



4

**GRUPPI
ORGANIZZAZIONI
COMUNITÀ**

**Avanzamenti di
Psicosociologia
e Psicologia di Comunità**

Luglio–Dicembre 1994

a cura di
Fabrizio Alboni
Laura Cristanini
e Maria Vittoria Sardella

Edizioni Arcipelago



4

GRUPPI

ORGANIZZAZIONI

COMUNITÀ

Sommario

| | |
|--|-----------|
| EDITORIALE ----- | 6 |
| STORIA ORALE ----- | 8 |
| Intervista a Kurt Lewin ----- | 8 |
| 15 ANNI DI AVANZAMENTI (ARIPS) ----- | 15 |
| Guerra psicologica e psicologia della guerra ----- | 15 |
| Atti di forza ----- | 17 |
| La formazione professionale degli operatori del terziario sociale ----- | 19 |
| La decisione fra affetti, valori e razionalità ----- | 21 |
| TEORIA & PROFESSIONE ----- | 23 |
| Skills per il terzo millennio ----- | 23 |
| <i>Guido Contessa</i> | |
| Quale formazione all'interno delle organizzazioni sindacali ----- | 32 |
| <i>Laura Cristanini</i> | |
| La soggettività fra crisi, festa e senso ----- | 44 |
| <i>Guido Contessa</i> | |

| | |
|---|-----------|
| ESPERIENZE ----- | 49 |
| Evaluation di un progetto giovani ----- | 49 |
| <i>Fabrizio Alboni</i> | |
| | |
| METODI & STRUMENTI ----- | 65 |
| La conduzione dei grandi gruppi: | |
| qualche consiglio ----- | 65 |
| <i>Margherita Sberna</i> | |
| | |
| SCHEDE & DISPENSE ----- | 74 |
| Il Potenziale delle persone nelle organizzazioni----- | 74 |
| <i>Ferruccio Cavallin</i> | |
| Cosa osservare nei gruppi ----- | 76 |
| <i>Guido Contessa (a cura di)</i> | |
| Griglia di osservazione sui processi decisori ----- | 81 |
| <i>Maria Vittoria Sardella</i> | |
| Come analizzare un problema operativo in gruppo ----- | 82 |
| <i>Ferruccio Cavallin</i> | |
| | |
| PROPOSTE DI FORMAZIONE ----- | 84 |
| | |
| ITALIA & MONDO ----- | 87 |
| | |
| UN LIBRO ----- | 93 |
| Constantinos Kavafis: “Cinquantacinque poesie” ----- | 93 |
| <i>Aldo Terracciano</i> | |

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, Emanuela Lomuscio,
[Alberto Raviola](#), [Maria Vittoria Sardella](#), [Margherita Sberna](#), Aldo
Terracciano.

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

N. 4 Luglio – Dicembre 1994

(a cura di Fabrizio Alboni, Laura Cristanini e [Maria Vittoria Sardella](#))

Autorizzazione Tribunale di Brescia n°24/93 del 6.8.93

TUTTI I MATERIALI PUBBLICATI DA GO&C POSSONO ESSERE
RIPRODOTTI E DIVULGATI PURCHÈ 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.

Maria Vittoria Sardella

Mi è capitato di rivedere in questo periodo un classico di Walt Disney, *La Spada nella Roccia*. Questa storia, come sempre accade alle leggende popolari, coglie in modo straordinariamente preciso i problemi connessi al cambio epocale in corso poco prima dell'anno mille. La riduzione a cartone animato operata da Disney ha la magia delle favole per bambini: coglie e descrive i personaggi nei loro caratteri essenziali e ne fa un simbolo di concetti e di categorie umane; fingendo di nasconderli, svela in realtà una serie di messaggi per gli adulti che vogliono coglierli. I messaggi celati nel lungometraggio sono, a mio avviso, molto attinenti al periodo storico che stiamo vivendo.

La storia, per chi non la ricordi, è ambientata nel medio-evo e vede protagonista un ragazzino sognatore, il futuro, leggendario Re Artù, il vecchio e strampalato Mago Merlino e Anacleto, gufo saggio e "altamente istruito". Attraverso una serie di magie-sperimentazioni Merlino e Anacleto aiutano Artù ad acquistare fiducia in se stesso e a fare emergere quelle potenzialità che gli consentiranno di estrarre la spada dalla roccia e di organizzare la tavola rotonda, con i relativi cavalieri.

"Erano tempi oscuri, senza legge né ordine, gli uomini vivevano nel terrore l'uno dell'altro, poiché il più forte opprimeva il più debole...", così viene descritta la situazione socio-politica di circa mille anni fa! Ascoltando questa frase viene facile il parallelo con i nostri tempi; c'è, però, in tutto il film un forte segnale di speranza per fare luce sui tempi oscuri. La curiosità, la determinazione, la voglia di imparare, la voglia di "provare", il gusto del rischio se sono condite da un pizzico di magia (fuor di metafora, se sono "canalizzate") diventano un potenziale esplosivo per modificare e migliorare la situazione.

La magia di Merlino, infatti, ha scopi principalmente "educativi" ed egli l'adopera per far aumentare l'istruzione e l'acquisizione di capacità, tra cui quella di rischiare e di fare progetti. Il mago suggerisce di nutrire alte aspirazioni, di non lasciarsi irretire dalla potenza della forza fisica, ma di usare principalmente il cervello. "...Anche in questo confuso, arretrato medioevo – consiglia Merlino – devi sapere quello che fai..., devi trovare la tua strada,...devi fare progetti per il futuro...!". Merlino è proiettato nel futuro, si definisce un pronosticatore e ha doti di preveggenza è, però, rappresentato molto vecchio, con una lunga barba bianca. Quindi si intuisce che le capacità che possiede gli vengono anche dalla lunga vita trascorsa, quindi dal passato.

L'altro elemento significativo della leggenda riguarda l'ambiente in cui si esplica l'azione educativa di Merlino: un vecchio castello cadente, gestito dal tutore di Artù, che accoglie il mago solo per paura delle sue

magie e lo ostacola continuamente. Ribadisce fino alla nausea che il destino di Artù è quello del servo o al massimo dello scudiero; ha un'evidente preferenza per il suo primogenito tutto muscoli e niente cervello ("..quel bietolone di Caio..") e arriva a gridare in faccia al mago: "Qui sono io che decido ciò che è giusto e sbagliato", frase che determina la prima reazione violenta di Artù che grida "Solo perché non capite certe cose, non significa che siano sbagliate. Fate voi tutte le leggi e nessuno può dire niente!!". Una tale audacia gli costerà, nell'immediato, il privilegio di fare da scudiero a Caio ma, nel lungo periodo, sarà la sua fortuna.

Dunque un secondo tema, l'ambiente, l'organizzazione indifferente se non ostile alla magia educativa e la netta sperequazione tra giovani destinati a divenire qualcuno e altri condannati ai ruoli subalterni.

Si tratta di due suggestioni che in qualche modo costituiscono il filo conduttore di questo quarto numero di GO&C. Da un lato, la capacità di pre-vedere e l'oscillazione fra passato e futuro, fra realtà e allegoria. Dall'altro l'atteggiamento delle macro organizzazioni, il tentativo di cambiarle, la valutazione delle loro diverse facce.

Il passato può essere rimpianto, rinnegato o utilizzato per progettare il futuro.

Ed il passato, in tutta la sua attualità, è rappresentato dalla "finta" intervista al padre della dinamica di gruppo: Kurt Lewin. Oltre alle radici del metodo, sono contenuti una serie di suggerimenti operativi che, se "ascoltati", potrebbero aiutare ad affrontare molti dei problemi di convivenza ed integrazione tra razze e persone "diverse".

La capacità di fare pronostici, analizzando il passato, è sviluppata in "Skills per il terzo millennio", dove vengono anche individuate le capacità che saranno necessarie a "illuminare" gli albori del nuovo secolo.

L'allegoria è presente in tutta la sua magia in "La soggettività fra crisi, festa e senso". In questo contributo appare chiaro come la psicologia sarà la disciplina vincente in un futuro, ormai alle porte.

Di sistemi organizzativi e di strumenti e tecniche per migliorare la loro qualità si parla in tre contributi contenuti in diverse sezioni: "Quale formazione all'interno delle organizzazioni sindacali?", "Evaluation di un progetto giovani" e "La conduzione di grandi gruppi".

Il numero si chiude, tradizionalmente, con il commento ad un'opera letteraria. Questa volta non è un romanzo, ma una raccolta di poesie ("Cinquantacinque poesie") scritte agli inizi del nostro secolo.

È di nuovo il passato che ritorna, con il suo bagaglio di angosce e lotte, per indirizzarci ad un futuro migliore.

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 fanno la storia.

Intervista a Kurt Lewin¹

1- Dove, quando e con chi ha effettuato il Suo iter accademico e il training professionale (in particolare il training di gruppo)?

Nel 1910 iniziai il mio primo lavoro, sul problema dei concetti nelle diverse scienze, presso l'Istituto di Psicologia dell'Università di Berlino il cui direttore, a quel tempo, era Carl Stumpf. Stumpf, membro della Società Tedesca di Psicologia Sperimentale e convinto empirista, fu un pioniere di primo piano nella nuova era della psicologia sperimentale tedesca e, durante il periodo in cui fu direttore del Laboratorio Psicologico, attirò una brillante équipe di ricercatori: Wertheimer, Koffka, Kohler e contribuì al sorgere del gestaltismo.

Nonostante io non sia mai stato un gestaltista ortodosso quello per me fu un ambiente molto stimolante, il gestaltismo sembrava aderire meglio all'esperienza reale di quanto non riuscissero a fare i vecchi metodi di analisi che avevano prevalso nella psicologia fino ad allora. Le vaste implicazioni dei principi della Gestalt per lo studio dei processi percettivi e del pensiero erano estremamente promettenti soprattutto per quel che potevano essere applicati alla concreta attività lavorativa dell'uomo.

Sempre in quegli anni seguii un corso di filosofia sotto la guida di Ernest Cassirer e, da allora, non è mai passato un anno in cui non abbia avuto un motivo specifico per riconoscere l'aiuto che mi hanno dato le teorie di Cassirer sulla natura della scienza e della ricerca.

Per quanto riguarda il mio training di gruppo posso affermare che il lavoro di gruppo occupò sempre un posto di rilievo nella mia carriera professionale, non sono mai stato capace di pensare in maniera davvero produttiva come singola persona. All'inizio ho sostenuto ed ho preso

¹ L'intervista è stata “curata” da Loredana Crestoni.

parte ad associazioni informali come la Quasselstrippe dove, ai tempi dell'Università di Berlino, mi trovavo a discutere liberamente assieme ai miei studenti sulle più svariate questioni, riconoscendo fin da allora la creatività e la ricchezza del lavoro collettivo. Poi in modo sempre più sistematico come psicologo che si interessava allo studio dei fenomeni sociali fino alla fondazione del Centro al MIT e della CIC.

2- Quali sono state le più importanti relazioni che hanno influenzato il Suo punto di vista riguardo il gruppo e le organizzazioni?

Oltre a Cassirer e a Kohler, con questo ultimo ho sempre mantenuto un contatto personale oltre che professionale, che ho già citato prima, posso dire che hanno avuto un ruolo importante nell'influenzare il mio punto di vista molti fra gli studenti e i colleghi con cui ho lavorato. In particolare posso ricordare Gordon Allport che incontrai quando mi trovavo presso l'Università di Harvard e che nonostante avesse un orientamento così diverso dal mio mi aiutò ad elaborare alcuni concetti in modo più sistematico. Lippit, White, French e Bavelas assieme ai quali condussi i primi studi sulla leadership e sull'addestramento dei dirigenti di un'organizzazione. Margaret Mead con cui mi trovai a lavorare durante gli anni della seconda guerra mondiale per rispondere a problemi legati a situazioni di vita reale a cui i diversi settori governativi cercavano di dare una risposta attraverso il nostro aiuto.

Ma più che dalle persone credo di essere stato influenzato dal fatto di aver vissuto come ebreo-tedesco il più violento e sempre più barbarico antisemitismo della Germania Hitleriana.

Iniziai a preoccuparmi per il futuro della Palestina, i problemi dell'immigrazione ebraica dai paesi europei alla Palestina si presentavano tremendi: differenti retroterra culturali e quindi attriti sociali, difficoltà nell'adeguarsi alle nuove condizioni, l'addestramento, la differenza fra le aspettative e la realtà e molti altri problemi che inevitabilmente accompagnano un evento di cambiamento di così vasta portata. Proposi lo studio di un progetto internazionale per trovare i modi di spianare queste difficoltà e la fondazione di un Istituto di Psicologia all'Università Ebraica, progetto che purtroppo non sono mai riuscito a realizzare.

Anche la mia immigrazione negli Stati Uniti mi portò a vivere in un ambiente completamente diverso e questo probabilmente fu un importante stimolo che diresse le mie energie verso problemi che altrimenti non avrei mai affrontato. Tutti quei terribili avvenimenti contribuirono ad indirizzare il mio impegno verso il genere umano, la ricerca della democrazia e delle condizioni adatte a consentire una effettiva crescita dell'individuo e del gruppo. Ciò dette origine ad una larga ricerca di modi in cui poter utilizzare una migliore conoscenza del comportamento umano per trattare i problemi sociali.

3- La più importante esperienza o progetto di lavoro che ha avuto nel corso della Sua carriera?

All'inizio dei miei studi sui gruppi ci sono state un paio di esperienze che per me sono state molto significative. Nel 1938 iniziammo uno studio sulla autocrazia-democrazia condotto assieme a White e Lippit con l'obiettivo di scoprire in quale misura e in quali modi il comportamento dei leaders influisce e modella il comportamento del gruppo. Per questo lavorammo con piccoli gruppi di ragazzi di Iowa City sperimentando due stili di leadership autoritario e democratico e aggiungendone poi un terzo, quello laissez-faire, che scoprimmo casualmente in fase di sperimentazione. I risultati di questo esperimento furono per me fonte di grande soddisfazione perché sostenevano la mia profonda convinzione nella superiorità del sistema democratico. Poche esperienze sono state così impressionanti per me come quella di vedere l'espressione nei volti dei ragazzi durante il primo giorno passato insieme ad un leader autocratico. Il gruppo che prima era stato pieno di amicizia, aperto, cooperativo e pieno di vita, nel breve giro di mezz'ora diventò un gruppo apatico e senza iniziativa.

Un'altra esperienza molto importante mi capitò l'anno dopo quando venni invitato da Marrow a visitare gli impianti di un nuovo impianto manifatturiero, la Harwood Manufacturing Corporation, di cui egli era un dirigente. Mi chiesero di visitare gli impianti per incontrare il personale e discutere con loro i problemi dell'azienda. Cominciò così un rapporto di collaborazione che durò otto anni durante i quali assieme a Marrow, French e Bavelas affrontammo dal punto di vista socio-psicologico problemi della direzione industriale come: la decisione di gruppo, l'autogestione, l'addestramento dei dirigenti, il cambiamento di uno stereotipo e la resistenza al cambiamento.

Ma fu a partire dal 1940 che iniziai a convogliare tutte le mie energie sullo studio dei processi di gruppo e su questa spinta, nel '44, riuscii a far partire due organismi paralleli: il Centro di Ricerca per la Dinamica di Gruppo presso l'Istituto di Tecnologia del Massachusetts a Cambridge (MIT) e, quasi contemporaneamente, la Commissione sulle Interrelazioni Comunitarie (CIC) del Congresso Ebraico Americano a New York.

Il primo aveva due necessità, una scientifica e l'altra pratica. Nel campo della gestione sociale ci stavamo appena accorgendo di quanto abbisognavamo di una migliore conoscenza non più basata sull'esperienza fatta giorno per giorno, sulla tradizione o su ciò che può tramandarci la memoria di un individuo o di un gruppo sociale. Era necessaria una comprensione di fatti a livello scientifico. Vi erano sintomi crescenti che coloro che erano impegnati nella vita amministrativa, agricola, industriale, educativa e comunitaria stavano diventando sempre più consapevoli che l'affermazione niente vi è di più pratico di una buona teoria aveva valore anche nel campo della gestione sociale.

Ero conscio di proporre un'insolita mescolanza di ricerca pura e

applicazione pratica e che questo avrebbe sollevato dello scetticismo per quanto riguardava la sua fattibilità ma ero e sono convinto che se lo scienziato procede correttamente, uno stretto legame con la pratica non può essere che una benedizione per lo sviluppo della teoria.

Il giusto rapporto tra ricerca sociale e azione sociale veniva fatto oggetto di particolare attenzione e iniziammo così una serie di programmi settoriali in cui potei verificare appieno il ruolo che la dinamica di gruppo e la action-research possono avere nelle questioni umane.

La CIC aveva la responsabilità di concentrarsi su problemi che mettessero a confronto le persone impegnate nella lotta contro il pregiudizio e di condurre i suoi studi in situazioni della vita reale dove sarebbe stato possibile utilizzare i risultati. Il metodo fu sempre quello dell'action-research.

L'ultima esperienza di cui voglio parlare riguarda la creazione, nel 47, del National Training Laboratories (NTL). Fui interpellato dalla Connecticut State Interracial Commission per l'addestramento di leaders e la conduzione di ricerche sui mezzi più efficaci per combattere il pregiudizio sociale e religioso, creammo così questi laboratori che avevano lo scopo di aiutare la gente ad affrontare in maniera più adeguata i complessi rapporti umani e i relativi problemi. Il laboratorio doveva contemporaneamente addestrare i propri membri e fornire i dati di ricerca su ciò che produceva i cambiamenti.

Fu durante uno di questi laboratori che alcuni partecipanti ci chiesero di poter assistere alle riunioni di staff che tenevamo ogni sera per poter discutere sui risultati del lavoro di gruppo svolto durante il giorno. Queste riunioni serali divennero, da allora in poi, la significativa esperienza di apprendimento del giorno, con la concentrazione su effettivi fatti di comportamento e attivi dialoghi circa le differenze di interpretazione e osservazione dei fatti da parte di coloro che ne erano stati protagonisti. Avevamo trovato in questo processo un modo unico per avere dati e interpretazioni sicuri circa il comportamento. Inoltre scoprimmo che il feed-back aveva l'effetto di sensibilizzare maggiormente i partecipanti sulla propria condotta e di provocare aperte critiche in un modo salutare e costruttivo.

4- Come può definire il Suo lavoro con i gruppi e le organizzazioni?

Ho sempre cercato di andare al di là di una semplice descrizione della vita di gruppo e indagare le condizioni e le forze che portano al cambiamento o si oppongono ad esso. Guardo alla vita di gruppo nella sua totalità e non ai casi individuali di essa.

Voglio insistere sul fatto che qualsiasi ricerca deve prendere in considerazione tutti gli aspetti del comportamento di gruppo. Inoltre in qualsiasi studio messo in atto, si dovrebbero impiegare nuovi approcci, evitando l'applicazione di metodi scontati come pure le categorie e i punti di vista tradizionali.

Il principale approccio metodologico è quello di sviluppare effettivi esperimenti di gruppo, specialmente quelli di cambiamento, da condursi

sia in laboratorio che sul campo. L'attività dello scienziato non deve limitarsi ad una semplice raccolta di dati, la teorizzazione deve sempre essere messa continuamente davanti a tutte le raccolte di dati.

Gli sperimentatori devono essere essi stessi parte integrante della situazione che si propongono di esplorare. Solo nella misura in cui ci si sente coinvolti nella progettazione ed esecuzione della raccolta dei dati si può raggiungere la comprensione e l'interesse necessario alla riuscita degli esperimenti stessi.

5- Quando conduce un gruppo qual è il Suo principale focus? E quando è consulente presso un'organizzazione o una comunità?

Dal mio punto di vista il comportamento del gruppo è una funzione della singola persona e della situazione sociale. Né la sola personalità dell'uomo né la natura della situazione sociale di per se stessa sono adeguate per interpretare il comportamento del gruppo. Ambedue le variabili devono essere capite.

Una persona che si unisce ad un gruppo subisce un significativo mutamento. I suoi rapporti con i membri del gruppo modificano sia lui che gli altri. Per determinare qualsiasi tipo di cambiamento nelle finalità o nella visione di un gruppo, è necessario un cambiamento nel suo equilibrio. Cercare di far questo facendo leva sui singoli membri individualmente porta raramente a qualche risultato, l'individuo normalmente si assumerà un notevole rischio pur di conformarsi al suo gruppo. Bisogna influenzare il comportamento di tutto il gruppo e questo si può fare solo tenendo conto di tutte le forze e le tensioni che agiscono sul gruppo in un determinato momento.

Il principale scopo della tecnica consiste nella liberazione delle energie umane e nell'aumento del potere dell'uomo nei suoi rapporti con la natura, uno scopo per il quale lo sviluppo dell'automazione ha fornito i mezzi principali. Nel far ciò la tecnica non ha completamente trascurato l'elemento umano, ma certamente ha avuto la tendenza a minimizzarlo. Una fabbrica ad esempio è molto di più di una struttura di reparti produttivi essa è la creazione di un gruppo avente certi modelli di gestione, e qualsiasi gestione progressista di una fabbrica deve prendere in considerazione la cultura totale, il che vuol dire tutti gli aspetti della vita di gruppo.

6- Cosa può dire rispetto i più importanti problemi del lavoro con i gruppi od organizzazioni oggi e in futuro?

È rarissimo trovare una sicurezza assoluta a lunga scadenza per la ricerca. In qualsiasi tipo di action-research nel campo sociale, la sicurezza non può mai essere qualcosa di concesso sul piano legale che si può prendere e dimenticare. L'azione sociale è parte del cambiamento sociale nel mondo. La sicurezza nella action-research deve essere rinnovata ogni giorno daccapo.

Questo può portare il ricercatore a situazioni di crisi con innumerevoli

ostacoli da superare, occorre tenacia e collaborazione per riuscire ad arrivare fino in fondo.

Bisogna anche allontanare qualsiasi sospetto che lo scopo dei nostri lavori è quello di addestrare degli esperti al lavaggio del cervello o nella manipolazione di gruppo che al contrario contraddice i nostri scopi reali che sono tesi verso la liberazione delle energie umane.

Infine una grande parte del lavoro con i gruppi riguarda i problemi delle minoranze. Tali problemi non possono essere affrontati fino a quando non si capirà che il problema della minoranza è senza senso senza la sua controparte: il problema della maggioranza. Il problema dei negri è il problema dei bianchi e il problema degli ebrei è quello dei cristiani. E, anche in questo caso, è inutile cercare di affrontare il problema in termini individuali, la discriminazione di cui le persone soffrono non è diretta verso di loro in quanto persone, ma in quanto membri di un gruppo.

Bisogna superare molte resistenze sociali e tenere ben presenti gli interessi della collettività per poter applicare determinate politiche sociali.

L'ideale culturale americano del self-made man che fa parte per se stesso è una figura tragica quanto quella di colui che dipende in maniera distruttiva da un benevolo despota. Abbiamo bisogno di aiutarci continuamente l'uno con l'altro. Questo tipo di interdipendenza è la più grande sfida alla maturità dell'individuo e al suo funzionamento nel gruppo.

7- Nei Suoi uffici della CIC lei ha scelto come motto una citazione tratta dal saggio ebreo Hillel: “Se io non sono per me stesso, chi sarà per me? Se io sono solo per me stesso, cosa son o io? E se non ora, quando?”. Può spiegarci che significato ha per lei questa frase?

Riguardo alla ricerca, il primo e il secondo verso dicono che noi siamo pronti ad indagare noi stessi, i nostri ideali, la nostra condotta così seriamente e coscienziosamente come siamo disposti ad indagare i gruppi non ebraici. Gli Ebrei sono una piccola minoranza, ma la condotta del bambino e dell'adulto, del capo e del seguace, dell'uomo d'affari e del rabbino ebrei, è almeno tanto essenziale per il destino ebraico e per i rapporti fra Ebrei e non Ebrei quanto la condotta di qualsiasi gruppo non ebraico. L'ultimo verso del motto dice: la Commissione significa azione e azione subito. Quando parliamo di ricerca, intendiamo dire action-research cioè azione ad un livello realistico, azione che deve essere sempre seguita da un riconoscimento oggettivo autocritico e da una valutazione dei risultati. Poiché ci piace apprendere rapidamente, non avremo mai paura di incontrarci davanti alle nostre deficienze. Noi miriamo a far sì che nessuna azione sia senza ricerca e nessuna ricerca sia senza azione.

Bibliografia

Lewin K. "TEORIA E SPERIMENTAZIONE IN PSICOLOGIA SOCIALE", Tr. It., Il Mulino, Bologna, 1972.

Lewin K. "I CONFLITTI SOCIALI", Tr. It. Franco Angeli, Milano, 1972.

Marrow A. J. "KURT LEWIN FRA TEORIA E PRATICA", Tr. It., La Nuova Italia, Firenze 1977.

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 e 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.

Guerra psicologica e psicologia della guerra²

Non credo si sia mai avuta una guerra, come quella in corso³, tanto basata sulla psicologia. Gli atteggiamenti dei contendenti, l'uso dei simboli e dei mass media, l'attenzione alle reazioni emotive, i sali-scendi delle Borse, gli ostaggi e i prigionieri, gli slogans e le censure: tutto quanto abbiamo sentito, visto e vissuto in questi mesi sembra assai prima una guerra di psicologie che una guerra di bombe, di assalti e di morte. Anche quest'ultima non è tanto considerata per la sua mostruosità intrinseca, ma per le reazioni che può indurre e per l'uso propagandistico che se ne può fare. Una spiegazione dei motivi di questa priorità della guerra psicologica o intangibile, sulla guerra tangibile, può essere trovata nella trasformazione del mondo in un vero sistema globale. Un sistema sempre più simile ad un "campo", una Gestalt unitaria, tenuto insieme dalla mole degli scambi materiali ma soprattutto dalla mole di scambi simbolici e comunicativi. La planetarizzazione dell'economia e la frenetica intensificazione delle comunicazioni ha reso il nostro vecchio mondo sempre più simile ad un "gruppo", nel quale razionalità e realtà si aggrovigliano inestricabilmente con emotività ed immaginario. Il mondo

² Pubblicato su NOI PSICOLOGIA OGGI, n.29 gennaio/aprile 1991

³ Ci si riferisce alla "Guerra del Golfo" (N.d.R.)

