




6

**GRUPPI
ORGANIZZAZIONI
COMUNITÀ**



**Avanzamenti
di Psicosociologia
e Psicologia
di Comunità**

Luglio – Dicembre 1995

**A cura di
Guido Contessa
Loredana Crestoni
Laura Cristanini**

Edizioni Arcipelago



6

GRUPPI

ORGANIZZAZIONI

COMUNITÀ

Sommario

EDITORIALE	8
STORIA ORALE	11
Intervista a Wilfred R. Bion	11
15 ANNI DI AVANZAMENTI (ARIPS)	18
Il potere dell'operatore	18
Il V Laboratorio	22
Prometeo in azione	28
Le esperienze ARIPS nella Prevenzione Primaria	30
TEORIA & PROFESSIONE	32
La qualità della vita e il gusto di vita del soggetto	32
<i>Maria Vittoria Sardella</i>	
Il sindacato del benessere nel terzo millennio	37
<i>Enzo Spaltro</i>	
Verso nuove strategie della CEE	45
<i>Loredana Crestoni</i>	
Maschile e femminile	54
<i>AA.VV.</i>	
ESPERIENZE	69
“Conoscere per agire. Agire per conoscere”	69
<i>Laura Cristanini</i>	

Strumenti e obiettivi di una didattica universitaria in Psicologia di Comunità -----	79
<i>Alberto Rossati</i>	
METODI & STRUMENTI -----	84
La preparazione e gestione del piccolo gruppo -----	84
<i>Maria Vittoria Sardella</i>	
SCHEDE & DISPENSE -----	92
Un codice deontologico per la Prevenzione -----	92
<i>a cura di Guido Contessa</i>	
Dirigente Donna -----	95
<i>Ignazio Drudi e Maria Vittoria Sardella</i>	
La comunicazione verbale-----	100
La comunicazione scritta -----	103
<i>Aldo Terracciano</i>	
La gestione dei conflitti di gruppo -----	106
<i>Guido Contessa</i>	
PROPOSTE DI FORMAZIONE -----	109
ITALIA & MONDO -----	117
UN LIBRO -----	122
L'Alienista -----	122
<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 1995 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, [Alberto Raviola](#), [Maria
Vittoria Sardella](#), [Margherita Sberna](#), Aldo Terracciano.
Viale Brescia, 6 – 25080 Molinetto di Mazzano (tel. 030/2620589)

N. 5 Luglio – Dicembre 1995

(a cura di [Guido Contessa](#), Loredana Crestoni, Laura Cristanini)

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.

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

FERRUCCIO CAVALLIN

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

GUIDO CONTESSA

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

IGNAZIO DRUDI

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

LOREDANA CRESTONI

Laureata in Psicologia, si è specializzata in Formazione presso la scuola quadriennale dell'ARIPS. Si occupa di formazione psicologica come professionista soprattutto in ambito sociale. È membro e collaboratore di ARIPS, del consultorio familiare AIED di Verona e della cooperativa AFoS Education di Trento.

LAURA CRISTANINI

È laureata in Economia e Commercio e si occupa di formazione per operatori sindacali. Ha seguito un training per formatori presso ARIPS e si sta ora specializzando come formatrice polivalente. Si interessa in particolare di ricerca-intervento e di formazione e gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni.

ALBERTO RAVIOLA

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

MARIA VITTORIA SARDELLA

Laureata in Filosofia, ha fatto il suo training psicosociale presso IRIPS di Milano nel 1976. Dopo circa dieci anni di lavoro come psicologa, opera come libero professionista e membro senior dell'ARIPS dal 1981. Opera anche nel

settore delle ricerche socioeconomiche e del trattamento informatico dei dati con la REScoop di Bologna. Si interessa in particolar modo di ricerche sul burn-out e sull'evaluation. Ha pubblicato, fra l'altro, "Teoria e tecniche dell'evaluation" (Clup, Milano, 1989).

ALDO TERRACCIANO

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

Quando presso gli Aztechi nasceva un bambino, questi veniva presentato alla comunità che gli porgeva il seguente saluto tradizionale: “Tu sei nato per soffrire, per soffrire e sopportare”.

Rispetto a tutto ciò che l'esistenza avrebbe potuto riservare a quella nuova vita, il risalto veniva quindi immediatamente posto sulle difficoltà, le sofferenze, il malessere.

“Dal momento della nascita, un bambino azteco si rendeva conto che il mondo era un posto di duro lavoro e di sofferenza. Questa etica veniva continuamente ribadita nei voti augurali e nelle orazioni dei parenti in visita”¹.

Quella degli aztechi non era una modalità unica ed originale di pensare alla vita, anzi, si trattava di una visione di fondo piuttosto diffusa. Del resto il tema del malessere sembra aver esercitato da sempre una certa attrattiva sugli uomini. Se ne sono occupati filosofi (gli Stoici in particolare ma anche altre correnti filosofiche), scrittori, poeti (basti pensare al Romanticismo), artisti, ma anche scuole di pensiero, varie discipline (psicologia, medicina, economia, ecc.) e comunque le persone in genere.

È come se la preoccupazione del malessere assorbisse la maggior parte dei pensieri e delle energie, tanto da non riuscire poi a porre la necessaria attenzione al benessere.

Afferma Rozanov: “La pena di vivere è infinitamente più forte dell'interesse della vita”².

Del resto se si è convinti (e spesso lo si è inconsciamente!) che lo status normale sia il malessere, il benessere diventa qualcosa di imprevisto, di fugace, di effimero, di casuale, di non programmabile, costruibile o conservabile.

È un qualcosa che capita, magari più per fortuna che non grazie alle nostre capacità, ma pensiamo già che non può durare, e tanto meno svilupparsi, crescere, prevalere sul malessere.

Il fatto è che questo modo di sentire e quindi di pensare, si concretizza nell'agire e porta a mettere in atto, inconsapevolmente, tutta una serie di azioni che condurranno sì alla prevista condizione “malestane” ma, ancora una volta, saremo stati noi stessi a determinare tale esito.

Scatta cioè il ben noto meccanismo della profezia che si autoavvera.

D'altra parte caratteristiche quali la marginalità, l'estemporaneità, l'anormalità non sono intrinseche al benessere, in realtà siamo noi ad attribuirglielo.

¹Brian M. Fagan, “GLI AZTECHI”, Garzanti, 1989, pag.173

² Luigi Pagliarani, “IL CORAGGIO DI VENERE”, Milano 1985, pag. 47

Lo spazio del benessere è ridotto ed il suo tempo è breve perché è la nostra visione di fondo a non concederne di più, proprio perché si è convinti che lo spazio ed il tempo del benessere non possano essere vasti.

Anche per questo il benessere sembra sempre molto minore rispetto al malessere, ma non dipende soltanto dagli eventi della vita quanto, in gran parte, dalla scarsa attenzione che dedica al benessere la nostra mente, dalla poca elaborazione nei nostri pensieri su questo aspetto importante dell'esistenza, aspetto che dovrebbe vivere di luce propria e non soltanto come concetto di "risulta" o di contrapposizione al malessere.

“Ma oggi viviamo in tempi in cui appare più realista, se non la percezione, almeno l'aspettativa del benessere. Viviamo tempi in cui, nonostante le resistenze e le paure, il benessere è diventato più umano, presente, quotidiano ed abordabile. Tempi in cui la fruizione del benessere si sta facendo più vicina, più legittima, meno colpevolizzante. E tutto ciò ha coinciso con una crescente ricerca di qualità, di una dimensione clinica, di una visione leggera dell'esperienza umana e psicologica. Perciò oggi è forse diventato possibile analizzare direttamente il benessere. Senza passare necessariamente attraverso il suo antagonista, il malessere. La vita è infatti oggi sempre più percepita come presenza di benessere, non come assenza di malessere”³.

La sfida del ventunesimo secolo potrebbe essere proprio questa, ossia il perseguire un benessere soggettivo e, conseguentemente, collettivo, il passare da un sentimento di incombenza, che implica atteggiamenti di rassegnazione, di scarsità, di prudenza, di scarso investimento, ad un sentimento di imminenza, che implica atteggiamenti possibilisti, di abbondanza, di fiducia, di forte investimento.

Vuol dire passare dalla povertà alla ricchezza psichica, vuol dire “vedersi” in positivo anziché in negativo, vuol dire rendersi maggiormente conto delle proprie capacità per utilizzarle al meglio.

“Volere è potere” recita un proverbio contadino. In questa estrema sintesi è racchiuso un concetto importante: la possibilità di influenzare la realtà che ci sta intorno dipende sostanzialmente da noi stessi, dalla volontà che ciascuno ha di provarsi, di mettersi in gioco, di esercitare il proprio potere. Compreso il potere di non utilizzare le proprie possibilità, compreso il potere di accettare quello degli altri e non esprimere il proprio.

Quest'ultima affermazione può sembrare paradossale e invece descrive una situazione che nella realtà quotidiana è molto comune e del tutto normale.

Così come può sembrare paradossale dire che è più comodo e, tutto sommato, meno impegnativo vivere il malessere anziché il benessere. Ma, a ben pensarci, ci si rende conto che tale affermazione non è poi tanto paradossale in quanto il malessere ci è, in un certo senso, più

³ Enzo Spaltro, “QUALITÀ”, Pàtron Editore, Bologna 1995, pag.7

familiare, perché è più consueto, è maggiormente sperimentato, discusso ed elaborato, è psicologicamente più diffuso.

Il passaggio da una modalità malestante ad una benestante di vivere, implica una volontà ed una capacità di pensarsi in modo diverso, significa interpretare i fatti e le circostanze della vita in un'ottica sostanzialmente capovolta rispetto a quella utilizzata fino ad ora, significa ritrovarsi quasi soli o comunque in pochi, significa non guardare indietro ma avanti per cui l'esperienza può servire solo in parte per affrontare e risolvere i problemi poiché diventa necessario cercare strade nuove, che non esistono perché tutte da inventare e da costruire e non solo da continuare o modificare.

Tutto questo non è facile e tanto meno immediato.

Però è possibile.

Lo sforzo è quello di crederci, di investire in questa convinzione le proprie energie, di distogliere l'attenzione dal malessere per dare maggior luce, miglior risalto e maggior spazio al benessere. Liberare energie per guardare la realtà con un sentimento di creatività e possibilità, anziché di ovvietà e limitazione. Anche qui può verificarsi il meccanismo della profezia che si autoavvera, solo che (una volta tanto!) è un avverarsi in positivo anziché in negativo. “Il desiderio di approdare a risultati apparentemente impossibili anticipa lo sforzo ideativo per realizzarli... Per secoli il desiderio di volare ha guidato l'uomo all'invenzione progressiva di strumenti che alla fine hanno consentito di librarsi nel cielo. Un sogno magico si è così concretizzato”⁴.

Questo numero di GO&C vuole offrire un contributo al pensiero “benestante”.

Prima di tutto proprio come rivista di formazione, in quanto la formazione stessa, a differenza della terapia, non si occupa di malessere ma di benessere. La formazione si propone cioè di supportare le persone a vivere e lavorare meglio, la sua finalità è quindi quella di ampliare uno stato di benessere già presente.

Più nello specifico, sono i temi della prevenzione, della qualità della vita, della ricerca di nuove strategie di benessere sia individuali che all'interno delle istituzioni e delle organizzazioni in genere che costituiscono la struttura di questo sesto numero.

Temi diversi che confluiscono comunque nell'interrogarsi o nel proporre modalità innovative e/o in divenire per la gestione delle relazioni di vita e di lavoro di/tra uomini e donne.

Modalità che, perché no?, potrebbero trovare, a partire da un'ottica di benessere, una possibilità nuova e diversa di realizzarsi e svilupparsi.

⁴ Ferruccio Cavallin, “ATLANTE DELLA CREATIVITÀ”, Ed. Unicopli SPA, Milano 1993, pag. 39

Questa rubrica intende offrire, mediante interviste, un quadro della storia, delle relazioni interpersonali e dei principali problemi della Psicosociologia 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.

Loredana Crestoni

Intervista a Wilfred R. Bion⁵

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

Innanzi tutto un'esperienza: la mia storia di soldato durante la prima guerra mondiale ha inevitabilmente segnato la mia vita e ha diretto la mia attenzione sui cambiamenti sociali degli uomini e delle idee sul finire della guerra. In seguito ho sempre pensato che un buon psicoanalista non deve essere necessariamente intelligente, ma deve avere la capacità che ha un generale di pensare mentre si viene bombardati.

Finita la guerra mi iscrissi alla facoltà di medicina e mi specializzai in psichiatria.

La mia è una formazione psicoanalitica, quindi tra coloro che hanno influenzato il mio pensiero c'è sicuramente Freud. Anche se ritengo che il lavoro che ho tentato di fare non possa chiamarsi psicoanalitico, penso che le mie concezioni non siano contrastanti con le idee di Freud ma supplementari ad esse.

Freud dice che la psicologia dell'individuo e quella del gruppo non possono assolutamente essere differenziate perché la psicologia dell'individuo è essa stessa funzione del rapporto tra una persona e un'altra. Secondo Freud è difficile dare al gruppo tanta importanza da attribuirgli la capacità di far comparire nella nostra vita mentale un istinto nuovo. Da questo punto di vista penso che Freud avesse ragione, non mi sono mai imbattuto in fenomeni che per essere spiegati richiedono che si postuli un istinto di gruppo. L'individuo è ed è sempre stato membro di un gruppo, l'individuo è un animale di gruppo, in lotta sia col gruppo che con quegli aspetti della sua personalità che

⁵ L'intervista è stata scritta in base ad una libera interpretazione ed elaborazione del pensiero di Wilfred R. Bion.

costituiscono la sua "tendenza a formare il gruppo". Freud limita questa guerra ad una lotta contro la "cultura" ma spero di poter dimostrare che ciò necessita di ulteriori spiegazioni.

La differenza apparente tra la psicologia di gruppo e quella individuale è un'illusione data dal fatto che il gruppo mette in luce dei fenomeni che sembrano sconosciuti ad un osservatore non abituato alla pratica del gruppo.

Anche Mc. Dougall, quando dice che nel gruppo molto organizzato si determinano delle condizioni che annullano gli svantaggi psicologici della formazione del gruppo, percorre la mia idea che la funzione del gruppo di lavoro specializzato è quella di manipolare l'assunto di base, in modo da impedire che sia di ostacolo al gruppo di lavoro.

Ma i miei maestri furono M. Klein e J. Rickman. Le teorie di Melanie Klein hanno influenzato in modo significativo le mie riflessioni sui gruppi e sull'apprendimento; in modo particolare credo che i meccanismi più primitivi da lei descritti, come peculiari della posizione schizoparanoide e di quella depressiva, e i processi psicologici legati al rapporto primario fra madre e figlio con il suo modello della lattazione, abbiano un'importanza preminente nella comprensione degli assunti di base e della capacità di conoscere attraverso le emozioni.

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

Iniziai ad occuparmi per la prima volta di gruppi durante la seconda guerra mondiale, quando mi trovai a dirigere un reparto di riabilitazione in un ospedale psichiatrico militare. In quell'occasione potei constatare di persona che stimolare un'attività di cooperazione in un gruppo poteva determinare un'attenuazione della nevrosi nei singoli. In quel periodo creai una delle prime comunità terapeutiche con un esperimento conosciuto con il nome di "esperimento di Northfield". L'esperimento consisteva nella riorganizzazione del reparto secondo nuove regole, atte soprattutto alla costituzione di gruppi di lavoro, e fra le altre fu inserita un'adunata di mezz'ora alle 12:10 di ogni giorno per fare delle comunicazioni e per trattare gli altri problemi del reparto di riadattamento. Nelle mie intenzioni questa riunione era il primo passo verso la preparazione dei seminari terapeutici, essa infatti avrebbe potuto offrire agli uomini l'opportunità di soffermarsi al di fuori del loro immaginario edificio per valutarne il funzionamento con il distacco degli spettatori.

A un mese dall'inizio dell'esperimento erano avvenuti molti cambiamenti. Mentre all'inizio sembrava difficile trovare il modo per tenere occupati gli uomini, alla fine del mese divenne difficile trovare il tempo necessario per tutto il lavoro che volevano svolgere, il reparto aveva un inconfondibile spirito di corpo.

Era evidente che le riunioni delle 12:10 diventavano sempre più la manifestazione della capacità degli uomini di entrare in rapporto con la

realtà e di regolare i loro rapporti con gli altri e con il loro lavoro in modo efficace.

Molto importanti furono poi le esperienze fatte presso la Tavistock Clinic nel 1948, quando il Comitato Tecnico mi chiese di istituire dei gruppi a fini terapeutici, rifacendosi all'esperimento di Northfield. Allora io rimasi piuttosto sconcertato all'idea che il Comitato credesse che i pazienti potessero essere curati in gruppi del genere, mi venne da pensare che le loro aspettative fossero diverse dalle mie. Nonostante tutte queste incertezze iniziai una serie di incontri con gruppi terapeutici che mi permise di sviluppare una mia tecnica di conduzione.

3- Come può definire il Suo lavoro con i gruppi e le organizzazioni (approccio teorico e tecnico)?

L'individuo, in un gruppo, torna ad usare, come per una massiccia regressione, dei meccanismi mentali primitivi attraverso i quali perde la propria individualità e accetta di far parte del gruppo. Perché si possa parlare di gruppo, gli individui che lo compongono devono sperimentare questa regressione che si concretizza nella consapevolezza che il gruppo esiste come qualche cosa di diverso da un semplice aggregato di individui.

La vita mentale del gruppo è sempre assai complessa. In parte è certamente ancorata alla realtà: ogni gruppo di persone si riunisce infatti per "fare qualche cosa" e questo costituisce l'aspetto del funzionamento mentale del gruppo che riguarda l'obiettivo cosciente, aspetto che io indico col termine "gruppo di lavoro".

Ma all'interno del gruppo compaiono delle tendenze emotive molto potenti che a volte favoriscono e a volte ostacolano gli individui nel raggiungimento di questo obiettivo, ed essi sembrano comportarsi come se avessero degli assunti da base in comune. I tre assunti di base sono quello di dipendenza, quello di attacco-fuga e quello di accoppiamento, hanno la funzione di far sì che le ansie primitive messe in moto dal partecipare al gruppo non si manifestino come tali: sono quindi i meccanismi di difesa del gruppo.

Nel gruppo di lavoro è necessaria la cooperazione cosciente dei membri che lo compongono, mentre nei gruppi che si strutturano secondo un assunto di base non è necessaria la partecipazione volontaria e agisce una funzione spontanea e inconscia delle qualità sociali della personalità dell'uomo che io chiamo "valenza". I gruppi basati su di un assunto di base spesso però intralciano la funzione del gruppo di lavoro e si costituiscono allora dei sottogruppi che hanno il compito di neutralizzare i fenomeni derivati dagli assunti di base.

Questi sottogruppi sono facilmente individuabili sia all'interno dei piccoli gruppi costituiti a scopo terapeutico che all'interno della società stessa e sono l'Esercito, la Chiesa e l'Aristocrazia, impegnati a svolgere rispettivamente la funzione del gruppo attacco-fuga, del gruppo di dipendenza e del gruppo di accoppiamento.

Il mio lavoro consiste nel fare della terapia di gruppo sulle suddette dinamiche. L'espressione "terapia di gruppo" ha due accezioni: può riferirsi tanto alla cura di un certo numero di persone riunite in particolari sedute terapeutiche, quanto al tentativo preordinato di far maturare in un gruppo delle forze che facilitano un'attività di cooperazione.

La terapia di persone riunite in gruppo mira di solito alla spiegazione dei loro disturbi nevrotici al fine di rassicurarle e a volte raggiungere soprattutto un effetto catartico dovuto alla professione pubblica. La terapia dei gruppi consiste verosimilmente nel fare acquisire una conoscenza e un'esperienza dei fattori che favoriscono la formazione di un buon spirito di gruppo.

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

All'inizio, cercando di superare quella che ritenevo una specie di resistenza esercitata dai pazienti attraverso il gruppo, ero solito cedere alla tentazione di fare delle interpretazioni individuali così come si fa in psicoanalisi. Così facendo mi mettevo sullo stesso piano dei pazienti che spesso tentano di ottenere un trattamento individuale. È vero che cercavo di farlo in quanto medico, ma di fatto la ricerca di un trattamento individuale poteva essere definita come un tentativo per eliminare ciò che vi era di "cattivo" nel gruppo; per un medico il "cattivo" del gruppo è la sua inadeguatezza a servire come strumento terapeutico, che è proprio anche l'oggetto delle lagnanze del paziente. Nel momento in cui l'analista cede alla tentazione di dare delle interpretazioni individuali, il suo fallimento consiste nel lasciarsi influenzare dall'assunto di base di dipendenza invece di interpretarlo. Infatti, non appena io comincio a dare delle interpretazioni di tipi analitico ad un singolo individuo, non faccio altro che rinforzare l'assunto che il gruppo è formato da pazienti che dipendono da un medico.

Quello che cerco di fare quindi è di cooperare col gruppo, cercando di non perdere di vista l'intero gruppo a favore dei singoli pazienti, interpretando il comportamento del gruppo invece dell'individuo.

Quando cedo alla tentazione di dare delle interpretazioni individuali, la mia leadership nel gruppo consiste più nell'esprimere l'ansia che nello spiegare una realtà esterna percepita con chiarezza. Diminuisce il mio contributo al gruppo razionale, quello di lavoro, e aumenta quello assunto di base di dipendenza.

Fronteggio questa situazione ipotizzando che tutti i pazienti abbiano gli stessi disturbi. Abbandono le interpretazioni pseudo-psico-analitiche, mi limito ad interpretare quella parte degli interventi che mostrano che l'individuo sta dirigendo il gruppo verso il consolidamento di un assunto di base. Così facendo sottopongo all'attenzione di tutti il dilemma che deriva dall'appartenere ad un gruppo.

5- Cosa può dire rispetto ai più importanti problemi di lavoro con i gruppi, le organizzazioni e le comunità oggi e in futuro?

Non si è ancora cercato di spingere la società a curare i suoi disturbi psicologici con mezzi psicologici, perché essa non ha raggiunto una capacità di introspezione sufficiente a valutare la natura delle sue sofferenze.

Se si riuscisse a dimostrare che le sofferenze della comunità sono prodotte dalle nevrosi, allora la nevrosi stessa apparirebbe come un degno obiettivo comune di studio e di attacco. Si compirebbe così un primo passo verso il superamento delle resistenze nella società.

Comunque, grazie all'evoluzione del progresso tecnico e al conseguente aumento del tempo libero, il problema dei rapporti personali si imporrà richiedendo una soluzione. I momenti di tempo libero, nonostante siano spesso utilizzati per ricercare distrazione, divertimento e allontanamento dalle preoccupazioni, sono proprio i momenti in cui l'attenzione si concentra sui problemi dai quali ci si vuole allontanare. Il progresso quindi porterà inevitabilmente all'accentuarsi dell'attenzione sui rapporti umani.

Le persone dovranno imparare a confrontarsi e a comunicare su ciò che, al contrario dello sviluppo tecnico, non è facilmente comunicabile: lo sviluppo emotivo. Si dovrà puntare a che le tecniche di insegnamento dello sviluppo emotivo vengano equiparate a quelle delle tecniche di insegnamento degli sviluppi tecnici.

6- Tra le Sue teorie più interessanti c'è quella sulla conoscenza, sul pensare e sull'apprendere dall'esperienza; concetti fondamentali per chi si occupa di formazione psicologica. Li può illustrare brevemente?

L'attitudine chiamata conoscere è l'attività per cui il soggetto arriva ad essere cosciente dell'esperienza emotiva e può astrarre da essa una formulazione che la rappresenti adeguatamente.

Il legame K (da knowledge = conoscenza) rappresenta il legame emotivo. La frustrazione e la sofferenza insite in ogni atto conoscitivo. Si riferisce ad un'aspettativa non ancora realizzata di conoscere qualcosa, con uno sfondo emotivo di dubbio tollerato.

Funzionale all'apprendimento e alla conoscenza è la "capacità negativa" che permette alle persone, ai gruppi e alle organizzazioni, citando Keats, di "perseverare nelle incertezze, attraverso i misteri e i dubbi, senza lasciarsi andare ad una agitata ricerca di fatti e ragioni". Questa capacità permette di gestire l'ansia e l'incertezza derivanti dal dubbio, da ciò che è sconosciuto e dalla complessità della nostra società.

La conoscenza presume quindi la capacità di tollerare il dolore, al contrario evitare l'esperienza dolorosa porta all'impossibilità di stabilire un legame K e quindi di apprendere dall'esperienza emotiva. Questa fuga dal dolore viene definita come legame -K, dove i contenuti e le emozioni

sono attivamente spogliati di vitalità e di senso, eliminando la possibilità di sviluppo e di scoperta.

Il legame K, di conoscenza, per le persone è fondamentale almeno quanto i legami di odio e di amore.

Il rapporto esistente fra ciò che è pensato e colui che pensa, fra pensato e pensatore, può essere di tre tipi:

- conviviale se non esiste nessuna influenza fra l'idea e il pensatore
- simbiotico se pensato e pensatore si influenzano ed evolvono in un rapporto positivo per entrambi
- parassitario se il pensiero e il pensatore si distruggono a vicenda con perdita di vitalità e di significato.

Il primo tipo di rapporto, quello conviviale, ha ragion d'essere perché il pensiero esiste a priori rispetto al pensatore. Un'idea può esistere senza entrare in contatto con il soggetto pensante, anzi si può affermare che questa è l'unica situazione in cui si ha la verità pura.

Nel momento in cui il pensatore entra in contatto con un'idea si passa dal rapporto conviviale a quello simbiotico, se il legame è K, oppure a quello parassitario se il legame è -K; in ogni caso si avrà un "cambiamento catastrofico" e si passerà da uno stato di verità pura ad uno stato di verità parziale o menzogna.

7- Quindi tutti i pensieri di cui abbiamo consapevolezza sono menzogneri?

La verità è una fonte costante di dolore e il desiderio di conoscenza non può mai essere soddisfatto completamente, soprattutto la verità su noi stessi. Per evitare questo dolore la mente è sempre pronta a inventarsi delle bugie.

A questo proposito voglio leggerle una favola che ho pubblicato su uno dei miei libri:

"I bugiardi diedero prova di coraggio e di precisione nella loro opposizione agli scienziati che con le loro dottrine perniciose minacciavano di privare le loro vittime di ogni minima possibilità di autoinganno e di lasciarle senza la protezione naturale necessaria affinché la loro salute mentale fosse preservata dall'impatto della verità. Alcuni, pur conoscendo i rischi che correavano, rinunciarono alla propria vita in difesa delle bugie, di modo che il debole e il dubbioso fossero convinti della loro convinzione della verità delle proposizioni anche più assurde. Non è esagerato dire che la razza umana deve la propria salvezza a quella piccola schiera di dotati bugiardi disposti, anche di fronte a fatti incontrovertibili, a conservare la verità della loro falsità. Persino la morte fu negata e furono utilizzate le più ingegnose argomentazioni per appoggiare proposizioni evidentemente ridicole affermanti che il morto continua a vivere felicemente. Questi martiri della falsità erano spesso periti. Se non fosse

stato per essi e per i seguaci generati dalla loro evidente sincerità, la sanità della razza sarebbe perita sotto il peso posto su di essa. Rinunciando alle proprie vite essi si sono posti sulle spalle la morale del mondo. Le loro vite e le vite dei loro seguaci furono dedite all'elaborazione di sistemi di grande complessità e bellezza nei quali la struttura logica era conservata dall'esercizio di un intelletto potente e di un ragionare infallibile. Per contro i deboli procedimenti per mezzo dei quali gli scienziati tentarono più e più volte di convalidare le proprie ipotesi resero facile ai bugiardi mostrare la falsità delle pretese di questi villani rifatti, sì da rinviare, se non impedire, il diffondersi di dottrine che avrebbero potuto avere il solo effetto di indurre un senso di disperazione e vacuità nei bugiardi e nei loro beneficiari".

BIBLIOGRAFIA

- Bion, W. R. (1970) "ATTENZIONE E INTERPRETAZIONE" ed. Armando, Roma, 1973
- Bion, W.R. (1961) "ESPERIENZA NEI GRUPPI", Ed Armando, Roma 1976
- Grinberg L.; Sor D.; Tabak De Bianchedi E. (1991) "INTRODUZIONE AL PENSIERO DI BION" Ed. Raffaello Cortina, Milano, 1993
- J. Keats (1817) Lettera a George e a Thomas Keats, 21 dicembre 1817, in: "LETTERS", Oxford University Press, London 1952

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 segnerà 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.

I “minatori” del sociale⁶

Premessa

Questo contributo vuole col titolo partire da una provocazione e da una speranza. Gli operatori sociali vengono definiti “minatori” sia per definire le loro pietose condizioni di lavoro sia per auspicare un riscatto sindacale e politico analogo a quello che i minatori hanno saputo prendersi dall'inizio del secolo ai recenti fatti inglesi.

1- Le condizioni contrattuali

Sono poche le categorie di lavoratori in Italia tenute in condizioni di precarietà e sfruttamento come gli operatori sociali. A parte una minoranza di garantiti e stabilizzati, esistono migliaia di operatori sociali (insegnanti, educatori, animatori, assistenti agli anziani e agli handicappati, monitori di soggiorni di vacanza, ma anche psicologi, pedagogisti, sociologi) che sono utilizzati attraverso contratti stagionali, precari, sotto-pagati, di finta consulenza. Non sono pochi gli operatori sociali che attendono anche dieci anni dopo la fine degli studi per inserirsi in un lavoro stabilizzato. Lo sviluppo enorme del volontariato sociale da una parte nasconde forme di sfruttamento degli operatori, dall'altra si pone oggettivamente come fattore di produzione della

⁶ di Guido Contessa – Convegno “Il potere dell'operatore” – Cross, Ottobre 1992

disoccupazione. Interi settori nei quali sarebbe doverosa la presenza di un intervento stabile dello Stato o di imprese sociali regolari, sono invece affidate a organizzazioni di volontariato, che si pongono come appaltanti grazie allo sfruttamento di operatori sociali.

2- Le condizioni di lavoro

2.1- Potere, prestigio e salario inversamente proporzionali alla contiguità con l'utente

L'operatore sociale è il soggetto esposto con più continuità verso l'utenza a disagio e quello che ha maggiori responsabilità. Malgrado il settore sociale sia definito come l'insieme dei servizi alla persona, resta il fatto che il potere, il salario ed il prestigio degli operatori sociali sono inversamente proporzionali alla loro vicinanza con l'utente. Un educatore sta per otto ore a fianco dell'handicappato ma ha meno potere dell'assistente sociale che lo vede una volta al mese. A sua volta l'assistente sociale ha meno potere e prestigio e salario del fisiatra o dello psichiatra che vede l'utente una volta l'anno.

2.2- Nessuna gratificazione dall'utenza

Gli operatori sociali, a causa della loro contiguità con l'utenza, sono i primi ad assorbire ogni sentimento di ostilità. La prossimità dell'operatore è la sola possibilità che a questi viene data per rivalersi dei propri personali rancori verso il disagio e verso l'istituzione. A causa del loro ruolo emancipatorio, sono i primi a dover sostenere ogni azione di indipendenza dall'utente. Questi dati provocano l'impossibilità per l'operatore di godere di gratificazioni esplicite da parte degli utenti, che raramente si mostrano soddisfatti e riconoscenti per il servizio che l'operatore presta loro.

2.1- Nessuna gratificazione dall'organizzazione

Ogni organizzazione tende all'entropia ed alla spersonalizzazione burocratica. Le organizzazioni sociali sono anche meno orientate alle human relations delle organizzazioni industriali, il che sembra paradossale. In nome di valori superegoici di tipo missionaristico, gli operatori sociali sono convinti a rinunciare a incentivi, rimborsi per gli straordinari, premi. Le grandi organizzazioni sociali, a causa di normative che favoriscono le cooperazioni più forti (mediche), le piccole a cause della loro eccessiva specializzazione e bassa verticalizzazione, impediscono di fatto ogni ipotesi di carriera. L'unico modo che un operatore sociale ha di fare carriera, verticale e orizzontale, è cambiare settore o addirittura lavoro. Le organizzazioni sociali tendono a gestire gli operatori con due tipi di strategie. La prima è quella punitiva dell'iper-controllo burocratico e dell'imposizione al missionario; la seconda è quella della totale indifferenza. L'operatore si trova dunque

schiacciato tra gerarchie ipertrofiche e autorità inesistenti. Il suo lavoro è guidato d'autorità oppure del tutto ignorato; gli spazi di autonomia e creatività ostacolati o non valorizzati. Il principio di prestazione o di merito individuale non è mai preso in considerazione dalle organizzazioni sociali, che vedono anzi la competenza e la serietà professionale come perturbatrici. Non sono pochi gli operatori sociali che si formano e si aggiornano a loro spese, spesso di nascosto.

2.4- Nessuna gratificazione dalla società

I servizi e gli operatori sociali sono quasi sempre il frutto dei sensi di colpa della società che vuole solo segregare gli utenti (tossici, handicappati, anziani, folli ecc.). Gli operatori sociali sono chiamati a fare il "lavoro sporco" per conto della società. Se rifiutano la logica segregazionista sono scomodi e poco amati; se la accettano sono disprezzati, al pari degli utenti. I secondini non sono più stimati dei carcerati. Gli operatori sociali sono chiamati dalla società ad esporre il senso di colpa, ma la loro stessa esistenza richiama alle responsabilità collettive: perciò essi vanno tenuti lontani dalla stima e dalla gratitudine sociale.

2.5- L'insuccesso è un lutto, il successo è un lutto

L'operatore sociale è destinato a fronteggiare perenni sentimenti di lutto, e perlopiù da solo. Ogni bambino che viene bocciato o si ritira da scuola, ogni tossico che interrompe un trattamento o muore per overdose, ogni folle che si suicida, ogni deviante che delinque, sono vissuti dall'operatore sensibile come fallimenti personali, come decessi (concreti o simbolici) dell'utente e del sé. Ogni insuccesso è una piccola porzione di morte dell'onnipotenza, della relazione, della speranza; ogni insuccesso è un lutto da rielaborare. D'altro canto anche ogni classe che termina un ciclo, ogni paziente che conclude felicemente un trattamento, ogni utente che cresce e se ne va, rappresentano per l'operatore sociale una piccola esperienza di lutto. Anni di investimento che lasciano svuotati, quasi amputati di un'arte cui ogni energia è stata dedicata: anche ogni successo è un lutto da rielaborare.

3- Malattia professionale

La sindrome del burn-out è ormai nota anche in Italia. Gli operatori sociali si ammalano di "cortocircuito", somatizzano, divorziano, pagano col loro corpo l'arroganza insita nel ruolo che hanno assunto. Contrastare il destino per fiducia nell'uomo, ostacolare i processi di espulsione e rimozione della società, integrare le differenze chiamando il sistema a fare i conti con le proprie valenze patogene e mortifere: sono compiti radicati in un orgoglio quasi sovrumano, che l'operatore paga con la privazione del potere, con condizioni di lavoro ottocentesche e con pesanti prezzi personali.

4- Il potere sull'utente e il potere "dentro" l'operatore

Due sole modalità intravediamo circa il rapporto col potere, per l'operatore sociale.

