professionale. Ha perfezionato un training quadriennale come formatore polivalente presso ARIPS acquisendo nel 1993 il ruolo di membro junior. Si interessa in particolare dei problemi epistemologici ed etici della formazione.

MARIA VITTORIA SARDELLA

Laureata in Filosofia, ha fatto il suo training psicosociale presso IRIPS di Milano nel 1976. Dopo circa dieci anni di lavoro come psicologa, opera come libero professionista e membro senior dell'ARIPS dal 1981. Opera anche nel settore delle ricerche socioeconomiche e del trattamento informatico dei dati con la REScoop di Bologna. Si interessa in particolar modo di ricerche sul

burn-out e sull'evaluation. Ha pubblicato, fra l'altro, "Teoria e tecniche dell'evaluation" (Clup, Milano, 1989).

ALDO TERRACCIANO

È laureato in Agraria e specializzato in Animazione presso il CEMEA francese. Opera come formatore professionista dal 1985. È membro del SAIPS di Forlì, membro senior di ARIPS e Presidente della Società Italiana Animazione-SIA. Si occupa specialmente di animazione, educazione alla salute e prevenzione primaria. Ha pubblicato, con altri, "Giochi Psicopedagogici 3" (Clup, Milano, 1989).

Chi, visitando Parigi, ha l'occasione di spingersi fino al Centro di Pompidou a Beaubourg, non può non essere colpito dal gigantesco orologio che in fianco alla piazza scandisce ogni secondo del tempo che ci separa dalla fine del secolo. Fra sei anni entreremo nel Terzo millennio e il conto alla rovescia non è solamente una curiosità statistica, ma è ricco di significati simbolici. Seppure la misura del tempo è una convenzione, i musei che lo rappresentano hanno, tuttavia, il potere di evocare nell'individuo significati e aspettative. L'idea di "fine" e di "principio" acquista in questo caso un valore più intenso, più carico di proiezioni e di fantasmi. L'Alfa e l'Omega sono simboli che riportano passaggi significativi, a momenti decisivi dell'esistenza, richiamando l'idea di vita e di morte. L'inizio e la fine esprimono la certezza del momento temporale del loro accadimento, ma suscitano un sentimento di incertezza, di ansia, di timore, poiché non manifestano gli eventi a essi collegati. In questo senso anche gli avvenimenti di questi ultimi anni (le vicende dell'ex Unione Sovietica, la Jugoslavia, il mondo islamico, la Mafia, Tangentopoli, la crisi istituzionale, l'impotenza della medicina tradizionale contro i mali del secolo, l'equilibrio ambientale) rinforzano l'aspettativa di una fine millennio ricca di profonde trasformazioni iniziate, ma delle quali non sempre si riesce a prevedere l'evoluzione e l'esito.

In questo senso, lo scampolo di millennio che ancora abbiamo davanti presenta alcune somiglianze con l'analogo periodo di dieci secoli fa, quando in pieno Medio Evo i profeti vaticinavano la fine del mondo con la profezia del "mille e non più mille".

Appare infatti sulla scena una serie di segnali che stanno ad indicare il passaggio da un'epoca di certezze, di prevedibilità, a un periodo di instabilità, di indeterminatezza. L'epoca dei "Lumi" della ragione, della razionalità lascia aperte le porte all'epoca dell'irrazionalità e delle emozioni. La fine del periodo industriale non è altro che lo spegnersi delle certezze e della fiducia nella ragione, che l'Illuminismo e precedentemente in qualche misura anche il Rinascimento, avevano alimentato nell'uomo. Da Galileo, ma anche da Cartesio, la ragione era stato il pilastro che aveva consentito lo sviluppo della moderna scienza e che aveva prodotto certezze.

Oggi, tale sicurezza sembra rapidamente sgretolarsi per lasciare l'individuo senza nuovi riferimenti rassicuranti. Proprio come al termine del precedente millennio l'uomo si trova ad affrontare una fine certa, senza tuttavia conoscere gli elementi che gli indichino come sarà il nuovo inizio. La razionalità, da sola, non basta più a dare risposte.

Come sostiene C. Handy, ci stiamo avviando verso l'epoca della non-ragione in cui è necessario acquisire nuovi modelli di pensiero per interpretare la realtà e nuove skills per tornare a padroneggiarla.

Infatti, l'ambiente di vita dell'uomo di fine millennio è caratterizzato dall'instabilità. I riferimenti, le regole, le certezze che lo hanno accompagnato e rassicurato, oggi appaiono obsoleti e inefficaci. L'imprevisto e il mutamento repentino occupano il posto delle antiche sicurezze che scandivano la vita e il lavoro. L'unica certezza è il cambiamento. Ma a differenza che nel passato, quando i ritmi del mutamento avvenivano in periodi piuttosto lunghi e articolati, secondo un continuum lineare, il cambiamento attuale è determinato da due caratteristiche inedite: la discontinuità e l'imprevedibilità.

Esso non avviene in maniera progressiva, seguendo uno schema ben preciso o una linea, ma si presenta mediante "frattura" rispetto ai riferimenti precedenti. Il passaggio dal vecchio al nuovo, quindi, non consente il ricupero parziale degli schemi precedenti, il loro progressivo abbandono per metabolizzarne altri, ma richiede una modificazione repentina, l'adattamento a una situazione nuova completamente sconosciuta.

La seconda caratteristica del cambiamento è la sua "imprevedibilità", cioè l'impossibilità di anticipare, con una ragionevole probabilità di successo, le forme, i modi e i tempi della sua venuta.

I segnali di questo drastico e inatteso mutamento li troviamo presenti in ogni dimensione degli aggregati umani: non solo a livello di nazioni, di istituzioni, ma anche all'interno delle organizzazioni, fino ad arrivare ai rapporti interpersonali.

La constatazione principale è che il risultato non è più garantito dalla semplice applicazione di una regola, poiché la causa genera un effetto anomalo e la scienza non è più la chiave unica per spiegare e determinare i fenomeni.

In un pianeta sempre più complesso aumentano vertiginosamente le domande a cui l'uomo non sa dare una risposta significativa, le situazioni che non riesce a comprendere e quindi a dominare. Il contrasto lacerante è che ciò che si verifica in un'epoca che ci aveva abituati a pensare che attraverso il pensiero razionale e la scienza fosse possibile trovare una spiegazione per ogni dubbio.

La crisi della certezza nella scienza, tuttavia, non è un fenomeno dei nostri giorni. Certamente la tesi "falsificazionista" di C. Popper, per cui una teoria non può mai essere verificata, ma solo falsificata, è stata un acceleratore del cambiamento imprevedibile. Un contributo in questa direzione è stato fornito anche dal principio di indeterminazione di Heisenberg e dall'idea di "irrazionalità razionale" propria della teoria delle Catastrofi. Nella medesima lunghezza d'onda possiamo leggere anche il contributo di Lewin che sosteneva che la risultante di un insieme di elementi è differente dalla semplice sommatoria delle caratteristiche dei singoli.

Più che nel passato, l'individuo è oggi consapevole della propria inadeguatezza a confrontarsi con il nuovo assetto dell'esistenza.

Paradossalmente lo sviluppo della tecnologia, invece che eliminare il disagio dell'incertezza, lo ha accresciuto. La massa di informazioni e di opzioni di cui disponiamo è talmente elevata che non siamo in grado di scegliere. Ne consegue una paralisi nelle decisioni per cui, a fronte di una miriade di opportunità potenzialmente arricchenti, l'individuo non trova di meglio che rinchiudersi nella routine, nella scelta di opzioni minime, conosciute, ma rassicuranti. È lo stesso fenomeno che alla fine del precedente millennio portava a considerare l'esistenza dell'individuo e della comunità, esclusivamente ciò che accadeva all'interno del castello feudale. Fuori esisteva l'ignoto, l'imprevedibile conosciuto solo attraverso leggende, miti, fantasie.

La fine del millennio quindi, è caratterizzata dall'aumento dei dubbi e dall'impossibilità di trovare, come nel passato, risposte certe o rassicuranti.

L'incertezza generalizzata provoca un diffuso sentimento di ansia, di paura e di ricerca di nuovi riferimenti. Il confine tra certo e incerto si fa sempre più sfumato così che favorisce l'ambiguità. È difficile convivere con l'ambiguità se non si possiedono gli strumenti adeguati. Poiché la componente razionale dell'individuo non è in grado di fornire tali nuovi strumenti, la persona li cerca recuperando la propria sfera irrazionale, il mondo delle emozioni.

Non a caso si assiste alla comparsa di segnali di "irrazionalità" in molti frangenti della vita quotidiana.

Ecco, pertanto, il rifiorire di sette, movimenti o correnti religiose il cui comune denominatore è quello di fornire certezze ai propri adepti attraverso il rituale o l'ubriacatura mistica. Ecco che la stessa Chiesa cattolica rilancia con determinazione la figura del Demonio come responsabile di molti mali dell'umanità. Ecco che individui e organizzazioni sono travolti in una corsa spasmodica alla ricerca del consumo e del profitto, scegliendo l'"avere" come surrogato per dare un senso al proprio "essere".

Chi segue le tendenze del grosso pubblico, inoltre, può notare il riapparire e la riscoperta di pratiche esoteriche: incrementano la propria popolarità personaggi quali cartomanti, occultisti, veggenti o semplici predicatori televisivi. Sopravvivere in questo contesto, ricostruirne il senso, richiede un ribaltamento dei tradizionali modi di pensare e il possesso di nuove abilità.

Saremo in grado, nel Medio Evo prossimo venturo, di riappropriarci delle abilità individuali e di inventare le forme di aggregazione che permettano di convivere con una costante situazione di mutamento e di ambiguità? Saremo capaci di trovare altre forme di razionalità che coniughino osservazione e intenzione, logica ed emozione?

Il terzo numero di GO&C non ha la pretesa di rispondere a queste domande, ma dedica uno spazio rilevante al tema del cambiamento di fine millennio. È un tema che ci piace affrontare come una sfida, piuttosto che come un problema: un'opportunità di sviluppo di nuove aggregazioni, di abilità e competenze di un individuo che non è più solo

ragione, ma riscopre e recupera un immenso potenziale che ha già dentro di lui.

Nella sezione 15 ANNI DI AVANZAMENTI sono riportati alcuni contributi in questa direzione: “Skills per XXI secolo”, Verso il XXI secolo”, “URSS, Jugoslavia, leghe e mafia” testimoniano come ARIPS abbia già da tempo riflettuto sul tema elaborando anche contributi originali.

L’articolo “Dal puzzle al frattale” si occupa dell’evoluzione organizzativa dei ruoli ponendo l’accento sulla perdita di definizione e di predeterminazione degli stessi: in altre parole anche le organizzazioni dovranno convivere con l’ambiguità. Anche l’area del sapere non è esente dalla necessità di un mutamento di prospettiva come emerge da “Il soggetto e la conoscenza”.

Infine la recensione del libro “Papalagi” presenta un’impietosa descrizione della nostra cosiddetta società civilizzata, vista da un cosiddetto “aborigeno” del Pacifico: è un curioso invito a scegliere gli aspetti irrazionali di ciò che consideriamo appartenere alla nostra razionalità.

Questa rubrica intende offrire, mediante interviste, un quadro della storia, delle relazioni interpersonali e dei principali problemi della Psicologia e della Psicologia di Comunità. Ci sembra importante ricostruire le radici della nostra pratica professionale e le connessioni fra percorsi che appaiono diversi e lontani fra loro, attraverso la testimonianza diretta di “maestri” che hanno vissuto e in parte fatto la storia.

Intervista a Eric Miller¹

1- Dove, quando e con chi ha acquisito la Sua preparazione accademica e professionale (particolarmente quella relativa ai gruppi)²?

La mia prima identità professionale fu quella di ufficiale di artiglieria nella seconda guerra mondiale. Fu per me importante per due ragioni. Innanzitutto, dovetti imparare a gestire un ambiente in cui molti dei miei sottoposti avevano il doppio della mia età. Poi, quando fui distaccato all'Esercito indiano per motivi di servizio in India e Burma, mi trovai a contatto con culture estranee. Ciò mi condusse verso la mia seconda identità, quella di antropologo sociale. Dopo aver completato gli studi a Cambridge, spesi due anni nell'India meridionale a studiare i cambiamenti del sistema della caste nelle comunità rurali. Seguì un periodo di dottorato di ricerca sul campo nel nord della Thailandia, dove l'economia rurale era simile ma il sistema sociale molto diverso.

Il passo successivo, e ovvio, della carriera accademica non mi attraeva – volevo applicare l'antropologia sul campo –, così accettai un'offerta di lavoro come consulente interno nei filatoi di iuta di una compagnia americana, inizialmente in vari luoghi degli Stati Uniti e, in seguito, in

¹Eric Miller è entrato nel Tavistock Institute nel 1958. È stato direttore aggiunto del programma “relazioni di gruppo” dell'Istituto dal 1968, e al momento è direttore del Consiglio di amministrazione. Dopo aver conseguito la laurea all'Università di Cambridge, ha condotto ricerche come antropologo sociale in India e Thailandia. Dal 1953 al 1958 è stato consulente interno di industrie tessili negli Stati Uniti e in India.

I suoi interessi sono principalmente rivolti alla relazione individuo-gruppo-organizzazione-società. Al Tavistock Institute il suo studio delle organizzazioni e la sua consulenza lo hanno portato a contatto con una vasta gamma di organizzazioni, grandi e piccole, in molti paesi.

Più recentemente, con due colleghi, ha lanciato in istituto un nuovo programma avanzato di Consulenza alle Organizzazioni. È autore di numerosi lavori su temi della Psicologia sociale e delle organizzazioni.

²Ringraziamo Alberto Fabbiani per la traduzione

un immenso filatoio in India, vicino a Calcutta. Così lo studio delle organizzazioni e le consulenze mi diedero la mia terza identità, che ancora ho da quaranta anni.

Dopo due anni a Calcutta e altri due in un filatoio di cotone, anch'esso in India, ad Ahmedabad, nel 1958 un'offerta a unirmi allo staff del Tavistock Institute era esattamente ciò di cui avevo bisogno. Avevo visitato l'istituto cinque anni prima ed ero rimasto molto colpito dalle idee di Eric Trist, Tommy Wilson e Harold Bridger (l'unico sopravvissuto da allora), ma quello che più mi colpì fu A. Ken Rice. Nel filatoio di cotone indiano lo avevo aiutato a sviluppare innovazioni radicali nell'organizzazione del lavoro che aveva introdotto e diventò il mio punto di riferimento una volta in istituto.

Non ho avuto insegnamenti o altro per le consulenze all'organizzazione o per il mio lavoro con i gruppi. È stato un processo di apprendimento dalle mie esperienze e dalle esperienze degli altri. Il Tavistock Institute organizza la prima "Conferenza di Leicester" (per lo studio dell'esperienza di gruppo e i processi di organizzazione) nel 1957. Alla seconda, nel 1959, fui catapultato direttamente nel ruolo di membro dello staff. Solo quattro o cinque anni più tardi diventai membro di un gruppo, condotto da un collega che stimavo molto, Pierre Turquet.

2- Quali sono state le maggiori influenze sul Suo modo di intendere i gruppi e le organizzazioni?

L'antropologia sociale mi ha insegnato la teoria dei sistemi, ma per l'analisi dell'organizzazione del lavoro ho trovato illuminante il concetto di sistema aperto. I miei colleghi al Tavistock – Rice in particolare – lo hanno mutuato dal biologo M. Von Bertalanffy, nei primi anni '50, e ne hanno mostrato la rilevanza, in modo particolare in congiunzione con il modello del sistema socio-tecnico, che Trist formulò circa nello stesso periodo.

In secondo luogo, viene la prospettiva psicodinamica, molto diffusa in istituto sin dal 1946. Inizialmente ero scettico: volevo strettamente attenermi all'immagine distaccata e obiettiva dello studioso, mentre in quei giorni la maggior parte degli antropologi discuteva delle spiegazioni psicologiche del comportamento sociale. Passando da osservatore partecipante a consulente, abbandonai quell'immagine. Dovetti riconoscere che la relazione tra il sistema cliente e il consulente, espresso in transfert e contro-transfert, forniva importanti informazioni sulle dinamiche stesse del sistema cliente. Il consulente diventava così uno strumento di misura; quello strumento doveva essere "calibrato", nel senso di conoscere quali sistemi appartenevano all'interno e quali erano proiettati all'esterno; e così, come molti colleghi, mi sottoposi alla psicanalisi.

Contemporaneamente fui influenzato dalle idee di Wilfred Bion sui gruppi. Kurt Lewin, naturalmente, aveva postulato che le proprietà strutturali di un sistema nel suo complesso erano diverse dalle proprietà delle sue componenti, ma la teoria di Bion, che concepiva il gruppo

come un sistema con una inconscia vita distintiva, aggiungeva una nuova dimensione e dava una spiegazione dei fenomeni di cui avevo una vaga idea e che ora capivo.

In più, quando entrai in istituto, Isabel M. Lyth, partendo da Elliot Jacques, stava sviluppando le sue idee sull'organizzazione motivando socialmente le inconscie ansie dei suoi membri.

Infine, c'è il concetto di "compito primario", che Rice aveva originalmente formulato e che insieme avevamo sviluppato come strumento euristico nell'analisi delle organizzazioni.

3- Come definirebbe il Suo lavoro coi gruppi e le organizzazioni? (approccio teorico e tecnico)

Lasciatemi prima parlare delle Conferenze di Leicester, alle quali sono stato associato, come ho detto, per gli ultimi 35 anni. Esse hanno come scopo la comprensione attraverso l'esperienza dei processi – largamente inconsci – nei gruppi, nelle relazioni tra i gruppi e nelle organizzazioni. Uniscono le prospettive sistemiche e psicodinamiche. Se sono consulente di un gruppo, cerco di comprendere la dinamica del gruppo nei miei confronti, usando come dati sia le mie osservazioni che la mia esperienza di questo transfert. Le mie interpretazioni (che preferisco chiamare "ipotesi di lavoro") si concentrano sul comportamento complessivo del gruppo, non dei singoli. Sta al singolo riflettere su come contribuisce inconsciamente al processo di gruppo. Applichiamo lo stesso modello a livello di sistema all'intera conferenza (con, mettiamo, 10 persone in staff e 60-70 partecipanti) cercando di identificare dinamiche inconscie dell'intero sistema, includendo aspetti differenti del transfert nello staff che può essere "portato" dai diversi gruppi.

Si assume spesso, abbastanza erroneamente, che questo è anche il modo in cui opero come consulente organizzativo. Devo infatti spiegare che la conferenza di Leicester è solo un'applicazione, con un obiettivo specifico, dell'intero quadro concettuale che ho tracciato prima. Porto questo bagaglio con me e lo uso in modo differente; e la mia esperienza della transference mi aiuta a capire alcune dinamiche del cliente; ma solo eccezionalmente interpreteerei il processo seduta stante. Il mio compito e perciò il mio ruolo sono diversi. Di solito intervengo per aiutare un'impresa a diventare più efficiente in ciò che fa e guidare il cambiamento. Esploro la relazione tra l'impresa nel suo complesso e gli elementi chiave dell'ambiente in cui agisce; identificando le interfacce critiche tra la tecnologia e le persone; ed esaminando la "bontà dell'adattamento" dello schema organizzativo al compito prefisso. Occasionalmente posso dare consigli pratici, ma più spesso collaboro col cliente ad arrivare alla diagnosi, alla progettazione e predizione delle conseguenze dei possibili cambiamenti, valutando i risultati. Ogni intervento è unico. Non applico un pacchetto standard di tecniche, ma piuttosto basandomi su un grande insieme di concetti, punti di vista ed

esperienze pratiche, cerco di andare incontro ai bisogni specifici di quel particolare cliente.

4- Quali sono le esperienze di lavoro o progetti più importanti che Lei ha avuto nella Sua carriera?

Ne emergono alcuni: per esempio, uno studio per una compagnia aerea, che ha rilevato gli effetti sull'organizzazione delle ansie dei passeggeri e dello staff; uno studio delle associazioni locali di persone con grandi handicap fisici, che mostrò quanto era difficile riconoscere sia la loro dipendenza che la loro autonomia di individui adulti; e, in terzo luogo, il lavoro in paesi del terzo mondo di progettazione ed esecuzione di piani agricolo integrati, in cui la mia precedente identità di antropologo sociale si fuse alla consulenza all'organizzazione. Comunque, ciò che è stato più importante per me è stata la grande varietà di ambienti in cui ho avuto la fortuna di lavorare: associazioni di volontariato, organizzazioni religiose, servizi sociali e sanitari, carceri, enti di ricerca, aziende manifatturiere, grandi imprese statali, agenzie governative. La gamma è stata enorme, e ogni progetto offre nuovi insegnamenti che possono tornare utili in sistemi per molti versi differenti.

5- Quanto condizionano il lavoro i Suoi valori?

Sono molto chiaro su questo. Direttamente o indirettamente mi occupo sempre di "aiutare l'individuo ad acquisire maggiore maturità nel gestire il confine tra ciò che è il suo mondo interno e la realtà dell'ambiente che lo circonda". La citazione proviene da un libro scritto con Rice del 1967 e la mia posizione da allora non è cambiata. Nelle conferenze di Leicester questo è l'obiettivo centrale. Anche nella consulenza organizzativa, quando cerco di aiutare gruppi e imprese a gestire il confine, le forme dell'organizzazione del lavoro che emergono devono in ultima analisi portare all'autonomia individuale. Non solo è moralmente giusto; nel lungo periodo è anche efficace. La guida carismatica può produrre seguaci fedeli, ma la loro dipendenza inibirà la loro capacità di giudizio razionale. Tecniche manipolative, anche sottili, alla fine producono solo rabbia e alienazione. Così talvolta mi trovo impegnato a rieducare managers che tengono in poco conto le motivazioni umane. Occasionalmente i miei valori mi hanno costretto a rifiutare gli incarichi.

6- Quali pensa siano i problemi più grandi a lavorare con gruppi e organizzazioni, ora e in futuro?

Nel lavorare nel corso degli anni con gruppi impegnati nell'apprendimento per esperienza, un "problema" sempre più grande – se così si può dire – è la "difesa intellettuale". Sempre più partecipanti hanno letto di processi inconsci e imparato la terminologia,

così che quando si imbattono in un processo simile in un gruppo, sono capaci di etichettarlo. Ciò consente loro di distaccarsi dal processo e, agli effetti, di negare che anch'essi sono parte di esso. Alla fine, comunque, la maggior parte di essi viene catturata nella dinamica a dispetto degli sforzi di evitarlo, e così si ha un vero apprendimento. Un grande e crescente problema nelle organizzazioni del lavoro è in qualche modo simile, ma molto più difficile da trattare. Prendiamo la Gran Bretagna per esempio: fino alla fine degli anni '70, la maggior parte della gente era psicologicamente coinvolta sul posto di lavoro. L'occupazione era relativamente sicura; il lavoro assicurava un'identità e un reddito; e la relazione con l'organizzazione era di dipendenza. Una combinazione di recessione economica, progresso tecnologico e severi tagli dei costi ha portato a moltissime perdite di occupazione, soprattutto negli ultimi cinque anni. L'organizzazione non è più un luogo sicuro. La risposta è stata un diffuso fenomeno di ritiro psicologico, come mezzo di auto-protezione. Al posto dell'impegno, la relazione è diventata molto più cauta e strumentale. I dipendenti sono più accondiscendenti, ma meno coinvolti. Il paradosso è che una maggiore proporzione dei lavori rimasti sono più impegnativi e hanno un effetto più diretto sul successo degli affari, e richiedono "presenza psicologica": bisogna cioè dare tutto se stesso. La presenza psicologica è qualcosa che l'individuo sceglie di dare – o no – e i dirigenti stanno trovando che le teorie della motivazione consuete non funzionano più.

Tutto ciò sta accadendo contemporaneamente al secondo problema di cui dobbiamo prendere atto: la crescente imprescindibilità dell'ambiente in cui l'organizzazione deve agire. Così la sfida per il futuro è di creare nuovi modelli di organizzazione tali da fare del continuo cambiamento una norma accettabile.

Questa rubrica presenta i materiali prodotti da operatori dell'ARIPS nell'arco di quindici anni. Si tratta di contributi sintetici, spesso a circolazione interna o pubblicati sui mezzi di informazione dell'Associazione (Notiziario, Supplementi o Avanzamenti), quindi noti solo ai soci e agli allievi. Solo raramente si tratta di articoli già pubblicati su riviste, che ripubblichiamo per quella che ci sembra la loro attualità.

Abbiamo deciso di presentare i contributi in ordine sparso, per dare il segno della varietà dei temi affrontati in questi anni. Inoltre, ogni pezzo segnalerà la propria data di uscita, per testimoniare del carattere anticipatorio che la ricerca ARIPS ha ed ha avuto. Infine, i contributi non sono firmati, per sottolineare che la loro matrice è il lavoro collettivo che ARIPS ha portato avanti: questi contributi, pur avendo un autore, sono più di altri effetto e rappresentazione di un dibattito e di un confronto di gruppo e vanno dunque considerati un patrimonio collettivo.

Capacità per il XXI secolo³

La società muta in base a milioni di variabili, ciascuna delle quali muta impercettibilmente ogni giorno. È impossibile osservare il punto di catastrofe, ma si avverte quando lo scenario è cambiato. E gli anni Ottanta hanno segnato mutamenti vistosi, anche se dovremo aspettare più di un lustro per individuare gli eventi precipitanti. Anche questo passaggio tuttavia può essere intravisto in certe contraddizioni degli anni Settanta.

Non sappiamo come né quando, ma ci rendiamo tutti conto che l'immagine circolante della società è diventata quella di un Labirinto e anche quella di un Arcipelago o di una Galassia.

Il Labirinto è a percorsi circolari, con poche vie d'uscita, e con strade che ritornano a confondere chi le percorre. È la sensazione che ci danno sia la Scienza che la Morale. Come se avessimo percorso sentieri senza sbocco e dovessimo tornare indietro, per ritentare nuovi vicoli ciechi, a centinaia. Come se dovessimo ripensare agli ultimi venti anni, e forse più, per capire a quali incroci abbiamo scelto la strada sbagliata.

L'Arcipelago e la Galassia, insieme di isole e costellazioni, offrono l'immagine di una frantumazione non più sub-atomica ma molecolare. Micro-sistemi diversi ma potenzialmente cablabili e aggregabili in nuovo sistema unitario. Per ora prevale una visione di isolamenti, di

³ Pubblicato su NOTIZIE ARIPS, ANNO X, n.25, giugno 1988

incomunicabilità e di Babele linguistica di corporativismi e di guerriglie fra isole e costellazioni diverse. Ma qua e là appaiono alcuni ponti; navi di contatto e individui con doppie appartenenze. Sono solo sintomi di una nuova possibile Sintesi che vale la pena di incentivare, perché l'alternativa sarebbe solo una nuova Piramide di stile imperiale.

Lo scenario post-industriale, che già si intravedeva negli anni Ottanta, è caratterizzato da una molteplicità di scienze e di morali, dove convivono revivalisti ed evoluzionisti, materialisti ed esoterici, alchimisti e ingegneri genetici; da una ricerca di nuovi linguaggi scientifici, mediante intersezioni disciplinari; da un graduale primato della coscienza su quello della scienza o della conoscenza.

I valori emergenti afferiscono, più che a una morale tradizionale o individuale, a una morale comunitaria, cioè fondata sul gruppo di interesse (sia esso professionale, hobbistico, ideologico o geografico), in una sorta di "codice fraterno": sembra emergere il valore della diversità ("essere se stessi") e della professionalità ("know how"), quello della negoziazione e dell'intersoggettività. Laddove dominanti erano il Privato o il Pubblico, gli anni Ottanta propongono il Sociale; dove dominavano il Lavoro o la Politica, ora prevale il Tempo Libero.

Le dinamiche psicologiche prevalenti riguardano il dilemma separazione/conessioni. Individui e gruppi oscillano fra il desiderio di ricerca e di identità, e quello di comunicazione e integrazione. In sostanza, è la dinamica relazionale quella emergente, non tanto in termini interpersonali quanto in termini intergruppi. Ed è proprio la Cultura di Gruppo, unita a un forte Sentimento del Futuro, quella che sembra impegnare questo "fine de siècle".

Il senso di colpa ha minore peso, ma aumenta l'incertezza per la confusione e dilaga l'angoscia, almeno fra coloro che non sono nell'onda dell'ottimismo "reaganiano".

Ed è proprio l'angoscia, una paura generalizzata e senza oggetto, la radice psicologica delle possibili patologie del Terzo Millennio. Di fronte alla complessità crescente e all'assenza di valori universali, i gruppi possono isolarsi e diventare chiusi, particolaristici e corporativi.