è un gruppo e come tale si comporta, mescolando in modo sempre più vistoso e confuso "l'ordine del giorno" con "l'ordine della notte". Una cosa ha reso chiara questa guerra ed è l'illusione illuminista della progressiva razionalità trionfante.

Proprio la metafora del giorno e della notte, suggerita dal compianto Fornari, mi richiama quanto in guerra, o meglio nelle parole di questa guerra, sia assente la professione psicologica. I guerrieri, i generali, i giornalisti, i brokers, persino i politici, tutti insomma sproloquiano ogni giorno di psicologia: tutti fuorché gli psicologi.

Anche in questa occasione si nota quanto sia lontana la professione psicologica dalla società e dai mass media.

Sono rari i casi di intervento sui media da parte di psicologi, malgrado gli aspetti psicologici di questa guerra così importanti. Eppure la psicologia non è priva di "armi" per combattere questa guerra. In Italia, fra l'altro, abbiamo prodotto uno splendido libro che Fornari ha scritto e pubblicato nel 1966 (Psicoanalisi della guerra, Feltrinelli), le cui idee sono illuminanti per il conflitto odierno. Fra le tante idee che Fornari propone in quel troppo dimenticato volume, ce n'è una che vorrei segnalare.

La guerra secondo l'Autore sarebbe un'elaborazione paranoica del lutto: "un insieme di operazioni per cui il Terrificante Interno Depressivo, emergente sotto forma di senso di colpa per la morte dell'oggetto d'amore... viene eluso attraverso un'operazione ambigua. S'immagina cioè che l'oggetto d'amore sia morto non per i propri attacchi fantastici sadici verso il proprio parente, ma per stregonerie malefiche del nemico" (Op. cit., pag. 14). Tale ipotesi mi sembra suggestiva e particolarmente fondata: mi chiedo qual è il lutto che ha portato a questa guerra e qual è il parente morto. Poiché quasi tutto l'Occidente è coinvolto nella "guerra santa" contro gli arabi, credo si possa ipotizzare che il parente morto sia l'ideale dell'Io (il padre) da cui l'Occidente è nato e che alla fine del Millennio appare defunto. Roma sembra la Bisanzio del tardo impero, a Time Square si cammina fra macerie e barboni, a Londra e a Parigi si respira un'aria da casa di riposo della Pubblica Assistenza. La morte del secolare nemico d'Occidente, il comunismo, non ha provato la santità del capitalismo, bensì ha ucciso ogni possibilità di sperare nel cambiamento e nel progresso.

Libertà, giustizia, solidarietà si sono rivelate una trinità paterna che l'Occidente sta seppellendo con le proprie mani.

Come sopportare il peso della colpa che tale "parricidio" getta sulle 28 nazioni, alla fine di un secolo che sembra non offrire altre occasioni?

Saddam Hussein, Satana e gli arabi, diavoli minori dell'Inferno, sono l'entità ideale per elaborare un lutto con la paranoia di una guerra. Il peggio verrà dopo, a guerra finita, quando l'Occidente dovrà guardarsi dentro.

Atti di forza⁴

Gli ultimi mesi del 1990 e questo avvio del nuovo anno paiono piuttosto emblematici della situazione culturale e psicologica della nostra società. Sembra che il nostro sistema di vita sia modellato su alcuni "valori" di fondo che sono per certi aspetti piuttosto condivisi, ma che non sembrano essere molto produttivi in rapporto alla qualità della nostra vita.

Uno dei valori più significativi e diffusi è il **possesso e l'uso del potere**. In realtà ogni uomo ha la possibilità di esercitarlo: può scegliere come pensare e cosa fare, che si tratti di gesti importanti o di scarso rilievo; può esercitare la sua libertà ed esprimere sé stesso; può sfruttare le occasioni che il caso gli offre o fare dei progetti da perseguire. Attualmente però pare che il concetto di potere sia considerato in un'accezione piuttosto ristretta ed univoca: se dobbiamo intendere i comportamenti come espressione di un messaggio, potere tende a significare quasi sempre **dominio**. Non tanto **possibilità**, e dunque situazione di ampio scenario all'interno della quale poter compiere una scelta soddisfacente per l'individuo, ma piuttosto **ansia** di sottomettere una persona o più ai propri desideri. Il come non importa. Può trattarsi della minaccia di una guerra – come quella per il Golfo; oppure degli omicidi della mafia; o, certo più semplicemente ma tecnicamente con uguali risultati, del ricatto affettivo che i vari membri di una famiglia esercitano reciprocamente.

La sostanza non cambia.

Ci sono uomini che intendono servirsi di altri uomini per dimostrare il loro valore, il loro "peso", il loro prestigio. In teoria tutto questo funziona finché questo gioco viene fatto fra parti che si compensano fra loro (chi vuole dominare e chi sopporta di essere sottomesso). Ma se per un caso si incontrano uomini con gli stessi desideri e le stesse ansie, come si evolve la situazione? Il conflitto che ne scaturisce non sempre è elaborato solo in termini astratti: ci sono conseguenze più concrete e tangibili che spesso vengono pagate anche da chi non aveva preso parte alla disputa.

Un altro valore molto comune in questo periodo è quello del **possesso di beni materiali**, ovviamente effimeri. Già Erich Fromm in "Avere o essere?" riflette sul significato della scelta di una o dell'altra delle due possibilità e ne evidenzia i limiti ed i vantaggi. Certo nella nostra società non sono molti gli estimatori, né i lettori di Fromm, ma la corsa

⁴ Pubblicato su NOTIZIE ARIPS, n.31 gennaio/giugno 1991

all'oggetto luccicante ed appariscente, che pure ha una logica in un certo contesto, fa molto pensare alle collanine che gli esploratori scambiavano con gli aborigeni di una nuova terra in cambio di tesori inestimabili. Ma l'aspetto di questa situazione è che l'autostima di molti individui si basa sul risultato dell'equazione "quello che ho dice quello che valgo e se non ho niente, non valgo!". In molti casi dunque le doti naturali che potrebbero essere sviluppate utilmente non vengono neppure prese in considerazione con conseguenze importanti non solo per il singolo individuo che resta limitato e con molte delle sue risorse inesprese, ma per la stessa comunità nella quale è inserito che non può godere di tutte le potenzialità dei suoi cittadini.

Anche la **violenza** pare avere trovato in quest'epoca la sua massima espressione, e non risparmia neppure gli indifesi, i bambini, i deboli in generale. In questo periodo in Italia si sta esprimendo anche sotto forma di razzismo, al punto che occorre fare campagne educative al riguardo per evitare i danni più gravi dell'espressione incontrollata di aggressività. Fa pensare a volte addirittura al sadismo, tanto è perseguita con accanimento! Eppure questi sono anche anni di grande sviluppo per il consesso umano: le due Germanie si uniscono e con rinnovato fervore (certo non solo di tipo umanitario) l'ex-occidente aiuta l'ex-oriente a rinnovarsi. L'Europa della CEE lavora per l'abbattimento delle frontiere fra le nazioni e, anche in questo caso, oltre agli indubbi sviluppi economici che ne deriveranno, certo ne consegue uno stimolo all'integrazione fra i popoli. I paesi socialisti in genere aumentano lo spazio di libertà per gli individui affrontando anche gravi situazioni di disagio pur di perseguire il loro obiettivo. Questa fine secolo è certo tormentata e molto spesso drammatica, ma non si può negare la presenza di stimoli vitali molto importanti che fanno pensare ad un futuro migliore e più soddisfacente per tutti gli uomini. Ma perché questo accada effettivamente occorre che ognuno trovi un equilibrio più stabile fra quello che vorrebbe essere e quello che è, fra quello che desidera e ciò che può concretamente realizzare.

La formazione professionale degli operatori del terziario sociale⁵

Qualsiasi impresa privata, anche di medie o piccole dimensioni, è consapevole che assumere un neo laureato significa al massimo acquisire una risorsa potenziale. Nessuna impresa si illude che l'Università prepari professionisti per le sue precise esigenze. Di conseguenza è normale per ogni impresa dedicare un periodo iniziale alla preparazione specifica per le esigenze aziendali; e poi provvedere periodicamente allo sviluppo delle risorse umane, attraverso attività formative. Sono più venti anni che le imprese hanno iniziato a considerare come "investimenti" le spese per lo sviluppo delle professionalità.

Trattandosi di investimenti, le imprese non affidano le azioni formative a dilettanti sprovveduti, ma a seri professionisti. A loro volta i FORMATORI, dovendo produrre azioni formative efficaci, si sono dovuti professionalizzare: diventando seri specialisti, dandosi organizzazioni di categoria, dotandosi di riviste e momenti di confronto. Tutto ciò NON avviene nel settore sociale. Le USSL, ma anche le scuole, i Comuni si comportano COME SE le Università offrissero una preparazione professionale completa. Assumono un laureato e lo immettono nel servizio. La formazione professionale di base, la specializzazione, l'aggiornamento permanente sono lasciati alla BUONA VOLONTÁ dei singoli operatori, quando non sono apertamente ostacolati. Le iniziative di formazione promosse dagli Enti sociali, peraltro rare, hanno sempre un sapore di palliativo fornito agli operatori per "accontentarli"; oppure hanno lo scopo di "far passare" idee che potrebbero incontrare resistenze, se imposte coi soli ordini di servizio. Laddove è l'operatore che si fa la "sua" formazione a spese proprie, può avvenire che essa non sia centrata sulle esigenze strettamente di "servizio", ma si orienti a bisogni personali o verso prospettive di un lavoro "extra". Quando invece è l'Ente che promuove la formazione "in servizio", capita che gli operatori siano poco disponibili. Oltre alle intenzioni dell'Ente, non sempre puramente professionali, c'è il fatto che non considerando la formazione un investimento, essa la affidi a formatori non sempre qualificati. Oltre alla diffidenza per le intenzioni,

⁵ Pubblicato su NOTIZIE ARIPS, n.19 gennaio/giugno 1985

c'è negli operatori anche una bassa stima per le offerte formative dell'Ente. Stando così le cose nel settore sociale è comprensibile che una "professione di formatore" sia ancora a venire: i veri professionisti della formazione sono pochi; non esistono organizzazioni di categoria; né riviste o luoghi di dibattito permanente.

ECCO DUNQUE IL PARADOSSO. Le imprese, accusate spesso di insensibilità per il fattore umano, investono miliardi per lo sviluppo professionale ed umano dei lavoratori. Gli Enti pubblici e sociali, che forniscono servizi a persone, considerano superfluo lo sviluppo dei propri operatori. Quando poi a promuovere la formazione è un Ente di dimensioni regionali (un Assessorato regionale o l'Irrsae) si verifica un fenomeno di questo tipo. In nome di un criterio di "equità distributiva" i soldi disponibili vengono suddivisi in base a logiche quantitative (per esempio per il numero di abitanti o di domande inoltrate) a prescindere dalla qualità delle esigenze e dei presentati. Inoltre sempre in nome di un criterio di "equidistanza e neutralità", non viene effettuata una scelta fra modelli formativi. Tutti i tipi di Corsi vengono considerati "buoni". Questa situazione non incentiva i formatori a perfezionare le proposte, i metodi e i modelli, in quanto le "commesse" escludono il criterio della qualità.

Malgrado le azioni formative promosse da Enti regionali o statali siano in aumento, esiste un'enorme confusione sui modelli formativi, sui criteri di scelta dei formatori, sui sistemi di valutazione dell'efficacia degli interventi. Questa situazione non è imputabile solo agli Enti, ma in parte anche agli operatori-utenti della formazione ed ai formatori professionisti (o aspiranti tali). Gli operatori sociali, sanitari, culturali e assistenziali dovrebbero impegnarsi in una migliore definizione del proprio fabbisogno formativo in relazione con i compiti professionali. Battendosi perché gli Enti programmino una formazione in servizio che sia utile e di qualità; perché la formazione sia considerata un investimento doveroso degli Enti ed un diritto-dovere per gli operatori.

I FORMATORI dovrebbero battersi per ottenere condizioni di lavoro veramente professionali. Per esempio, potrebbero richiedere ELENCHI professionali regionali, contribuendo a stabilire standards minimi per l'iscrizione. Potrebbero arrivare a stabilire TARIFFARI comuni e ufficiali, in modo da evitare sia speculazioni dei singoli sia retribuzioni risibili da parte dei committenti. Potrebbero avviare pubblicazioni e momenti di incontro e confronto comuni. Potrebbero, infine, richiedere una NORMATIVA per l'assegnazione a GARA delle commesse di rilevante entità.

La decisione fra affetti, valori e razionalità⁶

Ogni decisione è insieme un omicidio ed un suicidio. Decidendo, eliminiamo qualcosa per qualcos'altro, diamo vita ad un solo futuro fra i tanti possibili, sopprimiamo una parte di noi stessi o il desiderio di un altro. Decidere è recidere, tagliare, incidere, aprire una ferita: è un atto che alimenta il fantasma della morte e il sentimento della colpa. Decidere è un atto di potere parziale, che segna l'uscita dall'onnipotenza del tutto e dalla fusione con l'eternità.

L'individuazione, il tempo, la Storia, il divenire e la morte sono i frutti della decisione, che ci fa umani ed insieme infelici. Decidere significa accettare il destino della parzialità, relegando la totalità nel mito o nel sogno. Significa ridurre ad un solo percorso l'immensa chioma dell'albero della vita, la cui ricchezza viene affidata all'immaginazione e al rimpianto.

Poche altre attività umane sono cruciali, significative e sofferte come quella, peraltro ineludibile, della decisione.

Ogni nostro gesto quotidiano, ogni nostro pensiero, ogni comportamento sono il frutto di un processo decisionale più o meno consapevole. Perciò la decisione mobilita dinamiche psicologiche profonde e difficili da governare.

Cosa ci spinge a prendere una decisione invece di un'altra?

Da una parte abbiamo la logica economica, la razionalità, il buon senso che una filosofia illuminista auspica prevalenti.

Dall'altra abbiamo la psicologica, le pulsioni, il desiderio che sono considerati dominanti da un'ottica vitalista, naturalistica e romantica. Infine abbiamo i valori, le ideologie, il senso del dovere che l'approccio etico indica come indispensabili.

La decisione è la risultante di un'interazione complessa fra razionalità, affettività e valori. Il problema è di definire queste tre forze e le loro dinamiche interattive.

Ciò che appare dall'osservazione di un gruppo in fase decisionale è che la dinamica fra i tre vettori è secondaria rispetto alla relazione IO-NOI. La variabile affettiva, emozionale, istintuale è originaria, mentre la razionalità ed i valori sono variabili culturali. In un certo senso possiamo dire che razionalità e valori sono l'elaborazione di affetti

⁶ In margine al XXI Laboratorio di dinamiche di gruppo e di comunità "Il morbo di Hueste", documento interno ARIPS, 1993

socialmente condivisi. Il conflitto cui sempre la decisione rimanda è quello tra affetti privati e affetti sociali. Ciò che è considerato razionale, altro non è che ciò che l'altro o il contesto relazionale giudicano tale, allo stesso modo di ciò che è considerato etico. L'idea di una morale universale, originaria e presente in ciascuno (come "non uccidere"), è storicamente sottomessa al consenso (in guerra il valore è uccidere il nemico) e comunque subalterna al principio di consapevolezza e dunque alla sensibilità affettiva. Valore è infatti ciò cui il nostro mondo interno affettivo dà peso.

Gli affetti governano dunque le decisioni individuali o in via diretta o in via indiretta, mediante la loro traduzione e sedimentazione in pattern socialmente accettati che vengono chiamati "ragione" o "valore".

Le decisioni gruppali sono più complesse in quanto, essendo il gruppo una dimensione sociale, pongono come ineluttabile il passaggio dagli affetti individuali alla razionalità o all'etica del noi. Tutte le decisioni di gruppo appaiono come governate dalla ragione o dall'etica, ma ciò è solo un modo di definire, negandola, la loro matrice reale che è invece l'affettività collettiva. Così come il singolo non è altro che un ES addomesticato e socializzato, il "corpo gruppale" è governato dagli affetti che chiama di volta in volta buon senso, maggioranza, morale. Un gruppo che decide è un insieme di emozioni che lottano fra loro per vincere e sopravvivere nella dimensione sociale. Il processo decisionale di gruppo minaccia l'omicidio sociale di alcuni affetti a favore di altri, e l'accettazione della decisione del gruppo è la sottomissione di alcuni affetti privati alla relazione. Accettare è fare propria la decisione del gruppo significa non solo accettare la morte sociale di un nostro affetto, ma anche mettere il sentimento del noi alla cima della nostra gerarchia interna.

La decisione di gruppo può essere definita come il frutto del conflitto fra affetti individuali privati e affetti sociali pubblici, ma anche fra il sentimento del Noi e tutti gli altri.

La relazione e l'appartenenza diventano, nella decisione, antagonisti dell'individuazione e della separazione. Coniugare la differenza con la sintalità è possibile solo fino all'orlo della decisione. Il decidere è l'irrompere di un conflitto irrisolvibile fra le diverse parti del nostro mondo affettivo: tutti i nostri sentimenti contro quello del "noi".

La decisione di gruppo è tanto più facile quanto più la pluralità è un affetto già esistente nel mondo interno di ogni membro.

Quanto più il mondo affettivo del singolo è sfaccettato, polidimensionale, aperto e flessibile, tanto meno il decidere in gruppo è per lui doloroso. La decisione non gli si presenta come un radicale conflitto fra sé e il mondo, la cui soluzione è comunque uno scacco, ma un conflitto gestibile al suo interno fra alcuni affetti ed altri: il sentimento del "noi" o l'affetto che il gruppo considera ragione o valore.

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".

Guido Contessa

Skills per il terzo millennio⁷

1- Anticipare per formare

Imbarcarsi in una periodizzazione dei fenomeni sociali è sempre un'impresa temeraria, così come avventurarsi in ipotesi sul futuro. Chi lo fa deve aspettarsi una valanga di critiche, anche se premette decine di "distinguo" prudenziali. D'altro canto, come vedremo, è tipico dell'epoca post-industriale l'imperativo anticipatorio, e occupandoci di interventi formativi sono obbligato a scrutare il futuro. Che senso ha formare le persone a fare ciò che la società chiedeva loro ieri?

Tanto per dovere, faccio un paio di premesse. La prima è che una periodizzazione a tre stadi non ha alcuna giustificazione. Potremmo farne una a dieci stadi e una a due soli stadi: il tempo è solo un nostro modo di scandire i fatti, cioè una punteggiatura che mettiamo nel libro della Storia. Molti hanno lavorato su modelli a due tempi: società industriale e società dell'informazione; società moderna e post-moderna; società del Carbone e società della Luce; ventesimo e ventunesimo secolo. È abbastanza semplice vedere il prima, affascinante anticipare il dopo: difficile parlare del "durante". Inoltre le epoche non cambiano in giorni precisi. A livello individuale il passato ed il futuro sono "psicologicizzati" sotto forma di ricordi o progetti; mentre a livello sociale il passato ed il futuro convivono con il presente in forme materialissime, come le leggi, l'architettura, le imprese avanzate e le convivenze sperimentali.

Non vi è dubbio che oggi possiamo identificare bene i residui degli Anni

⁷ Questo contributo è già apparso su *IMPRESA e SOCIETÀ*, anno XVII, n.6, 31/3/1987, lo ripubblichiamo per la sua attualità.

Cinquanta (ed anche molto più indietro), come le anticipazioni del Terzo Millennio.

La seconda premessa è che, a ben vedere, gli Anni Settanta possono essere considerati una fase reattiva ai decenni precedenti, una sorta di speculare rovescio della medaglia: quindi poco meritevoli di rappresentare una "fase a sé".

Malgrado queste due premesse, ho pensato di fare questa periodizzazione a "tre stadi" perché gli Anni Settanta hanno significato molto, nel bene e nel male, per il mondo ed hanno prodotto uno shock emotivo su cui è impossibile stendere la coltre dell'oblio. Essi hanno prodotto una tale salita della temperatura del Pianeta, da far dire a qualcuno che oggi si sente solo un "grande freddo". E forse è vero, i Settanta sono stati la grande estate del secolo e perciò non vanno dimenticati. Gli Ottanta sono l'inverno del secolo: una stagione fredda, ma con le giornate che man mano si accorciano, la luce che aumenta ogni giorno... e un'altra primavera alle porte!

2- Fino alla fine dei Sessanta

L'immagine che possiamo dare della Società fino alla fine degli Anni Sessanta è quella di un solido molto compatto come la Piramide. Questa figura offre l'idea della compattezza unita alla gerarchia; del vertice ristretto ben piantato sopra una base ampia, della convergenza unitaria verso il "centro in alto". Nella Piramide c'è il simbolo della storia della Società Industriale Moderna, anche perché suggerisce un'altra immagine ideale tipica e dominante del ventesimo secolo: la Strada in salita o la Scalinata.

L'umanità è vista camminare verso un futuro sempre migliore, aiutata dai Lumi e dal Progresso Scientifico.

Camminare in salita è compito sia del singolo sia dell'intera umanità, e sono chiari sia la méta che i percorsi, perché la Piramide è un monolite.

La compattezza si fonda soprattutto su una sostanziale condivisione dei Valori e delle Immagini che presiedono alla vita quotidiana. Il piano etico ed il piano scientifico si sovrappongono e si intrecciano: ciò che è buono per un livello è buono anche per l'altro.

Qualcuno da tempo andava mettendo dubbi su questa equazione, dopo Hiroshima, ma era considerato un guastafeste. La generalità degli uomini industrializzati rispettava il principio d'Autorità, la morale tradizionale, la famiglia, la Legge: in una parola possiamo dire che dominava il "codice paterno", in termini etici. In termini scientifici il valore era quello del Progresso Illimitato e della Oggettività della scienza, nonostante Freud ed Einstein. Il solo problema era quello di "cosa fare" (know what) per realizzare la Società migliore possibile: problema cui la Conoscenza avrebbe presto trovato soluzione.

L'uomo-massa orientava la sua vita sul privato, secondo i valori del Lavoro, della Famiglia e della Chiesa (o di un Partito), con l'aspirazione di "essere come" gli altri. Molte le nobili battaglie per i diritti civili e l'uguaglianza, pur all'interno di una solida integrazione collettiva.

All'interno della compattezza piramidale del sistema sociale si agitano ovviamente molte dinamiche psicologiche. Il rapporto conformismo/devianza è al centro del dibattito nelle scienze umane e delle arti (ricordiamo Merton per le prime e Kerouac e Brando per le seconde). In un sistema piramidale la questione dell'appartenenza è cruciale: cosa è dentro e cosa è fuori? come si gestisce chi è fuori?

In termini psicosociali possiamo dire che fino alla fine dei Sessanta dominavano la Cultura di Coppia e il Sentimento del Passato; in termini psicoanalitici potremmo definire quel periodo come basato sul Senso di colpa e la prevalenza della posizione depressiva, dove il dare e la dipendenza erano tratto dominante e dove la maggioranza degli individui era in "fusione" con la società.

Fino alla fine degli anni Sessanta lo sviluppo socio-economico e culturale è stato progressivo per il mondo Occidentale, ed in senso psicologico questo è coinciso con una diffusa unità e un notevole senso di sicurezza individuale e sociale. Credo che solo a queste variabili psicologiche si debba il veloce superamento di ben due traumi bellici di proporzioni planetarie.

I pericoli e gli svantaggi di quell'epoca sono stati evidenziati in centinaia di studi: il processo di progressiva massificazione, la conservazione delle disuguaglianze sociali, la repressione di molto potenziale di creatività e di umanità individuale. È ovvio che un sistema sociale non può reggere se le skills di milioni di uomini non sono funzionali ad esso. Quindi il sistema scolastico e culturale favoriva alcune skills e non altre, in una logica coerente con l'immagine della Piramide. Così l'homo faber dell'Evo Industriale doveva essere capace di adattarsi e integrarsi; di dipendere o di comandare, di delegare o di essere delegato; doveva pensare in modo binario o lineare (giusto-sbagliato, vero-falso, causa-effetto, prima-dopo) in coerenza con l'idea di Strada e di Autorità e di Progresso; doveva saper gestire le organizzazioni e il loro aspetto principale, la razionalità; doveva dunque saper imparare la scienza e la tecnica moderne; doveva saper intervenire, cioè agire di fronte ai problemi.

3- Gli anni Settanta

L'immagine di questo periodo è quella della frantumazione. Già molte crepe si erano formate sotto il manto della Piramide degli anni Sessanta, specialmente causate dalle evidenti contraddizioni che conteneva. Una società fondata sull'individualismo aveva prodotto la maggiore massificazione della storia; una società fondata sui valori tradizionali, stava adorando sempre più il dio Consumo; una società conservativa stava accelerando il suo tasso di cambiamento tecnico. Ma i critici della società industriale moderna non erano riusciti in più di un secolo a fare quello che i giovani fecero nel solo 1968. L'enorme vaso della società occidentale è sembrato esplodere in mille pezzi nel giro di una stagione. I pezzi si sono subito schierati gli uni contro gli altri, in

una enorme trincea prima generazionale, poi classista, infine sessuale. Il valore emergente fu la Ribellione o l'Antagonismo.

Alla morale tradizionale si è sostituita una morale individuale, con l'esplorazione di nuove forme di vita e di comportamento. All'Oggettività si è opposta la Soggettività; alla Scienza l'Affettività e le Emozioni, alla Razionalità astratta la Corporeità concreta: la Diversità, l'Handicap, l'Emarginazione (cioè l'essere "diverso" e l'essere "contro") hanno preso il posto dell'"essere come".

Per un certo verso questa rivalutazione della Diversità, unita ad una sostituzione del valore Privato col valore Pubblico, ha posto alla ribalta un codice Materno poi sancito dal Welfare State.

Il gruppo di coetanei o di coloro "che hanno gli stessi problemi" prende il posto della famiglia che anzi, nella scala dei valori, subisce un vero e proprio bombardamento (vi ricordate di Laing e Cooper?); e l'azione Politica scavalca il Lavoro nella scala dei valori: per molti anzi le due cose si sovrappongono. Nessuno si chiede più cosa fare per rendere attuali i valori della società industriale; semmai ci si chiede perché (know why) realizzarli. La società intera si chiede le ragioni del suo essere e la direzione del suo modificarsi.