La prima è la più facile e riguarda il dominio sadico sull'utente. L'operatore sfruttato, maltrattato, sottopagato, sottostimato e magari in vista del burn-out, trova il modo di scaricare le sue pulsioni aggressive e auto-riparative attraverso la sottomissione, la reificazione, l'abuso o la vera e propria aggressione dell'utente. Debole, indifeso, irritante, l'utente si presta bene a chiudere il circuito della svalutazione e dello sfruttamento sociale. Chiunque lavora nel sociale dispone di un elenco infinito di episodi a carattere sadico espressi da operatori sociali. Il lavoro sociale si traduce in una serie infinita di perversi rapporti "schiavo-padrone", che minano la dignità dell'utente, inficiano ogni progetto emancipatorio e avviliscono le motivazioni ideali che pure sorreggono chiunque si avvia al lavoro sociale.

La seconda modalità è più difficile, perché riguarda il mondo interno, il potenziale, la solitudine dell'operatore sociale. È un rapporto che si avvia col "potere interno" che ogni operatore ha e che, fuori dalla sterile dialettica onnipotenza-impotenza, gli può fornire le gratificazioni necessarie. L'operatore qui usa il suo potere come potenziale e possibile espansione del sé e dell'utente, trovando in questo processo di crescita un contenitore per la sua arroganza e un antagonista delle sue privazioni. In sostanza si tratta per l'operatore di evitare la catena perversa di possesso-possessione-depotenziamento dell'utente (e di sé), per attivare il ciclo generativo del potere-potenziale-possibile di sé (e dell'utente).

5- Il training e l'équipe

L'uso del potere in senso non sadico ma generativo e "poietico" non può venire da una selezione naturale né dalla chiamata divina. Nessun operatore sociale è "potente" per natura o per caso. Gli unici elementi costruttori o mantenitori del potere dell'operatore sociale, sono la sua formazione personale e professionale e la sua équipe. Un operatore sociale "potente e felice" è l'unica garanzia perché anche l'utente possa diventare "potente e felice". E il potere e la serenità vengono all'operatore da un serio lavoro iniziale e permanente sul proprio mondo interno, il proprio potenziale, i propri strumenti teorici e pratici professionali. Non importa se il lavoro sul sé è in ordine psicoanalitico, psicosociale, bioenergetico o psicodrammatico: ciò che importa è un mondo interno espressivo, equilibrato e consapevole. Nel corso della vita professionale, oltre al training, è necessario un lavoro d'équipe nutritivo e dialettico, dove la riflessione, il rispecchiamento e il supporto siano costanti. Nessun operatore può operare da solo e il suo potere si rafforza in senso generativo solo se è condiviso.

V Laboratorio di dinamiche di gruppo e di comunità: le differenze⁷

È ormai consuetudine per l'ARIPS realizzare ogni anno un'esperienza di laboratorio che sia focalizzata su aspetti particolari della Comunità. Consideriamo questa occasione come un'esperienza di formazione attiva e di riflessione non solo per i partecipanti che vi intervengono, ma anche per gli operatori interni ed esterni dell'ARIPS che la conducono. È dunque per certi aspetti problematico proporsi di fare una "cronaca" di un evento che per sua natura ha caratteristiche tipiche dell'area emotiva strettamente connesse e mescolate a istanze di tipo intellettuale e teorico. L'obiettivo di queste pagine è quello di mettere in comune, fin dove è possibile, degli elementi che stimolino la riflessione ed offrano, nel migliore dei casi, nuove prospettive di analisi.

Il laboratorio per l'ARIPS è iniziato domenica 8 maggio, quando è iniziata la fase finale di elaborazione del modello teorico da seguire nell'esperienza. Con il termine modello intendo indicare la struttura esterna, gli orari e le modalità di lavoro che, fondandosi sulle ipotesi di partenza, avrebbero dovuto consentire la realizzazione dell'esperienza.

Al tavolo di lavoro si trovarono riunite 13 persone, e più precisamente:

- 3 conduttori di gruppo dell'ARIPS
- 2 osservatori facenti parte dell'équipe ARIPS
- 1 esperto in psicodramma, conduttore di esperienze in quest'area
- 1 sociologo
- 1 pedagogo
- 5 ricercatori, di cui uno specializzato in campo statistico e 4 con competenze prevalentemente in ricerche a carattere psicosociale.

Le qualifiche professionali e l'obiettivo per cui queste persone si trovavano lì riunite erano chiari a tutti. Un altro elemento noto riguardava il numero dei partecipanti (33) e la loro "tipologia": si trattava di operatori di territorio che andavano dagli psichiatri ai volontari, dagli psicologi agli assistenti sociali, agli animatori di comunità. Queste professionalità venivano utilizzate per svolgere un lavoro nel campo della prevenzione e della cura delle tossicodipendenze.

⁷ di Margherita Sberna – Maggio 1983

Le persone e le professionalità che erano state scelte per il "gruppo di progettazione" del laboratorio tendevano a sottolineare in prima istanza le diversità di approccio e di competenze. Si voleva riprodurre in piccolo quella che sarebbe stata la realtà della comunità presente nel laboratorio. In più, l'ipotesi di partenza riguardava la maggiore vitalità che deriverebbe ad una comunità se sapesse utilizzare in termini di risorse le diversità che in essa esistono.

I problemi che dovevamo risolvere erano parecchi, ma i più importanti erano certamente i seguenti:

1. come suddividere il tempo di lavoro dei 5 giorni per utilizzare al massimo le risorse del "gruppo di progettazione" (G.P.)
2. come facilitare il processo di apprendimento dei partecipanti senza rendere la struttura portante superficiale e banale
3. che angolazione scegliere fra una autocentrata ed una eterocentrata.
La prima tende a sottolineare soprattutto l'aspetto emotivo ed affettivo in generale e si basa quindi sui vissuti personali; la seconda richiede di svolgere e realizzare un compito specifico che abbia elementi di connessione con la realtà ed altri di sperimentazione simili ed analogici, ma non uguali alla realtà
4. in che proporzione suddividere il tempo fra situazioni di gruppo e di comunità, intendendo con questo termine i momenti in cui erano comprese le varie "parti" della comunità
5. che taglio dare all'intervento dei docenti (sociologo e pedagogo)
6. come inserire lo psicodramma che focalizza l'attenzione sul singolo e non sul collettivo, sia esso piccolo gruppo o comunità
7. come utilizzare il gruppo dei ricercatori e se inserirli nel gruppo staff o distinguerli da esso (i ricercatori potevano o essere inglobati nel gruppo di gestione del Laboratorio o divenire un terzo elemento – fra staff e partecipanti – con funzioni di consulenza e di valutazione, valorizzandone quindi la potenzialità e le risorse)
8. come comporre i gruppi dei partecipanti
9. come accoppiare conduttori ed osservatori fra loro e con i gruppi.

Le soluzioni ai problemi

Tralasciando gli aspetti teorici e tecnici riguardanti l'evoluzione della discussione per la ricerca di risposte adeguate ai problemi posti, cercherò di tracciare un quadro che delinei le caratteristiche del Laboratorio.

Con l'intenzione di sottolineare le differenze fra le varie entità coinvolte nel Laboratorio e per far emergere un possibile sincretismo fra esse, si decise di comporre i gruppi secondo il principio di massima eterogeneità. I conduttori si accoppiarono invece in base all'omogeneità sessuale tra loro; si formarono cioè due coppie omosessuali, ed il terzo conduttore rimase solo: anche in questo modo si evidenziavano differenze che avrebbero poi avuto il loro peso sullo svolgimento dei lavori.

Per quanto riguarda il gruppo di ricerca si decise che, dopo quel primo momento, lavorasse da solo, in modo autonomo e diventando un terzo elemento dinamico all'interno della vita di comunità. Perciò si staccò anche fisicamente dal gruppo staff sin da quel momento, evitando con esso i contatti per consentire la visibilità delle differenze fra i due gruppi.

Ai problemi indicati ai numeri 1, 2 e 4 si trovò la risposta attraverso l'organizzazione esterna del tempo e la scansione delle attività proposte. In pratica i 5 giorni di lavoro erano così organizzati:

1° giorno

- a- la prima unità di lavoro, di 90 minuti, prevedeva un incontro in "plenaria" (PL), cioè realizzava la prima possibilità di scambio e di conoscenza fra tutte le 46 persone partecipanti all'esperienza del Laboratorio
- b- le tre unità successive, sempre di 90 minuti ciascuna, erano destinate al lavoro dei "gruppi base" (GB) composti dai partecipanti (2 per ogni gruppo) e dal conduttore più l'eventuale osservatore

2° giorno

- a- la giornata iniziava nuovamente con un incontro di PL
- b- ciascun gruppo, nell'arco della giornata, alternato agli altri 2 gruppi, avrebbe avuto 2 unità di GB e una unità in cui poteva incontrarsi con il pedagogo e con il sociologo. Questa unità prevedeva che il gruppo si dividesse secondo criteri di interesse o altri scelti dal gruppo stesso, e comunque operasse una scelta fra le due opportunità offerte

3° giorno

- a- un incontro di PL posto organizzativamente verso la fine della giornata
- b- ciascun gruppo aveva 3 unità di lavoro da realizzare come GB ed una da svolgere con il docente sociologo

4° giorno

- a- un incontro di PL in chiusura della giornata
- b- un gruppo viveva tutta la giornata in GB
- c- gli altri 2 gruppi, a momenti alternativi, vivevano 2 unità di lavoro come GB ed un incontro con lo psicodramma di circa 3 ore continuative

5° giorno

Mattina:

- a- un gruppo realizzava un'attività psicodrammatica
- b- due gruppi contemporaneamente vivevano 2 unità di GB

Pomeriggio:

- a- era prevista un'ora di lavoro per tutti i GB
- b- i 90 minuti conclusivi dell'esperienza erano trascorsi in PL

Questa strutturazione delle attività e del tempo rendeva più facile, in termini di apprendimento, la riflessione teorica e la presa di consapevolezza della situazione da parte dei partecipanti.

Per quanto riguarda i problemi indicati ai numeri 3, 5 e 6 si decise rispettivamente:

- a- di condurre l'esperienza in termini autocentrati
- b- di utilizzare gli interventi teorici del sociologo o del pedagogo come momenti di sistematizzazione, da angolazioni particolari, degli eventi che via via andavano accadendo nelle situazioni autocentrate
- c- lo psicodramma trovava invece una sua collocazione come momento di elaborazione e di espressione dei desideri personali e collettivi nei confronti della comunità che si andava costituendo (come avrebbe dovuto essere, quali caratteristiche avrebbero dovuto connotarla, ecc. perché fosse rispondente ai bisogni dei singoli membri di essa).

I temi di fondo

L'evoluzione dell'esperienza è, per certi aspetti, da considerarsi da manuale, tenendo conto anche del fatto che per i partecipanti era la prima occasione formativa di questo genere. Accennerò qui ai tre temi più importanti che hanno fatto da filo conduttore al laboratorio soprattutto dal punto di vista comunitario, cioè come esperienza di una cinquantina di persone che per 5 giorni hanno vissuto insieme. Tralascierò quindi, nonostante sia stato importante e determinante per lo sviluppo complessivo, tutte le tematiche che hanno riguardato la vita dei singoli gruppi nei diversi momenti che venivano loro proposti.

La difficoltà a percepire la comunità: trattandosi di una comunità costruita a tavolino raggruppando persone prive o quasi, nella realtà, di rapporti fra loro, il primo interesse di ciascuno dei partecipanti era relativo alle possibilità di entrare in contatto di conoscenza e comunicazione con le singole persone con cui si trovava a lavorare. Il piccolo gruppo era perciò il centro degli interessi di ciascuno. Ciò era formale, ma insieme era enfatizzato a causa del susseguirsi incalzante di incontri formalmente diversificati fra loro; pur essendo difficile riuscire ad avere un rapporto significativo con gli altri membri del gruppo, ci si trovava però in una situazione più definita, e quindi più sicura. Fuori dalla stanza del gruppo base non esisteva più nulla: né altri gruppi, simili a quello cui si apparteneva, né gruppi diversi, come il gruppo ricerca o il gruppo staff; né entità complessive, come la comunità. Anche nei momenti liberi, quando anche a livello informale si sarebbe potuto costruire un tessuto connettivo fra le varie individualità ed i sottogruppi esistenti come retaggio della provenienza del lavoro, si notava la persistenza di un fenomeno di parcellizzazione. Anche i dati della ricerca condotta dal gruppo apposito testimoniavano la mancanza di un sentimento di appartenenza ad una comunità, fosse anche a livello

embrionale. La gestalt complessiva non era dunque percepita né in termini fisici né in termini emotivi.

Il fenomeno, da considerarsi normale nei primi giorni di vita della comunità, poteva diventare patologico e difensivo nelle fasi conclusive dell'esperienza. Lo staff decise perciò di introdurre nella struttura del modello del laboratorio alcuni correttivi che "costringessero" in qualche misura i partecipanti a vedere tutti, o almeno più elementi della comunità. Fondamentalmente si trattò di momenti particolari di incontro fra elementi di più gruppi. Essendo queste situazioni ancora di piccolo gruppo, in quanto raggruppavano da 10 a 15 persone, consentivano anche di sperimentare, con modalità meno rischiose, contatti con la più vasta comunità.

Le differenze: era questo anche il tema privilegiato del laboratorio ed era quindi piuttosto sottolineato anche dagli interventi dei membri dello staff, fossero essi conduttori o docenti. Nella realtà dell'esperienza, in un primo momento (che in termini di tempo durò circa 3 giorni) le differenze vennero negate. Da un lato si trattava dell'espressione di una difesa, dall'altro di una dinamica di potere. Non esser conformi alla regola del gruppo, evidenziarsi per le proprie caratteristiche stigmatizzandole, poteva essere pericoloso e fare del coraggioso partecipante una vittima dell'aggressività del gruppo.

Poiché per ciascuno si trattava della prima esperienza in quest'area, essa veniva temuta come potenziale situazione distruttiva dell'individuo. Inoltre, fingendo di essere tutti uguali, gli individui dotati di maggiore forza, con il loro atteggiamento, erano in grado di determinare l'andamento della situazione. Non si trattava di evidenziarsi come leader, bastava per esempio non partecipare a certi discorsi, oppure intervenire per disapprovarli, oppure ancora insistere su certi argomenti, fare battute, ridicolizzare, sul genere "siamo tutti amici ed io sono più amico di tutti!". In questo modo c'era il pericolo dell'immobilismo.

Gli ultimi due giorni dell'esperienza furono invece caratterizzati dall'emersione delle difficoltà che esplosero in conflitto aperto. Da una parte i leaders per istituzione, cioè coloro che, per qualifica di studio e professionale, avevano un ruolo di coordinamento e rappresentatività. Dall'altro i presunti paria, cioè coloro abituati a subire sempre le decisioni prese dagli altri, costretti ad ubbidire per poter sopravvivere. Come nel momento di negoziazione delle differenze, i leaders avevano cercato di connotare la comunità secondo dei loro valori senza confronto, così in questo momento i "deboli", i gregari, le comparse (a seconda di come vogliamo definirli) emersero per imporre la loro filosofia alla comunità. Sia in un caso che nell'altro era una logica di sopraffazione, di lotta contro, di potere oppressivo esercitato demagogicamente e con l'obiettivo di uniformare. In entrambi i casi si tendeva ad usare solo parzialmente, o addirittura a non usare, in termini costruttivi e dialettici, la diversità. Nemmeno la più evidente di esse che era l'emotività/affettività negata da alcuni ed esteriorizzata ed accettata da altri.

Lo scambio: fu proprio l'emotività/affettività espressa in modo drammatico e conflittuale a far "precipitare" la situazione, nel senso che divenne il polo di attrazione della comunità. Ciò consentì di comprendere che tutti i partecipanti indistintamente, presunti deboli o forti, avevano cercato di realizzare dei tentativi di inglobamento che, se da una parte erano portatori di sicurezza, dall'altro limitavano e riducevano drasticamente l'espressione vitale di ciascuno preso singolarmente e della comunità nel suo complesso. Essere tutti uguali significava dunque in qualche misura essere tutti morti, non avendo possibilità di esprimere le potenzialità che stavano racchiuse in ciascuno; limitare i pericoli di sofferenza, ma anche le possibilità di felicità. Nessuno poteva considerarsi un tutto completo definitivamente, cioè autosufficiente. Si comprese che gli altri, attraverso le differenze che esprimevano e che li connotavano nei nostri confronti, potevano diventare referenti dialettici e che ciò avrebbe arricchito tutti. Non si trattava del solito "vogliamo tutti bene". Fu chiaro a tutti che era necessario mantenersi per quello che si era e che il conflitto vissuto dalle due diverse entità della comunità, pur avendo in sé possibilità di distruzione per tutti, in realtà era stato ciò che aveva consentito di vivere serenamente. Si passò perciò ad un discorso più maturo che portò ad affrontare la necessità vitale di realizzare degli scambi fra entità differenti: la consapevolezza e l'accettazione delle diversità a tutti i livelli portò perciò al desiderio di utilizzare queste stesse diversità come risorse vitali e non certo come energie distruttive.

Il primo obiettivo reale, che tradusse cioè in pratica questa tendenza teorica e psicologica, fu la ricerca di un terreno comune di contrattazione, e la codificazione di una serie di regole attraverso le quali gestire il conflitto.

Ora che si era trovato l'equilibrio, la comunità poteva iniziare a vivere realizzando un effettivo sincretismo fra tutte le sue varie parti.

Qui si chiude l'esperienza del laboratorio: solo il futuro potrà dire quanto di ciò che è avvenuto ha lasciato la sua impronta in ciascuno dei partecipanti.

Prometeo in azione Quale prevenzione per i disagio?⁸

Sono ormai numerose le realtà nelle quali si prova a varare un intervento o un Progetto di Prevenzione Primaria del Disagio. Le USSL hanno fra i loro compiti la prevenzione fin dalla costituzione, ma sembrano essersene accorte solo ora. La Scuola, dopo un lustro di disattenzione su questo tema, è stata risensibilizzata sia da un Progetto Giovani promosso da Ministero, sia dalla nuova Legge sulla droga. I Comuni stanno allineandosi a questa onda di attenzione e sensibilità. Oggi dunque il problema non è più quello di convincersi a fare prevenzione, ma semmai è quello di "come farla". I primi interventi preventivi in Italia risalgono alla fine degli anni settanta, per cui abbiamo alle spalle più di dieci anni di esperienze, di errori e di piccoli successi. Quello che si spera faranno i nuovi promotori di prevenzione è di non buttare via la storia ma anzi di farne tesoro. La prevenzione è affare difficile, complesso e rischioso e non merita lo spreco di denaro per la riscoperta dell'acqua calda o, peggio, per la ripetizione di errori già noti. Certo non siamo negli USA dove esiste un'apposita rivista scientifica sulla Prevenzione Primaria, ma anche da noi non mancano i libri e gli articoli che trattano a fondo il problema. In Italia i professionisti della Prevenzione non arrivano al centinaio, raggruppati in meno di una ventina di équipes. Gli orientamenti e le esperienze di tutti questi pionieri sono diversi, ma su alcune questioni c'è consenso generale. E sono proprio questi concetti generalmente accettati che dovrebbero costituire la base minima di partenza dei futuri progetti di P.P.

Il primo concetto acquisito è che **la Prevenzione non si fa con l'informazione**. Salvo casi rari di integrazione fra queste due azioni (quella preventiva e quella informativa) è accertato che l'informazione non solo è inutile, ma spesso è anche dannosa. La spiegazione dettagliata a non operatori tecnici di cosa sia, cosa produca, come si usa il "crack", quando non è inutile, arriva anche a stimolare qualche giovane a farne l'esperienza. Questo dovrebbe seppellire tutti i propositi di USSL, Scuole, Comuni di far stampare l'ennesimo librettino illustrativo sulla droga e sulla tossicodipendenza.

Il secondo concetto acquisito è che **la prevenzione è un intervento specifico, mirato e programmato** quindi non coincide con il semplice

⁸ Pubblicato su Notizie ARIPS n°30 – Luglio/Dicembre 1990.

ed ordinario funzionamento dei servizi. Affermare che la Prevenzione si fa facendo funzionare bene le istituzioni ed i servizi è una banalità e una tautologia. La Prevenzione può anche essere un progetto di cambiamento dell'assetto e di funzionamento dei servizi e delle istituzioni, ma tale progetto è appunto una speciale azione, mirata e programmata.

Il terzo concetto acquisito discende dal secondo: se la P.P. è un progetto vero e proprio, **essa richiede un metodo specializzato e dei professionisti esperti**. Le azioni casuali e volontaristiche, le iniziative effimere e pasticciere, il buon senso e il folklore sono solo soldi e fatica sprecati, oltre che fonte di cocenti delusioni e facili ritorzioni.

Il quarto concetto acquisito è che la P.P., come azione di cambiamento, **mette in moto inesplicabilmente conflitti e difese**. Ogni cambiamento dell'esistente produce resistenze psicologiche e variazioni di interessi concreti: non esiste cambiamento indolore. I conflitti e le difese implicano scelte politiche, assunzione di responsabilità, opzioni magari lungamente negoziate ma infine coerenti. Vogliamo tener conto di tutto ciò che in fondo è un patrimonio di oltre dieci anni di lavoro in Italia? Se siamo d'accordo abbiamo un punto di partenza per iniziare a discutere, seriamente, dei diversi modelli e della loro efficacia.

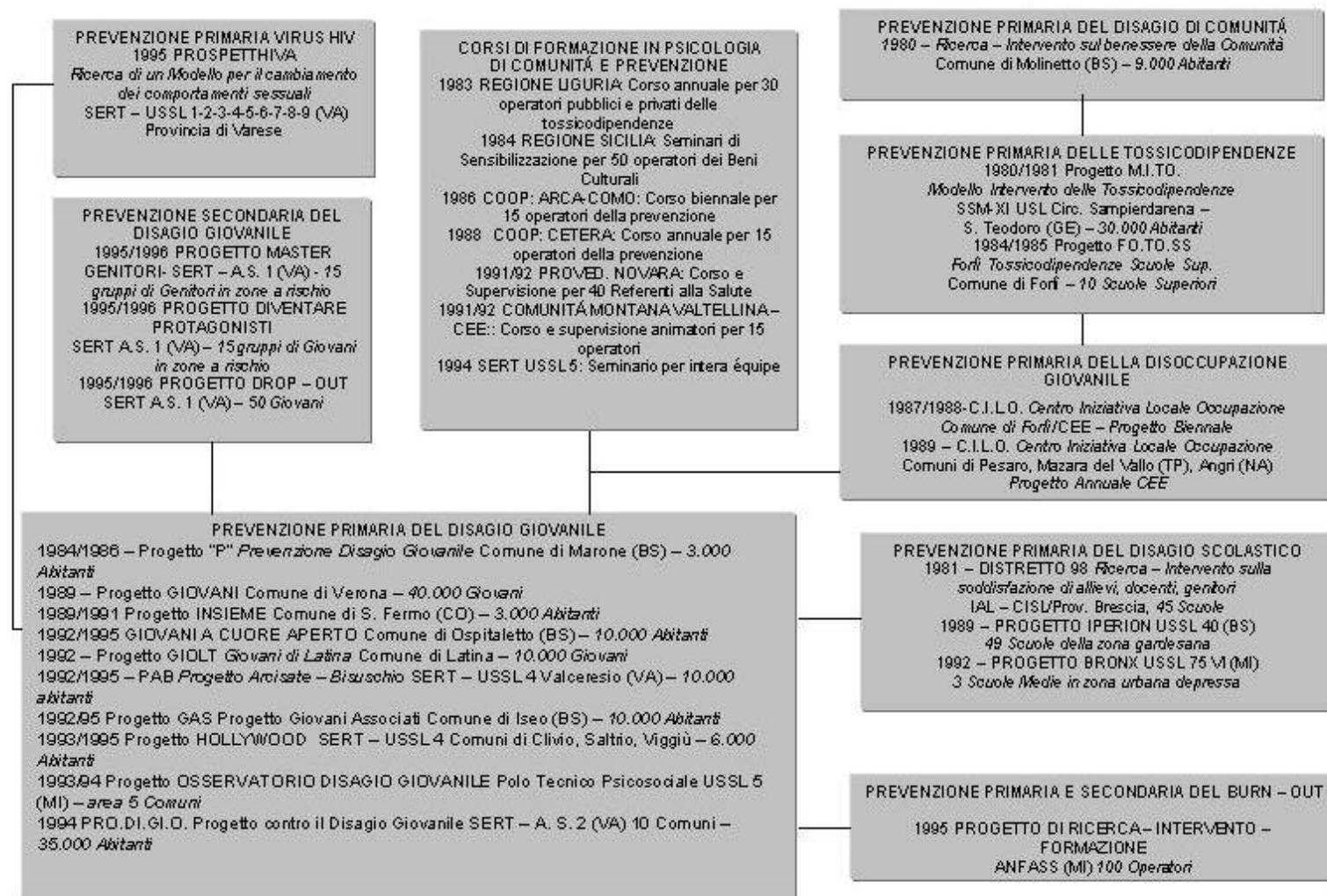
Le esperienze ARIPS nella Prevenzione Primaria

*Interventi di Prevenzione Primaria e Secondaria
secondo il modello psicosociale e comunitario
(ARIPS 1980 – 1995)*

*I progetti indicati sono stati gestiti in tutto o in parte da ARIPS.
A questi vanno aggiunti altri 30 progetti gestiti da altri titolari
con la consulenza, la supervisione e secondo il modello ARIPS.*

Elementi Cardine del modello di Prevenzione ARIPS

- 1. Committenza Plurale*
- 2. Gestore Inter – Istituzionale e Inter-Organizzativo*
- 3. Aumento delle Competenze e sinergie del sistema*
- 4. Modificazione delle Agenzie che Interessano il Target*
- 5. Creazione di Nuove Aggregazioni Stabili*
- 6. Sistema di Evaluation in Itinere e Finale*
- 7. Equilibrio fra Processi e Contenuti*



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".

Maria Vittoria Sardella

La qualità della vita e il punto di vista del soggetto⁹

1- La qualità: un po' di storia

La parola qualità è stata coniata da Cicerone per tradurre il termine filosofico greco *ποιότης* (caratteristica intrinseca di una cosa).

Già Aristotele si era occupato di qualità affermando che questo termine designa una delle categorie più generali dell'essere. La qualità indica il modo in cui l'ente è fatto, la sua forma geometrica, la capacità ed incapacità, le caratteristiche rilevabili con i sensi (colori, sapori).

Per tutto il Medioevo rimane valida la catalogazione aristotelica. Sarà Cartesio a dare una virata concettuale scegliendo delle quattro specificazioni aristoteliche quella che fa riferimento alle caratteristiche rilevabili con i sensi. Queste caratteristiche, però, hanno un carattere soggettivo, nel senso che hanno la loro sede in chi le sente e non nell'oggetto sentito.

Galileo avanza l'ipotesi dell'esistenza di due tipi di qualità differenti, quelle che Locke definirà qualità primarie (suscettibili di determinazione metrica) e qualità secondarie ("sensibili" dei corpi). Le primarie (estensione, figura, solidità), secondo il filosofo inglese, esistono negli oggetti, mentre le secondarie (colori, suoni, temperature) sono gli oggetti a produrle in noi mediante le loro qualità primarie.

Le prime furono considerate per lungo tempo oggettive e reali – quindi misurabili – le seconde soggettive ed illusorie.

Sarà Hume quasi un secolo più tardi a sostenere che, in ultima analisi, tutto appartiene al mondo soggettivo perché sono gli esseri a "percepire" le qualità degli oggetti.

⁹ Pubblicato su "QUADERNI FERRARI n.2"

Ritroviamo la qualità nella *logica* di Hegel come momento del divenire dell'”idea”. Nella dialettica hegeliana la qualità è la tesi, la qualità l'antitesi e la misura la sintesi. Qualità e quantità, quindi, nella prospettiva dialettica non sono contrapposte, ma vengono presentate come momenti complementari della dottrina dell'essere.

Questo brevissimo excursus storico ha un unico obiettivo: dimostrare che sul concetto di qualità (spesso contrapposto a quantità) si è dibattuto sino dalle origini del pensiero filosofico e che questo dibattito non ha mai e non ha ancora trovato una soluzione univoca.

La qualità di un oggetto, di un'opera d'arte, di un clima lavorativo, della stessa vita umana è determinabile "oggettivamente" e quindi misurabile; oppure attiene alla sfera del soggettivo, dell'imperscrutabile, quasi del magico e, quindi, non ha bisogno di misure oppure è impossibile misurarla?

2- La misura è la sintesi tra qualità e quantità?

Questo dilemma può essere risolto percorrendo una terza strada, che, in quanto terza, non si identifica con nessuno dei due corni principali: la qualità è determinata soggettivamente, ma può essere misurata.

Proviamo a percorrere con ordine la strada traversa.

Da Galileo in avanti, fino all'evento della teoria della relatività, il mondo occidentale ha sposato una concezione meccanicista di spiegazione della realtà. La materia e il movimento, secondo questa concezione, sono gli unici parametri esplicativi, perché sono quantificabili e misurabili e, quindi, possono essere sottoposti a calcolo matematico. Da cui la distinzione tra scientifico (oggettivo) ed umanistico (soggettivo). Implicitamente questa divisione ha indotto una subalternità delle scienze fisiche. Queste ultime sono state considerate per molti secoli "scienze esatte", anzi le uniche degne di essere denominate *Scienze*.

Sarà proprio la fisica, la scienza "dura" per antonomasia, ad ammettere con molta tranquillità l'esistenza e l'importanza del soggetto per la definizione stessa dei fenomeni fisici. Sono, ancora, la fisica e la matematica ad utilizzare concetti indeterminati o non precisi come *quasi*, *circa*, *più o meno* per definire i risultati di un esperimento.

È di nuovo un fisico, I. Prigogine, a sostenere, negli anni settanta, la necessità di una *nuova alleanza* tra la cultura fisica e quella umanistica, perché esiste "una convergenza fra il mondo attorno a noi e il mondo dentro di noi"¹⁰.

Nel dibattito epistemologico sulla misurabilità delle percezioni e dei fenomeni umani, la psicologia, regina della soggettività, ha giocato per troppo tempo un ruolo da Cenerentola.

¹⁰ I. Prigogine, "L'ESPLORAZIONE DELLA COMPLESSITÀ" in: G. Bocchi - M. Ceruti, "LA SFIDA DELLA COMPLESSITÀ", Feltrinelli, Milano, 1985, p. 193

Invece di cavalcare la tigre della rivendicazione della soggettività ha rincorso e, a volte, ancora oggi rincorre, la chimera della misura oggettiva ed universale che possa spiegare i comportamenti e le caratteristiche umane indipendentemente dal tempo e dal luogo in cui questi si manifestano.

Schierati nella fazione opposta ci sono gli psicologi "dell'incommensurabile" che sostengono che cercare di misurare la sfera soggettiva equivale a svilire l'esperienza unica ed irripetibile di ogni essere umano.

Entrambe queste posizioni risultano astoriche nel mondo scientifico attuale che, quasi universalmente, adotta la complessità come paradigma per la spiegazione del reale.

Anche le altre discipline "cugine", come la sociologia e l'economia, che hanno nel loro campo di interesse e di indagine la qualità della vita, adottano atteggiamenti analoghi alla psicologia.

La contrapposizione che abbiamo illustrato richiama alla mente la triade hegeliana che identifica nella misura la base per la costituzione della Nuova Alleanza.

Ma in che senso la misura è sintesi di qualità e quantità, di soggettivo ed oggettivo, di scienze fisiche e sociali?

Il salto concettuale non è agevole da intuire, nella dialettica hegeliana viene implicitamente suggerito che la misura contiene in sé una quota di soggettivismo ineliminabile.

Torniamo al problema della qualità della vita e di come definirla e misurarla. Cosa c'è di oggettivo e cosa di soggettivo in questo concetto?

Quando si parla di qualità della vita vengono "naturalmente" in mente categorie connesse all'individuo: bisogno, desiderio, benessere, soddisfazione. Dove starebbe, qui, la quantità (l'antitesi) che può definire e dare sostegno alla misura?

La risposta usuale a questa domanda è: "si possono misurare solo gli atti e gli oggetti concreti". Così, ad esempio, il numero dei biglietti di ingresso a spettacoli (cinema, teatro) diventa una misura del bisogno di cultura; oppure il numero di processi penali "chiusi" in un anno diviene una proxy della soddisfazione generata dal sistema giudiziario e così via. Facendo queste operazioni non si misura, si conta solamente.

È seguendo una logica di questo tipo (cioè prendendo in considerazione solo gli aspetti quantitativi) che vengono stilate le graduatorie delle città dove si vive meglio, quindi dove la qualità della vita dovrebbe essere migliore. Ma per chi è migliore? Dove sono i soggetti che percepiscono, definiscono e usufruiscono di questo presunto benessere?

Un approccio radicalmente diverso cerca di scavare un po' più a fondo nella relazione che lega gli individui all'ambiente in cui vivono e agli altri individui con cui esistono relazioni significative. In questo approccio gestaltico (di stampo lewiniano), l'intersoggettività e la comunicabilità sostituiscono l'oggettività. La misura delle percezioni e degli atteggiamenti integra l'osservazione degli atti. La rappresentazione storico-sociale sostituisce la realtà immutabile ed esterna.

In questo "mondo" solo gli individui (intesi anche come sistema di relazione) sono in grado di definire in maniera mutevole ed hegelianamente contraddittoria cos'è la qualità della vita. La misura, secondo quest'ottica, è convenzione, accordo intersoggettivo, patto sociale.

3- Bisogni e qualità della vita

Un ulteriore motivo, che fa apparire riduzionista un approccio meramente quantitativo alla definizione della qualità della vita, è suffragato anche dalla rilettura della teoria dei bisogni, alla luce di quanto sopra affermato.

Utilizzando quella chiave di lettura possiamo sostenere che sta solo negli individui e nelle relazioni che questi instaurano il meccanismo che definisce e genera i desideri ed i bisogni.

Tradotto in maniera semplicistica, un essere umano è felice (e quindi valuta positivamente la qualità della sua vita) quando ritiene soddisfatti i propri bisogni.

Non è necessario scomodare Maslow o Murray per affermare che i bisogni, nella nostra società, non sono solo di tipo materiale (casa, soldi, automobile, lavoro) ma anche e, direi, soprattutto, di tipo psicologico individuale (sicurezza, appartenenza, amore, successo, esercizio del potere) e psicologico sociale (gioco, conoscenza).

È piuttosto evidente che questa scarsa lista di bisogno è un impasto inestricabile di condizioni esterne ed interne a ciascun individuo. Non solo per la banale considerazione che, ad esempio, la casa di cui uno dispone è una cosa che si vede e l'amore che uno prova è qualcosa di astratto e soggettivo.

Soggettivo e oggettivo si intrecciano ad un livello molto più profondo.

Provate a rispondere a questa domanda: quale livello di soddisfazione di bisogno di denaro consente un reddito di 2.000.000 di lire mensili? La risposta a questa domanda non può che essere: "dipende".

Ma dipende da cosa, se non, in ultima analisi, dalla percezione soggettiva del valore del denaro? Dipende dal carattere dell'individuo, dalla sua storia, da dove vive ed è vissuto, da chi ha incontrato, dai suoi modelli, dai suoi sogni...

È evidente che il denaro ha un valore sociale, intersoggettivo, contrattuale; ma questo valore comune viene declinato all'interno di ciascuno di noi con intensità e modalità del tutto diverse.

Se questo discorso è applicabile al denaro (che si può toccare, contare, scambiare), pensate come può espandersi se applicato alla sicurezza, all'amicizia, ai rapporti interpersonali, al tempo libero, all'istruzione, alla cultura; insomma a tutta la sfera dell'immateriale.

Quando si arriverà a misurare simultaneamente le due sfere (interna ed esterna) e si avrà il "coraggio" di considerare le percezioni e le relazioni degli individui si potrà arrivare a ragionare di un concetto che assomigli alla misura della qualità della vita.