Questo impedirebbe l'instaurarsi di cooperazioni pattizie e di connessioni sinergiche, che sono essenziali per il governo dei sistemi ipercomplessi e favorirebbe l'emersione di un nuovo governo imperiale. Un Nuovo Impero che ricostruirebbe un'integrità sociale ripristinando una piramide, ma a un angolo assai più acuto di quella degli anni Sessanta.

La questione delle skills diventa cruciale. Non vi è dubbio che lo scenario produttivo ed esistenziale dell'Evo Post-Industriale sia molto complesso: si apre un'epoca in cui vivere e produrre sarà molto più difficile di quanto non fosse negli anni Cinquanta. E non si tratta di difficoltà tecniche, che aumenteranno, ma solo per minoranze ristrette, quanto di difficoltà della convivenza sociale organizzata. Una difficoltà che si può riassumere nei termini di complessificazione e trasformazione e che richiederà sempre più a tutti un salto di qualità nella "capacità di contenere l'ansia". In modo assai sintetico possiamo dire che si richiede

un rafforzamento generalizzato dell'Io, come sola carta davvero sempre più simile al mondo orwelliano con più tecnologia, più ristretta élite, più repressione.

L'uomo dell'Evo della Luce, dell'Informazione e del Loisir dovrà caratterizzarsi per la sua creatività e capacità di esplorazione, perché il mondo occidentale è la ricerca di una rifondazione senza modelli: occorre reinventare la scienza e la morale, il linguaggio e i sistemi organizzativi. E non occorre aspettare il 2000 per convincersi che già oggi servono milioni di uomini capaci di reinventarsi il modo di vivere. A questi uomini sempre di più si chiede una capacità di "differenziarsi e articolarsi", cioè di "funzionare al plurale" con ruoli plurimi, in spazi diversi e in tempi sovrapposti. Diventa cruciale la capacità di essere interdipendenti, cioè connessi.

Questo implica la capacità di comunicare attraverso codici multipli e flessibili, e di negoziare in situazioni "istituenti" più che "istituite". Gli individui devono rivoluzionare il loro modo di pensare passando dal pensiero binario e lineare al pensiero multiplo e circolare, indispensabile per la gestione dei sistemi ma anche per la semplice azione nei sistemi.

Se prima era richiesta agli individui la capacità di gestire la razionalità organizzativa o l'emotività del conflitto, gli anni Ottanta chiedono la capacità di "gestire la possibilità", cioè il Progetto e il Potere. In sintesi, si chiede agli individui di dilatare le proprie competenze nel Tempo (progetto) e nello Spazio (potere). Saper apprendere ad apprendere diventa competenza basilare, così come saper prevenire.

In questo caso è intuitivo come lo strumento principe per il cambiamento negli anni Ottanta sia la Formazione.

Verso il XXI secolo⁴

1.1- Verso l'Età della Luce

L'Evo post-industriale avanza con il suo potenziale trasformativo in tutte le direzioni. Stanno mutando culture, valori, strutture, processi in migliaia di comparti che coinvolgono milioni di persone. L'Età di Efesto e dei Ciclopi, lavoratori del ferro, chiusi in profondi e oscuri antri, densi di caligine e caldi di fuoco, sta terminando. E con essa muore l'Età di Bacco e di Dionisio, trasgressori e rivoltosi, festivi e sorridenti, euforici abitatori di selve e vigneti, teatri e orge.

Fuori di metafora, è al crepuscolo il mondo dell'impresa industriale, con i suoi corollari di cultura del lavoro, ideologia dello Stato, rigida separazione tra feriale e festivo (quello preponderante su questo), di equivalenza fra produzione e struttura (il restante assegnato a sovrastruttura). Mi piace definire il prossimo futuro col nome di "Età della Luce", alla quale presiedono Aurora, Elettra, Febo ma anche Zeus e Lucifero.

Il Terzo Millennio sarà post-industriale e fondato sull'energia; l'elettricità e le scosse fulminose; la diffusione e la fusione; la trasformazione e la distribuzione dell'immateriale; la commistione fra feriale e festivo; la circolarità (e dunque l'equivalenza) fra hardware (struttura) e software (sovrastruttura). Il termine "luce" ("fos") rimanda due termini greci di comune matrice linguistica: "saggezza" e "fisica".

Il primato della fisica, intesa come studio della natura (cioè di "ciò che si vede luminosamente") è vistoso fin d'ora e non è difficile prevedere che questa scienza fonderà l'Età della Luce.

La saggezza ("sofia") è un sapere diverso da quello della "episteme" e del "logos", comprendente un "sapere e fare ciò che è vero" (Eraclito) che non è solo processo cognitivo, ma anche affettivo ed etico. Tuttavia non dobbiamo pensare irenicamente all'Evo della Luce.

Lucifero è la prima stella del mattino, che porta la luce; ma è anche il nome del diavolo, la cui matrice greca ("diaballo") non significa solo "scagliare contro", ma anche "portare alla luce".

La luminosità non ha dunque solo un aspetto rassicurante e solare, ma anche una valenza eversiva e ostile. Un Evo fondato sulla gestione da parte dell'uomo di ciò con cui fu generato il cosmo (la luce, appunto "dapprima era luce") si annuncia insieme splendido e minaccioso.

⁴ Pubblicato su NOTIZIE ARIPS, ANNO XII, n.29 giugno 1990.

1.2- La produzione dell'Immateriale

Il sistema post-industriale si connoterà sempre più come produttore di beni immateriali.

Anche quando si tratterà di questioni puramente fisiche, il contenuto immateriale (cioè culturale) sarà preponderante su quello fisico. Un microchip dell'ultima generazione contiene porzioni irrilevanti, sia come quantità che come costo, di elementi "fisici", mentre incorpora un valore e una quantità enorme di elementi "culturali". L'Evo industriale aveva operato, circa i processi di pensiero (e dunque di libertà), una precisa separazione tra coloro che potevano e dovevano goderne – ricchi, intellettuali, capi – e coloro che ne erano sostanzialmente esclusi – proletari, emarginati, subalterni. La divisione più vistosa era quella prodotta dal discrimine economico, ma la più profonda e importante era quella relativa alla libertà di pensare. La quale, anche quando fu sancita dalla rivoluzione liberal borghese, è stata sempre messa in discussione dall'organizzazione del lavoro e sociale della civiltà capitalistica, industriale e di massa. Il sistema post-industriale sta operando una trasformazione incredibile nella direzione auspicata per oltre due secoli da milioni di uomini: la progressiva riduzione dei lavori che richiedono forza fisica, dei lavori pericolosi o faticosi, dei lavori del tutto privi di contenuti intellettuali; la sensibile contrazione del tempo di lavoro nell'arco della giornata, della settimana, dell'anno e della vita; la graduale autonomizzazione e responsabilizzazione sul posto di lavoro. Naturalmente questo scenario onirico avrà lunghi periodi di transizioni, prima di estendersi a livelli planetari.

La transizione passerà attraverso stadi già sperimentati della Storia: l'uso di nuove forme di schiavitù e sfruttamento (verso i ceti deboli dell'Occidente e verso i popoli immigrati) e la conquista di nuovi territori (questa volta nello spazio). L'Età della Luce si svilupperà quindi attraverso successi sempre più luminosi e conflitti sempre più radicali. Una cosa appare certa: la vecchia divisione dell'Evo industriale – élite contro massa – sembra destinata a mutare in una nuova divisione – maggioranza integrata al sistema e minoranza sottomessa.

La maggioranza avrà la caratteristica di essere coinvolta nella produzione dei beni immateriali, quindi di operare in organizzazioni sofisticate che richiedono prestazioni sofisticate; avrà dunque non solo il diritto ma anche il dovere alla cultura e al pensiero. La "sofia" (consapevolezza e sapere, scienza ed etica) dovrà connotare i milioni di uomini protagonisti dell'Età della Luce. Gli uomini del Terzo Millennio, chiamati a vivere e gestire la complessità, avranno l'esigenza di ricorrere a tutto il loro potenziale e il loro potere dipenderà da quanto sapranno rendere possibile la loro "luce (sofia e fisica)" potenziale.

1.3- Fra Arcipelago e Continente

La sfida che sta davanti a milioni di uomini è quella di appropriarsi del potere, inteso come possibilità e come potenziale, sottraendosi al potere, inteso come possesso, delle élites internazionali superconcentrazionarie.

È evidente che un pianeta cablato con tecnologie della luce (supercomputer e sistemi televisivi) si offre facilmente al destino di un'organizzazione politica, neo-imperiale, di tipo continentale. La terra come unico continente dominato da una maggioranza soddisfatta che delega il suo destino a un'élite imperiale tecnocratica.

Ma è anche evidente un'altra possibilità, che vede la terra come un arcipelago, un ipercomplesso sistema confederale, in cui le parti sono interconnesse ma autonome, relazionate con differenti identità. Tale opzione richiede che gli individui appartengano a sottosistemi forti, a precisa identità e forte competenza nella gestione dell'immateriale. Essa richiede anche che il futuro non resti un'entità magica, estranea agli uomini di oggi, ma diventi un disegno deciso e perseguito con intensità.

Per una società trasparente⁵

Gli ultimi dieci anni di cambiamenti hanno avuto l'effetto della sabbia mossa su un fondale marino. L'acqua azzurra si è intorbidata, gli scogli aguzzi sono scomparsi alla vista, nuotarvici è difficile perché non si riesce ad orientarsi.

La società, come il mare, ha perso la sua trasparenza, in parte per l'inquinamento, in parte per i sommovimenti del fondale.

Molti sono disperati, altri confusi, alcuni traggono profitto dall'opacità; ma non mancano neppure coloro che lavorano per riprodurre una "nuova trasparenza".

Costoro cercano di riordinare le idee, pensando, leggendo, ascoltando le leggende di vecchi pescatori. Scrutando l'orizzonte e annusando il vento, affiorano alcune intuizioni insieme a vecchi ricordi.

La società trasparente è quella che si lascia guardare dentro e si lascia attraversare; non è chiusa come una cassa e vischiosa come un barile di colla. È un grande contenitore di vita, colori, sapori: conviventi ma distinti; la sua unità e identità consiste nel contenere tutte le variabili possibili, senza espungerne alcuna.

La società trasparente è una società che nutre ma non distrugge; nutre ma si fa nutrire da ciascuno, dotandolo così di senso e di valore. La società trasparente è fluida, in continuo cambiamento: in essa la vita cresce e si trasforma, mediante un ordine che prevede e accetta il disordine.

1- Diagnosi, intervento e progetto: la cultura della transizione, il modello S.O.P. e il potere come possibile

La cultura della società vischiosa è anche la cultura dell'adattamento e del sogno. Di fronte a una realtà che non piace, molti reagiscono con la rassegnazione del quotidiano, appena confortata dal sogno di un cambiamento. Nei fatti concreti ognuno prende la realtà com'è e lotta per sopravvivere, affidando i propri obiettivi alla sorte, a Dio, alle catastrofi, all'Apocalisse o ad una rivoluzione sempre in attesa di nascere. L'impotenza individuale diventa impotenza collettiva, oppure nel sogno si trasforma in onnipotenza. A volte si rifugge dal porsi obiettivi, a volte si pongono obiettivi irrealizzabili, a volte ancora non si fa nulla per raggiungere gli obiettivi conclamati.

⁵ Pubblicato in LA SOCIETÀ TRASPARENTE, Atti del XIX Congresso degli Psicologi Italiani – Urbino 1981, Edizioni SIPS, Stampa CLUEB, Bologna, 1981

La cultura della società trasparente è la cultura della transizione, del cambiamento progettato e perseguito.

Avere una cultura della transizione significa avere una strada che unisce due punti: quello dove siamo ora e quello dove vogliamo arrivare. La società italiana oggi ha bisogno di realizzare il “modello S.O.P.”. Il Modello S.O.P. è la sigla della cultura di transizione.

“S” sta per situazione. Analizzare, diagnosticare la situazione in cui siamo, è il punto di partenza. Si tratta di un lavoro difficile, spesso impietoso, perché sempre noi facciamo parte della situazione in cui siamo.

Di fronte ad esso presentiamo le più dure difese: negare la situazione, leggerla in modo distorto o parziale, trasformarla a nostro piacere, oppure enfatizzare l’analisi fino a farne un monumento di giustificazioni e d’immobilismo.

“O” sta per obiettivo. Scegliere un obiettivo ha a che fare con la speranza e l’energia, ma anche col realismo. È qualcosa che richiede una capacità d’amore che è anche capacità di perdere l’amore.

Molti si difendono dal progetto e dall’obiettivo, per paura di perderlo. Scegliendo un obiettivo utopico e ucronico, quindi irraggiungibile, ci si mette al riparo dal rischio di dover lottare per esso; e ci si giustifica a priori in caso di fallimento.

Nell’ultimo ventennio la ribalta nazionale è stata percorsa da un’alternanza di farse e drammi, tutti imperniati sulla difesa dalla diagnosi o sulla difesa dal progetto.

Ci sono tuttavia state alcune eccezioni nelle quali la situazione è stata giustamente analizzata e l’obiettivo è stato posto con realismo. È il caso di molte leggi dello Stato, fallite per l’assenza di una cultura di transizione.

“P” sta per piano o programma. Fare un piano vuol dire allacciare la situazione all’obiettivo, cioè cambiare concretamente.

Programmare i gradini, giorno per giorno, prevedendo e concatenando gli effetti delle azioni, attuando le decisioni, significa avere una cultura della transizione. Anche quando si è riusciti a stabilire un “da dove” e “per dove”, ci si è sempre dimenticati di delineare il “come”.

Trasparente è la società che “fa passare” lo sguardo: dove si vedono e si contano i passi dalla situazione all’obiettivo.

La cultura della transizione è legata alla cultura del potere, inteso non come dominio, ma come potenziale e possibile. Dove il potere è dominio, la transizione non è consentita: è proibita, negata o dimenticata.

Dove il potere è inteso come possibilità, solo la transizione ne garantisce la messa in atto.

2- Cultura di gruppo e pluralismo: singolare e plurale, parzialità e totalità

Una società trasparente è una società plurale, senza barriere né separazioni. Il pluralismo non ha tende né séparé; la cultura di gruppo è una totalità, nel senso che comprende tutto.

Qualcuno interpreta questa visione del gruppo come una tensione alla fusione, all'omogeneità, al conformismo. Ma queste sono proprie della società opaca e della cultura singolare. È il singolare, omogeneo e conformista con se stesso, che si fonde e implode in sé. La cultura del singolare è quella che "tiene fuori" ed esclude le differenze; la parzialità non è che una fuga dalla differenza. Altri affermano che la parzialità e la singolarità sono la base dello scambio, e questo è il regno della differenza. Accettare questa visione significa dimenticare che ogni scambio presuppone un linguaggio, un simbolo: la totalità, la cultura di gruppo precedono lo scambio, ne sono anzi la condizione.

Singolare e parzialità sono opachi, omogeneizzati, negatori delle differenze; plurale e totalità sono trasparenti, perché si basano sulla differenza.

La cultura di gruppo è la cultura della totalità delle differenze.

Solo la cultura di gruppo e il pluralismo sono il territorio del soggetto.

La cultura singolare e della parzialità sono il territorio dell'oggetto.

Paradossalmente l'oggetto è singolare, parziale, denso e opaco; il soggetto è plurale, totale, fluido e trasparente.

3- Società assistenziale e qualità della vita:

la società nutrice e vampiro; la felicità fra pubblico e privato

Gli anni Sessanta sono passati all'insegna del mito del Welfare State. Un'ipotesi (forse niente più che un'ipotesi) di uno Stato che si fa carico dei cittadini dalla culla alla tomba. Dopo decenni di Stato del malessere, il modello nordico è sembrato a molti un obiettivo appetibile, almeno in sostituzione di un'improbabile rivoluzione.

Dal Sessanta al Settanta abbiamo avuto avvisaglie di una società assistenziale, materna e nutritiva.

La quantità della vita è migliorata: si sono estesi la durata, i consumi, lo spazio. Ma sulla qualità tutti stanno avendo dubbi.

Lo Stato vampiro e la società giungla sfruttano l'uomo, colpiscono il debole, mercificano i rapporti e alienano le masse. In cambio offrono un modesto ma chiaro vantaggio: presentano chiaramente la faccia cattiva, facilitano la distinzione fra amico e nemico, si offrono come poli di attrazione dell'aggressività.

Lo Stato-nutrice e la società culla proteggono contro le disavventure, assicurano, avvolgono, seducono. In cambio presentano degli svantaggi: infantilizzano i cittadini, li colpevolizzano, li portano a vivere una mancanza di senso e di valore. La società bonificata dalle sue aspirazioni assistenziali, diventa maleficio per la vita degli assistiti.

Sta diventando sempre più evidente che il vampirismo e la nutritività sono due maschere dello stesso personaggio. Sia l'assistenzialismo che la voracità dello Stato privano i soggetti di valore e di senso e abbassano i livelli di qualità della vita.

Soggetti privati di senso e valore, ne vanno alla ricerca attraverso la violenza, magari spettacolarizzata dai mass media. Una società

assistenziale rifiuta che il cittadino assista a ciò che avviene nel suo cuore, rendendosi opaca, perdendo trasparenza.

Qualità della vita significa soddisfazione, gioia, felicità.

Nell'ottica della società assistenziale la felicità deriva dal pubblico, il privato è cattivo perciò porta infelicità. Pubblico dovrebbe essere ciò che appartiene a tutti, privato ciò che è sottratto a tutti. Nel ventennio 1960-1980 il pubblico (governo, enti locali, aziende, servizi) è stato spesso reso comune: cioè è diventato spesso pubblico. La felicità si è persa in questo labirinto, come un sentimento sempre "altrove".

Essa sta cercando di trovare un luogo comune per apparire; una piazza, una chiesa, una balera. Ma il luogo "comune" presuppone una cultura di gruppo, un plurale totale, una società né pubblica né privata, né nutrice, né vampiro: forse una comunità trasparente.

4. Creatività, devianza e sviluppo: il simbolo, il diavolo e il metabolismo; ordine e disordine

La società trasparente favorisce la vita, cresce, si sviluppa. La sua vita è plurale, ha un destino ma anche una libertà; la sua necessità è di essere anche sottoposta al caso. Lo sviluppo di una simile società procede per deleghe, deviazioni, dirottamenti, violazioni, trasgressioni. La creatività è un modo diverso (divergente) di svilupparsi.

Una società basata sul pluralismo è radicata nella diversità e, dunque, si sviluppa creativamente. Il suo metabolismo procede dal simbolico al diabolico. Simbolo è ciò che rappresenta la totalità, la convergenza. Nella cultura di gruppo il simbolo contiene già la differenza, la devianza creativa. In molti casi a questa differenza deviante e trasgressiva si assegnano connotati diabolici. Il simbolo è ciò che "mette insieme", il diavolo è ciò che "mette contro", ma senza di esso quale metabolismo, trasformazione, transizione sono possibili? Il diabolico è la devianza, la differenza, la diversità, ma anche il divertimento.

La trasgressione è creatività; la divergenza è festa; il motto di spirito è divertente, perché devia. C'è insomma un aspetto vitale e festivo nel cambiamento, insieme a un aspetto diabolico.

La società trasparente è quella in cui ci sono la festa e il diavolo, l'Es "poltergeist" e il Super-Io pubblico ufficiale; è la società basata sulla cultura della transizione e del gruppo; è la comunità dello scambio. Questa pluralità è insieme ordine e disordine: ordine disordinato e disordine ordinato. La società opaca è quella in cui il disordine è la catastrofe dell'ordine, oppure l'ordine è il congelamento del disordine. Nella società trasparente, plurale e totale, transizionale, simbolica e diabolica, pubblica e privata, centro di scambi, luogo delle differenze, l'ordine è il disordine.

URSS, Jugoslavia, leghe e mafia: un'ipotesi psicosociale dei fenomeni politici e sociali della post-modernità⁶

La fine del ventesimo secolo mostra fenomeni sociali e politici inquietanti, drammatici ma anche molto innovativi.

Si disgrega l'impero sovietico, la Jugoslavia si dibatte in una guerra civile, in tutta Europa il localismo e l'autonomismo dilagano. In Italia cresce il fenomeno delle leghe che ora inizia a essere scavalcato da richieste indipendentistiche, e ormai la mafia sembra essersi irreversibilmente impadronita di un terzo del Paese. Cosa unisce un fenomeno rivoluzionario come quello dell'Europa orientale a un fenomeno reazionario come la diffusa capillarità mafiosa? L'ipotesi interpretativa che propongo è quella della dissoluzione del patto sociale che ha costituito gli Stati moderni. In fondo l'idea di stato nazionale ha solo 4-5 secoli e la sua attuazione concreta ne ha meno di due. Si tratta di un'idea storica, fragile e mutevole. Il tentativo di teorizzare la astoricità e l'universalismo, tentativo fatto da Hegel per supportarne l'avvento, non solo ha prodotto la mostruosità del totalitarismo, ma sta nei fatti dimostrando la sua fallacia. Gli Stati moderni sono nati da patti sociali in genere a seguito di eventi traumatici: patti che mescolavano emozioni e interessi, non diversamente dai matrimoni romantici.

Ogni realtà nazionale è nata da un patto e da una serie di promesse fra classi, ceti, cittadini con una ritualità e una simbologia simile a quella di uno sfarzoso matrimonio. Oggi la società post-industriale vive una tensione verso il divorzio o il ripatteggiamento delle clausole nuziali. Le classi, i ceti, i gruppi, i cittadini che hanno dato vita e alimentato il patto politico dello Stato nazionale, che in Italia è nato dalla Resistenza, si sono trasformati; i simboli dell'unità si sono appannati; molte delle ragioni per stare insieme sono venute meno: gli Stati Nazionali sono al declino, come idea e come pratica.

L'immagine che possiamo dare di questo processo è quella del passaggio dalla forma della piramide a quella dell'arcipelago. Il monolite della modernità, dello Stato industriale si è gradualmente frantumato e sta assumendo la forma dell'arcipelago della post-modernità, dove le unità possibili devono essere rinegoziate.

Lo schema sembra chiaro nei casi dell'URSS, della Jugoslavia, delle leghe e dei regionalismi indipendentisti europei. I Paesi baltici usciti

⁶ Pubblicato su NOTIZIE ARIPS, ANNO XIII, n.32, dicembre 1991

dalla frantumazione dell'impero sovietico stanno negoziando la loro vicinanza o alla nuova federazione russa o alla Comunità Europea, e nello stesso dilemma sono i Paesi dell'Europa orientale.

Può un simile schema spiegare il fenomeno della mafia? Credo di sì, se cominciamo a considerarlo come un ampio movimento sociale di emarginazione dal patto sociale dello Stato. La mafia è di sicuro un'organizzazione criminale, ma il suo carattere è assai diverso da quello di una banda di rapinatori o di spacciatori. Le sue radici sociali, che si traducono in reclutamento, connivenza, omertà, sottomissione, estesi ad intere Regioni, con la collusione di parte dell'apparato statale, indicano l'esistenza di una sorta di contestazione implicita del patto socio-politico che sta alla base dell'unità nazionale. Il vertice della mafia è costituito certamente da criminali, ma il terreno di coltura di questo vertice è costituito da masse di emarginati ormai da tempo fuori dalle logiche del patto sociale. Il degrado sociale e civile di molte regioni italiane testimonia della delusione (non importa qui per quali responsabilità) delle promesse matrimoniali dello Stato italiano moderno. I richiami alla responsabilità, alla civile convivenza, al coraggio di resistere, alla cultura anti-mafia hanno il limite di essere fatti da una parte del Paese (certo maggioranza) a un'altra parte (minoranza forte) che da tempo non è né si sente più dentro il patto nato dalla Resistenza. La mafia e la sua cultura sono un'alternativa barbarica al disgregato Stato italiano moderno. Nessun intervento repressivo o promozionale è destinato, se questa analisi è vera, a un duraturo successo. Gli stati post-moderni devono rinegoziare la loro esistenza e il loro assetto ripartendo dalle radici e mettendo in conto l'eventualità di cambiamenti dei confini. E questa rinegoziazione non è solo fra centro e periferie, ma anche fra classi, ceti, gruppi e cittadini. Una simile radicale prospettiva è comprensibile se si pensa che migliaia di cittadini mettono sullo stesso piano, e dunque in alternativa, le tasse dello Stato italiano e il "pizzo" da versare alle cosche o tangenti da versare alla partitocrazia.

Recentemente è venuto a molti in mente il parallelo fra regime sovietico e regime partitocratico italiano, non tanto nelle loro modalità espressive (il primo crudele, il secondo bonario) quanto nella logica di fondo per cui una minoranza si impadronisce dello Stato vanificandone il patto fondativo finalizzato alla difesa degli interessi generali e dei diritti individuali. Un simile parallelo, per quanto ardito, fa capire come il fenomeno mafia possa essere da molti considerato un'alternativa allo Stato.

Il quesito di molti è se una rinegoziazione della forma Stato, nei suoi confini e nelle sue articolazioni interne, possa avvenire senza un evento traumatico. La teoria di Alberoni sullo Stato nascente e i fatti del golpe in URSS sembrerebbero negare questa possibilità, come anche la persistenza e l'estensione del fenomeno mafioso.

La sociologia tedesca recente ha indicato la possibilità che gli Stati europei industriali si reggano su una maggioranza soddisfatta a fianco di una minoranza del 30% di emarginati, insoddisfatti, devianti. Questa

suggestiva analisi regge finché la maggioranza è compatta nelle sue soddisfazioni. Oggi però a coloro che tendono a rinegoziare il patto sociale da posizioni di emarginazione e devianza, si affiancano se pure oggettivamente coloro che vogliono la stessa cosa a partire da posizioni non degradate, come certi ceti privilegiati e certi gruppi localistici benestanti. Inoltre la frantumazione degli Stati orientali si propaga come un'onda d'urto verso gli Stati d'Occidente attraverso le migrazioni e le crisi economiche. La sensazione è che lo Stato italiano e la forma Stato moderno occidentale in genere arriveranno al ventunesimo secolo in preda a sempre più gravi convulsioni.

Questa rubrica presenta contributi sui principali problemi teorici e professionali della Psicosociologia e della Psicologia di Comunità. Si intende qui offrire stimoli alla riflessione e conclusioni generali di lunghe esperienze sul campo, oppure contributi su argomenti controversi e dibattuti nella comunità professionale. L'idea di fondo è che ciò che distingue una professione non è solo il saper fare (know how) ma anche il saper spiegare e generalizzare (know why) gli interventi. GO & C condivide l'aforisma lewiniano per il quale "non c'è niente di più pratico di una buona teoria".

Nicola Porro

Le ricerche romane: un contributo al dibattito sugli studi di comunità

La nozione di comunità, fra le più invalse nella letteratura sociologica, è oggetto di dibattito teorico e di confronto serrato fra studiosi e cultori di scienze sociali nei rispettivi ambiti disciplinari, nonché nel più vasto panorama scientifico. All'origine delle controversie, e causa non ultima della loro sostanziale arbitrarietà epistemologica, è la matrice filosofica, prevalentemente deduttiva e astratta, che ha ispirato gran parte della riflessione ottocentesca sul tema.

Il riferimento è all'asse teoretico che collega il criticismo kantiano al comunitarismo di Tönnies (la pubblicazione di *Gemeinschaft und Gesellschaft* risale al 1887), per sfociare più tardi nell'approccio funzionalistico di Parsons e della scuola di Chicago. Un asse teoretico che, pur definendo progressivamente nei suoi sviluppi americani la necessità di misurarsi con la realtà empirica, non si è mai liberato delle premesse razionalistiche e ideologiche, poco o nulla contribuendo a rendere euristicamente rappresentabile una "comunità" nella sua dimensione concreta. È in questo quadro che si comprende meglio la permanente oscillazione della sociologia USA fra le monumentali costruzioni della Grande Teoria e il populismo ideologico di tanti studi di comunità condotti con ottica microsociologica e con esiti scientifici irrilevanti.

In Europa l'interesse per "gli studi di comunità" emerge in un primo momento come effetto della crisi della storiografia idealistica per ritagliarsi solo successivamente uno spazio angusto e incerto fra "microstoria" da un lato e ricerca sul campo a uso commerciale dall'altro. Non stupisce che, nel panorama italiano in particolare, un'attenzione privilegiata sia venuta invece dalla sociologia cattolica, comprensibilmente motivata a definire un modello comunitario il cui archetipo è individuato nella famiglia, intesa come il gruppo umano

fondamentale. Non è questa la sede per entrare nel merito della questione, i cui risvolti etici e ideologici sono evidenti almeno quanto le perplessità e le contestazioni che tanta parte delle scienze umane contemporanee hanno rivolto all'assunto relativo al primato dell'istituto-famiglia. Resta il fatto che, combinando un approccio tipico della psicologia sociale con una lettura centrata sull'ambito ecologico-spaziale, la sociologia di matrice cattolica ha contribuito in modo importante allo sviluppo degli "studi di comunità" in Italia.

