




5

**GRUPPI
ORGANIZZAZIONI
COMUNITÀ**



**Avanzamenti di
Psicosociologia
e Psicologia di Comunità**

Gennaio–Giugno 1995

a cura di
Ferruccio Cavallin
Alberto Raviola
Margherita Sberna

Edizioni Arcipelago



GRUPPI

ORGANIZZAZIONI

COMUNITÀ

Sommario

EDITORIALE	8
STORIA ORALE	11
Intervista a Leonardo Ancona.....	11
15 ANNI DI AVANZAMENTI (ARIPS)	19
Marketing Sociale	19
La ricerca in formazione.....	21
La qualità nelle Comunità	23
Il difficile “mestiere” dell’operatore sociale.....	27
TEORIA & PROFESSIONE	28
La formazione degli psicologi	28
Cos’è la formazione psicologica.....	32
<i>Enzo Spaltro</i>	
Una sociologia dell’efficacia	35
<i>Nicola Porro</i>	
La prevenzione del burn-out	48
ESPERIENZE	56
Dispersione scolastica	56
<i>Alberto Raviola</i>	

La formazione individualizzata -----	61
<i>Ferruccio Cavallin</i>	
METODI & STRUMENTI -----	72
Il colloquio -----	72
<i>Maria Vittoria Sardella</i>	
SCHEDE & DISPENSE -----	82
Condizioni per la qualità del conduttore -----	82
<i>Guido Contessa</i>	
Le tecniche di formazione -----	87
<i>Margherita Sberna</i>	
Scenari culturali per la formazione -----	90
<i>Arduino Berra</i>	
Il metodo preventivo -----	94
<i>Guido Contessa</i>	
Statistica descrittiva -----	96
<i>Fabrizio Alboni</i>	
PROPOSTE DI FORMAZIONE -----	103
NUOVI PRODOTTI -----	106
ITALIA & MONDO -----	108
UN LIBRO -----	110
Sibilla Aleramo: “Una donna” -----	110
<i>Maria Vittoria Sardella</i>	

GRUPPI, ORGANIZZAZIONI, COMUNITÀ – GO&C

Avanzamenti di Psicosociologia e Psicologia di Comunità

Rivista semestrale edita da [ARIPS](#) – Direttore Responsabile [Margherita Sberna](#)

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

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

N. 5 Gennaio – Giugno 1995

(a cura di [Ferruccio Cavallin](#), [Alberto Raviola](#), [Margherita Sberna](#))

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

FABRIZIO ALBONI

Laureato in Scienze Statistiche. Dal 1986 opera come libero professionista nel campo delle ricerche socio-economiche e del trattamento statistico-informatico di dati. Si occupa in particolare delle problematiche legate ai sistemi informativi. È membro della RESCoop di Bologna.

ARDUINO BERRA

Laureato in Economia e Commercio, è specializzato in Psicologia. Ha svolto attività didattica e di ricerca presso gli Istituti di Psicologia delle Università di Genova e di Milano; si è occupato di consulenza nel campo della selezione e della formazione del personale presso aziende e associazioni professionali. È stato fra i promotori della sezione lombarda della SIPS. Ha scritto fra l'altro "Psicologia della sicurezza lavorativa", F. Angeli, Milano, 1982

FERRUCCIO CAVALLIN

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

GUIDO CONTESSA

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

IGNAZIO DRUDI

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

NICOLA PORRO

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

Sociologia” (con M. D’Amato, Roma, 1985). Nel 1993 ha pubblicato “Il cemento e la ricotta”, dedicato al sistema politico della Roma post-bellica.

ALBERTO RAVIOLA

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

MARIA VITTORIA SARDELLA

Laureata in Filosofia, ha fatto il suo training psicosociale presso IRIPS di Milano nel 1976. Dopo circa dieci anni di lavoro come psicologa, opera come libero professionista e membro senior dell’ARIPS dal 1981. Opera anche nel settore delle ricerche socioeconomiche e del trattamento informatico dei dati con la REScoop di Bologna. Si interessa in particolar modo di ricerche sul burn-out e sull’evaluation. Ha pubblicato, fra l’altro, “Teoria e tecniche dell’evaluation” (Clup, Milano, 1989).

MARGHERITA SBERNA

Laureata in Magistero e Psicologia, ha fatto un training psicosociale presso IRIPS di Milano nel 1976. Dopo quasi vent’anni di lavoro nella Scuola, ha iniziato la libera professione come membro senior dell’ARIPS, di cui è Presidente. È redattore del giornale Noi Psicologia Oggi. È particolarmente impegnata nelle ricerche sull’uso delle tecniche creative e simulative. Ha pubblicato, fra l’altro, “Giochi psicopedagogici 1” (Clup, Milano, 1987) e con F. Cavallin “Imparare a negoziare” e “Essere creativi” (Città Studi, Milano, 1993).

ENZO SPALTRO

Laureato in medicina nel 1953, ha insegnato Psicologia Sociale e Psicologia del Lavoro all’Università Cattolica di Milano, all’Università di Pavia e di Trento; dal 1970 è Ordinario di Psicologia del Lavoro all’Università di Bologna. È specialista in Medicina del Lavoro e Psicologia del Lavoro. È stato presidente dell’Associazione per la Psicologia Sociale del Lavoro, dell’Associazione Italiana di Psicoterapia di Gruppo e dell’Istituto Ricerche e Interventi Psicosociali. Attualmente è presidente della Società Italiana di Psicologia. È autore di numerose pubblicazioni sui temi della psicologia organizzativa e della psicosociologia.

Margherita Sberna

Una delle cose che mi ha sempre incuriosito quando a scuola studiavo storia, riguardava lo scatenarsi delle guerre e delle rivoluzioni: nessun libro ne parlava in modo da potersene fare un quadro preciso e coerente. Pareva che un giorno, quasi improvvisamente e senza motivo, alcune persone – poche decine o molte migliaia – avessero un’ispirazione improvvisa che le spingeva a prendere le armi, ad innalzare le barricate, a partire per il fronte, come se tutti fossero desiderosi di morire per un ideale.

Ancora oggi i giornalisti corrispondenti di guerra scrivono in questo modo, ed è estremamente difficile capire perché nascono guerre civili o fra stati: è solo cronaca, che non rende possibile comprendere i motivi che hanno scatenato gli eventi, né conoscere la sequenza di fatti e di azioni determinanti.

Così mi pare particolarmente elettrizzante vivere in un momento storico denso di avvenimenti. Ma, ancora, se non si è “dentro” essi, i dati sono parziali e le informazioni incomplete. L’abbattimento del muro di Berlino appare così come un accadimento improvviso ed inatteso, mentre certo è la conseguenza di raffinate e lunghe trattative diplomatiche. Ed è lo stesso per altre situazioni simili: un fatto è il risultato di un numero incalcolabile di piccoli gesti che lo hanno determinato e che non sempre sono stati compiuti soltanto da grandi personalità. Spesso anche le azioni delle persone apparentemente più insignificanti rispetto alla società hanno contribuito a determinare cambiamenti importanti nella nostra civiltà. In Italia, per esempio, l’evoluzione a cui stiamo assistendo che coinvolge in particolare il mondo politico, è stata provocata e resa possibile dai piccoli gesti dei cittadini, che in questi ultimi dieci anni hanno espresso sempre più chiaramente il loro parere e le loro tensioni. Proprio questo è il punto. La nostra comunità nazionale sta cambiando perché così accade anche ai suoi membri, presi individualmente o riuniti in gruppi omogenei per modo di pensare, agire, vivere.

In realtà non si tratta tanto di un cambiamento di opinione o di stile di vita. Credo piuttosto che la gente, il singolo individuo, abbiano acquisito una maggiore sicurezza che ha portato ad un’emancipazione ed alla capacità di esprimere effettivamente il proprio pensiero, ritenendolo degno di essere ascoltato e preso in considerazione.

Si è passati quindi dagli slogan di massa proposti da pochi e ripetuti pappagallescamente da molti, all’espressione dell’individualità con le sue sfaccettature e le sue particolarità.

È un processo entusiasmante, che ovviamente conosce rallentamenti e ripensamenti e che richiede tempi lunghi per diventare costume di vita: è

come per il bambino della favola che grida “Il re è nudo”. Abbiamo certo fatto un “tragitto” molto significativo in questi anni, ma siamo ancora fragili ed incerti e il rischio di essere nuovamente sopraffatti è grande. Il percorso è però irreversibile: non possiamo tornare indietro senza che questo ci costi la perdita, questa volta definitiva, della dignità e del più profondo concetto di umanità.

Molto spesso leggendo in questi mesi i giornali o assistendo a riunioni e dibattiti, mi sono tornati in mente i principi di K. Lewin e di quella che in seguito è diventata la psicologia di comunità. È vero, è come se una palla da biliardo fosse buttata contro una piramide di biglie. Nessuno può prevedere cosa succederà, perché ogni nuova palla in movimento ne può urtare un'altra e così via all'infinito. Il risultato finale sarà il frutto di tutti i movimenti, anche infinitesimali, che sono avvenuti e delle reazioni ed azioni che essi hanno provocato a loro volta. Quindi la “rivoluzione” è di tutti anche se il peso e l'importanza di ciascuno non sono uguali.

Rimane però il problema che le resistenze, le difese, le opposizioni al cambiamento sono di difficile superamento, soprattutto se sono espresse da chi nella società rappresenta il potere e lo esercita sugli altri.

Così sta diventando sempre più difficile sopportare alcune situazioni e capire perché poche persone che ci rappresentano, scelte da una moltitudine, una volta investite formalmente dal potere che noi gli abbiamo dato, lo usino in termini di dominio, per sottometterci. O forse in effetti capire e fare supposizioni sulle motivazioni che spingono ad un certo comportamento non è poi così difficile. Chi acquisisce potere ne ricava piacere e questo piacere aumenta in relazione alla possibilità di rendere evidente concretamente questa situazione. Ciò significa che tutti i potenti sono “sadici”? La mia impressione è che ad essere sadici siano in realtà solo i deboli, cioè coloro che pur avendo esteriormente potere, non sono potenti. Ci sono persone nel mondo che, pur avendo raggiunto le cariche più alte nel loro Paese, erano e sono rimaste delle nullità, totalmente incapaci di favorire l'evoluzione della loro cultura e del loro popolo.

Ci sono altresì persone il cui passaggio sulla terra resta determinante nella storia dell'umanità. Ma tutto questo purtroppo non impedisce che molti di noi vengano maltrattati continuamente ed immotivatamente: come cittadini siamo insignificanti e, nel nostro Paese, è meglio se restiamo buoni ed ordinati ad “aspettare il nostro turno”, di qualsiasi cosa si tratti!

O così piacerebbe a qualcuno. Tanto che attraverso gli anni ha predisposto una miriade di trabocchetti e di ostacoli che rendono difficile e certamente molto costoso da tutti i punti di vista far sentire la propria voce: un numero infinito di leggi, leggine, decreti, eccezioni, ecc.; la necessità di dover ricorrere sempre ad un “esperto” qualunque sia il problema da affrontare; la lentezza della burocrazia; la complessità delle procedure; l'intasamento dei tribunali.... e così via.

E quando qualcuno di noi si lamentava e protestava, subito veniva zittito con la battuta: “...questi sono i limiti della democrazia...”. E se invece

fossero i segnali dell'esistenza di qualcosa di molto diverso e di senso totalmente opposto?

Se tutto questo fosse servito per costruire una grande gabbia? In uno dei suoi studi Lewin e la sua équipe verificarono che in un piccolo gruppo un pericolo o un nemico esterno avevano un'enorme capacità di rendere coeso e forte il gruppo stesso, rendendogli possibili azioni di forza impensabili.

Il fenomeno che si sta sviluppando in questi ultimi anni in Italia a me richiama molto da vicino quello sperimentato dall'équipe lewiniana, anche se ovviamente è più lento e meno drammatico, almeno apparentemente.

Non abbiamo fatto rivoluzioni o guerre, ma certo ci stiamo chiarendo le idee e stiamo cominciando un processo di coesione che non porterà all'unanimità del pensiero fra gli individui, ma che consentirà di predisporre strategie comuni che ci permetteranno di perseguire e raggiungere obiettivi condivisi. Raccontare com'è successo sarà forse difficile, ma se ora si guarda indietro agli avvenimenti di questi ultimi vent'anni si capisce cosa sta provocando l'attuale cambiamento: la migliore informazione che ha permesso un aumento della consapevolezza, pure se in maniera diversificata; una maggiore coscienza di sé con un conseguente aumento del senso di responsabilità; un riconoscimento del proprio valore come singolo individuo e come membro della comunità complessiva che ha consentito l'ascolto dei propri bisogni e dei propri desideri.

Il processo avviato ha un movimento simile a quello di un'altalena: avanti e indietro. Ma a differenza di quest'ultima non si rimane perennemente nello stesso posto, anche se gli avanzamenti sono millimetrici.

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 fatto la storia.

INTERVISTA A LEONARDO ANCONA¹

1- Dove, quando e con chi ha fatto la formazione accademica e professionale (in particolare riguardo al training di gruppo)?

È una vicenda abbastanza complicata. Perché la mia preparazione di fondo è stata in psicologia sperimentale con padre Gemelli all'Università Cattolica ed essa si è notevolmente complicata quando vinsi dalla Rockefeller Foundation nel 1952 per passare un anno di tempo negli Stati Uniti. Scelsi di passarlo presso il Group Dynamic Center di Ann Arbor nel Michigan: quindi una specializzazione in Psicologia Sociale, della quale non sapevo niente perché mi ero occupato fino a quel momento di psicologia sperimentale.

Fu un impatto molto duro e mi ci volle un po' di tempo per metabolizzare le cose, anche perché ad Ann Arbor non capitai soltanto nella Facoltà e nel Dipartimento di Psicologia Sociale, ma mi trovai proprio in quel “Center” che insieme col contiguo Survey Center, costituiva un laboratorio molto sofisticato di ricerche di gruppo. Quindi ebbi un grosso lavoro da fare per cercare di capire di cosa si trattava: la mia difficoltà derivava dal fatto che la psicologia sperimentale era tutta concentrata sull'individuo, mentre lì si era focalizzati sul gruppo e sul suo funzionamento. Infatti al Center lavoravano gli allievi diretti e legittimi di K. Lewin che aveva fondato il Centro per la dinamica di gruppo al MIT (Massachusetts Institut of Thecnology) e poi era

¹ Leonardo Ancona, medico e neuropsichiatra, è docente di clinica psichiatrica e direttore della Scuola di Specializzazione in Psichiatria all'Università Cattolica di Roma. Psicanalista, ha promosso l'approccio Gruppo – analitico. È membro della SPI, ha fondato ed è stato presidente di SIPAG e di COIRAG (Confederazione Organizzazioni Italiane Ricerche Analisi Gruppale). Attualmente è membro fondatore del CIGA (Centro Italiano di Gruppo – Analisi)

trasmigrato ad Ann Arbor dove il Centro era diventato famoso perché esso stesso sponsorizzato dalla Rockefeller Foundation.

Che cosa appresi? Innanzi tutto appresi l'esistenza del gruppo e a concepire che il gruppo esiste con una sua entità, ma rifiutai – e questo fu un mio pregiudizio – l'idea che il gruppo appartenesse all'ambito di ricerca scientifica della psicologia. Per me apparteneva infatti necessariamente all'ambito della ricerca sociologica, era un'espressione psicologica della sociologia, ma niente di più. E questo per una ragione molto semplice: al Center l'individuo non era considerato; si guardavano soltanto le dinamiche di gruppo e i processi internazionali, con un'osservazione abbastanza esteriorizzata e statistica di tutti i fenomeni reali che avvengono nel gruppo, ma con la dichiarata intenzione di non considerare minimamente il vissuto del soggetto in esso. Si osservava il vissuto che si verifica in un gruppo condotto secondo modalità diverse, le tensioni che si verificavano nel gruppo, le incorporazioni nel gruppo o le espulsioni da esso, le competizioni fra gruppo e gruppo; insomma tutti i fatti che appartengono ai raggruppamenti di per sé stessi.

Io non riuscii quindi ad accettare questo come uno strumento della psicologia. Fu un pregiudizio, che capii solo più tardi: allora mi sentivo abbastanza confuso e indisposto verso gli studiosi del Center anche perché i tentativi che facevano per inserire in qualche maniera la psicologia nelle loro elaborazioni erano condotti in un modo che, ancora mi trovava in dissenso e sollecitava ulteriori critiche da parte mia.

Nel Centro operavano Cartwright, Lippit, Zander, Bart, French, tutte persone di grande rilievo per la letteratura internazionale. Un'allieva di Lippit, Jeane Watson, si occupava dell'ibridazione della psicologia con la gruppaltà. Tuttavia la studiosa si era riferita, per fare queste esplorazioni, ad un test strettamente psicoanalitico, il Blaky test di Gerald Blum. Si tratta di un test che presenta scene di un animale, un cane, su cui si fanno delle proiezioni descrivendo le proprie reazioni e il tutto viene interpretato in chiave psicoanalitica. Io non solo avevo le ricordate perplessità a studiare psicologia sociale, ma ero contrario in soprappiù (allora) alla psicoanalisi, e vidi in questo connubio fra dinamiche di gruppo e psicanalisi il fallimento della psicologia.

Quindi quando tornai dall'America, dove avevo passato un anno e appreso moltissimo, scrissi un libro sulla "Psicologia Sociale negli USA", che è un libro pieno di una quantità enorme di notizie, ma nel quale mantenevo il mio pregiudizio di fondo e cioè che il gruppo e le sue funzioni non appartengono alla psicologia ma alla sociologia. E affermavo la possibilità di una psicologia che in altro modo avrebbe dovuto integrare il gruppo, però non sapevo ancora come.

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

Gli Autori che ho prima ricordato. Deve però aggiungersi che alla fine dell'anno di Ann Arbor io chiesi alla Rockefeller Foundation di integrare la mia esperienza con un altro stage questa volta nel Centro di

Psicologia sociale dove insegnava Salomon Asch, in Pennsylvania, allo Swarthmore College. Asch era stato invitato a tenere delle conferenze al Centro di Ann Arbor ed io mi ero accorto che il suo orientamento era completamente diverso da quello di Ann Arbor pur essendo scientificamente di uguale validità. S. Asch conservava l'individuo e questo mi ha fatto capire che nel suo pensiero non c'era soltanto la dinamica del gruppo. Bisogna chiarire un po' le cose: sia Lewin che il maestro di Asch erano due gestaltisti che avevano fatto a Francoforte, in Germania, la scuola della Gestalt, nata nel campo della percezione, si era diffusa in tutti i campi della psicologia ed era stata portata via da Lewin nel campo sociale. Questi aveva applicato i principi della Gestalt al campo sociale vedendo il gruppo come una sorta di campo sociale, analogo a quello mentale, che si forma nella testa del soggetto. Quindi considerava il gruppo come un'entità autonoma ed a sé stante: ecco perché l'individuo vi scompariva!

Invece S. Asch aveva preso da Wertheimer un altro concetto di gruppo. Wertheimer, altro gestaltista trasmigrato in America, aveva infatti avuto l'idea che il gruppo non soltanto esiste all'esterno del soggetto, ma esiste anche nella testa di ciascun partecipante al gruppo. Asch sviluppò questo principio sostenendo che quando esiste un gruppo si ha un insieme esteriore di persone ma nella testa di ciascuna di tali persone c'è un campo mentale che considera tutti gli altri e se stesso, e questi campi sono uguali in tutti i membri del gruppo, e sono "campi mentali campartecipati". In questa maniera si configura una Gestalt sopraordinata formata dalla Gestalt esterna del gruppo e dalla Gestalt psicologica costituita dall'insieme di tutti i campi dei partecipanti nella mente dei singoli soggetti e in questa visione del gruppo l'individuo è presente pienamente.

Per me questo fu un insegnamento formidabile, perché la Scuola di Swarthmore, avendo fatto vedere l'importanza del soggetto accanto a quella del gruppo, indicava la strada giusta.

Ero però troppo giovane per capire tutta l'importanza di questa formulazione. Sta di fatto che, tornando in Italia, divenni uno dei pochissimi psicologi esperti sui gruppi, benché avessi sfiducia nella scientificità di questi strumenti. Così trascurai di sviluppare il filone euristico che avevo appreso a Swarthmore e condannai tutto il gruppo sulla base di quello che avevo visto ad Ann Arbor. Al punto che quando Spaltro, che era mio assistente, cominciò ad interessarsi ai gruppi, io come direttore d'Istituto lo lasciai fare, però non gli diedi nessun credito. E nel 1963, quando egli organizzò a Milano, per conto di Moreno, il Congresso internazionale di psicologia di gruppo, per evidenziare la mia posizione, non andai neppure a salutare gli invitati, pur essendo tutti personaggi illustri.

Recuperai tutto questo forse dieci anni più tardi quando, trasferito a Roma, incontrai Fabrizio Napolitani che si interessava attivamente di psicoterapia di gruppo e che mi piaceva per la serietà scientifica con cui lavorava. Il suo orientamento collimava infatti con la posizione di Asch

e sentii risuonare qualcosa in me: fino a qual momento non avevo sviluppato una strada che cominciava a parermi la mia!