BIBLIOGRAFIA

Boschi G.; Ceruti M. "LA SFIDA DELLA COMPLESSITÀ", Feltrinelli, Milano, 1985, p.193

Dall'Osso L., "LE CITTÀ DOVE SI VIVE MEGLIO", F. Angeli, Milano 1987

Drudi I., "IL PROBLEMA DELLA MISURA" in GO&C -Gruppi, Organizzazioni, Comunità, Cittàstudi, Milano, n.2 Luglio/Dicembre, 1993

Enciclopedia Einaudi voce Qualità

Galimberti U., "DIZIONARIO DI PSICOLOGIA", UTET, Torino, 1992

Geymonat L., "STORIA DEL PENSIERO FILOSOFICO E SCIENTIFICO", Garzanti, 1998

Lewin K., "TEORIA DINAMICA DELLA PERSONALITÀ (1935)", Giunti e Barbera, Firenze, 1980

Sardella M. V., "TEORIE E TECNICHE DELL'EVALUATION", Clup, Milano, 1989

Spaltro E., "SOGGETTIVITÀ", Pàtron Editore, Bologna, 1993

Spaltro E., "QUALITÀ", Pàtron Editore, Bologna 1995

Il sindacato del benessere nel terzo millennio¹¹

La rappresentanza sindacale, nata con le esigenze difensive per i lavoratori, contro lo strapotere di altre parti sociali, e centrata prevalentemente sul concetto di equità e di giustizia distributiva, si è a poco a poco ridotta con il mutamento sostanziale del rapporto tra capitale e lavoro e con l'emergere della società affluente. Oggi in effetti il compito di un sindacato moderno non è più tanto quello di prevenire il malessere dei propri rappresentati, quanto quello di sviluppare il loro benessere e di rendere partecipi di tale benessere fasce sempre più ampie delle comunità di qualunque genere e tipo. D'altronde anche il servizio sociale, con finalità di protezione nei confronti dei più bisognosi e centrato sull'ideologia dell'intervento sulla società e quindi dell'uscita dall'obbiettivismo sociale e dal conseguente immobilismo nei confronti delle strutture di potere, ha subito una trasformazione notevole, perché si è trasformato in incentivatore di benessere e promotore di forme di convivenza sociale in cui la qualità della vita sia migliore non tanto per motivi obiettivi e socioeconomici, quanto per motivi soggettivi e psicosociali. Tutto questo soprattutto nel mondo del lavoro e dell'attività produttiva, dove le dimensioni organizzative si sono andate sempre più orientando verso finalità progettuali di benessere e sempre meno verso una prevenzione del malessere. Per comprendere questa evoluzione occorre riesaminare lo stato dell'organizzazione del lavoro in via di sviluppo nel nostro Paese. Il punto più chiaro dell'odierna evoluzione dell'organizzazione aziendale è in effetti l'emergere della soggettività. Oggi non si discute più sulla validità di una tale tendenza, ma piuttosto si tenta l'interpretazione sulla sua qualità e sui suoi sviluppi. Vediamo cosa c'è di nuovo dietro a questa affermazione apparentemente senza molta importanza. Oggi non è più pericoloso parlare di soggettività: una volta lo era perché si veniva definiti extraparlamentari, anarchici o quanto meno sovrastrutturali. E perché questo accade? Perché è in atto un processo di interiorizzazione delle norme sociali, un decentramento della verità ed un passaggio progressivo dall'idea di potere a somma zero a quello a somma variabile. Una maggiore quantità di potere porta di solito ad una maggiore facilità nella sua gestione. Oggi è gradevole utilizzare le dimensioni soggettive per rianalizzare con diverso spirito

¹¹ Questo articolo è stato pubblicato su "OLTRE IL PONTE", n.47, III trimestre, 1994, pagg.122-130.

fatti triti e ritriti, ma non per questo più chiari. Oggi stiamo vivendo momenti di affluenza ed è utile fare qui una breve analisi psicologica della società affluente. La possiamo intitolare: verso la fine di un incubo. In effetti la società ad alta soggettività, quella che passa dalla centralità del capitale alla centralità del lavoro come elemento trainante del comportamento umano, è uscita da poco dall'incubo della scarsità e della fame. In questi mesi stiamo perciò assistendo ad una crisi profonda, gabbellata come economica, ma che non è altro che il progressivo passaggio da una leadership economica ad una leadership psicologica nel nostro sviluppo psicologico. Da sempre chi possiede un potere, prima di cederlo tenta l'arma del disastro: muoia Sansone con tutti i Filistei. Lo sfascismo che stiamo vivendo deve essere ridimensionato in questa funzione difensiva perché rappresenta prevalentemente il sentimento del cambiamento della cultura e della leadership ora vigente. E ciò consiste nello sviluppo dei tre punti dell'interiorizzazione delle norme, del decentramento della verità, del potere a somma variabile. Ne derivano alcuni fatti che ripeto qui di seguito telegraficamente. Innanzitutto la managerialità dominante sta trasformandosi in una imprenditorialità diffusa. La quantità sta trasformandosi in qualità. Dal cliente unico si sta passando al cliente plurimo e sta nascendo così la figura del cliente interno, e comunque di cliente, che poi non è altro che un utente potenziale e ciò sia nella dimensione privata che nella dimensione pubblica. Questa idea di cliente, coi suoi desideri, sta sempre più alla base dello sviluppo psicologico delle comunità attuali. Dai modelli forti si sta così passando ai modelli deboli: la flessibilità e il fai da te dominano la scena, e spesso si chiamano autogestione, partecipazione, eccellenza, federalismo, privatizzazione, con sorprendenti analogie reciproche. Dalle relazioni sociali a due si sta passando alla conversazione sociale a più. Le attività sommerse, le reti di imprese e le imprese a rete stanno diffondendosi molto prepotentemente. Dal conflitto tra capitale e lavoro, come principale movente dello sviluppo organizzativo, si sta passando al conflitto tra cittadino e stato: e qui si stanno accumulando le nubi dei prossimi conflitti sociali. Si sta preparando la lotta, d'altronde già iniziata, tra garantiti e non, tra assistiti e aiutati. Il cambio della funzione dell'economia segue tali tendenze. La società dei desideri sta spostando lo scopo principale dal profitto al benessere. Perché il profitto, tipico scopo della società dei bisogni, da prodotto sta diventando sottoprodotto e chiunque voglia fare profitto non può più scindere il proprio dall'altrui benessere. L'economia come scienza delle risorse scarse sta lentamente cedendo il passo alla psicologia come scienza delle risorse abbondanti. Le città si stanno svuotando perché vivere di lato è considerato sempre più prestigioso che vivere al centro dell'azione. Il crollo dell'iper-stato e la rivolta delle periferie influenzano inoltre enormemente il lavoro e la sua organizzazione, che non è più stabilizzabile o centralizzabile oltre a certi limiti peraltro minimali. Dal sindacato del malessere si sta andando verso il sindacato del benessere. Oggi è più difficile interpretare il benessere che il

malessere dei lavoratori. Il cambio è, su questo punto critico, necessario: la gente non vuole più una mancanza di malessere perché vuole il benessere ed a quello vuole arrivare. Qui si sta consumando il dramma della vecchia classe politica di rappresentanti abituati ad assistere il malessere dei bisogni sociali ed incapace di aiutare l'emergere del benessere dei desideri soggettivi. La fine del modello simmetrico dell'apprendimento rappresenta lo strumento didattico più evidente del passaggio dalla cultura del malessere a quella del benessere, e di questo nuovo egualitarismo psicologico. Le scuole servono per imparare e non per insegnare e questi due concetti ormai non coincidono più. Sta emergendo qui il valore del fraintendimento come creatività. Quello che si insegna non corrisponde più a quello che si impara e quest'ultima funzione è prioritaria rispetto alla prima. Il fraintendimento è il simbolo della nuova didattica dei desideri e delle risorse abbondanti. Dalla centralità dei bisogni si sta quindi passando a quella dei desideri: la prefigurazione del benessere, che sta dietro all'idea di desiderio, e non quella del malessere, che sta dietro all'idea del bisogno, diventa una funzione base di tutte le deleghe a qualsiasi fine. Da qui deriva la predominanza dei desideri rispetto ai bisogni e alla lunga delle opzioni, cioè dei desideri che dipendono dalla nostra visibilità e quindi volontà, rispetto ai desideri che dipendono da altri se non addirittura dalle stelle (de-sidera latino). Il sindacato futuro sarà più centrato sui desideri che sui bisogni della comunità. Infatti l'organizzazione sta diventando sempre più uno stato d'animo soggettivo e sempre meno una struttura oggettiva; sempre di più un'opzione o un desiderio e sempre di meno un bisogno. L'organizzazione termiteale sta facendo il suo tempo e sta cedendo il passo all'organizzazione clima. E questo si sta realizzando seguendo un classico modello di sviluppo a tre fasi di mutamento (disgelo, cambio, ricongelamento). Occorre che il sindacato prenda coscienza di questo modello di sviluppo in fase di realizzazione più o meno consapevole, se non altro per capire cosa gli sta succedendo. Le principali caratteristiche dello sviluppo in cui siamo coinvolti in questa logica a tre fasi sono raggruppabili nelle tre ben note qualità della scarsità, della transizione e dell'abbondanza. La cultura della scarsità è composta di norme e procedure, selezione, valutazione, comando, gruppi di lavoro, prevenzione, quantità, integrazione, nuove tecnologie, prevalere delle strutture e dell'obiettività, rifiuto dei conflitti, organizzazioni gerarchiche, produttività, potere a somma zero, centralizzazione e rifiuto di ogni tipo di conflittualità, per seguire solo alcuni dei temi che hanno costituito l'interesse delle organizzazioni attive in momenti di scarsità. La cultura della transizione presenta invece i seguenti temi che ne costituiscono la cultura: formazione, sviluppo, lavoro di gruppo, task force, differenziazione, flessibilità, negoziazione, utilizzo dei conflitti, efficienza, organizzazioni flessibili, e via dicendo. La cultura dell'abbondanza comprende infine le seguenti caratteristiche: creatività, pluralismo, organizzazioni a rete, soggettività accettate, organizzazioni come stato d'animo, climi organizzativi, internazionalità desiderata, ecologia organizzativa e di comunità, qualità del potere a

somma variabile, pensiero strategico. Noi possiamo oggi dire di essere alla fine della fase di transizione, con un attacco in corso per riportare la nostra società alla fase di scarsità, dove le regole del gioco si sono quasi tutte dissolte lasciando una sensazione di abbandono e di sfascio, tipiche del passaggio da una cultura precedente ad una cultura successiva. Questo attacco è stato però già da molti smascherato come la scena politica italiana odierna ha chiaramente dimostrato e la ricerca del benessere soggettivo domina oggi la scena. Né si può facilmente usare il terrorismo di qualsiasi genere per poter arrestare questa tendenza al benessere. Tutto ciò porta ad una diversa maniera di agire ed alle seguenti constatazioni:

- a- La società affluente, anche nei suoi periodi di crisi, non perde rapidamente le sue caratteristiche culturali e psicologiche e perciò richiede diverse modalità di intervento (comandare, insegnare, aiutare), in accordo col mutato stato di sviluppo: la transizione è sempre più lunga del previsto.
- b- Il mutato valore dell'uomo e del denaro squilibra a favore dell'uomo-oggetto il classico conflitto col capitale. Questo conflitto e i suoi protagonisti non sono più centrali, e ciò porta ad un altro conflitto, quello dell'uomo-soggetto col collettivo-stato: da un livello a due si passa ad un livello a più, dalla cultura di coppia a quella di gruppo: gli assistiti hanno provocato la rivolta dei produttori, dopo che questi ultimi avevano provocato la rivolta degli assistiti; e questo sarà forse il conflitto centrale con cui il sindacato dovrà fare i conti all'inizio del terzo millennio.
- c- La velocità del cambiamento rende cruciale la formazione: questo sarà il business più importante dei prossimi anni e la domanda sarà: formazione per l'organizzazione o organizzazione per la formazione? Un chiasma-incrocio di questo genere farà vedere chiaramente come l'elemento trainante e leggero sia la formazione e quello pesante ed a rimorchio sia l'organizzazione; la conseguenza sarà che tutta la didattica e la psicologia della formazione andranno completamente rifatte nel prossimo futuro.
- d- La valutazione meritocratica deve servire per controllare lo stress e non soltanto per motivare; le sacche di stress da abbandono vanno ridotte. Oggi è possibile dire che la gente si sente sempre meno sfruttata e sempre più ignorata. Paradossalmente si può affermare che i soggetti chiedono di lavorare e di contare di più; l'abbandono, cioè la solitudine, rappresenta oggi il pericolo maggiore da affrontare nel mondo del lavoro; il sindacato dovrebbe tenere conto di tutto questo.
- e- La centralità del lavoro rispetto ad altre attività (salute, divertimento, attività espressive, volontariato, ecc.) si sta riducendo: non si sa in che proporzione, ma altre attività stanno prendendo quota rispetto al lavoro e lo stanno trasformando; le società fondate sul lavoro si trasformano in società fondate sul tempo libero e al lavoro si affianca il volontariato.
- f- L'organizzazione, essendo uno stato d'animo, porta ad enfatizzare sempre più i climi lavorativi: se il lavoro si trasformerà in azione

finalizzata ed i bilanci individuali avranno una varietà crescente, il clima sarà sempre più centrato rispetto alla struttura; le relazioni e le loro qualità (buone? belle?) saranno la risorsa scarsa da sviluppare in futuro.

- g- Il concetto di risorsa umana, essendo più comprensivo di quello personale, include tutte le attività umane e non solo quelle lavorative: esso viene preferito come "nozione ecologica" della qualità della vita di lavoro: l'ecologia organizzativa diventa così il concetto base di ogni situazione lavorativa.
- h- Il modo di agire non può più essere solo questione di ripetitività e di ortodossia: lavoro, tempo libero, attività espressive, non possono più essere ripetitive e vecchie: occorrerà prevedere lavori mobili, parziali, femminili, notturni, festivi, ecc... Dall'arbeit alla tatickeit marxista, oggi poco di moda; oggi il lavoro non è più biblico e molto della previsione marxista si è realizzato, tanto da rendere inutile anche la trasformazione di molti lavori, già abbondantemente trasformati.

Seguendo queste tematiche e queste constatazioni, in futuro occorrerà organizzare ed imparare alcune tecnologie e progetti specifici che consentano l'incremento del benessere e diano al sindacato un ruolo da protagonista nel cambio culturale in corso. Questo cambiamento si basa sui seguenti sei fenomeni, considerabili alla base del processo di rilancio della mentalità del benessere:

- 1- Un'alfabetizzazione a nuovi linguaggi si espanderà sia nel campo informatico che in quello internazionale, sia in quello relazionale che in quello della convivenza: la struttura delle analogie sarà mutata. Dobbiamo imparare ad essere poliglotti e non solo di lingue nazionali.
- 2- Un'acquisizione della mentalità di servizio, cioè del sentimento dei desideri dell'utenza, si diffonderà, specie nel settore pubblico: dalla centralità del prodotto si passerà alla centralità del servire, dall'essere produttivo all'essere utile. Ciò porterà al rilancio della funzione pubblica, in modo inatteso, la logica sarà: se tu tratti bene me io tratto bene te e viceversa; ciò rilancerà l'idea di utente, di committente, di fruito e tutto questo si chiamerà mentalità di servizio.
- 3- Un'abitudine ad intervenire sulle relazioni si consoliderà; già nelle contrattazioni sindacali queste hanno infatti un peso emergente; l'attenzione alle relazioni privilegerà l'uso del conflitto, del consenso, del negoziato; la gente tenderà a negoziare tutto naturalmente, e il negoziato sarà l'origine costante delle strutture di potere: occorre che il sindacato non si faccia escludere dalle dinamiche emergenti e resti, anche nell'odierna dinamica di potere, al centro dell'azione.
- 4- Una sensibilità ai problemi del benessere e dei desideri porterà a comportamenti ossessivi per conoscere le opinioni, le aspettative, le speranze e le paure della gente; stiamo vivendo in una società indicizzata, ossessionata dalla quantità ed i climi fanno parte di una tale ossessione, ma tutto sommato ciò porterà ad un maggior

benessere e ad una maggiore capacità di viverlo senza eccessiva colpevolezza: il benessere soggettivo provocherà l'uso massiccio delle tecnologie soggettive, ancora in gran parte da inventare.

- 5- La capacità di tollerare ambiguità e cambiamenti aumenterà, e ciò porterà ad un cambio della qualità del potere, degli stili di comando e delle modalità negoziali; grandi risorse saranno dedicate ad imparare queste diverse modalità di influenzamento reciproco.
- 6- Le professioni si mescoleranno e gli andragogisti saranno una figura mista tra i formatori e gli organizzatori: avremo sempre di più gli esperti di benessere, cioè i formatori (soggettivisti), e sempre meno gli esperti di malessere, cioè i sanitari (oggettivisti); la fine dell'epoca sanitaria darà origine all'inizio dell'epoca sapiente in cui l'insegnamento del benessere sostituirà la prevenzione del malessere.

La conclusione sta nell'affermazione della centralità del benessere: il mondo del lavoro, il sindacato del futuro dovrebbe cominciare a tenerne operativamente conto. Occorre infatti passare dalla vita come sofferenza alla vita come divertimento. Senza esagerazioni ma anche senza un'inutile retorica della sofferenza. Penso che chi legge queste parole ride o non prende sul serio questi concetti. Ma così facendo mi dà ragione. Perché dimostra quanto difficile sia cercare di star bene. Ma anche quanto inutile sia star male. La scienza dell'organizzazione e della formazione si basano su questa semplice ed arrogante premessa. La nostra vita futura non sarà più sotto l'incubo della sofferenza necessaria, del malessere come regola e del benessere come eccezione alla regola, ma deve assumere il benessere come espressione della normalità e considerare il malessere come un incidente di percorso. Non si dovrà più considerare il divertimento ed il gioco come saltuari momenti rari, ma come stati normali e quotidiani, dentro e fuori dal lavoro, quotidiane modalità di esistere. Abbiamo adesso bisogno di queste mutate condizioni, di nuove rappresentanze, di nuovi valori e di nuovi interessi. Non possiamo più avere rappresentanti che ci fanno vergognare dei nostri desideri di benessere. Abbiamo bisogno di solidarietà e di occasioni per dimostrarla. Non solo nelle catastrofi e nelle disgrazie, ma anche nella naturale voglia di star bene che popola le nostre giornate e che, con l'aiuto di rappresentanti amici, possiamo sperare di soddisfare. Ad un'organizzazione di questo tipo che disponga di rappresentanti e di rappresentanti amici, sono aperte possibilità immense. Né i valori di oggi sono meno nobili di quelli di ieri. Cercare di star bene è altrettanto dignitoso del cercare di non star male. Il sindacato del benessere dovrà essere capace di esprimere e di rappresentare tutto questo. I principali protagonisti dell'attribuzione di senso della nostra Società, imprenditori, managers, docenti, sindacalisti, ricercatori, operatori sociali, è giusto che siano costantemente e progressivamente coinvolti nella dinamica dell'assenso, consenso e dissenso. Oggi non possono più farne a meno. Devono analizzare soggettivamente tutto questo sviluppo di cui essi sono stati di fatto i promotori. Gli artefici dello sviluppo economico italiano, tra cui i sindacati, oggi devono essere più basati sulla conflittualità

costruttiva che su quella distruttiva, e devono recuperare questa funzione conflittuale stimolante, incentivante il benessere non solo come reddito e come nuova abbondanza materiale, ma soprattutto come ricchezza psichica e immateriale (spirituale?), come sviluppo della soggettività e della risorsa psicologica abbondante. Nessuno oggi può essere limitato alla seconda battuta, cioè ad agire di rimessa, perché così rischia di restare indefinitamente nel ruolo di costruttore del malessere. Il sindacato corre oggi in Italia questo pericolo: per evitare di essere custode del malessere e per riciclarsi in chiave di benessere deve fare rapidamente un salto di qualità sui tre punti dell'introiezione, del decentramento e del nuovo potere. Occorre però che il sindacato si abitui anche ad agire in prima battuta, cioè con una promozione attiva e piena di progettualità, uscendo dalla concezione fatalista del destino lavorativo triste, sofferente e subordinato. Occorre inoltre che si faccia paladino di una giustizia distributiva non solo materiale ma anche immateriale, basata cioè su un benessere che non sia solamente economico, ma che sia invece prevalentemente soggettivo e psicologico. Occorre che il sindacato cambi l'idea di giustizia, da ripetitiva a generativa. Un'idea di giustizia che rifiuti il destino degli assistiti ed aiuti invece il progetto dei benestanti. Solo così potrà individuare una sua funzione progressiva impostata sul benessere e sullo sviluppo dei lavoratori. Ma come può il sindacato trattare tutti questi problemi prevalentemente soggettivi? Innanzitutto affermando e dimostrando la propria competenza a trattarli e poi agendo in prima persona, cioè passando da una posizione di soggetto che risponde di rimessa a quella di soggetto che progetta in attacco. Da malestante a benestante, cioè da impaurito a fiducioso e quindi da bisognoso a desiderante. E questo è forse il cuore del problema dell'odierna posizione del sindacato e dei sindacalisti nel mondo del lavoro e dei suoi rappresentanti di fronte al benessere, che è sempre di più soggettivo, costruito e mutevole. Ciò significa che il benessere è sempre più gestibile attivamente, come ogni esperto di benessere impara ed insegna nella nostra contraddittoria e complessa società benestante. Ma ciò significa anche che stanno crescendo di importanza le professioni del benessere, quelle cioè che combattono il malessere assistito col benessere aiutato. Tra queste professioni si sta inserendo anche quella del rappresentante sindacale, futuro professionista del benessere soggettivo, che è ancora una fragile pianta da coltivare attentamente per evitare che succeda che il poco benessere irrifiutabile serva da trampolino di lancio per maggiori e più nascoste ingiustizie sociali. Il sindacato del benessere acquisisce così oggi in Italia una funzione etica straordinariamente importante. Ciò non va dimenticato nell'affascinante stagione che stiamo vivendo ed in cui sta emergendo la priorità dell'estetica, nel nuovo rinascimento soggettivo del terzo millennio. Il conflitto etico-estetico sta diventando disponibile per gli uomini che stanno costruendo sempre più attivamente la nuova società. Un sindacato più disponibile al benessere riaffermerà la propria funzione insostituibile di protagonista nella distribuzione ottimale del benessere soggettivo. La società benestante corre il rischio di essere più ingiusta di quella

malestante, e il sindacato del benessere dovrà ricordare costantemente ai protagonisti questo pericolo facile da nascondere dietro il benessere di facciata. Dovrà ricordare con la prassi come la soggettività non significhi arbitrio o individualismo. La difesa dei diritti del soggetto e della tendenza equilibrata verso il benessere proprio ed altrui e della conflittualità dei desideri rappresenta oggi il ruolo fondamentale del sindacato che si sta affacciando al terzo millennio in Italia. Noi tutti speriamo che la sua trasformazione benestante avvenga in modo sufficientemente rapido per poter svolgere presto quella funzione equilibratrice della soddisfazione dei desideri dei soggetti, senza la quale il benessere, concentrandosi su pochi, potrebbe rendere vane quelle conquiste di una migliore qualità di vita che stiamo oggi vivendo con molta paura, ma anche con molta soddisfazione.

Verso nuove strategie

Introduzione

L'articolo che segue è l'ultima parte di un documento della Fondazione Europea per il miglioramento delle conduzioni di vita e di lavoro. La Fondazione, che ha sede a Dublino, ha tra i suoi obiettivi attività di studio e di prevenzione rispetto all'emarginazione sociale, la povertà, gli svantaggi economici, sociali e culturali di alcune fasce sociali. Il documento, del quale noi stampiamo solo l'ultima parte, è basato sui risultati di un programma di ricerca intrapreso dalla Fondazione tra il 1987 e il 1992 e intitolato "responsabilizzazione delle comunità locali per far fronte ai cambiamenti sociali ed economici". Per chi fosse interessato alla lettura integrale del documento, lo può trovare su "Notizie della Fondazione" ISSN 0258-1981 n.43 (1994). In questa sede riportiamo solamente alcuni dati dalla ricerca, dati che possono aiutare il lettore a capire meglio l'articolo che segue. La ricerca ha studiato sette località urbane di circa 30.000 persone e si è concentrata su aree con indicatori di problemi e bisogni più alti della media (le località dello studio erano in Belgio, Grecia, Irlanda, e Paesi Bassi). L'obiettivo era quello di dimostrare, descrivere e spiegare l'esistenza di gruppi, organizzazioni e iniziative guidate da cittadini per affrontare i problemi collegati a queste aree urbane: disoccupazione, igiene, salute, istruzione, alloggio, povertà, ecc. La ricerca dimostra che nelle località con difficoltà, anche molto gravi, le persone non sono passive ma si organizzano per migliorare le loro condizioni di vita. Gli interventi pubblici, quindi, quando avvengono, non avvengono nel vuoto; la gente sta già intraprendendo o cercando di intraprendere delle azioni, a livello personale, di famiglia o di gruppo, per aumentare il proprio benessere personale. I responsabili politici e gli operatori dovrebbero tenere conto di queste iniziative che partano dal basso e, invece di chiedersi come coinvolgere la popolazione passiva, dovrebbero cercare delle attività che valorizzino l'esistente e aumentino la collaborazione. La ricerca e l'articolo sono un'ulteriore conferma alle teorie che da tempo l'ARIPS sostiene, divulga e applica nella pratica dei molti progetti di prevenzione primaria gestiti nel corso di 20 anni di attività. Prima fra tutte la concezione unitaria di comunità, che non tende a separare i bisogni dei cittadini e le differenti risposte degli operatori e dei politici frammentando la comunità e la persona stessa, ma parte e tende verso una visione d'insieme, di globalità, sia dei bisogni che delle risorse a disposizione, siano esse istituzionali o informali e

spontaneistiche. Da qui l'importanza data alle reti di comunicazioni, ai sistemi che permettono di collegare i sub-sistemi, di mettere in relazione e quindi di sfruttare al meglio le risorse esistenti senza inventarne di nuove, con il rischio di aumentare la complessità del sistema con sovrastrutture calate dall'alto che spesso rimangono vuote di un'effettiva partecipazione sociale. La partecipazione dei soggetti alla vita sociale come strumento fondamentale per l'aumento del potere personale attraverso l'unione, il conforto e un'influenza reale sulla propria vita e sulle politiche locali, con tutti i vantaggi che questo comporta in termini di aumento della consapevolezza personale e sociale e del benessere individuale.

Quindi sono vitali le iniziative per supportare i gruppi e le associazioni già esistenti e per stimolare la crescita di nuovi punti di aggregazione.

Riconoscimenti per il settore

Una fornitura efficace della politica sociale a livello locale dipende dal riconoscimento delle realtà della vita quotidiana che sono state delineate in questa ricerca. Vi è un'economia non retribuita che è sottesa a quella retribuita ed ha una sua propria natura: un'economia senza contanti, di duro lavoro, auto-aiuto, reciproco soccorso, assistenza, faccende domestiche, educazione dei figli, miglioramento della comunità. Questa economia costituisce il contesto vivente delle condizioni della comunità locale; essa tratta inoltre con i servizi pubblici (e non solo li utilizza) per renderli più efficaci. Questi processi sono sottesi al settore dell'azione a livello di comunità locale, che forma la base e la parte principale del settore del volontariato sociale.

Verso un modello per un efficace settore dell'azione della comunità locale

Il settore dell'azione locale è più forte di quanto comunemente si pensi, ma più debole di quanto dovrebbe essere. Ciò non è sorprendente dati i molti ostacoli che si pongono al suo funzionamento ottimale, ma è questo l'elemento della vita locale che determina se gli interventi hanno o non hanno effetto durevole. Dunque dovrebbe essere un obiettivo primario quello di rafforzare il settore dell'azione locale come una entità indipendente a lungo termine. Il ruolo dei gruppi gestiti dai cittadini nella comunità locale è di lunga durata, spesso più lunga delle iniziative ufficiali, e il ruolo del settore dell'azione locale è permanente, mentre i singoli gruppi nascono, crescono e muoiono. La fattibilità di una particolare iniziativa, sia essa originata dai residenti, dalle autorità o da altre agenzie, è legata alle condizioni del settore dell'azione locale in genere. Qualunque tema sociale sarà affrontato da una varietà di gruppi, non sempre esplicitamente. Per massimizzare la partecipazione e riflettere i processi naturali, i gruppi devono essere piccoli, e perciò può essere necessario averne molti, anche solo su tema singolo. I risultati della ricerca possono essere utilizzati per costruire un quadro

approssimato di ciò che potrebbe costruire un settore di azione locale efficace e adeguato.

Esso dovrebbe avere:

- una visione complessiva e una banca dati permanente che profilino le condizioni del settore in una data località, monitorando l'ampiezza del coinvolgimento e delle opportunità tra la popolazione della località, individuando le lacune e le esclusioni
- una vasta gamma di gruppi comunitari indipendenti che rifletta i principali problemi sociali sia esplicitamente che implicitamente
- uno o più gruppi ad ombrello che abbiano le risorse e il mandato per rafforzare e sostenere l'azione locale cittadina nel suo insieme
- condizioni che incoraggino nuovi gruppi a farsi avanti, e che permettano loro di crescere al loro passo e sotto il proprio controllo
- disponibilità di contatti, dove necessario, per organizzazioni senza fini di lucro, che siano in grado di assumersi responsabilità sistematiche in un particolare settore specificato dalle autorità
- consapevolezza pubblica dell'esistenza dei gruppi, di cosa sanno fare e come entrare in contatto con essi
- forti reti di cooperazione tra gruppi
- buoni contatti con o presenza di un'ampia rete di organizzazioni nazionali, regionali e internazionali
- consapevolezza a livello popolare del diritto di dare vita a un nuovo gruppo e dell'aiuto che può essere ottenuto nel fare ciò
- una strategia di sviluppo della comunità per raggiungere e mantenere le condizioni sopra elencate.

Il rapporto della comunità locale con la povertà e lo svantaggio

Malgrado uno scarso sostegno, il settore dell'azione a livello di comunità locale gioca già un ruolo vitale, e potrebbe giocare uno ancora maggiore, nel miglioramento delle condizioni delle località svantaggiate. Questo non equivale a dire che i gruppi locali possono risolvere direttamente i problemi di povertà ed esclusione. Deve essere fatta una distinzione tra l'alleviamento della povertà individuale e il miglioramento delle condizioni di svantaggio locali. Entrambe sono necessarie, e delineando la situazione il rapporto può essere meglio compreso. Costruire la forza dei gruppi al fine di affrontare i problemi sembra richiedere l'inclusione di persone che non siano esse stesse in una situazione di forte bisogno, ma che siano vicine ai problemi, sebbene non sopraffatte da essi. Non è provato che la povertà possa essere adeguatamente affrontata da gruppi composti esclusivamente dalle persone più bisognose. I gruppi giocano almeno un importante ruolo preventivo, aiutando la gente a mantenere un livello di contatti e di attività sociali che è senz'altro legato alla globale capacità di gestire la propria vita e quindi a non cadere nella categoria dei più poveri ed esclusi. In alcuni casi essi forniscono un servizio diretto ai più svantaggiati. I gruppi stessi spesso lottano per sopravvivere, e raramente giungono al loro pieno potenziale a causa delle attuali condizioni, e il

loro crollo potrebbe solo aumentare il numero delle persone escluse a livello sociale. Del pari, questi gruppi hanno un ruolo nella creazione e nel mantenimento di alcuni benefici per la comunità locale in genere, che sono almeno di beneficio generale per i più poveri. L'esistenza di un vigoroso settore di gruppi locali significa che le agenzie che tentano di far tornare nella società gli esclusi, o tentano di creare nuovi gruppi per i più poveri, hanno una serie di punti di appoggio per questi fini. Nuove iniziative hanno maggiori probabilità di sopravvivenza dove vi è già un vigoroso settore dell'azione locale. Se il settore del gruppo deve fiorire, esso ha bisogno di fluidità, di nuovi gruppi emergenti, di diventare un fatto riconosciuto, e che i gruppi meno recenti si modifichino e talvolta muoiano, nel momento in cui avvengono dei cambiamenti nei temi pubblici e nella composizione della popolazione locale. Criteri rigidi per il riconoscimento dei gruppi impediscono lo sviluppo dei gruppi stessi. Concentrare tutti gli sforzi al fine di alleviare la povertà personale, ignorando le condizioni locali svantaggiate è inutile, quando il divario tra il miglioramento personale e le opportunità dell'ambiente esterno rimane ampio. In questi casi, l'unico modo per migliorare permanentemente la situazione sarebbe abbandonare la località, lasciandosi dietro una popolazione povera ancora più omogenea. D'altra parte migliorare le condizioni locali in modo generale, senza mettere in relazione ciò con la posizione dei più poveri, lascerà probabilmente irrisolto il problema della povertà, sebbene possa nascondere dietro apparenti miglioramenti. Una risposta a livello locale alla povertà richiede una duplice strategia: disponibilità di lavoro comunitario per gruppi e lavoro sociale personale per i più poveri e dipendenti. La seconda cosa comprende la canalizzazione della gente verso i gruppi per sostenere lo sviluppo personale e per garantire punti d'appoggio più permanenti nel tessuto sociale.

Relazione con il genere e il lavoro non retribuito

Le donne sono spesso in una posizione chiave di collegamento tra l'economia non retribuita e quella retribuita. Le attività delle donne vanno dal lavoro non retribuito basato sul vicinato al lavoro retribuito sia ogni giorno che nei cicli della vita; esso è un elemento fondamentale della coesione sociale, ma le donne che hanno sia responsabilità di assistenza che un lavoro retribuito hanno meno tempo libero rispetto a tutte le altre categorie della popolazione. Tuttavia, la forza delle radici dell'azione locale è provata dal fatto che spesso sono proprio persone in questa situazione, e non le persone con più tempo libero, ad essere più attive nei gruppi locali. Molte recenti misure della CE sono volte a migliorare l'accesso delle donne al mercato del lavoro. Questo ha portato a sua volta ad un'attenzione per l'assistenza alle donne che hanno una doppia responsabilità, come asili nido al lavoro, ma queste politiche sono viste soprattutto come importanti per facilitare la flessibilità del mercato del lavoro. La società manca di una cornice per considerare insieme il lavoro retribuito e non retribuito come diverse facce di

un'unica economia integrata. Nel 1991, il Comitato per i diritti delle donne nel Parlamento Europeo ha proposto una risoluzione che ha richiesto un maggior riconoscimento del contributo del lavoro non retribuito delle donne nella casa e nella comunità (Keppelhoff- Weichert, 1991) La risoluzione metteva in luce i significativi risparmi in infrastrutture sociali e servizi per lo Stato, ed ha richiesto un adeguato riconoscimento giuridico, sociale ed economico per questo tipo di lavoro non retribuito. Nel suo documento di lavoro presentato alla Conferenza europea sulla lotta all'esclusione sociale, il Gruppo Interservizi della Commissione sulla povertà e l'esclusione sociale (1992) ha messo in luce la necessità di promuovere lo sviluppo di status alternativi rispetto a quelli basati sul salario. Ciò può avvenire attraverso il rafforzamento di forme di indipendenza sociale come cooperative e mutua assistenza o attraverso lo sviluppo di nuove strutture di attività volte alla soddisfazione di bisogni sociali, come aiuto agli anziani, asili e lavoro nel vicinato. È chiaro che il confine tra lavoro retribuito e non retribuito sta diventando meno rigido e che il ruolo dei gruppi della comunità locale in questo contesto è spesso un ruolo di ponte, che costituisce un nesso tra la vita all'interno della casa e il lavoro retribuito nel mercato del lavoro. In effetti molti gruppi locali ora dipendono largamente da personale retribuito attraverso schemi di creazione di lavori temporanei. Per le donne che tentano di dare un contributo alla società al di fuori della famiglia, i gruppi locali spesso forniscono la prima opportunità di riconoscere e di sviluppare capacità e fiducia in sé stesse.