Sul versante "laico", la spinta principale a questo tipo di ricerche viene dalle riflessioni di Adriano Olivetti sui destini umani della società industriale. La "comunità" non è più il vagheggiamento di una perduta età dell'oro o utopia regressiva; è un progetto politico da costruire nello sviluppo storico della rivoluzione industriale, prevedendone, ammortizzandone, razionalizzandone gli effetti. In questa prospettiva, le ricerche di comunità assumono un carattere di intervento sul campo e prefigurano un'attenzione politica ispirata a modelli di riformismo pragmatico.

Anni di ricerche e di studi, comunque, non hanno condotto a nessuna precisazione del concetto di "comunità" che non fosse implicitamente nelle premesse filosofico-culturali dei ricercatori.

Anzi lo sviluppo e il rafforzamento delle identità simboliche a-spaziali, conseguenti alla diffusione dei mass media e alla sconfinata crescita della mobilità territoriale, hanno semmai ulteriormente approfondito la crisi della nozione stessa.

Nell'ambito delle scienze sociali anglosassoni resta memorabile la provocatoria constatazione di Hillary, che enunciava qualcosa come 94 definizioni differenti e corrette del termine comunità, tratte dalla letteratura sociologica in lingua inglese. Chi consulti il Dizionario di Sociologia di Thoedorson, del resto, non può che rimanere sconcertato dalla succinta e pragmatica definizione contenuta della voce, a indiretta conferma di un reale imbarazzo scientifico. C'è chi si è spinto fino a proporre la cancellazione dell'antitesi canonica comunità-società, riconducendo il problema all'osservazione di quel continuum storico che conduce dalle società tradizionali a quelle industriali e postindustriali⁷. Per uno studioso come König, l'opposizione comunità/società va condotta a nostalgie culturali di nessuna rilevanza scientifica. La sociologia europea, soprattutto francese, è sembrata orientarsi negli ultimi anni a una liquidazione di fatto degli studi specifici. L'interesse per le "storie di vita" e il revival del metodo biografico hanno infatti spesso privilegiato lo studio di famiglie, di categorie professionali, di movimenti e associazioni per cui la "comunità" rimane spesso uno sfondo indistinto che è di pertinenza dello storico o dell'antropologo illuminare e ricostruire.

La diffidenza e l'imbarazzo del sociologo non mancano del resto di ragioni non strettamente scientifiche. C'è chi vede il culto delle identità locali, alimentato dalla stessa ricerca empirica, un ostacolo al

⁷ È questa la posizione di uno studioso come Redfield

cambiamento. C'è chi privilegia un ambito di osservazione limitato ad aree investite da processi accelerati di modernizzazione, allo scopo di accumulare esperienze, dati, conoscenze utilizzabili nella pratica politico-amministrativa. C'è chi si pone l'interrogativo radicale sull'utilità di analizzare una collettività che, in forza delle dinamiche macrosociali, non potrà pretendere di essere insieme oggetto e soggetto del mutamento⁸.

Si potrebbe asserire che una nozione teoricamente tanto controversa ed empiricamente tanto fragile come quella di "comunità" vada fatta risalire proprio alla sua duttilità e ambiguità. Di recente Busino ha suggerito che con il concetto di comunità si evidenzia lo scarto tra sistema economico e sviluppo sociale, consentendo di prendere coscienza dello iato prodotto dalla storia⁹.

Il dibattito, evidentemente, resta aperto e stimolante nonostante il dubbio insinuatosi da più parti sulla fecondità empirica della nozione. Una nozione che, comunque, ha assunto nel vissuto sociale i caratteri di un'idea forza, di una componente essenziale dell'immaginario sociale, quale che ne sia stata la concreta utilizzazione nelle diverse realtà politiche e culturali.

1. Anche alla luce delle controversie contenutistiche e metodologiche sopra ricordate, riesce difficile collocare gli studi condotti negli ultimi venti anni in ambito romano da Franco Ferrarotti e dai suoi collaboratori come "ricerche di comunità" nel significato tipologico dei termini. Si tratta, piuttosto, di lavori collocati sul crinale di contiguità fra sociologia urbana e sociologia del potere. Al centro dell'interesse vi è sempre, infatti, non questa o quella porzione della complessa contraddittoria realtà urbana, ma la città nel "risvelarsi" attraverso la marginalità. Ne consegue sempre un'attenzione privilegiata rivolta alla dinamica dei meccanismi di integrazione/esclusione e un uso storicamente incarnato della dialettica relazionale. Una prospettiva del genere ha evidentemente imposto, nell'arco di tempo considerato, l'adozione di metodologie di ricerca e la scelta di approcci complementari e diversificati.

Si tratta di un percorso critico i cui approdi più recenti sono stati richiamati dallo stesso Ferrarotti attraverso l'individuazione di una griglia capace di intersecare la comunità nelle tre dimensioni euristiche che interessano il sociologo: a) come subsistema; b) come vissuto del gruppo primario; c) come individuo singolo socializzato nel gruppo¹⁰.

È l'intreccio di queste dimensioni, e l'esigenza di garantire a ciascuna di esse lo spessore e il risalto che difficilmente la pura accumulazione e i

⁸ Su questo versante si colloca, come accennato, una parte autorevole della sociologia francese, da Morin a Touraine, forse non insensibile alla concorrenza dei "nuovi storici".

⁹ Vedi la voce "Comunità", curata da G. Busino in *Enciclopedia Einaudi*, vol.3, pp.698 – 709.

¹⁰ L'intera problematica è discussa criticamente in F. Ferrarotti – *Storia e storie di vita*, Bari, 1981

dati quantitativi possono offrire, a rendere ragione della progressiva espansione degli strumenti qualitativi. Un'espansione particolarmente marcata nelle ricerche recenti e che ha contribuito alla ripresa del metodo biografico e delle storie di vita nella sociologia contemporanea, con echi significativi nella produzione e nella riflessione sociologica europea (si pensi al convegno di Roma del novembre '81, dedicato a "Biografia, storia e società").

2.1 L'itinerario di questa grande riflessione su Roma, unitaria pur nel variare degli specifici oggetti di indagine e degli approcci empirici, trova un primo punto di riferimento nella pubblicazione di "Roma da capitale a periferia", con la quale Ferrarotti si inserisce in modo tutt'altro che celebrativo nel dibattito su Roma capitale¹¹. Siamo infatti nel 1970, ed il libro, assieme ad altri contributi di storici ed urbanisti che, come Insolera e Caracciolo, cercano una risposta critica e scientificamente fondata ai "mali di Roma", assume un significato di provocazione politica quanto mai esplicito. Nell'opera confluiscono esperienze di ricerca sul campo condotte negli anni precedenti su situazioni di marginalità in ambito metropolitano (dal borghetto Alessandrino al Quarticciolo) che – pur fra limiti e difficoltà – hanno il merito di rompere con un certo approccio insieme ideologico e convenzionale al problema dell'emarginazione. L'orgogliosa rivendicazione della "strutturalità" dell'analisi sociologica, contenuta già nella prefazione al testo, va letta oggi, a distanza di molti anni, soprattutto in funzione del dibattito e delle politiche di allora, senza dimenticare l'implicita valenza contestativa rispetto a studi che negli anni sessanta avevano avuto per oggetto proprio l'ambito romano. Alla mitizzazione di gruppi primari come agenti principali (e come alibi conservatore) dell'umanizzazione delle periferie urbane¹², alle utopie regressive camuffate da letture rivoluzionarie del fenomeno urbano, agli studi psicosociologici sui quartieri ghetto e alle pur stimolanti ricerche sui modelli di vita e di comportamento delle classi sociali a Roma¹³, si contrappone per la prima volta l'esigenza di una visione d'insieme¹⁴, strutturalmente fondata e capace di affrontare i nodi nevralgici della condizione urbana.

Così, in un quadro connotato dalla funzionalità della marginalità al privilegio e dominato dalla corposa presenza di un capitale pubblico circolante per canali finanziari capaci di favorire fenomeni illeciti di accumulazione privata, si coglie il ruolo autentico che la "capitale del

¹¹ F. Ferrarotti – Roma da capitale a periferia, Bari, 1970.

¹² Si pensi alle riflessioni di Scassellati sulle periferie urbane (1960), del resto già criticate esplicitamente negli studi di Tosi (1966), Balbo-Martinotti (1966) e, più tardi, di Della Pergola (1972)

¹³ Cfr. A.M. Rose – Indagine sull'integrazione sociale di due quartieri di Roma, Roma 1959

¹⁴ Cfr. F. Crespi, - Aspetti del rapporto fra strutture urbanistiche e relazioni sociali in una borgata di Roma, in Rivista di Sociologia, V, 13 (1967), pp.5-50 e F. Crespi, F. Martiniello – La dinamica delle relazioni sociali nel contesto urbano, in Rivista di Sociologia, VI, 16 (1968), pp.5-62

capitale” attribuisce alle borgate”. Perché le borgate non sono affatto residui di un passato di arretratezza e conseguenze disordinate e casuali dell’espansione demografica. Sono, invece, realtà funzionali alla valorizzazione dei suoli che l’uso disinvolto dei piani regolatori consente e, insieme, serbatoi per l’espulsione di popolazione metropolitana, contenitori dei flussi di immigrazione, luoghi sociali separati. Al centro, insomma, torna la rendita urbana e le sue implicazioni economiche e politiche. E vi torna con tutta la carica di rinuncia e di polemica che in questi anni poteva rappresentare una lettura del genere. Le ricerche romane di Ferrarotti e dei suoi collaboratori, però, non si esauriscono nell’individuazione di un prius storico-politico costituito dalla rinuncia del sistema fondato sulla rendita urbana. Si pone “un’attenzione nuova alle implicazioni antropologiche” delle ricerche, si cerca nell’osservazione diretta conferma alle perplessità che già sono state avanzate in sede teorica sulle formulazioni che riconducono al tema della “cultura della povertà”, si tracciano le coordinate sociali dei fenomeni di devianza nelle aree esaminate. Da questo lavoro, condotto principalmente dai più diretti collaboratori di Ferrarotti, emerge la fisionomia di una Roma diversa dagli stereotipi pubblicitari e sconosciuta a chi si accontenta delle quantificazioni statistiche¹⁵.

È la Roma di borgate che non sono riconducibili all’immaginazione convenzionale della “comunità”; la città che sfugge ai tentativi di omologazione per presentarsi come un mosaico di sub culture meridionali; l’immenso contenitore di esperienze individuali e collettive che rimandano agli effetti della modernizzazione spuria, della mancata industrializzazione, della sopravvivenza di consuetudini e culture segnate dal familismo e da un rapporto reciprocamente strumentale e spesso conflittuale con l’artificiosa comunità d’elezione. La dimensione propriamente politica del problema, insomma, si evidenzia nella varietà e nell’immensità di compiti da assegnare ad un’ipotesi di gestione della cosa pubblica alternativa a quel “potere per omissione” che ha sin qui rappresentato le istituzioni. È su questa linea di ricerca che si viene ridimensionando la teoria, spesso acriticamente importata dalla sociologia accreditata USA, circa “l’autogheizzazione delle aree sociali potenzialmente devianti”. La realtà delle borgate romane non concede legittimazione alle suggestioni della “cultura della povertà”¹⁶. Ma anche sulla definizione sociale di “borgata” c’è confronto e polemica. Nel ’75 verrà proposta, sull’onda del dibattito che si andrà facendo politico-amministrativo, il libro dedicato 15 anni prima da G. Berlinguer e Della

¹⁵ Cfr. fra gli altri C. Antiochia – Le borgate, i borghetti e le baracche di Roma, in *La critica sociologica*, 7, pp.7-40; F. Ferrarotti, M. Lelli – La lotta per la casa a Roma e il nuovo ruolo dei borgatari, in *La critica sociologica*, 11, pp.59-63; M. Lelli – Dialettica del baraccato, in *La critica sociologica*, 15, pp.209-220

¹⁶ Il riferimento è ovviamente alla produzione di Oscar Lewis, di cui ricordiamo *I figli di Sanchez* (1966), *Pedro Martinez*, un contadino messicano e la sua famiglia (1968), *La vida* (1972) e il successivo tentativo di dare veste teorica più compiuta alla formula sopra ricordata della raccolta di saggi intitolata appunto “La cultura della povertà” che è del 1973

Seta alle “borgate di Roma”¹⁷. Un testo che nella sua riedizione presta ascolto alle tematiche emerse dalle indagini sociologiche e che si misura con l’ampiezza della denuncia di “Roma da capitale a periferia”. Eppure che la nozione stessa di borgata (e quella implicita di “Comunità di borgata”) non venisse più accolta pacificamente e come puro termine descrittivo, è dimostrato, fra gli altri, dall’intervento critico di Aldo Natoli, uno dei protagonisti del movimento comunista romano del dopoguerra¹⁸. Natoli sembra propendere per una definizione di “borgata” come di un fenomeno fortemente coniugato al senso di appartenenza di classe in gran parte delle fasce proletarie della popolazione romana. È il sentimento dell’esclusione, la distanza, che in termini di psicologia collettiva separa la borgata dalla metropoli della affluent society, la memoria storica, intessuta dalle lotte del quindicennio 1945-1960 a dare corpo e significato al concetto di “borgata”¹⁹. In questo senso, precisa Natoli, appare impropria l’assimilazione delle borgate ai quartieri abusivi (caratterizzati dalla presenza massiccia dei tradizionali meccanismi di speculazione e rendita) e assolutamente proporzionata per eccesso la valutazione che farebbe ammontare a 800.000 i borgatari insediati prima del ’62, l’anno della gigantesca sanatoria amministrativa che avrebbe dovuto tamponare l’esigenza urbanistica (ma non quella sociale) della città.

Ed è ancora sulla scia delle ricerche romane che da qualche parte si tenta l’interpretazione del fenomeno delle borgate come tendenziali istituzioni totali, in omaggio a un dibattito molto vivo in quel periodo. Quali che siano il contenuto e gli approcci dei nuovi interessi che le ricerche romane stimolano agli inizi degli anni ’60, una nuova prospettiva critica si è sicuramente aperta. C’è bisogno di nuove sollecitazioni e di nuovi strumenti.

2.2 La seconda fase delle ricerche romane ispirate e condotte da Ferrarotti si sviluppa quasi senza soluzione di continuità rispetto ai primi lavori che abbiamo ricordato. In un certo senso, anzi, si può affermare che ne rappresenta un’evoluzione naturale, dettata dalla voglia di affidare in prima persona la parola ai protagonisti reali dell’esperienza della marginalità urbana.

Un obiettivo metodologicamente nuovo per la letteratura sociologica italiana, in gran parte scarsamente attrezzata al compito, e quindi denso di incognite e difficoltà. C’è da evitare infatti i rischi dell’impressionismo di tipo giornalistico e quelli, speculari, del formalismo metodologico. Nello stesso tempo si è andata affermando una consapevolezza nuova dei limiti e della specificità euristica

¹⁷ G. Berlinguer, P. Della Seta – *Borgate di Roma*, Roma 1960 (II edizione 1975)

¹⁸ A. Natoli – A proposito di “borgate di Roma”, in *La critica sociologica*, 41, pp.30-36

¹⁹ Sotto questo profilo, le osservazioni di Natoli coincidono in gran parte con l’impostazione di G. Lutte, concentrata sul primato dell’esperienza delle lotte nella ricostruzione dell’identità comunitaria. Di Lutte vedi in merito – *Dalla borgata di Prato Rotondo al quartiere popolano della Magliana*, sempre in *La critica sociologica*, 41, pp.11-29

dell'approccio puramente quantitativo, non disgiunta dalla scelta critica che suggerisce l'opportunità di attivare sonde di profondità nell'universo dei comportamenti collettivi, a sviluppo e completamento di un itinerario di ricerca che aveva per tutta una fase imposto una denuncia condotta col duro linguaggio delle cifre. Del resto, il periodo di transizione/evoluzione che attraversano le ricerche romane è strettamente intrecciato alle vicende politiche-amministrative capitoline, in cui crisi dei vecchi equilibri di potere e attese del nuovo si saldano in processi confusi e in risorgenti tensioni.

Oggetto dell'indagine, questa volta, è l'area urbana dell'Acquedotto Felice, una lingua di territorio metropolitano che si insinua tra i grandi e anonimi agglomerati della periferia sud-est, seguendo in gran parte il tracciato dell'antica opera pubblica romana. "Vite di baraccati"²⁰ sarà il titolo dato alla ricerca, che si articola per gli anni '71-'72 in un lavoro progressivamente più sofisticato e complesso di raccolta di testimonianze, di storia di vita, di esperienze. Quello dell'Acquedotto Felice è un universo sociale popolato da immigrati quasi sempre in cerca di occupazione. Vengono per lo più dal sud continentale ma anche dalle zone povere dell'Abruzzo e della Toscana. Agli immigrati si aggiungono i romani espulsi dagli spazi metropolitani "conquistati" dalla speculazione o sacrificati alle esigenze della razionalizzazione urbanistica. Quasi tutti traggono sostentamento quotidiano da attività precarie. Sono straccivendoli, ambulanti abusivi, riparatori occasionali. Eppure questo ambiente eterogeneo, proletariato e sottoproletariato, sotto il profilo della classificazione sociologica, rivela dalle interviste raccolte una radicata adesione ai valori culturali e ai comportamenti tipici della piccola borghesia romana. Diffusi sono i pregiudizi verso chi è percepito come "diverso": una delle cause del degrado della zona è comunemente e categoricamente individuata nella presenza di omosessuali, collegata alla vicinanza di Cinecittà, secondo uno stereotipo culturale non nuovo e percepito come incombente minaccia non precisata di qualche tribù esotica di cui si trova eco addirittura nei racconti infantili (il pericolo dei "froci"). Ossessiva è soprattutto nelle casalinghe la difesa di un decoro familiare affidato alla pulizia, alla "presentabilità" degli ambienti domestici, senza poter peraltro cancellare l'obiettivo squallore delle baracche. Quando nella zona si diffonde un episodio di parassitosi, immediata e corale è l'attribuzione di responsabilità ai cani portatori di "zecche" illecitamente penetrati "da fuori".

L'uso del metodo biografico consente di cogliere i livelli non emergenti del vissuto collettivo. Nel caleidoscopio delle interviste si precisa finalmente lo spessore soggettivo, che non è cosa diversa dall'individuazione del costo sociale dei grandi fenomeni sociologici. I tratti dell'emigrazione e dell'inurbamento, le loro fasi successive, le modalità dell'adattamento metropolitano e così via si calano ora in rappresentazioni esistenziali precise. L'evidenza con cui si esplicita la

²⁰ F. Ferrarotti – Vite di baraccati, Napoli, 1974

distinzione fra “espansione” e “sviluppo” della città è quasi cristallina. Insieme la critica teorica alla fecondità metodologica dell’analisi condotta sul natural unit della famiglia (gruppo primario di Oscar Lewis) si fa più precisa. Anche quella dell’Acquedotto Felice non è una “cultura della povertà” i cui contorni si disegnano sulla relazione fra individuo e famiglia di appartenenza e sulle modalità di interiorizzazione della rassegnazione.

2.3 Il bisogno di cambiamento che da un decennio si esprime in forme esplicitamente e implicitamente politiche nella cittadinanza romana, trova sbocco nelle elezioni municipali del 1975. In Campidoglio si insedia un’amministrazione di sinistra che avvia un programma urgente di risanamento urbano finalizzato alla bonifica strutturale delle aree degradate delle borgate e delle baraccopoli. Le prime realizzazioni sono accompagnate da un crescendo di aspettative, dall’esplosione di rivendicazioni sopite che ora sembra possibile soddisfare, da conflitti di interesse violenti che impongono nuovi metodi negoziali e qualche iniziativa esemplare. L’équipe di ricercatori diretta da F. Ferrarotti, integrata da nuovi apporti ma ormai collaudata nella ricerca sul campo e orientata a una ripresa sistematica dell’indagine qualitativa, coglie le nuove facce problematiche della marginalità metropolitana, quella della sopravvivenza della vecchia emarginazione e quella – speculare – della nuova emarginazione nella periferia risanata. Questa realtà in trasformazione è fotografata da “Vite di periferia” (1981), un’indagine simmetricamente condotta sulle zone di Valle Aurelia (area storica, di povertà tipica) e della Magliana Nuova, prototipo della nuova marginalità urbana²¹. Fra gli obiettivi della ricerca c’è quello di cogliere gli effetti indotti da una trasformazione che non si limita certo ad un cambio della guardia amministrativa. Roma “rossa” non solo resta una città a bassissimo tasso di industrializzazione, con una classe operaia strutturalmente debole e prevalentemente “atipica” (edilizia e affini) e un elefantino apparato burocratico, ma la tendenza alla terzianizzazione si è andata accentuando fortemente nel decennio trascorso e nuovi fenomeni demografici vanno modificando gli assetti tradizionali. Fra questi il controllo della natalità, che fa di Roma una delle città meno “prolifiche” d’Europa, e una sotterranea, imponente immigrazione straniera, prevalentemente clandestina e di provenienza nordafricana, sudamericana, mediorientale e filippina. Sono decine di migliaia i lavoratori illegali destinati allo sfruttamento e condannati alla non assimilazione, giocati sul mercato del lavoro di volta in volta come forze di riserva, come addetti ai compiti rifiutati, come occasionali senza diritti sindacali. I meno adattabili finiscono nel circuito delinquenziale o alimentano nuovi microsystemi di marginalità. C’è chi contrappone a questa nuova area marginale l’omologazione economico-culturale della popolazione residente, quasi che dallo sfondo di un negativo fotografico emergessero i connotati di un’uniforme omogeneità sociale. È la tesi

²¹ F. Ferrarotti – Vite di Periferia, Milano, 1981

della “marmellata sociale” che gli studiosi del CENSIS hanno fretta di trasferire all’universo romano²². In questo quadro la nuova fase delle ricerche sul campo precisa i suoi obiettivi. Ci si chiede se e come le trasformazioni dei tardi anni ’70 – in primis l’avvio di un processo di risanamento edilizio – abbiano inciso sugli status socioeconomici. Ci si interroga sulle situazioni di marginalità, per coglierne i caratteri nuovi, le persistenze e le contraddizioni.

Sul piano metodologico “Vite di periferia” segna un ulteriore perfezionamento del metodo delle storie di vita (nello stesso arco di tempo viene pubblicato “Storia e storie di vita” con cui Ferrarotti riprende i nodi teorici ed epistemologici del metodo biografico)²³. Lo sfondo delle interviste non è più rappresentato dall’ambiente familiare, ma dai luoghi di aggregazione sociale, come la casa del popolo di Valle Aurelia. Modello della realtà vissuta è ora il gruppo, nei suoi rapporti di vicinato, nella rete delle relazioni dirette, nel contesto culturale che dà corpo ad attese, aspirazioni, paradigmi di comportamenti, nei meccanismi non padroneggiati di riferimento ai mass media, a cominciare da una diffusa incombente presenza della televisione. Delle “Vite di baraccati” è qui ripreso l’interesse per la storia dal basso, storia di vite incardinate in una cultura subalterna che si ritaglia spazi di convivenza/sopravvivenza nell’universo metropolitano. Ma gli stessi adeguamenti metodologici rinviano ad una sociologia della complessità che si pone con più criticità nei confronti delle vecchie letture strumentali, nel loro persistere in un rapporto di univocità struttura-sovrastuttura che non fa i conti con la qualità nuova della mediazione culturale, ribadendo su altro versante la differenza euristica fra letture ancorate a una visione astorica dell’istituto familiare. Analisi del gruppo primario colto nella sua storicità e delle variabili significative capaci di illuminare la vita di relazione (l’esperienza di lavoro, le collocazioni di classe, le influenze ideologiche) divengono gli strumenti fondamentali di approccio, le coordinate dell’orizzonte storico che interessa la ricerca.

2.3.1 Come si è detto, due sono le situazioni studiate in “Vite di periferia”: Valle Aurelia e Magliana Nuova. Il borghetto di Valle Aurelia, meglio noto ai romani come Valle dell’inferno (forse perché attraversata dai Lanzichenecchi nei giorni del sacco di Roma, più probabilmente con riferimento alle fornaci di Argilla che vi erano ubicate), ospita circa 300 famiglie, in una zona non distante dal centro storico della città, compresa fra i quartieri della Balduina e di Monte Mario e vicina, in linea d’aria, alla basilica di San Pietro. L’aggregato sociale presentava un tempo connotati di omogeneità inconsueti per la realtà marginale di Roma, data la concentrazione di lavoratori delle fornaci – che sfruttavano i banchi d’argilla della zona – e una condivisa identità politico-culturale, radicata nella tradizione popolare anticlericale e antifascista del vecchio proletariato romano. Un tessuto

²² Si vedano i “Rapporti CENSIS” di questi anni e in particolare i contributi di G. De Rita

²³ F. Ferrarotti – op. cit., 1981

sociale omogeneo, con redditi derivanti dal lavoro delle fornaci, stagionale ma ben retribuito e integrato sempre nell'attività femminile prevalente, quella di pantolonaie per le forniture militari.

La realtà odierna è quella dei figli dei fornaciari, occupati per lo più nell'edilizia, nel facchinaggio, nei trasporti urbani. La chiusura delle fornaci, dovuta a cause tecnologiche di indisponibilità di materia prima, ha profondamente modificato la composizione dei redditi familiari e anche le donne si arrangiano in maniera saltuaria con lavori di cucito, di servizi domestici o di vendita di verdure e odori ai mercati rionali. Diffusi il precariato e il lavoro nero, con espansione dei proventi da pensione, da lavoro minorile, da attività occasionali. Un quadro, insomma, definibile nei termini di "povertà tipica" secondo i moduli classificatori adottati, per esempio, dal recente studio UNESCO su scala europea²⁴. Una comunità attestata su standard economici superiori alla semplice sussistenza, ma lontani dall'economia dello spreco, il cui venir meno dell'antica contiguità fra abitazione e posto di lavoro non ha cancellato del tutto antiche solidarietà e una tavola di valori condivisi ispirata a una cultura di classe, nell'accezione tendenzialmente populista del primitivo insediamento socialista. Si pensi soltanto all'esistenza della "Società del dinderolo", originale associazione di prestito e mutuo soccorso costituitasi informalmente fra 130 ex abitanti per sostenere le tradizioni della valle e si consideri, peraltro, la diffusa disaffezione per la pratica religiosa e la diffidenza verso la parrocchia, percepita come presenza estranea, legata ai più recenti insediamenti abitativi borghesi ai margini del borghetto.

Ma, al di là dello specifico, l'esperienza collettiva di Valle Aurelia ha un interesse anche storico anticipatorio. La chiusura delle fornaci, infatti, risale alla metà degli anni '50 e con essa scompare insieme il luogo economico e il referente simbolico della comunità, ad anticipare quel fenomeno diffuso di crisi delle identità originali che accompagnerà processi analoghi nelle grandi borgate romane fra la metà e la fine degli anni '60. Le interviste e le testimonianze raccolte sul campo permettono così una ricostruzione meglio storicizzabile di uno dei fenomeni socioculturali più complessi e rilevanti del dopoguerra di Roma. Per usare il linguaggio dei classici, la crisi dei meccanismi propri della "solidarietà tradizionale" si accompagna sempre, nel ricordo, alla mitizzazione di un'era di "solidarietà organica" e a veri e propri processi di deformazione della memoria collettivi, legati a significati simbolici e all'enfaticizzazione ideologica dei fatti narrati. Eloquenti e gustose le narrazioni epico-fantastiche di episodi (peraltro dotati di una base storicamente accertabile) di resistenza antifascista di opposizione alla dominazione nazista (fino al racconto dei nemici gettati nelle fornaci), di esperienze di lotta animate da un'impossibile visita di Gramsci nel primo dopoguerra fino allo schiaffeggiamento del sindaco DC Rebecchini da

²⁴ Lo studio su redditi e consumo, curato da Serbellon, definisce come fascia di povertà quella collocata sotto il livello di spesa (1978) di £.178.000 mensili per due persone; una fascia pari per l'Italia al 9.5% della popolazione, secondo la ricerca UNESCO.

parte di una popolana. E anche qui, lo stesso rapporto di sfiducia verso le istituzioni locali, malgrado l'avvicendamento politico nella guida del Comune, la crescente apatia per la militanza di partito, la persistenza di modelli culturali piccolo borghesi che avevamo in precedenti occasioni incontrato negli abitanti delle baraccopoli più diseredate.