Una grande importanza ebbe per me anche Bion. Il gruppo di Ann Arbor pubblicava insieme con il Tavistock di Londra (sua estensione europea), la rivista "Human Relations": su di essa Bion aveva scritto alcuni articoli sulla "dinamica di gruppo" nei quali ne evidenziava l'applicazione al campo clinico, pur mantenendo la focalizzazione sul gruppo e "trascurando" l'individuo. Ma con Bion mi trovavo in pieno campo clinico e all'inizio non mi accorsi del suo limite che discendeva da Ann Arbor.

Anche Foulkes (altro gestaltista) fu molto importante per me perché, attraverso i contatti che egli aveva avuto con Goldstein (clinico gestaltista che aveva studiato i cerebrolesi secondo questa impostazione teorica), diede origine alla Gruppo-analisi, una psicoterapia analitica di gruppo che dà spazio alla presenza dell'individuo, lo stesso orientamento di Wertheimer e di Asch.

Questo io riuscii a capire. Ma anche in quella occasione il mio travaglio fu singolare perché in un primo momento, portato dal mio pregiudizio individualista, per quanto avessi abbracciato sul piano clinico l'impostazione che mi era stata presentata da Napolitani, però cadevo nell'errore di Bion: affermavo un modello che era sul piano applicativo quello di Foulkes, ma su quello teorico era riferito a Bion. In una parola fra me e Napolitani un vivace dibattito: si trattava di Gruppo-analisi o di psicoanalisi di gruppo? Bion l'aveva chiamata "dinamica di gruppo" perché lavorava col centro di Ann Arbor ed aveva sviluppato una linea teorica indipendente dall'individuo; io la chiamavo psicoanalisi di gruppo perché pur facendola con l'orientamento corretto, non ero ancora capace di "vedere" le cose. Ed era un errore chiamarla così, perché la psicoanalisi si riferisce soltanto all'individuo.

Per arrivare a "mettere insieme" gruppo e individuo mi ci è quindi voluta una lunga metabolizzazione. Il concetto che avevo appreso alla scuola di Asch era rimasto teorico e per tradursi in pratica, per ritrovarlo, ho avuto bisogno di tempo, quasi vent'anni. E finalmente capii che io facevo una Gruppo-analisi, cioè, come ha insegnato Foulkes, un'analisi in cui il gruppo è presente tanto quanto l'individuo, e si misura e si considera l'influenza che il gruppo ha sull'individuo ma anche quella che l'individuo ha sul gruppo e le interferenze reciproche, cercando di svolgere su queste basi un'opera di carattere terapeutico. Tuttavia proprio la formazione psicoanalitica mi ha consentito di sviluppare una particolare sensibilità per i fenomeni dell'inconscio, che poi mi ha consentito di trovarmi a mio agio con la Gruppo-analisi.

Quest'ultima non è un capitolo della psicoanalisi come avevo pensato, ma è una diversa modalità terapeutica: si rivolge al gruppo anziché all'individuo e nel gruppo considera l'individualità così come la psicoanalisi deve estendersi alle esperienze sociali dell'individuo.

In entrambi i casi si recupera l'altra dimensione: la psicoanalisi parte dall'inconscio personale e si allarga poi alle sue relazioni inconse; la Gruppo-analisi parte sul piano orizzontale e ritrova alla fine l'individuo.

La differenza sta anche nel fatto che la psicoanalisi consente un livello conoscitivo, secondo una scientificità insuperabile. La Gruppo-analisi non ha uguale potenzialità conoscitiva perché il gruppo ha molteplici variabili che funzionano contemporaneamente, ma sul piano dell'efficienza c'è uguaglianza fra le due. Anzi la seconda raggiunge per alcune situazioni cliniche (psico-somatosi e disturbi della personalità) livelli che la psicoanalisi non può ottenere normalmente, in tempi così limitati come è possibile aversi nel gruppo.

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

Da quello che ho detto, risulta che il mio interesse è stato soprattutto di natura clinica: io sono medico e psichiatra, per cui mi sono interessato molto poco delle organizzazioni. Ho lavorato per esempio all'ENI quando c'era Mattei, però non riuscivo bene a capire cosa dovessi fare. Spaltro fece molto di più come mio successore. Però devo dire che, a parte alcuni tentativi fatti con l'ARIP di Parigi e qualche altra esperienza, io capivo che quando entravo nei gruppi per questo scopo, cioè quello formativo, stavo ad un livello di superficie, e quindi mi regolavo secondo i principi della dinamica di gruppo e non di profondità. Per questo motivo non mi piaceva e non me ne sono formalmente occupato.

Anche in questo settore però c'è stata un'evoluzione abbastanza singolare: sto recuperando in questi ultimi anni l'istituzione gruppale, in maniera clinica e attraverso il "grande gruppo". Credo di essere uno dei pochi in Italia ad essere affascinato dal "grande gruppo", che può essere costituito da 50/60 persone, e da ciò che si verifica fra tanti individui quando stanno insieme per parecchio tempo. In questa prospettiva si fanno delle "maratone", con 9 incontri intensivi di un'ora e mezza ciascuno, che danno risultati straordinari. Non è altro che l'esplicitazione nell'hic et nunc di quello che capita nelle aziende. Esse sono di fatto dei grandi gruppi, e per capirle occorre aver conoscenze di quanto avviene in essi: questo è il punto a cui sono arrivato, anche se ancora non tutto è chiaro. Quello che è straordinario è che il grande gruppo esprime un pensiero che spesso è nuovo, originalissimo e profondo e a proposito si può sostenere che il gruppo raggiunge delle profondità maggiori della psicoanalisi, anche se "scientificamente" è più precisa la psicoanalisi, e si potrebbe pensare che l'attenzione focalizzata su una sola persona sia maggiore di quella di una persona circondata da altre 10. Ma in realtà è il gruppo che diventa protagonista, ed ha una capacità di approfondimento straordinaria maggiore che con la psicoanalisi. Ecco perché si possono con esso trattare le situazioni critiche più aggrovigliate. Io realizzo l'analisi "attraverso" il gruppo (non "di" gruppo, perché sarebbe Bion; non "in" gruppo perché sarebbe Slawson), dove il protagonista non sono io, ma il gruppo. Il grande gruppo a sua volta, permette un approfondimento al di là di quello che normalmente si può raggiungere, perché tocca quello che Jung aveva

scoperto come archetipi, cioè le verità culturali che costituiscono la nostra ossatura conoscitiva, come la lingua che parliamo. Sugli archetipi si fissano fatti psicologici personali che avranno un'enorme resistenza al cambiamento. Per esempio i fondamentalismi, gli integralismi, i confessionarismi esasperati: questi sono fatti di tipo archetipo e possono essere affrontati in modo soddisfacente nel grande gruppo.

4- Quando conduce un gruppo, qual è il Suo focus principale?

Cercare di evitare il rapporto bipolare fra me e qualche membro del gruppo, perché se io consento che si formi un rapporto privilegiato con me o con uno di loro, distrugge il fine del gruppo che è la creazione di una rete.

Fine del gruppo non è infatti il transfert, ma il reticolo, quello che Foulkes chiama la "matrice": a questo deve essere orientato tutto.

Quindi il conduttore deve scomparire, deve essere uguale agli altri. L'unica differenza sta nel fatto che i partecipanti pagano ed il conduttore viene pagato e dispone il setting. Per questo ci si dà del "tu", e per questo non si può inserire in un gruppo di questo genere un paziente di propria precedente psicoanalisi individuale, che cercherebbe inevitabilmente un rapporto privilegiato col conduttore stesso, suo terapeuta.

In questa impostazione tutte le interpretazioni sono fatte in termini di gruppo, non in termini di inconscio personale. Quindi per esempio anche un sogno non va interpretato dal punto di vista psicoanalitico, cosa che uno psicoanalista sarebbe spontaneamente tentato di fare. Si fanno invece intervenire tutti i presenti nel fare associazioni libere, a partire da chi ha fatto il sogno e poi tutti coloro che lo desiderano, producono associazioni libere sul sogno. Ed è incredibile come l'insieme di tutto questo costituisca un'interpretazione autentica, molto più autentica di un'interpretazione personale, spesso anche molto più profonda, più vera e, soprattutto, matriciale.

5- È cambiato dagli inizi della carriera e se sì, come e perché?

Come ho già detto sono cambiato perché si è modificato il mio "pregiudizio" nei confronti del gruppo. Ho metabolizzato le informazioni ed i concetti che avevo appreso in precedenza e si è sviluppato il mio interesse per i grandi gruppi.

6- Quando interviene in un'organizzazione, qual è la sua focalizzazione principale?

Cercare di capire qual è il clima profondo che anima l'istituzione nell'organizzazione. Gli psicologi francesi ci hanno dato questa distinzione: l'organizzazione è quella che produce un cambiamento e quindi richiede un programma, uno statuto, un codice di regole; l'istituzione è l'anima dell'organizzazione, è il non detto, il sottaciuto.

Quest'anima può essere solidale e sinergica con i fini dell'organizzazione che sono sempre molto belli. In questo caso si ha un'organizzazione che funziona bene senza tensioni e lacerazioni; però generalmente – questo lo ha insegnato Bion – si creano delle differenze (assunti di base), delle tensioni, degli accoppiamenti, delle dipendenze, e tutto ciò può portare a delle istituzioni che sono completamente altergiche nei confronti delle loro organizzazioni. Quando l'istituzione è contro, distrugge l'organizzazione.

Allora, quando io entro in un'organizzazione dovrò capire dov'è l'altergia. In fondo quello che io faccio nei piccoli gruppi è proprio questo: io ricevo dei soggetti che sono disestati, non perché hanno delle malattie psicologiche “nate” da loro, ma perché sono appartenuti a più organizzazioni la cui anima era in altergia. Ed in questo conflitto si sono rovinati. Il piccolo gruppo è un'organizzazione, perché ha il setting, ecc., ma ha anche un'istituzione, cioè la matrice. La conduzione è tale da produrre una completa sinergizzazione fra anima e setting: il piccolo gruppo ha questa funzione. Se uno riesce a “mettersi a posto” qui, poi riesce anche a riequilibrare nel suo rapporto esterno, perché il piccolo gruppo è come una società.

7- È cambiato dagli inizi della carriera e se sì come e perché?

All'inizio, come ho già detto, mi sentivo confuso ed intervenivo ad un livello superficiale. In seguito ho adottato la distinzione fra organizzazione ed istituzione ed utilizzato il gruppo per risolvere i problemi di altergia che osservavo.

8- Ci sono e quali sono le principali differenze fra il lavoro con i gruppi e quello con le organizzazioni?

C'è una differenza fattuale, fisica, di luogo. Il difetto di quelli che lavorano nelle organizzazioni, per esempio anche Eliot Jackson, è la superficialità perché di solito esaminano l'organizzazione e non l'istituzione, senza vedere questa complessa dinamica interna. Bion nell'ultima parte della sua vita ha dichiarato di aver sbagliato a scrivere il libro sulla dinamica di gruppo; soltanto dopo aver capito il pensiero degli schizofrenici avrebbe potuto scrivere in modo adeguato.

9- Quali sono i “lavori” che considera più significativi nella Sua carriera professionale?

La metabolizzazione, anche se tardiva, degli apprendimenti fatti in USA sulla psicologia sociale, innanzi tutto, ed il successivo lavoro pratico e teorico che mi ha portato alla Gruppo-analisi ed a fondare prima la SIPAG (Società Italiana Psicoterapia Analitica dei Gruppi) e poi il CIGA (Centro Italiano di Gruppo-Analisi). E attualmente per me sono molto importanti i grandi gruppi, ancora in una fase sperimentale, e fra essi quelli che ho condotto a Bronte in Sicilia dai quali sono usciti

concetti molto lucidi sulla mafia, per esempio, e su altri argomenti come i rapporti fra i sessi.

Un'altra esperienza di cui sono molto orgoglioso è stata realizzata a Maastricht, dove l'Associazione Europea per l'Analisi Transculturale di Gruppo aveva organizzato nel 1986 un seminario con più gruppi. In quell'occasione io condussi un gruppo trilingue (francese, tedesco e inglese) che nessuno voleva e che si rivelò molto interessante e soddisfacente.

10- Può citare piste di ricerca, gruppi e ricercatori che considera in qualche modo “ispirati” e stimolati dal Suo lavoro?

Ovviamente il SIPAG e il CIGA i cui componenti da un piccolo numero di seguaci sono ora diventati una folta schiera. Altri miei seguaci/allievi sono stati, per fare qualche nome, Renzo Carli, Corrado Pontaldi, Beatrice Lindonici, Luigi Scappola, Raffaele Menarini, Marcela Barria. Alcuni hanno avuto anche altri maestri, mentre per altri sono stato l'unico.

11- Quali sono oggi e nel prossimo futuro i principali problemi nel lavoro con i gruppi e le organizzazioni?

Dare un significato ed un senso, nei conflitti di carattere aziendale, sindacale e organizzativo, alla dinamica psichica interindividuale. Per ora questi problemi sono dibattuti sul piano economico, del partito, sindacale: nessuno pensa alla grandissima importanza che ha la dinamica psichica interindividuale.

Per quanto riguarda i gruppi, credo debba chiarirsi sempre di più la differenza che c'è fra psicoanalisi in gruppo, di gruppo e attraverso il gruppo, nonché i rispettivi meriti terapeutici di piccolo e grande gruppo.

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.

Marketing sociale

Per una maggiore efficienza ed efficacia dei servizi²

È ormai tramontata l'idea di uno Stato Assistenziale, erogatore di Servizi qualsiasi per la totalità dei cittadini. Si sta sempre più diffondendo il concetto di Qualità dei Servizi, cioè di ottimizzazione della loro efficienza e della loro efficacia. Nel contempo sta rivelandosi inefficace la politica dei Servizi "porta aperta". Quando lo Stato o gli Enti Locali approntano servizi cui i cittadini dovrebbero accostarsi "liberamente", fanno come se tutti i servizi fossero necessari ed operanti in regime di monopolio. Questo vale forse per i trasporti o l'energia. I servizi sanitari, culturali, sociali pubblici non sono monopolistici o non sono necessari. I cittadini possono fare a meno di questi servizi oppure possono acquistare gli stessi presso erogatori privati. I servizi dello Stato Assistenziale sono stati finora gestiti come un'impresa monopolistica e "product oriented" degli inizi del secolo. Queste imprese producono ciò che era per loro più comodo, certe che avrebbero vendute il prodotto. La riduzione dei monopoli e l'espansione dei mercati a beni non solo necessari, ha spinto le imprese a diventare "market oriented" cioè sottomesse alle esigenze dei consumatori e costrette a conquistare il mercato. I Servizi Sociali sono ancora essenzialmente "product oriented", il che porta ad almeno due conseguenze negative: la prima è una diffusa insoddisfazione degli

² Pubblicato su Notizie ARIPS n°20 – settembre/dicembre 1985

utenti che percepiscono i Servizi come non impostati a misura dei loro bisogni; la seconda è una bassa efficacia delle politiche sociali, a causa dell'incapacità dei Servizi per colpire le aree di maggior disagio.

Cosa è il Marketing? Secondo P. Kotler: "...Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta dell'organizzazione di bisogni e ai desideri del mercato-obiettivo e all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato". Secondo lo stesso autore dunque "La questione non è se le organizzazioni non economiche debbano o meno essere coinvolte nel marketing, ma quanta attenzione debbano riservargli". La definizione di Kotler precisa come il marketing sia un modo per mettere al servizio del pubblico quei Servizi che finora, malgrado le dichiarazioni di principio, sono soprattutto al servizio di sé stessi. Sviluppare un marketing sociale nei Servizi richiede competenze e sensibilità particolari, ma consente di migliorare la Qualità e ridurre gli sprechi. Il marketing sociale comprende anzitutto una precisa conoscenza dell'utenza, dei suoi bisogni e atteggiamenti. Tale conoscenza permette di sapere se un Servizio debba essere attivo o rinnovato, in quali luoghi ed in quale modo, evitando i doppioni, le superfluità e le più grossolane carenze. In secondo luogo il marketing sociale consente una maggiore qualità nelle decisioni relative al prodotto, al prezzo e alla distribuzione. Le organizzazioni di Servizi in genere trascurano i problemi dei prezzi, quasi che la questione economica fosse inesistente e le risorse illimitate. In realtà anche i Servizi hanno a che fare con molte scelte economiche, grandi o piccole, ognuna delle quali ha ripercussioni sull'Utenza. Dalle tariffe in ingresso ai musei, alle quote di iscrizione ai clubs sportivi; dagli investimenti agli onorari; dalla quantità di personale alla sua distribuzione: tutto ciò ha riflessi di economia e di prezzi. Infine il marketing sociale consente l'ottimizzazione delle azioni di comunicazione-promozione. I Servizi devono farsi conoscere, ma anche incentivare la popolazione al loro uso; devono interagire con altri servizi e con istituzioni locali e nazionali; devono rapportarsi ai mass media.

Finora tutti questi problemi sono stati affrontati in Italia con il massimo diletterismo, quando non trascurati del tutto. Ma chiunque operi quotidianamente nei Servizi, in veste di operatore o amministratore, sa che tali problemi non sono più eludibili. La logica dei Servizi "centrati su sé stessi" tipica di uno Stato Elemosiniere, è antieconomica e antiumana.

La ricerca in formazione³

Dopo un esordio molto creativo alla fine degli anni Sessanta, la ricerca sulle metodologie e tecniche di formazione è andata rallentando. Nello sforzo fatto dai formatori italiani di impadronirsi con competenza delle tecniche di provenienza anglosassone, si è verificata una certa trascuratezza nel settore dell'invenzione e della sperimentazione.

L'ARIPS si è sforzata in questi ultimi cinque anni di lavorare alla ricerca di nuove piste e nuovi modelli di intervento particolarmente in tre settori: le tecniche di induzione alla creatività, i gruppi "a – e" e le macro-simulazioni.

Partendo dalla constatazione del blocco non solo economico e politico, ma anche creativo della società italiana, abbiamo promosso fin dalla fondazione dell'ARIPS una ricerca a tutt'oggi ininterrotta sulla creatività e sulle tecniche di induzione. Tale ricerca si è sviluppata teoricamente, ma anche mediante rilevazioni sul campo presso numerosi gruppi di adulti e bambini. Infine è approdata all'attivazione di una batteria di tecniche ed esercitazioni induttive. Questo lavoro ci ha consentito di ideare e sperimentare numerosi (oltre 300) "giochi psicopedagogici" utilizzabili sia nella scuola sia nelle situazioni di formazione degli adulti. Questi giochi o esercitazioni strutturate, finalizzati a promuovere e facilitare la creatività e la socialità, saranno via via pubblicati su uno dei Supplementi riservati ai soci. La sigla "gruppi a-e" sta per gruppi autocentrati. Tale tecnica si colloca, insieme a pochissime altre, sul crinale fra i gruppi autocentrati (derivati dal vecchio T-Group) ed i gruppi eterocentrati, che sono la maggior parte dei gruppi operanti nella realtà quotidiana. La tecnica consiste nel dare al gruppo in formazione un compito piuttosto complesso da eseguire. Il tempo richiesto è in genere di tre o più giorni, ma abbiamo fatto esperienze fino a undici giornate. Il compito è più complesso, cioè richiede una progettazione, una programmazione, una realizzazione ed una verifica accurate. Mentre il gruppo lavora al compito, il conduttore interviene ad un doppio livello: dei metodi e delle dinamiche. Trascurando i contenuti, egli si occupa di far riflettere il gruppo sia sul "modo" con cui il lavoro procede sia sulle dinamiche psicologiche sottese, laddove queste sembrano disfunzionali o al compito o all'apprendimento dei partecipanti. Qualche volta i conduttori sono due e si dividono le aree di intervento: uno sui metodi e uno sulle dinamiche.

³ Pubblicato su Notizie ARIPS n.15 – aprile/giugno 1983

La tecnica si è dimostrata assai efficace, ma richiede due accorgimenti: che il gruppo non sia “family”, cioè non lavori già assieme nella realtà; e che i partecipanti siano ad uno stadio non primitivo di formazione. Nel primo caso le relazioni pregresse ostacolerebbero l’immersione nel nuovo compito assegnato; nel secondo caso i partecipanti troverebbero troppo complesso un lavoro simultaneo sui contenuti, metodi e dinamiche. Infine, perché l’esperienza sia formativa, occorre che il compito assegnato sia alla portata delle conoscenze professionali dei membri del gruppo. La ricerca sulle macro-simulazioni è stata portata avanti nei Laboratori residenziali che abbiamo già realizzato direttamente. I precedenti dei nostri Laboratori sono le esperienze sui “climi organizzativi” promossi dal disciolto IRIPS dal ’74 al ’76, e le esperienze di Analisi Istituzionale tentate in Italia da G. Lapassade nello stesso periodo e poco dopo.

Tuttavia, la particolarità delle nostre esperienze consiste:

- 1) in una focalizzazione sul territorio anziché sull’organizzazione aziendale o sulla istituzione stessa del seminario
- 2) in una maggiore attenzione agli elementi di simulazione.

Quest’ultima caratteristica ci ha consentito di sperimentare dinamiche “tipiche” della comunità territoriale assai vicine all’esperienza degli operatori sociali.