Nell'enorme frastuono della Frantumazione le dinamiche psicologiche riguardano il rapporto fra conflitto e repressione: quanto di entrambi è accettabile e come gestire i superamenti di soglia? Prevale una Cultura del Collettivo, le cui forme sono diverse, ma la cui radice è fin troppo simile a quella di Coppia: all'IO-TU si sostituisce un IO-NOI indifferenziato, sempre fondato sul pensiero binario e lineare. Il sentimento emergente è quello del Presente (ricordate "Paradise Now?"), del "qui ed ora" e del "tutto e subito", dove il progetto è assente come la memoria. La dinamica prevalente, che lambisce i tanti frantumi, è quella del Potere-Dominio: chi starà sopra e chi sotto? Chi controllerà la ricomposizione dei cocci?

Il senso di colpa non è stato annullato dalle barricate, ma si accompagna a posizioni di tipo persecutorio: i cattivi sono loro! Ma in una situazione di dis-fusione i cattivi finiscono per essere tutti per tutti: e il risultato è un'insicurezza insopportabile.

I pericoli o meglio i danni prodotti dagli anni Settanta insieme ai non pochi vantaggi, sono noti a tutti: la liberazione di un ES represso o sublimato per un paio di secoli, non ha prodotto solo liberazione e creatività, ma un potenziale distruttivo che è sfociato in parte nel caos sociale e in parte in milioni di crisi esistenziali.

Nello scenario degli Anni Settanta la capacità di lottare diventa cruciale. Per cambiare, contrapporsi, contrattare o conservare, la lotta è l'esercizio sociale più diffuso e dunque la capacità più necessaria. Le forze emergenti evidenziano come prioritaria anche la "capacità di immaginazione", intesa spesso come fantasia e come sogno.

Dopo la dipendenza e la delega, peculiari capacità dell'epoca precedente, diventano prevalenti la controdipendenza e la capacità di partecipare: al rispetto delle regole si sostituisce la capacità di interpretare le regole.

In termini di pensiero perdura il sistema binario lineare, semmai

rovesciato nel segno: nei Sessanta i giovani erano la futura classe dirigente ora sono gli antagonisti; gli adulti e gli anziani prima erano i depositari del sapere, negli anni Settanta diventano "quelli di cui diffidare".

La capacità di gestire le organizzazioni e la razionalità diventano secondarie rispetto alla capacità di "gestire il territorio" (mitica struttura materna e fusionale) e "gestire il corpo e le emozioni". Sulla capacità di apprendere, messa ora in discussione da quei professionisti dell'apprendere che sono gli studenti, prevale la capacità di criticare e mettere in crisi.

Alla capacità di intervenire sui problemi, si sostituisce la capacità di analizzare ed interpretare i problemi.

L'azione di cambiamento sociale che prende il posto del comando è la terapia, a livello istituzionale (per guarire le malattie organizzative) ed a livello individuale (per sanare le crisi esistenziali dilaganti).

4- Dagli Anni Ottanta

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 individuarne gli eventi precipitanti. Anche questo passaggio tuttavia può essere intravisto in certe contraddizioni dei Settanta.

Un periodo fondato sul valore della Rivolta e dell'Antagonismo non può accettare di scivolare nel codice materno di uno Stato Assistenziale avvolgente e vampiresco. Allo stesso modo, come possono milioni di uomini forniti di skills per un sistema sociale rassicurante e piramidale accettare per lungo tempo il vissuto della trincea? Né poteva resistere una società fondata sulla morale individuale, dunque sul piacere in senso lato, e simultaneamente sulla valorizzazione delle diversità e degli affetti, dunque della solidarietà.

Non sappiamo come né quando, ma ci rendiamo tutti conto che l'immagine circolante della società è diventata quella di un Labirinto ed 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 o di costellazioni, offrono l'immagine di una frantumazione non più sub-atomica ma molecolare. Micro-sistemi diversi ma potenzialmente cablabili ed aggregabili in un nuovo sistema unitario. Per ora prevale una visione di isolamenti, di 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 possibile Nuova Sintesi: ma sintomi che vale la pena incentivare, perché l'alternativa sarebbe solo una nuova Piramide, di stile imperiale.

Lo scenario postindustriale, che già si intravede negli Ottanta, è caratterizzato da una molteplicità di scienze e di morali, dove convivono revivalisti ed evoluzionisti, materialisti ed esoterici, alchimisti ed 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 una morale tradizionale o individuale, ad una morale comunitaria, cioè fondata sul gruppo di interesse (sia esso professionale, hobbyistico, 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 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 ed integrazione. In sostanza, è la dinamica relazionale quella emergente, non tanto in termini interpersonali quanto in termini inter-gruppali. Ed è proprio la Cultura di Gruppo, unita ad un forte Sentimento del Futuro, quella che sembra impregnare questo fin 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 ed all'assenza di valori universali, i gruppi possono isolarsi e divenire chiusi, particolaristici e corporativi. Questo impedirebbe l'instaurarsi di cooperazioni pattizie e di connessioni sinergiche, che sono essenziali per il governo dei sistemi intercomplessi e favorirebbe l'emersione di un nuovo governo imperiale. Un Nuovo Impero che ricostruirebbe un'integrità sociale ripristinando una Piramide, ma ad 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 per il governo articolato dell'Arcipelago. L'alternativa sarà 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 alla 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 ed articolarsi" cioè di "funzionare al plurale" con ruoli plurimi, in spazi diversi e tempi sovrapposti. Diventa cruciale la capacità di essere indipendenti (nel giudizio, nel lavoro, nella vita privata) e 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 di 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 le 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 quadro è intuitivo come lo strumento principe per il cambiamento negli anni Ottanta sia la Formazione.

Skills per il terzo millennio

| | FINO ALLA FINE DEI '60 | ANNI '70 | DAGLI '80 IN POI |
|------------------------------------|--|---|--|
| IMMAGINI DELLA SOCIETÀ | * Piramide * Strada/Scala * Strada/Scala | * Frantumazione * Trincea | * Labirinto * Arcipelago/Galassia |
| VALORI DOMINANTI | * Morale Tradizionale: lavoro, famiglia, chiesa * Privato * Codice Paterno * Principio d'Autorità * Scienza * Omologazione e ("essere come") * Progresso Scientifico * Oggettività * Know what – consenso sui fini | * Morale Individuale: comuni, gruppi alternativi, piacere * Pubblico * Codice Materno * Ribellione-Antagonismo * Conoscenza * Divergenza ("essere contro") * Emozioni-Affettività * Soggettività * Know why – crisi | * Morale Comunitaria: tempo liberi, fitness, comunità d'intervento * Sociale * Codice Fraterno * Negoziazione * Coscienza * Diversità ("essere sé stessi") * Ricerca di Nuove Sintesi * Intersoggettività * Know how - professionalità |
| DINAMICHE PSICOLOGICHE | * Conformismo vs. Devianza * Cultura di Coppia * Sentimento del Passato * Dinamica Appartenenza (dentro/fuori) * Senso di Colpa e posizione Depressiva * Fusione - Sicurezza | * Repressione vs. Conflitto * Cultura del Collettivo * Sentimento del Presente * Dinamica del Potere (sopra/sotto) * Senso di Colpa e posizione Persecutoria * Dis-fusione - Insicurezza | * Separazione vs. Connessioni * Cultura di Gruppo * Sentimento del Futuro * Dinamica Relazione (vicino/lontano) * Incertezza * Con-fusione-Angoscia (ottimismo) |
| SKILLS COMPETENZE NECESSARIE | * Capacità di: * Adattamento * Integrazione * Dipendenza * Dare-Ricevere | * Capacità di: * Lotta * Immaginazione-Frantsia * Controdipendenza | * Capacità di: * Esplorazione-Creatività * Differenziazione- Articolazione * Indipendenza-Interdipendenza |

| | | | |
|-------------------------|------------------------------------|---|--|
| | Delega | * Partecipazione | a |
| | * Pensiero | * Pensiero | * Negoziazione |
| | Binario- Lineare | * Binario-Lineare | * Multiplo- Circolare |
| | * Gestire Organizzazioni | * Gestire il Territorio | * Gestire Sistemi Complessi |
| | * Gestire Razionalità | * Gestire Corpo/Emozioni | * Gestire Possibilità (Progetti e Potere) |
| | * Apprendere | * Criticare | * Apprendere ad |
| | * Intervenire su problemi | * Analizzare e Interpretare | * Apprendere |
| | * Comando | * Terapia | * Prevenire i problemi |
| | * Massificazione | | * Formazione |
| PERICOLI E PATOLOGIE | * Stasi Sociale | * Distruttività | * Isolamento- Corporativismo |
| | * Repressione del Potenziale | * Caos Sociale Crisi Esistenziale | * Nuovo impero Angoscia |

Bibliografia

- AA.VV. "IMPARARE IL FUTURO", Mondadori, Milano, 1981.
 Cacace N. "LE OCCUPAZIONI DEL 2000", Franco Angeli, Milano, 1986.
 Naisbitt J. "MEGATRENDS", Sperling & Kupfer, Milano, 1982.
 Spaltro E. "SOGGETTIVITÀ", Patron, Bologna, 1982.
 Vacca R. "IL RINASCIMENTO PROSSIMO VENTURO", Bompiani, Milano, 1986.

Quale formazione all'interno delle organizzazioni sindacali?

Premessa

Dal 1992 opero in un'organizzazione sindacale come responsabile della formazione. Due anni non sono certo molti, ma tuttavia sufficienti, per intuire gli orientamenti dell'organizzazione nei confronti della formazione e per conoscere un buon numero di formatori sindacali e attivare con loro un confronto in merito a difficoltà, soddisfazioni, vincoli, speranze, delusioni, dubbi, esperimenti che hanno accompagnato le attività finora svolte.

È quindi grazie ad un'esperienza diretta e al proficuo confronto con i miei colleghi che credo di poter fare alcune considerazioni riguardo alla formazione ed al ruolo che il formatore assume o stenta ad assumere all'interno delle organizzazioni sindacali. Non ho certo la pretesa di delineare un panorama esaustivo, ma l'intenzione di offrire alcuni spunti di riflessione e di discussione che possano servire per un miglioramento della formazione in termini di politiche (modi di pensare ed impostare la formazione), di efficacia (qualità del prodotto) e di efficienza (qualità del processo).

1- Uno “strumento strategico” per l'organizzazione

Anche se con gradi di intensità e sfumature diverse, si può dire che tutti i documenti politici che affrontano il tema della fisionomia del sindacato in un futuro ormai prossimo al 2000, citano la formazione come strumento strategico, come elemento fondamentale di supporto, accompagnamento e gestione di un cambiamento che nonostante resistenze più o meno forti è ormai vistosamente in atto. Fortemente ridimensionata la componente ideologica, modificatosi lo scenario industriale, politico, sociale, cambiate le condizioni e le esigenze dei lavoratori, il sindacalista di un futuro che si avvicina come una meteora a ritmi vertiginosi, si accorge che per svolgere la propria attività ha urgente bisogno di migliorare le proprie conoscenze, capacità, abilità.

In genere, nelle organizzazioni sindacali, la formazione è avvenuta, fino a non molti anni fa, “sul campo”: provarsi in prima persona, “farsi le ossa” era la strategia e la prassi adottata per formare delegati, funzionari, segretari e dirigenti sindacali, una strategia che implicava un

investimento personale altissimo e che era resa possibile dall'entusiasmo e dalla forza che il sindacato ha conosciuto soprattutto a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta. Oggi, di fronte ad uno scenario dai pochi entusiasmi e dalle molte difficoltà, di fronte a volontà di investimento personale più prudenti, gli operatori sindacali sentono il bisogno di una formazione meno avventurosa e più riflessuta, meno folcloristica e più progettata.

In altre parole, forte è l'esigenza di una tras-formazione e di una ri-formazione che aiuti ad affrontare i grossi e difficili cambiamenti organizzativi. Tuttavia, se da una parte si tratta di un bisogno sempre più evidente, e anche se è da valutare positivamente il fatto che se ne scriva e se ne parli sempre più spesso, va rilevato che non è facile che le parole a volte anche suggestive dei documenti e degli incontri formali si concretizzino e prendano vita nella realtà di tutti i giorni, nei comportamenti, nelle azioni concrete. La formazione non si è ancora inserita a pieno titolo all'interno delle prospettive, dei progetti, dei disegni dell'organizzazione, ne rimane ancora staccata, a volte lontana, altre più vicina ma con uno scarso rapporto dialettico di scambio e confronto.

2- Tra formazione e organizzazione

A tutt'oggi esiste quindi una certa distanza tra organizzazione e formazione. Risultato: insoddisfazione reciproca e difficoltà ad operare in modo utile ed efficace.

Credo che in tali circostanze l'individuazione di alcuni elementi caratterizzanti questa situazione possa essere di aiuto nel delineare una strategia di avvicinamento e/o ancor meglio di scambio. Tenterò quindi di riformulare il problema per osservare più da vicino alcune delle sfaccettature che esso presenta.

Poiché si tratta di una situazione molto articolata, estendo ai colleghi formatori l'invito a fare altrettanto per arricchire questa analisi e per individuare il maggior numero di aspetti e, si spera!, di soluzioni possibili.

Prima di tutto il problema è, a mio avviso, il diverso significato (e non si tratta solo di una questione semantica), attribuito al termine formazione dai responsabili "politici" rispetto ai "tecnici" ossia i formatori. Ne consegue anche una certa difficoltà nel comprendere gli ambiti in cui si muove il formatore e il ruolo che potrebbe svolgere. Coesistono svariati modi di intendere la formazione, tuttavia quelli prevalenti sono tre.

Alcuni, ricordando la propria esperienza, ritengono che la formazione sia una sorta di "indottrinamento"; in questo caso il formatore è un responsabile politico carismatico e con un forte senso di appartenenza all'organizzazione.

La maggior parte identifica la formazione con l'"informazione": il formatore diventa, in questo caso, un docente.

Altri attribuiscono al termine significato di "addestramento": si fa formazione per acquisire abilità utili a svolgere attività tipiche del "fare"

sindacale (scrivere volantini, contrattare, gestire assemblee, ecc.). Il formatore è una persona che mette a disposizione la propria esperienza. Mettendo insieme questi modi di pensare la formazione (anche se il più delle volte sono considerati nettamente divisi), ciò che si ottiene è un aumento di competenze cognitive e pratiche per gestire un ruolo all'interno di un'organizzazione dove resta fondamentale il sentimento di appartenenza e la condivisione dell'ideologia. In tutti i casi manca tuttavia quella che si può considerare l'essenza della formazione, ossia lo sviluppo delle capacità personali dell'individuo, il far acquisire consapevolezza circa gli atteggiamenti, i comportamenti, le modalità di relazione interpersonali. E manca quindi anche il principale aspetto che determina il ruolo del formatore, ossia lo stimolare e sviluppare le capacità dell'individuo, il far riflettere sul proprio "saper essere".

La formazione non si occupa soltanto di spiegare agli utenti che cosa è un'organizzazione sindacale, come è nata, perché esiste e che cosa farà in futuro, e non è formazione il solo far imparare agli utenti determinati contenuti (che cosa dice lo statuto dei lavoratori, la legge sulla mobilità, il contratto, ecc.) o addestrarli a costruire volantini e gestire assemblee. La formazione si occupa di questo (e spesso la si trova intrecciata all'informazione e all'addestramento), ma non esaurisce qui le sue potenzialità, essa si occupa anche di altro.

”La formazione ha uno specifico che comprende l'emotività, la sensibilità, l'affettività, il carattere e la personalità di un individuo. Al contrario l'informazione e l'istruzione hanno come specifico la razionalità, l'intelligenza, la cultura, e l'addestramento comprende le abilità strumentali, concrete, tecniche. La formazione riguarda il modo di essere di un individuo, l'istruzione il modo di pensare, l'addestramento il modo di fare”⁸. Il fatto che nella formazione compaiano intrecciati i tre aspetti del “sapere”, “saper fare” e “saper essere” è chiaro alla maggior parte dei formatori, non sempre lo è ai responsabili della formazione (se non a livello di conoscenza formale) ed è cosa pressoché sconosciuta ai committenti di interventi formativi. Si comprende quindi come i progetti formativi (che dovrebbero costituire le linee guida attività formativa), delineati dai responsabili della formazione e le richieste che provengono al formatore direttamente dai committenti abbiano per lo più carattere cognitivo ed addestrativo.

Diretta conseguenza della scarsa attenzione prestata al “saper essere” nella formazione sindacale è la produzione di cambiamenti sugli individui piuttosto superficiali e nella maggior parte dei casi largamente prevedibili e abbastanza controllabili.

In tale contesto risulta molto arduo per il formatore mettere in campo interventi formativi inerenti le skills personali, perché, come appena detto, ciò che gli viene richiesto è altro.

Il problema evidenziato sul diverso significato attribuito al termine formazione non è quindi soltanto una questione semantica ma ha

⁸ G. Contessa "DINAMICHE DI GRUPPO E RELAZIONI INTERPERSONALI NEI PROCESSI FORMATIVI, 1980, pag. 1.

implicazioni più profonde poiché riguarda la sostanza dell'intervento formativo e gli effetti che vengono prodotti.

Un secondo aspetto che sta all'origine della distanza tra organizzazione e formazione è l'esistenza di una sorta di "rapporto sbagliato" tra esse che si rende visibile in più forme.

Vanni sostiene che: "Gli atteggiamenti più frequentemente rilevabili dell'organizzazione nei confronti della formazione si esprimono attraverso la costruzione di un rapporto di servizio anziché in quello di interlocutore attivo"⁹.

Le aspettative di fondo, più o meno implicite, che sottendono le richieste di interventi formativi da parte dell'organizzazione, vengono individuate, dall'autore, nelle modalità del "servimi" e del "salvami"; mentre un altro atteggiamento ostacolante il rapporto tra formazione e organizzazione è quello della "pseudo indifferenza".

"...Nella modalità "servimi" si esprime la tendenza all'utilizzo della funzione formazione per la riproduzione di un modello culturale (mantenimento) oppure indirizzata verso una vera e propria funzione di integrazione organizzativa (ovvero di riduzione del conflitto).

...Nella tipologia "salvami" invece l'organizzazione vede la formazione come bacchetta magica che viene attivata quando c'è un problema da risolvere.

...Un altro tipico atteggiamento è quello che si può definire della "pseudo indifferenza". Questo si esprime nel "lascia che facciano, basta che non diano fastidio"¹⁰.

Gli interventi formativi che possono soddisfare l'esigenza del "servimi" sono ormai rari, di tanto in tanto i corsi di formazione vengono scambiati per luoghi protetti di sfogo e ipercritica, tuttavia si tratta, in genere, di momenti circoscritti.

La modalità "salvami" è piuttosto pericolosa in quanto consiste nell'attribuire alla formazione la responsabilità di risolvere problemi che sono dell'organizzazione e che la formazione non potrebbe mai risolvere. Spesso vengono richiesti corsi affinché i delegati o i lavoratori si motivino alla vita dell'organizzazione (problema di rappresentanza), o perché ne condividano le scelte (problema di rappresentatività) e così via. Vengono chiesti cioè risultati che la formazione non può ottenere. Da qui al dire che la formazione non serve (in quanto non vengono ottenuti quegli obiettivi), il passo è poi molto breve.

Infine la "pseudo indifferenza" è forse l'atteggiamento peggiore in quanto lo scetticismo e la perplessità circa l'efficacia e l'utilità della formazione sono così pregnanti che impediscono sia di apprezzare interventi formativi a volte più che dignitosi, sia di ragionare su quelli meno riusciti per trovarne le carenze e pensare ai miglioramenti possibili.

⁹ Vanni S. "RELAZIONE ALLA COMMISSIONE NAZIONALE DI ORGANIZZAZIONE SULLA SITUAZIONE FORMATIVA NELLA FNLE", FNLE CGIL, Informazioni, n. 5, febbraio 1991, pag.17.

¹⁰ S. Vanni, op. cit., pag.17.

Il terzo aspetto del problema è sostanzialmente “un classico” ossia un fenomeno comune a tutti gli interventi formativi: la coesistenza tra la paura e il desiderio del cambiamento.

Questa riguarda sia il singolo sia l'organizzazione in quanto entità costituita da un insieme più o meno ampio di persone. Ogni individuo vive una continua tensione tra il cambiamento e la conservazione e può rimanere a lungo di fronte ad un bivio senza imboccarlo. La formazione (ma non solo essa), può offrire stimoli o motivazioni utili per effettuare una scelta. Certo, per vincere la cosiddetta “resistenza al cambiamento” il formatore deve saper allearsi con quelle parti dell'individuo (dell'organizzazione) che propendono per il cambiamento stesso.

Si sa che cambiare non è né facile né piacevole, e in genere, ciascuno di noi accetta di attuare un cambiamento o se lo ritiene “conveniente” (si tratta soprattutto di un tornaconto psicologico) o se gli costa troppo non attuarlo. Le organizzazioni, analogamente, si muovono sul principio economico del maggior guadagno e del minor danno, e l'accettare di cambiare attraverso la formazione può avvenire se committenti e responsabili politici ne riescono a stimare i benefici ottenibili, ossia il “valore aggiunto” che tale attività produce. Allearsi con la parte dell'organizzazione che propende al cambiamento significa far comprendere gli svantaggi che possono derivare dalla non-formazione, e/o quali vantaggi concreti la formazione può produrre specialmente in un momento come questo, nel quale i cambiamenti non sembrano più rimandabili.

Naturalmente non è semplice, soprattutto se il valore di fondo perseguito è, al di là e in contrapposizione di quanto si dichiara esplicitamente, il mantenimento anziché il cambiamento.

”Il motivo politico evidentissimo è che la formazione, malgrado le dichiarazioni illuminate e demagogiche, è considerata dalle organizzazioni un mero strumento di consenso. Non importa dunque che essa ottenga risultati o cambiamenti, se non quelli che la dirigenza ha già previsto a salvaguardia della conservazione. Questa situazione è particolarmente diffusa nelle organizzazioni pubbliche o ideologicamente orientate (sindacato, chiesa, associazioni, scuola)¹¹”.

Un quarto aspetto che influisce sulla distanza tra formazione ed organizzazione è una sorta di incertezza sottile, piuttosto diffusa e il più delle volte implicita circa l'utilità degli interventi formativi.

I formatori sono concordi nell'interpretare questa posizione come una sorta di difesa dell'organizzazione rispetto al cambiamento. Tuttavia, credo che se da una parte questa può essere un'ipotesi molto probabile, dall'altra è anche vero che a tutt'oggi non vengono applicati processi di verifica e valutazione tali da dimostrare con chiarezza l'efficacia e l'efficienza degli interventi formativi realizzati.

Talvolta la difesa rispetto al cambiamento non è prevalente ed è proprio l'incertezza rispetto agli effetti prodotti il motivo per cui ci si può trovare di fronte a situazioni anche contrapposte tra loro. Infatti, in

¹¹ G. Contessa "LA FORMAZIONE", Città Studi, Milano, 1993, pag.12.

alcune realtà la formazione viene considerata un'attività non solo marginale ma pressoché inutile, in altre, invece, essa viene vista come una sorta di toccasana in grado di risolvere i problemi più vari. In ogni caso, mancando un'adeguata misurazione e valutazione dei risultati, essa rimane più che mai un servizio altamente immateriale e impalpabile e, producendo in genere risultati non tanto nell'immediato bensì nel medio-lungo periodo, difficilmente riesce a convincere gli scettici, mentre coloro che hanno fatto un "atto di fiducia" si consolano dicendo "abbiamo seminato, qualcosa, un giorno, nascerà".

Dimostrare ai responsabili organizzativi e ai committenti che ciò che si fa serve, è sostanzialmente compito sia etico sia professionale dei formatori. Ed è a carico di questi ultimi l' "onere della prova" perché, come si sa, esso spetta sempre agli "innovatori", cioè a coloro che propongono un qualcosa di diverso all'interno di un sistema e quindi, all'interno dell'organizzazione, ai formatori. Qui si apre uno spazio di lavoro per molti versi inesplorato dai formatori sindacali.

La fase di verifica dei risultati è stata finora, nella maggior parte dei casi, soltanto uno scambio di pareri da parte dei partecipanti su com'è andato il corso, un momento finale di conclusione generalmente dagli effetti piuttosto prevedibili. Questo tipo di valutazione è, in genere, gratificante per corsisti e formatori, può essere inoltre utile per far diminuire le perplessità del committente, tuttavia rimane scarsamente o per niente utilizzabile ai fini di dimostrare l'efficacia e l'efficienza dell'intervento formativo. Questo per vari motivi.

Prima di tutto la valutazione non è un momento finale, bensì un processo (cioè un insieme di momenti e di azioni) che prende avvio fin dalle origini dell'intervento formativo, in altre parole, nata l'intenzione di mettere in campo un progetto formativo, parte già il processo di ricerca valutativa. La fase iniziale è anzi la più importante ed è quella che avvicina, attraverso la riflessione partecipata sugli obiettivi raggiungibili, i tecnici (formatori) e i politici (responsabili e committenti). Portare avanti insieme una ricerca su quali comportamenti far acquisire, quali skills ottenere, con quali criteri valutare i risultati ottenuti, in una parola il fare insieme una piccola analisi organizzativa è già, come ci insegna Lewin, azione formativa, perché nello stesso momento in cui si riflette su un qualcosa avviene una crescita, un cambiamento.

In secondo luogo è fondamentale rendere il processo di valutazione visibile e comprensibile e questo è possibile soltanto se si costruiscono adeguati strumenti di misurazione delle variabili e se i dati raccolti vengono elaborati e interpretati. Quante volte si sono somministrati ai partecipanti questionari che poi sono andati a finire in un cassetto!