2.3.2 Meno appariscente è il fenomeno della marginalità a Magliana Nuova, un recente insediamento abitativo nella periferia urbana nord. Il quartiere si è sviluppato a partire dagli anni '60, come agglomerato abitato da impiegati, piccoli commercianti, edili, ex baraccati, cittadini spinti dal bisogno di casa a occupazioni abusive sostenute da organizzazioni informali o da gruppuscoli operanti in zona. L'indagine coglie il momento di passaggio dalle prime organizzazioni spontanee, di carattere politico-culturale, alle forme più tradizionali di associazionismo proposte dai partiti di massa impegnati a recuperare una presenza organizzativa sul territorio. Nel quadro variegato dei nuovi abitanti del quartiere (in tutto circa 30.000 con prevalenza della componente romana proveniente soprattutto dalle baracche di Monte Mario e dalla zona Trionfale), l'indagine si sofferma a studiare l'esperienza dell'esodo infraurbano della collettività di Prato Rotondo. Il borghetto d'origine era sorto abusivamente nel 1922, fra gli insediamenti della Nomentana e della Salaria e, dopo i primi braccianti e manovali, quasi tutti immigrati dalle aree rurali dell'Italia centrale e che si erano costruiti da sé nei giorni festivi le casupole in muratura, aveva conosciuto due altre vere ondate migratorie di dimensioni minori. La prima, quella degli affittuari, spesso subentrati agli originari padroni; la seconda negli anni '50, quella dei baraccati di Monte Sacro e del Salaria, quasi tutti meridionali, espulsi dalla speculazione edilizia. Soprattutto quest'ultimo insediamento aveva esasperato la conflittualità latente nel borghetto, accompagnata sino alla fine degli anni '60 da manifestazioni di individualismo diffuso e da difficoltà di integrazione politica e religiosa. Nel 1967, però, un comitato di borgata per il risanamento edilizio, comprendente parroco ed esponenti della sezione PCI, si costituisce con l'obiettivo di avviare una vertenza globale del Comune. Alla vigilia delle elezioni amministrative del 1971, la vittoria, con la concessione di 600 appartamenti nel quartiere di Magliana Nuova. Qui la comunità di Prato Rotondo subisce immediatamente il trauma del trapianto di un quartiere dominato dalla presenza sociale della vecchia "aristocrazia borgatara" e da carenze di servizi e strutture che le mutate condizioni residenziali impediscono di surrogare col ricorso alle relazioni di parentela o di vicinato. Si scopre che scale e muri dividono; si avverte come la comodità dell'acqua domestica abbia un prezzo umano nella distruzione dei tradizionali appuntamenti alla fontana; si manifestano i sintomi di un isolamento culturale dei nuovi venuti che si traduce anche qui in una strana nostalgia della borgata, con l'invenzione di un passato mai vissuto o con il rimpianto per quel surrogato della qualità della vita che era rappresentato dalle opportunità della vita collettiva, comprese occasioni di lavoro, piccolo allevamento di animali

e tutto quello che era reso possibile dal permanere di un rapporto di continuità/contiguità fra città e campagna.

3. Dalle ricerche romane, in conclusione, giunge una conferma documentata di quanto risulti difficile isolare una nozione convincente e coerente di “comunità”. Certamente nel vissuto collettivo, sottoposto al vaglio della memoria e delle sue deformazioni, è possibile rintracciare una dimensione negativa: comunità è quello che si è perduto (il paradiso lasciato di cui parla König), anche se non lo si è mai posseduto. In questo senso, la percezione – storicamente arbitraria – di un’identità collettiva denominata comunità è un aspetto della “proletarizzazione dell’anima” metropolitana. Ma la ricerca sul campo fa giustizia di semplificazioni frettolose e di suggestioni letterarie e, attraverso l’adozione di più appropriati strumenti qualitativi, si evidenzia quanta responsabilità pesi sull’uso formalistico delle tecniche quantitative nell’elaborazione di false teorie come quella della “marmellata sociale”. Una teoria che non regge l’impatto con i nodi reali di una società in trasformazione, in cui il risanamento edilizio non può di per sé rovesciare le dinamiche che riproducono l’emarginazione, in assenza di soggetti sociali nuovi e consapevoli e nella crisi delle forme tradizionali di rappresentanza politica. La realtà è più dura e complessa delle formule e insensibile agli esorcismi. Non rintracceremo mai il “locum naturale” del concetto di comunità, ma resta l’urgenza e il rilievo scientifico da assegnare a un approccio sociologico capace di orientare la ricerca senza sovrapporre a essa astratti canoni interpretativi o petizioni di principio. In questa accezione, quello di comunità può essere un concetto orientatore da usare con prudenza metodologica e umiltà scientifica.

Dal puzzle al frattale: come cambiano le caratteristiche del ruolo nelle organizzazioni

L'obiettivo di questo articolo è di esaminare come, in un contesto di rapido mutamento, ciò che caratterizza i ruoli all'interno di un ambiente organizzato, cambia e quindi modifica le prerogative che lo contraddistinguono.

L'analisi, quindi, tende a indagare come si trasformano i modi di articolarsi e di strutturarsi dei ruoli e ciò indipendentemente dai contenuti degli stessi.

1- I ruoli nelle organizzazioni

L'individuo che opera all'interno di un sistema organizzato agisce nei confronti di altre persone adottando comportamenti determinati dalla sua posizione formale. La psicologia sociale si è occupata a più riprese di ciò che influenza il comportamento individuale nel gruppo definendo i concetti correlati tra loro di Status e Ruolo.

Status è la posizione riconosciuta della persona all'interno di un gruppo o di un'organizzazione. Determina il suo comportamento e quello degli altri nei suoi confronti. Lo Status è soprattutto legato alla stratificazione sociale in gruppi e sottogruppi e alle regole e ai simboli che ad essi sono propri.

Il Ruolo è l'aspetto dinamico dello status in relazione agli obiettivi del gruppo e alle norme che esso determina. È più vivo l'elemento relazionale che determina negli attori coinvolti delle aspettative.

La letteratura in materia ha evidenziato alcune caratteristiche del ruolo:

- **Ruolo funzione**
Inteso come la somma dei compiti o delle responsabilità delegate a un individuo. Costituisce ciò che l'organizzazione o un gruppo si aspetta che egli faccia in relazione agli obiettivi, all'assetto organizzativo e alle norme esplicitate.
Esso attiene al contenuto ed è finalizzato al compito che la persona si impegna ad eseguire per conseguire i fini dell'organizzazione.
- **Ruolo rapporto**
Consiste nell'insieme dei rapporti attivati e da attivare con altri ruoli organizzativi. È la somma delle interazioni con altre funzioni del gruppo di appartenenza. Qui si fa evidente l'aspetto relazionale e

quindi le interazioni con le altre persone fisiche che ricoprono i ruoli collegati.

- **Ruolo comportamento**

È la differenza tra il ruolo prescritto formalmente e quello realizzato nella pratica dalla specifica persona. Questa maggiore o minore discrepanza è funzione della personalità, delle competenze e delle aspettative dell'individuo.

Certamente il ruolo ha un significato ed esprime delle funzioni sia per gli obiettivi e i comportamenti dell'organizzazione sia per quelli delle singole persone. Quindi oltre a funzioni organizzative esso assolve anche a funzioni di natura psicosociale.

L'analisi che segue è focalizzata proprio su queste ultime in quanto contribuiscono a determinare il comportamento dell'individuo e a condizionare, pertanto, le sue relazioni interpersonali all'interno delle organizzazioni. Tali funzioni giocano un ruolo rilevante nel determinare non solo il Ruolo comportamento, ma nell'aumentare o nel diminuire la sua corrispondenza al Ruolo funzione e al Ruolo rapporto attesi nell'organizzazione.

2- Le funzioni psicosociali del ruolo

Vediamo brevemente quali sono e come si manifestano alcune di queste funzioni:

2.1- Espressioni del sé

In questo senso il ruolo dà "corpo" alla persona nel dialogo con se stessa, riflettendole alcune caratteristiche proprie. È un modo di dare un contorno, uno spessore nel dialogo con se stessi, fornendo un'immagine di come l'individuo si percepisce.

L'essere umano si auto-rappresenta fundamentalmente attraverso ciò che crede, che afferma, che spera, che vuole, ma anche attraverso ciò che detesta e ciò che viene vissuto come "opposto" o "contrario".

Quindi la persona è ai propri occhi il ruolo che si attribuisce.

2.2- Difesa dell'io

La funzione di dare sostanza all'auto-percezione può verificarsi attraverso un meccanismo di specchi deformanti. Non è infrequente, infatti, che il ruolo impedisca la presa di coscienza di debolezze e incapacità divenendo un vero e proprio filtro alla sofferenza provocata da auto-percezione inadeguata.

È un filtro alla realtà esterna minacciante che costituirebbe una frustrazione e comporterebbe angoscia. La sua azione è quindi di baluardo a difesa del proprio Io non solo verso se stessi, ma anche nel rapporto interpersonale. In questo senso consente la difesa da minacce esterne neutralizzando l'affettività nei rapporti con gli altri.

Trincerarsi dietro le prerogative e le norme previste dal ruolo riduce l'implicazione emotiva nelle situazioni potenzialmente frustranti. In definitiva, quindi, rinforza la confidenza in sé e nel proprio valore.

2.3- Interpersonali e sociali: presentazione di sé nell'interazione con gli altri

Oltre alle generalità che contraddistinguono la persona, il ruolo professionale è un'etichetta con la quale si presenta se stessi, si manifesta l'immagine pubblica e quindi si consente all'interlocutore di identificare, di "mettere" un'etichetta a chi gli sta di fronte.

Questo fatto facilita l'interazione che avviene quindi non più a rischio, perché tra sconosciuti, ma sulla base di un codice identificativo che, seppure convenzionale, è comunemente condiviso.

2.4- Partecipazione sociale

Attraverso il ruolo l'individuo si identifica nel gruppo di coloro che ritiene simili e che rinforza e soddisfa il bisogno di appartenenza.

Si prova l'appartenenza al gruppo per somiglianza di ruolo con chi fa parte dell'insieme o per differenza o opposizione con chi non appartiene al medesimo gruppo.

In questo senso il ruolo facilita l'integrazione nel primo caso o è fonte di distanza nel secondo.

La sua funzione è di rinforzare il bisogno di sicurezza, di comunicazione e di apprezzamento sociale.

2.5- La lettura del contesto

La lettura del contesto e il significato che ad esso viene attribuito è determinato attraverso la lente deformante del ruolo. La funzione di spiegazione e di conoscenza viene filtrata attraverso il ruolo.

La percezione individuale della realtà, oltre che dipendere dal sistema sensoriale della persona, è anche influenzata dal ruolo. Quindi la costruzione dell'esperienza è la risultante di questo processo.

Infatti il ruolo aiuta ad organizzare e a dare senso a ciò che avviene in un contesto organizzato, a spiegare comportamenti anche irrazionali, a dare senso "logico" a molte situazioni.

Spesso avviene anche una vera e propria deformazione (deformazione professionale) poiché la realtà viene interpretata con gli occhiali deformanti del ruolo.

Le funzioni illustrate, a cui il ruolo dà contenuto, sono elemento di motivazione e rassicurazione per l'individuo, secondo il grado di correlazione con la definizione formale delle caratteristiche del ruolo date dall'organizzazione. Un'organizzazione o un gruppo che riesce a determinare con estrema precisione i confini dei ruoli che prescrive o consente ai propri membri, determina un elevato soddisfacimento delle funzioni psicosociali collegate.

Da un punto di vista dell'efficacia, in un contesto sufficientemente stabilizzato o di mutamento graduale, l'organizzazione ha una relativa facilità nel gestire il problema dei ruoli. In altri termini, oltre a essere possibile una loro definizione abbastanza precisa è altrettanto possibile determinare la discrepanza esistente tra il Ruolo comportamento effettivamente agito e il Ruolo funzione o rapporto che appartiene alle aspettative dell'organizzazione.

Il rilevamento dell'eventuale discrepanza, qualora rappresenti un fatto problematico, consente un successivo intervento di ritaratura agendo con opportuni strumenti formativi sull'individuo, oppure organizzativi sul sistema.

3- L'evoluzione nella struttura dei ruoli

Tuttavia questo tipo di crescita pilotata, che nel passato era resa possibile soprattutto da un contesto a cambiamento prevedibile e progressivo, oggi diviene problematica. È da ritenere che nel futuro un approccio analitico e prescrittivo nei confronti del problema del ruolo sarà sempre meno possibile proprio a causa delle notevoli variazioni del contesto nel quale vengono ad operare le organizzazioni.

Queste affermazioni poggiano sulla constatazione della natura del cambiamento in atto, con il quale devono agire le organizzazioni. In questo senso anche i ruoli risentono della mutata situazione che fa presupporre un loro radicale cambiamento strutturale.

Perché il cambiamento in atto porta alla necessità delle modifiche sopra citate?

Non esiste una risposta semplice ad un tema su cui gli economisti e gli esperti di organizzazione discutono anche da posizioni abbastanza lontane.

L'unico elemento certo è che il cambiamento in atto nel contesto sociale ed economico è più veloce della capacità di reazione e di risposta dell'individuo. Tom Peters nel saggio "Prosperare nel caos" sottolinea che proprio questa confusione è l'elemento dominante nella vita delle organizzazioni odierne. Ciò non è vero soltanto per il lavoro organizzato, ma si manifesta anche in molti aspetti del quotidiano e delle forme associate in generale.

È cessata la certezza data dal vecchio ordine, ma non si conoscono ancora le regole che determinano il nuovo agire, anche nel lavoro. Il ritmo del mutamento è incalzante.

C. Handy, uno studioso della London Business School, ha delineato alcune caratteristiche di questo cambiamento:

- quello attuale è diverso dai precedenti che si sono verificati nella storia dell'umanità. Infatti non segue una linea continua o uno schema preciso, ma è una frattura;
- quando il cambiamento è una frattura, è necessario un profondo ribaltamento degli schemi mentali per poterlo affrontare adeguatamente;

- i cambiamenti di minore entità incidono più profondamente nella vita delle persone e soprattutto quelli che riguardano il lavoro, in quanto condizionano il modo di vivere complessivo.

Un'ulteriore caratteristica da aggiungere alle precedenti è la scarsa prevedibilità del cambiamento. In virtù dell'accresciuta rapidità del ciclo evolutivo del cambiamento, diviene problematico formulare ipotesi attendibili.

Le caratteristiche del mutamento in atto tendono a modificare significativamente la natura della struttura dei Ruoli nelle organizzazioni, passando da una situazione ad alta prevedibilità ad una ad alta indeterminatezza.

Suggestiva è la metafora usata da C. Handy per descrivere l'indeterminatezza che in misura crescente caratterizza il contenuto dei Ruoli all'interno delle organizzazioni di lavoro. Fino ad oggi si poteva paragonare a una ciambella: la grossa parte esterna costituisce il corpo del ruolo, le specifiche finalità e relazioni assegnate dall'organizzazione. Esiste poi lo spazio interno, definito e ben delimitato, che rappresenta il contenuto del ruolo non meglio precisato, ma lasciato all'iniziativa del singolo. Quindi a fronte di una grande area ben delimitata, ne esiste una minore caratterizzata dall'indeterminatezza e dall'ambiguità. Questo stato di cose, che dai tempi di Taylor l'organizzazione si è sforzata di definire e di razionalizzare al massimo, è una situazione dalla vita ancora breve.

Già l'evoluzione in atto soprattutto nell'ambito economico, ma anche in quello politico e associativo in generale, segnala che nel prossimo futuro dovremo pensare ai ruoli organizzativi come a una ciambella rovesciata, con la pasta al centro e il buco tutto intorno.

Ci sarà solo una piccola parte, sempre minore, di caratteristiche funzionali e relazionali del ruolo predeterminata, cioè quella prevista da contratti e corredata da obiettivi e da statement. Per riprendere la metafora, questa rappresenta il cuore pastoso della ciambella. Ma una volta realizzato tutto quanto è previsto dalle competenze dichiarate, rimane ancora una grandissima porzione di ruolo non meglio definita: è quanto necessita per riempire il buco esterno alla ciambella. L'organizzazione avrà bisogno di persone che autonomamente si muovano per riempire questo spazio, attraverso il proprio contributo e un'iniziativa responsabile.

Quello che l'organizzazione si aspetta dai collaboratori è che essi si rendano partecipi attraverso una propria iniziativa originale e mostrando capacità di anticipare i problemi e le soluzioni, attraverso una flessibilità crescente. In altre parole il ruolo sarà sempre più interpretato e intuito, piuttosto che prescritto e preconfezionato.

Da ciò consegue un'evoluzione nelle caratteristiche strutturali e funzionali dei ruoli.

Ecco gli elementi che appaiono con sempre maggiore intensità e che contribuiscono a ridisegnare le caratteristiche, modificando sensibilmente quelle presenti finora.

Questi elementi non sempre sono definiti con precisione, ma si possono mettere a fuoco se collocati lungo un continuum determinato da due polarità: da una parte quella che descrive le caratteristiche del passato in via di superamento e dall'altra quella che rappresenta le nuove modalità che si intravedono per il futuro.

3.1- Dalla precisione all'indeterminatezza

I confini che determinano il ruolo tendono a dissolversi diventando sempre meno precisi. Quindi è più difficile stabilire che cosa appartiene con certezza a un ruolo (in termini di funzioni e relazioni) e quello che invece è caratteristico dei ruoli contigui.

La situazione aumenta le aree di possibile sovrapposizione e di sconfinamento. Le caratteristiche personali del soggetto (intraprendenza piuttosto che dipendenza) possono portare ad aumentare l'area di influenza o piuttosto a vederla progressivamente ridurre.

L'indeterminatezza non riguarda solamente i confini per definire ciò che appartiene da ciò che non appartiene, ma interessa anche i contenuti del ruolo stesso.

Soprattutto le attività intellettive hanno dei contenuti maggiormente soggetti a rapida variazione e meno standardizzabili.

L'immagine metaforica di questa variazione è rappresentata dal crepuscolo o dall'alba, quando il confine tra notte e giorno non è preciso, ma uno entra nell'altra (o viceversa) in modo progressivo, quasi senza che ciò sia percepibile.

3.2- Dalla monodimensionalità alla poliedricità

Il ruolo perde sempre più la caratteristica di variabile monolitica e monofunzionale. La progressiva complessità delle competenze comporta che la persona si deve preoccupare di ambiti sempre più disparati. La specificità specialistica si trasforma in una genericità poliedrica.

In altri termini un ruolo differirà da un altro non più secondo una competenza prevedibile monosettoriale, ma si delinea con una interazione di competenze diversificate a intensità differenziata e variabile, attorno ad un focus di competenza prevalente sulle altre.

Quindi la competenza, intesa come specificità di funzioni, lascia il posto a una poliedricità dotata tuttavia di un mix di elementi a peso specifico diverso, che costituirà la vera differenziazione da altri ruoli poliedrici.

Quindi le "facce" del ruolo tendono a un incremento progressivo rendendo difficile una catalogazione inequivocabile, una definizione anche nominale precisa.

Il passaggio è rappresentato metaforicamente dalla differenza esistente tra una figura geometrica piana collegata ad altre piane di forme differenti, e un insieme di frattali.

3.3- Dalla linearità alla multidirezionalità

La dimensione relazionale del ruolo è soggetta a una fluttuazione legata a un'analoga fluttuazione dei ruoli con cui entra in interazione. Si rende necessario quindi un adattamento in estensione o in riduzione a seconda della distanza del ruolo adiacente.

La relazione interpersonale e inter-ruolo si arricchisce di una maggiore fluidità comportamentale. Da rapporti cristallizzati in poche e precise direzioni si passa a relazioni multidirezionali a intensità variabile.

In questo caso la flessibilità necessaria si ottiene se il protagonista di un ruolo riesce a calcolare in tempo reale quanto è necessario ampliare il suo intervento o quanto invece deve ridurlo, proprio come fa il radar che lancia un segnale e in base al tempo di ritorno dello stesso calcola la distanza.

In questo senso, a differenza che nel passato, il ruolo non ha solo un prima e un dopo, come gli anelli di una catena, ma assomiglia più a una cellula nervosa ricca di dendridi e di sinapsi che assicurano collegamenti in tutte le direzioni.

4- Le conseguenze

A che cosa porterà questo mutamento in atto?

Certamente si avranno ripercussioni sul piano organizzativo, ma quello che interessa in questa sede sono le ricadute a livello psicologico per la persona. La prima e più significativa conseguenza che si può riscontrare concerne l'impatto con le funzioni psicosociologiche che il ruolo tende a soddisfare. È indubbio che la mancanza di certezza nei confini del ruolo provoca un'indeterminatezza anche nell'espressione del sé, nelle difese dell'io e nelle interazioni sociali. I parametri, prima definiti e precisi, divengono più sfumati e indeterminati.

Questo comporta un elevato grado di ambiguità, intesa come situazione dai confini e dalle caratteristiche non precisate.

4.1- Ambiguità

L'aspetto rilevante diviene quindi quello della gestione dell'ambiguità. Le relazioni e le competenze vengono definite secondo un continuum variabile, piuttosto che secondo una polarizzazione precisa. Questo comporta che i parametri di riferimento devono essere continuamente messi in discussione poiché non forniscono più una certezza assoluta.

L'ambiguità comporta la possibilità che una situazione o una relazione possa continuamente essere cangiante, piuttosto che in bianco e nero.

Il risvolto è certamente collegato sia al ruolo come elemento dell'organizzazione, ma soprattutto come parametro alla percezione del sé e delle relazioni sociali.

In questo senso convivere con l'ambiguità diviene una necessità, un normale modo. In termini di abilità significa valorizzare il peso dell'intuizione rispetto a quello dell'analisi razionale.

4.2- Ansia

L'ambiguità possiede una valenza negativa nella scala dei valori della nostra società. Inoltre non poter più riferirsi a punti di riferimento univoci, aumenta lo stato di incertezza che a sua volta porta a uno stato d'ansia.

L'individuo preferisce una certezza anche negativa, piuttosto che un'indeterminatezza che lo lascia sospeso, dove tutto è possibile.

Il mutamento delle caratteristiche dei ruoli, quindi, diviene un fattore stressante e ansiogeno se non si acquisisce l'abilità di integrare l'incertezza nei parametri di riferimento del comportamento e delle relazioni.

4.3- Negoziare le aspettative

Una diretta conseguenza è la ridefinizione del concetto di potere personale nella relazione. Esso si determina sempre meno in forza del ruolo istituzionale attribuito dall'organizzazione, poiché vengono a mancare i precisi elementi che lo legittimano e lo rendono tale inequivocabilmente agli occhi di tutti.

In virtù della reciproca compenetrazione dei ruoli nel medesimo organismo, anche le aspettative nei confronti di partner e colleghi non possono acquisire caratteristiche standardizzabili e prevedibili.

La conseguenza è la necessità di imparare a negoziare costantemente ciò che ognuno si aspetta da coloro con cui entra in relazione, al fine di evitare sovrapposizioni, ma soprattutto per non andare incontro ad attese non soddisfatte.

Il ruolo quindi va continuamente rinegoziato sia in merito alle funzioni che nelle relazioni che presuppone. In questo modo la sua definizione è direttamente legata alla capacità negoziale, l'unica abilità che consente di esplicitare il potere personale nella relazione.

4.4- Macro ruolo reticolare

L'indeterminatezza presuppone la capacità di passare da una logica di azione individuale a una sinergia gruppale. Il Team, quindi, acquista maggiore valore rispetto al singolo individuo, quale ambito di negoziazione per rendere ottimali le risorse.

Si tratta di un Team ad assetto variabile nel quale il peso del potere dei singoli e la loro possibilità di espansione o di compressione è in costante fluttuazione. Il gruppo quindi diviene una specie di camera di compensazione che serve a ridurre l'ansia causata dall'ambiguità. Nella situazione gruppale l'individuo, pure rinunciando a dei riferimenti utili all'autopercezione come singolo isolato, ne recupera altri che gli

forniscono segnali per un'autopercezione di sé come elemento di un insieme identificabile.

Il gruppo, infine, rappresenta l'ambiente di costituzione di un macro ruolo reticolare, inteso come insieme inscindibile di elementi più elementari che, tuttavia, non possiedono alcuna possibilità di vita autonoma se non all'interno di quella struttura. I singoli elementi sono quelli che nel passato rappresentavano ruoli ben definiti e autonomi operativamente.

Anche questo macro ruolo reticolare è dotato di un'elevata fluidità derivata dalla sua interazione con altrettanti macro ruoli che insistono nell'ambiente in cui è collocato e che entrano continuamente in rotta di collisione tra loro provocando sensibili modificazioni.

4.5- Migrazione inter ruolo

Un'ulteriore conseguenza di questa mutata situazione è la necessità per l'individuo di apprendere a vestire posizioni differenti in ruoli differenti. Sembra sempre più frequente la possibilità e l'opportunità di cambiare ruolo all'interno di un'organizzazione. Questo fatto è motivato non solo dal mutare delle caratteristiche specifiche dei ruoli, ma dalla necessità di evitare un'eccessiva sclerotizzazione nel vestire un ruolo. Cambiare posizione, e quindi ruolo, consente un approccio innovativo ai problemi e alle situazioni del nuovo contesto in cui si è inseriti. Il cambiamento di ruolo, pertanto, è potenzialmente un'azione di cambiamento innovativo.

Si tratta del fenomeno che potremmo chiamare Migrazione inter ruolo e che comporta il modificarsi di competenze e di relazioni a seguito di cambiamenti anche repentini che rendono inutili o insufficienti ruoli che un tempo ricoprivano funzioni rilevanti.

La migrazione inter ruolo anticipa un fenomeno che si svilupperà con rilevanza e cioè la possibilità di carriere orizzontali, piuttosto che verticali, all'interno delle organizzazioni.

Bibliografia

- F. Cavallin – Manager & Counselor – F. Angeli, 1992
- C. Handy – L'epoca della non-ragione – Olivares, Milano, 1990
- T. Peters – Prosperare nel caos – Sperling e Kupfer, 1989
- C. Piccardo (a cura di) – Sviluppo Organizzativo – Guerini e Associati, 1991

Il soggetto e la conoscenza Circolarità e autoriferimento nella costruzione del sapere

*“Uno degli scopi dell'Evolution Creatrice
è mostrare che il tutto è
della stessa natura dell'io, e che
lo si coglie mediante un approfondimento
sempre più completo di sé stessi”.*
Henri Bergson

Tutto ciò che è detto è detto da un osservatore: in questa breve frase di Humberto Maturana, neurofisiologo e filosofo della scienza cileno, viene sintetizzata una delle questioni epistemologiche più pregnanti del nostro secolo.

Il problema del rapporto tra soggetto ed oggetto nella conoscenza scientifica, infatti, ha turbato da sempre il sonno di filosofi e scienziati, rappresentando un nucleo centrale della riflessione epistemologica; in particolare, dalla scoperta della relatività alla più recente introduzione delle categorie della "complessità".

La domanda che gli studiosi hanno visto emergere tra le righe delle loro ricerche è stata: il mondo dei fenomeni rappresenta una realtà esterna da scoprire e da descrivere attraverso un processo di adeguamento da parte del soggetto che osserva e conosce, oppure il soggetto costruisce una mappa della realtà attraverso una selezione delle informazioni e una scelta delle significatività, determinata da "patterns" psicologici e culturali a priori?

In questa sede non intendiamo affrontare in modo esaustivo la questione, ma vorremmo presentare alcune considerazioni sul fenomeno dell'osservazione e, in particolare, sulle questioni che emergono quando l'osservatore appartiene al mondo che descrive, come nel caso delle scienze che si occupano dei fenomeni psicologici e sociali.

Il fenomeno dell'osservazione rimanda inequivocabilmente ai due poli tra i quali esso si realizza: il soggetto osservatore e l'oggetto osservato. In questo senso appare necessario analizzare e descrivere tale relazione, individuando le caratteristiche attraverso cui si struttura.

È possibile pensare all'esistenza di un legame tra l'esperienza, intesa come sintesi intrapsichica dell'inter-azione tra sé e mondo, e la realtà esterna la quale influenza gli organi di senso e, quindi, la percezione del soggetto che osserva.