Relazione con lo sviluppo economico locale

I mutamenti nella scala e nella composizione della povertà e dell'esclusione sociale sono stati astrattamente connessi ai processi di ristrutturazione economica all'interno della Comunità Europea. Come spiegato nella relazione Cecchini (CEC, 1998), l'integrazione del mercato europeo esporrà le imprese ad una più aspra competizione e stimolerà una nuova ondata di ristrutturazione. I primi anni di questo decennio hanno già portato ulteriori difficoltà economiche e un nuovo aumento della disoccupazione in particolare in certe regioni e località della Comunità. La spinta verso nuove strategie per combattere l'esclusione economica e sociale ha trovato espressioni nel trattato di Maastricht e in altre discussioni per rafforzare gli strumenti della Comunità, come i Fondi strutturali. Le strategie per affrontare l'esclusione sociale e la povertà dovranno suscitare le capacità e le energie di tutti gli attori interessati, a livello locale e europeo, nei settori pubblico, privato e del volontariato. Dato che le cause sono economiche, ma molti sintomi sono sociali, è necessaria una combinazione di azioni economica e sociale, perché entrambe sarebbero insufficienti isolatamente. Le politiche per lo sviluppo economico locale devono essere legate alle politiche per lo sviluppo sociale e comunitario, stimolando e agevolando gli abitanti delle comunità locali ad avere un ruolo nel dar loro forma. La base della forza sociale ed economica a

livello locale risiede sia nell'economia retribuita che in quella non retribuita. Essa non può essere giudicata soltanto dalla produzione di reddito della regione o della località, ma deve includere qualità dei servizi, qualità dell'ambiente locale, adeguatezza delle strutture e forza del settore dell'azione a livello di comunità locale. Questi elementi insieme creano un alto livello di autosufficienza locale e di resistenza di fronte al cambiamento. Una nuova e più realistica misurazione della reale prosperità della comunità locale dovrebbe includere:

- livelli di entrate pro capite e modello di distribuzione
- condizioni dell'ambiente
- qualità ed estensione delle strutture locali
- forza del settore dell'azione a livello di comunità locale.

Il rafforzamento delle reti e delle organizzazioni locali ha quindi un ruolo importante nella soluzione e nella lotta all'esclusione, sia economica che sociale.

Partnership e risorse

Uno degli elementi chiave che vengono sottolineati nelle attuali strategie per promuovere la coesione sociale ed economica è la partnership, o azione coordinata di quanti sono interessati dal processo di mutamento. Questo documento ha già messo in luce le relative debolezze dei collegamenti con le comunità locali e dei loro abitanti nell'azione e nei meccanismi per far sì che le comunità vengano coinvolte in tali strutture di partnership. In tale partnership, i membri dalla parte dei residenti devono mantenere il senso di un punto di vista distinto e una posizione di negoziazione, se non vogliono diventare una “élite di consultazione” assorbita dall'alto nelle strutture ufficiali e quindi sempre più tagliata fuori rispetto alla maggior parte della popolazione locale. Una consapevolezza di queste prospettive essenzialmente diverse dovrebbe sempre restare, anche all'interno del forum. Sono inoltre necessari meccanismi per rafforzare il ruolo dei partner nella comunità locale, attraverso la fornitura di risorse, formazione e strutture che possono facilitare il dialogo con le comunità che rappresentano. Nello stanziare le risorse, la ricerca della Fondazione indica che dovrebbe essere presa maggiormente in considerazione l'attività autonoma dei residenti locali, sia che si tratti di organizzazioni totalmente autonome che semiautonome. Ciò rifletterebbe l'importanza per i membri, gli utenti, gli attivisti, i volontari, nel sentire che l'organizzazione appartiene totalmente a loro. Tali gruppi hanno più possibilità di durare, di suscitare partecipazione attiva e di adattarsi ed estendersi per venire incontro a nuovi problemi che si presentino. I contatti alle organizzazioni che forniscono determinati servizi possono essere una importante forma di fornitura dei servizi pubblici, ma non devono essere confusi con il fatto di sostenere l'intera capacità delle comunità locali. Uno sviluppo autonomo, vigorosi ed efficaci “atti di bilanciamento” da parte delle organizzazioni locali possono essere messi

a rischio da politiche di finanziamento che si basino interamente su contratti per la fornitura di servizi. Da sola, la cultura del contratto non offre nulla in termini di aiuto ai nuovi gruppi che vogliono emergere, a quelli piccoli per diventare più grandi e a quelli deboli per diventare più forti. Essa ignora la funzione democratica dei gruppi autonomi e la base consultiva di quelli semiautonomi; essa non riconosce il più ampio finanziamento da parte della gente locale, fornito in termini di lavoro non retribuito e, legando il pagamento alla fornitura di servizi specifici, rende più difficile ai membri una partecipazione significativa alle decisioni del gruppo. Sono necessarie almeno due fonti di finanziamento con due diversi ordini di criteri: uno per la fornitura di servizi e uno per lo sviluppo interno delle comunità locali. (Ciò non impedirebbe ad un gruppo a più facce di richiedere assistenza economica alle due fonti per diversi aspetti della sua attività).

Sviluppo della comunità locale

Qualunque nuova prassi nel settore del rafforzamento dell'azione a livello di comunità locale si propone di ereditare una importante tradizione di prassi e teoria di sviluppo professionale della comunità. Nelle fasi meno recenti di questa ricerca, sono stati passati in rassegna i contesti di sviluppi a livello locale degli ultimi decenni (Boucneau, Decleir et al., 1989). La ricerca deve molto al concetto e all'esperienza di questa prassi, ma i risultati attuali mettono in discussione il fatto che l'approccio ereditario sia adeguato alla sfida contemporanea. Nel 1989 il Consiglio Europeo ha adottato una risoluzione alla Conferenza permanente delle autorità regionali d'Europa che richiedeva un maggiore riconoscimento dello sviluppo locale come uno strumento per il governo locale e regionale per estendere ed adattare lo sviluppo comunitario per venire incontro alle nuove necessità (McConnel, 1991). Il riconoscimento dei limiti dell'efficacia delle misure CEE fino ad oggi, e della necessità di orientarle in una più ampia interpretazione dello svantaggio, per esempio, attraverso il programma Horizon, implica la necessità di nuove forme di sviluppo comunitario, atte a operare ad un livello strategico che è in gran parte ancora non sperimentato (CEE, 1991 e Gruppo interservizi, 1992). Per affrontare questa sfida, lo sviluppo comunitario dovrebbe fare passi decisivi per acquistare determinate caratteristiche, che mancano nel suo repertorio tradizionale:

- orientamento verso risultati dimostrabili
- senso di "scala", rafforzamento dell'intero settore dell'azione locale piuttosto che concentrazione su pochi gruppi
- più chiara distinzione dei ruoli tra lavoratori della comunità locale, gruppi della comunità e delle comunità, in modo da essere in grado di dimostrare come il lavoro a livello di comunità ha studiato i gruppi e come i gruppi hanno aiutato la comunità
- creazione di alleanze tra gruppi più abbienti, gruppi tradizionali e gruppi più recenti e più fragili

- riorientamento verso una più ampia gamma di autorità pubbliche di organismi per avere risorse da tutti i settori
- un più attento esame di come funziona l'azione a livello locale in aree benestanti, come pure in aree più povere, per vedere come quei vantaggi possono essere emulati in situazioni di maggior povertà.

Lo sviluppo della comunità locale resta un elemento chiave nella strategia per assistere i gruppi e gli individui svantaggiati, ma dovrebbe essere più strettamente legato ad un'azione coordinata per lo sviluppo locale. Esso può ridare e costruire solidarietà tra gruppi diversi di una stessa località, per fornire sostegno e formazione ad attività chiave e agevolare lo sviluppo di risposte partecipative a livello locale per i problemi locali. Tuttavia è possibile che esso abbia maggiori possibilità di successo quando è strettamente legato a programmi di sviluppo generale e ad importanti interventi in campo sociale ed economico.

Conclusioni

Lo scopo di questo documento è stato quello di stimolare la riflessione sulle implicazioni della ricerca della Fondazione sull'azione a livello di comunità locale. In particolare esso considera le conseguenze per lo sviluppo futuro delle politiche sociali volte al miglioramento delle condizioni di vita nelle aree urbane. Questa ricerca ha messo in luce l'importanza e il valore delle risorse della comunità e della sua capacità di intraprendere azioni per affrontare i propri problemi. Essa ha inoltre messo in luce le differenze e le somiglianze, talvolta sorprendenti, tra questa azione in diverse località nei vari Stati membri. Aumentare il livello di attenzione e di risorse, a tutti i livelli decisionali, per le conseguenze economiche, sociali e politiche dei processi e delle situazioni di esclusione che continuano ad esistere nelle Comunità Europea. Finora il ruolo e il contributo degli abitanti locali ha ricevuto una scarsa attenzione sistematica. Questa ricerca auspica una maggiore consapevolezza e maggiore sostegno per i gruppi locali, che possono avere un ruolo chiave nel collegare gli abitanti a quanti hanno le risorse e il potere per realizzare miglioramenti. Essa mette in luce il ruolo chiave delle donne nell'azione locale e la necessità di aiutare quelle donne che non hanno la possibilità di partecipare, a causa delle barriere di cultura, responsabilità familiari e isolamento sociale. È necessaria un'attenzione specifica per portare in questo tipo di azioni quanti non possono partecipare a causa di un grave svantaggio ed esclusione. Tuttavia la ricerca sottolinea che l'azione a livello di comunità locale non è panacea per i problemi dei gruppi più svantaggiati. Non è facile collegare le politiche dell'alto verso il basso con politiche per assistere lo sviluppo sociale e comunitario locale, e non è facile spostarsi da politiche volte all'alleviamento a breve termine dei sintomi a quelle che promuovono strategie preventive a lungo termine. Non devono essere sottovalutati i problemi legati all'azione volta a generalizzare i risultati del progetto di piccola scala a programmi in più larga scala e di spese di

base. Resta la necessità di sviluppare strategie per promuovere l'integrazione sociale e una buona qualità della vita per tutti, in parte attraverso lo scambio di informazione e di esperienze, ma anche attraverso il sostegno dato all'innovazione e alla sperimentazione. Il rafforzamento del ruolo dell'azione a livello di comunità locale non è, ovviamente, la soluzione completa ai complessi problemi che incidono sulle condizioni di lavoro dei cittadini svantaggiati nella Comunità; ma l'azione locale ha un ruolo, e ciò non è più dubbio. Per quanti fanno le spese delle conseguenze negative del mutamento sociale ed economico, l'opportunità di avere un ruolo nella soluzione di questi problemi è in sé stesso un elemento della soluzione. È in questo contesto di politiche in fase di sviluppo, politiche che possono valorizzare e rafforzare la capacità degli abitanti locali di affrontare e risolvere le difficoltà, che si colloca il contributo della Fondazione. In una più equa partnership con quanti hanno accesso a migliori risorse materiali e tecniche, le comunità locali possono dare un contributo significativo a una maggiore integrazione sociale e ad una migliore qualità della vita.

Maschile e femminile AA.VV.¹²

Nei giorni 8-9-10-11 Aprile 1995 l'ARIPS ha organizzato il suo 25° Laboratorio. I trainers dei gruppi erano: Dino Campiotti, Ferruccio Cavallin, Guido Contessa, Gabriella Pettigiani, Alberto Raviola, Maria Vittoria Sardella, Margherita Sberna e Aldo Terracciano. I partecipanti erano un centinaio di operatori sociali, in prevalenza allievi della Scuola Nazionale Animatori-SNA, di età dai 20 ai 30 anni, di sesso femminile al 75 %.

Il laboratorio è un'esperienza di Ricerca-Intervento, figlia della tradizione lewiniana del T-Group e delle tecniche di simulazione. Per i quattro giorni del Laboratorio, partecipanti e trainers si sforzano insieme di rispondere alle domande implicite nel focus e di capire, nel senso anche emotivo del termine, le dinamiche di gruppo e di comunità di cui sono attori. Il Soggetto, partecipanti e trainers, ricerca su alcuni aspetti di sé stesso (Oggetto) mediante un'esperienza di immersione personale.

L'immersione personale è favorita dalla tecnica del "noi, qui ed ora" e da un piccolo stimolo finalizzato alla creazione di una macrosimulazione. Il focus del 25° LAB era, oltre alle dinamiche di gruppo e di comunità, il "maschile e femminile". Sottotitolo del LAB infatti era: "La cornucopia: maschile e femminile". I gruppi sono stati divisi in questo modo: uno tutto maschile, due tutti femminili, e quattro eterogenei. Lo stimolo iniziale riguardava l'impegno per tutti i gruppi (chiamati "pianeti") di arrivare al quarto giorno con l'indicazione di 13 partecipanti, che rappresentassero il meglio della "Maschilità" e della "Femminilità".

Sono stati quattro giorni molto belli e molto duri, nei quali tutti i partecipanti e lo staff si sono interrogati su temi come: cosa definisce il maschile o il femminile? Stereotipi culturali, elementi genetici, ruoli sociali? Il maschile e il femminile corrispondono ai sessi fisici uomo – donna? Come siamo noi personalmente? Come sono gli altri intorno a noi, oggi? Qual è il trend sociale relativamente a questa divisione storica? Che rapporto c'è fra questi due concetti ed i ruoli sociali e professionali? La formazione, per esempio, è maschile o femminile? Cento persone che vivono e riflettono insieme dentro questi interrogativi non sono cosa di poco conto.

¹² Riflessioni in margine al XXV LABORATORIO DI DINAMICHE DI GRUPPO E DI COMUNITÀ "La cornucopia: femminile e maschile", tenutosi a Sulzano d'Iseo nei giorni 9-10-11-12 Aprile 1995.

Alcune risposte sono state date subito, durante e alla fine del LAB. Tuttavia abbiamo pensato che la ricchezza dl LAB meritava una riflessione più approfondita, dilatata nel tempo. Ecco gli articoli che seguono. Cinque dei sette trainers hanno raccolto le loro riflessioni, chi a caldo pochi giorni dopo, chi più a freddo, dopo qualche settimana. In attesa delle riflessioni che saranno prodotte dal prossimo LAB (il 26° che si terrà nell'Aprile 1996), non mi resta che augurare buona lettura a tutti.

Guido Contessa

OPERATORE SOCIALE E TRANSESSUALITÀ FEMMINILE

Sono stato plasmato dall'immaginario romantico di fine ottocento, impregnato delle passioni maschili per le esplorazioni e le cattedrali, la solitudine e la sessualità; e delle passioni femminili per il possesso del maschio, i grandi sacrifici, il coraggio del quotidiano, la seduzione e la tenerezza. Il maschile era il pubblico, il femminile il privato.

La rivoluzione delle donne degli Anni Settanta ha fatto percepire la totale uguaglianza fra i due sessi, con la sola, decisa, differenza del corpo.

Alle soglie del XXI secolo intravedo il nascente impero delle donne, o meglio di femmine transessuali dominanti su maschi transessuali, entrambi con una differenza di generi incorporata.

Non dico che sarà meglio o peggio, solo sarà diverso.

La previsione che faccio si fonda su queste poche osservazioni:

1. la procreazione si sta emancipando dal rapporto sessuale, grazie alle tecniche di manipolazione genetica
2. la gestazione sta diventando meccanica grazie alle tecniche mediche
3. il sesso sta assumendo valenze polimorfe (grazie alla caduta del tabù dell'omosessualità, e alla scoperta di forme orgasmiche chimiche, elettriche, meccaniche, telematiche, virtuali, ecc.)
4. le donne stanno liberando le loro risorse, prima concentrate nella sfera privata, assumendo tutte le funzioni tradizionalmente affidate ai maschi migliori
5. gli uomini stanno recuperando le loro parti femminili, represses o rimosse per secoli
6. la distinzione tra ciò che era geneticamente e sociologicamente "femminile" e "maschile" sta gradualmente perdendo senso
7. nella competizione tra i sessi, ormai estesa sia alla sfera pubblica che privata, le donne sono molto più forti in quanto più plastiche e adattabili
8. le donne maschilizzate, cioè transessuali femmine, sembrano il genere vincente del terzo Millennio.

Inizialmente pensavo che queste osservazioni fossero distorte dal particolare campione di cui ho esperienza: gli operatori sociali in genere.

Le professioni "sociali" (psicologi, educatori, insegnanti, ecc.) sono caratterizzate dal primato delle skills femminili: l'accoglienza, il prendersi cura, la sensibilità, la seduzione, l'intuizione, il dialogo. I maschi che entrano in questa professione sono già, o lo diventano, disposti a valorizzare i loro tratti femminili e materni. Non è che i tratti maschili (come autorità, aggressività, rischio) siano proibiti o estinti: sono generalmente assopiti. La vistosa maggioranza di donne operano nelle professioni sociali e non è casuale. È che i valori dominanti nel lavoro sociale in sé sono prevalentemente femminili. Non è possibile riconoscere stili maschili e femminili nel lavoro sociale: gli operatori sono transessuali a prevalenza femminile.

Una riflessione più attenta mi sta convincendo però che gli operatori sociali non sono un campione eccentrico, ma anzi sono l'avanguardia di un fenomeno generalizzato. I valori dominanti delle democrazie occidentali sono femminili. L'ecologia, il Welfare State, l'accoglienza verso le diversità etniche, il rifiuto della guerra, sono valori politici di matrice tipicamente materna. Ma anche valori più generali, meno politici, come la sicurezza, la stanzialità lavorativa, la passione per la casa, l'appartenenza al localismo, la cura del corpo sono di matrice più femminile che maschile. Una società che privilegia la sicurezza sulla libertà è una società in cui prevale il femminile.

Naturalmente viviamo un'era di transizione ed i vissuti soggettivi non sono privi di crisi e tormenti di fronte al passaggio dai due generi al monogenere transessuale. Gli uomini si femminilizzano e le donne si maschilizzano in un circuito del quale è difficile stabilire la causa e l'effetto. Gli uomini vivono una repressione delle loro parti virili, ma sono ancora timidi nell'esprimere il loro femminile; le donne vivono l'esatto contrario: soffrono della perdita del femminile senza riuscire a godere dei vantaggi della conquista del maschile. Un rancore e una radicale disistima reciproci, si intrecciano con una perdita dell'identità di genere dei due sessi. Per entrambi il vissuto dominante è quello della colpa: per non sapere essere più maschi e femmine stereotipici, e non sapere ancora essere transessuali compensati.

Il vissuto di crisi viene tacitato col ricorso ad immagini stereotipiche, dove il maschio è forte, autorevole, avventuroso, aggressivo e la femmina è dolce, sottomessa, nutritiva, sensibile. Questo immaginario è sempre più scollegato dai comportamenti e dall'ideologia, che invece tendono alla riduzione delle differenze: dall'abbigliamento unisex alla sfera emozionale (nella quale le donne rivendicano il diritto all'aggressività e gli uomini al pianto); dall'etica, di fatto unificata dai valori materni, all'estetica della rotondità e dell'ornamento (opposta al rude funzionalismo maschile).

Su questo scenario pesa anche la riduzione dell'attività sessuale: unico terreno nel quale i sessi possono ritrovare i propri generi tradizionali. Una nuova repressione, sostenuta dal terrore dell'AIDS e dalla paura di esplorare l'omosessualità, rende la pratica sessuale più immaginaria che reale, gestita in modo surrogatorio e sublimato piuttosto che fisico e tradizionale. La reazione alla crisi per alcuni maschi è quella della

violenza sessuale, mentre per la maggioranza dei maschi e delle femmine è l'astensione.

*"Vengo da un mondo corrusco e Rutilante,
dai vivaci colori del sangue,
della morte e dell'avventura,
dove maschio e femmina ricordavano gli amanti,
e dove gli amanti,
guardandosi negli occhi,
riconoscevano il Dio da cui erano usciti.*

*Attraverso un mondo dal pallore aurorale,
dai colori dell'incertezza,
dove maschio e femmina ricordano i fratelli,
schiacciati dalla colpa di non essere più sé stessi.*

*E vado verso un mondo ermafrodito,
dai colori che non so,
dove maschio e femmina saranno un solo Dio,
e dove il genere sarà un nostalgico mito"*

Margherita Sberna

MASCHILE E FEMMINILE

Sono passati circa tre mesi dal Laboratorio. Da oltre un mese mi è stato chiesto di mettere per iscritto le mie riflessioni in merito. Ma continuo a non sentirmi pronta e ad essere piuttosto reticente. Mi chiedo perché e come formatrice comincio a darmi delle risposte che rimangono però delle ipotesi. Per esempio: non c'è stato niente che mi ha particolarmente colpito; oppure, al contrario, ne sono stata toccata particolarmente; o ancora, questo lavoro sta diventando ormai una routine e sarebbe quindi tempo di cambiarlo. Potrebbe anche essere che il tema era una sorta di luogo comune.

C'è però un particolare vistoso che mi torna in mente: la diversità fra le mie aspettative e la realtà sperimentata. Sulla base del pensiero dei fondatori della psicologia e della psicoanalisi, ho sempre ritenuto che "maschile" e "femminile" fossero due elementi non corrispondenti ai due sessi, ma mescolati in ogni essere umano. A seconda del sesso di ciascuno prevaleva poi una delle due parti, pur senza annullare l'altra che restava visibile in alcune sfumature, dettagli, caratteristiche. Il risultato mi pareva quasi una riduzione delle effettive possibilità. Mi sembrava che chi fosse riuscito a sviluppare entrambe le caratteristiche in realtà sarebbe stato un essere umano più ricco e felice. Ciò che mi attirava del Laboratorio era la possibilità di sperimentare questa opportunità: uomo o donna che si fosse, era possibile diventare una Persona completa, totalmente espressa, priva di lati nascosti o censurati,

conservando in più la "magia" della diversità sessuale, sviluppando al massimo i propri aspetti maschili e femminili?

Il Laboratorio mi pare abbia risposto di no, per lo meno nel senso che le donne parrebbero più "dotate", più predisposte a sviluppare anche le loro parti maschili di quanto non siano gli uomini rispetto al contrario. Tenendo conto che al seminario partecipavano in particolare operatori sociali, sembrerebbe quasi che addirittura i maschi tendessero a sviluppare soprattutto la loro femminilità piuttosto che ad equilibrare questa parte con quella maschile. Certo parlo in base a stereotipi ormai ampiamente diffusi ed accettati. Nessuno può dire con esattezza cos'è "ab origine" maschile o femminile senza essere influenzato dall'esperienza e dalla cultura!

Forse è un problema generale che riguarda l'attuale contesto culturale, ma io credo sia un dibattito millenario certo connesso con la sopravvivenza sulla Terra.

E allora mi vengono in mente, della serie "associazione di idee", immagini, impressioni, racconti... Un romanzo di fantascienza letto secoli fa, in un'atmosfera quasi di peccato, parlava di un pianeta dove vivevano solo donne che, grazie agli avanzamenti scientifici, si riproducevano per partenogenesi.

La continuità della specie era quindi assicurata e la vita scorreva tranquilla. Poi un'astronave approdava al Pianeta ed un esploratore, ovviamente maschio, portava il disordine ed il subbuglio. Non ricordo bene come finiva il romanzo, forse la conclusione non era molto convincente, ma la diversità palese dell'intruso creava una vitalità prima del tutto inesistente in quella collettività omogenea. Certo ciò aveva dei costi in rivalità, risse, battibecchi, problemi mai immaginati.

Un altro racconto di Hitchcock, rivisto recentemente, ipotizza un mondo di sole donne costruito a somiglianza di un formicaio, con ruoli ed incarichi fissi ed immutabili ed una legge cui tutte devono ubbidire. La donna che, come in un'allucinazione, sperimenta questa situazione, riesce a ricostruire l'origine della catastrofe che ha colpito il nostro Pianeta, e cerca di eliminare alla radice la causa dell'estinzione del genere maschile. Purtroppo senza successo.

Ciò che mi ha colpito è anche in questo caso il sentimento di terrore che un mondo di sole donne suscitava. Credo sarebbe lo stesso se si trattasse di un mondo di soli uomini. L'uniformità, l'uguaglianza, la rigidità delle regole e dei comportamenti, la prevedibilità di essi, paiono intollerabili per l'essere umano.

È pur vero che in molte specie viventi i comportamenti sono strettamente collegati con la continuità della vita sul pianeta, ma se si trattasse solo ed esclusivamente di questo probabilmente la natura, o Dio!?, potevano "inventare" anche altre strategie.

Perché invece la vita pare così collegata con la bellezza, il piacere, la gioia, il fare insieme? Non può essere soltanto il risultato di una valutazione costi/benefici. E neppure mi pare di poterlo considerare una sorta di necessario e scontato "effetto estetico".

Anche nel modo di ragionare, quasi nel vero e proprio funzionamento, il cervello maschile agisce in maniera diversa da quello femminile.

Così penso che se anche dovesse accadere che le donne prendano la supremazia sugli uomini nella gestione completa del nostro Pianeta, non sarà per sempre.

Benché non sia vero in assoluto che le donne sono fra loro rivali e competitive, è, io credo, quasi certo che per loro è difficile allearsi, e non solo per motivi di origine sessuale. Penso che accadrebbe loro ciò che succede ora ai maschi che in un clima di grande competizione sono costretti ad esprimere più vistosamente le loro risorse in rapporto alle necessità ed alle urgenze concrete.

Così, alla fine, si vedrebbero le donne che più somigliano agli uomini, e si creerebbe una diversificazione interna sulla base di questo parametro.

E forse si ricomincerebbe tutto da capo.

Mi rendo conto di aver forse affrontato il problema in modo "maschile".

Al Laboratorio avevo accettato di buon grado di condurre un gruppo di sole donne. Forse per sfida più che per reale convinzione.

Avevo anche fatto in passato esperienze di gruppi di sole donne, pur senza avere nessun riferimento ai movimenti femministi. A volte erano state esperienze piacevoli. In altri casi no.

Qual era la differenza?

Io credo che la differenza stesse nel potere che sentivo di gestire.

Ma perché? Mi piaceva e mi piace sentirmi potente e considerata. Questo è ciò che mi piace di più e forse è anche ciò che più spesso è mancato alle donne: che altre donne ed altri uomini ne riconoscessero esplicitamente il valore e l'importanza. Cosa che pare essere successa solo per le regine. Le mogli di presidenti e di scienziati illustri sono sempre passate alla storia per la loro capacità di supportare nell'ombra il marito, rendendogli così possibili gesta inimmaginabili. Ma nessuno ricorda i loro nomi.

D'altra parte devo riconoscere che i più grandi gesti di tenerezza li ho visti fare da uomini e non per forza giovani ed imberbi: quando il pudore non li costringeva a mostrarsi duri e riservati.

Dove voglio arrivare? Non mi è molto chiaro, ma vedo un collegamento di questi discorsi anche con l'eros, inteso come energia, e con il conflitto. Ritengo che un solo sesso, benché dotato di grandi capacità e risorse, in grado di esplorare ed espandere anche le parti di sé corrispondenti all'altro genere umano, in realtà perdendo il reciproco contatto diretto perda anche vigore, forza, capacità di desiderare. La forza della repressione pare superare quella dell'espressione piena di sé e del proprio potenziale.

Tutti i colori insieme si esprimono col nero e benché una sarta a ragione sostenga che ci sono molte sfumature di nero, io preferisco poter godere "al naturale" dei colori esistenti.

Non vivrei senza gli uomini intesi come sesso maschile e credo che nessun uomo sopravviverebbe alla tristezza di un mondo senza femmine... e non si tratta unicamente di preferenze sessuali. La differenza è uno stimolatore irrinunciabile.

ALCUNE PARA-RIFLESSIONI SU MASCHILE E FEMMINILE

Premessa

Attaverso questo contributo cercherò di rendere noto un distillato di Aragionamenti e di intuizioni effettuati sulle tematiche del maschile e del femminile ed elaborate durante e dopo il XXV Laboratorio di Dinamiche di Gruppo e di Comunità intitolato "La Cornucopia: Maschile e Femminile". Come un distillato chimico, dall'enorme quantità di umori che sono ribolliti nel mio pensiero, ho provato a conservare dall'estrazione soltanto quelle gocce che sono rimaste dopo una grossa depurazione di tutto quanto poteva riferirsi alle somiglianze di tipo biologico e a quelle proprie di molti stereotipi di natura socioculturale. Le ho chiamate para-riflessioni non perché queste siano false o menzognere, ma perché esse costituiscono il risultato di una serie di interpretazioni personali che, oltre ad essere ricavate dalla lettura specifica e dalla esposizione tradizionale delle dottrine relative ai diversi ambiti di sapere considerati in questo scritto, si pongono anche a lato di queste, in una posizione limitrofa e di confine. Queste para-riflessioni sono tratteggiate secondo cinque diversi punti di vista. Proverò a trattarli brevemente qui di seguito, in ordine rigidamente alfabetico.

Un punto di vista para-cabalistico

La tradizione primitiva della rivelazione è stata conservata sotto il nome di Cabala (Qabbalah) dal sacerdozio di Israele. La Cabala è la dottrina ebraica diretta dell'interpretazione simbolica del senso intimo e segreto della Bibbia. Le cognizioni cabalistiche sono contenute in tre libri sacri: il Sefer Jézirah (redatto secondo le tradizioni del patriarca Abramo), lo Zohar e il Telmud. Si dice che Salomone fece porre davanti alla porta del Tempio due colonne di bronzo, di cui una si chiamava Jakin e l'altra Boaz, che significavano il forte e il debole. Queste due colonne rappresentavano l'uomo e la donna, la ragione e la fede, il potere e la libertà, il mondo intellettuale e quello morale. Le colonne erano il geroglifico monumentale dell'antinomia necessaria alla grande legge della creazione. Occorre infatti ad ogni forza una resistenza alla quale appoggiarsi, ad ogni luce un'ombra che la faccia risaltare, ad ogni sporgenza un incavo, ad ogni spandimento un ricettacolo, ad ogni governo un regno. Il principale dogma cabalistico consiste nella distinzione dei contrari per giungere all'armonia secondo l'analogia del loro rapporti. Nei simboli cabalistici Dio è sempre rappresentato da una doppia immagine, l'una diritta e l'altra rovesciata, l'una bianca e l'altra nera. La luce per i cabalisti rappresenta il principio attivo, mentre le tenebre sono analoghe al principio passivo; è per questo che fecero del

sole e della luna l'emblema dei due sessi divini e delle due forze creatrici. Il sole è la scienza, la luna è la credenza. Queste due forze devono rimanere separate: affinché le due colonne del tempio sostengano l'edificio bisogna che siano distinte e situate parallelamente. Secondo la dottrina cabalistica, perciò, il *maschile* è attivo e solare, mentre il *femminile* è passivo e lunare.

Un punto di vista para-ermetico

Con il termine ermetico non si intende qui la tendenza letteraria contemporanea, soprattutto poetica, diretta all'espressione del sentimento drammatico dello scrittore attraverso una simbologia non sempre di immediata comprensione, della quale Giuseppe Ungaretti fu uno dei massimi esponenti. Si intende, invece, l'antica scienza magica ed esoterica ispirata al sacerdote egizio Ermete Trismegisto (tre volte grande) e, congiuntamente, al nome del dio greco Hermes che simboleggia al tempo stesso i poteri della psiche e la difficoltà di captarli nella loro mobilità. Hermes è l'intelletto della forza divinizzante dell'uomo: l'ermetismo è la scienza che ricerca questo dio inafferrabile e che nel linguaggio ermetico è definita Magia, da Mag (energia, forza). Nella tradizione ermetica il principio maschile è rappresentato dalla divinità egizia Amon-Ra, il femminile dalla dea della notte Iside. Una è la vita e questa si realizza divisa come il giorno è separato dalla notte, ma il maschio e la femmina possono diventare ugualmente maghi potenti se il primo ridesta in sé le sue facoltà femminili e la seconda le sue facoltà maschili: "Beati coloro in cui Jeova ha soffiato due volte". Le due anime nello stesso individuo si allacciano in amore come i serpenti del caduceo di Ermete per generare la fecondità divina. D'altronde anche Adamo nasce ermafrodito (stessa radice Erm-), essendo simultaneamente maschio e femmina: solo in seguito Dio toglie ad Adamo una sua parte per differenziare Eva, la femmina. Nella dottrina ermetica, una delle idee guida dice che ciascun essere umano è dotato di caratteristiche sia maschili che femminili: ogni persona racchiude in sé un maschile e un femminile e può essere completa e matura solo nel pieno sviluppo di entrambe. Un ermetista arabo affermò: "La specie umana è dotata di due ali, una maschile e l'altra femminile. Essa non potrà prendere lo slancio finché le due ali non si saranno sviluppate nello stesso modo: finché una sarà debole, il volo sarà impossibile".

Un punto di vista para-geometrico

I soggetti caratterizzabili come molto dotati di fattori maschili sembrano adoperare, nelle relazioni interpersonali e nelle modalità di approcciare le problematiche dell'esistenza, preferenzialmente due punti: questi sono identificabili nella figura 1 dalle lettere A e B. In geometria, si identifica una retta come l'ente rappresentabile intuitivamente come la linea più breve che congiunge due punti, prolungata all'infinito nei due versi. Il *maschile* appare così come un'entità a due sole dimensioni,

dall'altra infinita pur nella sua estensione mono-dimensionale. Il maschile sembra, se si considera questo punto di vista, lineare, consequenziale, dotato di dimensioni limitate, potenzialmente estendibili verso una prospettiva infinita. I soggetti identificabili attraverso una quantità di elementi femminili sembrano invece utilizzare, nei rapporti con gli altri e nelle strategie attraverso le quali affrontano i problemi della vita quotidiana, preferibilmente un luogo che è identificato nello spazio e ombreggiato della figura 2. Un piano, in geometria, si descrive come un ente geometrico che rappresenta l'astrazione del concetto intuitivo su una superficie liscia, non incurvata e illimitata. Il *femminile* appare quindi, utilizzando il punto di vista della geometria, qualcosa di molto simile ad uno spazio, ad un luogo, ad un ambiente bi-dimensionale potenzialmente infinito.