La restituzione dei dati e soprattutto le riflessioni che possono essere fatte su di essi è una parte "fondamentale" nel processo di valutazione. "È solo con la presa di consapevolezza, e quindi con un tipo di valutazione preventivo-formativa, che i singoli, i gruppi e le organizzazioni possono uscire da una situazione di immobilismo e

pensare, per dirla con Spaltro, al futuro come progetto¹²”. Impostare un programma di evaluation inteso come processo formalizzato di verifica e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza di un intervento formativo, significa quindi avvicinare fin dall'inizio la committenza instaurando un rapporto di partecipazione attraverso il ragionare insieme sui risultati che si vogliono ottenere, il decidere quali variabili osservare, significa poi costruire strumenti per verificare ossia misurare le variabili stabilite, per poi raccogliere i dati, elaborarli e ragionarci insieme al committente e a chi segue politicamente la formazione.

Il non esplicito significato attribuito al termine formazione, l'impostazione di un rapporto di servizio anziché di un rapporto attivo di scambio e confronto, le resistenze al cambiamento, la non utilizzazione di adeguati processi di verifica e valutazione sono, a mio avviso, i principali aspetti che caratterizzano le difficoltà nel rapporto tra formazione ed organizzazione. Ne derivano tutta una serie di situazioni molto quotidiane e concrete che trasformano attività formativa più in una battaglia per la sopravvivenza che in una ricerca di crescita e miglioramento. In altre parole, un'alta percentuale delle energie disponibili, viene utilizzata per difendersi reciprocamente piuttosto che per produrre risultati vantaggiosi per entrambe le parti e per l'organizzazione nel suo insieme.

3- Il ruolo del formatore sindacale

La formazione è una disciplina ancora “giovane” e non gode perciò di un linguaggio e di modelli codificati e “universalmente” utilizzati. In particolare non esiste un modello che espliciti con chiarezza, attribuendo un termine preciso, ruoli e funzioni che un formatore può svolgere; non esiste cioè una sorta di “mansionario” del formatore.

Ne consegue che lo stesso ruolo può essere indicato con termini diversi oppure, a parità di termine, può assumere significati differenti. All'interno delle organizzazioni sindacali poi, dove la formazione è una disciplina ancora “adolescente”, si riscontra una sorta di vera e propria babele semantica. A complicare tale situazione contribuisce il fatto che nella realtà di tutti i giorni il formatore sindacale svolge un'attività molto varia ed articolata. Più precisamente egli si trova a ricoprire funzioni diverse che hanno sia carattere organizzativo e di coordinamento che di gestione diretta dell'aula. In altre parole, non è raro il caso in cui, richiesto un corso, il formatore si trovi ad essere contemporaneamente il coordinatore responsabile dell'intervento formativo, il docente, l'addestratore, (raramente) il tutor e il valutatore.

Egli ricopre, anche se parzialmente, più ruoli che, non avendo un contorno, un ambito ed una denominazione, si intrecciano e si sovrappongono continuamente. Le attività svolte di fatto sono quindi piuttosto eterogenee tra loro e possono essere accomunate utilizzando un

¹² M. V. Sardella "TEORIA E TECNICHE DELL'EVALUATION, Clup, Milano 1989, pag.32

criterio temporale facendo riferimento al momento d'aula come momento centrale.

Attività che stanno prima dell'aula sono ad esempio la pubblicizzazione del corso, i contatti con i docenti, la prenotazione delle sale e dei pranzi, la comunicazione sugli sviluppi dei lavori al committente, la preparazione dei materiali per i corsisti.

In aula il formatore può anche essere docente o addestratore, oppure, se il docente è esterno, egli assume in parte il ruolo di coordinatore (apre il corso introducendo il docente, lo chiude facendo l'intervento finale) e in parte si occupa della conduzione dei gruppi di lavoro.

Il conduttore di gruppo viene talvolta chiamato "tutor", ma si tratta di una denominazione impropria in quanto, non operando in spazi d'aula propri bensì in cogestione con il docente, non riesce a svolgere, o svolge solo in piccola parte, le due funzioni essenziali di manutenzione del gruppo e facilitatore degli apprendimenti.

Finito il corso, se viene effettuata una valutazione di qualche tipo, il formatore diventa anche valutatore e qui voglio solo accennare al sistema di aspettative reciproche che possono insorgere tra valutatore e valutato¹³.

Il formatore sindacale, quindi, svolge un ruolo non ben individuato e definito che si compone di varie funzioni, variabili di volta in volta a seconda delle caratteristiche del corso di formazione e dei soggetti coinvolti. In tale variabilità si può mettere in evidenza un parametro pressoché costante, ossia una prevalenza di funzioni "verticali" o "paterne" (coordinatore, addestratore, valutatore) piuttosto che funzioni "trasversali" o "materne" (tutor, counselor, trainer). Questo è conseguente al fatto già evidenziato che la richiesta formativa è prevalentemente cognitiva ed addestrativa.

In ogni caso, anche se il formatore interpreta prevalentemente soltanto una parte dei ruoli formativi possibili, resta il fatto che un bravo formatore sindacale dovrebbe essere un buon coordinatore ed organizzatore, avere una discreta conoscenza di determinate materie, avere una buona capacità addestrativa. Non è molto richiesta dall'organizzazione ma è tuttavia indispensabile (e di ciò sono ben consapevoli i formatori), una certa esperienza circa i processi di apprendimento e le dinamiche di gruppo, soprattutto per quei formatori che hanno per lo più a che fare con l'aula. Serve quindi una preparazione abbastanza ampia che richiede l'investimento di non poco tempo ed energie.

E qui va considerato un fatto piuttosto particolare: i formatori sindacali che possono occuparsi solo di formazione sono dei "privilegiati". In genere infatti essi svolgono altri lavori, sono, come si dice in sindacalese, "in produzione" cioè fanno gli operai, i centralinisti, i ferrovieri, i vigili urbani, gli impiegati, gli insegnanti, i bancari, ecc. e, quando c'è bisogno di un corso, vestono i panni del formatore.

¹³ Per migliori approfondimenti cfr. Maria Vittoria Sardella, op. cit., pag.33.

Sempre mutuando un termine dal gergo sindacale, coloro che sono "in distacco" non hanno in genere vita molto più facile. Infatti, poiché fare formazione è "poco impegnativo" o "poco importante", sembrerebbe uno spreco utilizzare una persona solo per svolgere quel determinato ruolo ed è per questo che il più delle volte i formatori ricoprono incarichi politici per cui negoziano, stipulano contratti, organizzano e gestiscono assemblee, partecipano a direttivi, risolvono vertenze ecc. e, quando resta tempo, mettono in atto corsi di formazione. Credo si possa intuire come una situazione di questo tipo sia da una parte difficilissima da sostenere per i formatori (infatti c'è a tutt'oggi una "mortalità" altissima), dall'altra come tale impostazione non permetta di elaborare progetti formativi di una certa qualità e durata. Va detto che in certe realtà ci sono formatori che si occupano soltanto di formazione, tuttavia per ora sono una minoranza.

Inoltre, è interessante rilevare un altro aspetto: quando un formatore riesce a sopravvivere e a svolgere il suo lavoro, poiché viene considerato una persona preparata sia a livello di conoscenze che di relazioni interpersonali, ben presto gli viene proposto di diventare funzionario o dirigente sindacale, una promozione quindi che la dice lunga su quanto, nelle organizzazioni sindacali si creda nella formazione.

Un'ulteriore osservazione relativa all'"organizzazione del lavoro" può aiutare a comprendere un altro aspetto critico dell'attività del formatore sindacale.

In genere il formatore lavora da solo o, ben che vada, insieme ad uno o due colleghi. Manca cioè un lavoro di staff vero e proprio, un gruppo che si assuma la responsabilità del progetto formativo, una squadra che, con il contributo dei giocatori nei loro diversi ruoli, persegua un obiettivo comune. Attualmente lo schema prevalente di lavoro è:

| | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| COMMITTENTE | FORMATORE | UTENTI |
| (funzionario o segretario sindacale) | (in produzione o in distacco) | (delegati, funzionari, dirigenti) |
| RICHIESTA DI FORMAZIONE | ESECUTORE DELLA RICHIESTA | |

Oppure, quando è il formatore a proporre corsi di formazione, si invertono le posizioni di formatore e committente:

| | | |
|--------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| FORMATORE | COMMITTENTE | UTENTI |
| OFFERTA DI FORMAZIONE | ACCETTAZIONE DELL'OFFERTA | (delegati, funzionari, dirigenti) |

In entrambi i casi il formatore non opera con un'équipe di riferimento alle spalle bensì come singolo assumendosi in toto i rischi, l'ansia, le difficoltà che tale lavoro comporta. Il referente mentale non è quindi uno staff di lavoro bensì la "cultura" dell'organizzazione, le opportunità di scambio e confronto non sono molte ed ha un certo peso il fatto già evidenziato che la formazione, ancora lontana dall'essere concretamente accettata, deve per forza "fare bella figura" per avere il riconoscimento o almeno la non contrapposizione da parte dell'organizzazione.

In tale situazione, nel triangolo di rapporti tra committente, formatore ed utenti, assumono importanza rilevante la maggiore o minore "sensibilità personale del committente", la "credibilità e il prestigio, oltre alla capacità di affrontare lo stress del formatore", il "giudizio degli utenti".

In altre parole, viene attuato l'intervento formativo se i committenti sono curiosi di utilizzare anche questa risorsa, se i formatori sono, per vari motivi (conoscenza personale, precedenti incarichi politici, conoscenza indiretta,...) stimati e hanno una certa dose di tenacia, e se i partecipanti si trovano bene durante il corso e si esprimono favorevolmente una volta che questo si è concluso.

I partecipanti sono soggetti molto importanti in tale contesto: infatti, per un diffuso disinteresse rispetto alla formazione un po' a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione, essi, in quanto utenti che vivono in modo diretto il servizio formativo, costituiscono la principale fonte di gratificazione del formatore da una parte e un rilevante feed-back per il committente in merito attività formative dall'altra.

Diventa facile intuire quanto, per il formatore, sia importante raggiungere come obiettivo la "soddisfazione dei partecipanti". In altre parole, oltre e (forse talvolta) al di là dell'apprendimento risulta determinante per la formazione, in quanto servizio da accettare, la soddisfazione degli utenti. Data la situazione diventa una via pressoché obbligata l'applicazione di determinate attività formative di bassa o media difficoltà per i partecipanti (attività strutturate, cognitive, attive, direttive, leggere o soft). Infatti, rischiare di deludere le aspettative degli utenti, di affaticarli, di finire il corso senza che essi siano soddisfatti, avrebbe conseguenze troppo pesanti.

È anche per questi motivi (oltre al fatto che non sono richieste) che le esperienze destrutturate, autocentrate, emotive, dure o hard sono, nel sindacato, più uniche che rare.

Il rapporto tra formazione ed organizzazione influisce quindi anche sul livello di espressione delle potenzialità formative e sulle attività che si possono attuare.

"Massimo Brusaglioni, che è stato presidente dell'Associazione Italiana Formatori (AIF), sostiene che i rapporti tra formazione e organizzazione si possono articolare in quattro fasi: la fase proponente, la fase rispondente, la fase istituzionale e la fase di specializzazione.

La fase proponente è quella in cui la formazione ha il compito di farsi riconoscere dall'organizzazione nelle sue attività e nel suo possibile contributo. Nella fase rispondente la formazione ha il compito di dimostrare che sa affrontare e contribuire alla risoluzione di problemi

specifici presentati dall'organizzazione. In questo ambito la formazione è indirizzata verso attività "ad hoc". La fase istituzionale è quella in cui l'organizzazione accetta come normale l'attività formativa. In quest'ambito la formazione punta a consolidare la propria professionalità. Infine nella fase di specializzazione c'è un aumento della capacità di differenziarsi della formazione aumentando il livello di specializzazione¹⁴.

Non è difficile intuire che all'interno delle organizzazioni sindacali la formazione è alla fase iniziale ossia, per dirla con Brusciagioni, alla fase "proponente", con tutte le implicazioni che questo comporta.

Il problema oggi è quindi quello di un riconoscimento ed un'accettazione concreta, non solo formale. Inutile dire che questo modo di pensare ed agire farebbe fare passi da gigante nella formazione delle risorse umane.

4- Qualcosa sta cambiando

Eppur si muove! I segnali sono ancora deboli ma sempre più frequenti, più fitti, più capillari.

E i cambiamenti iniziano ad essere visibili sia dal lato della domanda sia dell'offerta formativa.

Le richieste provengono con intensità, volontà, tempi diversi, tuttavia si stanno facendo sentire un po' tutte le categorie di potenziali utenti: i delegati, i funzionari, i dirigenti sindacali.

I nuovi delegati non accettano più di "farsi le ossa" ma chiedono di essere adeguatamente preparati per svolgere la loro attività sindacale. Funzionari e dirigenti sindacali, notoriamente refrattari a percorsi di formazione, si stanno accorgendo che la situazione è così articolata e complessa che le soluzioni ai problemi non possono più essere trovate individualmente e che la competenza e la razionalità non bastano, esse devono essere supportate dalla creatività, dall'intuito e dalla capacità di confrontarsi e lavorare con gli altri.

Altri soggetti, per certi versi meno "consueti" per la formazione sindacale, si stanno inoltre affiancando a questi utenti, per così dire "interni": molti lavoratori e moltissime lavoratrici si trovano in mobilità o in cassa integrazione e forte è per loro il bisogno di riqualificarsi per entrare nuovamente nel circuito di un mondo del lavoro in continuo cambiamento, difficile da affrontare anche per i giovani che hanno terminato il loro percorso scolastico.

Ed ecco quindi fiorire l'offerta formativa riguardo corsi per delegati neo eletti nelle rappresentanze sindacali unitarie (RSU), rispetto alla formazione di giovani dirigenti che da qualche anno non avviene solo "sul campo" come in passato, ma attraverso percorsi formativi ad hoc. Si stanno riproponendo inoltre iniziative seminariali e culturali per "vecchi" dirigenti di orientamento e sensibilizzazione rispetto agli avvenimenti sociali e politici che si susseguono ormai con ritmi sempre più incalzanti. E ancora si stanno realizzando attività "sui" e "con" i

¹⁴ S. Vanni, op. cit., pag.17.

giovani che, anche con il supporto di esperti, aiutino a riflettere, confrontarsi, comprendere, pensare in modo strategico all'universo giovanile, proprio perché non si continui a parlare dei giovani soltanto in termini di fenomeni, quando per qualche fatto di cronaca (il più delle volte nera) "fanno notizia", bensì in termini di politiche e proposte generative.

Importantissimi inoltre i progetti di ri-formazione per lavoratori in mobilità, sia per gli utenti stessi sia per le possibili, nuove connessioni e collaborazioni nell'ambito delle relazioni industriali. Ma i segnali si avvertono anche per quel che riguarda sia la preparazione che le modalità di comportamento nei rapporti tra formatori e tra questi ultimi e i funzionari e dirigenti sindacali. Corsi di formazione per formatori, tirocini per formatori junior, iter formativi progettati in équipe, progetti di formazione gestiti con ruoli ben distinti all'interno, introduzione di persone preparate in merito alla formazione provenienti da ambiti esterni al sindacato, riunioni di discussione e confronto tra responsabili politici e responsabili della formazione, e così via. C'è un certo movimento, una certa energia nell'aria e si verificano situazioni che solo quattro o cinque anni fa sarebbero sembrate quasi improponibili.

Coraggio dunque! Anche se la strada da percorrere non è certo larga e in discesa, e i punti critici precedentemente evidenziati sono, per ora, più numerosi delle opportunità. È un percorso difficile e impegnativo; ma proprio per questo stimolante.

La soggettività fra crisi, festa e senso¹⁵

1- Il caso di Cecilia

Una donna di 45 anni, per superare un evento traumatico, inizia un lavoro psicologico su di sé. Io la incontro in un T-Group.

Man mano che il percorso avanza, emergono alla sua consapevolezza numerosi eventi, traumi, pulsioni, sentimenti che erano stati repressi e rimossi. Emerge una personalità non integrata, NON INCLUSIVA, ma costruita sulla repressione di parti di sé; emerge un Io molto lontano dall'Io Ideale, che minaccia la disintegrazione della personalità del soggetto, soffocata dai sensi di colpa.

Questa parte emergente, fa vivere alla donna un'alternanza di sentimenti fra la paura della scoperta e la frenesia del mondo di possibilità che si aprono all'orizzonte. Il soggetto oscilla fra orrore e senso di colpa da una parte, FESTA e SORRISO dall'altra.

1.2- All'inizio prevale il timore del crollo dell'immagine di sé e della disintegrazione, che si esprime sotto forma di difese tenacissime, fino al delirio. Ma gradualmente la donna si lascia andare all'apparizione del proprio reale mondo interno, riconosce e controlla le proprie parti cattive, recupera parti di sé prima non incluse, sente il desiderio di lasciarsi andare, trasgredire, ironizzare su se stessa. Col procedere del lavoro psicologico, l'azione demolitoria del passato e della propria immagine, costruita nel corso di una vita, è sempre più devastante. Le difese deliranti non spariscono del tutto, ma appaiono sempre più chiaramente per ciò che sono; un posto sempre più ampio lo assume il senso della festa, dell'EPIFANIA di un orizzonte nuovo.

1.3- Il lavoro psicologico iniziato per superare una crisi, ha gettato il soggetto in una crisi inizialmente più profonda. La confusione fra VALORI, RAZIONALITÀ ed AFFETTI mette la donna di fronte a continue scelte fra la SFIDA, il RISCHIO e l'AZZARDO.

1.4- La riconquista di una nuova personalità chiama il soggetto a traghettarsi dall'EGITTO all'EGEO, dall'IMPERO all'ARCIPELAGO,

¹⁵ Relazione al XXIII Congresso SIPS, Milano, 13-16 maggio 1993

dalla vecchia struttura interna ad una nuova più articolata e flessibile, anche se per ora la sua vita sembra un cumulo di DETRITI SUL DELTA. Questo traghettaggio richiede una NUOVA NEGOZIALITÀ fra le parti interne e col mondo esterno, il cui vissuto è confuso, contraddittorio e caotico come il FUMO, se si paragona al CRISTALLO che prima rappresentava l'immagine di sé.

1.5- La vecchia PREPOTENZA della sicurezza è ora sostituita dall'IMPOTENZA dell'incertezza, ed il potere della donna prima oscillante fra POSSESSO e POSSESSIONE stenta ad esprimersi appieno come POTENZIALE e POSSIBILE.

1.6- Ciò di cui la donna sente ora il bisogno è un nuovo sistema di CONNESSIONI interne ed esterne, circuiti di LUCE che prendano il posto della vecchia e solida officina di VULCANO: prima la sua vita si basava sulla trasformazione delle cose, ora si appresta a centrarsi su una nuova elaborazione di informazioni.

1.7- Parafrasando I. Kant: "LA PSICOLOGIA E IL SENSO DEL VIVERE IN UN LUOGO IN UN MOMENTO". E il lavoro psicologico della donna si concentra ora sulla ricerca di SENSO, che possa farle ritrovare una nuova INTEGRAZIONE.

1.8- Il termine "senso" indica la FISICITÀ, il corpo e la natura, cui rimandano i cinque sensi. E la psicologia è da sempre caratterizzata dall'attenzione agli aspetti fisici del vivere nel tempo.

1.9- Ma "senso" sta anche per SENSAZIONE, sensibilità e sentimento: ciò che viene elencato come sesto fra i sensi. E ancora psicologia si nutre della trama dei sentimenti e delle sensazioni che si vivono qui ed ora, nelle relazioni fra le parti del sé e interpersonali: e la psicologia è la disciplina dello scavo alla ricerca delle radici dell'EROS.

1.10- "Senso" indica poi anche la DIREZIONE. Senso inverso, senso vietato e senso di marcia sono termini viabilistici che attengono al viaggiare, al dirigersi e dunque anche al FUTURO ed al progetto. La psicologia è il progetto di vita che viene prodotto in un tempo ed in luogo, come il movimento, la direzione, il viaggio che il soggetto progetta per il suo futuro.

1.11- Ma "senso" indica anche il buon senso, la SENSATEZZA, cioè la razionalità, è dunque l'intersoggettività del CONSENSO, frutto della dialettica col DISSENSO.

1.12- Infine "senso" sta per significato, cioè segno, SIMBOLO e VALORE dato. La psicologia è un processo di scoperta e attribuzione di segni e valori relativi al vivere. La donna lo sente, che questa è la

ricerca che l'aspetta e sente che la psicologia può davvero aiutarla.

2- Fuor di metafora: sintesi psicopolitica di fine millennio

2.1- La società italiana non ha mai raggiunto una vera integrazione. Il senso di appartenenza è minato da sempre dal familismo, dal localismo e dal settarismo. Il vero collante di questa situazione strutturalmente disarticolata è dalla fondazione dello Stato Unitario l'esistenza di una maggioranza che ha escluso la minoranza marginale e la minoranza antagonista.

2.2- L'immagine di sé del regime italiano postbellico è stata costruita su un'idea di democrazia, di lealtà e di valori civili, mai effettivamente realizzati. La democrazia fittizia del regime partitocratico è servita a mascherare la continuazione del totalitarismo pre-bellico.

2.3- Il disvelamento dell'inganno, prodotto dal crollo del duopolio prima internazionale (caduta del Muro di Berlino) e poi nazionale (Tangentopoli) produce nelle minoranze escluse un senso di festa, cioè di apparizione dell'Aurora di un Nuovo Mondo.

2.4- A. O. Hirschman¹⁶ indica in tre categorie le classiche difese dal cambiamento politico. La prima riguarda la denuncia della "perversità degli effetti" che il cambiamento ipotizzato può avere. Le dichiarazioni continue registrare nell'ultimo biennio, di "golpe bianco", complotto o collasso del sistema, sono evidentemente riconducibili a questa retorica difensiva. La seconda difesa si richiama alla "futilità dei tentativi": siamo tutti colpevoli, tutto tornerà come prima, il "nuovo" sarà uguale o peggiore del vecchio. Il terzo tipo di difese raggruppa le retoriche della "messa a repentaglio" delle conquiste precedenti, del benessere e dei livelli di democrazia raggiunti. Anche qui abbiamo letto in continuazione gli allarmi sui pericoli di inflazione (in realtà diminuita), di disoccupazione (reale ma legata alla congiuntura planetaria), di imbarbarimento della politica (assai più barbarica prima della crisi).

2.5- I valori, la razionalità e gli affetti rappresentano un nodo confuso ed apparentemente inestricabile, anche di fronte alle nuove sfide che si presentano alla scienza e alla politica. Si moltiplicano i Comitati Etici e si rimettono in dibattito tutti i concetti prima considerati ovvii.

2.6- La sfida, il rischio e l'azzardo si esprimono in forme molteplici: dalla rivalutazione dell'imprenditorialità alla diffusione del gioco, dalla ricerca di avventure "no limits" all'aumento di giochi pericolosi (come le sfide automobilistiche del sabato sera, i sassi gettati sulle auto dal cavalcavia, le versioni stradali o ferroviarie della roulette russa).

¹⁶ A. O. Hirschmann "RETORICHE DELL'INTRANSIGENZA", Il Mulino, Bologna, 1991

2.7- Gli stati si frantumano, i localismi e gli independentismi dilagano, le organizzazioni diventano decentrate e reticolari. Anche se sul delta, nel passaggio dal continente all'arcipelago, si ammassano detriti, scorie, rifiuti e ostacoli. In parallelo anche i mondi interni si dislocano e si pluralizzano, perdono la loro precedente organizzazione gerarchica, creando ansia ma anche liberando risorse potenziali.

2.8- Sembra ormai avviato un processo per un nuovo modo di intendere la cittadinanza, l'appartenenza statale, le relazioni interpersonali formalizzate. I confini fra gli Stati, fra questi e le Regioni, fra i ruoli e fra le diverse parti interne dei soggetti richiedono una ridefinizione su basi negoziali, visto che non esistono più fonti di autorità condivisa. L'aggregazione e la separazione si apprestano a diventare processi transitori e negoziali, anche a livello statale. Se i Partiti si aggregano e separano in base alle situazioni, come le coppie, i gruppi amicali e le organizzazioni, cosa impedirà di concepire, nel XXI secolo, allo stesso modo anche i rapporti di cittadinanza e di appartenenza statale?

2.9- Nella crisi della transizione, le configurazioni organizzate, dal livello statale al livello intrapsichico, diventano "fumotope" dove prima erano "cristallotope". Il che richiede nuove conoscenze, nuove abilità e nuove skills per tutti i soggetti, chiamati a vivere in sistemi apparentemente caotici e sicuramente immateriali.

2.10- Le nuove capacità diventano una prospettiva di potere inteso come potenziale e possibile, cioè come ricerca e sfida, anche a costo di mescolarsi a pesanti vissuti di impotenza. Un'impotenza che a livello politico si esprime come nostalgia del padre autoritario e del leader carismatico. Ma questo attraversamento della crisi sociale e politica consente l'abbandono della prepotenza delle ideologie, del potere percepito solo come alternativa: possesso-dominio o possessione-sottomissione.

2.11- Il Terzo Millennio si profila come l'Età della Luce, in contrasto con l'Evo di Vulcano che l'ha preceduto. Vulcano è il dio della trasformazione della materia, della fucina, delle armi e può essere preso a simbolo della modernità industriale. La Luce è il segno della post-modernità, fondata sull'immateriale, sui chip di silicio e sui circuiti connessionistici. Vulcano è il simbolo dell'oggettività tangibile, la Luce rappresenta la soggettività intangibile. La Psicologia del Lavoro declina, mentre crescono la Psicologia Politica, la Psicologia dell'Arte e del Tempo Libero, la Psicologia della Formazione. Il controllo delle idee e delle informazioni (cioè delle "illuminazioni") sarà il terreno dello scontro nel XXI secolo, e già ora se ne intravedono i segnali.

2.12- Kant ha affermato che la "cultura è il senso del vivere in un luogo e in un momento", ma mi sembra legittimo applicare il concetto alla psicologia, intesa nel duplice significato di psiche e di disciplina. Il

lavoro psicologico (cioè della psicologia e della psiche) è nient'altro che una ricerca del senso del vivere, non in astratto (che è compito della filosofia), bensì qui ed ora, io e noi insieme. Una ricerca che sola può lenire la frantumazione e la disintegrazione (ricerco un senso, dunque sono io) e fornire un'ipotesi se non di Qualità, almeno di dignità della vita. M. Jahoda ha indicato nella ricerca la salute delle organizzazioni, ma possiamo dire che nella ricerca di senso è la salute degli individui e degli Stati.