La qualità nelle Comunità

I problemi delle variabili intangibili: una proposta ⁴

Merita anzitutto di chiarire quali siano le comunità delle quali si parla. Non ci interessano qui le comunità fraterne, hippies, monacali, cioè quelle fondate sul bisogno di convivere e condividere gli stessi agi e disagi. Queste hanno diritto di organizzarsi come credono, anche nel peggiore dei modi, e nessuno ha il diritto di sindacare. D'altra parte esse non hanno alcun titolo per chiedere sostegni economici, se non di marca puramente assistenziale (come qualsiasi altra famiglia bisognosa), né tanto meno convenzioni per gestire servizi.

Le comunità che ci interessano qui sono quelle che si propongono come "servizi per il cambiamento intenzionale e programmato di terzi"; quelle cioè che si costituiscono fra persone il cui scopo dichiarato è quello di aiutare altre persone, sancendo una precisa demarcazione fra fondatori-operatori e utenti fruitori.

Il discrimine tra i due tipi di comunità è la distribuzione del potere: formalmente uguale nelle comunità di convivenza, formalmente diseguale nelle comunità di cambiamento. Nelle prime le decisioni sono prese o dai singoli individui o dall'intera comunità secondo il principio "una testa un voto". Nelle seconde le decisioni (o almeno molte di esse) sono prese dal sottogruppo degli operatori.

Le comunità di cambiamento hanno il diritto di chiedere finanziamenti e convenzioni dal momento che prestano un servizio sociale, ma tale diritto non può che essere sottoposto al dovere di offrire garanzie come contropartita. Qui si apre il problema degli standards di qualità. La natura delle comunità di cambiamento le assimila ad altre organizzazioni socialmente consolidate come gli ospedali, le scuole, gli istituti assistenziali per minori. Nessuno si sognerebbe di accettare che gli unici standards di qualità richiesti per l'apertura di un ospedale o di una scuola fossero i metri quadrati per utenti o il numero dei bagni. Questo perché tali organizzazioni hanno il loro punto di forza in variabili immateriali. Tanto è vero che è possibile fare ottimi ospedali da campo o stupende scuole nella savana (dove gli elementi materiali sono assai precari) purché vi siano elevati standard nel personale e nei processi di produzione e fornitura dei servizi (variabili intangibili). Nessuno manderebbe il proprio figlio in una scuola fondata sulla segretezza delle procedure e sul volontariato o l'obiezione di coscienza. Così come nessuno si farebbe curare in un ospedale dove i chirurghi fossero privi di

⁴ di Guido Contessa – da ATTI del SEMINARIO "La qualità nelle comunità residenziali – Quali standard?" del 3.5.1991

apposito titolo e le cure tenute nel mistero o nell'indeterminazione, senza controlli, senza cartelle cliniche, procedure mediche documentate e confutabili.

Questo è invece ciò che avviene oggi per le comunità residenziali per ex-tossicodipendenti o per altre categorie a disagio. In nome di una equivoca "libertà di trattamento ed assistenza", le comunità residenziali oggi nascono ed esigono riconoscimenti e finanziamenti pubblici, raccolgono offerte in beneficenza, ricevono utenti inviati dalle loro famiglie o dai servizi territoriali, senza dover rispondere ad alcuno standard o controllo di qualità sulle variabili intangibili. Esse possono fare uso di personale senza alcuna qualifica, possono ricorrere a trattamenti inventati, sono libere dai controlli sui risultati dei trattamenti, non sono vincolate ad alcun onere di trasparenza né amministrativa né terapeutico-rieducativa.

Nelle scuole e negli ospedali esiste una forma di partecipazione sociale, esiste l'obbligo di ricorrere a personale appositamente qualificato gestendolo secondo norme sindacali, ed esiste il dovere di registrare e rendere consultabili procedure e piani di lavoro, nonché risultati. Nelle comunità residenziali tutto ciò è opzionale e per lo più inesistente.

I motivi di una simile situazione sono tanti, ma vale la pena di segnalarne uno vistosissimo. In fondo la società non chiede alle comunità altro che un servizio di separazione e segregazione del tossicodipendente, dell'handicappato, del malato di mente. I finanziamenti ed i riconoscimenti non sono legati ad esiti di cambiamento (guarigione, rieducazione, reinserimento) che vengono in concreto percepiti come risultati accessori e casuali. Al contrario essi sono legati alla semplice custodia, per cui la qualità degli operatori, la trasparenza, la formalizzazione delle procedure, sono di importanza secondaria.

Parlare di standards di qualità per le comunità residenziali significa passare da una concezione meramente custodialistica ad una terapeutico-rieducativa: cioè da un servizio conservativo ed emarginante ad un servizio per il cambiamento. Il problema, da più parti capziosamente sollevato, della libertà di trattamento ed assistenza è risolvibile in modo molto semplice come è già avvenuto per scuole e ospedali che rispondono a standard di qualità pur godendo di una sufficiente libertà ideologica. La soluzione sta nel distinguere fra "contenuto" e "contenitore". La libertà assegnata a scuole e ospedali, che può essere concessa anche alla comunità, è quella che riguarda il contenuto e il metodo. Malgrado esistano una legislazione scolastica ed una ospedaliera, ogni insegnante e ogni medico hanno grande libertà nell'interpretare il concetto di istruzione e quello di salute, variando i contenuti e i metodi del loro lavoro. I vincoli che lo Stato impone a scuole e ospedali, pubblici o privati, cattolici o laici, riguardano gli elementi "contenitore": qualità e tutela del personale, trasparenza amministrativa ed operativa, diritti degli utenti, controllo pubblico e partecipazione sociale. Il dibattito sulla unificazione dei metodi di trattamento nelle comunità non ha alcun senso giuridico o scientifico, ed

in tal senso fanno bene le comunità ad opporsi a questa ipotesi. Non ha senso giuridico, in quanto la libertà professionale è un diritto intangibile; non ha senso scientifico in quanto, per esempio, in campo terapeutico sono stati censiti 255 tipi di psicoterapie diverse, ciascuna delle quali con a monte un diverso concetto di salute (ed uguale diversità esiste nel settore pedagogico). Laddove invece la libertà non può essere concessa, è negli standard minimi di “contenitore”, che sono la prima garanzia della qualità. La proposta allegata, tratta dal libro “Prigioni, monasteri, fabbriche”, elenca un numero di standard relativi alle variabili intangibili, che possono essere richiesti in presenza di qualunque filosofia terapeutica o educativa. Essa lascia dunque inalterata la libertà ideologica delle diverse comunità garantendo nel contempo la società dagli abusi o dalle inefficienze più macroscopiche. È fin troppo frequente l'apparizione sui giornali di denunce circa le condizioni di vita di handicappati o anziani reclusi in veri e propri lager; né abbiamo dimenticato che il vocante Muccioli è stato condannato per uso scorretto di metodi di contenzione. Credo che simili casi sarebbero assai più rari se per tutte le comunità residenziali si applicassero gli standards che suggerisco.

La proposta allegata va letta con tre attenzioni. La prima è che si tratta di standards minimi, il che significa che nulla vieta alle comunità più professionalmente orientate di andare anche oltre, in direzione di una sempre maggiore qualità. La seconda è che gli standards non vanno considerati come un sistema per punire o inibire, ma come un obiettivo da raggiungere e una meta verso cui dirigere tutte le comunità mediante aiuti e sostegni concreti. La terza è che nessuno standard regge in assenza di una autorità che ne controlli e ne valuti l'applicazione. La Regione si doti di strumenti e persone capaci di valutare in senso sostanziale gli standards di qualità.

Gli standards possono essere anche letti come diritti minimi degli utenti e delle loro famiglie. La prima categoria di diritti che utenti e famiglie hanno diritto a vedersi riconosciuti è quella della trasparenza. Con tale termine intendiamo la massima pubblicità possibile, pur nel rispetto della riservatezza professionale, della vita interna e dei metodi usati. Con tale pubblicità intendiamo sia l'accesso di utenti e famiglie a tutte le informazioni prima e durante il trattamento, sia la partecipazione della realtà circostante (territorio, ente locale, ricercatori). Il metodo di lavoro, il regolamento, l'organizzazione interna, il sistema di sanzioni, il metodo di valutazione dei risultati, devono essere pubblicati e consultabili, così come i trattamenti terapeutico-rieducativi individualizzati ed i programmi giornalieri di attività. Tale pubblicizzazione, da una parte spinge la comunità a sistematizzare e formalizzare il lavoro, dall'altra consente a utenti, famiglie e territorio di conoscere il servizio ed, eventualmente, criticarlo in parte o in toto. Inoltre, occorre legare il progetto della comunità alla responsabilità di un professionista, pubblico o privato, il quale risponda ad un Albo professionale in grado di sindacare sugli aspetti etici e ad una comunità scientifico-professionale capace di criticare gli aspetti qualitativi.

Infine, la pubblicizzazione deve prevedere un Comitato di Garanti che riproduca gli aspetti della gestione partecipata già in vigore nell'ordinamento scolastico e sanitario. Tale Comitato avrebbe la duplice funzione di garantire il territorio circa la qualità etica e professionale del lavoro svolto in comunità e di garantire gli utenti ed i loro familiari dagli abusi e dalle inefficienze possibili.

La seconda categoria di diritti che spettano agli utenti e alle loro famiglie riguarda la professionalità degli operatori. Utenti e famiglie hanno diritto a che ogni comunità residenziale abbia un responsabile, precisamente individuato e in possesso di adeguati requisiti morali e professionali. Essi hanno diritto ad avere operatori professionali retribuiti e qualificati. Nessuno oggi manderebbe i figli in una scuola dove i docenti fossero volontari, senza un titolo di studio e sottopagati. Nessuno andrebbe in un ospedale dove i medici fossero studenti, obiettori o geometri. Eppure oggi l'Italia chiede a famiglie e utenti di andare a vivere due o tre anni in una comunità dove non esiste l'obbligo di professionalità e retribuzioni. La gran parte delle comunità italiane si fondano su personale volontario, sottopagato e privo di qualifica. Definire scandalosa la miopia politica delle Regioni che, pur avendo la delega alla Formazione Professionale, si occupano di antenisti e macellai ma non provvedono a qualificare operatori di comunità, è il minimo.

Infine, utenti e famiglie hanno il diritto di fruire di prestazioni di operatori sani di mente e freschi di corpo. Questo implica che le comunità debbano prevedere sistemi di aggiornamento e supervisione nel corso dell'anno e in ambienti diversi dalla comunità, onde evitare rischi di indottrinamento ideologico e chiusura settaria. E significa anche che occorre fissare uno standard di ore lavorative massime alla settimana, per evitare che la sindrome del burn-out colpisca gli operatori nel giro del primo biennio di servizio.

Ecco il senso della nostra proposta.

Per concludere con un invito alla Regione a controllare gli standards minimi delle variabili materiali ma anche delle variabili intangibili. Una comunità residenziale con qualche muro scrostato e numero di bagni inferiore agli standards, può essere un vero servizio se rispetta gli standards minimi sopra elencati. Al contrario, una comunità in regola con le variabili materiali ma scadente sul piano di quelle intangibili, sarà solo un lager di lusso.

Il difficile “mestiere” dell’operatore sociale⁵

Il settore dei Servizi Sociali e Sanitari si é andato ampliando enormemente in questi ultimi anni grazie ad una legislazione certamente per molti aspetti “illuminata” che ha preso in considerazione le problematiche del disagio inteso in senso lato e ne ha caricato la comunità nel suo complesso. Ma, come spesso accade, la Legge “precede” la situazione reale, cioè prefigura un contesto che la rende applicabile che è ben lontano da quello concretamente esistente. Così può capitare, come per l’ultima legge sulle tossicodipendenze, che si sottolinei la necessità dell’uso delle comunità terapeutiche per la cura e la riabilitazione di chi ha questo problema, pur sapendo che i posti disponibili sono in numero inferiore alle necessità. Oppure, come per la famosa Legge 180, che si preveda il reinserimento nella comunità territoriale dei ricoverati negli ospedali psichiatrici senza che esistano strutture di supporto e di “affiancamento” che potrebbero aiutare nel difficile passaggio dall’istituzionalizzazione alla “normalità”. O, ancora, si avviano CSE (Centri Socio-Educativi per handicappati gravi) piuttosto che NOT (Nucleo Operativo Tossicodipendenze) utilizzando personale o scarsamente preparato alle specifiche situazioni o non sufficientemente supportato da un’adeguata organizzazione del lavoro. Succede per questo che molte buone intenzioni concretizzate nelle leggi si trasformino in chimere irrealizzabili e, a volte, addirittura in drastici peggioramenti dell’esistente. Molto spesso sono gli stessi operatori impegnati in queste imprese a “pagarne il fio”. Oltre ai problemi di inadeguatezza professionale, la delicatezza e la difficoltà dei loro compiti facilitano l’emersione di gravi fenomeni di “burn-out” che deteriorano ulteriormente le prestazioni professionali e causano grave disagio anche dal punto di vista personale.

L’ARIPS per prima in Italia ha studiato questi fenomeni e queste problematiche predisponendo anche utili strumenti di misurazione dello stress psicologico accumulato da tutti coloro che lavorano nel vasto campo del sociale. Al di là delle buone intenzioni, professionali e personali, di chi ha scelto di lavorare in quest’ambito, diventa spesso molto difficile tenere separato il proprio quotidiano dall’ambito lavorativo e così spesso capita che si “porti il lavoro a casa” impedendo anche quel minimo distacco che potrebbe consentire una ricarica di energie consumate sul posto di lavoro.

⁵ Pubblicato su Notizie ARIPS n°31 – Gennaio/Giugno 1991

Questa rubrica presenta contributi sui principali problemi teorici e professionali della Psicosociologia e della Psicologia di Comunità. Si intende qui offrire stimoli alla riflessione o 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".

Enzo Spaltro

La formazione degli psicologi Dalla formazione di base alla formazione professionale

Negli ultimi anni ci siamo abituati a fare previsioni ed a compiacerci non solo delle previsioni azzeccate, ma anche di quelle sbagliate; il gusto del prevedere, connesso con quello del collettivo, ha fatto parte della nostra abitudine a vivere al plurale. Così ci siamo compiaciuti nel prevedere, azzeccandoci, la diminuzione della popolazione scolastica, e ci siamo anche compiaciuti, sbagliando, nel prevedere la diminuzione del petrolio e il conseguente aumento del suo prezzo. Così abbiamo previsto l'aumento della dimensione soggettiva, contro coloro che ci predicavano la sempre più schiacciante influenza della dimensione oggettiva, e ci siamo compiaciuti della maggiore importanza delle variabili sociali e gruppalì, contro coloro che prevedevano un riemergere dell'individualismo. Ci siamo lasciati andare a previsioni sbagliate quando (nel 1961) abbiamo previsto un aumento delle occasioni professionali per gli psicologi del lavoro, o quando abbiamo dato per certo entro pochi anni il riconoscimento formale e giuridico della professione psicologica. Oggi lo scenario esistente nel nostro Paese permette di emettere previsioni e di dilatare l'ala del futuro, sia come durata che come differenziazione; il gruppo è un pluralismo spaziale da cui deriva lo slogan per cui non vi è collettivo senza plurale.

Ma qual è questo scenario e che previsioni ci permette di fare sulla nostra professione e, di conseguenza, sulla formazione della stessa?

Viviamo in un mondo sempre più soggettivo, cioè influenzato da variabili autonome rispetto all'ambiente; la lunga crescita degli uomini passa attraverso la fiducia di poter essere quello che essi desiderano, anzi optano seguendo una visione attiva ed ottica e non una concezione passiva ed astrologica del prevedere. Dalla previsione al de-siderio, cioè derivante dalle stelle, si è passati alla previsione delle opzioni, cioè derivante dalle visioni concrete ed ottiche della realtà. La soggettività è

essenzialmente autonomia e fiducia di poterla realizzare, vivere il proprio progetto indipendentemente dal proprio destino; progetto contro destino, ipotesi contro dato di fatto, speranza contro constatazione.

Possiamo quindi dire che la soggettività è sentimento di:

- possibile felicità
- possibile pluralità
- possibile futuro

La soggettività è trasgressione sorridente,

è autonomia della razza/specie e quindi sessualità,

è autonomia dialettica del rapporto/legame e quindi socialità,

è autonomia dal futuro/destino e quindi progettualità.

La soggettività è essenzialmente potere soggettivo, quindi sentimento di poter provocare o impedire un cambiamento.

Possiamo rovesciare il ragionamento e dire che il potere è essenzialmente soggettività, diametro che il soggetto usa autonomamente dall'interno e non tangente che il soggetto subisce dall'esterno. Progetto contro destino quindi, soggettività contro obiettività, desiderio/speranza contro appagamento/soddisfazione, cambiamento contro stato di fatto, amore, utopia, allegria contro piacere, realtà, tristezza. Chi ama vuole sempre cambiare l'oggetto del proprio amore, quindi esercitare un potere e fare progetti. Questo vuol dire che non investiamo mai la nostra energia sugli altri ma sul nostro rapporto con loro. Ciò significa che cambiamo sempre il nostro oggetto d'amore, sia come singolo individuo, che come piccolo gruppo, che come collettivo; tutto questo perché investendo sugli altri noi li cambiamo. La catexi diventa catechesi, cioè l'investimento diventa anche indottrinamento. Gli uomini stanno sviluppando un enorme capacità e fiducia di fare progetti, stanno diventando sempre più consumatori del soggettivo o, come qualcuno li ha chiamati, macchine desideranti. Il desiderio porta spesso ad un aumento della scarsità, ad una paura dell'invidia degli altri, ad un produrre inibizione e ad una opacità del nostro comportamento. Gestire il desiderio significa controllare tutto questo, diminuire la paura dell'invidia degli altri, frenare i nostri comportamenti spudorati, cioè trasparenti. Per fare questo occorre che il rapporto di scambio, che permette il desiderio, si trasformi da un rapporto a somma zero in un rapporto a somma variabile, dalla "mors tua vita mea" alla "mors tua mors mea", o meglio alla "vita tua vita mea". Questa è una delle maggiori trasformazioni in atto, il cambiamento della concezione del potere in Italia, dal potere semaforico opaco, apparente, al potere lievitativo, trasparente. Con tutte queste variabili la formazione professionale dei futuri psicologi dovrà fare i conti.

Un'altra trasformazione è in corso soggettivamente: quella di "solarità", quella che Naisbitt in U.S.A. ha chiamato della sunbelt. Questa si può spiegare attraverso l'aforisma delle stagioni e del Natale. Gli uomini hanno vissuto per molto tempo la paura della grande notte quando in autunno i giorni diminuivano di lunghezza e la notte aumentava, così come il freddo. Tutto questo fino a quello che oggi è indicato come il 21 dicembre: il giorno più corto dell'anno, il solstizio d'inverno. Gli uomini

riacquistavano la speranza perché, anche se il freddo cresce, i giorni riprendono ad allungarsi e prima o poi il freddo diminuirà. Se trasferiamo l'aforisma sul rapporto di scambio, sull'investimento psichico che corrisponde al massimo di euforia, si può capire il perché della festa natalizia, la festa della speranza dei giorni più lunghi, della vittoria del giorno sulla notte: la festa della ripresa dell'investimento, della catesi.

La massima solarità sta nel rapporto collettivo indefinito e quindi politico. Se si vuole seguire un'analogia stagionale si può dire che la coppia è l'autunno, cioè il giorno che diventa man mano più corto, il piccolo gruppo è l'inverno, il freddo, ma anche i giorni che riprenderanno ad allungarsi. Il piccolo gruppo inizia con una festa come nel solstizio d'inverno e con la speranza che i giorni allungandosi portino alla primavera, cioè al collettivo indefinito, cioè all'utopia che si trasforma in realtà. L'estate è la stagione più incoerente, cioè il massimo di godimento climatico, ma i giorni cominciano ad accorciarsi. La si può definire la stagione della crisi del collettivo e del pubblico, cioè del ritorno al privato, alla coppia, all'autunno che verrà. Questa concezione dell'interumano ci permette di parlare di giorno e di notte nei rapporti intraumani, di allegria e tristezza dei rapporti, di solarità e di notturnità. La solarità trasforma i comportamenti da notturni a diurni, visivi, trasparenti; trasforma la politica in scienza di gestione dei desideri degli uomini. I fenomeni vengono riaffrontati con una logica diversa: l'inflazione è la conseguenza dell'impazienza dei desideri e la disoccupazione è la conseguenza della pazienza, cioè della contrazione degli stessi. Nel sostenere la priorità del soggetto nei fatti economici, la psicologia ha responsabilità professionali più ampie, la formazione psicologica obiettivi più complessi e raffinati. Tutto ciò porta ad uno specifico campo di intervento psicologico: allungare la dimensione futura dei soggetti. La tendenza che si è avuta negli ultimi anni del nostro paese è stata quella di imparare a gustare la gioia della previsione del futuro inteso come tempo plurale. Socialità e progettazione sembrano essere quindi due facce della stessa medaglia, per cui la gestione del maggior collettivo diventa la gestione del maggior tempo e viceversa. Riuscirà la psicologia a tener conto di tutto questo? A tal proposito Naisbitt ha elencato dieci tendenze della società in USA:

Da	A
- società industriale	- società in trasformazione
- tecnologia forzata tradizionale	- tecnologia
- economia nazionale	- economia mondiale plurinazionale
- breve termine	- lungo termine
- centralizzazione	- decentramento
- aiuto istituzionalizzato	- aiutarsi da soli
- democrazia rappresentativa	- democrazia partecipativa
- gerarchie	- maglie del reticolo
- nord	- sud
- questo o quello [opzioni scarse]	- opzioni multiple [abbondanti]

In Italia invece si sta andando sempre più verso un futuro con:

- una soggettività limitata
- un pluralismo legittimato
- un'autonomia legittimata
- un desiderio legittimato
- una progettualità legittimata
- una solarità/trasparenza legittimata
- un'informazione legittimata
- un'abitazione legittimata

Il progetto di legittimazione sarà la soggettività stessa, la negoziazione, la progettazione e la gestione dello scambio sociale, la gestione del desiderio non necessariamente soddisfatto ma reso solare, attivo. Si sta imponendo silenziosamente una soggettività negoziale che trasforma il destino in progetto, il circolo vizioso della passività in circolo virtuoso dell'attività.