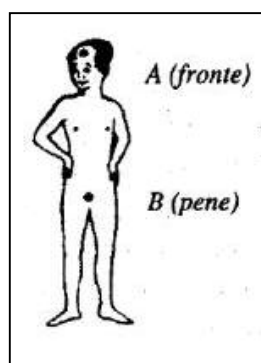


Figura 1

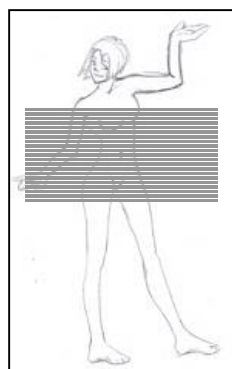


Figura 2

Un punto di vista para-junghiano

L'Io è collegato con quello che Jung chiama Persona, cioè quella parte della coscienza che si rapporta al mondo esterno a favore dell'Io. La parola persona viene dal termine latino con il quale si designava la maschera teatrale indossata dagli attori. La parte inconscia della Persona è, secondo Jung, l'Immagine dell'anima per identificare la quale egli usa il maschile e il femminile della parola latina: animus e anima. L'Immagine dell'anima è sempre rappresentata da un individuo di genere opposto. L'Immagine dell'anima per l'uomo è femminile: l'anima; l'Immagine dell'anima per una donna è maschile: l'animus. L'Immagine maschile dell'anima è rappresentata attraverso l'irresistibile e affascinante segreta natura di Eros (amore), come archetipo della vita stessa e come immagine della terra e dell'acqua. L'uomo che si identifica completamente con l'anima può essere portato all'omosessualità effeminata o al travestimento. L'Immagine dell'anima di una donna assume le vesti di Logos (ragione), ovvero la ricerca della conoscenza e della verità che si rappresentano frequentemente attraverso le immagini dell'aria e del fuoco. Un'eccessiva identificazione con l'animus fa di una donna un essere ostinato, spietato, dominatore e assetato di potere. Jung pensava che gli uomini, nella loro attitudine conscia, fossero poligami, e perciò l'anima farebbe da compensazione, rappresentando una donna

unica nell'inconscio. Le donne, invece, sarebbero monogame nella loro vita cosciente, per cui l'animus appare nelle forme compensatorie di un gruppo di uomini. Secondo il pensiero di Carl Gustav Jung, perciò, il *maschile* vivrebbe un'attrazione sessuale coscientemente poligama e inconsciamente monogama: l'uomo cerca in realtà una sola donna, mentre il *femminile* desidera l'amore di molti uomini in quanto avrebbe una manifestazione dell'attrazione consciamente monogama e inconsciamente poligama.

Un punto di vista para-psichiatrico

C'è un'esperienza nella vita e nella natura che non potrà mai essere provata da un uomo: l'esperienza della maternità o, meglio, della gravidanza intesa, nei mammiferi, come la condizione della femmina fecondata in cui si sviluppa il prodotto del concepimento. Quando una donna porta in grembo il proprio figlio, la sua identità psicofisica è costituita da due esseri separati sia pure legati da un vincolo enormemente forte: la madre stessa e il bambino che porta dentro di sé. Una donna gravida è due persone contemporaneamente (o tre, o quattro se aspetta dei gemelli), la sua identità si esprime in modo duplice o molteplice. Il femminile si esprime anche, per così dire, attraverso uno stato di schizofrenia "autorizzata" dalla fisiologia o, meglio, di una schizofrenia "non-anormale". Per il *femminile* è normale essere "plurale". Un uomo non può vivere l'esperienza di contenere, dandogli vita, un altro essere dentro di sé. La sua identità psicofisica è sempre costituita, di norma, da un solo essere: lui stesso. Ci sono soltanto due casi in cui l'identità maschile può possedere caratteristiche simili a quelle femminili: quando il maschio si trova in grembo di sua madre, generando in questo modo una condizione reciproca a quella della genitrice; quando si trova in uno stato psicopatologico definibile di "schizofrenia". Nessuno di questi due casi è normale o ordinario. Il primo caso è rigidamente non permanente: difatti non può presentare una durata superiore ai nove mesi. Il secondo caso identifica uno stato di patologia, quindi una condizione particolare e non estendibile alla generalità della popolazione maschile. Per il maschile la norma è perciò quella di essere "singolare".

Epilogo

Centinaia di altri punti di vista potrebbero essere considerati, canalizzati, paragonati tra loro. Una stimolante sfida intellettuale prevedrebbe che la lista continui con altri autori, con nuovi contributi, attraverso prossime possibili riflessioni. È un compito che sento anche mio.

*Non ti è imposto di completare l'opera
ma non sei libero di sottrartene.*

Rabbi Tarfon da "Lezioni dei Padri"

MASCHILE E FEMMINILE TRA BIOLOGICO E CULTURALE

Lo studio della differenziazione maschile-femminile, soprattutto nell'età adulta, diviene significativo nelle ricerche psicosociali, abbastanza recentemente, verso la metà degli anni Settanta, anche sulla spinta del movimento femminile. Tra i differenti approcci impiegati dai ricercatori, l'analisi svolta in chiave psicologica ha portato ad esplorare le caratteristiche legate a diverse variabili in cui si sostanzia il maschile e il femminile nel comportamento quotidiano. Qui ci interessa raccogliere ed evidenziare, seppure in termini generali, quelle relative agli stili relazionali, alle modalità di socializzazione e all'attribuzione di significato dato a particolari eventi della vita come per esempio il matrimonio, il lavoro, l'amore.

Un elemento significativo e trasversale a molte ricerche è l'individuazione (Gilligan, 1987) di elementi che identificano il modello maschile legato alla "separazione" mentre quello femminile sembra rappresentato dal bisogno di "contenere" sé stesso e gli altri nelle relazioni. Mentre nel primo caso è possibile una percezione della realtà in cui la molteplicità è frutto di singole parti autonome, anche disgiunte fra loro, nel femminile vi è, al contrario, la ricerca della relazione tra le singole parti, la necessità di individuare un nesso ed un collegamento che metta in contatto parti apparentemente estranee.

Questa prima affermazione vede il maschile come portato all'analisi del dettaglio, alla focalizzazione della specialità e della singolarità, mentre il femminile appare più specializzato nei collegamenti, nella visione olistica e d'insieme. Riprendendo gli studi di Roger Sperry sulle specificità funzionali degli emisferi cerebrali, si possono riscontrare le medesime differenze anche sulle modalità di funzionamento del cervello. In questo senso si potrebbe affermare che mentre il maschile è più orientato a "sinistra" (secondo le modalità di funzionamento dell'emisfero), il femminile è decisamente più sintonico con il funzionamento dell'emisfero destro. A conferma di questa ipotesi sembra essere presente un'ulteriore caratteristica distintiva del maschile/femminile. Da un lato individuiamo il comportamento esplorativo, in cui il maschile si spinge alla scoperta di ciò che è diverso, di quello che è nuovo sconosciuto. Il nuovo appare tale proprio perché privo di legame, disgiunto da ciò che invece è familiare. Il comportamento esplorativo è quindi collegato alla capacità di cogliere la separazione. Differentemente, il tratto distintivo del femminile, l'organizzazione, comporta l'abilità di sedimentare, di rendere note e familiari cose e situazioni nuove. Organizzare significa ottimizzare le risorse disponibili e questo rimanda alla capacità di stabilire relazioni tra le singole parti. Riappare qui il tratto femminile del "contenere" che presuppone il sapersi "mettere fuori" per cogliere e individuare i legami da tessere tra le singole parti. Stabilire rapporti, relazioni è un fatto che

porta ad essere contemporaneamente fuori e dentro del campo che si organizza. Essere dentro consente di attivare le relazioni in modo diretto. Stare fuori consente di monitorare la situazione per vedere quali sono le relazioni indispensabili da costruire affinché l'organizzazione funzioni. Per fare questo si può affermare che il femminile è più disponibile alla costante "ricostruzione", al nascere e al crescere continuamente. L'ipotesi è che tale prerogativa sia in qualche modo legata alla necessità del distacco (Chorodow, 1987) che la donna, in quanto madre, sperimenta in modo più significativamente intenso nel corso della sua vita. In sintonia con tali ipotesi, Perlman (1973) ha evidenziato che, sempre nel femminile, esiste la presenza di situazioni che definisce "punti di non ritorno". Sono situazioni che corrispondono a momenti cruciali dell'esistenza della donna o che lei percepisce significativamente rilevanti, che funzionano da potenti stimoli al cambiamento e quindi all'apprendimento. Proprio in occasione di situazioni di cambiamento significativo, la reazione maschile e femminile sembra caratterizzata da due approcci differenti. Nel caso del maschio vi è un approccio attivo, anche se segmentato al solo contesto di cambiamento. In questo senso potrebbe essere definito un approccio di tipo lineare e funzionale. L'angolo di percezione risulta essere piuttosto chiuso e l'analisi richiama per analogia una fotografia fatta con lo zoom. Di conseguenza anche l'investimento libidico e la motivazione vengono ad essere fortemente concentrati in questo segmento di percezione. La reazione al femminile coinvolge, invece, la globalità della persona: il cambiamento, per essere accettato comporta la conseguenza di una ridefinizione generale della necessità e dei bisogni della donna. Quello che viene rimesso in discussione, in questi casi, è l'identità generale della persona legata soprattutto ad un desiderio di autoriconoscimento e di intimità. (Horney, 1980). Nel complesso è quindi possibile identificare alcune aree di mascolinità e altre di femminilità. Tra quelle legate al maschile sembra emergere la tendenza al fare e all'agire o meglio un orientamento al compito come elemento prioritario della percezione e dell'investimento emotivo. Differentemente, il femminile sembra maggiormente contraddistinto da una tendenza alla relazione, al collegamento secondo una propensione a rendersi tessuto connettivo. È pur vero che, al di là di una dualità spinta e dicotomica, qui evidenziata solamente a fini descrittivi, esistono possibilità di coesistenza delle due dimensioni all'interno della stessa persona. È più opportuno considerare le due caratteristiche come le posizioni polari di uno stesso continuum nel quale sono possibili, quindi, infinite posizioni intermedie. Il fenomeno della generalizzazione di queste caratteristiche tende a definire, all'interno di una cultura organizzativa, le caratteristiche distintive di un ruolo come maggiormente legato alla figura maschile che a quella femminile. Non è una novità, per esempio, che le professioni e le attività che prevedono la "presa in carico" di qualcuno sono più chiaramente "femminilizzate", mentre quelle più mirate a obiettivi specifici, come ad esempio la produzione di profitto, sono maggiormente connaturate da una componente "maschile". La specializzazione sociale,

quindi, in termini di ruoli e funzioni culturalmente determinati, non è priva dell'influenza della specializzazione biologica legata al maschio e alla femmina e ai processi biochimici ad essi propri. Stabilire quale sia il peso della componente culturale, di quella biologica e di quella psicologica nel determinare le attribuzioni di mascolinità o femminilità ai ruoli sociali appare un po' complesso. In linea generale è probabile che quanto più nell'individuo sono presenti bisogni e necessità "primari", e quindi più impellenti in termini di soddisfazione per la sopravvivenza, tanto più naturale appare il peso della sfera biologica rispetto a quella culturale. La necessità urgente di produrre i mezzi di soddisfazione di tali bisogni porta ad utilizzare la specializzazione biologica come abilità più conosciuta e direttamente spendibile, senza mediazione e ritardi dovuti ad apprendimenti complessi. Più gli individui di una società divengono indipendenti dalla produzione diretta dei mezzi di soddisfazione dei bisogni primari, meno la differenziazione sessuale legata alla dimensione biologica incide in modo determinante nella specializzazione dei ruoli. In questo caso anche i riferimenti paradigmatici di "maschile" e di "femminile" appaiono meno rigidi e contrapposti. Il passaggio dalla civiltà del bisogno alla civiltà del desiderio affievolisce la necessità di una netta dicotomia spinta e consente anche l'apprendimento di comportamenti meno "naturali" e cioè culturali. È proprio nella necessità del desiderio che il comportamento esplorativo viene ad affievolirsi per trasformarsi in comportamento creativo: l'esplorazione è frutto della necessità, la creatività è frutto del desiderio. Analogamente anche la propensione alla relazione esterna, che nelle società del bisogno è indispensabile alla sopravvivenza, nelle organizzazioni evolute si trasforma nel desiderio di un rapporto intrapsichico, nell'esplorazione e nello stabilire un rapporto con il proprio sé più profondo. Maschile e femminile hanno quindi perso la loro specializzazione primaria perché non più funzionale in termini di sopravvivenza. Lo stato di necessità è legato alla specializzazione dei sessi, mentre il benessere è portatore di una maggiore confusione. La situazione attuale delle società occidentali ad elevato benessere porta proprio ad un affievolirsi delle contrapposizioni tra le specializzazioni sessuali, anche se non è possibile affermare che sia completamente scomparsa. Nelle culture cosiddette "civili", proprio la dimensione culturale ha consentito una ridefinizione delle caratteristiche comportamentali legate al sesso.

La nostra tesi, quindi, è che la specializzazione sessuale a "peso biologico" (intendendo in questa eccezione le caratteristiche comportamentali determinate dal patrimonio genetico-sessuale) sia prevalente nelle organizzazioni sociali incentrate sul soddisfacimento dei desideri primari. Al contrario, nelle organizzazioni che hanno superato questo stadio, si trovano nella fase di assenza di bisogni primari e sono invece orientate al soddisfacimento del desiderio, si manifesta una specializzazione sessuale a "peso culturale".

LETTERA A LEONARDO

Carissimo figlio,
ricordo quando ero piccolo come sei tu oggi. La mia infanzia: mio padre macchinista ferroviere a cavallo della macchina fumante di progresso, muscoli d'acciaio sulla strada ferrata; mia madre nell'attesa, senza paura, piena di coraggio, portare la fatica del quotidiano, vivere l'occupazione di un bimbo da crescere.

Ricordo da più grande il desiderio di scoprire, la possibilità di costruire, la volontà di prevedere; il corpo non è come un tempo, opzione accessoria, lo sento spingere ad occupare spazio, divorare il tempo insaziabile e fremente.

Da grande vivo; progetto il cambiamento, scruto l'orizzonte e lo ridisegno per chiamarlo futuro, lo preferisco al presente cronaca senza storia. Immagino, e per questo lavoro, un mondo di uomini e donne, che sappiano di vivere, protagonisti di scoperte e affetti, padri e madri di destini, pronti all'ironia del caso che porta con sé la fine del proprio corpo.

Senza padri né madri schiacciati dall'incertezza del quotidiano sembriamo maschi a noi stessi, alla ricerca di ciò che è altro genere dentro di noi senza riconoscere e poter mostrare la virilità del corpo che abitiamo.

Cerchiamo l'altra fuori e dentro perché possederla potrebbe significare immaginare l'esperienza del far nascere una vita. L'invidia del pene che Freud ha posto come postulato allo sviluppo della sessualità femminile ce la ritroviamo addosso come esperienza, nei comportamenti, nei pensieri: forse ci siamo castrati da soli precedendo la mano dell'altra in questo atto definitorio piuttosto che definitivo.

Ma il corpo è solo un aspetto della mutazione. La ricerca dell'altra è affannosa, ci spinge verso un'estraniamento, un uscir fuori da sé, ci femminilizza nei comportamenti, nei modi con cui vestiamo e ci trucchiamo, ci muoviamo, pensiamo.

Il voyeur è il mito della nostra nuova identità, l'osservare il verbo che realizza il processo identificatorio, l'imitazione sostanzia la nostra esistenza.

La possessione sta nell'ordine semantico del due: appare come diabolica possessione di sé piuttosto che come possessione di un oggetto/soggetto. Il daimon sovrintende all'aspetto plurale dell'identità, al dueinuno o meglio al due che determina l'uno e colma la sua assenza.

Il desiderio di trasformarsi, mantenendo la genitalità maschile e contemporaneamente alienando la memoria di genere, può realizzarsi solamente attraverso identificazioni progressive, acquisizioni di comportamenti dell'altra, ricerca infinita di un mito da poter esprimere.

Un nuovo Nessuno, Ulisse che sfugge al Ciclope dal solo occhio, cieco e incolore, in perpetuo viaggio verso l'amata Penelope motivo e fine dell'eterna peregrinazione.

Il desiderio di transessualità scopre la realtà della somiglianza e della indifferenziazione: la transessualità maschile trova la speculare transessualità femminile.

L'altra rivela, fuori dello stato mitizzato e ideale, i connotati del maschile, vecchio genere che occupa lo spazio politico, dell'agone e dell'esplorazione, con i medesimi comportamenti: non mostra nuovi modi di occupare e gestire il potere e il dominio, la sovranità e le leggi, l'avventura e il rischio, il progetto e la razionalità.

Amara sorpresa per i maschi alla deriva del processo/dei processi di identificazione.

I due generi stanno perdendosi ciascuno nell'affannosa ricerca di un altro - un'altra che non sanno scorgere dentro di sé, oramai parte introiettata della propria vita.

Se per gli uomini e per le donne le identità si dissolvono, la nostra società, in questi anni di transizione al terzo millennio non lascia che rovine come propria memoria. La nostra epoca non lascerà arte come memoria e testimonianza del passaggio della nostra civiltà: forse solo un microchip pieno di informazioni sulla scomparsa dell'uomo o un embrione in provetta che protrarrà i generi di qualche secolo.

Il transitorio diviene definitivo, la commemorazione spegne il progetto, il cronico ripetersi della cronaca soffoca l'immaginario, il senso di morte blocca la speranza nel futuro.

Leonardo, quando leggerai questa lettera sarà già sorta l'alba del terzo millennio.

Non so che tipo sarai. Forte e sensibile, timido e spensierato, fantasioso e cinico; spero soltanto che ci sarai, per vivere una condizione che mio padre e tuo padre stanno rischiando di perdere.

La scommessa di vivere e pensare ciascuno con un corpo diverso, un pensiero e un comportamento originale, differente da uomo e donna, conflittuale e non transazionale, reale e non virtuale. Questo è il mio augurio al crepuscolo del secondo millennio.

Alberto

Pescantina, maggio 1995

BIBLIOGRAFIA

Chorodow, M. (1987) "REPRODUCTION OF MOTHERING", University of California Pres, Berkley

Gilligan, C. (1987) "CON VOCE DI DONNA. ETICA E FORMAZIONE DELLA PERSONALITÀ", Feltrinelli, Milano

Horney, K. (1980) "PSICOLOGIA FEMMINILE", Armando, Roma

Perlman, H. H. (1973) "LA PERSONNE, L'ÉVOLUTION DE L'ADULTE E DE LES ROLES DANS LA VIE", Centurion, Paris

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.

Laura Cristanini

“Conoscere per agire. Agire per conoscere”

Un'esperienza di formazione per delegati sindacali

1- Premessa

In queste pagine descriverò un'esperienza di formazione per delegati che ritengo significativa perché, a mio avviso, si pone come un segnale di progressivo avanzamento nel modo di formare gli operatori sindacali. Fino a non molto tempo fa e, in alcuni casi ancora adesso, la formazione non solo dei delegati ma anche delle altre figure che operano all'interno del sindacato, è avvenuta prevalentemente o quasi esclusivamente "sul campo": una sorta di apprendimento basato soprattutto sull'osservazione, l'affiancamento ed un periodo di auto-sperimentazione per prove ed errori.

È facile immaginare come una formazione di questo tipo, oltre a risultare non del tutto adeguata in un contesto sempre più articolato e complesso nel quale gli operatori sindacali si trovano oggi ad agire, si riveli anche molto "costosa" in termini di investimento personale. Per fortuna ci si sta rendendo conto sia del fatto che chi si accinge a svolgere tale impegnativa attività non può essere abbandonato a se stesso per una formazione da autodidatta più o meno completa ed ottenuta utilizzando prevalentemente il proprio tempo libero; sia della necessità, per il delegato, di uno spettro abbastanza ampio di conoscenze, capacità e abilità utili per svolgere l'attività sindacale.

Rientra quindi nell'ottica del pensare alla formazione come investimento, come strumento per creare risorse future, il promuovere un'iniziativa

piuttosto consistente come quella che descriverò, sia in termini di tempo (18 giornate d'aula, 30 ore di osservazione ed affiancamento), di contenuti trattati, e di impegno richiesto ai partecipanti.

Ragionare in questi termini è importante: è un chiaro segnale di passaggio dall'attuazione di una formazione del tutto esperienziale, e quindi non ben definibile e descrivibile, ad una formazione pensata e programmata che da una parte può supportare l'organizzazione nell'individuazione di risorse nuove e adeguatamente preparate, mentre dall'altra contribuisce a ridurre lo sforzo richiesto al delegato e di conseguenza serve da contenimento dei numerosi casi di "mortalità di ruolo" molto frequenti specie nei primi tempi di svolgimento dell'attività.

2- Dal problema al progetto

2.1- L'analisi della situazione e del ruolo del delegato

L'idea di promuovere l'iniziativa è nata dalla constatazione di una situazione di fatto: i delegati che svolgono l'attività sindacale all'interno delle loro realtà lavorative il più delle volte non possiedono le conoscenze, le capacità e gli strumenti che sarebbero loro necessari.

La causa di fondo di tale situazione parte da lontano e non riguarda soltanto il delegato ma tutti coloro che lavorano nel sindacato e sta nel fatto che oggi ci si trova ad operare in un contesto molto diverso rispetto al passato, soprattutto da un punto di vista ideologico. Il senso ed il bisogno di appartenenza ad un'associazione di rappresentanza non è più così forte, molti aspetti della vita lavorativa sono cambiati ma soprattutto si è andata perdendo una modalità totalizzante ed univoca di identificazione. Le richieste e le aspettative nei confronti del delegato da parte di coloro che si rapportano ad esso si sono modificate e hanno portato di conseguenza ad una ridefinizione del ruolo.

A caratteristiche quali il carisma, buone capacità comunicative, di proselitismo e di competizione/antagonismo, si aggiunge o in certi casi si sostituisce, la richiesta di competenze tecniche, spirito creativo, capacità di lettura ed analisi dei problemi, capacità di collaborazione, capacità di interpretazione dei desideri e non solo di soddisfacimento dei bisogni. Un ruolo meno emotivo e più creativo, un po' più sul prodotto e un po' meno sul processo, meno improvvisato e più costruito.

Di tale situazione di fondo va senz'altro tenuto conto in quanto fa sentire i suoi effetti anche sul delegato, tuttavia, per l'elaborazione del progetto, è stato necessario guardare più da vicino quali sono le caratteristiche di tale figura professionale in relazione al proprio ambito d'azione.

Il delegato sindacale potrebbe essere definito come un'interfaccia tra i lavoratori, la direzione aziendale e l'organizzazione sindacale. Da un punto di vista lavorativo egli è, come si dice in sindacalese, "in produzione", cioè lavora come gli altri ma è stato eletto dai suoi compagni perché li rappresenti e si ponga come portavoce dei loro interessi.

Le aspettative dei lavoratori nei suoi confronti sono sia di rappresentanza che di consulenza rispetto a situazioni che si possono verificare in azienda.

Rispetto alla dirigenza aziendale il delegato dovrebbe porsi come colui che chiede e/o propone migliori condizioni lavorative, di sviluppo personale ed economiche. Condizioni che, essendo tradizionalmente in contrasto o comunque non tra le principali variabili della "mission" aziendale, vanno ogni volta negoziate e rese effettivamente acquisite.

Rispetto all'organizzazione sindacale egli "trasmette e riceve" in quanto dovrebbe essere in grado di descrivere la situazione della realtà lavorativa che rappresenta da una parte, e recepire le direttive dell'organizzazione per trasmetterle ai lavoratori dall'altra.

Il delegato si trova quindi a relazionarsi con i lavoratori, con la controparte, con i colleghi delle altre organizzazioni sindacali, con la propria organizzazione di appartenenza.

Egli risponde a domande di ordinaria amministrazione riguardo questioni inerenti diritti contrattuali (svolge in questo caso una sorta di servizio di consulenza), si relaziona con la direzione aziendale (servizio di contrattazione), prepara le piattaforme con i colleghi delle altre sigle sindacali (partecipa ad un lavoro d'équipe), si relaziona con la categoria di appartenenza e con l'organizzazione sindacale nel suo insieme (servizio di "monitoraggio" e disponibilità a recepire e a riconoscersi nelle direttive dell'organizzazione).

Il suo è un ruolo di front-line, di primo impatto tra i lavoratori, chi dirige l'azienda e l'organizzazione. Questa caratteristica lo rende un cardine davvero importante. Attraverso le sue capacità, le competenze, il modo di relazionarsi, passa infatti l'immagine dell'organizzazione non solo ai lavoratori ma anche alla direzione aziendale e a tutti coloro che entrano in contatto diretto con quella realtà produttiva relativamente a tematiche di relazioni industriali e del lavoro. Tra le varie figure che operano nel sindacato, il delegato è colui che è a più stretto contatto con i lavoratori e, poiché anch'egli lavora, conosce molto bene il clima, le problematiche, la situazione presente in azienda.

Queste considerazioni emerse dalla discussione con uno dei committenti, sono state poi ulteriormente sviluppate attraverso un lavoro di brainstorming effettuato con delegati che già operano e che ben conoscono le potenzialità ed i limiti, le parti chiare e quelle più in ombra del ruolo.

Considerazioni che sono state utilizzate per una task-analysis del ruolo dalla quale è risultato ancor più evidente come, senza un supporto formativo, diventi alquanto gravoso per un lavoratore che viene eletto delegato svolgere una attività che, per l'articolazione e la pluralità di rapporti che implica non è né semplice, né automatica, né innata. Il fatto che per l'elaborazione del progetto si sia partiti dalla task-analysis del ruolo potrebbe sembrare un passaggio scontato. In realtà non lo è affatto in una organizzazione che, come quella sindacale, non ha una consistente tradizione formativa alle spalle, anzi, lo svolgere formalmente tale

procedura rappresenta una modalità non consueta di impostazione di un intervento formativo.

2.2- Il progetto

Una volta chiariti quali sono i compiti e le funzioni del delegato, si è passati alla definizione della struttura dell'intervento formativo.

La finalità principale era quella di creare e/o di aumentare le competenze professionali dei delegati affinché essi potessero operare con maggiore autonomia nella loro realtà lavorativa instaurando utili connessioni con l'organizzazione sindacale e con la categoria di riferimento in particolare.

Tale finalità conteneva una duplice esigenza: da una parte quella di far apprendere ai delegati le conoscenze e le capacità di base, dall'altra quella di creare una relazione, un collegamento, un filo diretto tra tali soggetti a stretto contatto con la realtà lavorativa e l'organizzazione sindacale. Inoltre, l'aspettativa dei committenti sembrava essere quella di riscontrare, a fine corso, una certa operatività dei delegati stessi.

Sulla base di tali elementi si è pensato quindi di impostare l'iniziativa prevedendo non soltanto giornate d'aula ma anche altri momenti o "contenitori" formativi, quali l'osservazione e l'affiancamento a delegati esperti o a funzionari. Tra le possibili attività extra-aula sono state scelte proprio queste sia perché sembravano le più utili e le più fattibili, sia per riprendere, valorizzandola, l'attività di formazione sul campo che per molto tempo ha rappresentato la modalità prevalente di formazione degli operatori sindacali. Tale formazione "sul campo" rappresenta senz'altro un momento formativo importante, tuttavia va formalizzato e strutturato per poter generare apprendimento. Infatti, in mancanza di uno specifico momento metacognitivo, l'esperienza rimane a livello percettivo, può risultare confusa e diventa molto più difficile, per i delegati, trasformarla in competenze spendibili poi nella realtà.

L'osservazione e l'affiancamento, previsti di 30 ore, dovevano consistere nel partecipare a situazioni tipiche del "fare" sindacale quali assemblee, preparazione di piattaforme, contrattazioni, incontri con soggetti istituzionali e così via. Allo scopo di sperimentare diverse modalità di relazioni ed azioni sindacali si era inoltre proposto di affiancare figure sindacali diverse e nelle più varie situazioni.

Per quanto riguarda le giornate d'aula, va tenuto conto del fatto che il tempo a disposizione è sempre un vincolo molto forte per ogni progetto formativo in quanto i delegati, essendo per l'appunto in produzione, devono usufruire di un monte ore limitato di permessi sindacali. Per questi motivi si sono scelti i contenuti ritenuti essenziali per una preparazione di base.

Naturalmente, nella formazione ad ogni ruolo sono importanti tutti e tre gli aspetti inerenti le tre aree della personalità: le conoscenze ossia il sapere, le abilità ossia il saper fare, le capacità o skills personali ossia il saper essere.

Va rilevato che in genere la formazione sindacale tende a privilegiare una preparazione soprattutto addestrativa ed in parte cognitiva. Di solito

l'attenzione rivolta allo sviluppo delle capacità personali che il più delle volte vengono lasciate alla buona volontà del singolo, è piuttosto scarsa. In tale percorso invece, si è posta una certa attenzione anche allo sviluppo di skills, anche se, rispetto agli altri due aspetti, il "peso" dell'area del saper essere è stato minore.

Il modello di sequenza utilizzato è stato il più semplice, quello a "blocchi di capacità". Si è iniziato con le attività riflessive per passare poi ad un'alternanza di attività cognitive ed addestrative. Qui di seguito si riportano in ordine cronologico i titoli dei moduli e l'area della personalità che si intendeva sviluppare prevalentemente:

Titolo dei moduli	Area della personalità
- Il ruolo del delegato	Saper essere
- Conoscere il contratto	Sapere
- L'arte di comunicare	Sapere/Saper essere
- Saper leggere/saper controllare la busta paga	Sapere/Saper fare
- Elementi di diritto del lavoro	Sapere
- Imparare a negoziare	Saper essere/Saper fare
- Analisi e soluzione dei problemi	Sapere/Saper fare
- Saper interpretare il contratto	Sapere/Saper fare
- Che cosa è e come funziona un'impresa	Sapere

* Attività extra-aula: 30 ore da suddividere nell'arco temporale del corso (un anno circa) di osservazione e affiancamento a funzionari della propria o anche di altre categorie in situazioni quali assemblee, incontri con figure aziendali o istituzionali, momenti negoziali, riunioni sindacali e altre attività del fare sindacale ritenute utili per l'apprendimento dei corsisti.

Tutti i moduli hanno avuto una durata di due giornate (15 ore ogni modulo), per un totale di 18 giornate formative (125 ore).

La periodicità degli incontri è stata mediamente di un modulo ogni mese e mezzo, periodicità scelta tenendo conto sia di esigenze di apprendimento (non troppo condensato, né troppo diluito) che di disponibilità di permessi.

Il metodo utilizzato è stato, a seconda e coerentemente agli obiettivi specifici di ciascun modulo, prevalentemente trasmissivo e attivo mentre nel primo modulo si è adottato un metodo riflessivo.

Per quanto riguarda l'utenza, l'idea è stata quella di lavorare con un gruppo misto, composto cioè da giovani delegati e delegate provenienti da categorie sindacali diverse: metalmeccanici, tessili, grafici. Ciò al fine sia di avere una certa partecipazione femminile, sia per ampliare la conoscenza dei neo-delegati su ambiti diversi e per attivare un confronto tra le differenti condizioni lavorative.

Il numero iniziale di partecipanti era di 25 persone, di cui 23 hanno completato il percorso formativo.

L'intervento è stato condotto da uno staff composto dalla sottoscritta, responsabile per la formazione per il comprensorio di Verona, e da due formatori junior che, partecipando a tale esperienza, attuavano così il loro tirocinio in quanto avevano da poco concluso un percorso di formazione per formatori.

Infine, trattandosi di un percorso che ha visto impegnati i partecipanti per 18 giornate distribuite nell'arco di un anno, si è pensato opportuno accompagnare lo svolgimento dell'iniziativa con una attività di evaluation.

Se è noto che tale procedura di verifica e valutazione di un intervento non è in genere comunemente attuata, va detto che in ambito sindacale essa costituisce senz'altro una novità pressoché assoluta.

Ci si è limitati all'utilizzo di un solo strumento, un questionario di valutazione del modulo che veniva compilato dai partecipanti alla fine di ogni incontro per essere presentato e discusso in quello successivo. Nonostante la relativa semplicità dello strumento, è stato possibile ricavare interessanti informazioni sull'andamento del corso. Ma soprattutto si è rivelata particolarmente utile la discussione in itinere con i partecipanti circa i dati emersi. Questa attività da una parte ha coinvolto i partecipanti stessi riguardo l'andamento dell'iter formativo, dall'altra ha permesso di apportare alcuni miglioramenti che hanno contribuito alla buona riuscita del corso.

3- L'intervento

Prima dell'inizio del percorso formativo è stato organizzato un pre-incontro di tre ore con i partecipanti durante il quale si è proceduto ad una prima socializzazione e si sono presentati obiettivi, contenuti, metodo, durata, aspetti logistici ed organizzativi.

L'iter formativo vero e proprio ha avuto inizio due settimane dopo con la presenza in aula dei tre segretari di categoria, ossia con i committenti dell'iter formativo. Loro stessi hanno presentato, nella sua valenza politica, il progetto.

Il coinvolgimento dei committenti anche in un confronto frontale con i delegati non è stato un caso né un episodio puramente formale, anzi! Tale presenza era stata ritenuta strategica sia per creare quella connessione delegati-organizzazione esplicitata nella finalità dell'intervento, sia per ottenere una buona riuscita del corso in termini di utilizzo delle risorse una volta formate.

L'intero corso è stato poi gestito dallo staff e, per la parte relativa all'aula, si è svolto senza particolari problemi. La motivazione e la partecipazione dei delegati si è mantenuta ad un buon livello, gli apprendimenti si andavano via via consolidando anche grazie alla presenza, per le parti contrattualistiche e di diritto del lavoro, di una docente molto preparata e i risultati, rispetto ai contenuti trattati, sono stati ben presto notati sia dai partecipanti che dai committenti.

Più difficile è stato l'apprendimento relativo alle capacità personali che si intendeva sviluppare soprattutto nei moduli sul ruolo, sulla comunicazione e sulla negoziazione.

La riflessione sulle proprie modalità di comportamento e sugli effetti che esse producono sugli altri, la capacità di dare e ricevere feed-back, l'espressione di stati d'animo, il mettersi in gioco per provare se stessi in ruoli e situazioni diverse, sono stati momenti caratterizzati quasi sempre da forti difese e resistenze.

La tendenza era quella di sottovalutare tali attività, di banalizzarle, di affermare che servivano a poco rispetto alle conoscenze. A tali difese, tra l'altro piuttosto consuete e facili da decodificare, va aggiunto il fatto che si trattava di un gruppo molto numeroso, anzi, da un punto di vista psicosociale, non si trattava nemmeno di un gruppo di lavoro ottimale. Se per gruppo si intende infatti un insieme di circa 12-14 persone, numero questo che consente un buon scambio di comunicazioni e relazioni interpersonali, la possibilità per ciascuno di partecipare attivamente ai lavori da svolgere e una buona produttività, va rilevato che la presenza di 25 persone rende certamente più difficile ottimizzare le risorse del gruppo e quindi ottenere i migliori risultati.

Infine, va rilevato che oltre alla poca fiducia, molto scarsa è la familiarità dei corsisti rispetto a questo tipo di apprendimenti. La formazione sindacale infatti è stata, finora, prevalentemente addestrativa e cognitiva.

Un'ultima osservazione riguarda la durata dell'iter formativo. Il fatto che esso si sia svolto nell'arco di un anno ha permesso di rilevare cambiamenti a volte anche piuttosto consistenti circa l'atteggiamento dei partecipanti rispetto all'attività sindacale. Alcuni corsisti, che avevano iniziato il percorso con un certo scetticismo e con un atteggiamento non certo costruttivo, attualmente operano con risultati apprezzabili.

L'intervento si è quindi concluso con una generale soddisfazione, anche se non sono mancati i punti deboli e i limiti che ogni esperienza, specie se alla prima sperimentazione, porta con sé.

4- Alcune considerazioni finali

Affermare che un intervento formativo "è andato bene" significa tutto e niente. Ciascuno infatti, nell'esprimere tale opinione, può far riferimento ad elementi molto diversi tra loro e la valutazione avverrebbe quindi su basi disomogenee, non confrontabili e non utili per una riflessione costruttiva.

Faccio riferimento quindi alle variabili di verifica e valutazione scelte fin dall'inizio del percorso (facilità/difficoltà, utilità/inutilità, del modulo, soddisfazione, apprendimento, impegno, clima, voto) come indici di monitoraggio dell'andamento dell'esperienza, in modo che la valutazione possa basarsi sui risultati emersi dalla verifica e dall'elaborazione dei valori assegnati a tali variabili.