2.13 - Il termine "senso" è polisemico, anch'esso frantumato. La fisicità è al centro della fine Millennio, attraverso l'attenzione alla salute e alla fitness, ma anche alla natura e alla difesa ecologica del pianeta. I sentimenti e le sensibilità sono al centro con le telenovelas. Le sensazioni forti sono alla base della ricerca di droghe, alcool, avventure, films d'azione e dell'orrore. La direzione ed il progetto sono il senso del futuro e l'Occidente è alla ricerca di una nuova aurora, decine di leaders si propongono come guide, mentre la psicologia si propone come una risorsa da usare nel viaggio. La sensatezza, intesa come razionalità consensuale ed intersoggettiva, è il tipo di senso che la Psicologia, intesa come luogo (psiche) e pratica (disciplina), può contribuire a ricercare. E infine il senso-significato, inteso come simbolo e valore è una ricerca che la psicologia può fare collocandosi al centro dello spazio (fra Io e Noi) e del tempo (tra passato, presente e futuro).

2.14- La Psicologia Politica dovrà operare proprio dilatandosi sull'asse spaziale, ripescando la vecchia proposta lewiniana di una Psicologia Topologica, per dare un contributo alla questione territoriale dentro e fra le isole dell'Arcipelago post-moderno. Ma anche ricercando risposte sull'asse temporale, integrando le sue tradizioni legate al setting del passato (psicoanalisi) e del presente (gestalt), con nuove ipotesi centrate sul futuro come setting.

2.15- La Psicologia Politica dunque sarà al centro del XXI secolo, età della Luce e dell'Immateriale, se saprà diventare:

- la psicologia della Natura e non degli artefatti, portando se stessa nei luoghi degli uomini e non gli uomini nei posti della psicologia;
- la psicologia della Città (e della Cittadinanza) non del Laboratorio;
- la psicologia del futuro e non solo del passato e del presente;
- la psicologia del dissenso e non solo del consenso;
- la psicologia dell'etica e dell'estetica oltre che della pragmatica.

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.

Fabrizio Alboni

Evaluation di un progetto giovani¹⁷

1- Premessa

In queste pagine viene presentato il piano di evaluation di un progetto di prevenzione primaria, rivolto a fasce giovanili della popolazione di un grande comune, realizzato dall'ARIPS nel 1988¹⁸. Se sono ancora molto rare, nel nostro paese, le applicazioni di procedure formalizzate di valutazione ad interventi che producono beni "immateriali", sono pressoché assenti esperienze di evaluation estese a progetti complessi

¹⁷ Si fa riferimento al Progetto Giovani della città di Verona, compiutamente descritto in L. Borello, G. Contessa, R. Tedesco "I CUCCIOLI E LA FORESTA", Clup, Milano, 1989

¹⁸ L'equipe ARIPS responsabile del progetto era così composta:

- dr. Guido Contessa, coordinatore generale;
- prof. Roberto Tedesco, coordinatore locale;
- prof. Luciano Borello, comunità ecclesiale;
- dr. Lucia Pelamatti, settore educazione;
- dr. Dino Cristanini, settore scuola;
- dr. Aldo Terracciano, settore associazioni;
- dr. Ignazio Drudi e dr. Fabrizio Alboni, evaluation;
- dr. Maria Vittoria Sardella, settore disagio e ricerche;
- dr. Margherita Sberna, settore produttivo e pubbliche relazioni.

L'esperienza presentata è il frutto del lavoro congiunto di chi scrive con i colleghi Drudi e Sardella. Le decisioni "politiche" riguardo le variabili da monitorare e i risultati attesi sono state prese in équipe.

che prevedono al loro interno numerose iniziative, l'esistenza di diversi sottoprogetti, il coinvolgimento a diverso titolo di un grande numero di persone. È evidente che in quest'ultimo caso la dimensione del problema cresce in ragione geometrica: ad esempio ogni sottoprogetto ha sue finalità specifiche il cui raggiungimento va valutato, ma nello stesso tempo esso si inserisce nel contesto più generale dell'intervento e quindi contribuisce al raggiungimento delle finalità generali e anche questo contributo va valutato e misurato. A questo proposito l'intervento pensato per il comune di Verona costituisce un caso emblematico, basti pensare che erano previsti ben 40 sottoprogetti (con un grado di complessità interna non trascurabile) che dovevano coinvolgere tutte le Associazioni presenti sul territorio e la quasi totalità della popolazione giovanile.

La peculiarità di questo sistema di evaluation consiste, dunque, nel fatto che è stato progettato ed applicato ad un intervento che per la sua articolazione e complessità costituisce un banco di prova altamente significativo per le procedure di valutazione che sono state inventate ex-novo e sperimentate in quell'occasione. Tale esperienza, assolutamente nuova nel nostro paese, può costituire un prezioso patrimonio di conoscenza per consentire l'esportazione, con i dovuti accorgimenti, ad altri interventi con le stesse caratteristiche, secondo i dettami dell'evaluation¹⁹.

Vale la pena, in sede preliminare, di richiamare brevemente la filosofia che guida le iniziative di evaluation messe in atto dall'équipe dell'ARIPS in questi anni.

Con il termine evaluation si intende specificatamente una ricerca valutativa, ovvero una metodologia di intervento orientata principalmente alla rilevazione dei fattori di cambiamento in una realtà sede di intervento di progetti specifici. Questa metodologia è un particolare tipo di ricerca-intervento (action-research), che non si ferma quindi alla semplice osservazione del campo di studio, ma tende al cambiamento dello stesso nel momento in cui lo si studia. La ricerca valutativa ha alcune affinità con la ricerca di tipo tradizionale, tuttavia si differenzia da questa principalmente per le sue finalità:

- "misurare" la distanza tra il prima e il dopo un progetto di intervento, quindi quantificare le modificazioni che sono intervenute;
- "misurare" il grado di raggiungimento degli obiettivi di un progetto, particolarmente in itinere;
- capire come sta funzionando il progetto in tutte le sue componenti (congruenza tra metodo e obiettivi, risorse impiegate, grado di soddisfazione), al fine di introdurre eventuali modifiche nell'intervento in atto per un suo aggiustamento;

¹⁹ Per la definizione di evaluation e le sue caratteristiche cfr. M.V. Sardella "TEORIA E TECNICHE DELL'EVALUATION, Clup, Milano, 1989, pag.25 e G. Contessa "LE PAROLE CHIAVE DELL'EVALUATION", in GO&C Gruppi Organizzazioni Comunità, n.1, gennaio-giugno 1993.

- rendere l'organizzazione cosciente dei suoi problemi (capacità, risorse, potenzialità), in modo da individuare gli ingranaggi del sistema da mettere a punto o da sviluppare. La metodologia dell'evaluation prevede, da un lato, il coinvolgimento di ognuna delle componenti del progetto o dell'organizzazione e, dall'altra, una restituzione mirata delle informazioni raccolte, sia all'interno dell'organizzazione stessa sia all'esterno.

Operativamente l'evaluation è una fase del processo di programmazione dell'intero intervento che deve integrarsi con tutte le altre fasi. I passaggi consistono, schematicamente, in:

- individuazione degli obiettivi del progetto
- esplicitazione della struttura organizzativa
- definizione delle variabili da osservare nelle diverse componenti dell'organizzazione e che consentono di misurare l'efficacia e l'efficienza di realizzazione del progetto
- raccolta ed elaborazione dei dati
- interpretazione e restituzione dei risultati.

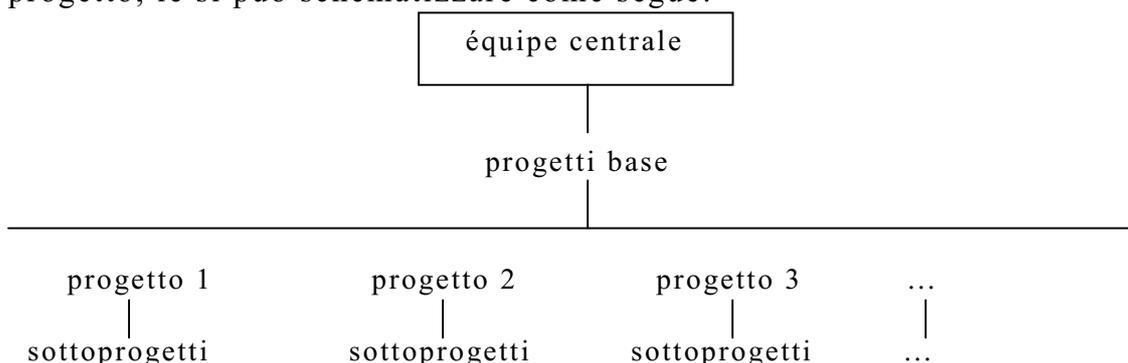
Chiariti, in modo schematico, i principi guida della procedura di evaluation, descriverò in questo articolo la metodologia adottata e i problemi incontrati nel caso del Progetto Giovani di Verona come caso emblematico, senza fare riferimento a nessun dato numerico perché particolare della situazione in cui questa metodologia è stata applicata e quindi di scarso interesse generale.

Al contrario, ho volutamente mantenuto il riferimento alle difficoltà e alle carenze riscontrate nel reperimento delle informazioni necessarie, perché ritengo che qualsiasi indicazione che aiuti ad affrontare la fase di raccolta dei dati, sia preziosa in qualsiasi realtà, anche se sono ben conscio del fatto che ogni città, ogni organizzazione, ogni ufficio presenta modalità di raccolta e accesso ai dati estremamente differenziate.

2- L'evaluation del progetto

Non è questa la sede per riprendere nel dettaglio le linee guida che hanno ispirato la definizione, la stesura e l'avvio del Progetto Giovani (P.G.) del comune di Verona.

In questa pagina, mi limiterò a riprendere, in maniera estremamente schematica, la struttura organizzativa, le finalità, gli obiettivi e i risultati attesi; per esplicitare il fondamento su cui la valutazione deve fare perno. Per quanto riguarda la struttura e l'organizzazione del progetto, le si può schematizzare come segue:



L'Équipe Centrale svolgeva funzioni di coordinamento del progetto, ed in particolare:

- coordinamento centrale
- coordinamento locale
- segreteria organizzativa
- consulenza progetti
- evaluation
- pubbliche relazioni e media.

All'Équipe Centrale facevano riferimento tutti i sottoprogetti attivati all'interno di ognuno dei progetti di base. In particolare ogni sottoprogetto doveva prevedere una specifica fase di evaluation, mentre l'Équipe Centrale aveva il compito di indicare un suo componente con il compito di consulente del progetto.

2.1- Finalità ed obiettivi del progetto

Le finalità del progetto, per cui è stato costruito il sistema di valutazione, si possono riassumere in tre punti fondamentali:

- incremento e facilitazione dei percorsi dell'"agio" all'interno della rete di relazioni sociali cittadine e contemporaneo intervento sulle aree di disagio
- creazione ed ispessimento della rete di relazioni sul territorio, intese come nucleo ed essenza del sistema di prevenzione
- affermazione ed esaltazione del tessuto cittadino come sistema educativo solidale e complesso, rivolto ai giovani.

Queste finalità, da cui trae origine e ispirazione tutto il progetto, si concretizzano in un sistema estremamente ricco e articolato di obiettivi, che si sviluppa di pari passo con l'articolazione del progetto generale in progetti base e sottoprogetti. Sinteticamente gli obiettivi possono essere suddivisi in due categorie principali:

obiettivi generali

- aumento delle occasioni e dei luoghi di aggregazione giovanile
- incremento del ruolo attivo dei giovani, all'interno delle aggregazioni esistenti o nella creazione di nuovi gruppi
- concretizzazione del ruolo educativo della città, della sua capacità di ascolto e di attenzione verso le problematiche giovanili
- identificazione, riconoscimento e riduzione del disagio giovanile, creazione di percorsi privilegiati e di occasioni di transizione dal disagio all'agio

obiettivi specifici

Ulteriori specificazioni di quanto abbiamo fin qui esposto, sono legate ai singoli sottoprogetti in cui si articola il P.G. e che, in sede di previsione, sono stati indicati in circa 40. Non è il caso di riportare qui l'elenco degli obiettivi specifici di tutti i progetti, voglio solo sottolineare che

all'interno di ogni sottoprogetto erano previste metodologie di evaluation specifiche e che la definizione e l'effettuazione di queste procedure da parte del titolare era "conditio sine qua non" per l'approvazione dei singoli progetti da parte dell'Équipe Centrale del P.G.

3- I "fronti" della valutazione

3.1- La città

È innanzitutto la città intesa come insieme di relazioni, come "comunità spazialmente e temporalmente definita", il campo in cui vanno osservati gli effetti dispiegati dal P.G. È l'insieme aggrovigliato di percorsi di agio, disagio e transizione che costituisce lo "sfondo" sul quale si innesta il progetto e, al tempo stesso, costituisce l'obiettivo a lungo termine dei cambiamenti che si vogliono ottenere. Si tratta qui di identificare le variabili e gli indicatori delle situazioni di agio, disagio e transizione e di monitorarli prima e dopo che gli interventi previsti nel P.G. hanno esplicato i loro effetti.

3.2 - L'interfaccia città/progetto

È il luogo in cui è possibile valutare l'impatto più immediato dell'iniziativa, il coinvolgimento dei protagonisti cittadini, la capacità del P.G. di incidere e interagire con l'interlocutore principale del progetto. È importante tenere sotto osservazione tutte le variabili che identificano la "risonanza" del progetto a livello cittadino e le reazioni che esso suscita. Occorre valutare il numero di persone coinvolte, direttamente e indirettamente, le iniziative attuate, le associazioni stimolate e che collaborano, nonché i risultati del sondaggio d'opinione con i testimoni privilegiati che è stato previsto ed attuato a cadenza mensile.

3.3- Il meccanismo di funzionamento interno del progetto

Comprende l'osservazione continua della congruità fra metodi e obiettivi, il monitoraggio dell'andamento delle iniziative promosse nello spazio e nel tempo, la costante osservazione delle capacità di coordinamento dei diversi fronti del progetto, etc. È questa l'area che si occupa di valutare il funzionamento interno del progetto, nonché il giudizio che sul suo svolgimento danno, di volta in volta, i componenti dell'équipe centrale.

3.4- I sotto-progetti

È qui l'articolazione più spinta della metodologia di evaluation, ciascun sottoprogetto prevede, al suo interno, una specifica metodologia di valutazione, e della sua effettuazione è responsabile un membro dell'Équipe Centrale del P.G. Qui il problema fondamentale è studiare una metodologia di sintesi che fornisca l'indicatore dell'andamento complessivo dei sottoprogetti.

3.5- I giovani, l'aggregazione e l'attivazione

Occorre osservare le modificazioni introdotte specificatamente all'interno del mondo giovanile in termini di incremento delle occasioni di aggregazione, nei livelli di attivismo dei giovani nei gruppi formali e informali già esistenti o nella creazione di nuovi. Infine è da prevedere un sondaggio periodico su un campione di giovani, sulle conoscenze, le opinioni e le previsioni circa gli effetti del P.G. Tale sondaggio deve essere impostato e gestito da un gruppo di giovani volontari in grado di formare un gruppo di "ricerca" con la consulenza dell'Équipe Centrale.

4- La metodologia dell'evaluation

Schematicamente la metodologia adottata può essere così riassunta:

1. Definizione delle aree di valutazione
2. Identificazione delle variabili significative per ciascuna area
3. Definizione degli indicatori che misurano ciascuna variabile
4. Censimento sulla disponibilità e reperibilità degli indicatori
5. Rilevazione degli indicatori, che significa:
 - a. raccolta (per quelli disponibili)
 - b. definizione di aree di ricerca (quando non disponibili)
6. Ricostruzione del cammino all'indietro per ricostruire l'evaluation complessiva: da una pluralità di indicatori alla variabile che misurano, da più variabili alla valutazione di un'area, dalla sintesi delle aree alla verifica dell'intero progetto.

Nei paragrafi che seguono sono riportate per ciascuna area le variabili individuate e gli indicatori che è stato possibile definire. Lo scopo di questi indicatori è stimolare lo spirito critico di osservazione e di meditazione della comunità, che rimane l'interlocutore principale del progetto. Gli indicatori proposti per l'area relativa allo "sfondo" hanno tempi di reazione legati al lungo periodo. Quindi, mentre nelle rimanenti aree le informazioni riportate consentono di valutare l'andamento del progetto già nel breve periodo, nel contesto generale il focus va posto inizialmente sulla definizione e sulla plausibilità degli indicatori individuati, nonché sul lavoro di analisi svolto per definire le variabili da tenere sotto osservazione, mentre solo sul lungo termine i risultati potranno consentire valutazioni sull'andamento del progetto.

5- Lo sfondo

5.1- Il "pannello di controllo"

La definizione di uno scenario di sfondo di una realtà complessa come quella rappresentata dal territorio di un comune richiede evidentemente alcune assunzioni che, per quanto articolate, rappresentano in ogni caso una semplificazione del quadro generale. Il primo passo che abbiamo deciso di compiere è stato quello di individuare alcune aree, ritenute di particolare interesse in relazione agli obiettivi del Progetto Giovani,

definendo per ciascuna di esse quale ruolo giocassero nei percorsi dell'agio, della transizione e del disagio. Così, ad esempio, se la partecipazione rappresenta un percorso dell'agio, la non partecipazione, o meglio l'assenteismo nei confronti della vita sociale, rappresenta un percorso del disagio, mentre la partecipazione saltuaria può prefigurare una zona di rischio o una chance dalla quale si può passare ad una delle due situazioni precedenti.

In questo modo abbiamo quindi inteso costruire un "pannello di controllo" della situazione veronese riguardo alle aree toccate dalle finalità del Progetto Giovani.

| AGIO | TRANSIZIONE | DISAGIO |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
| partecipazione | saltuarietà | assenteismo |
| aggregazione | solitudine | disgregazione |
| attivazione | spettatore | passività |
| avviamento al lavoro | in attesa di lavoro | licenziamento |
| studenti "convinti" | "parcheggiati" | drop-out |
| solidarietà | indifferenza | intolleranza |
| integrazione | coabitazione | emarginazione |
| ente locale presente | ente locale burocrate | ente locale assente |
| appartenenza socio-politica | astensionismo | criminalità |
| prevenzione | cura | repressione |

Il secondo passo del processo ha l'obiettivo di individuare, per ognuna di queste caselle, uno o più indicatori che funzionino da spie degli effetti del Progetto Giovani nel lungo periodo; è infatti chiaro che su queste variabili gli effetti del P.G. hanno una ricaduta indiretta e possono essere rilevabili solamente a distanza di tempo. La definizione di questi indicatori ha comportato un lungo lavoro di "scavo" sul significato delle variabili e sulla loro possibile quantificazione e misurabilità. Un primo risultato è stata la constatazione che in alcuni casi non era concettualmente possibile definire un indicatore per una variabile se non come complementare alla variabile opposta, ad esempio per l'assenteismo l'unico indicatore individuabile è il complemento degli indicatori della partecipazione. Un secondo ordine di problemi è maggiormente legato alla costruzione concreta degli indicatori: da un lato, alcune aree erano sovrabbondanti di informazioni e quindi richiedevano una selezione; altre aree, al contrario, erano completamente prive di dati disponibili e quindi ponevano problemi di copertura. Per quanto riguarda la difficoltà di reperimento dei dati relativi ad alcune variabili va sottolineata la disorganicità che abbiamo osservato nella rilevazione e nella gestione delle informazioni. In particolare per alcuni argomenti si registra una notevole frammentarietà delle informazioni, esistono cioè dati

riguardanti la medesima area, ma sono rilevati da enti diversi con metodi e in periodi diversi. Questa mancanza di raccordo ci sembra indicativa di una visione non sistemica del problema, che pare essere visto ed analizzato per micro-aree e non nella sua globalità.

Non sempre è quindi stato possibile trovare dati relativi allo stesso periodo temporale ed, inoltre, in alcuni casi i dati erano disaggregati a livello di circoscrizione, a volte per comune e, addirittura, a volte solo a livello provinciale. Al contrario, per altre variabili non è stato possibile reperire alcuna informazione. È proprio relativamente a queste aree che è stata prevista una funzione attiva per il P.G., avviando ricerche ad hoc mirate ad una più approfondita conoscenza di certe problematiche, come del resto previsto in numerosi sotto-progetti. È evidente che i valori rilevati in fase iniziale hanno scarso significato, in quanto vanno intesi come rappresentativi della situazione di partenza prima dell'avvio del P.G., acquisiscono tutto il loro significato quando possono essere ricalcolati in una fase successiva, e cioè quando permettono di cogliere gli effetti dell'iniziativa nelle aree individuate. D'altra parte, gli indicatori individuati sono solo il frutto provvisorio di un lavoro per il quale sono da prevedere continui affinamenti. Mediante la discussione critica della proposta si migliora lo strumento ma, soprattutto, si rende partecipe la città dei percorsi analizzati e di quali siano i problemi connessi alla misurazione di questi aspetti. Il filo conduttore che fa da canovaccio alla evaluation delle variabili di "sfondo", costituisce un risultato non trascurabile per la sua organicità.

5.2- Gli indicatori

Vanno premesse alcune avvertenze al testo che segue; in esso sono riportati, per ciascuna area, gli indicatori individuati e un breve chiarimento sul loro significato.

- Partecipazione

Per cogliere l'entità di questo fenomeno, abbiamo deciso di censire il numero di iniziative (corsi, laboratori, manifestazioni, etc.) presenti nel comune, ed in particolare il numero di partecipanti ad ognuna di queste; gli indicatori (misuratori della partecipazione) sono stati i seguenti:

n. attività censite
n. partecipanti alle attività

n. partecipanti attività
n. attività

n. partecipanti attività
popolazione residente *100

Tutti questi indicatori possono essere calcolati rispetto ad ogni tipo di attività svolta.

Dal punto di vista operativo è stato possibile ottenere informazioni

complete solo riguardo alle attività organizzate e svolte dalle circoscrizioni, per le quali l'assessorato al decentramento rileva per tipologia il numero di attività e di partecipanti.

- Aggregazione

Abbiamo ritenuto che questa potesse essere misurata da un lato tramite il numero di associazioni, intese nel senso più ampio del termine e cioè associazioni formali e gruppi spontanei, e dal numero di aderenti a tali associazioni. Anche in questo caso è opportuno classificare le associazioni e i gruppi a secondo delle finalità che si propongono.

Al momento della ricerca si sono resi disponibili solo i dati relativi alle associazioni formali censite e contattate dal P.G. e per le quali, tra l'altro, non sono disponibili informazioni sul numero di aderenti. Per quanto riguarda invece i gruppi spontanei è stato avviato un sottoprogetto del P.G. finalizzato proprio ad un censimento di questo tipo di realtà.

Gli indicatori potranno quindi essere:

n. associazioni per finalità
n. aderenti alle associazioni

$$\frac{\text{n. aderenti}}{\text{n. associazioni}}$$

- Disgregazione

Abbiamo ritenuto che trovare un indicatore per questa variabile non volesse solamente dire osservare la non aggregazione, abbiamo cioè puntato ad individuare una "proxy" di quei fenomeni di disgregazione del tessuto sociale come la delinquenza e la tossicodipendenza.

Dal punto di vista della raccolta dei dati, per questa casella, non si sono incontrati particolari problemi, al contrario la quantità di informazioni messe a disposizione dal SUMSAT dell'USSL 25 e da alcune ricerche, in particolare sul problema della tossicodipendenza, hanno posto il problema della selezione delle informazioni.

Abbiamo utilizzato come indicatori:

n. stimato di tossicodipendenti
n. di persone denunciate per tipo di reato
n. di minorenni denunciati per tipo di reato

$$\frac{\text{n. tossicodipendenti stimati}}{\text{popolazione 15-35 anni}} * 100$$

$$\frac{\text{n. persone denunciate}}{\text{popolazione}} * 100$$

$$\frac{\text{n. minorenni denunciati}}{\text{popolazione 14-18 anni}} * 100$$

- *Attivazione*

Nei percorsi dell'agio abbiamo già visto la partecipazione e l'aggregazione come variabili relative allo stare insieme e fare; con l'attivazione si vuole cogliere la "dinamica" delle due variabili precedenti; ovvero si vuole individuare la capacità di avviare nuove iniziative da parte delle associazioni. L'indicatore potrà quindi essere:

$$\frac{\text{n. iniziative}}{\text{n. associazioni}}$$

$$\frac{\text{gruppi all'anno } x + 1}{\text{gruppi all'anno } x}$$

cioè la media delle iniziative organizzate dalle associazioni; saremo quindi in grado di vedere quanto i gruppi e le associazioni abbiano incrementato la loro capacità propositiva. Il tutto con un'attenzione particolare alle "nuove associazioni" e alla formazione di nuovi gruppi formali e non, commisurate attraverso un tasso di sviluppo dell'aggregazione.

- *Avviamento al lavoro / In attesa di lavoro / Licenziati*

Per quanto concerne l'area relativa al lavoro ci sembra interessante osservare le tre variabili contemporaneamente, ovvero la quota di quelli che vengono avviati al lavoro, quelli che attendono un'occupazione e di coloro che sono appena stati espulsi dal lavoro. I dati ISTAT sulle forze lavoro permetterebbero una valutazione quantitativa di questi tre aspetti, ma purtroppo non scendono al di sotto della disaggregazione a livello provinciale. È necessario fare ricorso ai dati a livello comunale forniti dall'Ufficio Provinciale del Lavoro e della Massima Occupazione.