In questo scenario, come si colloca la professione psicologica? Andiamo verso una professione differenziata e non bloccata, quindi verso una distinzione netta tra formazione di base e formazione professionale, verso una differenziazione del diverso modo di diventare specialisti della soggettività. Bisognerà imparare praticamente le dimensioni soggettive future che saranno:

- la cultura del cambiamento: il provvisorio
- il pluralismo spaziale: il gruppo
- la trasgressione sorridente: la soggettività complessa
- la negazione o l'alternativa: l'intervento, comando, insegnamento, terapia
- la previsione o pluralismo temporale: il progetto
- la tipizzazione e la diagnosi: la soggettività oltre l'ansia
- l'investimento energetico: l'allegria

Si svilupperà la psicologia come scienza dell'investimento e non del disinvestimento. Gli psicologi saranno anche i progettisti delle feste e non solo i terapeuti delle malattie mentali. La formazione alla gestione dell'ansia da investimento, da contrapporre all'ansia da disinvestimento. Per anni si è seguito un modello che contrabbanda l'ansia da disinvestimento: occorre rovesciare questo trend ormai esaurito e limitato. La formazione alla professione psicologica dovrà perseguire specificità professionali non attuali ma future, non connesse ai bisogni attuali ma ai bisogni futuri. Non si costruisce, comunque, un futuro se il passato assorbe tutte le nostre energie.

Concludendo, si può pensare con fiducia ad un futuro migliore e più professionale, che si snoderà lungo una previsione dei bisogni della futura società e dei suoi probabili utenti, committenti ed operatori psicologici. Occorre a tal proposito ridurre l'analfabetismo di ritorno, cambiare l'ansia da abbandono in ansia da investimento, proporre costantemente una trasparenza che permetta di dare alla formazione psicologica una dimensione collettiva e progettuale.

Enzo Spaltro

Cos'è la formazione psicologica

A sessantacinque anni, dopo centinaia di tentativi rimasti sorridentemente senza risposta, ho cominciato a capire la mia vera motivazione alla psicologia. È una motivazione antica, da quando, studente liceale, osservavo i bambini che giocavano nei giardini di Piazza Grandi a Milano. Da allora la mia tendenza è sempre stata la stessa. Osservare, ascoltare i modi con cui gli uomini costruiscono la realtà. Portarmi a ridosso della costruzione della realtà. Vedere come, pensando, si pongano le basi dell'obiettività. Rovesciare il tradizionale modo di considerare il soggetto una conseguenza dell'oggetto e vedere come invece l'oggetto è una costruzione del soggetto. Capire come la soggettività costruisca l'obiettività è stato il mio piacere massimo per cinquant'anni della mia vita. E qui vicino, in via Hoepli, ho passato molti anni ad avvicinarmi senza successo alla comprensione di questo aspetto affascinante della costruzione della realtà.

La mia formazione è stata infatti orientata ad una continua ricerca di comprensione dei meccanismi di pensiero. La gioia di vedere confermate le ipotesi. Imparare a pensare come base dell'imparare a costruire. Capire cosa vuol dire pensare a qualcosa, a qualcuno, che poi è lo stesso che dire di pensare qualcosa o qualcuno. Nel primo caso riferito a un soggetto, nel secondo riferito a un oggetto. Sempre vuol dire investire energia, accettare oggetti per escluderne altri. Pensare a soggetti significa stabilire relazioni, pensare oggetti significa possederli, non avere relazioni con loro. In ambedue i casi ci si avvicina ai processi di costruzione non solo della verità, ma della realtà vera e propria. Non l'illusione della realtà sta dietro al piacere del pensare, ma la realtà stessa, che prosegue poi la sua strada obiettiva, "longtemps d'après que les poètes ont disparus" come dice la canzone francese. Sperimentare come lo psichico sia la costruzione del fisico: questo vuol dire pensare ed il conseguente piacere del pensare. Per questo si scelgono oggetti e si rifiutano altri oggetti. Per questo si relazionano soggetti e non per questo si escludono altri soggetti. La relazione non è ripartitiva come il possesso. Ed è lì che trova la sua origine. Così si costruisce la realtà, dal dentro verso il fuori, dall'interno all'esterno. Lo psichico è il progetto, la dimensione futura. Spesso è il soggetto. Invece il fisico è il ricordo, la dimensione passata. Spesso è l'oggetto.

Sviluppo, cambiamento, evoluzione, crescita, apprendimento, formazione, ecc. sono tante dimensioni della dimensione psichica futura. Imparare dall'interno è la base dello sviluppo psichico, cioè poi anche

del benessere. Ciò porta dal pensare a qualcosa e dall'imparare qualcosa al pensare di pensare e all'imparare ad imparare. La fase successiva è disimparare, l'imparare a disimparare, cioè il pensiero negativo. Ciò permette di accedere al fraintendimento, all'eresia, cioè al mondo della creatività, dell'apprendimento e dello sviluppo laterale e del pensiero laterale. Il pensiero negativo, come diceva Marcuse tempo fa, è la base per la costruzione della realtà sociale. Nulla di nuovo sotto il sole!

C'è però nella formazione psicologica una contraddizione principale, per dirla alla Mao Tse Tung. E questa è la sostanziale differenza che esiste tra la formazione psicoterapeutica e la formazione psicologica. La prima porta all'eliminazione del malessere, la seconda alla costruzione del benessere. La prima tratta una realtà già esistente da modificare o eliminare. La seconda una realtà inesistente da progettare e realizzare. La prima è dominata dalla sofferenza, quindi triste, non "scherzabile", di tipo religioso. La seconda è dominata dalla gioia, quindi allegra, "umoristica", di tipo laico. Non si chiede ad un santo di vincere dei soldi, ma di guarire da una malattia. Non si va a Lourdes per far carriera o per dispiaceri amorosi, ma per gravi infermità. Il miracolo riguarda la sofferenza e non il piacere. La formazione terapeutica è del tipo religioso, prevalentemente etica e domenicale, mentre quella psicologica è del tipo laico, prevalentemente estetica e sabatica.

Esistono a dire il vero anche santi "laici": ai quali è possibile chiedere miracoli allegri, come succede a san Gennaro di Napoli cui si possono chiedere centomila lire o un miliardo con buone probabilità di essere accontentati, come dimostra una nota storiella napoletana. Però ai santi non si chiede di solito un aumento del benessere, ma una diminuzione del malessere. La formazione psicoterapeutica è posta su basi religiose dal bisogno di eliminare il malessere. Che è prevalentemente oggettivo. Non è accettabile la soggettività del malessere. La formazione psicologica invece è posta su basi laiche dal desiderio di progettare e di costruire il benessere. Che è prevalentemente soggettivo.

Se ci chiediamo poi quale sia il territorio soggettivo dove si muove la formazione psicologica possiamo ipotizzare che esso sia quello dell'immateriale, del volontariato, dello psichico, del futuro, del sabatico, dell'estetico-benestante. Il territorio psicologico in cui si muove la formazione psicologica (e non quella terapeutica) è quello del benessere diretto e non quello del benessere indiretto, cioè filtrato attraverso la mancanza di malessere. Ciò significa che la stragrande maggioranza della formazione oggi definita psicologica non è tale, mentre è tale una parte della formazione non definita psicologica. Per essere tale deve trattare aree e temi specifici, come il benessere, la qualità della vita, le belle relazioni, la mentalità di servizio, la dimensione estetica, e la capacità di essere professionisti del benessere, cioè creatori del tempo, del potere, del plurale, della realtà sociale e dell'economia che deve smettere di essere la terapia della povertà, ma la costruzione della ricchezza. E non solo dei pochissimi ai danni dei molti, cioè ripartendo le risorse scarse in modo ingiusto, ma dei moltissimi, anzi di tutti, creando le risorse abbondanti e distribuendole in modo

giusto (il che non significa di necessità egualitario). Oggi siamo in gran parte al di fuori da questa formazione psicologica benestante e giusta, ma le prime avvisaglie di uno sviluppo in questo senso già si vedono nei programmi formativi e nelle metodologie che si stanno sviluppando.

Da un lato nelle formazioni aziendali e bancarie in cui si insegna “imprenditorialità”, cioè una psicologia accettabile dall’economia, e nelle professioni turistiche dove la psicologia sta prendendo di fatto un ruolo di primo piano in cui si insegna “comunicazione” ed espressività, cioè psicologia accettabile per il soggetto e per la solitudine che lo minaccia. Rifiutata formalmente, la formazione psicologica è così sostanzialmente richiestissima. D’altronde le metodologie usate sono sempre meno di tipo ortodosso imbonitivo e sempre più di tipo frainteso e creativo. Alcune professioni del benessere, come quella del sommelier, o dell’operatore turistico, hanno un contenuto di formazione psicologica molto alta, invitando gli alunni a pensare e a imparare dall’interno una modalità di vita benestante e soggettiva che molte formazioni di psicologi professionisti ancora non hanno raggiunto. Tutto questo porta ad essere ottimisti sul futuro della formazione psicologica, intesa come estetico-benestante. Il suo territorio è destinato ad ampliarsi sempre di più acquisendo autonomia da un lato rispetto alla formazione psicoterapeutica di tipo religioso e dall’altro rispetto alla formazione esterna ed imbonitiva di tipo obbiettivista. Sta all’intelligenza ed alla lungimiranza degli psicologi saperla mantenere nell’interno della propria professione e non costringerla a svilupparsi altrove, sotto diversa bandiera, come è già successo per altri settori di questa disciplina. Anche questo problema rientra nell’ambito della costruzione della realtà: solo se la si immagina prima la si costruisce dopo. Altrimenti rientra nella Gaenna degli ebrei, nella dimenticanza, in quella mancanza di realtà che solo il pensare, la fiducia, il futuro e la dimensione psichica possono garantire. Ai professionisti del benessere, chiamati psicologi, viene affidata la responsabilità della formazione psicologica, nel senso sopra proposto.

Auguri!

Nicola Porro

Una sociologia dell'efficacia Variazioni sul tema

1- Misurare l'efficacia?

La categoria di efficienza è tradizionalmente indagata e sottoposta a verifica empirica tramite gli strumenti propri dell'econometria. In altre parole, l'efficienza è da sempre misurata dal ricorso al calcolo costi/benefici. Ciò richiede l'elaborazione di indicatori specifici e talvolta complessi, ma appare tutto sommato legittimo parlare di criteri di misurazione dell'efficienza. Qualitativamente diverso è il discorso relativo all'efficacia.

Questa appare assai più connessa a ragioni di utilità sociale che in molte situazioni si sottraggono a un calcolo in puri termini di costi/benefici. Da un lato infatti, l'adozione di un criterio econometrico classico può risultare inopportuna nelle misurazioni di fenomeni come la soddisfazione dell'utenza o il gradimento degli operatori di un servizio. Dall'altro, esso sembra tecnicamente inapplicabile ogni volta che si tratti di conferire una dimensione quantitativa a valori qualitativi per eccellenza.

La sociologia empirica ha una lunga tradizione di tentativi operati in questa direzione – attraverso l'ideazione di scale di valutazione, di atteggiamento, ecc. – ma sarebbe del tutto arbitrario generalizzare la validità degli esperimenti compiuti. Né sarebbe onesto ignorare la lunga sequenza di fallimenti che si associa al problema della misurazione empirica della soddisfazione (o della delusione). Non è casuale, del resto, che sociologi, antropologi e psicologi sociali particolarmente attenti al profilo qualitativo dei fenomeni – o semplicemente scettici verso l'attendibilità e l'estensibilità delle informazioni “qualitative” – si siano andati progressivamente orientando, non senza qualche enfaticizzazione polemica, verso l'adozione di procedure d'indagine poco inclini alla misurazione. Nasce anche da qui il recente revival del metodo biografico, delle storie di vita, dell'analisi dei profili di carriera e di quant'altro caratterizza un settore importante della produzione più recente delle scienze sociali.

Dobbiamo porci, allora, alcune elementari questioni di natura epistemologica.

La prima è se misurare nelle valutazioni di efficacia. La seconda è cosa misurare. La terza è come misurare. Il primo passaggio, a sua volta, rinvia ad una distinzione possibile fra misurazione e quantificazione.

Potremmo, per esempio, ritenere opportuno misurare la soddisfazione di un campione significativo di popolazione metropolitana nei confronti del sistema dei trasporti pubblici, ma non possibile o non necessario far ricorso a una formalizzazione empirica troppo precisa (del tipo assegnazione di punteggi o standardizzazione dei giudizi). In questo caso ci accontenteremmo di una misurazione debole, come l'aggregazione di opinioni raccolte tramite intervista attorno a items generali, magari corredata da pochi ed essenziali riferimenti statistici, che ci aiutino a definire la composizione del campione di intervistati.

Può essere utile, viceversa, sperimentare procedure inedite o adattamenti di criteri classici di misurazione, quando un problema teoricamente impostato tenda a sfuggire alla sua traduzione empirica. Voglio dire che, talvolta – come sa bene chi si confronta con l'elaborazione di un questionario sociologico – la definizione di standardizzazioni risulta decisiva per far risaltare proprio le dimensioni qualitative nascoste di un problema. Può capitare, addirittura, che alla fine si rinunci del tutto a “misurare” quell'ambito di indagine, ma che il chiarimento imposto al gruppo di ricerca dal tentativo di costruire griglie analiticamente convincenti e traducibili in items, punteggi o altro, consenta di ripensare criticamente la stessa ipotesi di lavoro. La scelta del come misurare finisce allora per coincidere con quella del cosa misurare. A mio parere, l'analisi delle valutazioni oggettive – quando non si configuri come sottosezione di una ricerca più ampia e “garantita” dal punto di vista delle informazioni strutturali – può, e talvolta deve, essere condotta con l'impiego di tecniche di rilevazione e di elaborazione semplici. Il ricorso a procedure particolarmente complesse o sofisticate rischia infatti di risultare poco produttivo o decisamente inidoneo, quando impone un intervento di autorità del ricercatore nella classificazione-riclassificazione delle informazioni in funzione delle procedure di trattamento statistico dei dati. Con queste premesse vorrei, insomma, ridimensionare l'astratta contrapposizione fra quantitativisti e qualitativisti, in favore della centralità del problema da indagare. Le tecniche di rilevazione empirica adottate sono pur sempre uno strumento, parziale e contingente, nelle mani del ricercatore. È sua la responsabilità di scegliere i percorsi d'indagine più proficui (“efficaci”?) senza farsi condizionare da criteri di appartenenza formale a questa o quella scuderia di metodologi. In questo senso, la possibilità di misurare un fenomeno apparentemente refrattario alle quantificazioni empiriche – la soddisfazione, il desiderio, la delusione, ecc. – va riconosciuta come una delle vie capaci di chiarirci meglio il problema. Non va cioè esclusa aprioristicamente, né assunta come esclusivo criterio di valutazione di un'ipotesi di lavoro. Anche il momento della misurazione – che, si è detto, non coincide necessariamente con quello della quantificazione – va finalizzato ad uno stadio intermedio ma decisivo della ricerca: la costruzione di tipologie. Senza la possibilità di raccogliere le informazioni empiriche in quadri concettualmente maneggevoli, non potremmo mai dare omogeneità e comparabilità ai frammenti di conoscenza che l'indagine ci mette a disposizione. È questa, del resto,

l'idea – forza del metodo weberiano che, significativamente, si applica in prevalenza ad analisi storico-comparative.

Costruire tipologie è essenziale perché ci evita la dispersione delle informazioni e ci costringe a selezionare secondo criteri di coerenza interna i dati disponibili.

Ha, cioè, una funzione epistemologica generale. Quello che va ricordato, se mai, è che nelle scienze sociali il tipo ideale, il modello, la stessa classificazione, non vanno mai intesi come leggi dotate di regole e ricorrenze – in analogia con i paradigmi delle scienze naturali e classiche – ma hanno soltanto una funzione di organizzazione di dati e persino di procedure di analisi. Hanno, cioè, un compito a breve raggio, ma assolutamente indispensabile. Quanti hanno voluto trasferire la sacrosanta critica alla quantofrenia sociologica nei termini di una ripulsa universale di ogni tentativo di sistematizzazione del dato empirico (è il caso di certe letture radicali dell'individualismo metodologico), hanno finito per “gettare il bambino con l'acqua sporca”, con il risultato di ridurre la sociologia a impressionistica ricostruzione di casi esemplari – quindi a giornalismo – o ad involontaria parodia del metodo storiografico.

2- La “felicità” del Welfare

Essendo il nostro riferimento problematico “la soddisfazione pubblica”, ho cercato di esemplificare il contributo delle scienze sociali nell'opera di uno studioso che può rappresentare una specie di tipo ideale del ricercatore “trasversale”. Cioè di quel genere di analisti della società che – in omaggio alla cultura anglosassone – riflettendo criticamente sui propri modelli di osservazione, giungono a sviluppare letture inter e multidisciplinari. Il personaggio è un economista incline a letture sociologiche ad ampio raggio: Albert O. Hirschman. Il problema da lui indagato e di cui ci si occuperà qui, è la categoria di soddisfazione/insoddisfazione dei cittadini-utenti nei confronti delle prestazioni dello Stato sociale. Parlo di Stato sociale – come traduzione non neutralistica del termine Welfare – in consapevole opposizione a Stato assistenziale⁶ giacché solo un sistema di servizi estesi

⁶ Più precisamente Niklas Luhmann distingue lo Stato sociale dallo Stato del benessere (cfr. *Teoria politica nello Stato del benessere*, Angeli, Milano, 1983). Quest'ultimo rappresenterebbe un prodotto storicamente recente del compromesso politico tra le istituzioni – come il Parlamento e le sedi della rappresentanza elettiva – e le organizzazioni sociali di massa (sindacati e, più tardi, organizzazioni di consumatori, ecc.). Claus Offe sottolinea, invece, come caratteristica centrale dello Stato assistenziale contemporaneo sia la tutela offerta ai cittadini in quanto riparo dai rischi della società di mercato (cfr. *Alcune contraddizioni del moderno Stato assistenziale* in A. Baldassarre e A.A. Cervati, a cura di, *Critica dello Stato sociale*, Laterza, Bari, 1982). Questa ispirazione “intrinsecamente socialista” dello Stato assistenziale entrerebbe in crisi negli anni Settanta per effetto del sovraccarico quantitativo delle domande sociali e del loro differenziarsi qualitativo. L'ingovernabilità dei sistemi complessi sarebbe il prodotto politico di tale processo. La critica di sinistra, invece, insiste sul fatto che lo Stato (assistenziale) si limiterebbe ad una parziale redistribuzione delle risorse, senza attaccare le radici

tendenzialmente a tutta la popolazione (modello universalistico) è passibile di una valutazione in termini di efficacia propriamente intesa. L'assistenza pubblica rivolta alle sole fasce di popolazione marginale rappresenta la versione storicamente antecedente e socialmente riduttiva dei sistemi di Welfare. Proprio Hirschman ha il merito di aver operato una distinzione analitica fra i due tipi di Welfare, concentrando la propria attenzione sul primo – sistema universalistico, Stato dei servizi – e sulla genesi della delusione in un sistema di Welfare tendenzialmente diffuso a tutti gli strati della società. Come si vedrà, questa riflessione su categorie classiche della filosofia morale – la felicità pubblica, il benessere, la soddisfazione e, di contro, la deprivazione, la delusione o, se si preferisce, le “nuove povertà” – viene condotta con il ricorso a schemi interpretativi fondati sull'incrocio di modalità fenomenologiche precise. Operando, cioè, per classificazioni e tipizzazioni che consentono una collocazione significativa, di tipo parziale. Quello che appare veramente essenziale è definire e “decomplessificare” il problema in discussione. Si può sostenere, addirittura, che Hirschman ne misuri la latitudine sociale attraverso la collocazione nello spazio storico. Poco o nulla gli interessa, invece, una quantificazione di tipo tradizionale.