Mediamente i dati emersi si sono collocati in un range che va dal 65 all'80% (facilità media dei moduli 65%; soddisfazione 80%; utilità 76%;

impegno 76%; apprendimento 67%; clima 79%; voto medio 8) e, se si vuole aggiungere anche la variabile partecipazione, questa è stata sempre piuttosto elevata fino alla fine del corso che si è concluso con 23 partecipanti su 25.

In riferimento a questi risultati quindi, e relativamente alle variabili descritte, si può affermare che il corso "è andato bene".

Tuttavia ritengo importante mettere in luce anche i limiti di tale esperienza proprio perché credo che, anche partendo da essi, sia possibile migliorare gli interventi formativi futuri.

Il limite principale è stato, a mio avviso, la non realizzazione dell'attività extra-aula che faceva parte di tale progetto. Perché? Provo ad avanzare alcune ipotesi che naturalmente possono essere discusse.

Una prima ipotesi riguarda la natura stessa dell'attività extra-aula.

Quest'ultima richiede di fatto un impegno organizzativo notevole per essere attuata ed è necessaria, all'interno dello staff, una figura che si occupi specificatamente di essa. Diventa pesante e poco efficace infatti cercare di realizzarla in aggiunta, oltre e a lato di tutti gli altri impegni che comporta la gestione di un corso. Ma in questo caso lo staff era già piuttosto ridotto e non si poteva contare su una preparazione di livello equivalente in quanto due soggetti erano ancora in apprendimento.

Inoltre va tenuto presente che per ora nel sindacato la formazione è ancora realizzata al minimo, di conseguenza bisogna diventare terribilmente insistenti, essere molto determinati ed avere un bel po' di energia per perseguire propositi formativi un po' al di sopra del consueto.

Per quanto riguarda poi coloro che dovrebbero accogliere e seguire il partecipante, va rilevato che sia l'osservazione che l'affiancamento presuppongono una notevole disponibilità. Disponibilità che, anche se necessaria, non è tuttavia sufficiente per garantire l'apprendimento. Infatti la persona che "ospita" il soggetto in formazione non sempre risulta preparata o adatta nel trasferire le proprie competenze. Del resto il lavoro del sindacalista non è quello del "maestro" o del formatore.

Infine, avere con sé una persona che osserva è un po' come scoprirsi, può risultare più difficile svolgere la propria attività, soprattutto se questa non è ben definita nemmeno per chi di fatto la svolge.

Una seconda ipotesi circa la mancata realizzazione dell'attività extra-aula potrebbe essere riscontrata nel timore di una competizione di ruolo.

L'impressione che ho avuto in alcuni momenti nel rapporto con la committenza è stata di ambivalenza: se a parole infatti si dichiarava di voler perseguire la crescita e l'autonomia dei delegati, nei fatti poi vari meccanismi venivano messi in atto per "scongiurarne" il raggiungimento. E, guarda caso, l'osservazione e l'affiancamento sarebbero state utilissime occasioni di apprendimento.

Del resto, se i delegati arrivassero a svolgere autonomamente all'interno delle loro realtà lavorative attività quali assemblee, una prima consulenza ai lavoratori, la contrattazione aziendale come prevede d'altra parte l'accordo sulle R.S.U. (rappresentanze sindacali unitarie), andrebbe senz'altro ridefinito, di conseguenza, il ruolo dei funzionari e dei

dirigenti cosiddetti in "distacco". Andrebbero cioè delineate con maggior chiarezza le funzioni ed i compiti dando ad essi un taglio certamente meno di supporto o, in certi casi, di sostituzione ai delegati ancora inesperti per puntare ad un'attività più pianificata e strategica. Per dirla in termini formativi, una seria preparazione dei delegati, comporterebbe inevitabilmente una riqualificazione dei ruoli "superiori" e naturalmente molte sarebbero le resistenze opposte a questo cambiamento.

Un altro limite che ho riscontrato è stato lo scarso utilizzo, da parte dell'organizzazione, dei soggetti formati. O meglio, una volta che il corso si è concluso, piuttosto diverse sono state le "sorti" dei delegati.

In alcuni casi la partecipazione all'attività sindacale in stretta connessione con i funzionari della categoria è stata molto elevata oltre ad essere integrata da un ulteriore corso formativo di secondo livello. In altri casi i delegati sono stati per così dire "dimenticati", come se l'aver partecipato a tale esperienza fosse stata una parentesi che comunque si era conclusa. In mancanza di questo legame l'aver seguito il corso ha significato per alcuni delegati occuparsi maggiormente dei problemi nei luoghi di lavoro, per altri continuare a svolgere quelle attività che potrebbero essere definite di mero "servizio" che svolgevano anche prima.

L'applicazione pratica delle competenze e delle capacità apprese assume quindi, una volta conclusa la formazione, intensità molto diverse. Questo dipende certo dalla motivazione, dal coinvolgimento e quindi dall'iniziativa dei partecipanti, ma anche dalle occasioni di crescita e sviluppo, dalla possibilità di sperimentarsi, di sbagliare per imparare, di pensare, di fare proposte insolite, creative, diverse che vengono offerte ai giovani delegati dall'organizzazione.

In questo senso va osservato che l'organizzazione sindacale non aiuta molto in quanto, (paradossalmente!), non è un contesto molto aperto alle novità, possibilista e ben disposto alla sperimentazione. Al contrario quello sindacale sembra essere un ambiente, soprattutto per chi non ne fa parte, "controllato", con una forte pressione al conformismo, per cui è piuttosto difficile che si possa agevolmente esprimere, provandosi, chi ha ancora una scarsa esperienza e familiarità.

Infine, un'ulteriore limitazione ad un'applicazione e sviluppo più efficaci del progetto l'ho riscontrata in una sorta di carattere di estemporaneità che tuttavia è abbastanza tipico della maggior parte delle iniziative formative sindacali.

In altre parole, questo percorso sarebbe molto più incisivo se facesse parte di un modello formativo tale da promuovere lo sviluppo professionale di coloro che svolgono, ai vari livelli, attività sindacale.

A tutt'oggi manca cioè un progetto di formazione di supporto e aggiornamento e/o di sviluppo ed evoluzione della "carriera" sindacale che sia esplicito, organico, ma soprattutto accettato, riconosciuto e condiviso dall'organizzazione.

A causa di tale mancanza non è raro il caso in cui, chi opera nel sindacato anche da molti anni, non abbia mai seguito un corso, oppure, il più delle volte che un soggetto segua un unico iter formativo in tutta la

sua "vita" sindacale, oppure che passino due, tre, cinque anni dal corso precedente.

Del resto va rilevato che tuttora, nel caso di nuove immissioni, non si tiene conto, come criterio di fondo, della formazione dei soggetti, in quanto la cooptazione rimane, a mio avviso, il criterio principale di inserimento di "nuovi" soggetti.

Questo mette in evidenza la non ancora sufficiente considerazione che a tutt'oggi si riscontra rispetto l'attività formativa che è, e rimane, a lato dei meccanismi impliciti ma tuttavia fortissimi, di gestione delle risorse umane da parte dell'organizzazione.

Potrei raccogliere le limitazioni fin qui esposte sotto un grande capitolo che è davvero un "classico" e che si riscontra immancabilmente in ogni intervento formativo che, svolgendosi all'interno di un sistema, va in qualche modo ad incidere sugli aspetti organizzativi. Il capitolo si intitola "resistenza al cambiamento" e comprende le difficoltà a far crescere nuove risorse, la tendenza a non tenere conto di proposte innovative, la scarsa considerazione più o meno esplicita riguardo l'attività formativa.

Eppure sarà proprio a partire dal superamento di tali difese che sarà possibile attivare una migliore gestione delle risorse umane.

Strumenti e obiettivi di una didattica universitaria in Psicologia di Comunità

Tecniche di gruppo e formazione all'empowerment

1- Premessa

Sicuramente una delle peculiarità che caratterizzano le iniziative in Psicologia di Comunità è costituita dall'impegno con cui si cerca di promuovere la partecipazione attiva delle persone coinvolte, in modo che esse non subiscano l'iniziativa stessa come oggetti passivi, ma ne siano, piuttosto, i veri protagonisti. Quando ho cominciato ad insegnare Psicologia di Comunità all'Università di Trieste, ho dovuto affrontare, mio malgrado, questo spinoso quesito: "È possibile restare fedeli ad un'esigenza come questa insegnando all'Università, posto che l'insegnamento accademico (almeno nella sua forma tradizionale) si basa su principi del tutto diversi e a volte anzi contrari (si pensi alla lezione "ex-cattedra", alla rigida separatezza di ruoli tra docente e discenti, ecc.)?".

Ho cercato di dare una risposta positiva a tale quesito facendo appello, come vedremo tra poco, alle tecniche di gruppo.

Nell'anno accademico 1992/93 ho preso servizio (in qualità di professore associato) presso il Corso di Laurea in Psicologia dell'Università di Trieste come docente di Psicologia di Comunità.

L'insegnamento di Psicologia di Comunità – che si configurava come "esame complementare" – era stato istituito a partire da quell'anno nell'ambito di un corso di Laurea in cui l'unico indirizzo attivo era quello di "Psicologia Generale e Sperimentale" sostanzialmente per due ragioni:

- a) la prima – più generica – era quella di ampliare lo spettro di esami complementari del triennio offerti dalla Facoltà agli studenti;
- b) la seconda era di carattere più specifico, e prendeva le mosse dalla previsione di una prossima apertura dell'indirizzo di Psicologia Evolutiva, Educativa e Scolastica, nel quale Psicologia di Comunità è un insegnamento obbligatorio del triennio.

Molto presto mi sono reso conto della peculiarità della situazione del Corso di Laurea in Psicologia di Trieste, caratterizzato da un lato da una

fiorente, antica e consolidata tradizione nel campo della psicologia sperimentale e generale, ma dall'altro lato anche da una forte carenza nelle altre branche e negli altri settori della psicologia. In questa peculiare situazione l'insegnamento di Psicologia di Comunità è venuto ad assumere le sembianze – mio malgrado – di unica disciplina nell'area applicativo-professionale della psicologia insegnata nel triennio.

Questa situazione sembrava fatta apposta per alimentare forti aspettative di dipendenza, ma anche di controdipendenza.

In altre parole, non ho faticato molto a prendere coscienza che la richiesta che – sia a livello implicito sia, anche, a livello esplicito – mi veniva rivolta dagli studenti e, in qualche caso, anche dai colleghi, era quella di farmi carico di "spiegare" agli studenti quali e quanti sono e come si configurano i vari ruoli occupazionali in cui si articola la professione psicologica nei vari campi (non solo nei servizi sociosanitari pubblici, ma anche nelle aziende, nel settore forense, criminologico, penitenziario, nell'area della psicoterapia praticata privatamente, ecc.).

È intuitivo che una richiesta del genere – rivolta ad un solo docente – esprimeva oltre che obiettive necessità di carattere realistico, anche esigenze di carattere "magico" e quindi era tale da scatenare vissuti di imbarazzo o – peggio – di impotenza. La "richiesta" proveniente dagli studenti avrebbe potuto essere espressa in questo modo: vogliamo diventare psicologi professionisti preparati e capaci in breve tempo e con poca fatica. La "richiesta" proveniente dai colleghi si poteva sintetizzare invece così: "fatti carico tu di questo settore della psicologia, dato che a noi – impegnati nelle nobili aree della ricerca di laboratorio – non interessa affatto: anzi, è quasi come se neppure esistesse".

Peraltro, accanato a tali aspetti pesantemente negativi, la situazione di Trieste è caratterizzata anche da taluni aspetti positivi, e cioè dal numero relativamente basso di studenti iscritti al Corso (circa 20-30 per anno), la maggior parte dei quali regolarmente frequentanti.

2- Didattica informativa e didattica formativa

Sulla base di queste premesse, ho cercato di articolare la didattica del Corso di Psicologia di Comunità in due aspetti o momenti fondamentali, e cioè quello informativo e quello formativo.

- a) L'aspetto informativo è realizzato, com'è ovvio, dallo studio di un manuale e di un altro testo a scelta. Anche per quanto riguarda questo aspetto, peraltro, ho cercato di promuovere la partecipazione attiva degli studenti stessi, invitandoli a studiare il manuale a capitoli e relazionando in piccoli gruppi. Il testo scritto – beninteso una volta corretto – delle loro relazioni viene poi messo a disposizione di tutti. (Purtroppo questo non è possibile con gli studenti che non frequentano, i quali sostengono l'esame, in maniera del tutto tradizionale, portando quattro o cinque testi concordati con me o scelti nell'ambito di una "rosa" di libri indicati in bacheca).
- b) Quello più caratterizzante è però il momento formativo. Tale momento si realizza sostanzialmente con due modalità: una prima è

quella delle "esercitazioni pratiche guidate" che si possono configurare o come visita ad un'istituzione particolarmente interessante, o, anche, come intervista a psicologi la cui attività viene ritenuta significativa in un determinato settore. Nel presente anno accademico, ad esempio, tutti gli studenti che vogliono sostenere l'esame di Psicologia di Comunità sono tenuti ad intervistare almeno uno psicologo che lavora "sul campo" (escludendo quindi i docenti e i ricercatori universitari); il resoconto scritto di tale intervista viene discusso col docente.

Lo scopo di tali "esercitazioni pratiche guidate" (sia nella forma di contatto con l'istituzione che in quella di contatto con lo psicologo professionista) è quello di promuovere una presa di coscienza delle situazioni concrete che rendono possibile, ma che, al tempo stesso limitano anche, l'operatività professionale dello psicologo, e di sollecitare altresì gli studenti ad orientare le proprie scelte per il futuro in maniera motivata e per quanto possibile consapevole. È per questo che – come già detto – in tutti questi casi gli studenti sono richiesti di redigere (individualmente o in un piccolo gruppo) delle relazioni scritte che vengono poi discusse col docente.

Le attività di cui ho parlato finora costituiscono però la seconda parte del corso, e sono precedute da una prima parte la quale si potrebbe anche definire di "formazione all'empowerment".

3- Formazione all'empowerment

Nell'ambito della prima parte del corso mi sono proposto di realizzare tale formazione innanzitutto cercando di trasformare la "classe" di circa 18-20 studenti che frequentano regolarmente in un gruppo.

Il primo passo è costituito da uno o due incontri, nell'ambito dei quali vengono raccolte, esaminate e discusse le aspettative positive e negative che hanno indotto i partecipanti a frequentare il corso. Una volta terminata questa prima fase introduttiva, cerco di spiegare la necessità di apprendere ad osservare, dando alcune brevi spiegazioni sull'osservazione da un punto di vista psicodinamico, e fornendo alcune spiegazioni di Analisi Transazionale (che verranno successivamente "ripescate" nel momento in cui verranno confrontate tra loro diverse possibili "osservazioni" o "letture" di una stessa situazione).

In seguito si procede all'utilizzazione di alcuni "giochi di ruolo" o "simulazioni" realizzati in "acquario" (cinque-sei partecipanti mettono in atto il "role-playing", mentre gli altri fungono da osservatori). Lo scopo di questi giochi è triplice:

- a) Innanzitutto trasmettere alcune nozioni a proposito di concetti quali "gruppo di forza", "leadership", ecc., partendo da una situazione concretamente vissuta. Al termine del corso di solito i partecipanti sono concordi nel considerare un'esperienza positiva il fatto che la teoria emerga dalla pratica: "questa tecnica rende concetti difficilmente apprendibili (perché astratti) molto più facilmente

ricordabili, per l'associazione d'idee, per esempio, con il gioco di ruolo" è il giudizio finale di uno studente.

- b) Permettere agli studenti di "fare esperienza" delle dinamiche dell'osservazione (è superfluo aggiungere che lo psicologo di comunità è un "osservatore partecipe " o un "partecipante che interviene in una situazione sulla base di ciò che ha osservato": una buona osservazione è la condizione preliminare per un buon intervento).
- c) Alimentare un atteggiamento di fiducia, di apertura e di impegno costruttivo nei partecipanti, in modo tale da rendere il "gruppo-classe" un "contenitore solido" – o, anche, una "membrana resistente" –, tale da poter reggere tensioni e dinamiche conflittuali qualora dovessero emergere.

Una volta completata questa fase preliminare, è possibile passare alla fase di "formazione all'empowerment" vera e propria.

In questa fase – centrale nei vari sensi della parola – del corso, gli studenti sono invitati a riflettere sulla loro condizione, sui vari "segmenti di ruolo" in cui essa si articola e, divisi in piccoli gruppi, a leggere almeno un testo che si riferisce ad essa. Anche la relazione su tali testi viene ovviamente discussa nel grande gruppo. Dopodiché, infine, si può passare alla fase "finale" che consiste nel redigere – anche in questo caso lavorando in due o tre sottogruppi – un progetto d'intervento, finalizzato a migliorare la condizione degli studenti stessi nell'ambito del Corso di Laurea in Psicologia. Il primo anno gli studenti hanno presentato un progetto di riorganizzazione dell'orario delle lezioni, come espressione dell'esigenza, da loro molto sentita, di avere il loro tempo meglio distribuito, con 4-5 mezze giornate di frequenza anche piena, a patto di avere almeno altre 4 o 5 mezze giornate libere dalle lezioni, così da poterle dedicare allo studio a casa.

Successivamente sono emerse esigenze più frammentarie e confuse, e, recentemente, si è fatta strada l'esigenza di avere maggiori possibilità di scelta – in termini di indirizzo – nell'ambito del triennio.

Per concludere, al termine del Corso viene distribuito un questionario di valutazione dell'esperienza fatta. Ovviamente, anche in questo caso, i dati dopo esser stati raccolti e tabulati vengono presentati e discussi (di solito nell'ultima "lezione") con gli studenti. Finora, sia i dati quantitativi del questionario sia i temi della discussione successiva con gli studenti hanno delineato una valutazione molto incoraggiante: molti dichiarano di aver partecipato ad un'esperienza "positiva" o "molto positiva" ed alcuni sottolineano anche l'opportunità di un'eventuale continuazione (anche con un'etichetta accademica di tipo diverso). Solo una volta una studentessa ha espresso un giudizio pesantemente negativo definendo l'esperienza fatta "nient'altro che psicoanalisi selvaggia".

BIBLIOGRAFIA

Bauer, B.; Bagnato, G. "STUDIARE ALL'UNIVERSITÀ", EGEA, Milano, 1994

Canestrari, R. "IL PASSAGGIO DALL'ADOLESCENZA ALL'ETÀ ADULTA E LA CONDIZIONE PSICOSOCIALE DELLO STUDENTE UNIVERSITARIO", Alma Mater Studiorum, 1990,5, 1, pp.261-283

Dortu, J.K. "L'ANTISTRESS DELLO STUDENTE", Angeli, Milano, 1991

Francescato, P.; Ghirelli, G. "FONDAMENTI DI PSICOLOGIA DI COMUNITÀ", NIS, Roma, 1988

Legrenzi, P., "PPREPARARSI AGLI ESAMI – TECNICHE E STRATEGIE PER SUPERARE GLI ESAMI UNIVERSITARI", Il Mulino, Bologna, 1994

Questa rubrica intende presentare metodi e tecniche di lavoro tipici 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.

Maria Vittoria Sardella

La preparazione e la gestione del gruppo

1- Tecniche di preparazione del gruppo

Cercherò in queste pagine di fornire un "prontuario" sugli aspetti che è necessario tenere maggiormente presenti nel momento in cui ci si appresta ad organizzare e preparare un lavoro di gruppo. Non approfondirò invece assolutamente le basi teoriche che sottostanno all'idea di gruppo, perché ci vorrebbe ben altro spazio che le poche pagine di questa dispensa. L'unica informazione che mi pare indispensabile per "calare" nella pratica i suggerimenti, è quella relativa al concetto di gruppo.

In questo scritto si parlerà di gruppo sempre in senso lewiniano. Lewin (1972, p.53) al proposito dà la seguente definizione: "Il gruppo è qualcosa di più o, per meglio dire, di diverso dalla somma dei suoi membri: ha struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi... Esso può definirsi come totalità dinamica. Ciò significa che un cambiamento di stato di una parte o frazione qualsiasi interessa lo stato di tutte le parti".

Si può coordinare un gruppo in almeno due modi:

- limitandosi ad indire le varie riunioni e a "dirigerle" come un vigile urbano o come un caporale dell'esercito, oppure
- tenendo presente una serie di accorgimenti di pianificazione e di organizzazione sia per il momento del pre-incontro sia per quando l'incontro è in atto.

Non è difficile intuire che propendo per la seconda ipotesi, ritenendola più funzionale per il gruppo e più gratificante per il coordinatore, per cui cercherò di riempire di contenuti le affermazioni.

Quando il coordinatore si appresta ad organizzare un lavoro di gruppo è necessario che si prefigga come primo obiettivo la massima produttività ed efficacia dell'incontro stesso e, quindi, tenga presente due ordini di

fattori: quelli più propriamente strutturali (tempo, luogo, ecc.) e quelli che potremmo definire "psicologici" (motivazioni, aspettative, processi e dinamiche di gruppo, ecc.).

1.1- Fattori strutturali

Il tempo, avendo la caratteristica di non essere elastico, ha la priorità su tutti gli altri aspetti strutturali. Le riunioni devono durare al massimo tre ore, perché altrimenti la curva dell'attenzione cala e c'è il rischio di continuare a girare intorno al problema in questione, con un susseguirsi di interventi che si ripetono ed un pubblico di ascoltatori che sbadiglia! La strutturazione rigida dell'inizio e della fine dei lavori, d'altro canto, non fa perdere tempo in attese inutili e snervanti e facilita la concentrazione e l'intensità di utilizzo delle risorse umane. Se si ritiene che per un problema particolare sia importante avere a disposizione un tempo maggiore, bisogna prevedere un intervallo che, comunque, spezzi l'incontro e lasci ai partecipanti il tempo di riposare il cervello e di sistematizzare le idee.

La sistemazione del locale dove avviene l'incontro è un fattore spesso trascurato ed invece molto importante perché influisce sull'interazione fra le persone. Molto spesso le riunioni vengono tenute in "setting" tipo "teatro" con i partecipanti, come pubblico, da una parte ed il coordinatore, come attore, dall'altra. Questa sistemazione dei posti che viene giustificata da motivi contingenti (aule strette, sedie che non si dividono l'una dall'altra, ecc.) invia un messaggio non verbale molto chiaro: in questa sede ci sarà uno che parla e tutti gli altri che ascoltano; questi altri possono intervenire ma la forma di comunicazione privilegiata sarà quella unidirezionale.

La sistemazione dei posti varia col variare dell'obiettivo dell'incontro: per esempio, se ci si riunisce per stendere un progetto, è utile che ci sia un tavolo su cui scrivere; se, invece, l'incontro avviene per dibattere un problema, il tavolo serve solo a... dimezzare la comunicazione di una persona. Nascondere, infatti, più di metà del corpo fa perdere tutta una serie di messaggi (piede che batte ritmicamente, ginocchia che ballano, ecc.) che possono completare la comunicazione verbale. È molto più utile che, nella stanza del gruppo che si riunisce per "creare", vi siano dei cartelloni sui muri o una lavagna che permettano di visualizzare immediatamente a tutto il gruppo tutti i contenuti espressi.

L'ordine del giorno è un altro caposaldo nell'organizzazione di un gruppo. Esso deve essere attentamente calibrato sulla base del tempo a disposizione; si deve evitare di inserire un numero elevato di punti da discutere e ogni punto deve essere adeguatamente messo a fuoco: il coordinatore deve precisare gli obiettivi e prefigurarsi una strategia di conduzione del dibattito.

Naturalmente l'ordine del giorno deve essere messo a conoscenza dei partecipanti in tempo sufficiente perché possano, a loro volta, approfondirlo. Ovviamente anche le conclusioni di ogni incontro devono "ritornare" ai partecipanti. Il coordinatore (o un apposito incaricato)

dovrà, al termine di ogni riunione, fare il punto della situazione e curare uno scritto sulle decisioni prese, sulla loro applicazione ed efficacia. Insieme alla convocazione della riunione e ai punti all'ordine del giorno, sarà cura del coordinatore inviare tutta la documentazione necessaria per l'approfondimento dei problemi: leggi, proposte operative, indicazioni bibliografiche, riflessioni individuali dello stesso animatore e degli eventuali gruppi di approfondimento.

Altro elemento da non sottovalutare è la composizione del gruppo che si andrà a coordinare. È importante raccogliere notizie su: l'età media dei partecipanti, il sesso, le relazioni interpersonali, il livello di formazione e il livello culturale. Tutto ciò serve soprattutto per impostare il primo incontro, per decidere come aprire i lavori, che tipo di linguaggio usare e per fare un po' di... fantasie sui partecipanti e prefigurarsi, così da poterle controllare, le proprie reazioni.

Come è noto, o facilmente intuibile, è poco produttivo lavorare in un gruppo numeroso: a questo proposito si consiglia di ridurre al minimo i momenti assembleari e di creare, invece, un'organizzazione di piccoli gruppi costituiti, a seconda del compito e dell'obiettivo, su un progetto, per materia, ecc. ... e che si incontrano tutti insieme solamente nei momenti informativi e decisionali.

Il gruppo, infatti, non deve essere considerato una struttura rigida, non necessariamente deve lavorare in modo compatto: per stendere un documento, per elaborare un piano didattico, oppure dei progetti di intervento, è più utile che si divida in commissioni. Questi sottogruppi procedono, al loro interno, allo studio del problema nei suoi vari aspetti e, nella fase di riunificazione del gruppo, forniscono indicazioni e suggerimenti. È assolutamente indispensabile, invece, che tutte le commissioni siano presenti nei momenti decisori, perché sia garantita l'applicazione della decisione presa. La teoria sui gruppi ci insegna, infatti, che quando delle persone si trovano ad attuare una decisione di cui sono state compartecipi, sono indubbiamente più motivate a mantenere gli impegni presi.

A metà fra i fattori strutturali e quelli psicologici si pone la verifica del funzionamento del gruppo. Soprattutto per quei gruppi che hanno almeno un anno di tempo da vivere insieme, è di primaria importanza porsi il problema della verifica. Essa va impostata contemporaneamente su due piani che sono strettamente correlati fra loro: produttività e soddisfazione. Proporsi, nella fase organizzativa, una verifica delle opinioni, delle percezioni, delle impressioni e dei vissuti dei partecipanti allo scopo di aggiustare il tiro degli incontri e, fin dal primo incontro, comunicare al gruppo questa interazione, ha un duplice valore:

- da una parte, indica che l'animatore ha intenzione di coordinare i lavori tenendo presenti le esigenze ed i bisogni del gruppo
- dall'altra comunica ai partecipanti che sono protagonisti dell'incontro e che hanno la possibilità reale di far diventare le riunioni utili modificandone, via via, gli aspetti insoddisfacenti.

1.2- Fattori psicologici

Esiste una serie di accorgimenti che il coordinatore deve tenere presente in fase organizzativa e che sono strettamente legati alle capacità possedute nell'area della "sensibilità". È stato fatto in precedenza un accenno alle fantasie del coordinatore. Al di là di considerazioni etiche del tipo che non è bello avere pregiudizi, poiché invece, ci piaccia o no, ciò avviene, è opportuno che, in fase preliminare, il coordinatore cerchi di prefigurarsi il tipo di persone e gli atteggiamenti che più lo disturbano o che più lo "catturano", in modo da evitare al massimo gli errori di conduzione del gruppo, tipo entrare in "pairing" (cioè "battibeccare") con qualcuno o appoggiare una proposta solo perché l'ha fatta una persona che è simpatica.

È buona norma preparare l'intervento di apertura calibrato sul gruppo che si avrà di fronte pensando soprattutto a che cosa dire e a come dirlo. Se, ad esempio, si incontra il gruppo per la prima volta, si potrà cominciare con una presentazione personale/professionale; se, invece, si incontra lo stesso gruppo dopo un periodo di vacanza si potrà aprire con uno scambio di battute sulle vacanze trascorse. In ogni caso si dovranno elencare gli obiettivi dell'incontro, gli argomenti e il tempo a disposizione. La comunicazione dovrà, comunque, essere intesa come uno scambio di informazioni, di idee, di conoscenze, di atteggiamenti: non bisogna dimenticare che le prime fasi dell'incontro sono dedicate "all'annusamento": più che parlare molto è necessario ascoltare ed osservare con l'obiettivo principale di favorire la circolarità della comunicazione, di trasmettere la disponibilità all'ascolto e di cogliere il "clima" generale. Questa fase introduttiva è tanto più importante se si considera che la produttività e la buona riuscita di una riunione sono direttamente proporzionali alla consapevolezza dei partecipanti di fare qualcosa di importante e di utile. Occorre, quindi, creare un clima di coinvolgimento evidenziando l'importanza del lavoro che si andrà a fare. Una condizione che è necessario far sussistere ogni volta che sta per riunirsi un gruppo operativo è quella di impostare il lavoro su temi e problemi di interesse generale e non su questioni relative ad un solo partecipante. Questo presupposto dà la possibilità, da una parte, di affrontare i problemi con un'ottica sistemica, inerente cioè alla presa in esame di tutte le variabili che compongono l'argomento trattato e le loro possibili combinazioni; dall'altra parte, di incentivare le motivazioni di ognuno a partecipare alla discussione, aumentando così l'appartenenza ad un progetto comune. È in sostanza, indispensabile che tutti i membri del gruppo si sentano responsabili della riuscita di ciò che stanno facendo, in modo che il problema che viene trattato diventi il loro problema. Se il gruppo è inserito in un'istituzione (scuola, fabbrica, servizi sociosanitari) bisogna ricordare che risente del clima generale. Ad esempio, in un'istituzione gestita attraverso un utilizzo centralizzato del potere, che limita le potenzialità creative e operative dei soggetti, anche il funzionamento dei piccoli gruppi lascerà a desiderare, perché i

partecipanti si sentiranno deresponsabilizzati rispetto all'effettiva riuscita del progetto istituzionale. In una situazione simile a quella descritta non è sufficiente utilizzare strategie per migliorare il funzionamento del piccolo gruppo ma è indispensabile promuovere un intervento di cambiamento organizzativo.

Come si vede, i punti sommariamente elencati non attengono strettamente alla fase organizzativa ma riguardano i comportamenti del coordinatore all'interno del gruppo che vanno necessariamente pensati in una fase di progettazione e che costituiscono i presupposti perché il gruppo funzioni.

2- La gestione operativa del piccolo gruppo

Alcuni suggerimenti, infine, circa le modalità con le quali il coordinatore può accrescere l'efficacia di una riunione di piccolo gruppo, nel momento in cui il gruppo è riunito.

2.1- Le funzioni del coordinatore

Il coordinatore, sia esso incaricato a fare ciò da un'istituzione, sia esso eletto dal gruppo, deve tenere presenti una serie di compiti e di modalità operative che sono funzionali a favorire il raggiungimento di un soddisfacente livello di efficacia del gruppo. Di seguito, un sintetico elenco di tali funzioni:

- precisare lo scopo del lavoro del gruppo
- precisare i tempi in cui si deve svolgere il lavoro e farli rispettare
- chiedere ai partecipanti se hanno da aggiungere dei punti all'ordine del giorno
- ricordare al gruppo che è necessario che uno dei partecipanti verbalizzi la riunione
- facilitare con domande e suggerimenti gli scambi di opinione
- evitare di esprimersi per primo sul problema in discussione in modo da non influenzare gli altri
- controllare i propri messaggi non verbali, cioè evitare di annuire quando parla qualcuno che esprime idee in accordo con le proprie, ecc.
- dare ai diversi punti di vista un'uguale opportunità di essere esaminati e valutati del gruppo
- considerare le minoranze come risorse e spingere il gruppo a prenderle in considerazione come tali
- mantenere l'ordine nella discussione
- richiamare il gruppo al compito prefissato
- fare ogni tanto il punto di ciò che viene detto e fatto
- garantire a tutti i partecipanti la possibilità di intervenire
- favorire nel gruppo l'instaurarsi di un clima che permetta l'ascolto reciproco
- aiutare il gruppo a chiarire gli interventi confusi
- favorire nel gruppo la presa di consapevolezza di posizioni in contrasto fra loro e che non vengono espresse chiaramente

- fare in modo che in generale tutti i ruoli presenti nel gruppo e, in particolare la leadership, non si cristallizzino ma siano sempre funzionali
- spingere il gruppo in riunioni di carattere organizzativo a fare un'analisi delle risorse e ad attribuire i compiti ai vari membri
- far prendere delle decisioni al gruppo con calma, non in modo affrettato: piuttosto che prendere una decisione frettolosa e poco ponderata è meglio aggiornare il problema
- interpretare i risultati abituali come sintomo di disfunzione del gruppo o dell'organizzazione
- prima che il gruppo si sciogla fare una sintesi della riunione e procedere insieme agli altri componenti ad una valutazione del lavoro svolto, eventualmente utilizzando strumenti di evaluation

2.2- Alcuni tipi di intervento da utilizzare

Nella gestione di un gruppo, il coordinatore, per adempiere correttamente alle sue funzioni, deve essere in grado di scegliere il tipo di intervento da fare, calibrandolo sulle varie situazioni. Vengono elencati i più comuni tipi di intervento per facilitare sia l'individuazione che l'utilizzazione.

- *Intervento chiarificatore*

Come dice il nome, serve a chiarire i concetti espressi o la connessione fra i vari contributi. Spesso nei gruppi si creano dei momenti di confusione generati o dalla scarsa comprensione del compito o dall'uso di parole o concetti che non ricoprono per tutti lo stesso significato; in questi casi e in altri simili è utile che il coordinatore espliciti la situazione e chiarisca i dubbi.

- *Intervento esortativo*

Ha lo scopo di aumentare il livello di investimento dei partecipanti al gruppo in relazione agli obiettivi prefissati. Quando, ad esempio, il gruppo attraversa una fase di impasse, il coordinatore può stimolarlo a prendersi in carico il problema facendo notare come il gruppo, al suo interno, abbia a disposizione le risorse necessarie per fare ciò.

- *Intervento provocatorio*

Rientra nella categoria degli interventi di stimolo e si connota non tanto per il contenuto quanto per la modalità di intervenire. Deve essere utilizzato quando il coordinatore valuta che il gruppo si è cristallizzato su alcuni comportamenti o atteggiamenti disfunzionali che non possono essere superati con nessun'altra modalità di intervento. È caratterizzato dall'uso sia verbale che mimico/gestuale del paradosso e dell'ironia oppure dal completo silenzio in risposta a domande.

- *Intervento sdrammatizzante*

Del tipo "battuta spiritosa", è funzionale ad alleggerire una situazione di

estrema tensione che sta degenerando sul "tragico" senza che vi siano reali motivi.

- *Intervento riassuntivo*

È quello che serve a fare il classico "punto della situazione". Si rende necessario quando il gruppo sta per passare da un segmento del lavoro ad un altro, perché la schematizzazione di quanto elaborato fornisce gli elementi essenziali facilitando così il proseguimento del lavoro.

- *Intervento riflessivo*

Viene utilizzato dal coordinatore per dare un contributo personale di analisi di ciò che sta avvenendo e, contemporaneamente, per promuovere nel gruppo momenti di riflessione sul gruppo stesso.

Serve per aiutare il gruppo a prendere coscienza del suo modo di funzionare in relazione ai vari processi che in esso si manifestano: comunicazione, decisione, auto-etero valutazione.

- *Intervento stoppante*

Viene utilizzato per ristabilire l'ordine nella discussione in relazione alle modalità di comunicazione e ai contenuti della stessa. Può essere utile, ad esempio, per fermare il partecipante che monopolizza l'attenzione con discorsi lunghi e contorti, oppure ad interrompere un dialogo fra due membri che si prolunga troppo togliendo ossigeno al gruppo o, ancora, a bloccare il gruppo che sta evadendo dal compito.