Quando un essere umano dirige i suoi occhi verso quello che pensa, che sa per esperienza essere un determinato oggetto, riceve un'immagine di esso che riferisce una sua specifica qualità (per es. albero-verde). Questa immagine non è situata "all'esterno": essa rappresenta una creazione del soggetto che osserva, prodotto di molte circostanze, non ultimi i preconceppi.

Il sistema percettivo del vivente è stato, per molto tempo, concepito come completamente dipendente dalla realtà esterna e descritto come autonomo da qualsiasi vincolo determinato dagli organi di senso del soggetto. Ciò che ha determinato un cambiamento di prospettiva sul fenomeno della percezione è stato il diverso approccio al funzionamento del sistema nervoso umano.

Lo studio dell'attività delle cellule neuronali ha fatto emergere il carattere di chiusura ed autonomia dall'esterno del sistema nervoso: il mondo esterno ha un ruolo di propulsore in sede di avvio dell'attività determinata dall'interno delle cellule neuronali.

Questo cambiamento di prospettiva ha prodotto la necessità di rinunciare a porre la percezione come unico polo di accesso allo studio dei processi conoscitivi e, invece, di spostare l'attenzione sulla struttura degli apparati conoscitivi (sistema nervoso, cognitivo, psichico) e sulle loro modalità di funzionamento, nei termini di auto ed etero regolazione.

Le tappe fondamentali di questo sforzo ermeneutico si situano nello sviluppo della Teoria dei Sistemi e nell'evoluzione della nozione stessa di sistema. Essa possiede una lunga preistoria nel filone olistico del pensiero biologico ed oggi rappresenta una sorta di concetto "pilota" per l'interpretazione/costruzione della realtà.

Infatti la nozione contemporanea di realtà rimanda alle operazioni e ai tagli metodologici operati da scienziati e filosofi, con precisi obiettivi, nell'ambito di particolari sistemi di riferimento categoriali. Valga per tutti la posizione di Francisco Varela, illustre neurofisiologo cileno, che ci aiuta a chiarire la precedente affermazione: "Il mondo non ci si presenta diviso ordinatamente in sistemi, sottosistemi, ambienti e così via. Queste sono divisioni che operiamo noi stessi con vari scopi. È evidente che differenti comunità di osservatori troveranno conveniente dividere il mondo in differenti maniere, e saranno interessati a sistemi differenti in situazioni differenti".

Le operazioni e le decisioni dell'osservatore intervengono a più livelli nel processo di costruzione di un sistema, tracciandone il confine con l'ambiente, stabilendo il rapporto tra sistema e sottosistemi, fra dinamica globale e sue componenti. Questa molteplice natura delle funzioni di un sistema non può essere sintetizzata in un modello unitario e, quindi, la sua conoscenza è resa possibile solo grazie alla pluralità dei punti di vista, alla diversità degli osservatori in gioco. La Teoria dei Sistemi considera questa diversità e questa pluralità come essenzialmente irriducibili.

Tali caratteristiche possono essere estese anche alle modalità di costituzione di universi del discorso, conflittuali e fra di loro non

coerenti. Ma si possono riferire inoltre, alle modalità di costituzione dell'universo cognitivo e dell'identità del soggetto stesso.

Il soggetto appare come la sede di scontro e di cooperazione di sistemi (sistemi di sistemi, sottosistemi, gerarchie di sistemi, ecc.) dotati di logiche differenti. È un soggetto che si potrebbe definire polisistemico: ciò che era, in passato, ritenuta una caratteristica dell'oggetto diventa una proprietà appartenente all'osservatore.

Tale caratterizzazione polisistemica della figura dell'osservatore può evidenziarsi nella distinzione tra interno/esterno di un sistema.

Si tratta di differenziare il punto di vista interno a ciò che di volta in volta è considerato come sistema e il punto di vista di un ipotetico osservatore esterno a tale sistema, che in alcuni casi può essere considerato il punto di vista dell'ambiente di tale sistema.

Questi due tipi di descrizione/interpretazione sono radicalmente irriducibili e nello stesso tempo sono complementari per lo studio di un sistema, nel senso che ciascuno emerge e si definisce in rapporto all'altro.

Il punto di vista interno al sistema è il punto di vista dell'autonomia, della chiusura organizzativa, del mantenimento e della riproduzione della propria identità (autoregolazione).

Il punto di vista di un osservatore esterno al sistema è la fonte da cui si pone il problema dell'integrazione del sistema in un metasistema, cioè il punto di vista della trasformazione e dell'evoluzione del sistema (eteroregolazione).

La questione centrale consiste nell'articolazione di questi due punti di vista, di queste due logiche, quella della chiusura organizzativa, che è quella del punto di vista del sistema, e quella del cambiamento, che è quella del punto di vista esterno al sistema.

Tale problema assume un ulteriore livello di complessità se consideriamo le condizioni psicologiche e, in particolare, all'articolazione tra conscio e inconscio cognitivo nel soggetto che osserva e costruisce una determinata forma di sapere.

Il rapporto conscio/inconscio nel soggetto che osserva apre in maniera forte la questione dell'autoriferimento o riflessività come caratteristica comune e intrascendibile alla costruzione di qualsiasi forma di sapere e/o conoscenza.

Una notevole consapevolezza di tale problema è giunta a cogliere nel cuore le cosiddette "scienze dure" nel secolo in cui viviamo: la riflessione degli scienziati si è concentrata attorno al problema dell'autoimplicazione del soggetto nel suo campo di ricerca.

Basti pensare al rilievo che hanno questioni come la circolarità e il problema dei paradossi nella meccanica quantistica, il problema del tempo e della sua direzione nelle recenti indicazioni della "teoria della complessità".

Non altrettanto si può affermare per quanto riguarda l'ambito delle cosiddette scienze umane, dove il problema dell'autoriferimento costituisce uno dei motivi teorici decisivi nel tormentato processo di ricerca di un paradigma proprio di tali scienze.

Il problema affrontato dagli scienziati assume nel campo delle scienze umane una connotazione decisamente più forte: l'implicazione del soggetto nel suo campo di ricerca si manifesta nella forma dell'appartenenza originaria dell'osservatore al mondo da lui stesso indagato e del quale è esso medesimo un prodotto.

Psicologia e storia, antropologia e sociologia hanno tutte in comune il fatto di aver a che fare, pur da prospettive diverse, con il soggetto stesso della conoscenza: nelle discipline delle scienze umane emerge il problema specificatamente epistemologico della possibilità di trasformare l'osservatore in oggetto di indagine scientifica.

In ogni conoscenza e, più in generale, in ogni immagine del mondo, l'io non appare mai. Mentre gli elementi che compongono l'immagine provengono dall'io, esso come tale rimane, nell'immagine stessa, un estraneo, non vi trova posto, non si incontra in nessun luogo.

Nell'osservazione di un altro io, come nell'autosservazione, colui che compie tale atto resta escluso dal campo visivo. Usando l'espressione di Gregory Bateson, eminente antropologo ed epistemologo americano: l'individuo è strutturalmente "incapace di percepire le caratteristiche del sistema nei cui termini percepisce le cose".

Di fronte a questo problema la riflessione epistemologica contemporanea ha assunto atteggiamenti diversi. Ricordiamo in questa sede l'approccio sociologico di Simmel, quello comunicativo di Bateson, l'approfondimento fino alle estreme conseguenze della Teoria dei Sistemi da parte di Luhmann, la teoria biologica di Varela e Maturana.

Queste linee di ricerca sono accomunate da una prospettiva che assume la "circolarità" come orizzonte intrascendibile, tentando una via per cogliere in che modo e con quali effetti il soggetto sia incluso nel campo di osservazione, pur non potendo essere come tale osservato.

Ciò che in questa prospettiva emerge, in modo del tutto peculiare nell'ambito delle scienze umane, è l'inversione del consueto rapporto gerarchico tra la parte e il tutto, nel doppio senso dell'immanenza del soggetto all'oggetto e della costituzione a priori dell'oggetto stesso rispetto all'attività volta a rappresentarlo.

Ne segue che la conoscenza non consiste né nell'esplorazione di un ambito esterno e distinto dal soggetto, né in un procedimento di adeguazione, al termine del quale si stabilisca una corrispondenza, bensì in un processo di riflessione del tutto nella parte, operante secondo un principio simile a quello dell'ologramma, in base al quale, come afferma Edgar Morin "il tutto è in un certo senso incluso (engrammato) nella parte che è inclusa nel tutto".

Ridurre il rischio della definitiva perdita dell'io osservante all'interno del sapere costruito dal soggetto stesso appare come una sfida destinata a non uscire dal paradosso e dal circolo vizioso, se non si ricerca una modalità di controllo e di valutazione intersoggettiva del metodo di costruzione del sapere stesso.

Ciò significa trovare il fondamento delle scienze sociali all'interno di paradigmi del sapere definiti con metodo intersoggettivo, attraverso osservatori che cooperino a tale scopo, e abbiano come attenzione

continua l'approfondimento del livello di consapevolezza psicologica e cognitiva, soggettivo e comunitario.

La pluralità di soggetti osservanti, consapevoli del limite che il proprio "essere ologramma" definisce ma anche della possibilità che tale status rappresenta per la costruzione del sapere, può rappresentare un passo metodologico importante per uscire dal circolo vizioso parte-tutto considerato, fino ad oggi, come ineludibile fondamento delle scienze che hanno come oggetto lo stesso soggetto osservante.

Bibliografia

- BATESON G., Dove gli angeli esitano, Adelphi, Milano 1989
BOCCHI G. CERUTI M. (a cura di), La sfida della complessità, Feltrinelli, Milano 1988
CERUTI M., Il vincolo e la possibilità, Feltrinelli, Milano 1989
FOERSTER H. VON, Sistemi che osservano, Astrolabio Roma 1987
GIACOMINI B., Conoscenza e riflessività. Il problema dell'autoriferimento nelle scienze umane, F. Angeli, Milano, 1990
MATURANA H. R., VARELA F., Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente, Marsilio, Venezia, 1988
MORIN E., Il metodo. Ordine disordine organizzazione, Feltrinelli, Milano 1983
MORIN E., La conoscenza della conoscenza, Feltrinelli, Milano, 1989
I. PRIGOGINE, I. STENGERS, Tra il tempo e l'eternità, Boringhieri Torino 1989
SCHROEDINGER E., L'immagine del mondo, Boringhieri, Torino, 1963.

S.I.F.O.R.P.²⁵: una nuova opportunità per gli psicologi italiani

È ormai acquisito che la formazione è una professione autonoma e non solo una funzione. Non esiste settore o categoria sociale che non siano coinvolti in processi di cambiamento culturale, professionale, organizzativo, e non esiste processo di cambiamento che non sia affiancato da interventi formativi. E nei processi formativi la formazione relativa alle teorie, ai metodi, ma anche alle capacità psicologiche ha un ruolo centrale.

La prima categoria interessata ai problemi della didattica psicologica è quella degli psicologi non terapeuti. Mentre, infatti, gli psicoterapeuti hanno una buona tradizione di formazione, gli psicologi non clinici affidano tuttora la loro formazione al semplice, vecchio metodo della “lezione” e dello studio. All’Università o negli Istituti privati è da molti percepita l’esigenza di approfondire e raffinare le tecniche e i metodi per la formazione degli psicologi.

Un’altra grande categoria che è interessata ad avere indicazioni e supporti circa la formazione psicologica è quella dei formatori non psicologi, che spesso usano tecniche e metodi, teorie e stili propri della psicologia. Costoro chiedono una formazione psicologica per sé, ma anche indicazioni per il loro lavoro formativo con gli utenti.

Infine esiste il mare dei non psicologi e dei non formatori, che chiedono una formazione relativa alla psicologia e alle skills personali e psicologiche. Qui si tratta di milioni di persone coinvolte in azioni formative: dai managers ai quadri intermedi, dagli educatori agli animatori, dagli studenti di molte scuole superiori agli attori e ai piloti, dalle Forze dell’Ordine ai giudici, dai volontari agli sportivi. La formazione psicologica di queste categorie è ancora un territorio molto variegato e sostanzialmente privo di coordinate teoriche e metodologiche.

A nostro avviso gli psicologi italiani sono ormai maturi per avviare una ricerca e un confronto collettivi, come categoria professionale, che si proponga di dare risposte ai numerosi problemi teorici, metodologici e tecnici della formazione psicologica.

Ma perché ciò possa realizzarsi occorre un’organizzazione, e questa può essere un’apposita Società Italiana di Formazione Psicologica da fondare all’interno della SIPS a fianco delle tradizionali Divisioni Scientifico-Professionali. Il nuovo Statuto della SIPS, approvato nel dicembre 1992,

²⁵ Società Italiana di Formazione Psicologica

dopo quindici anni discussione, prefigura una grande federazione cui aderiranno tutte le vecchie Sezioni regionali e Divisioni nazionali da trasformare in autonome società. Una Società Italiana di Formazione Psicologica, federata alla SIPS, può costituire un valido contenitore per i docenti universitari, gli psicologi formatori e i formatori non psicologi, ma anche un valido interlocutore delle Istituzioni e delle Associazioni limitrofe, come AIF.

Sulla scorta di queste considerazioni si è costituita formalmente a Milano, il giorno 18 settembre 1993, la SIFORP Società Italiana di Formazione Psicologica, per iniziativa di un gruppo di soci SIPS. La società intende chiedere di federarsi alla SIPS nello spirito del nuovo Statuto approvato nel corso del XXIII Congresso Straordinario.

Oggetto di interesse professionale e scientifico della nuova società è la formazione psicologica degli psicologi e dei non psicologi. Per formazione psicologica si intende sia la trasmissione di conoscenze psicologiche, sia lo sviluppo delle capacità psicologiche, sia, infine, l'addestramento degli psicologi non terapeuti.

Le motivazioni che hanno spinto alla creazione di SIFORP sono, da una parte, l'enorme sviluppo che la formazione psicologica sta registrando sia in sede accademica sia nei contesti lavorativi e sociali e, dall'altra, la ormai avvenuta maturazione della professione del formatore che ha assunto una caratterizzazione autonoma. Lo sviluppo della formazione psicologica vede l'inserimento nel settore di numerose altre professioni che, in modo improprio, intervengono su un terreno riservato agli psicologi. La SIFORP, oltre a promuovere la qualità della formazione psicologica, intende anche porsi come organizzazione a tutela degli psicologi formatori, in dialettica con tutte le esistenti organizzazioni di formatori non psicologi.

Il comitato promotore della SIFORP ha provveduto a redigere lo Statuto e avvierà, a partire dal 1994, la campagna di tesseramento.

Riportiamo integralmente lo Statuto della società, unitamente all'elenco nominativo dei primi firmatari e alla lettera di convocazione della prossima riunione SIFORP.

STATUTO SIFORP

SOCIETÀ ITALIANA FORMAZIONE PSICOLOGICA

I. NATURA E FINALITÀ

ART.1

È costituita la SOCIETÀ ITALIANA FORMAZIONE PSICOLOGICA-SIFORP, con sede legale presso l'ufficio del Coordinatore del Comitato scientifico-professionale in carica.

ART.2

La Società, che ha forma giuridica di associazione, non ha scopi di lucro.

ART.3

I fini della SIFORP sono:

- a- promuovere la qualità della formazione psicologica, per psicologi e non psicologi, in Italia;
- b- tutelare ed espandere la competenza esclusiva degli psicologi in tutte le situazioni di formazione di conoscenze e capacità psicologiche;
- c- sviluppare l'intervento della formazione psicologica in tutti i settori della società italiana.

II. SOCI

ART.4

Si può appartenere alla SIFORP in qualità di:

- a- associato;
- b- socio effettivo;
- c- socio collettivo;
- d- socio senior.

L'ammissione a una delle suddette categorie è subordinata al giudizio insindacabile della Giunta Esecutiva.

ART.5

Possono richiedere l'ammissione come associati tutti coloro che sono interessati alle finalità o alle attività della SIFORP. Gli associati hanno solo il diritto di partecipare alle attività a essi riservate e di presenziare come uditori a tutte le riunioni degli organi SIFORP.

Art.6

Possono richiedere l'ammissione come soci effettivi:

- a- tutti i docenti Associati e Ordinari di discipline psicologiche presso le Università Italiane;
- b- tutti i docenti di ruolo nelle Scuole Superiori per l'insegnamento di discipline psicologiche;
- c- tutti gli psicologi iscritti all'Ordine che abbiano pubblicato almeno tre articoli a firma individuale su argomenti relativi alla formazione psicologica;
- d- tutti gli psicologi iscritti all'Ordine che abbiano maturato almeno 300 ore d'aula nella formazione psicologica, come formatori o come partecipanti;
- e- tutti i laureati che abbiano pubblicato un libro a firma individuale su argomenti relativi alla formazione psicologica;
- f- tutti i laureati che abbiano maturato almeno 600 ore d'aula nella formazione psicologica, come formatori o come partecipanti.

ART.7

Possono richiedere l'ammissione come socio collettivo quei gruppi, associazioni o società per i quali fanno richiesta almeno 4 soci effettivi. La qualifica di socio collettivo ha un valore onorifico e dà il diritto di

qualificare il gruppo come “affiliato SIFORP”. Ogni socio collettivo delega un rappresentante quale membro della Consulta.

ART.8

Possono richiedere l'ammissione come socio senior tutti gli iscritti all'Ordine che hanno pubblicato almeno un libro, a firma individuale, di contenuto relativo alla formazione psicologica oppure che possono certificare almeno 1200 ore d'aula nella formazione psicologica, come formatori.

I soci seniores costituiscono il Comitato Scientifico-Professionale della SIFORP.

ART.9

La qualifica di socio si perde:

- a- per recesso del socio;
- b- per mancato pagamento della quota associativa;
- c- per espulsione deliberata con motivazione del Comitato SP.

Oltre che per i motivi suddetti, la qualifica di socio effettivo si perde se nel triennio successivo all'iscrizione non vengono certificate almeno due pubblicazioni a titolo individuale su argomenti della formazione psicologica o almeno 1200 ore di aula nella formazione psicologica, come formatore o partecipante.

La qualifica di socio collettivo si perde ove uno dei richiedenti che ha perso la qualifica di socio non venga reintegrato.

III. ORGANI

ART.10

Organi della SIFORP sono:

1. l'Assemblea dei Soci
2. Il Comitato Scientifico-Professionale
3. La Consulta dei Gruppi di formazione
4. La Giunta esecutiva

Tutte le riunioni degli organi SIFORP sono aperte ai soci, che ne devono essere informati tramite calendario annuale. Il calendario annuale delle riunioni di tutti gli organi ha forza di convocazione per gli aventi diritto. Lo stesso può essere reintegrato nel corso dell'anno secondo le eventuali esigenze straordinarie che possono manifestarsi.

ART.11

L'Assemblea dei soci è l'organo strategico e culturale dell'Associazione. A essa spetta di deliberare sugli orientamenti generali, sul tema e la sede del Congresso biennale e sui bilanci. Si riunisce, su convocazione del coordinatore della Giunta Esecutiva, che la presiede, almeno una volta l'anno. Essa ha il potere di dare la fiducia alla Giunta Esecutiva. Nel caso in cui la fiducia non venga data, annualmente, a uno o più membri o alla Giunta intera, l'Assemblea deve, nella stessa seduta, procedere alle sostituzioni con soci che però ottengano la fiducia di almeno due terzi

dei presenti. Hanno diritto di voto nelle Assemblee, a eccezione degli associati, tutti i soci in regola col versamento delle quote sociali stabilite dalla Giunta ogni triennio. L'Assemblea dei soci è regolarmente costituita in prima convocazione con l'intervento di almeno la metà più uno degli aventi diritto al voto. In seconda convocazione, da indirsi il giorno successivo a quello della prima, l'Assemblea è valida quale sia il numero degli intervenuti. L'Assemblea di prima e seconda convocazione delibera a maggioranza semplice degli intervenuti.

ART.12

Il Comitato Scientifico-Professionale è l'organo permanente di garanzia e di controllo scientifico-professionale della Società. Suoi compiti sono: nominare i membri della Giunta Esecutiva ogni quattro anni; ordinare il Congresso biennale; curare l'editoria della Società; fungere da organo di garanzia per tutti i soci e per ogni questione etica, politica o professionale; svolgere funzione di consulenza e arbitrato per ogni questione che all'interno della Giunta non raccolga la maggioranza di 4 membri su 5. Il Comitato è presieduto da un coordinatore, scelto per sorteggio fra i membri disponibili, e che resta in carica due anni.

Il Comitato è responsabile de rapporti con la SIPS e con tutte le Società nazionali e internazionali.

ART.13

La Consulta dei Gruppi è organo consultivo che si riunisce una volta l'anno su convocazione del Coordinatore del Comitato Scientifico-Professionale per discutere tutti i problemi di competenza della Società.

ART.14

La Giunta esecutiva è l'organo operativo della SIFORP. Essa è composta da 5 membri e viene nominata ogni quattro anni dal Comitato Scientifico-Professionale. Suoi compiti sono tutti quelli che non sono avvocati dal Comitato Scientifico-Professionale. La Giunta è coordinata da un membro che viene sorteggiato fra i disponibili, e resta in carica due anni. Nei casi di dimissioni o revoca, la Giunta viene reintegrata dal Comitato Scientifico-Professionale. La Giunta decide a maggioranza. Nei casi di maggioranza semplice (3 su 5), la minoranza può richiedere che la decisione venga sottoposta al Comitato Scientifico-Professionale.

La Giunta Esecutiva può incaricare propri Delegati locali o ambientali, con mere funzioni operative, ma ne risponde in proprio.

IV. AMMINISTRAZIONE

ART.15

L'Amministrazione della SIFORP è di competenza della Giunta Esecutiva a cura della quale entro il 28 febbraio di ogni anno dovrà essere sottoposto all'Assemblea il bilancio di previsione che dovrà tenere conto delle entrate e delle uscite per costi generali e per le iniziative culturali della Società. Entro il medesimo 28 febbraio dovrà

essere presentato all'Assemblea il bilancio consuntivo dell'anno precedente.

ART.16

In caso di scioglimento della Società, il patrimonio verrà devoluto alla SIPS o, in caso di impossibilità, a una o più istituzioni culturali.

V. NORME FINALI

ART.17

In nessun caso la Società gestirà in proprio iniziative di formazione.

ART.18

Tutti i soci in regola possono usare sui propri mezzi di comunicazione la dicitura "col patrocinio della SIFORP".

ART.19

Dell'amministratore è responsabile il coordinatore della Giunta

ART.20

Le modifiche al presente Statuto sono proponibili solo dal Comitato Scientifico-Professionale e sottoposte ai soci in regola per via postale. Esse si intendono approvate con il consenso della maggioranza dei due terzi dei soci rispondenti.

ART.21

La rappresentanza della SIFORP nei confronti dei soci e dei terzi è del coordinatore del Comitato Scientifico-Professionale che potrà delegare per singoli atti uno o più componenti il Comitato stesso, anche in via continuativa.

VI. NORMA TRANSITORIA

La SIFORP viene fondata da un Comitato Promotore, in data 18 settembre 1993, a Milano, presso la sede dell'ARIPS in via Chioggia n°3 ove è fissata la sede provvisoria.

Il Comitato, composto da firmatari, resta in carica per le iscrizioni dei soci e l'attivazione degli Organi previsti dal presente Statuto, il cui insediamento determinerà l'automatico scioglimento dl Comitato stesso.

FIRME DI ADESIONE AL COMITATO PROMOTORE

Psicologi iscritti all'Ordine

Arduino Berra
Ferruccio Cavallin
Guido Contessa
Loredana Crestoni
Rosanna Gallo
Antonio Loiacono
Emanuela Lomuscio
Laura Longhi
Romana Maioli

Gabriella Pettigiani
Francesco Pirozzi
Olindo Praturlon
Alberto Raviola
Maria Vittoria Sardella
Margherita Sberna
Enzo Spaltro
Aldo Terracciano

I firmatari, membri del Comitato Promotore della SIFORP, fanno formale richiesta al CD Nazionale SIPS di affiliazione come Società Nazionale.

SIFORP – Società Italiana di Formazione Psicologica
C/o Guido Contessa
Via Chioggia, 3 Milano
(sede provvisoria)

Prossimo incontro del Comitato promotore della SIFORP a Milano, Via Chioggia n° 3 (MM Turro), **venerdì 11 marzo 1994 dalle ore 18.00 alle ore 20.00.**

Per informazioni telefonare allo 02/26112010.

Questa sezione di GO & C presenta rapporti di esperienze professionali, cercando di descrivere la cronaca degli interventi, le difficoltà incontrate e le riflessioni indotte. Per un professionista ogni intervento non è solo lavoro, ma anche una fase di una ricerca permanente finalizzata a trovare linee metodologiche esportabili e generalizzabili. I contributi che offriamo si propongono la massima minuziosità descrittiva per consentire ai lettori di sviluppare considerazioni critiche a partire da informazioni precise. Ciò allo scopo di superare il fenomeno, assai diffuso nel settore sociale, per cui non è abbastanza chiaro il modo di operare concreto. Questa rubrica spera di offrire fatti e riflessioni, al posto di dichiarazioni astratte e ideologiche.

Maria Vittoria Sardella

Ricerca-Intervento e formazione in un'organizzazione assistenziale

Descriverò in queste pagine la nascita, lo sviluppo e l'epilogo di un'esperienza di "formazione e diagnosi" di una grande organizzazione assistenziale (che d'ora in avanti sarà denominata "AC" – Associazione Cliente), condotta dall'ARIPS nel 1991.

1- Il problema

Nel 1990 l'ARIPS fu contattata dai responsabili dell'AC per proporre e gestire un progetto di formazione dell'intera organizzazione. Dopo alcuni incontri, condotti con lo scopo di analizzare i "bisogni formativi", si delineò con chiarezza che la richiesta conteneva un duplice aspetto: da una parte una domanda di apprendimento e dall'altra un'esplorazione dei problemi del sistema. Da qui il progetto che illustrerò fra breve.

La scelta dello staff ARIPS fu quella di offrire un'esperienza di formazione che tecnicamente può essere definita una combinazione fra la ricerca-intervento e la sensibilizzazione autocentrata.

Entrambe queste metodiche derivano dalla psicosociologia lewiniana e la loro prima apparizione nelle scienze umane e sociali data dagli Anni Quaranta. In concreto, entrambe possono essere definite metodi di indagine e riflessione da parte di un sistema su se stesso.

I risultati cui esse conducono solitamente sono plurimi:

- a. un aumento della consapevolezza dei singoli, dei gruppi e del sistema;

- b. un apprendimento delle modalità di ricerca e auto-riflessione;
- c. un aumento delle capacità comunicative e relazionali;
- d. un incremento del senso di appartenenza al sistema;
- e. una raccolta di dati informativi sullo stato attuale dei singoli, dei gruppi operativi e del sistema complessivo.

Naturalmente tali risultati sono direttamente proporzionali alla disponibilità e all'impegno dei membri coinvolti, oltre che inversamente proporzionali alle resistenze e alle difese che i singoli e i sistemi sempre oppongono alle prospettive di auto-riflessione e di cambiamento.

2- Il progetto

Il progetto complessivo era stato pensato di durata triennale, prevedeva però tre fasi distinte in modo da consentire, verificando in itinere i risultati e gli sviluppi, all'AC e all'ARIPS di scegliere se proseguire la collaborazione.

Nello specifico, il Progetto si proponeva come finalità principale l'aumento delle competenze professionali dell'intera organizzazione²⁶.

In altri termini, si intendeva stimolare e supportare l'AC, intesa come sistema organizzato unitario, ad aumentare il "sapere e il fare" collettivo.

In termini di obiettivi, pensavamo che l'identificazione e la scala di priorità degli stessi fossero un risultato dell'aumentata competenza del sistema, e dunque gli obiettivi intermedi sarebbero stati definiti dalla stessa AC, con il nostro supporto, al termine di ogni fase.

In linea generale si sarebbe trattato di identificare e scegliere, passo per passo, quegli obiettivi che i diversi comparti dell'organizzazione, pur nella specificità dei loro ruoli, avrebbero ritenuto più significativi in vista di un aumento dell'efficacia e dell'efficienza (qualità globale).

Il riferimento alla qualità globale dell'organizzazione AC non poteva prescindere dalla sua natura di ente non profit, erogatore di servizi immateriali.

Questo significava che efficacia ed efficienza, cioè qualità, dovevano essere misurate in termini sia di prestazioni verso l'utenza sia di benessere generale dell'organizzazione e degli operatori.