Il metodo cui si farà riferimento è, ovviamente, quello basato sull'incrocio tra exit e voice – defezione e protesta – come viene descritto e argomentato nell'opera più o meno nota dell'economista americano, la cui versione originale risale al 1970⁷. Ma lo sfondo critico da cui la proposta empirica deriva è sicuramente meglio ricostruito in *Shifting Involvements* pubblicato nel 1982 e tradotto in italiano appena un anno dopo⁸. Indagando gli “oscillanti coinvolgimenti” dell'azione collettiva e le implicazioni strutturali dell'alternarsi di fasi di mobilitazione e riflusso dei movimenti politici, Hirschman introduce un elemento sino ad allora trascurato dai politologi e dai sociologi della politica, come la variabilità soggettiva dei comportamenti. Se già Kant aveva intuito la centralità del soggetto giudicante nella genesi della delusione (“date ad un uomo tutto ciò che desidera e capirà che tutto non è tutto”) e se un sociologo eterodosso come Simmel aveva ricordato come la sola cosa che non può deludere è il denaro⁹, nessuno si era sinora spinto a tentare una “oggettivazione della soggettività”, facendo dei criteri di soddisfazione e delusione il campo d'indagine privilegiato di una lettura socioeconomica del Welfare. Soddisfazione e delusione che si rivolgono a due prodotti esemplari delle società di massa: i beni di

sociali delle ingiustizie. Di qui la contrazione delle prestazioni pubbliche come effetto ciclico della crisi fiscale. Per rimanere al problema dell'efficienza e dell'efficacia, peraltro, va aggiunto che ormai da anni anche le posizioni politicamente più radicali delle scienze sociali hanno rinunciato ad identificare il livello di spesa come indicatore attendibile della qualità dei servizi erogati.

⁷ A.O. Hirschman, *Lealtà, defezione, protesta. Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*, Bompiani, Milano 1982

⁸ Id. *Felicità privata e felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna, 1983

⁹ Il denaro – in quanto “valore destinato ad ottenere valore”, è oggetto della splendida lettura di G. Simmel, *La filosofia del denaro*, Utet, Torino 1984 (l'edizione originale è del 1900)

consumo ed i servizi collettivi. In questa sede, trascurando l'Hirschman critico del mercato, ci si soffermerà sui servizi collettivi come punto d'intersezione fra logica economica (principio di efficienza) e finalità sociali (principio di efficacia). Un luogo comune abbastanza suffragato empiricamente vuole che la qualità dei servizi erogati dalle strutture pubbliche declini con l'estendersi della loro fruizione. In altre parole, man mano che lo Stato assistenziale si trasforma in Stato sociale, ponendosi come fine la soddisfazione di una domanda diffusa e poco connotata in termini di stratificazione sociale, si innesca una spirale di degrado della prestazione. L'effetto paradossale è che la critica ai servizi pubblici cresce quanto più ampio è l'ambito di utenti che ne godono a costi tendenzialmente nulli. Le critiche più radicali all'assistenza sanitaria pubblica o all'educazione di Stato, del resto, sembrano trovare accoglienza più favorevole proprio nei Paesi a più evoluto sistema di Welfare. Per Hirschman – che, peraltro, sembra troppo sbrigativo nel definire “a costo zero” le prestazioni del Welfare pubblico, se si considera la relazione con il prelievo fiscale sui redditi da lavoro – ciò deriva dal fatto che il controvalore offerto gratuitamente risulta meno coinvolgente in termini di aspettative. Si tratterebbe cioè di quel “paradosso del Welfare” che ha fatto parlare di un sistema strutturalmente condannato alla sconfitta¹⁰. Sul piano delle relazioni sociali, un sistema di Welfare collettivo – quindi garantito dai meccanismi istituzionali – è sempre perdente. Perde se non riesce a soddisfare i bisogni essenziali per i quali è nato. Ma perde anche se, soddisfatti i bisogni essenziali, non riesce a dare risposte sufficientemente estese e tempestive ai nuovi bisogni generati dal superamento delle necessità più impellenti. È il circolo vizioso delle aspettative crescenti, per cui – esemplificando – una scuola pubblica che si doti di una palestra mediamente attrezzata sarà presto investita da una richiesta più specializzata (una piscina, un campo da tennis) e, una volta soddisfatta questa esigenza, da una domanda di tendenziale generalizzazione del beneficio (ad esempio di gratuità e disponibilità continua del servizio), e poi da istanze di migliore qualificazione (istruttori specializzati), e così via in una spirale apparentemente incontrollabile. Alcuni politologi di ispirazione conflittualistica hanno però osservato che – suscitando azioni collettive orientate al fine, fosse pure circoscritto, scarsamente rilevante o addirittura ispirato ad una rivendicazione di privilegio – , il sistema politico di Welfare favorisce una forma di estensione della cittadinanza. Per questa via si produce legittimazione del sistema e si sviluppano potenziali risorse di leadership.

A questo proposito Hirschman ha un'intuizione meritevole di approfondimento. Criticando la teoria di Free Rider sostenuta da Olson¹¹ - per il quale il declino del conflitto rivendicativo è un fatto strutturale e

¹⁰ Si veda, in proposito, P. Donati “Risposte alla crisi dello Stato Sociale”, Angeli, Milano 1984

¹¹ N. Olson "La logica dell'azione collettiva. I beni pubblici e la teoria dei gruppi", Feltrinelli, Milano 1983

tendenzialmente irreversibile, essendo indotto dal più classico dei calcoli costi/benefici e favorito dalle nuove articolazioni "neocorporative" del conflitto sociale (perché impegnarsi in uno sciopero quando gli eventuali benefici verranno ripartiti fra tutti, "crumiri" compresi?) –, egli ribalta l'argomentazione degli utilitaristi. Il beneficio individuale di un'azione collettiva non risulta dalla differenza fra risultato sperato e sforzo compiuto per il suo raggiungimento (classico calcolo costi/ricavi), bensì dalla loro somma. Il beneficio insomma cresce con lo sforzo che ha richiesto. Così, ad esempio, è possibile una lettura dell'astensione elettorale in una chiave del tutto inedita. Il non voto sanzionerebbe proprio il modesto costo d'esercizio del diritto di voto, suggerendo una comparazione fra comportamento elettorale (di routine, eterodiretto) e possibilità espressive alternative di una volontà politica.

In questi termini la questione della soddisfazione/delusione rispetto alle performances del Welfare risulta completamente ridefinita. L'approccio di partenza, traducendosi in una critica dell'economicismo puro, ha introdotto implicitamente due dimensioni essenziali ai fini del nostro ragionamento: quella dell'efficacia – non riducibile all'efficienza e al calcolo costi/benefici – e quella della soddisfazione come versante empirico della "felicità pubblica".

Il richiamo a questa implicazione etico-filosofica non è accidentale. Infatti la nozione di felicità pubblica si affaccia nel diritto e nella filosofia delle istituzioni in concomitanza con le moderne rivoluzioni – a cominciare da quella americana e da quella francese – e, significativamente, con il primo sviluppo delle scienze sociali come prodotto autonomo della "varia umanità" illuministica.

Ogni volta che, nelle elaborazioni costituzionali post-rivoluzionarie, compare il riferimento alla felicità, essa va intesa come fatto pubblico e diritto collettivo. Lo Stato liberal-rivoluzionario rinuncia, insomma, a derivare da qualche metafisica una propria definizione di "felicità" e si accontenta di porla come meta ideale per una comunità di eguali, come aspirazione resa storicamente perseguibile dal nuovo ordine civile. E l'analisi delle condizioni possibili per la felicità pubblica, da Jefferson a Rousseau in poi, forma l'oggetto privilegiato di ogni tecnica sociale dello Stato. La soddisfazione, allora, misura la felicità pubblica (cioè la sola felicità di cui possa occuparsi una teoria laica delle istituzioni e della società) come scarto tra aspettative/mobilitazione e risultati ottenuti. L'efficacia è l'indice di questa relazione. Il consenso – nella sua definibilità empirica – ne rappresenta il possibile indicatore.

3- Lealtà, defezione, protesta

Il problema empirico che ci troviamo dunque ad affrontare è quello degli indicatori "giusti". Ovvero: l'efficacia di un sistema di prestazioni valutato in base al grado di consenso pubblico che esso riesce a suscitare. In proposito sappiamo da Hirschman che le misurazioni econometriche di efficienza, per quanto dilatate ed adattate

ad accogliere parametri complessi di giudizio, non riescono a rendere ragione sufficientemente della complessità del fenomeno. Tanto è vero che – introducendo il suo "Lealtà, defezione, protesta" che porta il significativo e un po' pretenzioso sottotitolo di "Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello Stato –, Hirschman ricorda come il ristagno economico (situazione paradigmatica di inefficienza) costituisca una risorsa per l'innovazione imprenditoriale, esattamente come l'apatia politica – classico effetto di "deficit della rappresentanza" alla luce della teoria classica della democrazia – rappresenta spesso il prerequisito utile a restituire flessibilità ad un sistema politico minacciato dal sovraccarico di domanda sociale¹². Procedendo per approssimazioni successive, si deve quindi cercare un approccio composito che abbracci economia e politica nel valutare sia le prestazioni di un tipo che quelle di un altro. È da qui che proviene l'idea di combinare l'analisi dell'"exit" – di ascendenza economica e legato costitutivamente alla concorrenza e al mercato, per cui l'uscita misura la disaffezione fondata sul puro e semplice modificarsi delle relazioni di convenienza da parte del cliente deluso – con quella della "voice". Per voice intendiamo invece il paradigma politologico della protesta. Exit/voice, uscita/protesta divengono così le due polarità attorno alle quali si organizza un complicato modello di individuazione dei comportamenti collettivi. Complicato non tipologicamente, ma in relazione alle implicazioni interne segnalate dall'autore. In un sistema economico, infatti, l'uscita è una risorsa efficace se la clientela è abbastanza vigile da cogliere l'eventuale deterioramento qualitativo del prodotto e le opportunità offerte da proposte concorrenti, ma anche non estremamente reattiva. Solo la prima condizione consente al produttore di avvertire i contraccolpi negativi del mercato al declino dell'offerta, ma senza la seconda non si avrebbe la possibilità di porre riparo in tempi utili e il turnover di prodotti e clienti potrebbe assumere dimensioni e velocità tali da far impazzire il mercato, sino a produrre effetti opposti, di stabilizzazione monopolistica attorno ad un produttore più efficiente o soltanto finanziariamente più solido. Analogamente, la protesta funziona in un sistema politico solo se si sviluppa un circuito di impegno e riflusso, mobilitazione e disimpegno, che consenta di sperimentare innovazioni senza compromettere l'equilibrio. Un sovraccarico di pressione – minacciando continuamente il ritiro della delega – impedisce la continuità dell'organizzazione, mentre una situazione di smobilitazione della dialettica interna pregiudica l'innovazione. Ovviamente questo mix di condizioni capace di conferire efficacia ai due momenti privilegiati di espressione del consenso del consenso collettivo, rinvia alle differenze costitutive fra mercato e sistema politico. Nel primo vige il principio di convenienza ed il calcolo utilitaristico è, per

¹² Il tema dell'overloading, il sovraccarico di domanda che costituirebbe la causa prima della tendenziale ingovernabilità dei sistemi politici – reso familiare in Italia soprattutto dalle ricerche di Pasquino –, risale al modello comportamentistico di D. Easton Cfr. L'analisi sistemica della politica, Marietti, Casale Monferrato 1984

così dire, al riparo da condizionamenti connessi a sistemi di appartenenza, di affiliazione ideale, di coerenza comportamentale: nessuna identità profonda è coinvolta nella decisione del consumatore di cambiare marca di detersivo. Così, i contesti dai quali è impossibile (o estremamente costoso) uscire – la famiglia, lo Stato, la confessione religiosa – favoriscono la pratica della protesta. Ma i segnali della voce devono essere percepibili e traducibili in possibilità operative.

Se la voce non è possibile, l'uscita diviene necessaria anche al di fuori del suo ambito normale di applicazione: è la situazione dell'esule politico. Tutto questo per introdurre un terzo livello, complementare e interattivo rispetto alla voce e all'uscita, che Hirschman definisce "lealtà". Si tratta di uno sviluppo importante della teoria: con l'introduzione del concetto di lealtà si affaccia, infatti, un'istanza meno razionale e di ben difficile declinazione empirica. In fondo, una flessione del fatturato o delle vendite di un prodotto può costituire un indicatore affidabile dell'exit da parte della clientela di una determinata azienda. E, seppure in maniera più grossolana, la crescita dell'opposizione interna, minacciando l'ingovernabilità di una struttura politica o sindacale – anche senza esprimersi nella forma quantificabile di un calo degli iscritti o delle quote sociali – rende palpabile l'esistenza di una voce di protesta o il suo rafforzarsi. Nell'uno o nell'altro caso si tratta di reazioni di tipo razionale che si manifestano in forme diverse entro i limiti di applicazione (e di efficacia) descritti dal modello. La lealtà, invece, chiama in causa sistemi simbolici più sofisticati e spesso interiorizzati a livello di personalità. Da questo punto di vista potremmo anche declinare il concetto di lealtà come appartenenza/identità, dizioni che peraltro sono estranee al lessico di Hirschman. In termini macrosociali, la lealtà può infatti contribuire a rendere impraticabile l'uscita, rinforzando meccanismi di mobilitazione e attivazione di risorse all'interno del sistema considerato. È il caso giapponese: una realtà fisica e culturale di tipo insulare che, stimolando una forma di sovraidentificazione nazionale, ha in qualche modo utilizzato l'impossibilità di uscita valorizzando al massimo la potenzialità dei singoli cittadini (sudditi). Opposto e simmetrico è l'esempio sudamericano. L'assenza di rilevanti barriere linguistiche in un quadro di accentuata frantumazione politica e di instabilità sociale, avrebbe favorito in modo abnorme l'uscita e, con essa il degrado delle specifiche situazioni nazionali. Più in generale – limitando l'osservazione ai sistemi politici e alle organizzazioni, data la quasi nulla influenza della lealtà sul mercato dei beni materiali – si può sostenere che la lealtà, rendendo più costosa l'uscita, accresce la possibilità che si attivi la voce. È però importante che la possibilità di uscita non sia negata a priori. Così, un sistema di partiti ottimale, dovrebbe prevedere poche forze in competizione, separate da differenze ideali e programmatiche nette e percepibili (altrimenti l'exit per via elettorale sarebbe troppo facile e il sistema esposto a pericoli di instabilità), ma che non rappresentino barriere invalicabili, pena la perdita di potere contrattuale della voce, che agisce in funzione del miglioramento interno dei partiti.

E ancora: i comportamenti fondati sulla lealtà possono essere declassati a conformismo se il prezzo dell'uscita è esorbitante, come nel caso delle comunità "naturali" o "primarie" (famiglia, tribù, Chiesa, Stato) o delle aggregazioni rette dal principio di connivenza (la banda criminale o il partito totalitario). Dove non esiste costo d'ingresso – come nella famiglia o nella nazione – la difficoltà di uscita è tendenzialmente compensata dalla facilità della protesta. La lealtà, in quanto coinvolgimento soggettivo dei destini di un gruppo o di un'organizzazione, rende molto difficile l'uscita. In alcune situazioni di marginalità sociale o etnica, si traduce in rivendicazione della propria alterità: paradossalmente, un movimento come il Black Power operava come voce rispetto alla società USA proprio perché si contrapponeva a un'idea di uscita come fuga dal gruppo di appartenenza, attraverso il successo della personalità di colore o dinamiche simili. Considerazioni analoghe si possono fare per il movimento femminista, a lungo diviso fra opzione egualitaria – di pari opportunità come chance di uscita da una condizione sottoprivilegiata – e scelta di contestazione radicale della società e dei suoi valori.

Applicando alcune categorie politologiche di Lepset e Rokkan¹³, si potrebbe aggiungere che in casi di crisi verticale di un equilibrio – politico, economico, demografico – l'uscita può essere facilitata, consentendo una preservazione della stabilità del sistema. È la tesi di quanti descrivono le grandi migrazioni dal continente europeo del XVII ma soprattutto del XIX e XX secolo, come un'alternativa alla rivoluzione sociale.

4- Il modello e oltre

Possiamo a questo punto tentare una schematizzazione del ragionamento di Hirschman, adottando il modello che lo stesso autore ci propone in "Lealtà, defezione, protesta". Si tratta in sostanza di una doppia rappresentazione che definisce – entro uno spazio ipoteticamente descritto da due assi cartesiani – le quattro modalità prodotte dall'incrocio di exit e voice. La prima modalità sviluppa una tipologia delle organizzazioni in base alle reazioni più frequentemente adottate dai soggetti in esse coinvolti per manifestare assenso o rifiuto. Osserviamo analiticamente la tipologia:

- a1) Si hanno sia uscita che voice nel caso di associazioni volontarie, partiti politici in competizione, imprese industriali a clientela ristretta.
- b1) Non si hanno né uscita né voice quando si tratti di partiti operanti in sistemi totalitari monopartitici, gruppi terroristici, bande criminali.
- c1) Si attiva l'uscita ed è molto improbabile la voce in una situazione di impresa industriale operante in regime di mercato (dinamica di concorrenza).

¹³ Per un quadro sinottico della problematica, disponibile in versione italiana, v. S.Rokkan, "Cittadini, elezioni, partiti" Il Mulino, Bologna 1982

d1) La voce supplisce all'impossibilità (o all'eccessivo costo) dell'uscita in contesti di tipo tradizionale primario, come la famiglia, la tribù, la nazione, la Chiesa o partiti operanti in sistemi monopartitici non totalitari.

Se invece spostiamo l'attenzione sull'efficacia della reazione dei soggetti interessati – che è il cuore della nostra riflessione – dovremo far interagire due nuove variabili: la risposta prevalente ad una situazione di degrado delle prestazioni offerte e la relatività dell'organizzazione alla contestazione. Avremo perciò quattro nuove situazioni:

a2) Di fronte al declino, l'utente reagisce con l'uscita (si rivolge alla concorrenza) e questa reazione è efficace come pressione sull'organizzazione. È il caso dell'impresa industriale che operi in regime classico di mercato e di concorrenza.

b2) Il declino suscita voce, ma la protesta non riesce ad incidere profondamente rispetto ad una struttura che sarebbe più sensibile alla defezione. L'esempio possibile è quello di enti e organizzazioni che prevedano il dissenso interno ma dispongano di strumenti per istituzionalizzarlo e, quindi, depotenziarlo.

c2) Si dà preferibilmente una reazione di uscita, mentre riuscirebbe più incisiva la via della protesta. Si può pensare a un'impresa pubblica che non sia tutelata da meccanismi di monopolio; al cosiddetto "monopolista pigro" (bisognoso di pressioni dall'interno dell'area di utenza); a strutture economiche rette dal sistema dell'azionariato; alle aree urbane degradate, in cui la fuga dei residenti rischia di rendere irreversibile il declino.

d2) Se la voce è, insieme, la forma prevalente e più efficace del dissenso, abbiamo il caso di quelle organizzazioni democratiche che ispirano una lealtà basata sulla fiducia razionale e non sull'appartenenza primaria (etnica, linguistica, ecc.).

Come si può constatare, non esistono criteri univoci e generalizzabili di espressione efficace della protesta, così come non esistono modalità standard di risposta da parte delle organizzazioni sottoposte a valutazioni critiche di efficacia. Differenziandosi dagli approcci liberistici classici, Hirschman non esita a violare, ad esempio, il mito della concorrenza come condizione privilegiata che favorirebbe – sempre e comunque – la resa ottimale delle risorse. L'esempio proposto attiene proprio alla sfera dei servizi pubblici. In alcuni casi, suggerisce lo studioso americano, la presenza di un'alternativa efficace, ma costosa, a un servizio collettivo, può paradossalmente incoraggiare meccanismi di exit da parte di fasce di utenza più facoltosa, privando le rivendicazioni collettive per riqualificare il servizio della voce di settori dotati di uno specifico potere d'influenza. Alcuni esempi tratti dalle vicende nazionali – ma non solo – del sistema sanitario, possono avallare l'ipotesi. Un tentativo di articolare meglio e in modo più convincente il modello Hirschman, rispetto alle domande sociali indotte dalla crisi del Welfare,

è stato però esperito da Pierpaolo Donati nel suo "Risposte alla crisi dello Stato Sociale"¹⁴.

Il sociologo italiano ha addirittura elaborato uno schema delle modalità di risposta attiva nei confronti di un sistema pubblico di Welfare che si riveli incapace di soddisfare i bisogni emergenti della collettività. Tale schema prevede quattro atteggiamenti attivi alternativi: lealtà, protesta, exit alternativo (inteso come rifiuto del Welfare o rinuncia alle sue prestazioni), ed exit collaborativo, come sostegno e arricchimento dall'esterno del sistema di Welfare. Gli atteggiamenti vanno intersecati

- a) con gli obiettivi e le agenzie preposte all'espletamento di un programma di benessere pubblico, a loro volta orientati a modelli solidaristici (a1) o concettualistici (a2)
- b) con le forme di scambio possibili all'interno o all'esterno del sistema. Anche le forme di scambio vengono da Donati ricondotte alle due categorie centrali di solidarietà e contratto (dove b1 e b2).