- *Intervento rafforzativo*

È un intervento di sostegno. Viene rivolto prevalentemente ad una parte del gruppo, singolo partecipante o sottogruppo, quando il coordinatore valuta che, nonostante gli sforzi che questa parte ha compiuto, non riesce a partecipare ai lavori alla pari degli altri. Deve essere usato con oculatezza e solo quando si è abbastanza certi che la situazione non potrà evolvere da sola.

Questa categorizzazione è funzionale, logicamente, solo ad un'analisi didattica dei tipi di interventi; in realtà in una medesima situazione può essere opportuno ed efficace utilizzare una mescolanza di due o più tipi.

La calibratura degli interventi, il tono con cui farli, i momenti in cui farli, sono elementi che si apprendono soltanto dopo un accurato training di formazione personale alla conduzione di gruppo.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 3, CLUP, Milano 1988

AA.VV., T-GROUP, CLUP, Milano 1988

AA.VV., IL LAVORO DI GRUPPO, NIS, Roma, 1989

LEWIN K., I CONFLITTI SOCIALI, F. ANGELI, Milano 1972

SBERNA M., GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 1, CLUP, Milano 1988

SPALTRO E., PLURALITÀ, PATRON, Bologna 1985

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

A cura di Guido Contessa

Un codice deontologico per la Prevenzione

Il mercato della Prevenzione oggi in Italia è piuttosto selvaggio. Oltre a mancare un'associazione scientifico-professionale degli operatori interessati alla prevenzione, opportunità formative formali, una rivista di settore, manca una deontologia riconosciuta. L'assenza di un codice condiviso e fatto rispettare da una authority consente i più scorretti comportamenti e gli abusi più vistosi. Per questo ritengo utile divulgare il Codice Deontologico elaborato dalla NAPPA¹³, nella speranza che possa costituire una base per un dibattito in Italia ed un punto di riferimento morale per gli operatori.

Il Codice può sembrare un elenco di ovvietà, ma chi opera nel settore è in grado di registrare decine di episodi concreti nei quali questi semplici articoli sono stati vistosamente violati. I principi di competenza, integrità e riservatezza sono spesso contraddetti da comportamenti di operatori autonominatisi esperti di prevenzione e abili nel catturare la benevolenza di qualche committente, magari in cambio di riconoscenza elettorale. Come tutti i nuovi paradigmi sociali anche la prevenzione, per affermarsi, ha assoluta necessità di un'etica.

¹³ NAPPA, Inc., 1555 Wilson Blvd., Suite 300, Arlington, VA 22209 – USA

CODICE DEONTOLOGICO PER OPERATORI DELLA PREVENZIONE

PRINCIPI

1- Non discriminazione

Il professionista della Prevenzione non farà alcuna discriminazione verso utenti o colleghi, relativamente alla razza, la religione, la nazionalità, il sesso, l'età, l'orientamento sessuale, le condizioni economiche, le disabilità fisiche o mentali, comprese le persone sieropositive. Un professionista della Prevenzione espanderà le sue conoscenze e l'accettazione delle differenze culturali ed individuali, e darà servizi ed informazioni sensibili a queste differenze.

2- Competenza

Il Professionista della Prevenzione osserverà gli standards etici e tecnici della professione, sforzandosi di aumentare continuamente la propria competenza e la qualità dei servizi offerti e di assolvere alle proprie responsabilità professionali al massimo delle proprie capacità. La competenza è una sintesi di formazione ed esperienza. Essa inizia con la padronanza di un corpo di conoscenze e di abilità pratiche. Il mantenimento della competenza richiede un impegno all'apprendimento ed al miglioramento professionale che deve continuare per tutto l'arco della vita professionale.

- a) I professionisti devono essere diligenti nell'assolvere le proprie responsabilità. La diligenza impone la responsabilità di dare servizi accurati, tempestivi e completi, e di osservare gli standards etici e tecnici.
- b) L'accuratezza dovuta richiede al professionista di pianificare e controllare ogni attività di cui è responsabile.
- c) Un professionista della Prevenzione deve essere consapevole dei limiti e dei confini delle sue competenze e non usare tecniche o offrire servizi per i quali non è competente. Ogni professionista è responsabile circa la valutazione dell'adeguatezza della sua competenza in relazione alla responsabilità che si assume.
- d) Quando un professionista della Prevenzione è consapevole di una pratica o condotta non etica messa in atto da un altro professionista o da un'agenzia, ha la responsabilità di riferirlo all'autorità competente o all'opinione pubblica.

3- Integrità

Per mantenere e sviluppare la fiducia del pubblico, i professionisti della Prevenzione devono assolvere le loro responsabilità col più alto senso di integrità. L'integrità si può conciliare con l'errore involontario e

l'onesta differenza di opinioni. Non può conciliarsi col dolo o con l'evasione dei principi del presente Codice.

- a) Il guadagno ed il vantaggio personale non può mai subordinare il servizio o la pubblica fiducia. Tutte le informazioni devono essere presentate con chiarezza ed accuratezza. Ogni professionista deve documentare e riconoscere il credito a tutti i contributi usati in pubblicazioni o pubbliche dichiarazioni.
- b) I professionisti della Prevenzione non devono dare credenziali sbagliate circa le proprie qualificazioni o affiliazioni professionali.
- c) Un professionista della Prevenzione non deve essere associato direttamente o indirettamente con servizi o prodotti in un modo ingannevole o scorretto.

4- Natura dei servizi

Sopra ogni cosa, i professionisti della Prevenzione non devono recare alcun danno agli utenti. Le tecniche saranno rispettose e esenti da sfruttamento. I servizi prestati devono proteggere l'utente da ogni danno e i professionisti dalla censura.

- a) Dove esiste l'evidenza di un abuso di minori o di altri, il professionista dovrà fare denuncia all'autorità competente e seguire la pratica per assicurarsi che sia intrapresa l'azione appropriata.
- b) Dove esiste l'evidenza di un danno subito da un collega o da un utente, il professionista deve fornire assistenza o cura.
- c) Un professionista della Prevenzione deve rendersi conto dell'indebolimento delle sue capacità professionali e deve cercare un sostegno appropriato per sé.

5- Riservatezza

Le informazioni riservate, acquisite durante la prestazione professionale, saranno salvaguardate dalla divulgazione, non solo verbale ma anche relativa alla tenuta di registrazioni non sicure, o la registrazione di un'attività priva di adeguata autorizzazione.

6- Obblighi etici verso la comunità e la società

In relazione alla propria coscienza, i professionisti della Prevenzione devono essere attivi e vigili circa la politica e la legislatura dei servizi. Il benessere pubblico ed il diritto dell'individuo ai servizi ed al benessere personale devono guidare gli sforzi dei professionisti della Prevenzione, che devono adottare una posizione personale e professionale in favore della promozione del benessere di tutto il genere umano.

Dirigente donna

Ricerca sul management scolastico femminile

Nelle pagine che seguono riportiamo alcuni risultati di una ricerca sul management scolastico femminile, la prima in Italia per lo meno al momento di avvio di questo lavoro. L'indagine è stata realizzata su idea e proposta della rivista "Dirigenti Scuola", edita da La Scuola di Brescia con la collaborazione dell'ARIPS dal punto di vista psicosociale e con quella della Rescoop di Bologna per la parte statistica e di elaborazione dei dati.

La redazione di "Dirigenti Scuola" aveva deciso di avviare un dibattito sulle possibilità concrete di carriera per la donna nella scuola e sui problemi e gli ostacoli che si incontrano in questo cammino.

La divisione dei compiti prevedeva che il questionario, proposto dalla redazione e da noi "ripulito", fosse diffuso attraverso lo stesso periodico con una sorta di campagna promozionale che invitava le lettrici a compilarlo e rispedirlo. I risultati della ricerca dovevano essere diffusi quasi in tempo reale e cioè nel primo numero del '91, ma in realtà, a causa dei ritardi proverbiali delle poste e di altri "incidenti di percorso" questo è avvenuto solo nel numero dell'aprile '92.

I dati emersi sono significativi e, al di là del ritardo, testimoniano una volta di più come per le donne sia ancora difficile "fare carriera".

Per chi volesse conoscere le informazioni nella loro completezza, rimandiamo a "Dirigenti Scuola" n.4 aprile '92. Qui abbiamo ritenuto di "stuzzicare" l'interesse dei nostri soci divulgando una parte della relazione finale stesa da Sardella-Drudi: le tipologie principali di donna manager che emergono dall'indagine.

Le tipologie di donna manager

Di seguito vengono descritte sette modalità di fare il dirigente scolastico proprie delle donne che hanno risposto al questionario.

Senza scendere in troppi dettagli tecnici, preciseremo soltanto che per arrivare a questi risultati è stata utilizzata la tecnica dei Cluster che consente di costruire gruppi omogenei a partire dalla somiglianza nelle risposte date alle domande del questionario. (n.d.r.)

Gruppo 1- Imprenditrici

La possibilità reale di incidere sul mondo scolastico (power) è la motivazione che ha stimolato le componenti di questo gruppo (10% del totale) ad intraprendere la carriera, e su questo versante l'aspettativa non è andata delusa; se vi sono problemi vanno ricercati nelle carenze degli aspetti di struttura legati al lavoro (forse al trattamento economico inadeguato alle capacità?).

La soddisfazione è molto bassa soprattutto per quanto riguarda lo status professionale e appare legata alla percezione di un trattamento differenziale fra uomo e donna. L'uomo manager infatti è felice, non è solo, mentre la donna manager è (o forse deve essere?) calcolatrice e competitiva. Non è molto facile leggere questi comportamenti e queste percezioni, l'impressione è di una richiesta di maggior potere all'interno dell'attività, forse un vago richiamo alla libera concorrenza di mercato e all'effettiva correlazione fra responsabilità, capacità decisionale e status professionale.

Gruppo 2- Rampanti

La motivazione altissima è la caratteristica principale di questo gruppo che è formato dal 24% delle donne intervistate; tutte le categorie considerate, con la sola esclusione delle motivazioni di fuga, sono presenti con valori ampiamente superiori alla media. Si tratta di un gruppo che trae consistenti gratificazioni dal lavoro svolto ed è molto soddisfatto della scelta compiuta. Gli unici nei sono costituiti da una critica verso gli aspetti strutturali dell'attività e circa l'effettivo potere del ruolo ricoperto.

L'autopercezione del ruolo di dirigente femminile è fortemente positiva: la donna manager è felice, appagata, progressista, democratica, reale, molto potente e anche bella. Non mancano anche una certa dose di freddezza, di calcolo e di competitività. Si nota, osservando gli stessi dati riferiti al ruolo maschile, una sorta di concordanza, anche se alcuni atteggiamenti sono nell'uomo più radicali e meno smussati.

È come se il modello di dirigenza maschile fosse stato adattato e forse in forza di ciò si presenta come più efficiente e anche più appagante. Siamo forse di fronte ad una donna manager "rampante" che, osservando e modificando solo in parte il modello maschile, afferma con decisione che le donne sanno fare meglio degli uomini e sanno meglio interpretare un ruolo dirigenziale nella scuola applicando meglio e con maggior soddisfazione lo stesso modello.

Gruppo 3- Vestali

In fuga da un lavoro che non permetteva alcuna prospettiva di crescita personale questo gruppo, numericamente ridotto (8% del totale) interpreta il suo ruolo manageriale in chiave maschile. Il giudizio

sull'uomo manager è molto netto e molto più negativo rispetto a quello formulato in media dalle intervistate.

Il tratto caratteristico è dato dalla considerazione che la donna manager è "uomo" al 53%, è bella, potente e capace di rapporti umani.

Nonostante questa posizione che appare ormai netta e decisa, il livello di soddisfazione è assai modesto e forse il prezzo pagato è troppo alto. È forse significativo che questo sia l'unico gruppo che presenta una marcata caratterizzazione per quanto riguarda lo stato civile: è formato quasi esclusivamente da nubili.

Gruppo 4- Cicatrizzate

La scarsa motivazione iniziale è il tratto fondamentale di questo gruppo che rappresenta circa il 10% del totale. Come spesso accade quando non ci si aspetta troppo da un'esperienza che si intraprende, il giudizio diventa poi non troppo negativo e si delinea nelle risposte fornite da questo insieme di intervistate una sorta di piacevole sorpresa per le condizioni attuali che sono giudicate, tutto sommato, non troppo negativamente.

Tuttavia la situazione non va enfatizzata oltre misura perché lo spirito critico e diffidente che si manifestava all'inizio della carriera continua a permanere e una certa impermeabilità scettica verso il lavoro è la caratteristica più interessante che si manifesta.

Così gli stessi aspetti lavorativi possono essere gratificanti e non, conformi alle aspettative o meno.

A questo va aggiunto che si tratta del gruppo più anziano tra quelli esaminati, sia in termini di età che di anni di dirigenza.

L'impressione è di una sorta di cicatrizzazione circa i possibili problemi di coinvolgimento lavorativo, incominciata forse ancor prima di intraprendere il nuovo lavoro, o almeno così percepita oggi dopo tanti anni.

D'altra parte la presa di posizione decisa non è tipica del profilo che si viene evidenziando; coerentemente l'immagine che viene percepita dell'uomo e della donna manager è tiepidina, poco caratterizzata e comunque "minore" rispetto ai livelli medi.

L'unica definizione decisa riguarda la definizione di "uomo" per la donna manager.

Vi sono i chiari sintomi di una progressiva stanchezza e di un progressivo disinvestimento emotivo nei confronti del lavoro.

La generazione lavorativamente più matura di donne manager mostra tutti i sintomi di un comportamento prudente dopo una "bruciatura" lavorativa.

Gruppo 5- Le frustrate

È formato da circa il 7% delle intervistate e mediamente svolgono il ruolo di dirigente scolastico da 11 anni e mezzo.

Altamente motivate all'inizio della carriera, soprattutto per ciò che riguarda la realizzazione personale, mostrano oggi tutti i sintomi di una disillusione preoccupante circa l'attuale ruolo lavorativo. La gratificazione percepita è infatti estremamente ridotta e comunque di gran lunga inferiore rispetto alle aspettative, predomina la delusione circa le possibilità di realizzazione personale (achievement) e circa l'effettiva possibilità di incidere sulla situazione (power).

L'impressione di delusione e frustrazione si accentua se si passa a considerare la percezione dell'immagine che questo gruppo ha del manager scolastico maschile e femminile.

Il manager uomo è felice, reale, appagato e potente anche se le sue qualità non sono molto positive: è infatti autoritario, calcolatore e competitivo.

Per converso la donna manager è vista come infelice, sola, poco reale, del tutto insoddisfatta anche se avesse tutte le qualità positive: è infatti progressista, democratica e collaborativa.

Il significato di questa radicale contrapposizione è del tutto evidente e si collega con il bassissimo livello di soddisfazione: questo insieme di interviste sembra dire che la donna ha tutte le qualità per essere un buon manager, ma non ha spazio e possibilità per emergere in un mondo che privilegia la figura maschile che gioca con cinismo il suo ruolo.

Si tratta, come è facile intuire, di una situazione assai delicata, di uno stato di disagio considerevole, probabilmente di un primo sintomo di disaffezione verso il lavoro svolto.

Tutto ciò è aggravato dal fatto che i partners familiari non sembrano particolarmente collaborativi pur essendo meno impegnati sul lavoro: l'attività domestica poggia esclusivamente su queste donne che godono quindi di pochissimo tempo libero.

Gruppo 6- Ragioniere

La scelta lavorativa delle componenti di questo gruppo, che rappresenta poco più del 20% del totale, è fondata sul desiderio di sfuggire ad un'attività precedente (motivazioni di fuga) alla ricerca di garanzie lavorative strutturali.

Quest'aspettativa principale sembra solo in parte conseguita, il livello di soddisfazione non è particolarmente elevato, ma è chiaramente identificata la causa, si nota la generica indicazione di diversi aspetti positivi e negativi dell'attività lavorativa.

Sono qui del tutto assenti le problematiche e le contrapposizioni uomo-donna che interessano la maggior parte degli altri gruppi, l'immagine dell'uomo manager è orientata, tutto sommato, al positivo, e gli vengono riconosciute numerose qualità: è capace di rapporti umani, progressista e democratico.

Per un curioso, ma forse significativo fenomeno, ciò che interessa la donna manager è la capacità di essere calcolatrice.

L'immagine è di un insieme di donne che hanno saputo "far bene i conti", che si aspettavano dalla loro attività sicurezza e status di ruolo. Non

sono particolarmente soddisfatte del risultato ottenuto, ma ciò non in considerazione dello scarso potere o delle difficili opportunità di crescita, quanto piuttosto per una stanchezza complessiva verso la propria funzione, forse premessa per una ulteriore fuga?

Gruppo 7- Bruciate

L'ultimo gruppo esaminato è esiguo (appena il 2% del totale), ma merita particolare attenzione poiché rappresenta una situazione particolarmente delicata.

È infatti il gruppo più anziano in termini di anni di dirigenza e, partito con motivazioni (e quindi aspettative) altissime all'inizio della carriera, ha ricevuto forti disillusioni e frustrazioni dal lavoro nella scuola.

Non uno degli aspetti poco gratificanti viene dimenticato, insoddisfacente è la crescita personale, la possibilità di decidere, e forti sono le carenze strutturali dell'attività lavorativa.

Coerentemente il livello di soddisfazione è bassissimo, anche perché a questo lavoro, che piace sempre meno, si dedicano moltissime ore ed energie (in media 60ore alla settimana).

Anche qui impera il modello maschile, la donna manager è sola, infelice, fredda, insoddisfatta, calcolatrice e, soprattutto, è "uomo".

Non è difficile scorgere in questi dati la manifestazione di tutti i sintomi di una fase acuta di sindrome di burn-out lavorativo, di una bruciatura che rischia di estraniare dal lavoro questa tipologia di manager.

La comunicazione verbale

Nessun gruppo umano, nessuna società saprebbe costruirsi e sopravvivere senza la realizzazione di due funzioni essenziali: la comunicazione dell'informazione da una parte, la conservazione di questa informazione dall'altra. La prima di queste funzioni è svolta dal linguaggio (parlato e scritto), la seconda dalla memoria. Negli schemi che seguono forniamo una serie di indicazioni finalizzate a far acquisire al lettore una maggior conoscenza e un più attento uso del linguaggio secondo il codice della comunicazione verbale.

a- La comunicazione verbale è un sistema di segni vocali che si fonda essenzialmente su due fattori:

1. La capacità di espressione vocale dell'uomo, dal punto di vista organico
2. Lo sviluppo socioculturale delle razze e dei popoli

b- Le funzioni superiori della Comunicazione Verbale (CV) sono:

1. La CV rinforza la realtà della vita quotidiana perché usa il linguaggio il quale proprio dalla vita quotidiana prende vita
2. La CV ha una doppia articolazione: per fonemi e per parole
3. La CV consente di superare i limiti del "qui ed ora" dovuti all'incontro diretto tra le persone
4. La CV permette l'accesso ai mondi dell'immateriale e ad esperienze diverse da quelle della vita quotidiana
5. La CV consente una più precisa consapevolezza delle comunicazioni che si effettuano

c- Gli elementi che costituiscono la comunicazione verbale sono:

- **Il volume:** cioè l'intensità con la quale è emesso il suono della voce (ad esempio basso, acuto...)
- **Il tono:** è la parte emozionale del parlato, quella che rivela, attraverso le inflessioni della voce, gli stati emotivi di chi parla (ad esempio: caldo, arrogante, insicuro...)
- **La velocità e le pause:** sono gli elementi che denotano frequentemente l'intesa o, al contrario, l'incomprensione fra coloro che sono inclusi in un fenomeno comunicativo. Anch'essi possono evidenziare situazioni emozionali di chi sta parlando.
- **La musicalità:** cioè il suono, la musica dell'emissione vocale di chi

¹⁴ In collaborazione con Stefano Pasqui e Andrea Spada (SAIPS Forlì)

sta parlando. È il frutto meraviglioso o, viceversa, nefasto del mix degli elementi precedenti.

- **Il tipo di parole usate:** ogni parola, accanto al suo significato semantico, racchiude in sé anche una componente di natura psicologica più o meno positiva frutto della sua nascita e del suo utilizzo sociale (ad esempio, la parola ignorante ha una parte semantica neutra: colui che non sa, che non conosce, e non una valenza negativa derivata dall'uso oltraggioso o offensivo che si fa della parola stessa)
- **Il timing:** ovvero la capacità di cogliere il tempo più adatto per introdurre il proprio messaggio verbale all'interno di una comunicazione in corso
- **La pronuncia:** cioè l'inflessione sonora derivata da distorsioni collegate all'uso di una lingua nazionale straniera o di un dialetto regionale o locale, oppure da difetti personali dovuti all'acquisizione del linguaggio
- **La dizione:** ovvero il modo di leggere o di parlare conforme alla giusta accentazione e all'apertura o chiusura delle vocali proprie di una lingua (ad esempio: edile/édile, stélla/stèlla, béne/bène...)
- **Il pathos:** cioè il sentimento, la carica emotiva, il trasporto, la fascinazione di chi sta facendo un discorso.

d- Riflessioni ed esempi sulle parole emotivamente connotate:

Alcune parole possono adempiere simultaneamente a funzioni di tipo informativo e di tipo espressivo, avendo esse sia un significato letterale, sia una suggestione o un effetto emozionale; questa seconda connotazione è definita "significato emotivo" o "senso emotivo". Per questo le parole "*burocrate*", "*funzionario governativo*" e "*pubblico ufficiale*", hanno un significato letterale pressoché identico, ma il loro significato emotivo, cioè il sentimento che suscitano in un ascoltatore, è molto diverso. Il termine "*burocrate*" tende ad esprimere risentimento o disapprovazione, mentre il termine "*pubblico ufficiale*" è onorifico e tende ad ottenere favore e approvazione. La parola "*funzionario governativo*" è neutrale. Lo stesso fatto può essere descritto con parole che hanno effetti emotivi molto diversi: le parole possono avere esattamente lo stesso significato descrittivo o letterale ed essere tuttavia in parte o del tutto opposte nel loro senso emotivo. Uno scherzo istruttivo, basato sul contrasto tra significato letterale ed emotivo è quello di Bertrand Russel: "Io sono risoluto, tu sei ostinato, lui è uno stupido testone". Altri esempi possono essere: "*Io sono giustamente indignato, tu sei un uomo difficile, lui sta facendo un gran rumore per nulla*", oppure "*Io sono esigente, tu pretendi troppo*" o ancora "*Io ci ho ripensato, tu hai cambiato parere, lui è venuto meno alla sua parola*". D'altronde si pensi a com'è diverso l'effetto delle due frasi: "Lei non ha capito" e "Non mi sono spiegato". In ambedue i casi l'ascoltatore non ha compreso il messaggio, ma la prima affermazione risulta aggressiva, la seconda identificatoria. Così "*propaganda*", "*pubblicità*", "*réclame*" e "*consigli per gli acquisti*" hanno un identico significato letterale, ma un

ben diverso effetto emotivo derivante dalle implicazioni con le quali tali termini sono state associate durante lo sviluppo della cultura. Questo tipo di connotazione è proprio anche del termine "*normale*" per il quale il significato semantico "che sta nella norma" ha perso forza se paragonato al senso emotivo connesso all'uso ("È una persona normale" è spesso sinonimo, nell'uso corrente, di "È giusto, è una persona che va bene").

La comunicazione scritta

Perché scrivere? La prima, ovvia risposta è: per informare gli altri di quelle cose che non possono essere trasmesse verbalmente a tutti coloro cui interesserebbe saperne qualcosa (pensate agli orari dei trasporti pubblici comunicati verbalmente da un impiegato a tutti gli utenti potenziali!).

La seconda risposta è conseguente: si scrive per raggiungere un altro numero di persone con le nostre informazioni.

In terzo luogo si scrive per fissare meglio le cose per sé stessi e anche per gli altri ("Verba volant, scripta manent").

Il quarto motivo per cui si scrive è che questa azione permette di superare i limiti dello spazio e del tempo e le nuove tecnologie informatiche promettono un avvenire ancora più ampio, ma anche sui dischetti di un computer bisogna comunque "scrivere" qualcosa.

Dopo aver parlato del perché, restano altre domande. Gli schemi seguenti hanno lo scopo di dare una risposta tecnica ad almeno una di queste: "Come possiamo scrivere in modo da farci capire?". Buona "scrittura"!

a- Prima di ogni domanda bisogna essere sicuri delle risposte di almeno due ordini di domande:

1. Perché stiamo scrivendo? Che valore ha ed avrà tale gesto per noi e per i destinatari dello scritto?
2. Stiamo rispettando chi leggerà? Ci siamo posti il problema dell'interpretazione di chi vuole o deve ricevere il nostro messaggio scritto?

b- Particolari qualità della Comunicazione Scritta (CS):

1. la CS assomiglia ad una trasmutazione alchemica: il pensiero (volatile e immateriale) si concretizza sulla carta (fissa e tangibile)
2. l'esistenza della CS ha permesso il passaggio dal mito alla cultura, dalla tradizione orale alla scienza
3. la CS tramanda le informazioni abbattendo il tasso di travisamento e distorsione comunque presente, strutturalmente, nella trasmissione orale
4. la CS consente il superamento dei confini spazio-temporali

c- Condizionamenti psicologici relativi alle competenze riguardanti la Comunicazione Scritta:

¹⁵ In collaborazione con Stefano Pasqui e Andrea Spada (SAIPS Forlì)

- scrivere è una dote innata (è falso: è una capacità appresa)
- scrivere è un dovere imposto (non è vero: scrivere è una scelta spesso piacevole)
- scrivere è un'azione spontanea che si fa di getto (inesatto: è l'applicazione di un codice preciso costituito di leggi acquisibili attraverso esercizi e verifiche).

d- Elementi utili per la valutazione di un testo scritto:

- **la coerenza:** ovvero la presenza di una gerarchia basata su tutte le strutture cronologiche, o tipologiche, o causali
- **la coesione:** cioè la scatenazione e la consequenzialità dei concetti espressi
- **l'intenzionalità:** o anche lo scopo esplicito ed evidente di chi ha scritto
- **l'accessibilità:** cioè la possibilità da parte del lettore di decodificare utilmente il messaggio scritto
- **l'informazione:** ovvero la presenza nel testo di una significativa quantità e qualità di informazioni e nozioni
- **la congruità:** cioè il sincronismo: il testo scritto è appropriato ad una determinata situazione spaziale, temporale, culturale, intellettuale, scientifica...
- **l'estetica:** o anche la fisionomia grafica, "artistica" e contenutistica complessiva del messaggio scritto
- **l'economicità:** cioè la facilità con cui si legge, si studia o si può consultare un testo
- **l'operatività:** ovvero la capacità del testo di fornire suggerimenti operativi, pratici, concreti.

e- Le cinque fasi utilizzabili nella stesura di un testo scritto:

Prima fase: I PRELIMINARI

- a. Di che cosa intendiamo scrivere?
- b. A chi è rivolto il testo?
- c. Qual è lo scopo di questo testo?
- d. Quali idee e informazioni utili a ciò che scriveremo possiamo raccogliere?

Seconda fase: LA SCALETTA

- a. Che ordine, che organizzazione possiamo dare a ciò che intendiamo scrivere?
- b. Quali parti, capitoli e paragrafi possiamo ipotizzare?
- c. Che titoli possiamo ipotizzare per ogni singola parte, per i capitoli e per i paragrafi?
- d. Quale persona grammaticale è conveniente usare?

Terza fase: LA FRASE DI INIZIO

È utile supporre sempre di avere a che fare con un lettore potenzialmente distratto o svogliato che potrebbe stancarsi presto se non saremo capaci di legarlo e di avvincerlo subito a ciò che avremo da dire.

Quarta fase: LA STRUTTURA DEL TESTO

- a. Com'è il "periodare" che stiamo utilizzando nella stesura del testo? (Qualche consiglio: privilegiare le frasi brevi, mediamente dalle 25 alle 30 parole per ogni periodo; preferire le frasi attive a quelle passive; scegliere le frasi positive rispetto a quelle negative)
- b. Com'è la punteggiatura che stiamo usando nello scrivere? (Se usata correttamente, la punteggiatura fa sì che il testo venga letto con la musicalità voluta dall'autore)
- c. Come stiamo scegliendo le parole che stiamo utilizzando? (alcuni suggerimenti: è bene scegliere parole semplici, di uso corrente; è meglio limitare l'uso dei verbi ausiliari e dei troppo colloquiali "potere", "ritenere", "fare"; è preferibile utilizzare con parsimonia le parole appartenenti al linguaggio specialistico, se lo scritto non è rivolto ad addetti ai lavori).

Quinta fase: LA REVISIONE

- a. Revisione del contenuto
- b. Revisione dell'esposizione
- c. Revisione della forma
- d. Revisione del testo nel suo complesso.

f- Quali supporti occorrono per scrivere bene:

- Grammatica della lingua italiana
- Vocabolario della lingua italiana
- Dizionario dei sinonimi e dei contrari
- Dizionario etimologico.

La gestione dei conflitti di gruppo

1. Il conflitto è una guerra fra due o più forze di valore equivalente
2. Esistono conflitti
 - intrapsichici (fra due parti di sé)
 - interpersonali (fra due persone)
 - intergruppi (fra due gruppi)
 - di ruolo (fra le aspettative proprie e quelle altrui, fra diverse forze che agiscono sul ruolo, fra contesto e sistema di ruoli)
 - di valori (fra diverse visioni del mondo)
 - di interessi materiali (fra diverse economie)
3. Il conflitto dipende da tre elementi:
 - che due o più forze siano percepite come equivalenti
 - che esista l'accettazione di una "unità soprasistemica"
 - che i contendenti vivano in condizioni di appartenenza attiva.
4. Una logica che chiamiamo impropriamente "orientale" concepisce il conflitto come patologico: disarmonia, errore, peccato, malattia. La logica che chiamiamo impropriamente "occidentale" (tradizione monoteista giudaico-cristiana), concepisce il conflitto come fisiologico: generatore, liberatorio, emancipatorio, dinamico (v. Marx e Freud). In realtà il "dia-bolico" è nel cristianesimo l'antagonista, il distruttore di unità: la stessa disobbedienza di Adamo ed Eva fu causata da un conflitto. Cristo invece fu la rottura, il conflitto coi farisei. Occidente e cristianesimo contengono dunque una logica duale, simultaneamente conflittuale e a-conflittuale.
5. Il conflitto è vissuto come troppo costoso in termini di investimento, o troppo rischioso (si può perdere). I soggetti dunque se ne difendono attraverso la repressione/dominio di una delle parti verbalizzata, fra l'altro, come:
 - negazione dell'esistenza del conflitto (non c'è problema...)
 - rinuncia alla belligeranza (non vale la pena...)
 - rinuncia a parti di sé (io sto bene...fai tu...)
 - rifiuto del riconoscimento dell'altro (vero che tutto va bene?)
6. Il formatore può:

- a. stimolare l'emersione dei desideri, le differenze e cioè i conflitti
 - b. aiutare il gruppo e i singoli a trovare una soluzione simbolica soddisfacente tra le parti.
7. Il conflitto può essere risolto in almeno sei modi diversi:
- 3 (perdono tutti, anche i non contendenti, catastrofe)
 - 2 (tutti i contendenti perdono)
 - 1 (compromesso, perdiamo metà ciascuno)
 - 0 (io vinco, tu perdi)
 - +1 (mediazione, vinciamo un po' ciascuna)
 - +2 (vincono tutti, anche i non contendenti, trionfo creativo).

Esercitazione n.1

“Un manifesto per la politica”

Compito: sei membro di un nuovo club politico, incaricato di stendere un manifesto di problemi prioritari da affrontare per il Paese. Vuoi orientare il lavoro ma vuoi anche non creare spaccature definitive.

*Metti le voci in una scala di importanza
Da 1 più importante a 16 meno importante*

- 01 – Inquinamento
- 02 – Delinquenza
- 03 – Produttività
- 04 – Delegiferazione
- 05 – Disoccupazione
- 06 – La crisi della Casa
- 07 – La Qualità del Sistema Formativo
- 08 – L'organizzazione Sanitaria
- 09 – Degrado Urbano e Ambientale
- 10 – Riforme Costituzionali
- 11 – Legge sui Mass Media
- 12 – Riforma della Giustizia
- 13 – Promozione della cultura
- 14 – Relazioni Inter-Etniche
- 15 – Sistema Fiscale
- 16 – Altro (Specificare)

Esercitazione n. 2

“I valori quotidiani”

1- COSA FAI TU? *Rispondi ad ogni domanda*

A- Vedo un gruppo di ragazzi rubare la merce in un negozio

- a. faccio finta di niente
- b. parlo con loro e cerco di convincerli a desistere

- c. urlo
- d. avviso il cassiere
- e. altro (specificare)

B- Mi mancano pochi giorni alla consegna della tesi e rischio di non farcela in tempo. Un amico mi offre di farmi lui il lavoro per una cifra accessibile:

- a. accetto
- b. rifiuto
- c. altro (specificare)

C- Ad un ricevimento i miei due vicini continuano a raccontare barzellette razziste, con evidente disprezzo:

- a. faccio finta di niente, sorridente per compiacerli
- b. mi allontanano
- c. gli dico chiaro di smetterla
- d. altro (specificare).

D- Sto guidando un'auto prestatami. Sono in ritardo ad un appuntamento importante. All'improvviso investo un cane:

- a. fermo, scendo e porto il cane ferito dal veterinario
- b. capito che è un cane, accelero e me ne vado
- c. altro (specificare).

2. COSA VORRESTI CHE FACESSE IL TUO GRUPPO, SE NON FOSSI SOLO A VIVERE QUESTE ESPERIENZE? *Discutine*

Attività di formazione

Primo semestre - 1996

Questi seminari sono parte degli iter formativi dell'ARIPS, aperti anche ad operatori non iscritti.

23 gennaio – RUOLO E STILI DEL CONDUTTORE DI GRUPPO

Dr. Guido Contessa

Seminario teorico-attivo

23/24 febbraio – PROGETTAZIONE UNITÀ DIDATTICHE-1

Dr.sa Maria Vittoria Sardella e Dr.sa Margherita Sberna

Seminario teorico-attivo

19 marzo – T of T

Dr.sa Margherita Sberna

Seminario di addestramento alla conduzione

27 aprile – T of T

Dr. Ferruccio Cavallin

Seminario di addestramento alla conduzione

20 maggio – T of T

Dr. Guido Contessa

Seminario di addestramento alla conduzione

31 maggio-1 giugno – EVALUATION D'AULA

Dr.sa Maria Vittoria Sardella

Seminario addestrativo

Tutti i seminari si tengono a Milano, Via Chioggia n.3 (MM-Turro), dalle ore 10 alle ore 17.

La quota di partecipazione a ciascun seminario è di £.150.000 al giorno (IVA esente). Poiché le attività ARIPS sono strettamente riservate ai soci, l'iscrizione è subordinata al versamento della quota annua associativa di £.70.000 (comprendente l'abbonamento alla rivista semestrale Gruppi, Organizzazioni e Comunità).

Per informazioni tel. 030-2620589

26° Laboratorio di Dinamiche di Gruppo e di Comunità

INTRAPRENDERE

Fra Ulisse e Bill Gates

30-31 Marzo e 1-2 Aprile 1996

Hotel Villa Rosa – Sulzano d’Iseo, BS

L'intrapresa è la ricerca e la realizzazione di un sogno. Può essere il superamento delle colonne d'Ercole, come nel caso di Ulisse, o la rivoluzione informatica, che ha aperto una nuova Era ed ha fatto di Bill Gates l'uomo più ricco del mondo a meno di 40 anni.