In termini metodologici, il Progetto si fondava sui seguenti principi:

- articolazioni, connessioni, unità del sistema (tre aspetti di un sano e produttivo cerchio dialettico di ogni organizzazione)
- partecipazione, trasparenza e negoziazione (tre modalità di funzionamento organizzativo maturo)
- consapevolezza e competenza come ispiratrici centrali di un ruolo consulente che considera come cliente l'intero sistema

26 Per dare a chi legge un'idea della complessità del sistema AC, e di conseguenza del progetto, do qualche informazione riguardante il numero degli addetti e le aree funzionali in cui a quel tempo era divisa l'organizzazione. Oltre 100 operatori, tra educatori e amministrativi, suddivisi in 10 aree funzionali, "governati" da un Consiglio Direttivo. In particolare, alle azioni formative hanno partecipato con continuità 111 operatori e 6 membri del Consiglio.

- strategie di intervento diversificato e articolato per ruoli, mansioni, livelli e competenze professionali dei diversi subsistemi.

Il Progetto, come già accennato, si sarebbe articolato in diverse fasi per la durata di un triennio e prevedeva:

- incontri di ricerca-intervento per la diagnosi e l'avvio del Progetto
- percorsi di sensibilizzazione, aggiornamento e formazione per singoli operatori, per gruppi sub-sistemi, per la totalità dei membri attivi
- attivazione di un sistema partecipato di valutazione della qualità dei risultati e dei processi (Monitor EEQ)
- incontri periodici di consulenza col gruppo dirigente e con i responsabili
- incontri di supervisione psicopedagogica per le diverse équipes.

3- Il "Comitato ad hoc"

La situazione di partenza nell'AC non era tale da far ipotizzare una particolare disponibilità a causa di un clima generale di sfiducia e conflitto fra i sub-sistemi. In casi simili è facile che un'azione di cambiamento, come quella proposta, venga interpretata dalle parti come un trucco manipolativo del vertice o di altri sub-sistemi.

Questo pericolo è stato nella fase di avvio scongiurato con la richiesta, da parte di ARIPS, della costituzione di un Comitato ad hoc, formato da operatori degni di fiducia, che controllasse e governasse l'intervento nelle sue linee metodologiche generali. Il Comitato ad hoc è stata l'idea che ha reso possibile l'intervento: senza di esso l'ARIPS si sarebbe ritirata in quanto l'iniziativa richiesta sarebbe stata impossibile. Esso ha avuto il ruolo simbolico di garantire tutti i sub-sistemi dai fantasmi di manipolazione, peraltro non subito receduti.

Il Comitato ad hoc, rappresentativo dell'intera organizzazione, sarebbe diventato l'interlocutore periodico della consulenza e avrebbe assunto il ruolo di committente.

Il Comitato ad hoc, richiesto per l'attivazione dell'intervento di ricerca-formazione con l'ARIPS, avrebbe avuto una triplice funzione:

- a. simbolica (rappresenta l'unità organizzativa equidistante da tutti i sub-sistemi e garantisce del non uso strumentale);
- b. orientativo-consultiva (fornisce all'ente formatore indicazioni circa le scelte metodologiche e tecnico-operative);
- c. critica (vigila sulla rispondenza fra obiettivi dichiarati e azioni pratiche ed esprime valutazioni generali sull'attività).

Il Comitato non avrebbe avuto compiti decisionali significativi, in quanto:

- le decisioni generali (orientamento e budget) sarebbero state prese dal Consiglio AC
- le decisioni tecnico-metodologiche sarebbero spettate all'ARIPS
- le decisioni sui comportamenti individuali sarebbero state appannaggio dei singoli.

La composizione del Comitato ad hoc avrebbe dovuto tenere presenti i seguenti vincoli:

- a. un numero inferiore alle dieci unità (per motivi di efficienza)
- b. una larga ed effettiva fiducia nei membri da parte dell'intero sistema.

4- Il programma

Il progetto poteva considerarsi varato mediante una prima fase centrata su due obiettivi:

- 1- ricerca-intervento sulla qualità dell'organizzazione
 - 2- negoziazione di un contratto fra consulenza e sistema cliente
- La ricerca-intervento ha un duplice risvolto: conoscenza dei problemi e delle risorse presenti nell'organizzazione, attivazione delle motivazioni e delle potenzialità in una direzione di progettualità collettiva. La negoziazione del contratto va intesa come azione preliminare all'assunzione di un rapporto funzionale tra un sistema consulente (ARIPS) e un sistema cliente (AC), che devono precisarsi reciprocamente i ruoli, i confini, le aspettative.

Più in dettaglio, il programma della fase di avvio prevedeva e ha visto in atto le seguenti azioni²⁷:

- 1. incontro di tre ore fra équipe ARIPS e Consiglio AC per la ratifica formale dell'accordo e per l'inizio della ricerca;
- 2. nomina e delega dei membri del Comitato da parte del Consiglio;
- 3. incontro di sei ore fra il coordinatore dell'équipe ARIPS e il Comitato, per la definizione dei ruoli e procedure, la continuazione della ricerca e l'organizzazione delle fasi successive;
- 4. seminario di diagnosi organizzativa di 8 giornate per 6 gruppi;
- 5. analisi da parte della consulenza dei documenti dell'archivio AC relativi all'organizzazione, alla formazione precedente, ai curricula individuali e analisi dei materiali emersi durante le prime fasi della ricerca e durante il seminario;
- 6. stesura di una relazione conclusiva della prima fase, contenente la diagnosi e le ipotesi di intervento emerse dal cliente e dal consulente, per l'intero sistema, per i diversi sub-sistemi, per i singoli operatori;
- 7. discussione collegiale dell'intero sistema cliente e decisioni relative alle fasi successive nel corso di un seminario aperto a tutti.

27 L'équipe di consulenza del Progetto era coordinata dai seguenti operatori dell'ARIPS:

- dott. Guido Contessa – responsabile del Progetto, dei percorsi formativi, delle consulenze ai quadri dirigenti
- dott.ssa Margherita Sberna – responsabile consulenze psicopedagogiche, delle innovazioni educative, dei problemi di immagine e comunicazione organizzativa
- dott.ssa Maria Vittoria Sardella – responsabile della ricerca-intervento, del sistema di valutazione, delle supervisioni di équipe.

Inoltre, hanno preso parte al progetto i seguenti operatori:

- dott. Fabrizio Alboni (elaborazioni statistiche)
- dott. Ferruccio Cavallin (formatore)
- dott. Ignazio Drudi (elaborazioni statistiche)
- dott. Aldo Terracciano (formatore).

Per ciascuno era a disposizione un curriculum analitico.

Non previsti, ma effettuati su richiesta del cliente, 3 incontri tra il Coordinatore ARIPS e il Consiglio AC. In questi incontri il lavoro si è centrato sull'analisi e il dibattito sui dati che emergevano dalla ricerca.

Tutte queste azioni si sono sviluppate dal giugno al dicembre 1991.

Illustrerò il punto 4 in termini di programma delle giornate di ricerca/formazione e di strumenti utilizzati per raggiungere gli obiettivi dell'intervento; non parlerò invece dei risultati, perché penso che questi ultimi siano significativi solo per l'organizzazione dove il Progetto è stato condotto. Mi auguro che la descrizione della metodologia dell'intero intervento potrà essere oggetto di riflessione e confronto per colleghi che si occupano di formazione e cambiamento in micro-sistemi.

Le 8 giornate sono state divise in due tranches (una prima di 3 giornate e una seconda di 5), effettuate con un intervallo di due mesi:

- la prima fase aveva come obiettivi la raccolta di dati mediante strumenti strutturati e colloqui di gruppo; il coinvolgimento partecipato circa le aree AC da migliorare; l'aumento della consapevolezza della complessità del sistema AC e del proprio ruolo in esso; l'avvio di un processo di unificazione dei codici linguistici;
- la seconda fase era focalizzata sull'analisi e interpretazione dei dati raccolti nella prima fase; individuazione degli aspetti (individuali, di sottogruppo e di comunità) da migliorare; proposte di cambiamento per il futuro.

In entrambe le fasi, i partecipanti hanno lavorato quasi sempre in 8 piccoli gruppi omogenei, condotti ognuno da un trainer, ma ci sono stati anche momenti di intergruppo e di plenaria.

Durante la prima fase sono stati utilizzati una serie di strumenti (presentati di seguito) con un doppio scopo: da una parte, raccogliere dati utili a formulare una diagnosi degli operatori, dei gruppi di lavoro e dell'intero sistema AC; dall'altra, servire da stimolo alla discussione e al confronto fra i partecipanti ai vari gruppi di formazione, in modo da avviare la ricerca-intervento.

5- Gli strumenti della ricerca

Nel corso del lavoro sono stati utilizzati 8 differenti strumenti, atti ad indagare e far riflettere sui vari aspetti strutturali e psicologici che concorrono a dare vita a un'organizzazione. Per ognuno verranno descritti le finalità e i criteri di costruzione. Gli strumenti sono stati:

1. AUTOPRESENTAZIONE
2. LA MAPPA DELL'AC
3. INTERVISTA PROFESSIONALE
4. AUTODIAGNOSI CAPACITÀ
5. RICERCA SUL BURN-OUT DEGLI OPERATORI SOCIALI
6. SCALA DI MISURAZIONE DEL FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO DI LAVORO (F.G.L.)
7. SCALA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL GRUPPO DI LAVORO (Q.G.L.)
8. DIFFERENZIALE SEMNATICO – DS

In linea generale tutti i partecipanti all'esperienza di formazione hanno compilato tutti gli strumenti. Vi sono state, tuttavia, alcune eccezioni dovute all'organizzazione logistica dei gruppi di formazione.

1- AUTOPRESENTAZIONE

È stato pensato per facilitare l'avvio del lavoro nei gruppi di formazione e per fare emergere, e quindi codificare e confrontare, i "sentimenti" degli operatori nei confronti del sistema AC. Consta di quattro domande "aperte", costruite utilizzando la tecnica dell'analogia e indaga sull'auto-eteropercezione di importanza del lavoro dell'operatore e del gruppo.

2- LA MAPPA DELL'AC

È un foglio bianco su cui ogni operatore doveva disegnare l'organigramma dell'organizzazione. Mira a verificare la conoscenza/percezione complessiva del sistema, dei ruoli e delle funzioni. Una volta compilata individualmente, i partecipanti, divisi in sottogruppi, dovevano confrontare e unificare le mappe fino a giungere a un unico disegno allegorico.

3- INTERVISTA PROFESSIONALE

Raccoglie informazioni sui titoli di studio e la formazione successiva, le abilità extra-lavorative, la mansione all'interno dell'Ente e le prospettive future. Serve per evidenziare la quantità e la qualità delle risorse umane presenti all'AC e per poter fare una valutazione sull'investimento professionale nei confronti del tipo di lavoro e dell'organizzazione. In questo questionario, come in altri che saranno illustrati in seguito, si chiede ai compilatori di apporre nello spazio "sigla" un nome simbolico che, senza svelare l'identità, permetterà ad ogni individuo di confrontare le proprie risposte con quelle collettive.

4. AUTODIAGNOSI E CAPACITÀ

Utilizzando questa scheda, ogni gruppo doveva elencare e decidere le abilità/competenze/atteggiamenti che deve possedere il "perfetto" operatore AC. Ogni singolo, quindi, doveva autovalutarsi per ogni capacità utilizzando una scala da 0 a 100, dove 0 stava a indicare la mancanza assoluta di quella capacità e 100 il possesso al grado massimo. Anche questo strumento prevedeva la siglatura.

L'autovalutazione delle capacità, naturalmente, non ha lo scopo di valutare le competenze professionali: in questo contesto viene utilizzato come indicatore della fiducia in se stessi e come orientamento per l'azione formativa.

5- RICERCA SUL BURN-OUT DEGLI OPERATORI SOCIALI

Occupandoci di operatori che svolgono un lavoro così delicato come quello a contatto con la sofferenza psicofisica, non potevamo tralasciare l'analisi puntuale del burn-out. È infatti indispensabile, sia per il benessere del singolo operatore che per quello dell'intera organizzazione,

diagnosticare in modo anticipatorio e preciso l'esistenza e l'entità di un tale disturbo professionale e le cause scatenanti per trovare idonee soluzioni preventivo/curative.

Lo strumento è puntualmente descritto nel volume AA. VV. "L'operatore cortocircuitato", Clup, Milano, 1987, per cui non ripeteremo in questa sede i criteri di costruzione. Anche su questo strumento era richiesto lo pseudonimo.

6- SCALA DI MISURAZIONE DEL FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO DI LAVORO (F.G.L.)

È un insieme di scale che intende misurare lo sviluppo di un gruppo in termini di efficienza/affettività. Sono presenti domande che cercano di indagare, da una parte, sui processi e le dinamiche che un gruppo si trova a vivere ed affrontare e, dall'altra, sui vissuti dei partecipanti in relazione al gruppo. È noto, dagli studi di Bion in avanti, come variabili di tipo affettivo (per esempio il sentimento di appartenenza e fiducia) incidano sulla produttività di un gruppo.

7- SCALA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL GRUPPO DI LAVORO (Q.G.L.)

Anche questo strumento è costruito con scale. Raccoglie valutazioni sia sull'efficienza e l'efficacia in generale, sia sui singoli aspetti che concorrono a definire la qualità di un gruppo di lavoro. In particolare: programmazione, organizzazione, sistemi di valutazione, attrezzature e spazi. Inoltre, utilizzando la tecnica proiettiva di fare esprimere gli operatori sul grado di soddisfazione che essi attribuiscono ad altre categorie di persone sul lavoro che gli stessi operatori svolgono, si può misurare l'autostima e il senso di utilità professionale provato dagli interessati.

8- DIFFERENZIALE SEMNATICO – DS

Il DS è stato elaborato per la prima volta da Osgood nel 1957 allo scopo di indagare l'estensione del campo semantico delle parole. L'utilizzo di questo strumento si è esteso rapidamente al campo della ricerca psicologica, sociale e motivazionale. Il suo nucleo è costituito da coppie di aggettivi contrapposti che vengono riferiti, di volta in volta, a un aspetto da esaminare: ruolo, sensazioni, stati d'animo, ecc. In ogni coppia questi aggettivi sono distanziati da una scala di punti dispari che conduce da un aggettivo al suo opposto, il centro della scala è costituito da una zona neutra che può essere rappresentata da un "non so" o da un'uguaglianza. Si chiede ai soggetti di indicare, per ogni coppia di aggettivi, il punto che meglio esprime la loro posizione in relazione alla domanda posta. Ha il vantaggio di ottenere, con una sola domanda, un'elevata quantità di informazioni. Nel nostro caso è stato utilizzato come strumento di auto/etero percezione-valutazione. Il DS è diviso in 8 schemi: identici aggettivi vengono riproposti per la percezione/valutazione dei genitori, dei consulenti sanitari, degli utenti, degli educatori, dei membri responsabili, dei volontari, dei "capi" e del

personale amministrativo; insomma di tutte le categorie significative del sistema AC. Sono state raccolte, tra le altre, percezioni su motivazione, gratificazione, competenza, capacità di decidere, sentimento del potere.

6- L'intervento

Va ricordato che le tecniche usate dallo staff sono state pensate per facilitare l'avvio dei lavori, ma volendo attenersi al metodo prescelto (ricerca-intervento e auto-centratura) non potevano assicurare più di tanto. D'altro canto è difficile assicurare i gruppi nei quali vengono dette frasi del tipo "io non dico il mio nome perché nella stanza ci sono sicuramente un registratore o una cinepresa nascosti" oppure "io non parlo perché tanto a settembre me ne vado".

Comunque i primi tre giorni, grazie agli sforzi di tutti i partecipanti e grazie alle tecniche strutturate dello staff, si sono conclusi con una generale soddisfazione ma soprattutto con una disponibilità, a stragrande maggioranza votata dalla plenaria finale, ad approfondire la strada intrapresa.

Gli strumenti della ricerca che sono stati descritti in precedenza hanno sondato una miriade di aspetti del sistema AC; complessivamente gli operatori che hanno partecipato al progetto hanno risposto a quasi 400 domande ciascuno, dando origine a un insieme di dati sull'organizzazione e sul vissuto personale contenente oltre 40.000 informazioni elementari. Questi dati, debitamente "trattati", sono stati presentati e commentati, in parte, nella seconda fase, ma soprattutto in un Rapporto scritto di cui parleremo in seguito.

Il Comitato ad hoc, riunitosi al termine della prima fase, ha richiesto allo staff ARIPS un approccio anche più "deciso" per la seconda fase, dopo aver raccolto nei vari sub-sistemi generali consensi sull'attività già svolta.

La ripresa, malgrado le cautele della prima fase, ha registrato di nuovo iniziali resistenze, forse anche dovute all'impatto post-ferie.

Comunque i gruppi hanno trascorso i primi due giorni ad analizzare ed interpretare alcuni dei risultati raccolti nella prima fase; quindi, con l'aiuto di un esercizio di simulazione, i partecipanti hanno cominciato ad individuare, affrontare e decidere le ipotesi di cambiamento del sistema.

In particolare, in termini di contenuti, ci si è occupati di:

- capacità degli operatori
- proposte di cambiamenti concreti nell'area del lavoro di équipe
- proposte di cambiamenti concreti nell'area del lavoro educativo
- proposte di cambiamenti concreti nell'area sistema AC

La seconda fase è stata vistosamente più difficile per tutti, anche perché lo staff aveva deciso di approfondire il livello dei lavori incrementando le tecniche destrutturate e provocatorie.

Tanto per citare un caso sintomatico del clima iniziale nella seconda fase, ricordiamo il caso di quell'operatore che, invitato a raccontare un fatto delle vacanze (come modo per avviare i lavori), ha dichiarato: "non parlo dei miei fatti privati con estranei".

Malgrado gli sforzi richiesti, i partecipanti si sono sbloccati e hanno effettivamente, nella grande maggioranza, intrapreso la seria riflessione su di sé e sull'AC che l'iniziativa richiedeva.

La conclusione dei lavori, con la produzione delle centinaia di proposte innovative risultato degli sforzi collettivi, è stata visibilmente un ribaltamento rispetto all'inizio.

La quantità delle proposte ottenute è una testimonianza palpabile del successo dell'azione formativa intrapresa. Un sistema che partiva depresso e conflittuale, demotivato e diffidente, è riuscito a produrre ben 327 proposte di cambiamento, delle quali solo 48 aventi, a nostro avviso, un costo economico rilevante.

Tale produzione testimoniava un incremento dell'appartenenza, dell'ottimismo e della costruttività in quasi tutti gli operatori e offriva indicazioni innovative realizzabili fin dal gennaio 1992. C'è da dire che da questo vortice propositivo si sono distaccati due gruppi (quello degli amministrativi e quello dei responsabili) che hanno enucleato solamente due proposte pro-gruppo! In particolare, il gruppo dei responsabili dell'AC caldeggiava modifiche prevalentemente strutturali che tenevano poco conto delle risorse e delle grosse potenzialità umane che si erano evidenziate in questa fase: sono le uniche proposte che, attualmente, si stanno concretizzando!

7- La chiusura della prima fase

Nei mesi successivi abbiamo lavorato, solo come équipe ARIPS, alle elaborazioni e analisi dei dati sia qualitativi che quantitativi emersi nel corso dello stage di formazione/diagnosi e dai documenti che c'erano stati forniti dall'organizzazione. Tutto il lavoro è stato tradotto in due volumi di rapporto di ricerca che è stato consegnato all'AC, con oltre un mese di anticipo rispetto all'incontro previsto per la discussione, con la preghiera che fosse divulgato fra gli operatori e da loro stessi letto e analizzato. In particolare, si chiedeva che gli operatori effettuassero collettivamente un confronto sulla lettura dei dati e sulle riflessioni da essi indotte e una decisione sulle azioni considerate unanimemente necessarie e possibili per il 1992. A proposito delle azioni, consigliavamo di concentrare l'attenzione su quelle che avrebbero registrato, nella discussione, il massimo (possibilmente unanime) consenso. Sugerivamo, inoltre, di affiancare a innovazioni che avrebbero richiesto mutamenti da parte di altri, innovazioni che offrissero un mutamento del proprio modo di lavorare in AC.

I due volumi sono così strutturati: il primo è descrittivo e diagnostico (si compone di tre parti: "La formazione e la diagnosi qualitativa", "La diagnosi quantitativa" e "Dalla diagnosi alla strategia"), il secondo contiene tutti gli allegati, le tavole statistiche e le rappresentazioni grafiche.

L'incontro di dicembre fu soddisfacente sia in termini di contenuti che di clima psicologico. Il Rapporto di ricerca era stato effettivamente letto e approfondito, il dibattito fu interessante. Emerse un unico elemento

dissonante: al momento di scegliere i primi cambiamenti da apportare al sistema si notarono atteggiamenti cautelativi che sembrava volessero frenare il cammino intrapreso nell'autunno. I partecipanti cercarono, in sostanza, di dilazionare il momento decisivo e di spostarlo in altra sede. Le argomentazioni espresse furono del tipo: facciamo delle commissioni apposite integruppali, stabiliamo un calendario di incontri in cui decidere il da farsi. A parte questo sintomo, di comprensibile "difesa" nei confronti di un cambiamento così ampio come quello che avevano ipotizzato a settembre, non emersero altri elementi che potessero far presagire l'epilogo.

8- La conclusione dell'intervento: alcune ipotesi interpretative

Invece l'intervento non è proseguito. Però, in realtà, l'AC non ha mai formalmente rifiutato la consulenza ARIPS. In termini di cronistoria è avvenuto quanto segue. Dopo l'incontro di dicembre l'accordo implicito tra i due sistemi era che l'AC si sarebbe riunita per decidere se continuare nel progetto. Dopo circa due mesi il responsabile ARIPS fu contattato telefonicamente da un membro dell'AC (nuovo assunto che non aveva, quindi, preso parte all'intervento) che comunicava che in AC si stava decidendo a proposito del proseguimento o meno del progetto. A questa seguirono altre quattro telefonate il cui tono era sempre del tipo ci incontreremo, ne parleremo. Nel giugno 1992 l'ultima telefonata per invitarci a un incontro che sarebbe dovuto avvenire in una pubblica piazza la mattina successiva. Rispondemmo con una lettera in cui dichiaravamo, visti i comportamenti, di prendere atto della non volontà dell'AC di dare seguito sia all'attività intrapresa sia alla collaborazione con ARIPS, ci dicevamo comunque disponibili a un incontro progettuale, convocato in modo formale presso la sede dell'AC. Questo incontro non è mai avvenuto. In risposta alla lettera giunse, invece, una telefonata del Presidente dell'AC che ci offriva di gestire un pezzo di un pacchetto formativo ideato da altri, di cui nessuno ci aveva in precedenza informato, che non teneva in nessun conto i dati emersi dalla ricerca-intervento e a cui gli operatori si erano opposti! Ovviamente la proposta è stata rifiutata.

È avvenuto, in sostanza, un po' quello che succede a quelle coppie in cui uno dei due membri vuole interrompere la relazione ma non si assume la responsabilità e aspetta che sia l'altro a prendere la decisione. Nel frattempo, però, crea una serie di condizioni per "mettere alle corde" il compagno e far sì che quest'ultimo dichiari chiusa la partita.

Ma come mai è andata a finire così?

Avanzo delle ipotesi che, in quanto tali, vanno verificate. Non propendo per nessuna in particolare, penso che tutte abbiano interagito, sia pure in diverso grado.

La prima, più generalizzabile a tutti gli interventi di sviluppo organizzativo, è la paura di cambiare; è ciò che in termini psicosociali viene definita "resistenza al cambiamento". Questo è un fenomeno che si verifica molto spesso anche nei gruppi in generale, e nei gruppi di

formazione in particolare. Finché si parla di cambiare o si auspica una modificazione di atteggiamenti o ruoli sono tutti d'accordo e tutto va bene. Però al momento di attuare i "desideri" o i propositi, i partecipanti incominciano a fare razionalizzazioni su quanto sia conveniente e opportuno aspettare ancora un po'. Questo "ancora un po'", in termini temporali, si può configurare nell'unità successiva di lavoro, nel giorno dopo, il mese dopo, l'anno successivo e così via fino a giungere alla conclusione che il cambiamento è inattuabile oppure, ormai, inutile. Naturalmente questo discorso applicato a un sistema organizzativo si amplia in modo esponenziale. Anche perché in un'organizzazione, oltre alle difese personali, si presentano anche difese di gruppo, giochi di squadra, competizioni tra reparti, paura di perdere il potere e allora vince il vecchio adagio che recita: "...chi lascia la via vecchia per la nuova..." con quello che ne consegue. Questa resistenza, con molta probabilità, è stata collettiva, anche se in gradi diversi in relazione al ruolo e alla funzione ricoperti in AC. Non è un fenomeno imputabile unicamente ai responsabili ma deve aver percorso e pervaso un po' tutta l'organizzazione.

La seconda ipotesi è più legata al tipo di organizzazione di cui siamo stati consulenti e ai sistemi nati in modo analogo. Usando una metafora, si potrebbe paragonare l'AC a un sistema del tipo "patriarca e impresa familiare". Ricordo che l'AC è attualmente una grossa organizzazione, rimasta non profit, ma che conta comunque oltre 100 addetti. Quando è nata, però, si configurava più come un gruppo di volontariato; un piccolo insieme di persone riunite per un progetto comune.

Chi, tra i lettori, ha partecipato, nello scorso ventennio, allo "stato nascente" di una piccola impresa, sa bene quanto l'investimento affettivo/emotivo sulla "creatura" sia sconfinato. Di solito le associazioni, le cooperative sociali nascevano, in quel periodo, senza risorse monetarie e si fondavano e crescevano unicamente sulle risorse, sull'impegno dei soci fondatori. Lo stesso fenomeno caratterizza la nascita delle piccole imprese artigiane. C'era una persona che rischiava "del suo", facendosi magari aiutare dai familiari, e quindi in modo implicito e, il più delle volte inconsapevolmente, continuava a considerare l'impresa un proprietà personale, non divisibile con altri nemmeno in termini di gestione. Col passare degli anni, se la piccola "azienda" ha fortuna, è inevitabile che si ingrandisca, che introduca nuove risorse umane e che debba adottare nuove procedure di gestione.

Razionalmente tutto ciò non crea problemi. Di solito i soci fondatori o l'artigiano sono soddisfatti dell'ampliamento della "base sociale" e intenzionati a introdurre innovazioni, ma l'attaccamento a ciò che è stato creato fa temere, ed è una paura puramente irrazionale, che degli "estranei" possano contaminare, inquinare il "prodotto" originale. Il cambiamento, l'innovazione, non hanno più il segno positivo dello sviluppo verso il futuro, ma sono visti solo come distruzione dell'esistente.

Discorso analogo si può fare per il decentramento dei poteri e, quindi, per forme innovative di gestione dell'impresa. A fronte della lamentela

del “patriarca” (o del gruppo di patriarchi) che dice “mi tocca controllare tutto, devo decidere tutto io” c’è la sua resistenza a delegare, perché, in fondo, lo spartire con altri la responsabilità ma anche i successi dell’impresa gli crea un senso di inutilità e di impotenza (io non conto più niente). La scommessa è su quale dei due corni dell’ambivalenza (progressismo/conservatorismo) avrà il sopravvento.

Credo che i fenomeni descritti siano avvenuti anche nel gruppo dei responsabili dell’AC. Indubbiamente l’avvio del progetto è stato possibile grazie al coraggio o, forse, “all’incoscienza” dei responsabili. Uso il termine “incoscienza” nel suo significato etimologico (senza consapevolezza), perché credo che, quando hanno dato l’assenso alla proposta, non si prefigurassero un risveglio di risorse umane come quello che si è verificato. E, purtroppo, ha vinto il corno del conservatorismo!

La terza ipotesi, la più delicata, si ispira al tipo particolare dell’utenza dell’AC: handicappati psichici.

La cultura tradizionale verso l’handicap è una cultura “materna”.

La madre, cioè, è percepita e si mostra comprensiva e tollerante, molto protettiva, apprensiva, possessiva e sostanzialmente sfiduciata nelle potenzialità del figlio handicappato. La sua funzione, che molto spesso sconfina in “missione”, è quella di proteggere il figlio “sfortunato” dai mali del mondo. La madre, irrazionalmente, si sente responsabile dello stato del figlio e vive sensi di colpa e sentimenti di inadeguatezza. Però fa di questo compito lo scopo della sua vita.

A questo proposito si verifica un fenomeno “strano” nel trattamento psicologico di una coppia composta da madre e figlio autistico: quando il bambino comincia a migliorare, regredisce la madre. La regressione della madre si manifesta anche in comportamenti e atteggiamenti ostacolanti l’autonomia del figlio. Fino a interrompere il trattamento psicologico e scegliere, invece, altre terapie (trattamento del linguaggio, fisioterapia, ecc.) da far seguire unicamente al figlio e assolutamente inadeguate al tipo di disturbo.