Per ogni atteggiamento attivo, quindi, si hanno quattro modalità tipiche di risposta alla crisi del Welfare, solo in parte riconducibili allo schema originario di Hirschman. Così, se prevale l'ispirazione solidaristica, a una scelta fondata sul lealismo corrispondono obiettivi di realizzazione degli impegni istituzionali, con il corollario di una politica di estensione del consenso. Se, invece, si propone una logica contrattualistica, l'esito prevedibile è quello di una negoziazione fra le parti sociali e le istituzioni interessate. Analogamente, una lealtà di fondo tende a tradursi in partecipazione di supporto al regime di Welfare quando sia prevalentemente una prospettiva solidaristica, e di partecipazione limitata e strumentale se domina una filosofia contrattualistica. La protesta come atteggiamento collettivo di base tenderà ad esprimersi oscillando tra due polarità di obiettivi: da un lato (solidarietà) la difesa degli interessi collettivi attraverso una politica di estensione sociale dei benefici; dall'altro, pratiche di contrattualismo corporativo a tutela degli interessi di singole categorie. Nel primo caso la forma prevalente di scambio si caratterizzerà come partecipazione rivendicativa su istanze universalistiche; nel secondo, come vertenza su iniziative di taglio particolaristico. L'exit alternativo conosce anch'esso due possibili declinazioni strategiche. La prima rinvia al modello del volontariato libero di ispirazione solidaristica, a prescindere dai suoi caratteri organizzativi e dal riconoscimento delle istituzioni.

L'altra possibilità, quella (neoliberista) di vertenze di puro mercato. Il volontariato privilegerà come forme di scambio il self help, l'associazionismo spontaneo e, in genere, pratiche di tipo simbolico. La linea neoliberista non varcherà i limiti operativi imposti dalla contrattazione mercantile classica. Un atteggiamento di exit collaborativo sfocia, infine, in due opzioni tendenziali. Entrambe sono riconducibili alla categoria che Donati definisce – in omaggio ad una terminologia ormai consolidata – del privato sociale. In un caso, però, si tratterà di esperienze finalizzate all'espansione del Welfare e omogenee

¹⁴ P. Donati, op. cit.; si veda la tavola sinottica a pag. 124

alla sua logica (enti, gruppi, organismi di autogestione di servizi a forte componente solidaristica), con costituzione di strutture interne, ma non conflittuali rispetto all'intervento pubblico. Nell'altro, viceversa, si avrà una forma di privato sociale insediato sul versante contrattualistico, quindi orientato a privilegiare sistemi di convenzione, organizzazioni economiche di garanzia (cooperative, ma anche sistemi di assistenza integrativa ecc.) con assunzione di politiche separate, ma complementari rispetto all'ambito delle istituzioni. Come si può osservare, il modello base è passibile di sviluppi, articolazioni e integrazioni che – prescindendo da giudizi di validità o da cavillose differenziazioni interne – hanno in comune lo sforzo di organizzare attorno a categorie dotate di coerenza interna il frastagliato profilo delle domande sociali e delle reazioni alle risposte ad esse fornite dai sistemi pubblici. In questo senso, il caso italiano – così ricco di implicazioni, di indispensabili specificazioni tematiche, di soggettività politiche e culturali, ma anche così segnato dalle ragioni dell'insoddisfazione per un sistema di prestazioni sicuramente inadeguato alle dimensioni quantitative e qualitative assunte dai bisogni collettivi – offre un paradigma esemplare e quasi sollecita a cimentarsi in ulteriori approfondimenti. Ma è una tentazione cui è opportuno resistere. Quello che qui importava era risalire dalle difficoltà metodologiche di un approccio tutto e soltanto quantitativo – con riduzione della valutazione a misurazione pseudo-oggettiva – a un'ipotesi di classificazione dei comportamenti che non eludesse alcuni nodi problematici (la necessità di contestualizzare e problematizzare le situazioni, la possibilità di misurare per via indiretta attraverso l'individuazione di sistemi di coerenza, la distinzione fra momento economicistico dell'efficienza e categoria sociale dell'efficacia). A questo, e solo a questo, è servito il riferimento al modello di Hirschman. La sua organizzazione concettuale del problema ha, infatti, il merito della semplicità delle ipotesi e del rigore dei passaggi analitici. A margine, ha anche il carattere di una discussione critica di alcuni approcci troppo entusiasticamente adottati dalle scienze sociali degli anni passati, per scontare in seguito serie cadute di credibilità (dal modello del Free Rider a quello del consumatore, ecc.). Presenta però anche il limite – intrinseco al suo impianto modellistico – di rappresentare in fondo una pura esercitazione formale, non priva di fughe nell'estrazione tipologica. In altre parole, la giusta esigenza di contestualizzare e problematizzare le situazioni empiriche considerate, non sempre si traduce in storicizzazione critica dei fenomeni osservati. Troppo spesso, anzi, la sensazione prevalente è quella di misurarsi con un'elegante esibizione di scenari privi di animazione sociale e politica. In qualche caso – come quando a conclusione delle proprie riflessioni, si profetizza l'uso crescente della voce come strumento di pressione su un sistema pubblico di servizi perché dalla voce è assai più facile percepire i benefici dei costi – si ha addirittura l'impressione di assistere alla scoperta dell'acqua calda. Il modello va perciò, a mio parere, assunto nella consapevolezza dei suoi limiti e del suo carattere sperimentale, la cui matrice economicistica dell'autore conferisce il sapore di una

provocazione interna alla disciplina, non priva di ricadute nel campo più generale delle scienze sociali.

Hirschman ci aiuta a comprendere, ad esempio, come sia necessario istituire sempre relazioni non rigide e unilineari fra problema e scelta decisionale. Non c'è quasi mai un percorso obbligato – la mitica "one best way" fra mezzi e scopi –, se non nelle filosofie del produttivismo tecnologico (taylorismo e sue varianti) o nelle teorie dell'organizzazione alla Simon o alla March. Si tratta, in tutti i casi, di approcci cui sfuggono relazioni più sottili e articolate di causalità e che si precludono l'analisi delle aree di incertezza, del ruolo delle competenze, della stessa soggettività degli attori. In questo senso, quella di Hirschman va presa anzitutto come una brillante provocazione intellettuale, che ci obbliga a ripensare criticamente e a dilatare empiricamente il concetto di efficacia, finalmente intesa come categoria multidimensionale e oggetto meritevole di osservazioni meno distratte da parte di sociologi e psicologi sociali.

BIBLIOGRAFIA

P. Donati, "RISPOSTE ALLA CRISI DELLO STATO SOCIALE", Angeli, Milano 1984

D. Easton, "L'ANALISI SISTEMICA DELLA POLITICA", Marietti, Casale Monferrato 1984

A. O. Hirschman, "LEALTÀ, DEFEZIONE, PROTESTA. RIMEDI ALLA CRISI DELLE IMPRESE, DEI PARTITI E DELLO STATO", Bompiani, Milano 1982

Id. "FELICITÀ PRIVATA E FELICITÀ PUBBLICA", Il Mulino, Bologna 1983

N. Luhmann, "TEORIA POLITICA DELLO STATO DEL BENESSERE", Angeli, Milano 1983

C. Offe, "ALCUNE CONTRADDIZIONI DEL MODERNO STATO ASSISTENZIALE" in A. Baldassarre a A. A. Cervati (a cura di), Critica dello Stato sociale, Laterza, Bari, 1982, pp. 3-24

M. Olson, "LA LOGICA DELL'AZIONE COLLETTIVA. I BENI PUBBLICI E LA TEORIA DEI GRUPPI", Feltrinelli, Milano, 1983

S. Rokkan, "CITTADINI, ELEZIONI, PARTITI", Il Mulino, Bologna, 1982

G. Simmel, "LA FILOSOFIA DEL DENARO", Utet, Torino, 1984

Guido Contessa

La prevenzione del burn-out

1- Premessa

La sindrome del burn-out è stata identificata come specifica malattia professionale degli operatori dell'aiuto da C. Maslach nel 1975. In questi venti anni molti ricercatori hanno dato della sindrome diversi significati che tuttavia possono essere sintetizzati come segue.

La burning-out syndrome è un insieme di sintomi che testimoniano l'evenienza di una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni ad elevata implicazione relazionale. Essa si distingue dallo stress, che può eventualmente essere una concausa del burn-out; così come si distingue dalle diverse forme di nevrosi, in quanto disturbo non della personalità ma del ruolo lavorativo.

Allo stadio conclamato essa si manifesta attraverso tre categorie di sintomi a volte sequenziali a volte combinati fra loro:

1. comportamenti che testimoniano un forte disinvestimento dal lavoro
2. eventi autodistruttivi (disturbi di carattere psicosomatico o del comportamento, diminuzione delle difese immunitarie, aumento della propensione agli incidenti, ecc.)
3. comportamenti eterodistruttivi diretti all'utente (indifferenza, violenza, crudeltà, spersonalizzazione, ecc.)

La sindrome si presenta in significativa correlazione con l'esposizione a utenti a maggior disagio, ruoli di basso prestigio e scarsa formazione professionale.

Le cause principali della sindrome indicata sono essenzialmente riconducibili a tre variabili principali, spesso intrecciate fra loro:

1. eccessiva idealizzazione della professione d'aiuto precedente all'entrata nel lavoro;
2. mansione frustrante o inadeguata alle aspettative;
3. organizzazione del lavoro disfunzionale o patologica.

Queste concause evidenziamo due nodi principali nelle professioni dell'aiuto, il cui superamento avrebbe la funzione di prevenire e curare il burn-out oltre che dare Qualità ai servizi d'aiuto.

La prima è quella del reclutamento, della formazione, della selezione degli operatori. La seconda riguarda l'organizzazione del lavoro nei sistemi d'aiuto.

2- I lavoratori dell'aiuto

Ancora oggi il lavoro dell'aiuto sconta il peccato di un'ideologia assistenziale, per la quale il lavoro sociale non è altro che una forma, indebitamente retribuita, di beneficenza. Medici, psicologi, assistenti sociali, infermieri, educatori, insegnanti sono ancora immersi nella mistica del missionariato.

I servizi sanitari, sociali e culturali sono considerati una prova della munificenza statale. L'utente non è un cliente, ma un postulante cui viene fatta l'elemosina di una prestazione d'aiuto.

Le conseguenze di questa ideologia, solo da poco in via di estinzione ma ancora molto diffusa a livello emotivo, toccano gli utenti, gli operatori e le organizzazioni. Gli utenti non hanno diritti, non hanno potere: più che coinvolti vengono asserviti alle necessità del professionista dell'aiuto. Gli operatori sono animati da un forte spirito oblativo e salvifico e si sentono collocati automaticamente dalla parte del bene (salute, sapienza, potenza, bontà).

Le organizzazioni si considerano utili per il solo fatto di esistere e non hanno alcuna spinta al risultato, che si identifica con l'aiuto prestato.

In sintesi il lavoro d'aiuto non è stato finora considerato un lavoro, ma piuttosto una vocazione, una missione, un dovere, un atto di solidarietà, una strada per la santità.

2.1- Motivazioni ed aspettative

La scelta di un lavoro risponde sempre ad una motivazione psicologica e si fonda su aspettative ragionate. Queste ultime sono legate all'immagine sociale di una professione, alle informazioni realistiche che la riguardano, alla appetibilità sul mercato del lavoro, ai livelli di remunerazione, alle possibilità di carriera. Le professioni d'aiuto, almeno negli ultimi trenta anni, hanno accumulato in tutte queste voci un pesante passivo: immagine sociale sfuocata o dequalificata quando non addirittura negativa; progressivo rifiuto del mercato del lavoro; basse remunerazioni; quasi nessuna possibilità di carriera.

Perché dunque le professioni dell'aiuto vedono un costante aumento degli aspiranti? La domanda può trovare una risposta non dunque nelle aspettative, quanto nelle motivazioni psicologiche, cioè nei bisogni profondi che attraversano coloro che desiderano diventare professionisti dell'aiuto.

La prima motivazione riguarda il fatto che chi sceglie questa professione ha un forte bisogno di aiutare. Aver bisogno di aiutare significa anzitutto mettersi al di qua della soglia del bisogno di essere aiutati. Essere preposti alla cura dei malati significa postulare la propria salute come inattaccabile. Dedicarsi alla psicoterapia implica una certificazione permanente di salute mentale. Assistere un soggetto in stato di bisogno offusca la consapevolezza del proprio bisogno. Aiutare, in certo modo, significa salvarsi dal male esterno.

La seconda motivazione è legata alla prima. Porsi in un ruolo di bonificatore, benefattore, salvatore, non solo esorcizza la paura del male esterno, ma garantisce una buona immagine di sé, cioè esorcizza dal male interno. Non può che meritare il paradiso chi dedica la vita agli altri, non può che essere buono chi lavora per l'aiuto: chi lotta contro il male, e per di più il male degli altri, è un "cavaliere bianco".

La terza motivazione riguarda il potere. Chi ha bisogno d'aiuto è sempre in stato di inferiorità, posseduto dal male e da esso depotenziato: come un bambino cattivo o malato. Il professionista dell'aiuto si pone come grande madre accogliente e grande padre onnipotente. Esso può fare da contenitore di ogni male del paziente, controllarlo col suo potere ed espungerlo.

Da queste tre riflessioni emerge un immaginario dell'aspirante professionista che si fonda su tre pilastri: la salute, la bontà e il potere.

Naturalmente queste motivazioni sono legittime, come tante altre, e possono essere utili alla professione, ove siano consapevoli e controllate. Il fatto è che spesso non lo sono affatto. La non consapevolezza e l'assenza di controllo di questi bisogni profondi, si trasformano facilmente in una serie di vissuti molto dannosi per l'operatore e per l'utente. L'incontro con il bisogno, il disagio, il dolore e la morte attacca l'immagine del potente salvatore e produce depressione e sentimenti di impotenza. L'impossibilità ad aiutare facilita l'insorgenza del dubbio circa la propria bontà fino a trasformarsi nel vissuto di malvagità. Infine, la scoperta dell'impotenza fa vivere come diabolico e persecutorio il potere maligno di cui il paziente è portatore. Questo groviglio di possibili vissuti che colgono l'operatore che è partito da una enorme idealizzazione della professione, lo portano alla frustrazione prima ed al burn-out poi.

2.2- L'azione preventiva rispetto a motivazioni e aspettative

Su questo tema entrano in gioco i meccanismi di reclutamento, formazione di base e selezione degli operatori dell'aiuto. Finora è bastato l'elemento volontaristico. Molti sono coloro che iniziano a diventare operatori d'aiuto a partire da esperienze giovanili di volontariato o di obiezione di coscienza. In quale scuola professionale o università viene fatta una selezione psicologica per l'ammissione? E in base a quale giustificazione non ne viene fatta alcuna? In nome di un ugualitarismo formale e di un permissivismo falsamente democratico chiunque è ammesso a scuole per operatori dell'aiuto, col risultato di carriere infelici, servizi dannosi e utenti danneggiati. Una volta che un allievo è ammesso ad una scuola per una professione dell'aiuto, ci dovremmo almeno aspettare che il curriculum preveda una formazione delle skills psicologiche minime (un po' di consapevolezza e di autocontrollo), e invece nulla, neppure nelle Facoltà di Psicologia che preparano gli allievi a sviluppare consapevolezza e autocontrollo, quando non cura e guarigione, nei futuri utenti ma non negli psicologi. Lo stesso dicasi per i medici, anche psichiatri.

Ancora, i meccanismi di selezione per una qualsiasi mansione tecnica industriale prevedono colloqui e test attitudinali, mentre l'ammissione ad un servizio dell'aiuto si basa, quando non su cooptazioni amicali, su concorsi di tipo amministrativo o teorico cognitivo.

La prevenzione del burn-out richiede una revisione completa dei sistemi di reclutamento, formazione di base e ammissione in servizio. Essi devono basarsi sull'analisi delle motivazioni e puntare sulla promozione dei livelli di consapevolezza e controllo del mondo interno. Una volta inserito nell'organizzazione d'aiuto, l'operatore dovrebbe essere aiutato in modo permanente con un'apposita supervisione relativa ai suoi vissuti professionali.

3- L'organizzazione del lavoro d'aiuto

Il lavoro d'aiuto ha per sua natura la necessità della libertà. Anche un lavoratore dipendente deve avere lo statuto del professional: con il diritto alla ricerca ed alla formazione permanente, al segreto professionale, alla discrezionalità dei mezzi impiegati. In genere, purtroppo, questo statuto è riconosciuto, e non sempre, solo ai lavoratori laureati, mentre i diplomati sono più spesso coartati nei loro diritti professionali.

Ciò detto, è pure vero che spesso le mansioni affidate al lavoratore dell'aiuto contengono elementi fortemente dequalificati, molto stressanti, sovente lontani dalle aspettative. Basta pensare al carico buro-amministrativo che grava sui medici; o alla condizione mista di operatore dell'aiuto e della repressione cui sono costretti infermieri ed educatori a contatto coi pazienti psichiatrici, ex tossicodipendenti, carcerati; o ancora alle situazioni di pazienti con gravi handicap, non autosufficienti o terminali, dove la terapia consiste solo nel prendersi cura senza alcuna speranza di risultati.

Orbene, in questi casi la prevenzione del burn-out dovrebbe vedere il lavoro organizzato con tempi non stressanti, magari con periodi part-time o mansioni a rotazione, per periodi non lunghissimi; con la suddivisione del carico di lavoro meno gradevole su diversi operatori.

Un altro problema relativo al lavoro è quello che riguarda retribuzioni e carriera. Il lavoro sociale non è gratificante per il primo aspetto, né per il secondo. Può sembrare paradossale, ma retribuzione e carriera, prestigio e potere sono inversamente proporzionali alla vicinanza coi soggetti bisognosi d'aiuto, con la sola eccezione dei medici chirurghi. Il medico di guardia guadagna meno del primario che guadagna meno dell'accademico. L'educatore di un servizio territoriale che vede ogni giorno l'utente, guadagna meno dell'assistente sociale che lo vede una volta al mese, la quale guadagna meno del caposervizio che lo vede una volta l'anno. L'unica possibilità di carriera, nel settore dell'aiuto, consiste nell'allontanarsi dall'aiuto stesso. La continuativa vicinanza all'utente va inoltre di pari passo, per i ruoli di frontiera, con la diminuzione delle opportunità di ricerca e formazione permanente. Una seria prevenzione del burn-out dovrebbe compensare con maggiori

retribuzioni gli operatori front-line, offrendo loro maggiore potere e maggiore libertà. Non essendo questo possibile per motivi economici, occorre allora trovare sistemi compensatori come la formazione e la supervisione permanenti, l'istituzione dell'anno sabbatico, il coinvolgimento attivo in attività di ricerca e di confronto professionale e scientifico, la possibilità di carriere orizzontali (spostamenti premio, sia pure temporanei, in servizi più gratificanti), l'uso di strumenti di incentivazione legati alla qualità delle prestazioni.

4- L'organizzazione dei sistemi d'aiuto

La terza causa possibile dell'insorgenza del burn-out è il modo stesso col quale sono organizzati i sistemi nei quali i lavoratori dell'aiuto devono operare. Malgrado gli "helpers" siano professionali, i sistemi di aiuto che li contengono sono modellati sui principi organizzativi delle tradizionali organizzazioni burocratiche e tayloristiche. I principi dei livelli gerarchici e della divisione del lavoro, della prevalenza delle procedure e della impersonalità delle prestazioni ormai messi in discussione persino nelle più tradizionali imprese produttrici di beni materiali, producono paradossi se applicati nei sistemi di aiuto.

Il lavoro dell'aiuto si fonda infatti sulla discrezionalità, la personalizzazione del rapporto, l'integrazione delle competenze, il predominio del risultato. La contraddizione fra questi caratteri peculiari delle professioni dell'aiuto e il modo in cui sono organizzati i sistemi "contenitore" (servizi sociosanitari, scuole, case di riposo, ospedali, ecc.), è palese.

Su questa base generale si innesta un elemento specifico che facilita ulteriormente il burn-out: la difficoltà di verificare e valutare i risultati. In un'impresa profit, sia materiale che immateriale, il risultato è il profitto. In un sistema d'aiuto il risultato è il benessere. Mentre il primo è facilmente quantificabile, il secondo non lo è affatto. Chi lavora in un'impresa profit dispone di parametri di conferma o disconferma della propria prestazione, abbastanza chiari e di facile applicazione. Chi lavora in un sistema d'aiuto, lavora al buio, in un regime di risultati invisibili e di responsabilità distribuite. La carenza di confronto individuale con i risultati delle proprie azioni produce da una parte uno stato d'incertezza continua e dall'altra facilita la produzione di allucinazioni.

4.1- La funzione della gerarchia

I sistemi d'aiuto richiedono un diverso modo di interpretare il ruolo gerarchico. Questo, nelle imprese materiali tradizionali ad impianto burocratico e tayloristico, si esprime essenzialmente su due interventi: il comando ed il controllo dell'esecuzione. Nei sistemi d'aiuto il comando è possibile solo riguardo a fattori marginali (orario di lavoro, assegnazione di utenze, mansioni transitorie), mentre è impossibile sul contenuto del lavoro: il professional dell'aiuto opera con discrezionalità e non può

essere comandato a fare o non fare un intervento. L'origine di questo diritto alla discrezionalità risiede nel fatto che l'operatore dell'aiuto è in certo modo "comandato" dai bisogni dell'utente. Anche il controllo dell'esecuzione non è uno strumento utile e possibile per l'autorità operante nei sistemi d'aiuto. Da una parte perché l'operatore d'aiuto non è controllabile a vista, dall'altra perché l'esecuzione del comando è discrezionale.

L'autorità nei sistemi di aiuto deve essere esercitata attraverso interventi specifici: il contenimento dell'ansia, il supporto, la consulenza, la stimolazione della qualità, la distribuzione di incentivi immateriali, la creazione di strumenti di controllo dei risultati. Un'azione preventiva del burn-out da parte del ruolo di autorità si esprime mediante l'uso articolato e combinato di questi interventi.