L'intrapresa è un progetto, teso a lasciare una piccola o grande impronta nella storia. Essa è la concretizzazione del cambiamento: dopo ogni impresa il mondo è un po' diverso da prima. È qualcosa che non serve solo a chi la fa, ma anche a molti altri.

L'intrapresa è più di una impresa, perché i suoi confini non sono solo economici: può essere sociale, culturale, artistica.

Quali sono i risvolti emotivi dell'intrapresa? Quali significati simbolici e quali dinamiche esprime l'intrapresa a livello di individuo, di piccolo gruppo e di comunità? Quale complessità affettiva caratterizza l'intrapresa collettiva? È possibile perseguire lo stesso sogno e realizzarlo, non solo individualmente, ma in un piccolo gruppo? Ed in un grande gruppo? Ed ancora prima: è vero (e perché) che l'intrapresa è un evento elitario? Quali difficoltà emotive si oppongono al fare di ciascuno di noi il titolare di una intrapresa?

Per esplorare questi problemi, l'ARIPS promuove il suo 26° Laboratorio, che sarà insieme di ricerca e di apprendimento. Il metodo di lavoro di Lab si fonda sul piccolo gruppo autocentrato e sulla macro-simulazione, che richiedono nei partecipanti una piena immersione personale ed un'ampia disponibilità verso l'esperienza diretta.

Staff: Lo Staff del Laboratorio è composto da F. Cavallin, D. Campiotti, G. Contessa, I. Drudi, A. Raviola, M.V. Sardella, M. Sberna, A. Terracciano.

Orari: Il Laboratorio, strettamente residenziale, inizia alle ore 10 del 30/3 e si conclude alle ore 16 del 2/4.

La quota di partecipazione è di £.1.200.000+IVA per Enti e Organizzazioni. Per i singoli soci ARIPS, iscritti a titolo individuale, è di £.600.000 (IVA esente). La quota associativa per il 1996 è di £.70.000 comprensiva dell'abbonamento alla rivista Gruppi, Organizzazioni e Comunità. Saranno considerati iscritti coloro che faranno pervenire alla Segreteria ARIPS l'intera quota ENTRO il 10 marzo 1996.

La quota omnicomprensiva di residenzialità, di circa £.200.000 per i quattro giorni, sarà versata dai partecipanti alla direzione dell'Hotel Villa Rosa.

Per ulteriori informazioni tel. 030/2620589 – fax 030/2120130

“ISTRUZIONI PER L'USO”

1- Il lab è un'esperienza di ricerca e formazione

Questi termini non sono casuali e ciascuno di essi va inteso con precisione. Il LAB è un'esperienza perché offre ai partecipanti un'immersione diretta e personale in una situazione da vivere. Scopo di questa esperienza è ricercare, riflettere, sperimentare intorno ad alcuni problemi che riguardano il gruppo, la comunità, ed il focus o tema prescelto per il LAB. Questa ricerca è fatta dai partecipanti con l'aiuto dello staff: è insomma una ricerca collettiva e partecipata, nella quale nessuno ha le risposte a priori, ma ciascuno ha delle ipotesi. Il LAB ha anche lo scopo di offrire apprendimenti sia sui temi della ricerca sia su se stessi (comportamenti, bisogni, emozioni ecc.)

2- Il lab è un'esperienza di simulazione e autocentratura

La metodologia del LAB prevede due assi complementari. Il primo è quello dell'autocentratura. Si tratta di metodologia derivata dal T-Group, per la quale i partecipanti sono invitati a concentrarsi sul “noi, qui ed ora”.

Il termine autocentratura indica l'attenzione del gruppo su di sé al momento presente.

Il secondo è la simulazione, cioè una situazione centrata sul “come se”. Tale metodologia implica la costruzione di una situazione fantastica, ma assai simile per analogia alla realtà, che i partecipanti sono chiamati a vivere dal di dentro. Come esempio possiamo citare il gioco del Monopoli o altri giochi simili, in cui i partecipanti sono invitati ad agire come se fossero imprenditori.

3- Diversi livelli di apprendimento

Il LAB è “una macchina plurale di apprendimento”. Ciò sta ad indicare che i partecipanti possono apprendere cose diverse a diversi livelli in relazione ai loro bisogni e alla loro immersione:

- a. livello del contenuto (al LAB possono apprendere concetti e teorie riguardanti il focus prescelto)
- b. livello delle dinamiche (il LAB è costituito da piccoli gruppi e dal loro insieme – che definiamo comunità – che si concentrano su quanto avviene “qui ed ora “ consentendo una messa in luce delle dinamiche affettive e relazionali)
- c. livello della metodologia e della tecnica (l’impianto del LAB e gli stili di conduzioni dello staff possono consentire acquisizioni a quei partecipanti che sono giunti a livelli avanzati di training personale)

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. “T-GROUP” Clup, Milano, 1989

SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE PER FORMATORI – SSF 1996

L'ARIPS è una delle poche organizzazioni che da anni si preoccupa di preparare formatori professionali. I cambiamenti epocali che il mondo occidentale sta affrontando richiedono a tutti i livelli un arricchimento di competenze ed un cambiamento di atteggiamenti.

Milioni di uomini e migliaia di organizzazioni sono alla ricerca di una ri-formazione che li metta in grado di affrontare da protagonisti le sfide di questo scorcio di millennio. Il mondo dell'industria e quello dei servizi hanno un bisogno sempre maggiore di operatori con nuove capacità, adatte a fronteggiare i nuovi problemi produttivi, commerciali e sociali del pianeta.

Tutto ciò ha fatto della formazione una delle strategie più utilizzate e dei formatori dei veri e propri professionisti. È sempre più chiaro – come ARIPS sostiene da oltre 15 anni – che la formazione non è una funzione ma un ruolo professionale autonomo che richiede conoscenze, abilità e capacità specifiche.

ARIPS ha proposto fino a quest'anno un iter formativo quadriennale post-lauream con un impegno complessivo di circa 1000 ore ed ampi spazi di FORMAZIONE INDIVIDUALIZZATA.

La recente esperienza ed il tipo di richieste che riceviamo attualmente, ha spinto ARIPS ad inserire ulteriori modifiche che riguardano però più l'organizzazione che la sostanza del percorso formativo. In pratica si è deciso di evidenziare e distinguere la specializzazione del primo biennio da quella del secondo, modificando in misura minima le attività: il curriculum prevede per i due percorsi la partecipazione a seminari ed incontri di supervisione, attività di ricerca ed editoriali, esperienze di osservazione e di gestione della formazione, diversificati anche in base al curriculum dei partecipanti.

L'orientamento generale dell'ARIPS è quello psicosociale, ma la Scuola è aperta a contributi di culture limitrofe come le scienze organizzative e dei sistemi, la pedagogia sociale e la psicologia di comunità.

Il risultato finale cui punta l'ARIPS non è quello di fornire solo informazioni o una generica sensibilità, ma piuttosto di formare professionisti in grado di operare sul mercato, sia dentro organizzazioni sia come free lance. La suddivisione in due bienni dell'iter formativo originario vuole rispondere ad un'esigenza del mercato da un lato e insieme essere più coerente con le motivazioni del partecipante: si può fare il formatore d'aula, cioè si possono acquisire le skills necessarie a gestire la formazione di altri guidandoli a loro volta nel loro percorso di

crescita e di evoluzione; oppure si può gestire in senso più globale e complessivo l'attività formativa predisponendo progetti specifici, programmando e organizzando tutti i diversi momenti e le varie fasi di intervento, pur non rinunciando alla possibilità di "gestire l'aula".

In entrambi i casi la metodologia della SSF prevede non solo seminari teorici, ma anche numerose esperienze addestrative, osservazioni sul campo, simulazioni, ricerche e partecipazione a concrete esperienze di gestione della formazione.

Il primo biennio, per FORMATORI D'AULA, è centrato sulla capacità di condurre gruppi di formazione; il secondo biennio, per GESTORI DELLA FORMAZIONE, è focalizzato sulla progettazione e la gestione dei progetti formativi. Entrambi i percorsi prevedono lo sviluppo delle capacità psicologiche minime per la gestione del ruolo di formatore.

Il primo biennio prevede 290 ore d'aula e 144 di extra-aula; il secondo 182 ore d'aula e 194 di extra-aula. In ogni caso, poiché sono previsti percorsi individualizzati, le precedenti esperienze formative e lavorative saranno tenute in considerazione per eventuali riduzioni dell'impegno.

Ci si può iscrivere ad uno solo o ad entrambi i bienni, in seguito ad un colloquio di orientamento che metta in luce le motivazioni ed i progetti per il futuro, oltre che ovviamente il curriculum, del partecipante. In pratica la nuova impostazione vuole soprattutto ottimizzare i tempi per l'utilizzo delle proprie competenze professionali acquisite attraverso la formazione.

Per accedere a questi percorsi formativi è necessaria una laurea o almeno l'iscrizione al terzo o quarto anno di un corso di laurea.

Nelle pagine che seguono sono indicati, per ogni biennio, i temi che verranno affrontati e gli impegni extra-aula previsti.

La personalizzazione del percorso consentirà comunque di individuare aree da approfondire o altre da eliminare perché già pienamente possedute dal partecipante. In tal modo niente di ciò che il partecipante ha già appreso a livello teorico, esperienziale o addestrativo andrà perduto, ed anzi sarà valorizzato.

Le richieste di iscrizione alla SSF vanno inviate con allegato il curriculum formativo e professionale dell'aspirante, in modo che esso sia utilizzabile per il successivo incontro di orientamento.

Scuola di Specializzazione Formatori – SSF FORMATORE D'AULA (1° biennio)

Aula (290 ore)

** Area Sensibilizzazione (8 giorni – 80 ore)*

- Gruppo d'Incontro
- Sensibilizzazione Dinamiche di Gruppo
- Sensibilizzazione Dinamiche di Comunità

** Area Teorica (5 giorni – 35 ore)*

- Teorie della Formazione
- Teorie dei Gruppi
- Ruolo e Stili del Conduttore di Gruppo

** Area Tecnica (12 giorni – 84 ore)*

- Teoria e Pratica della Comunicazione
- I Ruoli e la Leadership nei Gruppi
- I Processi Decisionali
- Tecniche di Approccio
- Organizzazione del Gruppo
- Gestione dei Conflitti

** Area Addestrativa (13 giorni – 91 ore)*

- Esercitazioni di Conduzione
- Metodi e Tecniche della Formazione
- Progettazione Unità Didattiche
- Utilizzo Evaluation d'Aula

Extra – Aula (144 ore)

- | | |
|----------------------------|--------|
| - Osservazioni | 50 ore |
| - Supervisione Individuale | 16 ore |
| - Supervisione Gruppo | 28 ore |
| - Pubblicazione | 50 ore |

Esame 1° anno: colloquio teorico

Esame 2° anno: colloquio su 45 min. video + pubblicazione

**Scuola Specializzazione Formatori – SSF
GESTORE DELLA FORMAZIONE (2° biennio)**

Aula (182 ore)

** Area Sensibilizzazione (7 giorni – 70 ore):*

- Sensibilizzazione Dinamiche di Gruppo
- Sensibilizzazione Dinamiche di Comunità

** Area Tecnica (8 giorni – 56 ore):*

- Progettazione Interventi Formativi Complessi
- Evaluation d'Aula
- Evaluation Interventi Formativi Complessi

** Area Professionale (8 giorni – 56 ore):*

- Contratti e Gestione dello Staff
- Marketing della Formazione
- Organizzazione e Gestione della Formazione
- Etica e Mercato della Formazione

Extra – Aula (194 ore)

- Osservazioni	50 ore
- Supervisione Individuale	16 ore
- Supervisione	28 ore
- Gruppo Management	50 ore
- Tesi Progetto	50 ore

Esame 1° anno: tema di progettazione + discussione gruppo

Esame 2° anno. Tesi di progettazione complessa

Quota di iscrizione

Biennio Formatore d'aula

1° ANNO-1996-£.3.000.000 singoli; £.6.000.000+IVA organizzazioni

2° ANNO-1997-£.2.500.000 singoli; £.5.000.000+IVA organizzazioni

(in tre rate quadrimestrali anticipate)

Biennio Gestore della Formazione

1° ANNO-1996-£.2.500.000 singoli; £.5.000.000+IVA organizzazioni

2° ANNO-1997-£.2.000.000 singoli; £.4.000.000+IVA organizzazioni

(in due rate semestrali anticipate)

La quota di iscrizione indicata riguarda i Soci ARIPS che si assumono direttamente e personalmente il costo della formazione. La quota di iscrizione comprende il lavoro d'aula, il materiale didattico, le dispense. Non comprende le spese di viaggio, vitto e alloggio e la quota associativa. La sede di ARIPS di Molinetto dispone di strutture residenziali che i soci possono utilizzare al solo costo di gestione. Trattandosi di attività associativa non commerciale, la quota pagata dai Soci è IVA esente salvo nel caso in cui sia richiesta fattura in merito.

Modalità di iscrizione: a) invio curriculum formativo e professionale; b) colloquio di orientamento; c) versamento della prima rata

2° CONVEGNO NAZIONALE DELLA SOCIETÀ ITALIANA DI FORMAZIONE PSICOLOGICA – SIFORP

ESPERIENZE PRODROMICHE

(18 novembre 1995, ore 9.30 – 17, Milano)

La Formazione Psicologica in Italia è in grande espansione. Tuttavia gli operatori specializzati, psicologi e non, con adeguata formazione psicologica sono ancora una minoranza in questo settore.

La SIFORP ha nel suo 1° Convegno, tenuto a Milano nel 1994, delineato i confini disciplinari e professionali della Formazione Psicologica.

Nel 2° Convegno il Comitato Promotore della SIFORP intende presentare esperienze e metodologie tipiche della Formazione Psicologica nei settori più comuni: Impresa, pubblica e privata; Scuola; Sanità; Associazionismo.

Il titolo scelto (“ Esperienze Prodromiche”) sta ad indicare l’obiettivo di presentare Esperienze e Metodi di Base per la Formazione Psicologica.

Programma & Ospiti

Ore 9.30 – 9.45	Apertura 2° Convegno <i>(A. Berra, Coordinatore SIFORP)</i>
Ore 9.45 – 11.00	La Formazione Psicologica nell’Impresa <i>Chairman: E. Spaltro (Università BO)</i> <i>Ospiti: M. Brusacglioni (RISFOR), V. Majer (Università PD)</i>
Ore 11.00 – 11.30	Intervallo
Ore 11.30 – 13.00	La Formazione Psicologica nella Scuola <i>Chairman: E. Spaltro (Università BO)</i> <i>Ospiti: D. Francescato (Università di Roma), R. Gallo (ISMO)</i>
Ore 13.00 – 14.00	Intervallo con buffet offerto dalla SIFORP
Ore 14.00 – 15.30	La Formazione Psicologica nella Sanità <i>Chairwoman: M. Sberna (ARIPS)</i> <i>Ospiti: C. Kaneklin (APS), L. Gangeri (Ist. Tumori – MI)</i>
Ore 15.30 – 17.00	La Formazione Psicologica nelle Associazioni <i>Chairwoman: M. Sberna (ARIPS)</i> <i>Ospiti: C. Lesmo (LILA), L. Valera (VIDAS)</i>
Ore 17.15 – 19.00	1ª Assemblea Annuale Soci SIFORP

Richiesta ATTI e informazioni: Silvia Mattioli tel. 02-26112010

THE TAVISTOCK INSTITUTE

Group Relations Programme

November 1995 to April 1996

20 March to 2 April 1996

AUTHORITY, LEADERSHIP AND ORGANISATION

A residential working conference, jointly sponsored with the Tavistock Clinic Foundation.

Location: Digby Hall, University of Leicester.

Fee: £.1595 or 1500 for application received by 22nd December 1995.

There is a reduction for two or more members for the same organisation; some bursaries are available.

ENQUIRES:

Rita Friend

Administrators, Group Relation Programme

The Tavistock Institute

30 Tabernacle Street

London EC2A 4DD

UNITED KINGDOM

Direct line: +44-0-171-417-8310 ext 1204

Telephone: +44-0-171-417-0407 ext 1204

Fax: + 44-0-417-0566



IL LIBRO

Guido Contessa

GESTIRE LA FORMAZIONE

Manuale per gestori di progetti e servizi di formazione

Presentazione

- | | |
|--------|--|
| Cap.1 | La formazione: cos'è? |
| Cap.2 | La formazione: un rapporto tra sistemi complessi |
| Cap.3 | Cosa è e come si fa una micro-progettazione |
| Cap.4 | Lo staff |
| Cap.5 | Gli utenti e il contratto formativo |
| Cap.6 | La evaluation |
| Cap.7 | Incidenti e casi critici |
| Cap.8 | La formazione verso il 2000 |
| All. A | La biblioteca specializzata del formatore |

Città Studi, Milano, 1993, pagg.203, £.25.000



IL LIBRO

Ferruccio Cavallin, Guido Contessa, Alberto Raviola, Maria Vittoria Sardella, Margherita Sberna, Aldo Terracciano

LA FORMAZIONE PSICOLOGICA

Il lavoro d'aula

Presentazione

- | | |
|--------------|---|
| Cap.1 | Cos'è la formazione psicologica (Guido Contessa) |
| Cap.2 | La micro-progettazione (Margherita Sberna) |
| Cap.3 | I ruoli della formazione psicologica (Aldo Terracciano) |
| Cap.4 | La fase pre-aula (Guido Contessa) |
| Cap.5 | Le attività para-aula (Ferruccio Cavallin) |
| Cap.6 | Il setting e le norme (Maria Vittoria Sardella) |
| Cap.7 | Le attività d'aula (AA.VV.) |
| Cap.8 | Incidenti e casi critici (AA.VV.) |
| Cap.9 | La fase post-aula (Maria Vittoria Sardella) |
| Bibliografia | |

Città Studi, Milano, 1994, pagg.228, £.26.000



Ferruccio Cavallin

CREATIVITÀ INSIEME

62 esercizi per la creatività di gruppo

Cap.1	Una ricchezza a disposizione di tutti
Cap.2	Come si manifesta e come opera
Cap.3	Un percorso ad ostacoli
Cap.4	Il gruppo creativo
Cap.5	Lavorare con metodo
Cap.6	Alcune tecniche di pronto impiego
Cap.7	Come “vendere” l’innovazione
Cap.8	Bibliografia
Cap.9	Schede di completamento
Cap.10	Note

CittàStudi, Milano, 1995, pagg.216 (in pubblicazione)

APPI
Azione Psicologi
Privati Italiani

APPI

Sei uno psicologo o uno psicoterapeuta privato?

Associati all'APPI per tutelare i tuoi diritti e per estendere la tua attività.

LE FINALITÀ DELL'APPI SONO:

GARANTIRE *la qualità delle prestazioni*

GARANTIRE *la deontologia*

GARANTIRE *la libertà di scelta degli utenti*

TUTELARE *ed espandere il mercato della libera professione psicologica in tutti i settori*

FORNIRE *agli associati servizi di promozione e consulenza*

PROVVEDERE *ad una adeguata rappresentanza politico-*

istituzionale dei liberi

professionisti nei confronti

dell'Ordine, del Ministero della Sanità e delle Università

FORNIRE *agli associati assistenza legale, assicurativa e fiscale*

FAVORIRE *la trasformazione degli studi professionali in imprese psicologiche*

L'APPI DISPONE DI UN NUMERO VERDE ACCESSIBILE
AI SOCI ED AGLI UTENTI IN CERCA DI SERVIZI
PSICOLOGICI

167-223133

Sede legale e operativa:
Via S. Giuseppe, 29 – 20015 Parabiago (MI)
Tel.0331/491881 – fax 0331/491887

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

L'ALIENISTA

Caleb Carr

Arnoldo Mondadori Editore – Milano, 1995

Siamo a New York nell'anno 1896. In una fredda notte di marzo il Giornalista del "New York Times" John Schuyler Moore viene improvvisamente svegliato e condotto sull'East River. A chiamarlo è l'"Alienista" Laszlo Kreizler, discusso e spesso contestato psicologo che applica le scoperte di questa recente disciplina alla criminologia. Ad accoglierlo è Theodore Roosevelt, Capo della Polizia di New York e futuro presidente degli Stati Uniti d'America, che gli mostra il cadavere mutilato di un giovane travestito, uno dei tanti adolescenti che gravitano nel mondo della prostituzione giovanile. Roosevelt affida la soluzione del caso alle ricerche di Kreizler e alla conoscenza che Moore ha della malavita newyorkese.

Lavorando con segretezza e nell'ostilità generale, dovranno identificare l'assassino utilizzando come traccia il profilo psicologico di quello che ben presto diverrà, nel racconto, il prototipo di tutti i serial killer della storia e della letteratura. Si tratta di entrare nella mente di un uomo che ha ucciso e sta per uccidere ancora.

Questo è grosso modo il riassunto dell'inizio di un originalissimo libro dello storico americano Caleb Carr, intitolato "L'Alienista" in ragione del fatto che fino al ventesimo secolo coloro che soffrivano di disturbi mentali venivano definiti "alienati". Gli esperti che studiavano le patologie mentali erano dunque noti con il nome di alienisti. Il libro sembra un vero e proprio trattato di psicologia applicata ed è pieno di

citazioni riguardanti i reali studiosi del tempo e le loro concettualizzazioni: in questo modo il romanzo diviene anche uno stimolante excursus storico sui primi affascinanti passi di alcune nuove scienze e dei loro pionieristici precursori. Oltre alla psicologia si incontrano la criminologia, la sociologia, la grafologia, l'etnologia e l'antropologia culturale (straordinario l'incontro di Laszlo Kreizler con Frank Boas, all'epoca direttore del Museo di Storia Naturale di New York e, storicamente, in seguito maestro di Margaret Mead, contattato durante l'indagine per verificare alcune ipotesi relative a mutilazioni rituali analoghe a quelle praticate, in particolari circostanze, da tribù delle Grandi Pianure come i Dakota o i Sioux. Il romanzo è articolato in tre parti chiamate "Percezione", "Associazione" e "Volontà", ciascuna introdotta da brani tratti da "Principi di psicologia" di William James. È interessante riportarli per fornire un'immagine ancor più precisa della ricerca effettuata dall'autore.

La Prima Parte, PERCEZIONE, incomincia con:

"Mentre una parte di ciò che noi percepiamo viene dagli oggetti che ci stanno dinanzi, attraverso i nostri organi di senso, un'altra parte (ed è possibile sia la parte maggiore) proviene sempre dal nostro proprio cervello".

La Seconda Parte, ASSOCIAZIONE, ha come incipit questa riflessione: *"Il medesimo soggetto esterno può suggerire l'una o l'altra delle molte realtà esterne che già siano state una volta associate con esso perchè, nell'alternarsi delle nostre esperienze esterne, siamo esposti di continuo ad incontrare un'identica cosa accompagnata da differenti concomitanti"*.

Infine, la Terza Parte, VOLONTÀ, è introdotta da questo stimolante suggerimento: *"La fonte e l'origine di ogni realtà, dal punto di vista assoluto come da quello pratico è, quindi, soggettiva, è noi stessi. Come esseri pensanti puramente logici, privi di reazione emozionale, noi attribuiamo realtà ad ogni oggetto a cui pensiamo, essendo essi realmente, e non altro, tutti fenomeni, od oggetti del nostro pensiero che passa. Ma come esseri pensanti forniti di reattività emozionale, diamo ciò che ci sembra essere un grado alquanto più elevato di realtà a tutte quelle cose che scegliamo e rileviamo e a cui ci volgiamo con una volontà"*.

Il libro, come si vede, è strutturato secondo solide basi speculative e non lesina la traduzione di queste nella realtà della storia che si sviluppa per oltre 520 pagine. La squadra degli investigatori (cinque persone in tutto) procede, in ragione dei presupposti teorici di cui Kreizler è portatore con rigoroso metodo scientifico, a volte di tipo deduttivo, altre volte di carattere induttivo. Kreizler è uno scienziato "contemporaneo", contrario al trattamento dei malati mentali con terapie farmacologiche, sostenitore dell'idea che l'autentica pazzia è così rara e circoscrivibile entro limiti piuttosto ristretti (*"come un'ampia definizione di insania fosse un modo per mettere a posto la coscienza della società nel suo complesso, ma non servisse affatto allo studio della psiche, limitandosi a ridurre le probabilità che chi veramente era malato di mente ricevesse assistenza e*

cure adeguate"), anche se utilizzata frequentemente nei tribunali come spiegazione dei fatti criminali più efferati o problematici ("Medici, giornali, giudici, preferiscono pensare che solo un pazzo possa sparare a una bambina di cinque anni. Perché, se si è costretti ad accettare l'idea che la nostra società produce individui sani di mente capaci di commettere atti del genere, si creano delle... difficoltà"). Così come è un convinto oppositore, nelle sue perizie giudiziarie, della pena capitale ("...illustrando la cosiddetta teoria "dell'associazione esplosiva", aveva spiegato al giudice la genesi degli atti di Cyrus: nei pochi minuti dell'omicidio, aveva detto Laszlo, Cyrus era tornato con la mente alla notte in cui erano stati uccisi i genitori, e l'ira rimasta latente da quell'epoca era straripata, travolgendo l'agente corrotto. Secondo Kreizler, Cyrus non era pazzo, ma aveva semplicemente reagito alla situazione nell'unico modo possibile per un individuo con un passato come il suo. Queste argomentazioni evitarono all'imputato la pena di morte.").

È Laszlo Kreizler, emigrato negli Stati Uniti dalla natia Germania nel 1848, il perno attorno a cui gira tutta la ruota del racconto ed è la sua intelligenza il lievito che, via via che la storia si sviluppa, permette alla verità di venire gradualmente a galla attraverso una indagine che è soprattutto psicologica, prima che poliziesca. Servano come esempio alcuni brani selezionati qui e là tra le pagine del romanzo.

Ad un certo punto del racconto, il serial killer che nel frattempo si è macchiato di altri delitti tutti simili tra loro, lascia alcuni indizi, secondo la polizia una sfida palesemente folle derivata dalla sua sensazione di inafferrabilità. Laszlo Kreizler sostiene, invece, che l'assassino è consapevole delle sue azioni e desidera essere catturato. *"Tuttavia – è il giornalista Moore che narra la storia in prima persona – continua ad uccidere. Se ammettevamo che era sano di mente dovevamo porci il difficile interrogativo di quale soddisfazione o beneficio potesse mai trarre da un simile scempio. Prima di rispondere a questa acuta domanda Laszlo fece una pausa scegliendo bene le parole.*

...Immagini – disse – di entrare in una stanza grande e cadente in cui riecheggiano le voci di persone che borbottano continuamente fra sé. Tutt'intorno a lei queste persone si buttano in ginocchio, alcune piangono. Dove si trova?

La risposta di Sara fu immediata: "In un manicomio". "O in una chiesa" ribatte Kreizler. Nel primo caso tale comportamento sarebbe stato considerato folle; nel secondo, non soltanto normale, ma anche rispettabile. Kreizler portò altri esempi. Chiese a Sara se avrebbe considerato l'opera di un folle barbaro la strage compiuta da una madre armata di sola mannaia nel tentativo di difendere se stessa e i propri figli dall'aggressione di un gruppo di uomini. O se avrebbe giudicato una brutalità inaccettabile il gesto di una donna che in piena notte tagliasse la gola al marito, dopo aver scoperto che violenta e percuote le figlie... Laszlo obiettò che l'unica differenza stava nella sua percezione delle circostanze. Che un adulto difendesse un bambino era un contesto all'interno del quale Sara poteva accettare anche una

violenza spaventosa. E se anche per il nostro assassino le azioni compiute fossero state un modo per difendersi? Poteva Sara modificare il suo punto di vista in maniera tale da concepire che ogni vittima e ogni situazione che conduceva all'omicidio rappresentavano per l'assassino l'eco di una remota esperienza di minaccia e di violenza che lo portava, per ragioni a noi ancora ignote, a difendersi in modo tanto rabbioso?"

Straordinaria, a metà del romanzo, l'analisi testuale, effettuata dall'équipe dei detectives, di una lettera mandata dal killer alla madre di una delle vittime. Vediamone qualche brano: "... Kreizler proseguì: "Ora esaminiamo l'incipit. Perché 'mia cara signora Santarelli'?".....A scuola non si impara solo 'cara'?"

"Ha ragione" – disse Licius – "è troppo confidenziale e informale. Sa che la lettera sconvolgerà la povera donna e ne gode. Ci gioca con sadismo"... – proseguì –, "a parte l'enfasi sulle 'menzogne'..."

"Questa parola l'ha scritta e riscritta" – intervenne Marcus – "È come se celasse una grande partecipazione emotiva".

"Allora le menzogne non sono una cosa nuova per lui" – dedusse Sara.

"Si ha l'impressione che conosca fin troppo bene falsità e ipocrisia... la falsità non gli piace. Tuttavia mente egli stesso, e di questo ci serve una spiegazione. Ha imparato a mentire" – disse Sara semplicemente. "Ha imparato a usarle per sopravvivere".

Licius prese il primo volume dei "Principii" di James e lesse: "Il carattere si fissa come il gesso e non si ammorbidesce più nemmeno se tali abitudini diventano controproducenti nell'età adulta... L'abitudine condanna infine tutti noi a combattere la battaglia della vita sulla linea direttrice in cui siamo nati o che spontaneamente abbiamo scelto una volta e a trarre tutto il vantaggio possibile da un ruolo necessario per il semplice fatto che non siamo buoni ad altro e che è troppo tardi per cominciare di nuovo"...

"Bisogna considerare anche la situazione familiare" – aggiunse Sara. "In una famiglia si può mentire in molti modi, ancor peggio se la famiglia apparisse diversa da quella che è... A questo punto, se avessimo un padre esteriormente rispettabile, ma che a casa..."

Laszlo aveva già scritto sulla lavagna PADRE VIOLENTO MA ESTERIORMENTE RISPETTABILE... "Ecco qui: il dottor Krafft-Ebing parla di 'monomania intellettuale' e sostiene che bisognerebbe sostituire a questa espressione la parola 'paranoia'.

Kreizler annuì, scrivendo la parola PARANOIA sulla lavagna.

"Sentimenti, forse anche mania di persecuzione che si sono radicati a seguito di qualche esperienza emotiva traumatica, ma che non sfociano in dementia... Dubito fortemente che il nostro uomo sia maniaco, ma la sua condotta è probabilmente antisociale".

Per diverse pagine l'analisi della lettera prosegue con attenzione e puntiglio sviscerandone, parola per parola, suono per suono, frase per frase, tutti gli ipotetici risvolti psicologici, comportamentali, emozionali dell'assassino. È dalla riflessione nata da questa lettera che lo staff degli investigatori comincia a definire il probabile profilo psicologico e il possibile curriculum vitae di una persona della quale nella realtà non si

conosce nulla. Quest'uomo non esiste nella realtà: esistono soltanto le sue raccapriccianti azioni, eppure nella mente di Kreizler e compagni egli incomincia a prendere forma definendosi sempre meglio anche nelle sue componenti fisiche. È come una fotografia sfuocata che gradualmente, inesorabilmente, diviene più nitida mostrando tutti i particolari che la compongono. Il lavoro dell'équipe è così professionale e serio che al termine ciascuno dei detectives conosce un identikit del serial killer, anche dal punto di vista fisionomico, talmente preciso che si potrebbe credere che sia stato visto in un ritratto o dal vero.

Un altro brano dell'analisi della lettera può chiarire meglio questi concetti. *"Annuii... "Quello che ha detto sulla madre e sugli altri bambini, il fatto che si sentisse sempre osservato, pensi sia davvero cruciale?" "Sì, ne sono convinto" – rispose Laszlo – "E ritengo cruciale anche il suo insistere sul fatto che la gente intorno a lui non lo volesse toccare. Probabilmente da piccolo il suo unico contatto fisico con il prossimo è stato di natura punitiva o dolorosa... Se tutte le cose fredde fossero bagnate e tutte quelle bagnate fredde, se tutte le cose dure, e soltanto queste, fossero pungenti, potremmo forse distinguere tra freddo e bagnato, tra durezza e acutezza?... Se io ti dico "madre", nella tua mente si formano subito delle associazioni, involontarie ma del tutto familiari, basate sulla tua esperienza. Nella maggior parte dei casi si tratta di associazioni in parte positive e in parte negative. Ma quanti riescono a fare soltanto associazioni negative?... Digli la parola "gente" e la sua mente correrà solo a immagini di umiliazione e di dolore, con la stessa prontezza con cui tu ed io associamo alla parola "treno" l'idea di movimento".*

Ma anche Laszlo Kreizler sbaglia, ad un certo punto. Si intestardisce su una ipotesi che lo porta ad un vicolo cieco e perde il tempo prezioso che avrebbe potuto impedire un nuovo delitto. La sua autocritica esamina la fallacia dello psicologo, *"... Il problema dello psicologo che confonde il proprio punto di vista con quello del soggetto..."*.

Queste brevi sparpagliate citazioni possono fornire soltanto una pallidissima idea dell'articolazione del romanzo. Il racconto si sviluppa anche attraverso altri tipi di stratificazioni, come un vero e proprio ciclo di psicoanalisi realizzato al cospetto di un paziente che fisicamente non è presente. "L'Alienista" si presenta come una serissima indagine sull'identità, sul comportamento, sull'inconscio. Al di là della veste squisitamente romanzesca della storia, il libro potrebbe servire, soprattutto a chi comincia la professione, come utile manuale pratico di psicologia e di psichiatria applicata: il percorso scientifico dell'investigazione potrebbe facilmente essere scambiato per un'opera classica di uno studioso della personalità e del comportamento, o anche della società, quella della New York della fine del secolo scorso, straordinariamente simile a quella occidentale della fine di questo secolo. Dice Laszlo Kreizler, dopo la conclusione dell'indagine e l'involontaria uccisione del serial killer: *"... Se l'uomo della strada dovesse descrivere X (ovviamente omettiamo il nome dell'assassino) alla luce dei delitti commessi, direbbe che era un emarginato, ma nulla*

potrebbe essere più superficiale e meno rispondente alla verità. X non avrebbe mai potuto voltare le spalle alla società, né la società a lui. E sai perché? Perché a unirli erano legami perversi, forse, ma profondi. Egli era frutto di questa società, era la sua coscienza sporca, il fantasma vivente di tutti i crimini occulti che ogni giorno commettiamo per vivere insieme agli altri. Aveva bisogno della società, aveva bisogno di mostrare a tutti cosa la società gli aveva fatto. E la cosa strana è che anche la società aveva bisogno di lui. A noi fa piacere che uomini come X esistano: essi incarnano tutto ciò che di oscuro vi è nel nostro mondo. Ma le cose che hanno fatto di X un mostro? Be', quelle le tolleriamo, anzi, ne godiamo...”

Non viene in mente a qualcuno, se non è stato dimenticato il suo nome, il geometra infanticida di Foligno? O il contadino con lo stuzzicadenti perennemente in bocca di Mercatale Val di Pesa? Qualcuno ricorda come si chiama, ora che è ormai all'ergastolo da un po' di tempo? E Pietro Maso di Verona, assassino dei genitori per motivi di denaro? Qualcuno riflette ancora sulle responsabilità sociali?

È un bel libro "L'Alienista". È utile per pensare, a noi e alla nostra coscienza individuale e collettiva. Utilissimo anche perché, mentre ci distrae, ci prende e ci fa divertire.