Per quanto riguarda gli occupati abbiamo utilizzato:

$$\frac{\text{n. avviamenti al lavoro}}{\text{popolazione età lavorativa}} * 100$$

Per quanto riguarda la disoccupazione:

$$\frac{\text{n. licenziamenti}}{\text{popolazione età lavorativa}} * 100$$

$$\frac{\text{n. iscritti liste collocamento}}{\text{popolazione età lavorativa}} * 100$$

Interessante ci appare una visione della dinamica nel mondo del lavoro:

$$\frac{\text{n. avviamenti} - \text{n. licenziamenti}}{\text{popolazione età lavorativa}} * 100$$

- *Solidarietà*

Definire un indicatore della solidarietà può sembrare un'impresa ardua, ed effettivamente non ci siamo posti nell'ottica di costruire un indice complesso in grado di cogliere tutti i risvolti di un'area così problematica. Abbiamo quindi preferito rivolgere la nostra attenzione al numero di quanti operano nell'ambito socio-assistenziale osservando:

$$\frac{\text{n. associazioni socio-assistenziali}}{\text{n. aderenti associazioni socio-assistenziali}}$$

Nel caso del P.G. ci siamo soffermati sull'aspetto della solidarietà che riguardava la presa in carico di soggetti portatori di handicap, per la facilità di reperire dati in questo settore. Abbiamo quindi utilizzato un indicatore del tipo:

$$\frac{\text{n. handicappati assistiti}}{\text{n. totale handicappati}} * 100$$

- *Indifferenza / Intolleranza*

Queste sono variabili per cui non è possibile individuare dati o informazioni di alcun tipo già esistenti. È necessario quindi avviare una ricerca ad hoc, ad esempio, raccogliendo informazioni dai giornali e da altri organi di informazione riguardo ad episodi di indifferenza e intolleranza, ed anche di solidarietà, verificatisi nel comune.

- *Integrazione*

A proposito di questa variabile abbiamo voluto individuare quei tentativi di inserimento in alcuni aspetti della vita sociale, quali la scuola e il lavoro, di elementi generalmente tenuti ai margini di questi aspetti.

$$\frac{\text{n. inserimenti lavorativi tossicodipendenti}}{\text{n. tossicodipendenti dimessi comunità recupero}} * 100$$

$$\frac{\text{n. inserimenti lavorativi handicappati}}{\text{n. handicappati in età lavorativa}} * 100$$

$$\frac{\text{n. inserimenti scolastici handicappati}}{\text{n. handicappati in età scolare}} * 100$$

$$\frac{\text{n. handicappati inseriti in scuola}}{\text{n. insegnanti di sostegno + operatori USSL}}$$

- *Ente Locale presente*

Trovare indicatori in quest'area vuol dire individuare le capacità propositive dell'ente locale, e il suo grado di "attività" anche rispetto ad altre realtà operanti sul territorio.

$$\frac{\text{n. iniziative promosse dall'ente locale}}{\text{n. totale iniziative}} *100$$

$$\frac{\text{n. persone coinvolte iniziative dall'ente locale}}{\text{popolazione totale}} *100$$

n. strutture di assistenza dell'ente locale per tipologia
n. assistiti dall'ente locale per tipologia

- *Cura*

Con la "cura" abbiamo inteso individuare quell'atteggiamento di transizione della società nei confronti di alcune aree di disagio. La relativa abbondanza di informazioni disponibili a Verona ci ha spinto a definire un indicatore in riferimento alla cura dei tossicodipendenti:

n. tossicodipendenti in cura per tipo struttura

- pubbliche
- private

$$\frac{\text{n. tossicodipendenti in cura}}{\text{n. strutture di cura}}$$

n. esiti della cura

- completata
- allontanato
- abbandono
- altro

$$\frac{\text{totale dimessi}}{\text{totale dimessi}} *100$$

- *Repressione*

$$\frac{\text{n. arrestati 14-18 anni}}{\text{popolazione 14-18 anni}} *100$$

$$\frac{\text{n. denunciati 15-24 anni}}{\text{popolazione 15-24 anni}} *100$$

Questi indici andranno calcolati per tipo di delitto:

- omicidi-sequestri
- furti-rapine
- reati associativi
- produzione commercio stupefacenti
- sfruttamento prostituzione
- altri

- Appartenenza socio-politica

Si è voluto fornire un indice di quale sia la partecipazione alla vita politica, intesa nel senso più ampio del termine. Abbiamo quindi osservato le percentuali di partecipazione alle elezioni politiche ed a quelle scolastiche, come momento basilare della partecipazione alla res pubblica.

| | |
|--|--------------------------|
| $\frac{\text{n. votanti elezioni politiche}}{\text{n. elettori elezioni politiche}} * 100$ | - politiche - europee |
| $\frac{\text{n. votanti elezioni scolastiche}}{\text{n. elettori elezioni scolastiche}} * 100$ | - genitori - studenti |

6 - Il rapporto progetto/città

6.1- La partecipazione

Uno degli indicatori individuati per misurare lo "stato di salute" e di avanzamento del progetto è la partecipazione alle varie iniziative promosse al suo interno. A questo scopo chi ha partecipato agli incontri organizzati dal P.G. è stato pregato di compilare una scheda con i dati anagrafici (nome, cognome, professione, età, indirizzo), l'ente di appartenenza, l'intenzione di collaborare al progetto. In particolare, i partecipanti "affezionati", come pegno di fedeltà, hanno riempito il foglio ad ogni riunione. Questo semplice accorgimento consente di avere il dato della partecipazione disaggregato per: periodo, tipo di iniziativa, età, condizione professionale, sesso ed interesse alla collaborazione. Il tipo di informazioni richieste permette di monitorare la dinamica della partecipazione alle iniziative ed il grado di interesse suscitato da queste ultime. In altri termini si può capire quali siano le iniziative di maggiore "successo" e su quali invece si debba intervenire per aumentarne la risonanza e l'interesse. Inoltre, dal dato sull'interesse a collaborare è possibile avere indicazioni sulle potenziali risorse disponibili per la realizzazione dei progetti.

6.2- Il sondaggio d'opinione

Un altro fronte dell'evaluation relativo al rapporto tra progetto e città, ha riguardato il monitoraggio della capacità di "penetrazione" del progetto all'interno della città, attraverso l'effettuazione di un sondaggio telefonico periodico, presso un insieme di persone che per il ruolo ricoperto potessero sintetizzare l'opinione complessiva della città.

A questi testimoni privilegiati sono state sottoposte, per telefono, poche domande con l'obiettivo di cogliere l'atteggiamento complessivo nei riguardi del P.G. La composizione e la selezione del gruppo di intervistati ha visto la collaborazione di più persone, ed ha richiesto non pochi affinamenti e aggiustamenti. Gli oltre 100 testimoni privilegiati contattati a Verona sono stati scelti all'interno del mondo

imprenditoriale, politico, religioso, culturale, sindacale e dell'associazionismo. La scelta è stata effettuata seguendo il criterio del ruolo ricoperto in città e garantendo la rappresentatività di ogni espressione partitica.

Il sondaggio è stato effettuato a cadenza mensile, allo scopo di cogliere l'evoluzione del grado di conoscenza e l'atteggiamento della città nei confronti del progetto.

Il primo elemento sottoposto a verifica riguarda il livello di conoscenza del P.G.; questo, oltre a misurare il grado di diffusione del progetto, è stato utilizzato per tarare le risposte successive. Importante anche il quesito sulle modalità attraverso cui gli intervistati sono venuti a conoscenza del P.G.: coinvolgimento diretto, mass-media, ecc. Il fine è quello di identificare i canali più redditizi per la pubblicizzazione del progetto.

Il punto focale del sondaggio è comunque rappresentato dal giudizio che viene dato dell'iniziativa e quale previsione viene fatta circa gli effetti del P.G.. È evidente che i risultati forniti da queste ultime domande rappresentano un termometro sull'atteggiamento della città nei confronti del progetto, ed in particolare è la dinamica delle risposte che consente di capire l'andamento del progetto e se sia necessario introdurre aggiustamenti o meno. Accanto a questo, è stata prevista la realizzazione di altri sondaggi nell'ambito dei sottoprogetti; tra questi un'indagine su un campione di giovani, che costituiscono il "target" del progetto, da realizzarsi da parte di un gruppo di giovani volontari della città.

7- Evaluation Equipe Centrale

Abbiamo ritenuto opportuno monitorare dall'interno anche l'Équipe Centrale in quanto responsabile tecnica del Progetto. Siamo infatti convinti, e la convinzione è suffragata da oltre 15 anni di esperienza e sperimentazione, che i gestori di interventi sociali funzionano da specchio dell'intervento stesso. Cioè quanto più funziona l'équipe tanto più funziona il progetto. Inoltre è importante avere un dato sintetico d'insieme sulle opinioni dei tecnici sul lavoro che stanno conducendo, per poter intervenire in tempo reale su eventuali difficoltà.

Per questi motivi è stato costruito un questionario da compilarsi al termine di ogni riunione d'équipe. Lo strumento era così articolato:

- un differenziale semantico di valutazione dell'équipe nel suo complesso, costruito con aggettivi che rispondono a categorie di funzionalità (efficienza, esperienza, velocità e decisionalità) e di affettività (collaborazione, motivazione, calore e coesione)
- scale di intensità su:
 - l'investimento sul progetto
 - la responsabilità del successo
 - valutazione delle funzioni rappresentate nell'équipe
 - valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi
 - valutazione della "penetrazione" in città

- domanda aperta sui problemi sentiti più urgenti

8- In conclusione... cosa abbiamo imparato?

Non si tratta, ovviamente, di trarre alcuna conclusione da quanto esposto: il problema è aperto e questa esperienza è solo un contributo e uno stimolo alla diffusione dell'abitudine alla valutazione. Pare utile, in chiusura, sintetizzare le considerazioni che questo lavoro ha generato nell'équipe incaricata della evaluation, quello che gli inglesi chiamerebbero "cosa abbiamo imparato da tutto ciò?".

È del tutto evidente, anche ad un'occhiata superficiale, che il P.G. così com'era formulato, anche nelle sue linee essenziali, è un progetto estremamente complesso, interrelato e multidimensionale. Anzi, esso assume come criterio la complessità del reale e, per così dire, ne fa una struttura portante, una caratteristica peculiare.

Ciò implica che la metodologia di evaluation sia in grado di seguire l'articolazione e le ramificazioni del progetto nel momento stesso in cui esse prendono corpo, deve "capire" subito quale rivolo progettuale viene di volta in volta alimentato e si ingrossa fino a diventare un ramo importante del "fiume" P.G.

Occorre, cioè, saper giocare contemporaneamente su più tavoli, assecondando anche nell'immediatezza, gli sviluppi del lavoro. Questo poneva, com'è intuibile, non pochi problemi all'impresa di valutare il P.G. di Verona; cercheremo schematicamente di elencarne alcuni.

In primo luogo la cultura della valutazione non gode di ampia diffusione, almeno nel nostro paese, a volte si ha il sospetto che essa sia quasi osteggiata o forse temuta. Tutto ciò fa sì che chi si appresta a impiantare una metodologia di evaluation si trova ad operare "al buio", non solo perché mancano precedenti (sarebbe il problema minore), ma perché spesso mancano interlocutori. Si tratta di un'operazione da pionieri e da pionieri solitari. Occorre inventare e rischiare strade nuove.

In secondo luogo, se è vero, come abbiamo affermato, che occorre operare su più fronti allo stesso tempo, viene sottolineata per converso la necessità di inventare strumenti di sintesi che consentano di ricostruire una valutazione complessiva del progetto a partire dalla quantificazione degli effetti singoli nei diversi contesti operativi interessati. Infine, forse il punto problematico principale, l'osservazione e la rilevazione corrente delle variabili sulle quali il progetto voleva intervenire era carente, saltuaria e non organizzata. In una situazione del genere occorre ricostruire la "trama" delle informazioni già disponibili, ove esse esistano, o promuovere le azioni necessarie a coprire le aree trascurate. Ciò, fra l'altro, è coerente con la definizione del contenuto di alcuni dei sottoprogetti che hanno tra le proprie finalità anche quella di rilevare variabili e informazioni non disponibili.

Bibliografia

- Borello L., Contessa G., Tedesco R. "I CUCCIOLI E LA FORESTA", Clup, Milano, 1989
- Calonghi L. "VALUTAZIONE", La Scuola, Brescia, 1982
- Contessa G. "PREVENZIONE PRIMARIA DELLE TOSSICODIPENDENZE", Clup, Milano, 1989
- Contessa G. "LE PAROLE CHIAVE DELL'EVALUATION", in GO&C Gruppi Organizzazioni Comunità, n.1, gennaio-giugno 1993
- Contessa G. "LA PREVENZIONE", CittaStudi, Milano, 1994
- Ministero dell'Interno "AZIONE SOCIALE E VALUTAZIONE", Roma, 1984
- Sardella M. V. "TEORIA E TECNICHE DELL'EVALUATION", Clup, Milano, 1989

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.

Margherita Sberna

La conduzione dei grandi gruppi: qualche consiglio

Chi si appresta a condurre un grande gruppo, in qualsiasi contesto questo avvenga, dovrebbe conoscere e tenere presenti una serie di variabili che gli possono fornire utili elementi di riflessione nella scelta di una strategia da utilizzare. Innanzi tutto le motivazioni che stimolano l'individuo a stare insieme ad altri esseri umani. Esse sono:

- a- il desiderio di affiliazione, inteso come “essere parte di”
- b- la tensione all'esercitare il potere, come esigenza di controllo su persone ed oggetti per dominare le loro azioni e determinare il loro destino
- c- il desiderio di prestigio, come difesa e valorizzazione di sé
- d- l'altruismo, cioè l'esigenza di aiutare i propri simili o, in senso lato, il sentimento di simpatia nei loro confronti
- e- la curiosità, cioè la continua ricerca dell'uomo per ampliare le sue conoscenze, sia nel desiderio di trovare soluzioni efficaci ai propri problemi, sia per semplice esigenza speculativa.

C'è poi il sentimento di appartenenza di un individuo ad un dato gruppo che è strettamente connesso alla possibilità del singolo di soddisfare i propri bisogni in quello specifico gruppo.

Ovviamente è più facile che ciò accada in quei gruppi che sono stati scelti autonomamente e liberamente, piuttosto che in quelle situazioni che sono obbligate perché l'individuo vi si trova per necessità di lavoro o, comunque, per esigenze esterne alla sua volontà.

Collegato a questo aspetto è anche quello dell'accettazione degli scopi di un gruppo.

Secondo alcuni studi si è rilevato che, perché i singoli assumano gli aspetti di un gruppo, occorre che essi individuino in esso il mezzo per soddisfare i propri bisogni.

Kaha, in una ricerca svolta in ambito aziendale, ha individuato 4 fattori che determinano la soddisfazione dei dipendenti:

- a- il compenso economico al proprio lavoro
- b- il grado di interesse, stimolazione, prestigio insiti nel tipo di lavoro svolto
- c- le condizioni e l'organizzazione generale del lavoro
- d- la competenza dei superiori gerarchici.

Più il dirigente si fa carico di soddisfare queste necessità, più il dipendente si fa carico di promuovere ed accettare gli scopi del gruppo. Ovviamente il grado di compartecipazione è connesso anche alla chiarezza degli scopi stessi.

Un altro elemento molto importante è l'esistenza di un'ideologia di gruppo, nella quale ogni singolo membro si possa riconoscere almeno in parte. Da qui derivano sia un sistema ed una convalida allo stesso insieme di valori e di credenze del singolo, ma anche una serie di regole di comportamento alle quali occorre uniformarsi. La variabile "efficienza" del gruppo è piuttosto complessa e dipende da una serie di altre "condizioni" a loro volta legate fra loro:

- 1- variabili indipendenti (quelle che dipendono dall'esterno di un gruppo):
 - a. strutturali (dimensione del gruppo; eterogeneità dei membri; gerarchia preesistente fra loro; ecc.)
 - b. ambientali (ambiente fisico del gruppo; posizione del gruppo nell'organizzazione; rapporti con altri gruppi; ecc.)
 - c. legate al compito (natura e difficoltà del compito; tempo disponibile; ecc.)
- 2. variabili intermedie – sono i processi individuali e di gruppo (il rapporto fra i membri; la motivazione al compito; il tipo di direzione, la distribuzione della partecipazione; ecc.)
- 3. variabili dipendenti – sono quelle influenzate dalle variabili intermedie (la produttività del gruppo; la soddisfazione dei membri; ecc.)

Tutte queste "sottovariabili" interagiscono fra loro in misura diversa sia all'interno di uno stesso livello, sia fra livelli differenti.

C'è poi un ultimo elemento che è opportuno tener presente per il peso che esso esercita nella vita di gruppo: si tratta della tensione al conformismo, intendendo con ciò la percezione di una pressione che spinge il singolo a modificare totalmente o in parte il proprio comportamento, le proprie idee o credenze. La pressione al conformismo varia in relazione a:

- la dimensione del gruppo (più il gruppo concorde su uno stesso tema è grande, più il singolo contrario tende ad assumere atteggiamenti conformisti)
- la composizione dei membri (i membri possono essere di status diverso: c'è chi si percepisce inferiore o superiore agli altri e viceversa)

- l'unanimità del consenso di gruppo: contro molti è difficile lottare, contro tutti è impossibile
- la discrepanza fra le opinioni del gruppo e quelle del singolo
- la forza di coercizione esercitata dal gruppo (minacce, ritorsioni possibili, premi promessi)
- il contesto sociale più ampio, cioè la cultura, e la situazione esterna al gruppo.

1- La conduzione

Nella situazione di grande gruppo tutte le variabili indicate, che sono per la verità tipiche di ogni aggregazione umana, accentuano la loro importanza spesso diventando elementi di difficoltà nella conduzione degli incontri, soprattutto quando si svolge un compito che richiede una produttività evidente.

In più il grande gruppo ha un'importante caratteristica distintiva dal piccolo gruppo: in esso non sono possibili relazioni "face to face", e l'individuo non è in grado di costruire un sentimento di appartenenza. È quindi frequente il fenomeno dei sottogruppi, siano essi già preesistenti alla situazione di grande gruppo, sia da questo stesso contesto prodotti. Evidentemente la pressione sull'individuo è molto forte e determinante dei suoi comportamenti. È difficile gestire queste situazioni anche da parte di un conduttore esperto e preparato, perché le dinamiche di un grande gruppo oscillano fra due estremi il primo dei quali è l'isolamento individuale, ed il secondo è "l'effetto folla". Così queste occasioni sono maggiormente utili per fare informazione, e quindi trasmettere dati e comunicazioni in modo rapido ed efficace; ma per tutto il resto è prevedibile scomporre e dividere il grande gruppo in tanti piccoli, gestibili secondo le normali procedure psicosociologiche. Prendiamo ora in esame alcune "situazioni tipo" che è possibile incontrare in un grande gruppo, indicando alcuni interventi utilizzabili in esse.

1.1- Quantità e qualità degli interventi dei membri del gruppo

- a- scarsa partecipazione con conseguenti silenzi
il conduttore dovrebbe:
 - evitare di chiedere continuamente di intervenire
 - aspettare per qualche minuto restando in silenzio
 - porre delle domande
 - offrire visioni diverse del problema/argomento trattato
 - utilizzare il sorriso e degli interventi che creino un buon clima, disponibilità all'ascolto, ed un senso di appartenenza al gruppo
- b- gli interventi sono troppo lunghi e fatti sempre dalle stesse persone
si può intervenire:
 - sottolineando l'opportunità di stare in limiti di tempo stabiliti

- chiedendo, nel caso chi parla sia d'accordo con altri già intervenuti in precedenza, di non ripetere l'intervento in oggetto, ma di dichiarare il loro assenso ricorrendo eventualmente a postille e ad aggiunte/integrazioni
- invitando ad esprimersi attraverso sintesi schematiche anche per chiarezza verso i colleghi e per essere di stimolo
- chiedendo al "logorroico" di concludere rapidamente il suo intervento
- interrompendo l'intervento nel caso sia fuori da ogni regola e magari confuso.

c- alcuni intervengono solo o spesso in risposta ad alcune particolari persone (è una situazione con connotati, in genere, o di gregarismo o di conflittualità mascherati)

può essere opportuno:

- invitare chi parla a rivolgersi a tutti
- interrompere l'interazione fra i due se diventa anche solo simile ad un battibecco
- richiedere il parere degli altri presenti sull'argomento discusso dai due
- seguire strettamente l'ordine delle richieste di parola, così da evitare che si possa ribattere immediatamente ad un'osservazione e consentire un momento di riflessione
- chiedere apertamente quale sia il motivo del dissidio, se non si riesce a modificare altrimenti la situazione (può accadere che uno dei due coinvolti nella situazione sia lo stesso conduttore, nel qual caso, alla lunga, la situazione si può trasformare in quello che viene indicato come "incidente critico").

1.2- La produttività nel grande gruppo

a- Vengono fatte proposte di intervento

È in realtà un caso piuttosto raro, ma la cui gestione richiede da parte del conduttore una buona capacità di sintesi e di connessione fra elementi diversi: si tratta infatti, fin dove è possibile, di trovare il modo per integrare, più che di rifiutare, perché ciò consente maggior coinvolgimento delle risorse del gruppo ed anche una più ampia assunzione di responsabilità in termini strettamente operativi. Ciò non significa fare un "mosaico" in cui tessere diverse si trovano casualmente messe assieme, ma costruire un prodotto logico e ben circostanziato; se le proposte sono in netta opposizione fra loro, occorrerà arrivare ad una votazione. È comunque utile, dopo ogni proposta, mettere in luce i limiti il più possibile oggettivi.

b- Ci sono poche idee

- può essere opportuno utilizzare tecniche specifiche, quali il brainstorming, che consentono, attraverso una grande produttività, di arrivare a dei prodotti qualitativamente apprezzabili;

- è utile richiedere che non si critichino distruttivamente le idee proposte, ma che esse vengano utilizzate come stimolo ad altre;
- si possono proporre personalmente più soluzioni e interventi fra i quali è possibile scegliere, in modo da consentire la libera espressione delle proprie preferenze;
- se è possibile, è utile aggiornare l'incontro, in modo che i partecipanti abbiano il tempo di documentarsi ulteriormente, magari raccogliendo elementi da altre esperienze che possono essere riprodotte nella situazione in oggetto;
- può servire far ragionare in termini analogici, restringendo o ampliando l'analisi del problema.

c- Le proposte arrivano da sottogruppi contrapposti tra loro da una lunga consuetudine

È questo un problema che ha rilevanza soprattutto nel momento decisivo; prima di arrivarci si può intervenire per creare o proposte del tutto nuove, o proposte derivate dall'integrazione di parti di quelle esistenti.

1.3 - Le modalità di decisione di un grande gruppo

a- si arriva alla decisione di larga maggioranza

In genere essa è frutto di un approfondito dibattito e lascia presupporre un'effettiva adesione da parte dei "votanti"; certo è necessario un lavoro precedente per arrivare a questo, ma in termini di gestione di questo particolare momento è sufficiente fare attenzione al vero e proprio "momento di votazione": occorre cioè che sia chiaro a tutti:

- come si fa a votare (è una votazione su un solo argomento o si prevedono proposte in contrapposizione)
- su cosa si vota (prima di esprimersi è meglio riassumere con chiarezza e brevemente l'argomento su cui occorre decidere)
- il tempo di votazione è un'altra variabile importante da tener presente (far votare negli ultimi pochi minuti di una seduta significa mettere urgenza, ansia ed inquinare la decisione)

b- c'è molta incertezza

il conduttore si rende conto che si tratterebbe di una votazione la cui maggioranza è di astenuti

c- c'è netta contrapposizione fra due o più gruppi

far votare significherebbe spaccare il gruppo e sclerotizzare una situazione ancora allo stadio iniziale.

In entrambi questi due casi è meglio:

- rinviare la votazione
- se è necessario prendere a tutti i costi una decisione, suddividere il grande gruppo in piccoli gruppi misti (cioè eterogenei per opinione) per consentirgli un ulteriore scambio di idee onde trovare soluzioni alternative o per cercare un accordo di mediazione (questo solo se i tempi sono molto stretti e ci sono scadenze inderogabili)

- consentire, laddove è possibile, che si portino avanti in parallelo le differenti proposte
- raccogliere materiale illustrativo che possa servire a produrre nuove idee e a modificare, eventualmente, la primitiva decisione.

Le aree prese in esame e i casi esemplificati sono certo di qualche rilevanza sia perché considerati momenti fondamentali nella vita di un grande gruppo operativo, sia per la frequenza con cui si verificano. È però necessario sottolineare che non si vuole qui fare il manuale del bravo conduttore di grande gruppo, e che dunque si tratta solo di indicazioni orientative, che hanno lo scopo di stimolare la riflessione personale su alcune delle vie percorribili.

2- Conduzione del grande gruppo autoritaria, democratica, manipolativa

Anche in questo caso si tende qui a generalizzare e schematizzare una serie di comportamenti che in realtà sono più complessi e variegati. Le indicazioni che seguono dovrebbero servire da spia di un atteggiamento utilizzato prioritariamente in situazioni di conduzione, con tutti i limiti dovuti alle distrazioni.

Comportamento autoritario – è caratterizzato da:

- rapporto freddo da parte del conduttore verso i partecipanti
- modalità seduttive, servili, da parte dei partecipanti nei confronti del conduttore
- ostilità come sentimento di fondo sia da parte del conduttore, che teme di essere "imbrogliato" o di fare brutta figura, sia da parte dei membri del gruppo che temono rappresaglie di vario tipo
- insoddisfazione generale e tendenze a non vedere mai gli aspetti positivi di una situazione
- comunicazione scarsa dalla base al vertice ed esuberante in senso contrario
- tono autoritario da parte del conduttore con qualche sfumatura impositiva nella scelta dei termini e nella modalità generale
- scarsa comunicazione anche in orizzontale, fra colleghi, a causa del clima generale di sfiducia
- facilita di fraintendimento dei rispettivi messaggi
- il conduttore avoca a sé molte decisioni presentandole poi come dati di fatto a cui uniformarsi
- il conduttore esercita palesi pressioni a favore o contro qualche decisione
- ogni espressione di dissenso è banalizzata o addirittura impedita
- si tende ad ignorare, anche nel senso di non vederne la richiesta di prendere la parola, chi per qualche motivo è percepito come elemento di disturbo.