4.2- La funzione dell'équipe

Il lavoro dell'aiuto si svolge di necessità in équipe. Il principio della discrezionalità esclude il comando e richiede il consenso nella gestione ordinaria del sistema d'aiuto. L'équipe è lo strumento della gestione ordinaria consensuale di un sistema d'aiuto. D'altro canto un utente richiede la cooperazione di competenze diverse, che apportino differenti informazioni, molteplici punti di vista interpretativi del bisogno, e strategie di intervento combinate. L'équipe è un "operatore plurale" dell'aiuto, che si articola via via nelle azioni sequenziali o parallele dei singoli professionali. Infine, l'équipe fornisce all'operatore uno spazio di appartenenza e confronto, di supporto emotivo e di controllo: essa è un contenitore delle dimensioni affettivo-razionali che sono implicate nel lavoro dell'aiuto.

Naturalmente le tre funzioni indicate per l'équipe dell'aiuto (produzione del consenso, operatore plurale e contenitore) hanno una valenza positiva per l'efficienza e possono prevenire il burn-out, a condizione che l'équipe funzioni.

Laddove il gruppo di lavoro è attraversato da processi disfunzionali o da dinamiche patologiche, invece della prevenzione, esso offre un'accelerazione dell'emergenza del burn-out. Rovesciando il concetto, possiamo dire che l'équipe svolge un forte ruolo preventivo del burn-out a patto che riesca a costruire un consenso, funzionare come operatore plurale e agire come contenitore emotivo-razionale.

4.3- La funzione del clima

Isistemi di aiuto producono benessere per i clienti attraverso il benessere degli operatori d'aiuto. O meglio, i sistemi di aiuto producono benessere solo se sanno prevenire il malessere o il burn-out degli operatori. Salute, benessere, disagio sono concetti di tipo essenzialmente soggettivo. Un individuo sente di stare bene o male, ed il suo stato è soprattutto uno stato d'animo. Anche i sistemi hanno uno stato d'animo che la psicologia chiama "clima".

Il clima di un'organizzazione d'aiuto è insieme causa ed effetto degli stati d'animo degli individui che ne fanno parte e delle loro relazioni. Un clima depressivo o conflittuale o disgregato è insieme spia e causa di una situazione generale che può facilmente esitare in un burn-out diffuso. Il controllo e l'azione di miglioramento del clima organizzativo è dunque una delle possibili leve di prevenzione del burn-out. In termini operativi è essenziale la periodica rilevazione del clima dell'organizzazione complessiva e l'intervento per la sua tenuta a livelli soddisfacenti.

4.4- Il burn-out del sistema.

Esiste infine l'ipotesi di un'insorgenza del burn-out a livello dell'intero sistema di aiuto. Una simile eventualità è certamente foriera di molteplici burn-out individuali. Questo fenomeno si può riscontrare in quelle organizzazioni d'aiuto che nascono sulla spinta di una forte idealizzazione, poi entrano in una routine frustrante e mettono in atto un'organizzazione disfunzionale o patologica. Frequente è il presentarsi di questa eventualità nelle comunità per tossicodipendenti; nei servizi per handicappati gravi, per anziani dementi o per malati terminali di AIDS; nei centri di accoglienza per nomadi o extracomunitari. In questi casi assistiamo a fenomeni collettivi di disinvestimento emotivo, di depressione o di sadismo molti dei quali arrivano alla ribalta dei quotidiani.

La prevenzione di questo burn-out istituzionale è possibile solo attraverso il monitoraggio periodico delle principali funzioni organizzative: clima, appartenenza e soddisfazione degli operatori, risultati, percezione dei clienti. In sostanza, come afferma M. Iahoda, l'organizzazione si garantisce la salute solo attraverso una permanente ricerca su se stessa.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV. "L'OPERATORE CORTOCIRCUITATO", Clup, Milano, 1987
Paine W. S. (a cura di) "Job stress and burn-out. Research, theory, intervention perspective", Sage Publ. Beverly Hills, 1982
Cherniss C. "LA SINDROME DEL BURN-OUT", Centro Scientifico Torinese, Torino, 1983
Contessa G. "L'OPERATORE SOCIALE IN CORTOCIRCUITO: LA BURNING-OUT SYNDROME IN ITALIA" su Animazione Sociale, n.42-43, nov.1981-febb.1982
Contessa G. "PRIGIONI, MONASTERI, FABBRICHE" Clup, Milano
AA.VV. "L'OPERATORE CORTOCIRCUITATO", Clup, Milano, 1987
Danesi M. "LA SINDROME DEL BURN-OUT NELL'OPERATORE PER LE TOSSICODIPENDENZE", in Lopez M., Leone A.(a cura di) "Le tossicodipendenze", Pacini Editore, Pisa, 1984

- Drudi I. – Sardella M. V. “LA MISURA E LE DETERMINANTI DEL BURN-OUT” in Gruppi, Organizzazioni, Comunità n.1, gennaio/giugno 1993
- Edelwich J. E., Brodsky A. "BURN-OUT. STAGES OF DISILLUSIONEMENT IN THE HELPING PROFESSIONS", Human Science Press, New York, 1980
- Jahoda M. "CURRENT CONCEPTS OF POSITIVE MENTAL HEALTH" Basic Books, New Yoirk, 1958
- Malslach C. "LA SINDROME DEL BURNOUT", Cittadella, Assisi, 1992
- Rossati A. "BURN-OUT:L'ESAURIMENTO DA STRESS DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI SANITARI", su Psicologia Italiana Notizie,n.2-3, 1985
- Santinello M."LA SINDROME DEL BURN-OUT", ERIP, Pordenone, 1990
- Spaltro E. "QUALITÀ", Patron, Bologna, 1994 (in corso di stampa)

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.

Alberto Raviola

Dispersione scolastica

Un'esperienza di prevenzione

Queste pagine nascono dall'intenzione di descrivere l'ipotesi progettuale e lo sviluppo concreto attraverso le attività svolte di un'esperienza di prevenzione della Dispersione scolastica (D.S.) che è stata realizzata nella provincia di Verona.

L'iniziativa in questione ha visto come soggetto attuatore il Centro di Formazione Professionale (C.F.P.) "Antonio Provolo" di Chievo (VR) e come soggetto committente la Regione del Veneto, Dipartimento Servizi Sociali che, oltre al co-finanziamento del progetto, ha svolto funzioni di supervisione delle azioni realizzate e controllo delle spese effettuate.

1- Un po' di storia

Alla fine degli anni ottanta il C.F.P. in questione avvia un'indagine interna che porta ad una riflessione approfondita sui temi della selezione scolastica e del livello di abbandono che coinvolgono i ragazzi nei primi due anni di Scuola Superiore; da una parte, viene rilevato come quasi tutti gli allievi che si iscrivono alla Formazione Professionale (F.P.) hanno alle spalle ripetenze e/o abbandoni e, dall'altra, come la F.P. contribuisce ad espellere giovani che, proprio per le loro condizioni di svantaggio scolastico e spesso psicologico e relazionale, sono a forte rischio di emarginazione sociale.

Nel 1990, come sbocco naturale delle riflessioni realizzate, viene progettato e realizzato, con il finanziamento del Progetto Giovani del Comune di Verona, un intervento formativo di 1000 ore a favore di 18 ragazzi in situazione di abbandono scolastico. L'iniziativa ha lo scopo di promuovere nei ragazzi un processo di rimotivazione personale e

orientamento formativo al fine di far loro riprendere il percorso scolastico o di realizzare un inserimento lavorativo. L'intervento ottiene buoni risultati e a seguito di ciò la Giunta Regionale del Veneto, Dipartimento Servizi Sociali, incarica il Centro di elaborare una proposta di intervento volta a prevenire il fenomeno della D.S. sperimentando un modello di organizzazione territoriale "a rete". Il progetto ultimato viene consegnato al committente nel gennaio 1993.

2- Il problema della D.S. e il progetto di prevenzione

Generalmente quando si parla di D.S. si intende l'abbandono da parte dei giovani del circuito scolastico o formativo prima del conseguimento del diploma. Tuttavia tale definizione ha assunto una connotazione più ampia, che include alcuni aspetti qualitativi collegati alla modalità di scelta e di frequenza dei percorsi formativi. Si considerano quindi sintomatiche altre forme di fallimento scolastico quali:

- l'ingresso precoce nel mondo del lavoro dopo il conseguimento della licenza media, senza alcun titolo professionale;
- i passaggi fra ordini di scuola superiore, conseguenza di insuccessi come la bocciatura o il ritiro.

È possibile ipotizzare come il concorso di più fattori provochi la serie di fenomeni sopra riportati: la condizione socioculturale della famiglia, non necessariamente correlata a situazioni di povertà materiale; le peculiarità dei soggetti in termini di personalità, storia scolastica, sistema relazionale; la condizione della Scuola dal punto di vista organizzativo e pedagogico-didattico.

I giovani che si trovano in una condizione di disagio scolastico, manifestano generalmente una scarsa motivazione ad apprendere in termini di nozioni e contenuti scolastici e dimostrano difficoltà ad elaborare le esperienze in termini riflessivi e un percorso di studio e di vita proiettato nel futuro. Come adolescenti sono soggetti che si trovano in un delicato processo di formazione dell'identità, cui sono collegate le problematiche relative alla maturazione (cambiamento fisico e pulsioni sessuali) e all'evoluzione (autonomia, indipendenza affettiva, economica, ecc.). In questo scenario la Scuola si colloca frequentemente come fattore consolidante il disagio; essa è organizzata su un modello di istruzione centrato sul sapere di tipo contenutistico e si dimostra generalmente poco attenta alle diverse modalità di apprendimento e ai processi relazionali.

Il progetto di prevenzione, partendo da questa descrizione del fenomeno e dal mandato istituzionale, ha inteso coniugare sia necessità di tipo operativo che esigenze di carattere procedurale e organizzativo.

Per quanto riguarda queste ultime, la metodologia che il progetto ha adottato ha inteso favorire e stimolare le opportunità di connessione

delle agenzie e dei servizi interessate alla D.S., al fine di potenziare le risorse esistenti senza dover necessariamente istituire servizi ad hoc.

A questo proposito l'équipe di gestione¹⁵ ha promosso tavoli di sensibilizzazione e progettazione aperti ai soggetti pubblici e privati coinvolti nel problema: Provveditorato, Cooperative del privato sociale, Comune, USSL, Sindacati, Centri di Formazione Professionale, ecc.

Compito di tali incontri, che si sono svolti sia in fase preliminare che in quella di realizzazione delle iniziative, è stato quello di far emergere il problema, evidenziarne in termini di costi sociali e censire le iniziative già in atto nel territorio veronese sia in termini di prevenzione che di recupero.

Questi tavoli hanno inoltre definito i criteri fondamentali per l'avvio di iniziative mirate alla riduzione del rischio di abbandono e di marginalità sociale dei giovani:

1. la riattivazione della sfera motivazionale degli allievi, assunta come nucleo centrale degli interventi di formazione professionale e culturale;
2. la considerazione dei processi d'apprendimento come fortemente influenzati dalla sfera affettivo-relazionale, che sola può consentire lo sviluppo di abilità procedurali e strategiche, che coniughino il sapere al saper essere e al saper fare;
3. la necessità di garantire lo sviluppo delle potenzialità degli allievi attraverso offerte diversificate, che consentano a tutti di sperimentarsi in termini di successo scolastico.

3- Le azioni e le procedure di realizzazione

In sede progettuale sono state presentate una serie di azioni cosiddette "aperte" per la loro caratteristica di indicazione operativa di massima priva di dettagli operativi; tali azioni erano riferite alle seguenti aree:

- a. transizione ed orientamento Scuola Media-Superiore;
- b. integrazione scolastica e lavorativa;
- c. formazione a dirigenti scolastici e ad insegnanti/formatori;
- d. territorio.

Le azioni realizzate sono state scelte su indicazione dell'équipe di gestione del progetto, attraverso il confronto e le indicazioni di priorità emerse nei tavoli di progettazione. Alcune di queste azioni sono state

¹⁵ L'équipe di gestione del Progetto in questione è formata dai seguenti operatori del C.F.P. "A. Provolo":

- Sig. Orazio Zenorini, estensore del progetto e direttore del C.F.P. "A. Provolo";
- Dr. Alberto Raviola, responsabile del progetto e coordinatore delle attività di promozione, attuazione, verifica e valutazione delle singole iniziative;
- Dr.ssa Speranza Gandolfi, responsabile delle iniziative sperimentali di formazione professionale per gli adolescenti.

Chi fosse interessato ai materiali relativi al progetto nel suo complesso e alle singole azioni può scrivere a: Centro di Formazione Professionale "A. Provolo", via Berardi 9 – 37139 – Chievo (VR).

realizzate direttamente dal C.F.P. “A. Provolo”, altre sono state realizzate in partnership con il Provveditorato agli Studi, altri Centri di Formazione Professionale, Scuole Medie di Stato, altre ancora affidate in gestione a soggetti privati specializzati nel campo, attraverso la forma della convenzione.

L'intero progetto e ciascuna azione sono state precedute da una forte azione di promozione e pubblicizzazione, capillare e ripetuta e ciascuna azione ha previsto al suo interno un sistema di verifica e valutazione.

Nello specifico le azioni sperimentate sono state le seguenti:

- a. Transizione ed orientamento
 - visite guidate nelle scuole ed accesso ai laboratori dei Centri Professionali;
 - pacchetti di integrazione curricolare tra Formazione Professionale e Scuola Media;
 - moduli di accoglienza-socializzazione per i primi anni di ciclo scolastico superiore;
 - moduli di rimotivazione allo studio;
 - corsi sulle metodologie di studio e di sostegno curricolare;
 - colloqui di consulenza a famiglie e ai ragazzi respinti al 1° e 2° anno di Scuola Superiore.
- b. Integrazione scolastica e lavorative:
 - Corsi per l'espletamento della scuola dell'obbligo per fasce disagiate;
 - Corsi di formazione presso i Centri Professionali per fasce disagiate;
 - Corsi di formazione professionale di base con metodologie didattiche sperimentali;
- c. Formazione per Dirigenti scolastici e Insegnanti/Formatori:
 - consulenze sull'organizzazione e gestione delle istituzioni scolastiche;
 - consulenze e corsi inerenti alle didattiche e metodologie differenziate, alle tecniche di gestione delle relazioni, ai criteri di verifica e valutazione.
- d. Territorio:
 - “ Laboratorio di Merlino”, laboratori di espressività e creatività.

4- Alcune considerazioni finali

In sede di verifica e valutazione dell'esperienza sono stati evidenziati, a fianco dei buoni risultati quali-quantitativi raggiunti, alcuni limiti sia nel contenuto delle azioni realizzate che nelle procedure adottate per realizzare un efficace intervento di prevenzione, condiviso, sinergico, duraturo nel tempo.

Rimando, per chi fosse interessato, al rapporto finale che verrà pubblicato nella primavera del 1995; mi preme in questa sede evidenziare i principali ostacoli riscontrati ad un efficace intervento di connessione tra Istituzioni scolastiche e territoriali e tra Enti pubblici e privato sociale.

Innanzitutto una forte discrepanza tra le intenzioni e i comportamenti agiti; le parole di disponibilità e interesse spesso sono state seguite da comportamenti ostacolanti e di snobismo, quali l'assenza o il silenzio agli incontri concordati.

Inoltre le risorse economiche a disposizione del progetto hanno provocato un marcato atteggiamento di dipendenza e una conseguente propensione all'attendismo piuttosto che al protagonismo, accompagnato dall'attesa spasmodica dei risultati e dei famigerati "dati sulla situazione".

Infine il coinvolgimento delle Istituzioni pubbliche nei termini di presa in carico del problema e delle possibili soluzioni da attuare è risultato decisamente limitato; i motivi di tale risultato sono da rintracciare in una fase politica di transizione per gli Enti locali (elezioni per il Comune e continue crisi della Giunta per la Regione) e nel complessivo atteggiamento di sfiducia da parte del mondo della Scuola di Stato nei confronti della Formazione Professionale e, di conseguenza del C.F.P. titolare del progetto.

Un'annotazione conclusiva sui problemi incontrati nella realizzazione delle iniziative sperimentali. L'ingresso dei membri dell'équipe, in qualità di consulenti o diretti attuatori, in strutture scolastiche e di formazione professionale ha visto scatenarsi meccanismi di difesa nei confronti dell'équipe e di ostacolo all'attuazione delle iniziative: le reazioni più frequenti si possono sintetizzare in frasi tipo "qui la responsabilità è mia" e "queste cose le facciamo anche noi da tempo".

In questa situazione, comunque, non si è presentato il problema del reperimento dell'utenza che è stato invece centrale nelle azioni direttamente offerte al territorio. In questo caso le azioni hanno trovato difficoltà ad avviarsi e, in qualche occasione, hanno dovuto passare attraverso la mediazione di altri soggetti, sia pubblici che privati, che hanno richiesto ulteriori negoziazioni e rimandato i tempi di avvio.

La formazione individualizzata

Un'esperienza nella piccola impresa

Il campo della formazione è un ambito che negli ultimi decenni ha presentato esperienze di cambiamento a volte anche significative. La crescente attenzione alle esigenze del formando, piuttosto che alle conoscenze o alle abilità del formatore, l'ha via via portata ad allontanarsi dal modello classico di formazione, rappresentato da quella scolastica tradizionale. Oggi, la formazione nelle organizzazioni e nei gruppi ha assunto una precisa identità grazie anche a nuovi apporti metodologici più difficilmente applicabili nella rigida struttura della scuola pubblica.

Questo articolo intende illustrare le caratteristiche di una modalità particolare di formazione, rappresentata dalla formazione individualizzata.

La variabile principale, ma non unica, è rappresentata dal rapporto numerico che si instaura tra docente e allievo. Al di là di questo elemento macroscopico, che potrebbe immediatamente far scaturire considerazioni legate alla dimensione dei costi, le implicazioni derivanti anche sul piano metodologico non sono trascurabili. L'esperienza maturata in progetti di questo tipo ci porta ad affermare che si tratta di una metodologia didattica con proprie caratteristiche.

Senza voler anticipare le osservazioni successivamente esposte, possiamo notare che questo tipo di formazione si sta diffondendo, seppure timidamente, in ambito soprattutto aziendale e articola una diversa relazione formatore/trainee.

L'idea di personalizzare la formazione ha portato a sviluppare l'attenzione alla costruzione di percorsi individuali in cui l'attenzione al trainee acquista il peso più rilevante tra tutte le altre variabili coinvolte.

D'altra parte quest'approccio rappresenta l'elemento di una tendenza più generale di diffusione di nuove metodologie formative la cui elaborazione e sviluppo sono incentivati anche da istituzioni come l'Unione Europea attraverso propri progetti. già oggi in alcuni paesi sono in atto iniziative che prevedono l'assegnazione di "crediti individuali" di formazione, soprattutto a giovani per impadronirsi di una professionalità o per acquisire nuove abilità personali.

L'approccio individuale è una pratica in via di consolidamento nelle organizzazioni attente alla crescita delle risorse interne, soprattutto quelle strategiche per la crescita e lo sviluppo.

L'esperienza che riportiamo in questo articolo riguarda un progetto, parte di una serie di iniziative analoghe di formazione individuale, effettuate in ambito aziendale da parte di Studio Centro Formazione.

In ogni caso il contesto di applicazione di questi percorsi ha sempre interessato imprese produttive di dimensioni medio-piccole. Quindi le considerazioni che seguono devono collocarsi nello specifico contesto rappresentato da professionalità di questo tipo di organizzazione.

1- Il caso di Daniele P.

Daniele P. ha contattato i consulenti di Studio Centro Formazione per un intervento, dichiarando una generica intenzione “di fare formazione” per sentirsi più adeguato al suo ruolo professionale.

L'analisi dei bisogni condotta attraverso due colloqui svolti da altrettanti consulenti ha portato a delineare un quadro più generale dei sintomi dichiarati dal cliente, soprattutto in relazione all'organizzazione familiare e aziendale in cui operava.

Daniele è il figlio maggiore di una famiglia il cui padre aveva costituito, anni or sono, un'azienda edile di tipo artigiano. Il capofamiglia aveva iniziato come muratore e con il tempo aveva costituito un'impresa che contava, al momento dell'intervento, circa 30 dipendenti. Oltre al padre, che si occupava della gestione del macchinario, e a Daniele, che seguiva l'organizzazione generale, nell'azienda operava anche il secondo figlio, Maurizio, responsabile della gestione diretta degli operai nei cantieri. La proprietà dell'impresa, a seguito di una recente decisione del padre, era stata divisa in 3 quote di pari valore fra i tre, per cui formalmente tutti risultavano soci alla pari.

Nella realtà, tuttavia, l'influenza del padre risultava ancora determinante nel condizionare le decisioni, soprattutto quelle che, proposte da Daniele, tendevano ad innovare portando cambiamenti organizzativi anche radicali. Così, anche se quest'ultimo, per decisione di tutti i soci, avrebbe dovuto gestire da imprenditore l'azienda, la presenza paterna risultava di fatto un ostacolo alle sue idee e alle decisioni conseguenti.