La spiegazione, a grandi linee, che di questo fenomeno viene data è che nel legame simbiotico-patologico, che caratterizza questo rapporto, uno dei due elementi della coppia (la madre) si percepisce esistente solo in funzione dell’altro, come in una sorta di sistema omeostatico che non prevede cambiamenti. Nel momento in cui (apparentemente) questa funzione viene a cadere, quindi si prefigura una modificazione del rapporto, l’elemento-madre oppone resistenza per mantenere lo status quo.

Come si nota, ritorna il concetto di resistenza al cambiamento che, però, nel caso appena descritto, ha radici ancora più profonde, non solo inconsapevoli ma, molto probabilmente, anche inconsce.

Se la metafora (madre-figlio handicappato/responsabili-AC) è adeguata (in altri termini, se è vero che i responsabili nutrivano nei confronti dell’AC un sentimento “materno” del tipo sopra descritto) allora l’intervento da noi condotto ha potuto scatenare meccanismi di difesa tali da fare interrompere la nascente autonomia del sistema.

Come avrete senz'altro notato, non faccio cenno ai nostri errori. Non perché non ci abbiamo riflettuto, ma perché, nonostante abbia dissezionato il progetto in tutte le sue sfumature, non ne ho trovati. Questa affermazione può far pensare a un mio improvviso attacco di “paranoia professionale”, però mi pare che tecnicamente il progetto e l'intervento siano stati inappuntabili. Accetto e aspetto, comunque, dei feed-back.

Questa rubrica intende presentare metodi e tecniche di lavoro, tipiche della Psicosociologia e della Psicologia di Comunità. Molte delle tecniche che saranno presentate sono nate all'interno di queste discipline, molte sono state originate dentro contesti diversi, ma poi integrate con esse. La rubrica vuole presentare il know how (come si fa) relativo al lavoro di formazione o di intervento nei sistemi.

Ferruccio Cavallin

L'ascolto attivo: tecniche per migliorare la relazione

Saper ascoltare

Non c'è peggiore sordo di chi non vuol vedere. Questo aforisma di Lao Tze esprime una concezione dell'ascolto profondamente diverso da quanto comunemente si intende.

La capacità di ascoltare si rivela dalla propensione a utilizzare non solamente l'organo deputato alla funzione, ma più in generale si desume dall'essere in grado di attivare un ascolto attivo a 360° dove ogni senso (compreso il sesto, cioè l'intuizione) è coinvolto.

Un'analisi critica dei metodi educativi del nostro sistema formativo porta a constatare che la capacità di ascoltare (in particolare l'ascolto del mondo) è stata sovente sottovalutata.

Le informazioni che quotidianamente raggiungono il nostro cervello non possono essere ignorate. Ma i messaggi ricevuti non sono né univoci né unici e la loro percezione non è unilaterale.

L'ascolto di un messaggio, quindi, non consiste solamente nella registrazione di un messaggio attraverso l'apparato uditivo. In realtà la percezione di una comunicazione non può essere limitata alla semplice ricezione.

Saper ascoltare è, probabilmente, una delle chiavi del successo nel rapporto interpersonale.

Lo stile di comunicazione che viene determinato dal modo di ascoltare ha un'influenza diretta sull'ambiente che ci circonda.

Per essere un buon ascoltatore e per creare un ambiente cordiale, è necessario mantenere nei confronti dell'interlocutore un atteggiamento caratterizzato da questi principi:

- è possibile cambiare se stessi, ma non bisogna pretendere di voler cambiare chi ci sta intorno
- tutti sono simpatici, anche se parzialmente o per qualche particolare, e nessuno è completamente antipatico

- accettare le persone per quello che sono senza pretendere che siano come vorremmo noi
- non giudicare gli altri contribuisce a comprenderli e quindi ad apprezzarli
- consentire a ognuno di mettersi al nostro stesso livello per farlo sentire a proprio agio.

Tecniche per ascoltare

Da parte dell'ascoltatore che intende avvalersi di una modalità attiva, esiste la possibilità di utilizzare specifiche tecniche di ascolto. In ogni caso esse vanno scelte in relazione agli obiettivi e alla persona con cui si è in relazione. Esistono sostanzialmente due tipologie di tecniche di ascolto: quelle Provocative e quelle di Rispecchiamento.

Qual è la differenza tra i due tipi?

Le tecniche Provocative hanno lo scopo di indurre una reazione decisa e carica di energia nell'interlocutore. Sono soprattutto indicate nelle situazioni di stallo quando si voglia rapidamente mutare l'assetto della situazione e della relazione. Esse hanno la capacità di provocare uno "scossone" utile a cambiare rapidamente il punto di vista. La loro azione è quella di introdurre un elemento forte che provochi un ribaltamento o un cambiamento di direzione radicale.

Le tecniche di Rispecchiamento, al contrario, sono più "soffici" in quanto hanno lo scopo di rimandare segnali in forma accettabile. Funzionano come veri e propri specchi che riflettono l'immagine o, nel caso specifico, ciò che afferma la persona. Il Rispecchiamento consiste in una possibilità di riflessione ulteriore, fatta sulle affermazioni espresse, senza modificare la loro costruzione, né la situazione psicologica in cui avvengono.

In questo lavoro prenderemo in esame alcune tecniche di Rispecchiamento che ci sembrano particolarmente indicate a chi si occupa di formazione e di animazione o agisce nel contesto di gruppo e comunità.

Tecniche di Rispecchiamento

- Silenzio
- Segnali di contatto
- Ripetizioni (Riformulazione)
- Domanda
- Risposta (Valutazione, Interpretazione, Sostegno, Soluzione)

• Silenzio

È la situazione in cui l'ascoltatore non interviene deliberatamente, ma consente all'altro di restare con i suoi pensieri al fine di riflettere su quanto ha affermato. Se si lascia parlare a ruota libera senza interromperla, la gente ama dare informazioni. Maggiore è lo spazio che

le viene lasciato e maggiore è la quantità di informazioni che sono esposte.

L'uso appropriato del silenzio deve essere valutato in base al contesto in cui avviene la comunicazione.

Un silenzio troppo lungo o inappropriato può essere recepito come imbarazzante o punitivo. In genere, infatti, l'assenza di parola provoca ansia. Risulta utile, invece, una volta che si è cominciato ad analizzare in profondità i pensieri ed è necessario riflettere su di essi.

- **Segnali di contatto**

Si tratta di ogni espressione tendente a stabilire un contatto, ma che non aggiunge nulla a quanto è stato detto dall'interlocutore. In questi casi è soprattutto il livello non-verbale che acquista importanza. Il ruolo di chi ascolta è limitato a far percepire la propria presenza senza aggiungere alcunché a livello delle parole.

A volte è sufficiente questo comportamento per rilanciare il discorso interrotto e consentire soprattutto a chi parla di superare esitazioni, incertezze. I segnali di contatto sono importanti poiché indicano una presenza rassicurante e nel contempo non entrano nel merito del contenuto della comunicazione.

Tra questi si possono usare lo sguardo, l'avvicinarsi all'interlocutore, sfiorargli leggermente una parte del corpo.

A volte si possono aggiungere come rinforzo brevi frasi che rassicurano l'interlocutore sul fatto che è seguito: "La capisco", "Comprendo", "È chiaro". Oppure possono essere usati cenni di assenso fatti con il capo. Anche lo sguardo diretto è un segnale di ascolto.

- **Ripetizioni (Riformulazione)**

È il caso in cui viene ripetuta l'affermazione o il pensiero di chi li esprime. Consiste nel ripetere "in altri termini", in modo sintetico e conciso, il pensiero espresso dall'interlocutore, magari partendo dalle parole più significative da lui pronunciate.

L'obiettivo è quello di indurre chi parla a riesaminare il proprio punto di vista. Si tratta, in definitiva, di un modo indiretto per indurlo alla riflessione ripetendo la sua affermazione e riportando l'attenzione su un aspetto particolare.

In questo caso l'uso di parafrasi consente l'apertura di altri punti di vista rispetto all'argomento. Questo induce a uno svincolo da stereotipi. In genere la riformulazione si effettua partendo da frasi tipo:

"Se ho ben capito quanto lei ha detto"

"Dunque, secondo il suo punto di vista"

"In altre parole, lei vuol dire che".

Il completamento di queste frasi è un modo prudente per evitare di esprimere proprie valutazioni e giudizi sul contenuto della comunicazione. In più costituisce un valido strumento per verificare la corretta comprensione del messaggio ricevuto. Gli elementi di forza della riformulazione nell'attività di ascolto sono rappresentati dal fatto che essa:

- costituisce la modalità di chi parla per sviluppare il proprio punto di vista nella massima libertà;
- segnala il riconoscimento dei sentimenti e del significato attribuito a ciò che dice l'interlocutore;
- manifesta l'accettazione di un contenuto soggettivo, non necessariamente condivisibile, ma degno di rispetto, come la persona che lo ha emesso.

Il principio su cui si fonda la tecnica della Riformulazione è che ogni individuo possiede una logica specifica che organizza il proprio insieme di affetti, comportamenti, comunicazioni, sensazioni in un Universo Personale significativo per lui, ma non per un altro.

Esistono differenti tipi di Riformulazione.

- *Rispecchiamento*

Quando l'interlocutore esprime la propria opinione può non essere sufficiente dimostrare interesse usando brevi cenni di assenso del capo. Questo fatto non assicura sulla comprensione del messaggio. Un modo più efficace e nel contempo semplice è la Riformulazione mediante Rispecchiamento, che consiste nel ripetere il concetto partendo dalle stesse parole di chi lo ha enunciato. Le frasi riportate più sopra sono un esempio di questa tecnica.

“A tuo avviso, pertanto”

“Da quanto mi dici”

e si prosegue riassumendo brevemente il concetto espresso. In questo caso vanno compresi soprattutto gli aspetti ritenuti fondamentali per la persona, non aggiungendo nulla di proprio, soprattutto giudizi e valutazioni.

- “Sono scoraggiato rispetto al lavoro che sto facendo e non so se riuscirò a proseguire in questo modo”.
- “Da quanto mi stai dicendo, in questo momento ti senti giù di tono e non sei sicuro della tua tenuta psicologica e fisica”.
- “Già da tempo sto attraversando questo periodo, non è proprio un caso isolato”.
- “Secondo te non si tratta di una situazione transitoria, ma di uno stato che si protrae nel tempo”.

- *Inversione Primo piano/Sfondo*

In questo caso l'obiettivo è di arricchire il contesto della situazione espressa, mettendo in risalto (in primo piano) elementi che la persona aveva relegato nel fondo, ma che in realtà rappresentano un aspetto rilevante dell'affermazione. Si tratta di invertire la posizione tra l'elemento in primo piano della conversazione e quello relegato nel fondo. In questo caso si conduce l'interlocutore a un mutamento nella sua percezione delle parti che caratterizzano l'affermazione. Tale forzatura obbliga a vincere gli schemi mentali costruiti rigidamente soprattutto quando si usa il linguaggio per descrivere un'emozione.

Ecco un esempio:

“Nella mia cerchia di amici, e ne ho molti, sono veramente pochi coloro con cui è possibile fare un discorso intelligente su argomenti di attualità. Loro pensano sempre ad argomenti superficiali”.

“Mi stai dicendo che quando ti trovi con gli amici, è frequente che ti senta impossibilitato a intrattenere una conversazione intelligente come vorresti tu, ma ti devi adattare alle loro argomentazioni”

- *Chiarificazione*

Questo tipo di riformulazione è più complesso nella sua attuazione, ma aiuta a chiarire argomentazioni o problemi posti in modo confusionario o impreciso. L'obiettivo è di consentire una chiarificazione di ciò che l'interlocutore ha detto aiutandolo a precisare anche a sé gli elementi del problema. In questa situazione aumenta il rischio di proporre interpretazioni: è questa un'attenzione che dovrebbe riguardare l'ascoltatore. Ecco un esempio di Chiarificazione: “Mio marito ha sempre un comportamento invadente. Sa sempre cosa dire, sostiene di avere ragione in ogni circostanza. Quando c'è lui bisogna prestargli attenzione, occupa tutti i momenti nel dialogo con gli altri. Non mi resta che andarmene o continuare a fare i lavori di casa. È come se non ci fossi!”

“Se ho ben capito, secondo quanto mi dici, il problema non sono i modi di fare di tuo marito, ma il fatto che in un modo o nell'altro essi finiscono sempre col renderti inutile”.

In questo caso contano molto intuito e sensibilità per evitare di provocare un risentimento nell'interlocutore. Bisogna partire dai dati essenziali dell'argomento per riproporli con la necessaria cautela.

È facile cogliere le differenze tra i tre tipi di Riformulazione qui presentati.

Il Rispecchiamento rimanda una semplice immagine, proprio come se si trattasse di uno specchio in cui la persona può cogliere da estranea ciò che afferma.

L'inversione Primo piano/Sfondo consente di riequilibrare i pesi contenuti nell'affermazione per dare spazio al reale argomento importante.

Nel caso della Chiarificazione l'azione porta a toccare il focus della situazione, quello che la persona non aveva chiaramente percepito come rilevante. Qui può esserci il rischio di non saper cogliere il verso senso dell'affermazione. Per questo richiede un po' di accortezza nel suo impiego. La Chiarificazione è più accessibile quando la massa di informazioni aumenta.

- **Domanda**

Fare domande può sembrare una cosa molto semplice. Formulare una domanda costituisce una vera e propria tecnica di ascolto attivo poiché è possibile scegliere tra un ventaglio di opportunità che aprono a diverse conseguenze.

La tecnica della Domanda è ricca: ne esistono diverse che hanno differenti obiettivi.

La domanda è uno strumento di guida soffice, che non forza l'interlocutore, ma che permette all'ascoltatore di chiarire i punti desiderati. La Domanda, quindi, non è solamente una richiesta di informazioni.

Per questo sono utili domande che stimolano a esprimere opinioni, punti di vista, idee. Se utilizzate in questo senso possono aiutare chi parla a chiarirsi le idee, indirizzandolo verso un aspetto di quanto ha detto.

Ecco alcuni tipi di domanda:

- *Domanda Aperta*

“Cosa pensi che potremmo fare a proposito della situazione della nostra associazione?”

È un modo per non influenzare l'interlocutore, ma si tende ad ottenere un parere, stimolare il proseguimento dell'esposizione, realizzare una percezione obiettiva.

- *Domanda di Ritorno*

“E tu cosa pensi personalmente sulla questione che mi hai posto?”

Domanda di risposta a chi l'ha formulata che tende ad evitare di esprimere un proprio parere. È un modo per indurre l'interlocutore a riflettere e a esporre il suo punto di vista.

- *Domanda di Rilancio*

“In che senso affermi questo? Cosa intendi dire? Quali elementi supportano questa tua considerazione?”

Serve a far precisare idee e punti di vista, basandosi su fatti, piuttosto che su ipotesi; aiuta a chiarire le percezioni.

- *Domanda Laterale*

“Non pensi che agendo in questo modo si aggraverebbe la situazione?”

È la strada per aiutare a esprimersi e a valutare ipotesi di soluzione o altri punti di vista. Il rischio che si può correre è di orientare o condizionare troppo l'interlocutore.

- **Risposta (Valutazione, Interpretazione, Sostegno, Soluzione)**

A volte è conveniente interagire con l'interlocutore cercando di intervenire sul contenuto dell'argomentazione. Questo fatto può verificarsi sia nel caso la persona ponga espressamente una domanda, alla quale si ritiene di dovere rispondere, sia si presenti l'occasione di rinforzare l'argomento esposto con un intervento diretto dell'ascoltatore.

Si possono individuare diversi tipi di risposta.

1. *Valutazione o giudizio:*

in questo caso si esprime il proprio giudizio morale o la personale valutazione sulla situazione espressa. L'ascoltatore manifesta propri valori e norme che possono essere dissonanti da quelle dell'interlocutore.

In questo caso il rischio è di contrapporsi e di suscitare o un sentimento di inadeguatezza o di rinforzare il senso di superiorità.

“Secondo me hai commesso un grave errore comportandoti così”.

“È giusto pensare queste cose; anche gli altri devono capirlo.”
In ogni caso si tratta di una risposta che tende a far riflettere.

2. Interpretazione/spiegazione:

è la situazione in cui è focalizzato qualche punto dell'esposizione. L'ascoltatore sceglie gli elementi che ritiene interessanti a danno di altri, proponendo una personale spiegazione. L'obiettivo è quello di esporre un possibile punto di analisi della situazione a cui l'interlocutore non ha fatto attenzione per aiutarlo a scoprire cosa c'è dietro le apparenze. Una forma meno condizionante di porre la spiegazione come una domanda a voce alta che l'ascoltatore rivolge a se stesso:

“Mi chiedo se questa situazione si può spiegare con il fatto che... Tu come la pensi?”

In questo caso si tratta di una proposta e non di una forzatura come invece sarebbe un intervento del tipo:

“Questa situazione è così perché...”

3. Supporto/sostegno:

tende a compensare un disagio psicologico in un momento delicato dell'esposizione. Il tentativo è di minimizzare il problema per evitare emozioni troppo violente che potrebbero bloccare l'esposizione. Il passaggio fondamentale è far comprendere all'interlocutore che si capisce il suo punto di vista comprendendo le emozioni che ciò provoca in quel momento.

“Coraggio, vai avanti che ti comprendo perfettamente”.

“Credo di capire il tuo stato d'animo in questo momento”.

4. Soluzione del problema:

si tratta di proporre idee per uscire dalla situazione, dare consigli, dirottare ad esperti.

“Perché non provi a comportarti in questo modo?”

Questa rubrica presenta schede sintetiche relative a un problema, utilizzabili come schemi per lezioni d'aula o come dispense in progetti di formazione o di lavoro territoriale. Trattandosi di prestazioni sintetiche, esse non avranno un andamento discorsivo, ma per punti o tavole sinottiche, e saranno corredate di indicazioni bibliografiche utili per gli approfondimenti. I materiali pubblicati in questa rubrica, come tutti quelli proposti da GO & C, possono essere fotocopiati e utilizzati per divulgazione, senza alcuna autorizzazione, PURCHÉ SIA DEBITAMENTE CITATA LA FONTE (autore, numero, nome e indirizzo della Rivista).

Ferruccio Cavallin

Il comportamento assertivo

Quali sono le reazioni che adottiamo quando le persone:

- ci criticano aspramente
- si lamentano di come siamo o agiamo
- ci rimproverano per qualcosa che non abbiamo fatto
- ci fanno aspettare
- ci interrompono continuamente, mentre ci esprimiamo?

Quando scegliamo un comportamento di difesa siamo REMISSIVI. Quando, al contrario, attacchiamo diventiamo AGGRESSIVI. Esiste una terza più soddisfacente alternativa, cioè quella di essere ASSERTIVI.

Il comportamento è **assertivo** quando:

- facciamo rispettare i nostri diritti senza violare o limitare i diritti degli altri
- esprimiamo in modo coerente e aperto il nostro punto di vista anche contrario a quello del nostro interlocutore
- comprendendo e rispettando la sua posizione.

Le persone assertive generalmente:

- fanno affermazioni brevi e centrate sull'argomento
- usano frasi come: "io penso, io credo, mi piacerebbe, io voglio, ho bisogno di, la mia esperienza mi dice, la mia opinione è"
- distinguono tra fatti, opinioni, valutazioni
- evitano forme come: "Tu dovresti, Tu devi, Non bisogna che"
- usano domande aperte e stimolanti per scoprire i pensieri, le opinioni, i desideri altrui: "Come la pensi su questo tema?"
- nei problemi cercano le soluzioni piuttosto che i colpevoli: "Come potremmo fare per? E se provassimo a?"

Per esprimere la propria assertività nei casi di conflitto o di divergenza si possono seguire questi suggerimenti:

- **Affermare chiaramente i propri diritti**

Esprimendo i desideri, la necessità e i bisogni. Avere la capacità di esprimere anche le situazioni di disagio ed emozioni senza che esse ci dominino, ma rispettando anche quelle dell'interlocutore

- **Immedesimarsi nell'altra persona**

Per comprendere quali sono i suoi bisogni e le sue necessità senza svalutarli o considerarli poco importanti; esprimendole la comprensione del suo punto di vista senza rinunciare ad esprimere il proprio.

Evidenziare il fatto che cogliamo anche il suo lato emotivo.

- **Usare l'ascolto attivo**

Tutti sono simpatici e quindi è opportuno trattenersi dal giudicare la persona, ma basarsi sui fatti; osservare i segnali che vengono dal comportamento non verbale.

- **Usare la critica positiva**

Segnalare la propria stima alla persone e segnalare il comportamento disfunzionale, spiegando il perché della critica.

- **Affrontare le critiche**

Evitando di reagire impulsivamente, ma chiedendo le ragioni e le cause che portano a tali osservazioni; impedire che le critiche ci colpiscano nella persona, ma considerarle rivolte al comportamento; chiedere all'altro aiuto per migliorarsi.

- **Sapere dire di NO**

Senza dire "mi dispiace", ma chiarendo i motivi; dimostrare di aver ascoltato le ragioni dell'interlocutore e di tenerle in debito conto.

Negoziare tra le parti: cosa osservare

Durante la fase di negoziazione tra due controparti è possibile rendersi conto di ciò che succede osservando alcuni comportamenti caratteristici.

Questi aiutano a comprendere e a spiegare l'esito del negoziato.

Ecco una check-list per osservare una negoziazione.

1. Come è avvenuto il primo approccio tra le parti?
(sono entrate subito sul tema da affrontare; è stato un approccio progressivo preparato da una fase di "riscaldamento"; sono state concordate regole e procedure di lavoro; si è manifestato un clima collaborativo o competitivo).
2. È stata esplorata la divergenza tra le parti per comprenderne la natura?
(si è sviluppato e approfondito il motivo del contendere; ci si è limitati agli aspetti superficiali e apparenti o si è andati in profondità per capire le cause remote della divergenza).
3. Sono state condivise le informazioni prima di passare alla trattativa?
(sono state scambiate tutte le informazioni disponibili da entrambe le parti o si è passati immediatamente alle proposte di soluzione).
4. È stato chiaramente compreso da tutti e riformulato il problema da risolvere?
(è stato compreso da tutti il vero problema da risolvere; si è proceduto a riformularlo in differenti modi per scoprirne altri punti di vista).
5. I partecipanti hanno espresso i propri obiettivi?
(a ognuna delle parti era chiaro che cosa si proponesse di raggiungere la controparte; ognuno è stato esplicito nelle sue aspettative).
6. Quale modalità di soluzione è stata adottata?
(sono state fatte e discusse differenti proposte di soluzione anche alternative tra loro; sono state battute anche strade nuove e apparentemente lontane dal problema; qualcuno ha tentato di imporre la propria soluzione; ci sono stati tentativi di manipolazione, ci si è fermati a discutere solo le prime proposte).
7. Ogni proposta era sostenuta da argomentazioni?
(erano di natura logica e si basavano su fatti; erano legate a giudizi di valore; erano suggerite da stati emotivi delle controparti).

8. Qual era il livello di ascolto tra le parti?
(era possibile esprimere compiutamente le proprie argomentazioni senza interruzioni; si cercava di comprendere e approfondire le obiezioni; vi era un rifiuto preconcelto e l'uso del "no" sistematico alle proposte).
9. Le parti adottavano una strategia evidente di negoziato?
(avevano una strategia alternativa; la trattativa procedeva passo dopo passo o mirava immediatamente al risultato; venivano usate tecniche particolari).
10. L'accordo raggiunto è stato soddisfacente per le parti?
(c'è stato un vincente e un perdente o entrambi hanno guadagnato; qual è la possibilità che l'accordo venga rispettato).

La Ricerca-Intervento come metodo e come processo

Etimologia e connessione tra le quattro parole che compongono il titolo

- Ricerca = dal latino, termine composto da “cercare” con prefisso “ri” intensivo. Irradiato dal linguaggio della caccia nella quale il cane fa giri sempre più larghi per trovare le tracce della selvaggina (anello, circolarità).
- Intervento = dal latino *interventus*, “andare in mezzo”.
- Metodo = dal greco *methodos* (indagine), letteralmente “la strada che si percorre”.
- Processo = dal latino *procedere*, “muovere in avanti”.

La connessione che esiste tra i quattro termini, cioè il filo conduttore sia etimologico che applicativo è il movimento, la non staticità, la simultaneità, il cambiamento.

Definizione di Ricerca – Intervento (R/I)

La ricerca-intervento non è solo mezzo di conoscenza, ma soprattutto strumento di coinvolgimento, modalità di relazione, occasione di conoscersi e conoscere, di agire e di cambiare.

“La ricerca necessaria per la pratica sociale può meglio definirsi come ricerca per la gestione sociale o “ingegneria sociale”. È un tipo di ricerca d’azione, una ricerca comparata sulle condizioni e gli effetti delle varie forme di azione sociale che tende a promuovere l’azione sociale stessa. Se producesse soltanto dei libri, non sarebbe infatti soddisfacente”²⁸. Questa affermazione fatta da Lewin nel 1946 trova nel campo della prevenzione primaria un contesto ideale di applicazione.

Caratteri distintivi della Ricerca-Intervento

- Una R/I viene intenzionalmente progettata per modificare il campo di indagine nel momento in cui lo si studia.
- Una R/I è progettata e condotta in modo collettivo, con la partecipazione attiva di tecnici e di persone appartenenti alla comunità. Non è lo psicologo o il ricercatore o l’animatore, cioè l’operatore in genere, che prima “ricerca” e poi comunica i risultati ed eventualmente la “cura”. Insieme viene fatta la diagnosi, simultaneamente cominciano ad avere luogo delle modificazioni,

28 K. Lewin, *I conflitti sociali*, F. Angeli, Milano, 1980, pp.248-249.

sempre collettivamente vengono studiate le strategie di intervento a lungo termine.

- In modo simultaneo, quindi, il gruppo che applica questa metodologia analizza, conosce, prende coscienza e modifica una situazione.
- La comunità è al tempo stesso soggetto e oggetto delle conoscenze e del cambiamento sociale.
- Il tecnico non è il detentore del sapere ma è una risorsa a disposizione della comunità.

E. E. Q., Proposta di uno strumento di valutazione dell'efficacia, efficienza, qualità

*“Ecco il metro, e il chilo, e le misure
false garanzie di garanzia”*

*U. ECO, “Il pendolo di Foucault”
Bompiani, 1988, p.19*

1- Il problema della misura

La nascita delle misure è una nascita pragmatica, non matematica. È legata a esigenze di comunicazione e di scambio, non di modellizzazione teorica.

- Essa diventa naturalmente un codice pressoché universale e assume la forma più facilmente scambiabile fra culture diverse: quella dei numeri. Come sappiamo è (ed era) molto più facile capire i numeri che gli idiomi diversi.
- Si entra così nel dominio della matematica, ed è affascinante notare come la definizione che la matematica dà alla misura non suoni per nulla pragmatica. La definizione, assai semplificata, suona pressappoco così: è possibile stabilire un omeomorfismo fra un sistema empirico e un sistema numerico. È quindi un concetto matematico a legittimare la misura (omeomorfismo) e non viceversa.
- In modo più semplice, si può dire che esiste misurazione quando si possono associare fatti e numeri, variabili e relazioni matematiche.
- La definizione è riduttiva, da un lato, e superficiale dall'altro. Riduttiva perché limita l'ammissibilità della misura ai soli fatti legati secondo modelli matematici. Mi parrebbe che i modelli dovessero tendere a rendere misurabili i fatti, non viceversa. È superficiale perché presuppone che l'identificazione di un “sistema di fatti” e dei “livelli di una variabile” sia una procedura consolidata e, tutto sommato, automatica.
- Tutta la storia del pensiero scientifico, al contrario, fa perno sul problema del riconoscimento (cioè della classificazione) dei fatti e degli eventi, non come un problema tecnico ma come un'opzione della ricerca, cioè come una scelta dichiarata del ricercatore. La misurazione e l'analisi confermeranno o confuteranno quella scelta,

ma a essa sono indissolubilmente legate e da essa traggono il loro fondamento.