Comportamento democratico – è caratterizzato da:

- grande cura per i rapporti sia con i singoli sia con i gruppi, per creare un clima collaborativo e di reciproca stima
- trattamento familiare, ricambiato, sia pure con rispetto, dai partecipanti
- alta motivazione al lavoro e all'ascolto di ciascuno
- soddisfazione delle persone che si sentono responsabili in ogni momento del loro lavoro, quindi anche delle decisioni cui pervengono
- ci sono interazioni sia a livello orizzontale fra pari, sia con il conduttore: nessuno teme di essere sciocco o "coattivo"
- tutti i contributi sono accettati, da qualsiasi parte vengano
- tono pacato ed amichevole, tendenza a mettere a proprio agio
- chiarezza nei messaggi comunicati dal conduttore ai partecipanti
- condivisione di tutti i processi decisori che coinvolgono la vita del grande gruppo e conseguente compartecipazione alle responsabilità
- non vengono esercitate pressioni in alcun senso: ognuno si sente libero di esprimersi come vuole
- il dissenso è ascoltato con rispetto e in un'ottica di utilizzo delle risorse
- tutti possono esprimere il loro parere e sono per questo stimolati.

Comportamento manipolativo – è individuabile da:

- cura molto i rapporti
- tende a riassumere ciascun intervento inserendolo in una sua ottica e quindi eliminando tutte le parti "non congruenti" col suo discorso
- esprime più volte il suo parere
- critica apertamente gli interventi che sono contrari alla sua idea, usando però un tono amichevole e magari sorridendo
- influenza votando per primo su un certo argomento
- tende a far decidere all'ultimo momento e in fretta
- se qualcuno propone ciò che lo stesso conduttore ha in mente, si allea apertamente con lui
- favorisce con gli atteggiamenti coloro che sono d'accordo con lui
- assume atteggiamenti paternalistici e colpevolizzanti, per aumentare la pressione del suo potere.

3- Gli incidenti critici

Anche questo è un argomento di difficile trattazione, in quanto fa riferimento a situazioni che sono poco generalizzabili.

Quando si parla di "incidente critico", infatti, non ci si riferisce a particolari situazioni decodificate ed uguali per tutti. Una situazione che risulta essere difficile per un individuo nel ruolo di conduttore, non è necessariamente difficile per tutti.

Inoltre il grado di difficoltà non è in relazione con il grado di preparazione del conduttore, ma con i problemi che gli si presentano e con le reazioni che essi suscitano in lui.

Ciò che si verifica è la difficoltà di gestire la situazione da parte di chi ne ha la principale responsabilità.

Così però chiedere a ciascuno di fare un elenco di situazioni per lui difficili, è una specie di domanda paradossale, che può ottenere una risposta più precisa solo dopo che il neo-conduttore di gruppo si è fatto una minima esperienza e ha quindi già gestito, in qualche modo, la situazione che gli si è presentata.

È comunque da considerarsi "incidente critico" tutto ciò che comporta un'emozione improvvisa, difficile da controllare, che fa perdere o rischia di far perdere il controllo della situazione generale.

Alcuni esempi:

- uno scoppio di violenta aggressività in senso generale o indirizzata verso il conduttore
- un silenzio che si prolunga oltre le aspettative e crea ansia nel conduttore
- una reazione che si era preventivata come possibile dai partecipanti
- l'invasione, in una riunione riservata, di persone che non vi sono ammesse
- una situazione di immobilismo che non si riesce a smuovere
- un momento di forte emotività collettiva
- una domanda che è stata rivolta al conduttore e a cui il conduttore stesso non sa offrire una risposta plausibile e convincente
- una prevaricazione compiuta dal conduttore per leggerezza e che si trova costretto a giustificare.

Certo l'elenco potrebbe ancora continuare ed i casi si moltiplicherebbero velocemente. Anche così, però, non è possibile un manuale con indicazioni utilizzabili in ogni momento ed in ogni caso. Come sempre "dipende". Le soluzioni che hanno portato ad utili risultati non sono applicabili a tutti a parità di situazioni e certo non sono utilizzabili in senso assoluto e per tutti i casi. Ciò è dovuto sostanzialmente a due motivi: la preparazione relativamente alla conduzione di gruppi; le caratteristiche della personalità sia in termini di carattere individuale sia come livello di sicurezza e di consapevolezza di sé.

Trattandosi comunque di situazioni di emergenza, sono di solito applicabili interventi di emergenza. Per esempio:

- drammatizzazioni, enfatizzando la situazione
- svelarsi agli altri, dicendo i propri sentimenti e reazioni emotive
- collusione con i membri del gruppo
- interventi aggressivi nei confronti diretti di persone "disturbanti" il lavoro di gruppo.

Anche in questo caso si tratta solo di alcuni esempi. È da sottolineare però, che a rendere l'incidente critico tale, è anche il "rischio" contenuto nel tipo di risposta. Intendo dire che una situazione di emergenza richiede un intervento di emergenza, la cui efficacia, nonostante l'esperienza, si conosce solo a posteriori. Potrebbe perciò accadere che l'intervento scelto risulti inopportuno o che comunque non risolva la

situazione, ma anzi la peggiori. È questa situazione di insicurezza, che aggiunta all'incidente iniziale, contribuisce a rendere l'azione conseguente emotivamente più difficile e precaria.

Non è possibile dunque imparare in termini teorici ed astratti come si possono gestire efficacemente situazioni percepite drammatiche: solo il training addestrativo, che richiede di misurarsi di persona con i diversi momenti di vita di un gruppo; l'esperienza, con la conseguente acquisizione di una maggiore sicurezza derivante dalla "conoscenza del mestiere"; la supervisione, intesa come confronto fra persone che conducono le stesse esperienze, che hanno gli stessi problemi, che intendono confrontarsi e discutere del loro lavoro, magari con l'aiuto di un esperto in materia, per migliorare le loro capacità professionali; consentono un apprendimento reale, utilizzabile poi sul campo di lavoro. Non si può pensare, anche in questo caso, che sarà più necessario imparare, che saremo pronti a tutto in qualsiasi momento: le nostre vicende personali possono influire anche sulla nostra vita professionale, facendo aumentare o diminuire il nostro livello di sicurezza. Le possibilità di errore dunque permangono.

Ma certamente la consapevolezza di quanto andiamo facendo aumenta e, in ultima analisi, ci sarà d'aiuto.

Bibliografia

- AA.VV. (a cura di G. Contessa) "T-GROUP", Clup, Milano, 1987
- Castagna M. "PROGETTARE LA FORMAZIONE", Franco Angeli, Milano, 1991
- Contessa G. "LA FORMAZIONE", CittaStudi, Milano, 1993
- Goguelin P. "LA FORMAZIONE/ANIMAZIONE" Isedi-Petrini, Torino, 1991
- Likert R. "IL FATTORE UMANO NELLA ORGANIZZAZIONE", Isedi, Milano 1971
- Morin P. "LO SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI", Mondadori, Milano, 1971
- Lateiner A. R. "LA GUIDA DEI DIPENDENTI", Franco Angeli, Milano, 1977

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 presentazioni 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, PURCHÈ SIA DEBITAMENTE CITATA LA FONTE (autore, numero, nome e indirizzo della Rivista).

Ferruccio Cavallin

Il Potenziale delle persone nelle organizzazioni

Quando si parla di potenziale ci si riferisce alle capacità che una persona non ha ancora avuto modo di esprimere nell'organizzazione di cui fa parte. Esso è quindi un insieme di ricchezze e di risorse che è possibile ancora valorizzare. Un gruppo o un'organizzazione più in generale dovrebbe porsi tra i propri obiettivi l'applicazione e lo sviluppo delle potenzialità delle persone.

Non tutte le potenzialità corrispondono ad abilità utili all'organizzazione. Alcune però sono particolarmente adatte a chi deve ricoprire ruoli di responsabilità e di guida.

Ecco un elenco delle caratteristiche utili a definire il potenziale di un individuo:

ANALISI E SINTESI: capacità di analizzare una situazione o un problema per coglierne i vari aspetti anche non direttamente evidenti e di trarre gli aspetti essenziali da un insieme di informazioni.

APPRENDIMENTO: capacità di imparare dalle situazioni anche problematiche e di superare gli errori trasformandoli in un apprendimento.

AUTONOMIA: nel proprio lavoro senza dover essere continuamente guidato e capacità di proporre soluzioni ai problemi, piuttosto che sottolineare gli ostacoli.

AUTOVALUTAZIONE: capacità di valutare le proprie prestazioni sia positive che negative e sensibilità nel gestire le critiche che vengono rivolte anche in modo aggressivo.

COLLABORAZIONE: con colleghi ed altri settori dell'organizzazione, mettendo a disposizione la propria competenza in modo sinergico per raggiungere gli obiettivi.

CONTROLLO: capacità di valutare e di tenere sotto controllo le variabili dell'attività, definendo parametri di successo e rivedendo le strategie in caso di necessità.

CREATIVITÀ: nell'affrontare situazioni e nel risolvere i problemi adattandosi flessibilmente ai cambiamenti.

DECISIONE: capacità di decidere in tempi rapidi e con lucidità nelle situazioni di emergenza, senza farsi sommergere dall'emotività.

DELEGA: capacità di trasferire incarichi ad altri e di lasciarli procedere autonomamente senza paura di perdere potere.

GESTIONE CONFLITTI: scegliere una modalità negoziale ispirato dalla convinzione di arrivare ad un vantaggio comune, piuttosto che attraverso l'imposizione.

ORGANIZZAZIONE: delle risorse disponibili ottimizzando la loro combinazione.

ORIENTAMENTO AI RISULTATI: capacità di arrivare e di concentrarsi sui risultati e sugli obiettivi, piuttosto che sulle critiche sterili o su dietrologie.

PIANIFICAZIONE: capacità di pianificare capacità e risorse proprie e dell'organizzazione.

SENSIBILITÀ: verso le opinioni degli altri e rispetto delle persone anche nel caso di divergenze profonde.

SVILUPPO DELLE PERSONE: motivare e far crescere le persone mediante il coinvolgimento e sviluppando le loro capacità ed interessi.

Cosa osservare nei gruppi

In ogni interazione umana coesistono due aspetti principali: contenuto e procedimento.

Il primo riguarda la materia o il compito su cui il gruppo lavora. Nella maggior parte delle interazioni, tutte le persone sono focalizzate sul contenuto.

Il secondo aspetto, il procedimento, è basato su ciò che accade fra due o più membri del gruppo, mentre il resto del gruppo sta lavorando. Il procedimento di gruppo o dinamica tratta di elementi come le sensazioni, l'atmosfera, l'influenza, la partecipazione, la lotta per il potere, i conflitti, le competizioni, la cooperazione ecc. Nella maggior parte dei casi si presta poca attenzione alla dinamica, nonostante essa sia la maggior causa di inefficienza di un gruppo. La sensibilizzazione a tale dinamica mette in grado di diagnosticare in tempo i problemi dei gruppi e di intervenire efficacemente. Considerando che tali processi sono presenti in ogni gruppo, conoscerli vuol dire arricchirsi ed essere in grado di essere sempre un più efficiente membro di un gruppo. Di seguito ci sono alcune linee di osservazione per aiutare ed analizzare il comportamento di un gruppo.

Partecipazione

Un'indicazione di appartenenza è la partecipazione verbale. È utile osservare le differenze nella somma degli interventi fra i componenti.

1. Chi sono quelli che intervengono di più?
2. Chi sono quelli che intervengono di meno?
3. Ci sono cambiamenti nella partecipazione? Per es. gli interventi dei partecipanti si affievoliscono, i più silenziosi diventano più chiacchieroni. Può dare delle spiegazioni a ciò nelle interazioni del gruppo?
4. Come sono trattate le persone silenziose? Com'è interpretato il loro silenzio? Come consenso, dissenso, disinteresse, paura?
5. Chi parla a chi? Si può spiegare ciò con le interazioni del gruppo?
6. Chi tiene banco? Perché? Come si può spiegare questo fenomeno?

²⁰ riduzione da J.W. Pfeiffer e J.E. Jones "STRUCTURED EXPERIENCES FOR HUMAN RELATIONS TRAINING", San Diego, California, 1974

Influenza

Influenza e partecipazione non sono la stessa cosa. Qualcuno può parlare poco e nonostante ciò captare l'attenzione di tutto il gruppo. Altri possono parlare molto ma non venire ascoltati dagli altri.

7. Quali partecipanti hanno più influenza? (ciò significa che quando essi parlano gli altri sembrano fare attenzione)
8. Quali partecipanti hanno meno influenza? C'è qualche variazione di influenza?
9. Si vedono delle rivalità nel gruppo? C'è una lotta per il potere? Che effetti provoca negli altri partecipanti?

Stili di influenza

L'influenza può assumere diversi aspetti. Può essere positiva o negativa; può essere di supporto e di aiuto agli altri o può bloccarli.

I punti da 10 a 13 sono significativi delle quattro forme di influenza che frequentemente emergono nei gruppi.

10. Autocritica: qualcuno tenta di imporre la sua volontà o i suoi valori sugli altri o tenta di spingerli a sostenere le sue decisioni? Chi valuta o giudica gli altri membri? Qualcuno ferma l'attenzione quando non si sta svolgendo come desidera? Chi spinge per "organizzare" il gruppo?
11. Conciliatore: chi sostiene vigorosamente le decisioni degli altri? C'è qualcuno che concretamente tenta di evitare il conflitto o le sensazioni spiacevoli buttando olio sulle acque agitate? C'è un membro tipicamente deferente verso gli altri, che dà loro il potere? C'è un membro che tenta di evitare di dare un feed-back negativo, che spera che gli altri diano solo feed-back positivi?
12. Laissez faire: ci sono degli individui nel gruppo che si notano per la loro apparente mancanza di interesse verso il gruppo stesso? Chi sembra girare intorno alle decisioni prese dal gruppo senza mai schierarsi da una parte o dall'altra? Chi sembra essere separato o emarginato? Chi non inizia un'attività, partecipa meccanicamente e solo in risposta alle decisioni degli altri?
13. Democratico: c'è qualcuno che tenta di coinvolgere tutti in una decisione o discussione di gruppo? Chi esprime i propri sentimenti apertamente e direttamente senza valutare o giudicare gli altri? Chi appare aperto alle critiche e al feed-back degli altri? Quando emozioni e tensioni sono molto alte, quale partecipante tenta di risolvere i conflitti?

Procedura decisionale

Molti tipi di decisioni sono prese in gruppo senza considerare gli effetti di tali decisioni sugli altri membri. Qualcuno prova ad imporre le proprie decisioni, mentre altri vogliono che tutti partecipino o dividano le decisioni prese.

14. C'è qualcuno che prende una decisione e la impone senza verificarla con gli altri? Per esempio, decide di iniziare una discussione e inizia a parlare. Che effetto provoca sugli altri?
15. Il gruppo salta da un argomento all'altro? Chi fa questi salti? Che spiegazioni dà a questo?
16. Chi sostiene le decisioni o i suggerimenti degli altri? Esiste tale supporto nei partecipanti che decidono il soggetto o l'attività del gruppo? (prendere in pugno la situazione). Quali sono le reazioni degli altri?
17. Si nota una maggioranza che preme verso una decisione contro le obiezioni degli altri? Viene chiesta una votazione?
18. Esistono tentativi di far partecipare tutti i membri alla decisione? (consenso). Quali sono le reazioni del gruppo?
19. C'è qualcuno che dà un contributo e che non riceve alcuna risposta e "naufraga"? Quali sono le reazioni del gruppo?

Funzioni operative

Queste funzioni illustrano i comportamenti concernenti il fare un lavoro o compiere un compito in gruppo.

20. Qualcuno chiede o dà suggerimenti sul miglior modo di procedere trattare un problema?
21. Qualcuno tenta di coordinare o sintetizzare quello che sta accadendo?
22. C'è qualcuno che dà o chiede fatti, idee, opinioni, sentimenti, feedback o è in cerca di alternative?
23. Chi aiuta il gruppo a "centrarsi"? Chi previene il salto da un argomento all'altro o il partire per la tangente?

Funzioni di mantenimento

Queste funzioni sono importanti per il morale del gruppo. Esse mantengono armoniose le relazioni di lavoro fra i membri e creano nel gruppo un'atmosfera che mette in grado gli individui di contribuire attivamente.

Instaurano regolari e facili rapporti nel lavoro di gruppo.

24. Chi aiuta gli altri nell'aprire una discussione di gruppo?
25. Chi interrompe gli altri o li esclude?
26. Come mettono insieme le idee gli altri? Ci sono degli individui preoccupati o distratti? Ci sono dei tentativi da parte di alcuni di aiutare gli altri a chiarirsi le idee?
27. Qual è la reazione alle idee? Come reagiscono i membri quando le loro idee non vengono accettate? Ci sono individui che tentano di sostenere gli altri quando vengono respinte le loro idee?

Atmosfera di gruppo

Qualcosa nel gruppo che lavora crea un'atmosfera che si rivela un'impressione generale. Può essere utile esplorare l'atmosfera

caratteristica di un gruppo trovando le parole che descrivono l'impressione generale.

28. Chi sembra preferire un'atmosfera amichevole? C'è qualche tentativo di eliminare i conflitti e le sensazioni sgradevoli?
29. Chi sembra preferire un'atmosfera di conflitto e di disagio? Ci sono individui che provocano o disturbano gli altri?
30. Il gruppo è coinvolto o interessato? C'è un'atmosfera di lavoro, di soddisfazione, di provocazione, liberatoria ecc.?

Appartenenza

La cosa più importante per gli individui di un gruppo è il grado di accettazione e di appartenenza al gruppo. Differenti esempi di interazioni possono svilupparsi in un gruppo che dà diversi gradi e tipi di appartenenza ai membri.

31. Ci sono sottogruppi? A volte due o tre partecipanti possono andare d'accordo e aiutarsi l'un l'altro o opporsi e disapprovare?
32. C'è qualcuno che sembra "fuori"? C'è qualcuno che sembra "dentro"? Come sono trattati i "fuori"?
33. C'è qualcuno dentro e fuori dal gruppo? C'è qualcuno che fa su e giù con la sedia o si agita?

Sentimenti

Durante ogni discussione di gruppo le interazioni tra membri generano sentimenti. Raramente si parla di tali sentimenti. Gli osservatori possono basarsi sul tono di voce, l'espressione, i gesti e ogni forma di atto non verbale.

34. Quale sentimento si osserva negli individui del gruppo: rabbia, irritazione, frustrazione, calore, affetto, eccitazione, noia, difesa, competitività?
35. Si vede qualche tentativo da parte dei partecipanti di bloccare le sensazioni particolarmente negative? Come si manifesta? C'è qualcuno che lo fa consistentemente?

Norme

Regole e standard possono nascere in un gruppo che controlla il comportamento dei partecipanti. Le norme in genere esprimono il desiderio della maggioranza sui comportamenti che dovrebbero o meno verificarsi nel gruppo. Queste norme possono essere chiare a tutti, conosciute da pochi o operanti al di sotto del livello di conoscenza di ciascuno.

Alcune norme aiutano e altre ostacolano i progressi del gruppo.

36. Ci sono alcuni argomenti che sono evitati nel gruppo (sesso, religione discutere dei sentimenti, discutere del "capo")? Chi sembra rinforzare tali divieti? Come fanno?
37. I partecipanti sono gentili ed educati fra loro? Sono espressi solo i

sentimenti positivi? I membri si mettono subito d'accordo? Cosa succede quando sono in disaccordo?

38. Le norme sono attuate nel gruppo? Per esempio, “se io parlo tu devi parlare” oppure “se io dico i miei problemi tu devi dire i tuoi”. I partecipanti si sentono liberi di esternare i propri sentimenti? Le domande tendono a restringersi su argomenti intellettuali o fatti esterni al gruppo?

Griglia di osservazione sui processi decisorii

La griglia che segue è uno strumento per osservare in modo sistematico le dinamiche legate al processo decisionale, descritte in precedenza.

Note per l'uso:

è necessario designare almeno due persone all'interno del gruppo che non partecipano alla decisione. Questi, dopo aver siglato con le lettere dell'alfabeto gli altri membri, devono osservare in silenzio quanto avviene e segnare, separatamente, la frequenza dei comportamenti elencati nella griglia. Al termine dell'esercizio si metteranno a confronto le osservazioni rilevate con la griglia e si discuterà su quanto emerso. Questa operazione può essere fatta in gruppo, se si tratta di un momento di apprendimento sui processi decisionali; oppure in staff, se gli osservatori sono in training.

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Rivela tensione, chiede aiuto si agita | | | | | | | | |
| 2. È indifferente ai problemi del gruppo | | | | | | | | |
| 3. Sdrammatizza la situazione | | | | | | | | |
| 4. Comprende i problemi del gruppo | | | | | | | | |
| 5. Valuta in modo castrante le opinioni degli altri | | | | | | | | |
| 6. Accetta gli altri per quello che sono | | | | | | | | |
| 7. È aggressivo nei confronti del gruppo | | | | | | | | |
| 8. Si adegua alla maggioranza | | | | | | | | |
| 9. Dimostra franchezza e genuinità | | | | | | | | |
| 10. Entra in competizione con gli altri | | | | | | | | |
| 11. Mercanteggia per arrivare alla soluzione | | | | | | | | |
| 12. Cambia opinione solo per evitare i conflitti | | | | | | | | |
| 13. È passivo rispetto alle richieste dei compagni | | | | | | | | |

Come analizzare un problema operativo in gruppo

Quando ci si pone a risolvere un problema è importante seguire un metodo di lavoro. Soprattutto se si agisce in situazioni gruppali, l'assenza di metodo comporta il rischio di un lavoro a "mosca cieca". La fase di analisi è particolarmente importante per arricchire le alternative di soluzione. Un problema ben posto è già risolto per metà. Ecco, quindi, una serie di domande che aiutano ad attivare una procedura di Problem Solving in gruppo. Si tratta di "bombardare" il problema con queste domande per arricchire così il campo di analisi:

Caratteristiche: Come è fatto?

- Quali sono i tratti distintivi, peculiari?
- Quali sono gli elementi e/o i confini che lo caratterizzano?
- Che cosa non è il problema?

Struttura: Come sta insieme?

- Quali sono le forze e gli elementi che gli danno struttura ed equilibrio?
- Come sono mischiati, differenziati, proporzionati?
- Quali sono i rapporti, interni ed esterni, con persone, situazioni, fatti che lo fanno esistere?
- Qual è il contesto in cui si manifesta?
- Che succede se lo modifichiamo nello spazio, tempo, estensione, forza o direzione?

Scopo: A cosa serve?

- Che cosa deve essere o fare (per essere quello che è)?
- A chi è utile e a chi no?
- Su quali criteri si basa la sua qualità?
- Quali condizioni/bisogni riflettono questi criteri?

Funzione: Che cosa provoca effettivamente?

- Quali sono i benefici previsti?
- Ci sono degli effetti non previsti?
- Ci sono sostituti/alternative migliori?

- Che altro potrebbe fare ? Quali ulteriori usi?
Quali le sinergie con altre situazioni o problemi?

Significato: Che cosa d'altro potrebbe significare?

- Come potrebbe essere descritto diversamente o riformulato?
- Esiste qualche analogia o metafora con cui rappresentarlo?
- In che cosa potrebbe essere analizzato o descritto?
- Esiste una situazione o cosa che possa sostituirlo?
- Esistono aspetti non visibili o non compresi?

Attività di formazione autunno 1994 – ARIPS

8 ottobre – La Ricerca-Intervento come tecnica formativa

prof. Ignazio Drudi e dr.ssa Maria Vittoria Sardella

Si tratta di un'occasione per avere i rudimenti sia di tipo teorico che di tipo tecnico rispetto all'impostazione di una Ricerca-Intervento.

Cos'è, in che cosa è diversa da altri tipi di tecnica di ricerca, in quali forme si concretizza, quali sono le procedure per attuarla.

Questi e altri sono i temi che verranno affrontati facendo di questo un incontro di carattere teorico-tecnico che alternerà momenti di riflessione ad altri in cui i partecipanti saranno chiamati a partecipare diversamente alle diverse fasi di lavoro.

28-29-30 ottobre – Sensibilizzazione alle dinamiche di gruppo

dr.ssa Maria Vittoria Sardella

È un seminario autocentrato che si fonda sul dispositivo tecnico del T-Group di derivazione lewiniana. L'obiettivo principale è quello di migliorare le capacità individuali a vivere una situazione di piccolo gruppo, scoprendo i propri comportamenti tipici e la loro funzionalità rispetto ai diversi momenti di vita del gruppo stesso e ai propri obiettivi personali.

Si lavorerà in piccolo gruppo con un massimo di 12 partecipanti guidati da un conduttore esperto in dinamiche di gruppo a cui sarà affiancato un osservatore, secondo lo schema classico tipico di questa tecnica formativa.

I partecipanti saranno quindi coinvolti in prima persona ed essi stessi contribuiranno in maniera determinante all'evoluzione del gruppo e degli avvenimenti.

16 novembre – Seminario sul futuro ***

dr. Guido Contessa, prof. Ignazio Drudi e dr.ssa Maria Vittoria Sardella

Immaginare il futuro, progettarlo, proiettarsi in esso...

Chi oggi, nella nostra società, pensa al futuro e come ci pensa. È questa la dimensione della speranza e del desiderio, ma anche quella del sentimento di morte connesso col trascorrere del tempo. Quanto siamo influenzati dalla nostra situazione personale rispetto al pensare al domani? Quanto ciò dipende dalla nostra filosofia, dalla nostra personalità o dalle esperienze che hanno caratterizzato la nostra esistenza?

Il seminario ha lo scopo di porre alcuni interrogativi e di cercare delle risposte con la collaborazione attiva dei partecipanti. Questa iniziativa è nello spirito di ricerca e di riflessione di ARIPS che vuole esplorare nuovi percorsi col contributo di tutti i suoi soci.

25-26 novembre – I processi decisionali in un piccolo gruppo

dr. Guido Contessa

È un seminario teorico-tecnico, che alternerà momenti di riflessione teorica ad altri che richiederanno la partecipazione attiva dei presenti. Si vogliono infatti esplorare le principali dinamiche che caratterizzano la vita di un piccolo gruppo (10-12 persone) nei momenti in cui deve essere compiuta una scelta o presa una decisione su un qualsiasi tema/argomento. Verranno illustrati i principali ostacoli che si presentano in questi momenti e si offriranno suggerimenti sulle possibili vie di soluzione dei problemi. Si evidenzieranno le condizioni che rendono questo compito “più facile” per il piccolo gruppo, consentendogli di passare “dalle parole ai fatti”.