- Se il problema della misurazione è un problema di scelta, quando questa scelta deve coinvolgere più soggetti, essa deve essere dichiarata e condivisa. Deve cioè essere frutto di una CONVENZIONE.
- La teoria della misura come convenzione ha sostenitori illustri (Popper, Feyerabend, Musatti, ecc.).
- Il nucleo centrale del problema sta nel fatto che il fondamento dell'operazione va ricercato nell'intricata rete dei rapporti sociali che tengono insieme la collettività umana.
- Alcune curiosità lette in questa luce acquistano un significato interessante:
 - la pertinacia con cui gli inglesi hanno difeso (e in parte difendono) il loro sistema di misure
 - che sia assicurata per legge la conformità della convenzione (ogni Comune ha un ufficio Pesi e Misure)
 - che una delle variabili più legate all'attività umana, cioè il valore delle merci prodotte e scambiate, non abbia ancora un'unica unità di misura (le monete sono "nazionali" e i loro rapporti variano giornalmente).
- Se, quindi, il problema è di stabilire una convenzione per quanto oscura essa sia diventata (vd. definizioni fisiche del metro e del secondo), il problema della misurazione non sta nella struttura intrinseca della cosa da misurare, ma nella problematicità della sua percezione sociale. Non meraviglia, a questo punto, che alcuni fenomeni siano considerati addirittura impossibili da misurare.
- Il problema è dunque cominciare ad affacciare ipotesi di convenzione, criteri, metodi e unità di misura che possono essere vagliati, discussi e accettati.
- Quella che segue è un'ipotesi, volutamente semplicistica e provocatoria, per identificare alcuni parametri di misurazione di un progetto, di un intervento e di un servizio.

2- Efficacia Efficienza Qualità

- Le schede allegate, che costituiscono la proposta di costruzione di uno strumento di valutazione, contengono tre tipi di informazioni:
 - a. elenco delle caratteristiche minime della presentazione di un progetto/servizio
 - b. aree da sottoporre a valutazione all'interno di ogni progetto/servizio
 - c. criteri e indicazioni per la misurazione di aspetti connessi alle singole aree.
- Ciò che ci pare importante sottolineare è che l'una parte non ha senso senza l'altra, cioè la convenzione non può riguardare un aspetto senza toccare gli altri.
- Un'ultima avvertenza, forse ovvia: le schede presentate hanno la funzione di stimolare il dibattito e di dimostrare come anche uno sforzo limitato possa condurre a costruire ipotesi di discussione. Va

da sé che il contenuto specifico di ciascuna voce ha valore unicamente di proposta.

- Ci rendiamo conto che alcune delle proposte avanzate comportano anche l'onere di ridisegnare un progetto e un intervento ai fini di renderlo valutabile. Ci pare però che questo giovi solo alla chiarezza e all'efficacia del progetto, nonché alla partecipazione e al controllo che alla collettività va riconosciuto.

SCHEDA 1 EEQ

CARATTERISTICHE DEL PROGETTO/SERVIZIO

DEVE CONTENERE, INDICATI CON CHIAREZZA, ALMENO:

OBIETTIVI

TEMPIFICAZIONE

UTENTI

OPERATORI

ORGANIZZAZIONI PARTNERS

ORGANIZZAZIONI SPONSORS

RUOLI

METODOLOGIA

ARTICOLAZIONE

COSTO

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

SCHEDA 2 EEQ
STANDARDS METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

AREE DA VALUTARE:	VARIABILI DA MISURARE:
EFFICIENZA	Costo per unità di obiettivo
	Tempo per unità di obiettivo
	Risorse per unità di obiettivo
PARTECIPAZIONE	Potenziale, mirata ed effettiva
COINVOLGIMENTO	Quantità e tipologia dei soggetti coinvolti nell'organizzazione (committenti, tecnici esterni, rappresentanti utenti, rappresentanti partners)
CONNESSIONI	Numero e tipologia delle istituzioni coinvolte nelle fasi di: decisione, progettazione, gestione, effettuazione, valutazione
OBIETTIVI	Numero, chiarezza, compatibilità e processo di formazione (autonoma del committente, autonoma dei tecnici, partecipata fra le istituzioni, partecipata fra gli utenti) degli obiettivi indicati
METODOLOGIA	Tipi, successione, coerenza interna fra le metodologie e congruenza con gli obiettivi
TECNICHE	Tipi, successione, coerenza interna fra le tecniche e congruenza con le metodologie
EVALUATION	Tipologia, cadenza, strumenti, promotori protagonisti, soggetti coinvolti, pubblicità
SUCCESSI	Numero e qualità di unità-obiettivo potenziali, preventivate ed effettive
INDUZIONI	Numero e qualità delle azioni di imitazione, concorrenza, conseguenza; livello di collegamento con il progetto (stimolo diretto, indiretto, concomitante)
SODDISFAZIONE	Livelli di soddisfazione di utenti, committenti, partners
RISONANZA SOCIALE	Numero e qualità della presenza sui “media”

Formazione alla Psicologia di Comunità

Ruolo, funzioni e tecniche per il tutor d'aula

La giornata di studio si propone di analizzare il mestiere del tutor d'aula, cioè del conduttore di gruppi in un contesto di formazione o di intervento psicosociale. In particolare saranno messi a fuoco il ruolo di questa figura nei confronti di colleghi e utenti, le azioni che è chiamato a svolgere, le più efficaci tecniche di intervento. La giornata prevede un'introduzione teorica e due sessioni di supervisione di gruppo in acquario, alternate a una discussione plenaria.

I contributi teorici saranno a cura di Loredana Crestoni e Aldo Terracciano; le unità di supervisione saranno condotte da Guido Contessa.

Data: 22 gennaio

Ore: 10-18

Sede: ARIPS, sede di Milano, via Chioggia n.3

Quota di iscrizione: £.200.000+IVA per enti e organizzazioni; gratuito per Soci ARIPS.

Teoria della formazione

Le due giornate di lavoro si propongono di precisare la definizione del concetto di formazione all'interno di contesti diversi e descriverne gli elementi più significativi. Particolare attenzione sarà data alla formazione delle skills psicologiche e ai diversi ruoli che in tale ambito può assumere un formatore.

Il seminario prevede momenti di comunicazione teorica alternati a momenti di dibattito e di riflessione su contributi scritti sottoposti all'analisi dei partecipanti.

Relatori-Conduuttori dell'esperienza sono Guido Contessa e Margherita Sberna.

Data: 24-25 febbraio

Ore: 10-17

Sede: ARIPS, sede di Milano, via Chioggia n.3

Quota di iscrizione: £.200.000+IVA al giorno per enti e organizzazioni; £.100.000 (esente IVA) al giorno per Soci ARIPS.

Teorie del piccolo gruppo

Il seminario intende offrire al partecipante un panorama storico e teorico sul piccolo gruppo, il suo funzionamento e il suo uso come meccanismo particolarmente adatto nei processi di apprendimento e di cambiamento.

Verranno evidenziati gli approcci diversi e la loro evoluzione col trascorrere del tempo e col modificarsi della situazione culturale e sociale.

Si alterneranno momenti di comunicazione teorica ad altri di dibattito e di confronto sulla scorta di materiale fornito dai docenti, ma anche dai partecipanti, sulla base della loro esperienza.

Relatori–Conduttori dell’esperienza sono Guido Contessa e Maria Vittoria Sardella.

Data: 14-15 giugno

Ore: 10-17

Sede: ARIPS, sede di Milano, via Chioggia n.3

Quota di iscrizione: £.200.000+IVA al giorno per enti e organizzazioni;
£.100.000 (esente IVA) al giorno per Soci ARIPS.

XXIII Laboratorio di dinamiche di gruppo e di comunità

Effetto 2000: la ricerca di nuovi sensi

Siamo ormai alle soglie del terzo millennio e pare di scorgere dei comportamenti che, pur con le dovute differenze, riproducono quelle dei nostri antenati all'alba dell'Anno Mille. Certo noi siamo più acculturati, in generale, e certamente viviamo in una società che ci ha procurato supporti tecnologici impensabili; ma dal punto di vista psicologico pare non abbiamo superato la paura dell'ignoto e le superstizioni più retrive. Capita così che alcuni cerchino il suicidio, individuale o di massa, per "evitare il peggio". Così come pare diffondersi la necessità di un contatto col paranormale tanto da giustificare l'apertura di una linea telefonica con un esperto di magia disponibile 24 ore su 24. D'altra parte si verificano cambiamenti sociali e politici impensabili fino a qualche anno fa. Basta pensare alla caduta del muro di Berlino, per quello che ne sappiamo del tutto incruenta; oppure a "tangentopoli" e al fenomeno della Lega nord. O ancora alla caduta del comunismo e alla tolleranza per l'egemonia degli Stati Uniti sul resto del mondo.

In alcuni momenti pare di leggere un romanzo di fantascienza! Alcuni avvenimenti paiono a volte strabilianti e inimmaginabili: qualcuno ha parlato di "fine della Storia" e il vissuto diffuso è insieme di crepuscolo e di aurora.

Così ci pare interessante riflettere su questi temi ricercando innanzi tutto cosa significhi per il "mondo interno" e le relazioni interumane quest'Effetto 2000 e in che direzioni ci stimoli.

Lo staff responsabile dell'esperienza è composto da Dino Campiotti, Ferruccio Cavallin, Guido Contessa, Ignazio Drudi, Monica Fusina, Maria Vittoria Sardella, Margherita Sberna, Aldo Terracciano.

L'appuntamento è a Sulzano d'Iseo (BS), presso l'Hotel Villa Rosa, nei giorni 24-25-26-27 marzo 1994 (inizio ore 10 del 24 marzo e termine ore 17 del 27 marzo).

Quota d'iscrizione £.200.000 al giorno per Enti e Organizzazioni; £.100.000 (esente IVA) al giorno per i Soci ARIPS.

Le spese di residenzialità (circa £.170.000 per vitto e alloggio) saranno versate direttamente all'Hotel Villa Rosa di Sulzano.

Il cristallo e il fumo: nuove forme di organizzazione

L'apertura delle frontiere e l'annunciata nascita dell'Europa unita, benché ancora più simbolo astratto che realtà concreta, ha fatto uscire un po' di più noi italiani dal provincialismo in cui ci dibattiamo da sempre, certo anche spinti violentemente dai problemi economici che tormentano il nostro Paese. Così ci è capitato di scoprire più chiaramente che le holding e i network non sono solo statunitensi o giapponesi, ma anche "nostrane".

La dimensione europea sembra mettere in crisi il concetto di Stato, peraltro accelerata dai movimenti localistici e secessionistici. D'altro canto, il dibattito politico italiano è da tempo centrato sulla ricerca di nuove forme di democrazia e ovunque sono messi in discussione i modelli classici della rappresentanza e del governo. A un livello più periferico non possiamo non constatare che i modelli di aggregazione sociale (associazioni, fondazioni, partiti, organi di democrazia decentrata, ecc.), mutuati da quello della democrazia politica, sono da anni in evidente difficoltà. È possibile immaginare forme diverse di democrazia? Cioè forme di aggregazione sociale e politica che, pur salvando i principi base della democrazia, li interpretino in modo nuovo? Occorre riesaminare varie ipotesi della tradizione ateniese o romana, oppure i modelli degli utopisti, o è necessario inventare ex novo percorsi mai tracciati finora? Perché, dunque, non sperimentare "in vitro" quali organizzazioni sono più importanti per noi e si adattano maggiormente alle nostre necessità? Sempre nell'ottica di non subire una catastrofe, quando sarà il momento, ma di progettare il proprio futuro o almeno di aumentare la nostra consapevolezza.

Lo staff responsabile dell'esperienza è composto da Dino Campiotti, Ferruccio Cavallin, Guido Contessa, Ignazio Drudi, Monica Fusina, Maria Vittoria Sardella, Margherita Sberna, Aldo Terracciano.

L'appuntamento è a Sulzano d'Iseo (BS), presso l'Hotel Villa Rosa, nei giorni 7-8-9-10 aprile 1994 (inizio ore 10 del 7 aprile e termine ore 17 del 10 aprile).

Quota d'iscrizione £.200.000 al giorno per Enti e Organizzazioni; £.100.000 (esente IVA) al giorno per i Soci ARIPS.

Le spese di residenzialità (circa £.170.000 per vitto e alloggio) saranno versate direttamente all'Hotel Villa Rosa di Sulzano.

Conferenza Internazionale sulla consulenza 1994²⁹

Nell'atmosfera turbolenta che caratterizza i nostri tempi, le organizzazioni sono interessate da cambiamenti fondamentali e complessi. La complessità di questi cambiamenti pone richieste sempre più sofisticate, e sollecita con pressione crescente i consulenti che aiutano le organizzazioni a trasformarsi. Sia i clienti che i consulenti si pongono questioni chiave sulla natura della relazione professionale che li lega, sull'efficacia dell'azione di consulenza e sulle risorse finanziarie impiegate.

Obiettivo della conferenza

I consulenti hanno l'imperativo professionale di incorporare nuove strategie nella loro attività. La conferenza, organizzata dalla South Bank University, offre l'opportunità a professionisti e accademici di collaborare in una "learning-conference" che riunisce esperienze di tutti i ruoli professionali impegnati nel lavoro di facilitazione del cambiamento organizzativo.

SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

Mrs. ANTONIETTE DIXON, Conference Administrator
SOUTH BANK UNIVERSITY
103 Borough road
LONDON SE1 0AA
TEL. 0044-71-815 6908
TEL. 0044-71-815 6999

²⁹ Londra (Gran Bretagna) 28-30 gennaio 1994

Esistono diversi casi, nella letteratura universale di tutti i tempi, di lavori che pur essendo stati concepiti come supporti concettuali alle professioni connesse alla psicologia, appaiono densi di spunti e di ragionamenti che possono essere utilizzati come utili complementi di percorsi di riflessione e di formazione personale e collettiva.

Questa rubrica sarà dedicata, in ogni numero di GO & C, a descrivere e a commentare un libro non scientifico né tecnico che presenti elementi di elaborazione relativi ai temi della psicologia e della psicologia sociale, nella convinzione che l'esplorazione di mondi diversi o paralleli non possa fare altro che fornire materiale che proprio perché analogico può risultare proficuo e giovevole per le elaborazioni teoriche di ciascuno.

PAPALAGI

**Tuiavii di Tiavea,
Stampa Alternativa,
Roma, 1992**

Salomon E. Asch nella sua "Psicologia Sociale" (SEI, Torino, 1989) sostiene che le persone sono portate normalmente a vedere gli altri come componenti di gruppi, come appartenenti ad associazioni, bande, clan, tribù o nazioni, e riferiscono spesso le loro azioni alla situazione collettiva che essi vivono.

Ci si attende, cioè, che le loro azioni dipendano soprattutto dal rapporto che ciascuno ha con la sua collettività di appartenenza. Noi osserviamo nei singoli individui una serie di qualità e di comportamenti che appartengono loro come personalità uniche, e altre qualità che provengono loro dalla loro posizione di gruppo.

Tutto questo vale, in gran parte, anche nel caso della rappresentazione di gruppi e rapporti più complessi come quelli che riguardano gli Stati, le Nazioni, le Razze e le Culture. Giuste o sbagliate che siano, queste rappresentazioni fanno parte della realtà sociale e hanno un'influenza sulle azioni degli individui. Potremmo illustrare queste affermazioni attraverso molteplici esempi: è noto che molti americani hanno una conoscenza essenzialmente stereotipata dei loro connazionali appartenenti ai cosiddetti gruppi di minoranze etniche, cosa che riguarda spesso anche i cittadini italiani quando si riferiscono agli abitanti di regioni diverse da quella in cui risiedono: gli abitanti del mezzogiorno d'Italia sono frequentemente soprannominati "terroni" e tanti attribuiscono loro tratti della personalità e comportamenti che

rappresentano in gran parte giudizi inesatti se si osservano le persone come singoli individui. In altri termini, siamo portati a esaminare le impressioni che si formano su vasti gruppi e la psicologia di classi e nazioni traendo indicazioni da fenomeni essenzialmente legati al preconconcetto con il quale osserviamo la realtà riducendola a pochi fatti significativi. Parliamo con una certa facilità del carattere inglese, della mentalità dei tedeschi, del francese tipico, per quanto basti riflettere un attimo per convincersi che ciascuna di queste affermazioni si riferisce a gruppi complessi e per niente omogenei.

Gli psicologi hanno sempre avuto un grande interesse per questi fenomeni, dedicando a essi una quantità di indagini. Se poi prendiamo in esame il lavoro di gran parte degli antropologi e degli etnologi ci accorgiamo come molti di questi lavori siano focalizzati sullo studio di popoli, tribù ed etnie appartenenti al cosiddetto “terzo mondo” o comunque a contesti geografici scarsamente civilizzati.

La totalità di queste ricerche appare essenzialmente “occidentocentrica”: sono gli europei e gli americani che hanno fornito i maggiori contributi allo studio della vita e della cultura dei popoli del mondo. Non si conoscevano in Italia, prima del 1992, notizie di osservazioni effettuate, per così dire, al contrario, di ricerche condotte da primitivi che si sono dedicati all’osservazione dei bianchi occidentali e dei loro usi, dei loro costumi e dei loro comportamenti ricorrenti. Questa lacuna è stata parzialmente coperta, in quell’anno, dalla pubblicazione di un curioso e divertente libretto stampato per i tipi di Stampa Alternativa, nella collana “I Libri da Millelire”: “Papalagi. Discorsi del capo Tuiavii di Tiavea delle Isole Samoa”.

Tuiavii, un saggio capo indigeno polinesiano, compì un viaggio in Europa agli inizi del secolo, venendo a contatto con le usanze di quello che lui chiamò il “Papalagi”, l’uomo bianco. Ne trasse delle impressioni folgoranti e straordinarie che gli servirono, attraverso una serie di incontri (conferenze, diremmo noi), per mettere in guardia il suo popolo dal fascino perverso dell’Occidente. Erich Scheurmann, un artista tedesco amico del grande romanziere Hermann Hesse, fuggito nei mari del Sud per evitare la Prima Guerra Mondiale, registrò questa raccolta di perle di saggezza e la pubblicò in Germania nel 1920, rendendo noto ai lettori occidentali un trattato di etnologia esilarante e atroce, di grande lucidità, sull’uomo bianco.

Fin dalla lettura dell’indice si capisce immediatamente il tenore del libro. Un capitolo è dedicato al “ricoprirsi del Papalagi con molti panni e stuoie”, un altro ai “cassoni di pietra” nei quali l’uomo bianco vive, un altro ancora al “mestiere del Papalagi e a come in esso si smarrisce”. Alcuni capitoli sono centrati sui luoghi della vita quotidiana, altri sugli usi e sulle convenzioni, altri ancora sulla spiritualità e sull’intelligenza dell’uomo occidentale. Vediamo, in dettaglio, qualche passaggio fa i più significativi.

È sorprendente, in alcuni di questi, l’analisi profondamente speculativa e la prorompente attualità di molte riflessioni. Quella che segue, tratta dal capitolo “Del tondo metallo e della carta pesante”, non avrebbe sfigurato

all'interno di un saggio etico-critico sullo yuppismo generato dal consumismo occidentale e su parecchie pagine della nostra tangentopoli nazionale. Dice Tuiavii: "Voi tutti mi siete testimoni che il missionario dice che Dio è amore e che solo al grande Dio va la devozione del bianco. Ebbene, il missionario ci ha mentito, ci ha ingannati, il Papalagi lo ha corrotto affinché ci ingannasse. Perché il tondo metallo e la carta pesante, che egli chiama denaro, questa è la vera divinità dei bianchi. Quando un europeo parla dell'amore di Dio, torce la faccia e sorride. Sorride dell'ingenuità del tuo pensiero. Tendigli però un tondo pezzo di metallo o una grande carta pesante, e allora subito i suoi occhi si illuminano e molta saliva gli giunge alle labbra. Il denaro è il suo amore, il denaro è il suo Dio. Tutti i bianchi pensano a esso, anche quando dormono. Molti per il denaro hanno dato la gioia, il riso, l'onore, la coscienza, la felicità, persino la donna e il figlio. Quasi tutti perdono la salute per il tondo metallo e la carta pesante. Ci pensano ogni giorno, ogni ora, ci pensano ogni minuto. Tutti! Anche i bambini! Devono, sono costretti a pensarci. La madre lo insegna loro e lo vedono fare al padre".

E più avanti, sempre nello stesso capitolo, troviamo una dura critica al consumismo e al carico di tasse, balzelli, imposte, tributi e imposizioni tanto negativamente noti a quasi tutti noi. Dice ancora il capo Samoa: "D'altra parte nelle terre dei bianchi non ti è neppure possibile restare dal levarsi al cadere del sole senza denaro. Ti chiuderebbero in una prigione e metterebbero il tuo nome sui giornali perché sei senza denaro. Devi pagare, cioè devi dare denaro, per il terreno su cui cammini, per la terra su cui sorge la tua capanna, per la stuoia su cui dormi la notte, per la luce che illumina la tua capanna. Pagare per poter tirare a un piccione, per poter bagnare il tuo corpo nel fiume, per ogni cosa devi dare molto metallo rotondo e carta pesante. Devi pagare per ogni cosa. Ovunque, trovi tuo fratello che allunga la mano e ti disprezza oppure si infuria se non ci deponi del denaro. E il tuo umile sorriso e lo sguardo più affettuoso non ti sono d'aiuto per addolcire il suo cuore."

In altre parti, il libro invita a ragionare su questioni collegate alla filosofia della vita quotidiana, questioni che vengono considerate scontate da ciascuno di noi e sulle quali nessuno fa ormai più caso. Vediamo qualche passaggio tratto dal capitolo "Il Papalagi non ha tempo". Tuiavii di Tiavea dice che "il Papalagi sopra ogni cosa ama ciò che non si può afferrare e che pure è sempre presente: il tempo. E di questo fa grande scalpore e sciocche chiacchiere. Sebbene non ce ne sia mai più di quanto ne può stare fra il levarsi e il cadere del sole, lui non ne ha mai abbastanza. Egli taglia e ritaglia e divide ogni nuovo giorno secondo un preciso sistema e tutte le parti che taglia hanno un nome: secondi, minuti, ore. Questa è una faccenda molto complicata, che non sono mai riuscito a comprendere bene, perché mi fa star male rimanere più a lungo del necessario a riflettere su cose così infantili. Ma il Papalagi fa di questo un grande sapere. Gli uomini, le donne e persino i bambini piccoli portano nei loro panni una piccola macchina rotonda appesa a una grossa catena che pende dal collo o è legata a un polso con una striscia di pelle, e in essa sanno leggere il tempo. Questa lettura non

è affatto facile. La si insegna ai bambini, tenendo loro la macchina vicino all'orecchio perché si divertano". E ancora, più avanti, sulla mancanza di tempo: "Il Papalagi si lamenta quando è passata un'ora. Di solito, dicendolo fa una faccia triste, come qualcuno che prova un grande dolore, sebbene dopo quella passata subito arrivi fresca fresca un'altra ora. Non ho mai capito bene questa cosa e penso che si tratti di una grave malattia; perché anche supponendo che l'uomo bianco abbia voglia di fare una cosa, che il suo cuore lo desideri veramente, così si rovina ogni gioia, tormentandosi con il pensiero che non ha tempo. Il tempo è lì ma, con tutta la buona volontà, lui non lo vede. Se ne sta immusonito e lamentoso al suo lavoro che non ha alcuna voglia di fare, che non gli dà gioia e al quale nessuno lo costringe se non se stesso".

Infine, altre riflessioni del saggio capo Samoa, riguardano l'uomo, la sua identità psicofisica, la sua personalità, la sua incapacità di vivere in modo armonico senza separazione tra mente e corpo, tra psiche e soma, tra ragione e sensibilità. Leggiamo qualche brano del capitolo intitolato significativamente "La grave malattia del pensare". Tuiavii sostiene che "il Papalagi pensa tanto, pensare è diventato per lui abitudine, necessità, costrizione addirittura. Lui deve sempre pensare. Ben difficilmente riesce a non pensare e a vivere invece con tutte le sue membra. Lui vive soltanto con la testa, mentre tutti gli altri suoi sensi giacciono nel sonno profondo. Il pensare, i pensieri (questi sono il frutto del pensare), lo tengono prigioniero. Si inebria dei suoi stessi pensieri. Quando splende il sole, lui pensa subito a come splende il sole. Questo è sbagliato. Assolutamente sbagliato. Stolto. Perché quando il sole splende è assai meglio non pensare affatto. Un saggio samoano distende le sue membra nella calda luce e non pensa a niente. Lascia che la pelle e le membra gioiscano e si rallegriano per conto loro e pensino per lui. Ed esse certamente pensano, anche se in maniera diversa dalla testa. Ma il Papalagi ne è in molte maniere impedito; il molto pensare gli sta davanti come un gran blocco di lava che egli non può togliere di mezzo". E più oltre, nello stesso capitolo: "Il Papalagi il più delle volte è un uomo i cui sensi vivono in lotta con lo spirito: un uomo diviso in due parti. Il Papalagi ci dimostra col suo fare che il pensare è una grave malattia che riduce di molto il valore di un uomo, lo rende piccolo".

Tuiavii di Tiavea non ebbe mai nessuna intenzione di presentare in Europa i suoi discorsi e tanto meno di farli stampare; essi erano concepiti esclusivamente per le sue genti polinesiane. Tuttavia è importante sapere con quali occhi un uomo così strettamente legato alla natura ha visto noi e la nostra società. Attraverso i suoi occhi è possibile imparare a vedere noi stessi da un angolo visuale che non potrebbe mai essere il nostro. Questi discorsi rappresentano un richiamo a tutti i popoli cosiddetti primitivi a tenersi lontani dai popoli cosiddetti civilizzati dell'occidente. Probabilmente Tuiavii era convinto che i suoi antenati avessero commesso un grave errore lasciandosi sedurre dalle luci dell'Europa. Tuiavii, l'isolano primitivo, considerava le conquiste della civiltà europea come un errore, non riusciva a vedere in che cosa consistesse il grande valore della civiltà europea che, per lui, non faceva

altro che distogliere l'uomo da se stesso, dalla sua autenticità, dalla propria naturalezza.

Ma questa è solo una delle chiavi interpretative del libro. Un'altra, quella probabilmente più interessante per i nostri lettori, è strettamente collegata alla Psicologia Sociale.

Di norma, noi non abbiamo esperienze identiche con due persone diverse, eppure siamo portati a inserirli nella medesima categoria e, quindi, a considerarle come se fossero identiche. Di conseguenza, le nostre azioni e le nostre valutazioni sono spesso determinate più da caratteristiche attribuite al gruppo che non alle effettive qualità dei singoli. Gli psicologi parlano di "stereotipi", volendo, con questo termine mutuato dalla tipografia, indicare la tendenza alla formazione di nozioni semplificate che non tengono conto delle sfumature, restando rigidamente distanti dall'esperienza concreta.

A questi ragionamenti vanno aggiunte riflessioni sulla percezione degli altri che David Krech, Richard Crutchfield e Egerton Ballachey nel loro "Individuo e Società. Manuale di Psicologia Sociale" (Giunti, Firenze, 1970) riportano sotto il titolo di "Teoria implicita della personalità". Il modo attraverso il quale un individuo percepisce un altro individuo è profondamente influenzato dalle sue convinzioni sull'organizzazione della personalità. Per esempio, se noi giudichiamo una persona aggressiva, è facilissimo che tenderemo a valutarla anche una persona dotata di grande energia, così come se percepiamo qualcuno come dotato di animo gentile, siamo portati a considerarlo anche una persona sincera. Questo è un altro modo, come l'uso degli stereotipi, attraverso il quale il principio parte-tutto governa la nostra percezione degli altri.

Gran parte di questi concetti sono ben conosciuti dagli addetti ai lavori, così come è noto ai più come la totalità delle ricerche connesse a questi temi sia stata realizzata dal personale scientifico occidentale. Ciò che appare curioso e paradossale è la consapevolezza del contrario.

Tra il 1940 e il 1942 T. H. Cook ("The application of the Rorschach test to a Samoan group", Rorschach Res. Exch.) effettuò una serie di esperimenti sulle differenti modalità percettive del test Rorschach da parte di gruppi etnici diversi da quelli americani o europei tipici in relazione ai quali il metodo diagnostico fu elaborato e tarato. Nel suo lavoro vengono attentamente analizzate le risposte degli abitanti delle Samoa e vengono congiuntamente riportate interessanti riflessioni sul fatto che queste risposte appaiono largamente influenzate da svariati fattori culturali, dall'arte e dalla religione, dalle simbologie mitologiche e cromatiche. Cook osservò con attenzione ed elaborò colti ragionamenti sulla personalità dei polinesiani.

Si sarebbe mai aspettato il bravo studioso americano che più di vent'anni prima di lui un empirico ricercatore samoano, Tuiavii di Tiavea, avesse effettuato analoghe speculazioni osservando al microscopio una buona quantità di inconsapevoli cavie dotate di pelle bianca e di un'infinita presunzione di onniscienza?