14 dicembre – Avanzamenti di prevenzione primaria ***

È una giornata di studio per fare il punto della situazione relativamente alle esperienze di prevenzione primaria realizzate e gestite da ARIPS. Si tratta ormai di un appuntamento tradizionale, che ha lo scopo di mettere i Soci a parte dei progressi e anche dei problemi che hanno caratterizzato il lavoro in quest'area che in questi ultimi anni è diventata particolarmente significativa tra le attività dell'Associazione. I progetti di questo tipo si sono infatti andati moltiplicando, anche se non sempre gli obiettivi e le aree di intervento sono uguali. L'analisi del modello ARIPS e delle modificazioni apportate ad esso per adattarlo alle differenti necessità riscontrate ha lo scopo sia di allargare il dibattito anche a chi materialmente non si è occupato del singolo intervento, ma

anche di compiere una verifica che consenta di migliorare le strategie di intervento.

17 dicembre – Auto-etero valutazione

dr.ssa Margherita Sberna

Questo seminario è stato pensato in modo da offrire un momento di riflessione rispetto ai propri apprendimenti e alla situazione personale in campo formativo. Si tratterà di un incontro a carattere prevalentemente attivo in cui i partecipanti avranno l'occasione di "misurare" la propria competenza in relazione a una serie di variabili connesse ai percorsi formativi. Si stimolerà una partecipazione del gruppo alla valutazione di ogni singolo membro utilizzando esercitazioni e griglie apposite.

Note

- tutti i seminari si svolgeranno a Milano, in via Chioggia 3, ad esclusione del seminario di sensibilizzazione alle dinamiche di gruppo che si svolgerà a Sultano, presso l'Hotel Villa Rosa;
- tutte le attività formative proposte avranno inizio alle ore 10 del primo giorno e si concluderanno alle ore 17 dell'ultimo giorno; il seminario di Sultano è residenziale e quindi prevede la permanenza in sede dal primo all'ultimo giorno;
- le quote di iscrizione, da versare almeno 15 giorni prima della data di svolgimento del seminario, sono fissate il £.200.000+IVA al giorno per Enti e Organizzazioni e £.100.000 al giorno (esente IVA) per Soci ARIPS (la quota associativa annuale è di £.60.000 comprensive dell'abbonamento a "Gruppi, Organizzazioni e Comunità"); per il seminario di sensibilizzazione il costo è di £.900.000+IVA per Enti e Organizzazioni e £.450.000 per i Soci; a questa cifra va aggiunta la quota di residenzialità (circa £.80.000 complessive); infine i seminari *** sono gratuiti per i Soci;
- i seminari sono tutti "aperti" nel senso che possono essere utilizzati separatamente da coloro che hanno interessi settoriali e specifici; ma in alcuni casi fanno parte di iter formativi più complessi quali la Scuola di Specializzazione per Formatori e il Modulo di Formazione Psicosociale "Saper stare in gruppo": per chi si iscrive a questi percorsi sono previste quote e modalità di iscrizione diverse.

Per informazioni ed iscrizioni contattare la Segreteria dell'ARIPS (030-2620589).

1° Convegno nazionale SIFORP

“Il territorio della Formazione Psicologica”

Milano, 12 novembre 1994 – sede da definire

Il Convegno si pone come primo incontro di riflessione e confronto sui confini e problemi della nuova Società Italiana di Formazione Psicologica.

Programma Provvisorio

(si attende conferma dai nomi indicati e da altri che stiamo invitando)

ore 9,30-11

“Cos’è la Formazione Psicologica?”

Tavola Rotonda e Dibattito – Invitati:

Spaltro, Invernizzi, Rubini, Gagliardi, Carotenuto.

Ore 11,30-13

“La Formazione Psicologica è competenza degli Psicologi o anche di altri?”

Tavola Rotonda e Dibattito – Invitati:

Trentini, Ducceschi, Caprinico, Massa...

Ore 14,30-16

“Deontologia Professionale”

“Teledidattica”

“Il tirocinio”

“Formazione Psicologica e Psicoterapia”

Brevi comunicazioni e Dibattito – Invitati:

Pettigiani, Loiacono, Perussia ...

Ore 16,30-18

“Formazione Psicologica e professionale dei Formatori”

Tavola Rotonda e Dibattito – Invitati:

APS, AIF, SPO, ISMO, ARIPS, CRCEA, PERS&O

Il Convegno prevede anche l’esposizione di materiale informativo sulle Scuole e i Corsi per Formatori e di libri sulla Formazione Psicologica.

Quota di partecipazione: gratuita per i Soci SIFORP; £.150.000 per i non soci; £.50.000 per non laureati.

Per informazioni e adesioni contattare la Segreteria provvisoria della SIFORP (02-26112010)

Il lavoro di strada: Esperienze europee a confronto

Milano, 25-26 ottobre 1994

Martedì 25 ottobre 1994

MATTINO

Ore 9,00 interventi di apertura

Assessore al Settore Sanità e Igiene della Regione Lombardia

Ufficio Giovani della Regione Lombardia

Presentazione del Convegno a cura degli Organizzatori

Ore 10,00... Nella strada dove

Introduzione di Luigi Regoliosi, Psicopedagogo e Formatore,
Consulente della Regione Lombardia

Ore 10,30... Nella strada perché

Relazione di Mauro Croce, Criminologo, Coordinatore del Servizio per
le Tossicodipendenze della U.S.L. 55 di Verbania (NO)

Ore 11,15 Pausa

Ore 11,30 Presentazione di tre progetti di area europea partecipanti allo
scambio

Ore 12,30 Pausa pranzo

POMERIGGIO

Ore 14,30... Nella strada come

Relazione di Roberto Merlo, Psicoterapeuta, Consulente del Comune di
Bologna sulle Tossicodipendenze

Ore 15,30 Presentazione di sei progetti di area europea partecipanti allo
scambio

Mercoledì 26 ottobre 1994

MATTINO

Ore 9,00 Sintesi e introduzione ai lavori di Luigi Regoliosi

Ore 9,30 Gruppi di confronto

Sono previsti quattro gruppi in cui le esperienze italiane ed estere verranno messe a confronto

Intervento di strada e marginalità giovanile

Intervento di strada e tossicodipendenze

Intervento di strada e AIDS

Intervento di strada e prostituzione

Ore 12,30 Pausa pranzo

POMERIGGIO

Ore 14,30 Gruppi di confronto

Ore 15,30 Pausa

Ore 16,00 Sintesi e conclusioni

a partire anche dagli stimoli emersi dai gruppi di confronto

a cura di Luigi Regoliosi e dell'Ufficio Giovani della Regione Lombardia

Il Convegno, promosso dalla Regione Lombardia, si pone l'obiettivo di ampliare la conoscenza circa l'intervento di strada attraverso il confronto di differenti approcci metodologici. Infatti, dopo alcuni anni di interventi sul campo, da più parti emerge l'esigenza di arrivare a sintesi e punti fermi che possano costituire basi metodologiche e dalle quali ri-partire per attuare progetti sempre più mirati. Per questa ragione è significativo far incontrare alcune esperienze di progetti con intervento di strada, che già da alcuni anni sono attivi in realtà urbane europee, con le esperienze nate in Italia negli ultimi tempi. Il convegno è il punto di arrivo di un percorso seminariale di sei giorni strutturato in una serie di incontri tra le équipes europee e le realtà pubbliche e private attive in Lombardia sulle medesime tematiche.

La partecipazione al Convegno è gratuita. È richiesta l'iscrizione e la scelta e la scelta preventiva del gruppo di lavoro a cui si intende partecipare. Si prega pertanto di compilare in ogni sua parte la scheda di iscrizione e di inviarla per posta o fax con celerità. La partecipazione al convegno prevede la messa a disposizione di una cartella di documentazione, ma non l'organizzazione del pasto o la gestione dell'ospitalità.

Sede del Convegno: Palazzo della Regione Lombardia – Sala Pirelli – Via Fabio Filzi, 22 – 20124 Milano

Segreteria organizzativa: Centro Studi A77 – Via Tortona, 31 – 20144 Milano Tel.02-48954116 – Fax 02-48954119

Emanuela Riva – Ambrogio Redaelli – Riccardo Scalvinoni

IV EUROPEAN CONGRESS of PSYCHOLOGY

JULY 2-7, 1995, Athens, Greece

General Information

CONGRESS DATES

July, 2-7, 1995

CONGRESS VENUE

Congress activities, including Registration and Farewell party will take place at:

The University of Athens, School of Philosophy, Panepistimiopolis, Ilissia.

The School of Philosophy is an air-conditioned building located near the centre of Athens on the slopes of Mount Hymettus with a panoramic view of Athens. Public transport is available as well as ample parking facilities.

OFFICIAL LANGUAGE

The official language of the Congress is English.

Conférence-clés, table-rondes, communications scientifiques à l'aide de posters peuvent également être présentés en Français.

Alle Referate und Mitteilungen können auf Deutsch vorgetragen werden. Simultaneous translation will not be provided.

EXHIBITION

An Exhibition (books, instruments e.t.c.) will be organised at the Congress area.

The Exhibition Manual will be available in July, 1994.

CORRESPONDENCE

All correspondence concerning Scientific activities and Programme information should be sent to:

The Congress Programme Secretariat:

THE UNIVERSITY OF ATHENS

DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

SCHOOL OF PHILOSOPHY

Panepistimiopolis – Ilissia, 157 84, Athens, Greece.

Tel. (301)7249192, 749008

extension 2523, 2524

Fax: (301) 7248979

Cellular telephone: (30) 94332732

E-mail: EUROPSY@ATLAS.UOA.ARIADNE-T.GR

All correspondence concerning

Registration, General information, Hotel accomodation, Tours, Travel information and Exhibitions should be sent to:

The Congress Organising Bureau:

HERASMUS HORIZON Ltd. 14, Nikis Street, 105 57 Athens, Greece

Tel: (301) 3235033 – 3233144

Fax: (301) 3247825 – 3427048

Tlx: 215359 – 225236

**For further information and for the complete Second Announcemant,
please contact the Congresse Programme Secretariat.**

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.

Aldo Terracciano

Cinquantacinque poesie

**Constantinos Kavafis,
Einaudi, Torino, 1968**

Il 29 aprile 1933 moriva settantenne ad Alessandria d'Egitto uno dei massimi, sebbene sconosciuto ai più, poeti del primo trentennio di questo secolo: Konstantinos Kavafis. A lui vogliamo dedicare la rubrica "Un libro" di questo numero di GO&C.

Kavafis è uno scrittore di enorme sensibilità e di straordinaria lucidità espressiva: le sue metafore, le sue immagini, l'utilizzo che egli fa di personaggi e di fatti della storia antica, la ricerca degli archetipi di più immediata intelligibilità per il lettore ne fanno un artista che parla al cuore, ai sentimenti più che al cervello e alla ragione. Le poesie di Constantinos Kavafis sono pervase di psicologia, sono piene del mondo interiore degli uomini: le ansie, le paure, l'incapacità di governare il proprio destino, la solitudine, la morte, l'esperienza della vita quotidiana, l'amore, l'apprendimento della vita stessa.

Molti editori hanno proposto raccolte e traduzioni le più diverse tra loro. In questo articolo faremo riferimento all'edizione Einaudi del 1968 con la traduzione dal greco di Margherita Dalmati e Nelo Risi, una traduzione moderna e vicina al linguaggio che usiamo quotidianamente.

Per rendere immediato il collegamento tra i vari brani e il contenuto che essi propongono alla nostra lettura abbiamo pensato di utilizzare una tecnica che ci permetta di delineare brevemente i concetti maggiormente collegati alla psicologia facendo seguire la descrizione da una o più poesie che possano, a mo' di esempio, rappresentare in modo sintetico gli argomenti trattati.

1- Interdipendenza tra gli opposti (ovvero i dilemmi irrisolti)

Come dice Paul Watzlawick (Change, Editrice Astrolabio, Roma), il mondo della nostra esperienza è costituito di coppie di opposti. Ogni aspetto della realtà identifica la propria sostanza o concretezza dall'esistenza del suo opposto. Gli esempi sono fin troppo banali: luce e ombra, immagini e sfondo, bene e male, passato e futuro. Queste coppie sono semplicemente i due aspetti complementari di un'unica realtà, di un solo schema di riferimento, nonostante la loro natura apparentemente incompatibile. Queste affermazioni sono sostanziate dall'osservazione di singolari crisi che si verificano quando, per qualche ragione, un elemento non è più controbilanciato dall'altro, per quanto ciò possa sembrare desiderabile a prima vista. Soltanto allora si può valutare la funzione stabilizzante di questa interdipendenza (a tale proposito Kurt Lewin affermava: "Se vuoi sapere come una cosa funziona provati a cambiarla"). Chi si occupa, ad esempio, di terapia della famiglia conosce bene il fenomeno qui di seguito descritto. Nel caso in cui migliori la condizione di colui che è identificato come paziente (il membro della famiglia etichettato ufficialmente da una diagnosi psichiatrica), di solito non si assiste ad entusiastiche manifestazioni di gioia, anzi il "sistema famiglia" cerca di ricondurre il "paziente" alla sua funzione precedente di capro espiatorio, oppure accade che un altro membro della famiglia diventa il paziente identificato.

Un altro esempio può essere quello dell'ambivalenza nei desideri dei genitori con ragazzi portatori di handicap. Soprattutto in quei genitori che decidono, quasi morbosamente, di dedicare tutta la loro vita al servizio dei loro sfortunati figli, si nota che mentre da una parte questi sperano nella "guarigione" o nel miglioramento, dall'altra temono il fatto che la loro utilità e la loro presenza possa rendersi superflua e venire meno.

Per quanto possa essere in se stesso spiacevole, un dilemma irrisolto può benissimo presentarsi come un tipo di soluzione, come Kavafis ha straordinariamente esposto nella seguente poesia del 1904:

Aspettando i barbari

Cosa aspettiamo qui riuniti al Foro?

Oggi devono arrivare i barbari.

Perché tanta inerzia al Senato?

E i senatori perché non legiferano?

Oggi arrivano i barbari.

Che leggi possono fare i senatori?

Venendo i barbari le faranno loro.

Perché l'imperatore si è alzato di buon'ora
e sta alla porta grande della città, solenne
in trono, con la corona sulla fronte?

Oggi arrivano i barbari e il sovrano
è in attesa della visita del loro
capo; anzi, ha già pronta la pergamena
da offrire in dono
dove gli conferisce nomi e titoli.

Perché i nostri due Consoli e i Pretori
stamane sono usciti in toga rossa ricamata?
perché portano bracciali con tante ametiste
e anelli con smeraldi che mandano barbagli?
perché hanno in mano le rare bacchette
tutte d'oro e d'argento rifinito?

Oggi arrivano i barbari
e queste cose ai barbari fanno colpo.

Perché non vengono anche i degni
oratori a perorare come sempre?

Oggi arrivano i barbari
e i barbari disdegnano eloquenza e arringhe.

Tutto ad un tratto perché questa inquietudine
e questa agitazione? (oh, come i visi si son fatti gravi).
Perché si svuotano le vie e le piazze
e tutti fanno ritorno a casa preoccupati?

Perché è già notte e i barbari non vengono.
È arrivato qualcuno dai confini
a dire che di barbari non ce ne sono più.

Come faremo adesso senza i barbari?
Dopotutto, quella gente era una soluzione.

2- Apprendimento (ovvero il viaggio dell'esperienza)

Diceva Robert Louis Stevenson: "è meglio viaggiare pieni di speranza che arrivare". Il viaggio è la metafora avventurosa dell'imparare. L'apprendimento, per essere efficace, dovrebbe tenere conto dei sentimenti e delle motivazioni personali di chi sta imparando e dovrebbe essere basato, sopra ogni cosa, sull'esperienza e sugli interessi vitali del soggetto che apprende. Ogni processo di apprendimento è un percorso di

cambiamento molto complesso nel quale l'ottenimento della "forma" finale risulta essere fortemente condizionato dall'efficacia e dalla qualità del processo che si determina. In questi termini, un processo di apprendimento appare come un processo di cambiamento denso di difficoltà, di resistenze, di ansie, ma anche di piacere, di ricchezze, di curiosità.

Continuando a riflettere sulla nostra metafora, non solo il percorso di apprendimento può essere interpretato come un viaggio, ma, scendendo nei particolari, diversi modi di far funzionare questo processo possono essere visti come tipologie diverse del viaggiare. Una volta, l'apprendimento avveniva mediante un percorso formativo che potremmo definire di tipo "ferroviario". Chi intraprende un processo secondo questa concezione si trova in una posizione analoga a quella del viaggiatore che, acquistato il biglietto, sale su un veicolo che ha un percorso prefissato e impossibile da modificare; egli può soltanto arrivare alla destinazione prefissata o scendere prima, ad una delle tante stazioni disseminate lungo l'itinerario. Inoltre chi intraprende un percorso di tipo "ferroviario" non ha la minima possibilità di intervenire sulla guida: c'è un macchinista che fa avanzare le vetture, un capostazione che regola i tempi e gli scambi tra i binari, un controllore che verifica la regolarità dei titoli di viaggio. Un percorso così rigido non è solo un esercizio di fantasia: è in gran parte la realtà della Scuola italiana.

Una concezione moderna della formazione è quella definibile del tipo "fuoristrada": chi la intraprende è come se possedesse una jeep o una motocicletta. Deve quindi governare personalmente il mezzo dopo avere appreso le regole e i rudimenti presso una "scuola guida" adeguata che permetta il massimo dell'esperienza diretta. La problematica dell'apprendimento come viaggio è descritta splendidamente da Kavafis in questa poesia del 1911:

Itaca

Quando ti metterai in viaggio per Itaca
devi augurarti che la strada sia lunga
fertile in avventure e in esperienze.
I Lestrigoni e i Ciclopi
o la furia di Nettuno non temere,
non sarà questo il genere d'incontri
se il pensiero resta alto e un sentimento
fermo guida il tuo spirito e il tuo corpo.
In Ciclopi e Lestrigoni, no certo
né nell'irato Nettuno incapperai
se non li porti dentro
se l'anima non te li mette contro.
Devi augurarti che la strada sia lunga.
Che i mattini d'estate siano tanti
quando nei porti - finalmente, e con che gioia -

toccherai terra tu per la prima volta:
negli empori fenici indugia e acquista
madreperle coralli ebano e ambre
tutta merce fina, anche profumi
penetranti d'ogni sorta, più profumi
inebrianti che puoi,
va in molte città egizie
impara una quantità di cose dai dotti.

Sempre devi avere in mente Itaca
raggiungerla sia il pensiero costante.
Soprattutto, non affrettare il viaggio;
fa che duri a lungo, per anni, e che da vecchio
metta piede sull'isola, tu, ricco
dei tesori accumulati per strada
senza aspettarti ricchezze da Itaca.
Itaca ti ha dato il bel viaggio,
senza di lei mai ti saresti messo
in viaggio: che cos'altro ti aspetti?

E se la trovi povera, non per questo Itaca ti avrà deluso.
Fatto ormai savio, con tutta la tua esperienza addosso
già tu avrai capito ciò che Itaca vuole significare.

3- Angoscia (ovvero lo strangolamento della paura)

Il termine angoscia deriva dal greco "agko" (strangolo) e identifica una sensazione penosa di malessere profondo determinata dall'impressione diffusa di un pericolo, magari vago, ma imminente, di fronte al quale ci si trova inermi e impotenti. Questo stato si accompagna frequentemente a disturbi di carattere somatico come palpitazioni, senso di soffocamento, dolori di vario tipo, vertigini, ecc. Lo stato di angoscia è frequentemente associato a un senso o a manifestazioni di insicurezza e, talvolta, a crisi di panico. Queste crisi si manifestano con la sopravvenienza improvvisa, in presenza o in assenza di fattori esterni, di stati acuti di ansia evidenziati da fattori somatici (sensazione di soffocamento, vista confusa, tremori, nausea, ...) oppure psichici (paura di morire, impressione di perdita del controllo, inibizioni, ...). Quest'"oppressione dello spirito" è strettamente collegata alla paura. La paura viene "programmata" molto presto nelle persone. Si insegna rapidamente la paura verso l'altro e verso se stessi. Le concezioni educative più diffuse fanno ogni sforzo possibile per isolare un individuo dall'insieme, che viene di norma presentato come una somma di individui a priori pericolosi, da superare o da abbattere. Questa è la base della competizione aggressiva che costringendo gli individui a vivere in opposizione agli altri, obbliga spesso ad una solitudine e ad un individualismo spesso carichi di angoscia. La competizione genera

naturalmente sentimenti di inferiorità, di impotenza, di fallimento, di colpa e il circolo vizioso continua. Angoscia, ansia, paura, fallimento sono concetti nei quali ci imbattiamo quotidianamente e che Kavafis descrive e analizza nella maggior parte dei suoi scritti. A titolo di esempio proponiamo due poesie, la prima del 1911 e la seconda del 1905, nelle quali questi temi sono trattati dallo scrittore in modo magistrale:

È la fine

In preda ai timori in preda ai sospetti
con la mente agitata con gli occhi impauriti
noi ci smarriamo febbrilmente in progetti
per levarci di torno il pericolo
che sembra duramente ci minacci.
Eppure sbagliamo, che non da quello
dobbiamo guardarci: i segni (da noi male intesi
male interpretati) erano falsi.
Un'altra catastrofe, nemmeno adombrata,
improvvisa violenta ci sta sopra
e disarmati - troppo tardi ormai - a furia ci trascina.

I troiani

I nostri sforzi - sciagurati che siamo! -
i nostri sforzi valgono quelli dei Troiani.
Per un po' ce la fai, per un po' ti rinfranchi
e per un briciolo di ardire
subito spuntano le belle speranze.

Ma c'è sempre qualcosa che ci blocca.
Proprio di fronte a noi, dal luogo trincerato
viene su Achille, con le sue grida ci spaventa.

Valgono quelli dei Troiani
i nostri sforzi. Bravi e risoluti
c'illudiamo di rovesciare le sorti,
e stiamo fuori a lottare.

Ma nel momento più grave della crisi
bravura e decisione se ne vanno;
la volontà ne è scossa, anzi impedita
e ci affanniamo tutt'intorno alle mura
cercando scampo con la fuga.

Noi corriamo alla nostra rovina, che è certa.
La sulle mura, già incominciano i lamenti,

è il compianto dei ricordi e del fervore d'un tempo.
Per noi Ecuba e Priamo piangono amaramente.

4- Solitudine (ovvero l'esclusione dalla società)

Pierre Daco (La nuova psicologia, Editrice Rizzoli, Milano) sostiene che "l'uomo non è mai ciò che si crede che sia" perché va sempre al di là, e largamente, di qualsiasi criterio inteso a definirlo. L'uomo non è mai l'immagine che la famiglia o la società gli impongono. Alcuni di questi criteri (educativi, morali, ideologici, religiosi, filosofici) rimpiccioliscono l'uomo in modo spaventoso, ma l'uomo diventa universale non appena cessa di confondersi con i criteri che tentano di definirlo. Il conflitto è grande anche se quasi sempre inconscio: la società vuole che ogni individuo corrisponda a criteri generali, mentre ogni soggetto singolo tende a corrispondere ai propri criteri personali. Allora l'uomo non capisce bene che cosa succede, non sa neppure perché esiste. Così sopravvivono, accanto all'angoscia, al rigetto e all'alienazione, il sentimento della solitudine e quello dell'abbandono. La solitudine è uno stato di esclusione da ogni rapporto di presenza o di vicinanza altrui, talvolta desiderato o ricercato, talaltra sofferto per mancanza di affetti, di sostegno e di conforto. La solitudine, in genere, porta con sé paura e dolore. Dal punto di vista fisico e fisiologico, il dolore costituisce un segnale d'allarme: ci avvisa che qualcosa non va, che bisogna ricorrere alla terapia. Il dolore è come la spia della benzina in una automobile: ci avverte che è necessario al più presto immettere carburante nel serbatoio. Dal punto di vista psichico è anche importante una seconda componente del dolore: questo è spesso l'effetto, il risultato ultimo delle scelte che facciamo o degli eventi che ci capitano senza che noi lo vogliamo. In questo caso il dolore, oltre che una spia, diventa la realtà con cui dobbiamo convivere quotidianamente. Questi temi sono ben trattati nelle due poesie di Kavafis riportate più sotto. La prima è del 1903 e la seconda del 1896:

Le finestre

In queste buie stanze dove passo
giornate soffocanti, io brancolo
in cerca di finestre. - Una se ne aprisse,
a mia consolazione -. Ma non ci sono finestre
o sarò io che non le so trovare.
Meglio così, forse. Può darsi
che la luce mi porti altro tormento.
E poi chissà quante mai cose nuove ci rivelerebbero.

I muri

Senza riguardo senza pietà senza pudore
mi drizzarono contro grossi muri.

Adesso sono qua che mi dispero.

Non penso ad altro: una sorte tormentosa;
con tante cose da sbrigare fuori!

Mi alzavano muri e non vi feci caso.

Mai un rumore una voce, però, di muratori.
Murato fuori dal mondo e non vi feci caso.

La vita e l'arte di Kavafis sono racchiuse ed esaurite in 154 poesie nelle quali il poeta è riuscito a raccogliere, come in piccole bolle di cristallo talmente fragili da rimettere tutto in movimento alla minima scossa, il torrente dei sentimenti umani. Forse Kavafis è un decadentista (ma nessuno è più lontano di lui da D'Annunzio, nato come lui nel 1863) come dicono i suoi critici, oppure soltanto un uomo solo che ha saputo esprimere in parole il mondo interiore di ognuno di noi. Concludiamo questo articolo con una bellissima poesia del 1901 lasciandone commento ed analisi al lettore:

“Che fece... il gran rifiuto”

Viene per certi uomini il momento
in cui devono dire il gran Sì
o il gran No. Subito si vede chi dentro
ha pronto il Sì, e pronunciandolo va
verso gli onori e il suo convincimento.

Nemmeno chi rifiuta si pente. Richiesto di nuovo
nuovamente avrebbe detto no. Ma questo
no – così giusto - l'angustia per la vita.