A seguito dei colloqui di analisi con Daniele si era arrivati ad evidenziare i seguenti bisogni formativi:

- acquisire maggiore consapevolezza degli strumenti gestionali dell'impresa
- acquisire la capacità di gestire in modo negoziale i rapporti all'interno dell'azienda
- acquisire un'effettiva leadership nei confronti del padre, del fratello e degli altri operatori aziendali, soprattutto quelli più anziani che lo avevano visto crescere in azienda.

Su questa base è stato progettato l'intervento formativo, strutturato, per decisione comune, in un percorso di formazione individuale. L'intervento si è articolato sui tre filoni di lavoro corrispondenti alle tipologie di bisogni individuati.

Per la verità i consulenti avevano rilevato anche altre problematiche di tipo organizzativo. Non è infrequente che, nel caso di piccole aziende

familiari in crescita, la dimensione organizzativa si confonde strettamente con quella personale/familiare. In queste imprese spesso i due piani sono talmente intrecciati tra loro che risulta poco agevole distinguerli. Ogni intervento, pertanto, deve tenere conto di entrambe le variabili.

Nel caso specifico, la richiesta di intervento formativo era partita esclusivamente da Daniele, poiché gli altri soci non intendevano condividere la sua preoccupazione. In questa fase, quindi, era improponibile un intervento formativo che coinvolgesse altre persone oltre l'interessato.

Pertanto, la decisione concordata con il cliente era stata quella di iniziare il lavoro con lui cercando di intervenire esclusivamente in quella parte di problemi che era possibile affrontare con tale approccio.

1.1- L'intervento

L'intervento formativo si è sviluppato su tre filoni. Per primo si è lavorato sul filone dei rapporti negoziali, poiché erano quelli più urgenti da affrontare e più sentiti da Daniele.

Il percorso attivato è stato di 8 incontri di mezza giornata ciascuno sui temi della Comunicazione interpersonale, sulla Gestione del conflitto, sull'Assertività. Il lavoro fatto con i docenti prevedeva brevi esposizioni teoriche per inquadrare il tema e quindi la raccolta di problemi concreti e personali portati dal trainee. Su questi si incentrava il lavoro di analisi del comportamento e sulle possibili cause di insuccesso.

Poiché gli incontri avvenivano una volta alla settimana, il docente assegnava un lavoro da svolgere tra una sessione e l'altra. Si trattava di scegliere casi e situazioni della vita aziendale da "trattare" secondo gli elementi emersi durante le lezioni. Nell'incontro successivo venivano analizzati e discussi, recuperando le indicazioni teoriche.

Il lavoro è costituito in un costante allenamento reso consapevole e motivato dalle spiegazioni elaborate dal docente.

In questa fase sono stati impiegati 3 diversi specialisti di area Psicosociale.

La seconda tappa dell'intervento si è svolta successivamente alla prima e ha affrontato l'area della Gestione d'impresa. In questa fase si è intenzionalmente concentrato l'intervento su alcuni temi, in considerazione anche del modesto budget di tempo disponibile. Complessivamente si sono tenuti 6 incontri di mezza giornata ciascuno, imperniati sull'analisi dei Costi e sull'analisi di Bilancio.

Anche per quest'area formativa, seguita da un unico docente di area aziendale, si è lavorato partendo dai casi problematici proposti dal trainee. Da questo è stato più semplice risalire ai principi di carattere generale e quindi costruire la conoscenza complessiva sui temi.

Proprio perché più vicini al quotidiano, i problemi trattati rappresentavano un "ghiotto boccone" in termini di apprendimento. Il lavoro del docente è stato quello di un continuo collegamento dal particolare al generale, arricchendo questo ad ogni passaggio.

La terza fase ha affrontato il tema della Leadership di Daniele all'interno dell'impresa. Anche questo intervento è avvenuto alla fine dei precedenti con 6 incontri a cadenza settimanale.

Il percorso qui si è articolato in 2 momenti, seguiti da altrettanti docenti di area Psicosociale. Nel primo step si è provveduto ad una formazione di tipo tradizionale sulla leadership e sul rapporto con i collaboratori. Il secondo momento si è incentrato più direttamente sulla realtà aziendale del trainee. Il lavoro si è sviluppato nella realizzazione di un progetto personale nel quale Daniele stabiliva gli obiettivi comportamentali da raggiungere nei confronti degli altri partners aziendali (padre, fratello, collaboratori) e nel determinare le modalità per raggiungerli.

In questa fase è stato recuperato tutto il lavoro fatto durante la prima fase, poiché si trattava di gestire rapporti in chiave negoziale.

1.2- I risultati

Tutto l'intervento è stato seguito dal consulente che aveva ideato il progetto, in qualità di tutor di Daniele. Ogni 2-3 settimane, in coda agli incontri di calendario, si svolgeva un incontro di verifica sulla formazione. La tutorship riguardava soprattutto il rapporto con i docenti e l'aderenza dei temi trattati ai problemi "vissuti" dal trainee in azienda. Funzione del tutor era anche quella di collegare, per quanto possibile, i vari interventi dei singoli docenti in modo che seguissero tutti un unico filo conduttore e che l'interessato cogliesse l'interdipendenza tra le varie aree.

Ulteriore incarico del tutor era anche quello di collegare, per quanto possibile, i vari interventi dei singoli docenti in modo che seguissero tutti un unico filo conduttore e che l'interessato cogliesse l'interdipendenza tra le varie aree.

Ulteriore incarico del tutor è stato quello di fungere da collegamento tra i diversi docenti della stessa area, per omogeneizzare il loro intervento sia in termini di contenuto che di livello e di linguaggio.

Il percorso complessivo si è articolato in 20 incontri in un periodo di tempo di circa 5 mesi.

La valutazione finale è stata effettuata mediante un colloquio tra il progettista/trainee e Daniele. Oltre alla soddisfazione e al gradimento personale sui singoli temi, sono stati anche riconosciuti i problemi affrontati e risolti durante il periodo di lavoro.

Il risultato dichiarato dal trainee è costituito in una serie di modificazioni di comportamenti all'interno dell'impresa, sia in termini di relazioni interpersonali, sia in termini di azioni gestionali.

Diretta conseguenza dell'intervento è stato il proseguimento del progetto di formazione su due fronti: un ulteriore progetto di formazione individualizzata per il fratello e un progetto di formazione per l'intero gruppo di collaboratori aziendali.

2- Le caratteristiche della formazione individualizzata

Appare ovvio che in quest'ambito ogni intervento costituisce un episodio unico. Ogni volta, quindi, si tratta di pensare e di progettare ad hoc in relazione alla specificità della persona. L'esperienza di Daniele, assieme ad altre condotte in questi tre ultimi anni da Studio Centro Formazione, consente di evidenziare alcune caratteristiche comuni che sembrano contraddistinguere la formazione individualizzata. Ecco quello che ci sembra particolarmente significativo:

- la fase di analisi del bisogno formativo appare particolare e cruciale e quindi va svolta in modo accurato. È pur vero che con un unico interlocutore vi è anche la possibilità di un'analisi più dettagliata. Il rischio che vediamo, tuttavia, è quello di lasciarsi intrappolare da fenomeni di semplificazione. Il ricorso ad un colloquio di analisi incrociato, consente una definizione più puntuale del problema che va al di là dei sintomi espressi. In questa sede sono state rilevate non solo le aspettative del futuro partecipante, ma anche le caratteristiche del problema di cui era portatore in relazione alla realtà organizzativa nella quale era inserito. In questo senso, una formazione individuale avulsa dal contesto in cui la persona opera rischia di operare effetti di frustrazione. È da rilevare, inoltre, che nel caso specifico si è reso indispensabile estendere l'analisi oltre la dimensione aziendale per cogliere anche le problematiche legate al contesto familiare;
- la stipula di un Contratto psicologico relativamente a ciò che i partners della formazione si impegnavano a raggiungere o a fare diviene il prerequisito operativo. In particolare, il contratto diviene maggiormente vincolante per i docenti e per l'organizzazione che eroga la formazione. Al contrario che nella formazione di gruppo, dove l'esigenza di soddisfare i più può giustificare un'insoddisfazione del singolo, qui non è possibile sbagliare poiché l'insoddisfazione del trainee significa insuccesso completo del progetto;
- risulta più stimolante la definizione di un percorso formativo incentrato su aree problematiche, piuttosto che su temi e contenuti specifici. Questa impostazione è il prerequisito per una costante ritaratura del programma in relazione alle esigenze che emergono durante l'attivazione del percorso. In questo senso il progetto formativo deve considerarsi un progetto aperto, dove sono chiari e definiti gli obiettivi finali, ma la strada per raggiungerli può seguire impreviste variazioni. L'elemento della flessibilità è una costante da non perdere mai di vista;
- la distribuzione degli incontri nel tempo è rilevante poiché deve soddisfare una cadenza che da un lato rispetti i normali impegni lavorativi dell'interessato, ma che tenga altresì conto delle esigenze di carattere didattico. Seppure è vero che con un unico partecipante può essere più agevole stabilire la calendarizzazione degli incontri, è

- anche vero che contrattualmente il partecipante ha maggiore potere nel richiedere l'adattamento alle sue esigenze;
- la durata degli incontri non può che essere limitata al massimo a mezza giornata. L'esperienza effettuata in alcuni casi ci porta ad affermare che periodi più lunghi diventano particolarmente pesanti soprattutto per il partecipante: la mancanza di scambio e di dialogo con colleghi non consente l'alleggerimento delle ore di lavoro, che così comportano un elevato dispendio di energia mentale;
 - va previsto l'impegno del trainee ad elaborare i contenuti formativi negli intervalli tra incontri, attraverso lavori assegnati dal docente (home work). Questi lavori sono direttamente collegati alla problematica della propria organizzazione in modo da evidenziare il riscontro diretto tra problemi ed apprendimento. Questo incarico, inoltre, consente di mantenere un'energia costante rivolta allo svolgimento del progetto, evitando le possibili cadute di "tensione" tra un incontro e il successivo;
 - la presenza costante del tutor è un elemento di raccordo didattico e psicologico e ha importanza determinante nel successo globale del progetto. Si potrebbe ritenere la presenza del tutor come un dispendio di energia che incide considerevolmente nell'economia generale del progetto. In realtà, a fronte di differenti docenti che intervengono, manca la continuità e la familiarizzazione che nella formazione tradizionale svolge il gruppo. In questa situazione tale ruolo è svolto appunto dal tutor;
 - è possibile il ricorso a diverse forme integrative di formazione, come ad esempio le letture guidate o l'indicazione di frequenza ad altri corsi in gruppo attivati in differenti occasioni;
 - esiste la forte motivazione ad apprendere dei titolari del progetto, che si percepiscono come protagonisti determinanti nel proprio percorso, sottoposto ad una costante verifica. Proprio questo costante senso di verifica, sia sulla congruità del percorso sia sul livello di apprendimento del singolo, mantiene elevata la motivazione e l'energia dell'intervento.

Un ulteriore punto di successo della formazione individualizzata è quello di poter adattare il progetto formativo e la metodologia didattica alle caratteristiche e alle modalità di apprendimento del trainee. Anche questa variabile viene esplorata nel corso del colloquio di analisi e serve a determinare la successiva scelta dei docenti e del metodo da suggerire loro. In questo caso, quindi, stile di apprendimento e metodo di insegnamento possono essere più facilmente e felicemente coniugati. Il lavoro del tutor sarà quindi quello di individuare docenti in grado di attivare metodologie congruenti con le capacità del trainee.

Nel caso riportato in questo articolo il tutor ha realizzato l'analisi dei bisogni formativi, ha individuato le aree problematiche rispetto alle aspettative, ha desunto le modalità di apprendimento specifiche e si è occupato della stesura del progetto formativo. Di fatto, quindi, il progetto ha conservato una sua unicità anche da parte dell'organismo

erogatore della formazione. In questo senso si può parlare di personalizzazione, non solo in termini di scelta del percorso, ma anche in termini di interlocutore del partecipante.

La figura del tutor è centrale nel percorso in quanto attua il collegamento tra i docenti e verifica i livelli di apprendimento del trainee: per questo egli determina la sequenza e la complessità dei moduli formativi in relazione ai progressi didattici effettuati.

3- Vantaggi e limiti

L'esperienza maturata in una decina di progetti ha portato ad evidenziare alcuni elementi utili alla valutazione di questa tipologia di intervento formativo. Senza dubbio tra gli elementi positivi va citata la possibilità di adeguare il ritmo dell'apprendimento al "respiro" del trainee, al suo proprio ritmo. Questa fase, che potremmo chiamare di Calibrazione, ha consentito poi di determinare la Guida durante il percorso con il ritmo certamente utile all'apprendimento, ma anche sincronico con le possibilità del trainee. In altre parole, sembra che riuscire a calibrarsi sulla persona prima di partire con la formazione consenta poi di mantenere un ritmo più elevato rispetto a quello normalmente impiegato dalla persona, senza che questo provochi crisi di rigetto.

Le considerazioni fatte dalla Programmazione Neuro Linguistica per quanto concerne il processo di comunicazione e apprendimento, sembra che vengano avvalorate dall'esperienza effettuata.

Questo si è tradotto nell'individuazione delle metodologie didattiche adeguate e nella scelta dei docenti valutando la "compatibilità" con il trainee.

Nel caso riportato, come in ogni altro progetto realizzato, è stata possibile una costante revisione del progetto formativo a seguito di incontri a cadenza periodica con il tutor che si trovava nella possibilità di poter ritardare il percorso informando il docente successivo.

Per quanto concerne l'apprendimento, questo ha rappresentato un punto di forza notevole perché ha consentito di mantenere costantemente elevata la motivazione ad apprendere. L'energia e la tensione del trainee, proprio perché stimolata da problemi diretti e personali, si mantiene costante e continua nel tempo.

In più esiste un'elevata flessibilità organizzativa. Il rapporto individuale consente di verificare costantemente l'applicazione al contesto aziendale degli apprendimenti in aula, attraverso l'home work mirato a problemi reali. Proprio questo fatto obbliga il formatore a vestire diversi ruoli, a seconda del momento in cui si trova il trainee. E il titolare del progetto, dal canto suo, avrà in ogni momento la possibilità di esprimere il gradimento nei suoi confronti fornendo segnali per l'adattamento del lavoro.

Altro vantaggio è il clima di sicurezza psicologica in cui si trova il formando. Certamente il rapporto a due introduce elementi di simpatia e

di stima con una lubrificazione veloce del rapporto anche con docenti che intervengono episodicamente.

La formazione personalizzata presenta, come ovvio, anche alcune limitazioni. Forse la più evidente è l'impossibilità di utilizzare la dinamica di gruppo per favorire l'apprendimento.

Questo significa che nel caso di formazione con adulti viene a mancare lo scambio di esperienze dei partecipanti e quindi una fonte di arricchimento conoscitivo. Se la situazione è meno significativa per la formazione a contenuto "tecnico", il problema risulta invece più macroscopico per la formazione di natura psicosociale, dove invece la relazione con il gruppo comporta vantaggi indiscussi. Tuttavia abbiamo anche potuto constatare che, proprio perché il rapporto è individuale, il partecipante ha più facilità a presentare e discutere problemi anche complessi e personali, forse maggiormente rassicurato psicologicamente dall'assenza di possibili partner critici, come i colleghi di un gruppo.

Esiste nella formazione individualizzata un altro rischio da controllare: si tratta della possibilità di "sconfinamento" dal campo della formazione a quello della consulenza. La trattazione di problemi di diretto interesse del formando lo portano a chiedere la "soluzione" già confezionata al docente.

L'attenzione del docente, quindi, deve essere costantemente tesa a non cadere in questo tranello che, se da una parte incontra il gradimento del titolare, dall'altra non lo mette nelle condizioni di incrementare la propria autonomia rispetto al problema. È opportuno quindi valutare la convenienza di attivare una formazione individualizzata a seconda di chi ne sarà l'utilizzatore.

L'esperienza maturata da Studio Centro Formazione in tre anni ha portato anche ad individuare alcune caratteristiche dell'utente che si indirizza a questo modo di apprendimento. Al momento sembra essere soprattutto la piccola e media impresa interessata a progetti così concepiti. Frequentemente si tratta di figli imprenditori che vogliono affinare la preparazione al di fuori dei classici Master post universitari, oppure di operatori che, non possedendo una preparazione teorica di base supportata da un titolo di studio, cercano di costruirsi un proprio percorso. Anche titolari d'impresa, soprattutto se di età giovane, sono sensibili alla proposta. Non mancano i dirigenti responsabili di particolari aree aziendali, soprattutto nel settore di commercializzazione del marketing.

4- Prospettive e possibili ambiti di intervento

Le esperienze ed i risultati suggeriscono ampie possibilità di applicazione della formula individuale, collegata a situazioni organizzative e aziendali nelle quali si trovano coinvolte singole figure professionali. Anche il problema dei costi, che viene spesso citato come maggiore ostacolo a progetti di questo tipo, può essere agevolmente

superato. In ogni caso, l'investimento richiesto al partecipante si traduce nella possibilità di strutturare percorsi più brevi e più mirati.

Tra le esperienze maturate da Studio Centro Formazione ci sentiamo di segnalare soprattutto quelle relative a percorsi di formazione individualizzata in occasione del passaggio generazionale nelle imprese a gestione familiare, cioè quando il figlio si trova nella situazione di subentrare al padre nella conduzione dell'impresa. In questo contesto si intreccia sia una necessità di competenze gestionali/manageriali, sia l'esigenza di gestire dinamiche interpersonali dove è labile il confine tra famiglia ed impresa.

Proprio il concatenamento di queste differenti dimensioni, rende insufficiente la tradizionale formazione in un gruppo che necessariamente non riuscirebbe a tenere conto delle specifiche problematiche aziendali che si presentano in questo frangente. Una variabile che sovente interviene a complicare le cose, riguarda i rapporti all'interno del nucleo familiare esteso (fratelli, parenti acquisiti) in cui persone non direttamente coinvolte nell'attività dell'impresa (si pensi alla moglie del titolare o alle mogli dei figli) di fatto ne determinano l'esito influenzando indirettamente le relazioni tra i membri.

L'esperienza ci suggerisce la possibilità di articolare percorsi formativi che prevedano momenti comuni al gruppo e momenti individuali. La formazione personalizzata, quindi, diviene un completamento di quella collettiva, incrementando l'efficacia complessiva dell'intervento.

Quest'area sembra particolarmente promettente per uno sviluppo di questa modalità formativa.

Un'ulteriore possibilità di utilizzo riguarda i momenti critici della vita aziendale individuale, come i passaggi di carriera, nuovi ruoli da assumere, evoluzioni aziendali in specifiche aree-funzioni.

Un campo che riteniamo da sviluppare e da studiare è quello della formazione "occasionale" all'interno dell'azienda. Sono sempre più numerosi coloro che in virtù del ruolo ricoperto si trovano nella necessità di trasferire know-how aziendale ad altre persone, soprattutto giovani assunti. Si tratta dei cosiddetti "formatori occasionali" che non svolgono professionalmente tale incarico, ma che spesso lo devono gestire in particolari momenti dell'attività lavorativa. In questi frangenti la formazione individualizzata può consentire progressi rapidi in poco tempo. Una tale iniziativa porterebbe al crearsi di legami relazionali e quindi all'instaurarsi di un clima più facilmente collaborativo tra le persone, oltre, naturalmente, al trasferimento di competenze specifiche...

5- Una considerazione di linguaggio

In chiusura di questo articolo vogliamo sottolineare anche un ulteriore aspetto scaturito dall'esperienza con la formazione individualizzata.

La relazione fra formatore e utilizzatore della formazione viene riconsiderata anche sul piano del linguaggio: il nome per descrivere le situazioni e i rapporti di questo contesto ha portato ad una riflessione.

Come definire chi partecipa a questa modalità formativa?

Si potrebbe pensare che nel lessico comune abbondano i riferimenti linguistici a questa figura. Si va dal Partecipante (che connota tuttavia un'adesione definita e gestita da altri), al Cliente (connotazione strettamente contrattuale), al Destinatario o Utente (in cui si respira tuttavia una certa passività), al Formando, Trainee, Allievo o Discente (non sempre adeguati a figure professionali magari di responsabilità).

Nella formazione personalizzata la partecipazione del "formando" è particolarmente attiva in ogni fase del processo, fin dalla progettazione. È lui il vero protagonista e pilota dell'iniziativa in cui gli altri, compresi i docenti, sono eventualmente dei comprimari. Abbiamo quindi focalizzato la nostra attenzione al termine di Titolare della formazione.

Riteniamo in questo modo di evidenziare anche indirettamente alcune delle principali caratteristiche del modello:

- il titolare è il vero protagonista dell'intero processo. È solo lui il punto di riferimento per i partner dell'apprendimento, sia si tratti di docenti che di consulenti dell'organizzazione che lo supporta nel percorso;
- i docenti vengono a trovarsi in posizione di fornitori che mettono a disposizione la propria conoscenza nei modi più opportuni a lui; questo significa che essi perdono il potere della cattedra e lo status che essa rappresenta;
- i docenti sono continuamente sottoposti al gradimento secondo i criteri di giudizio soggettivi e personali del titolare. In questa logica nella professionalità del docente non rientra solamente la competenza specifica di area, ma viene inclusa anche la sfera delle relazioni che suscita immediatamente un insieme di emozioni e di sentimenti fin dal primo impatto fra gli attori del rapporto formativo.

Il titolare è nella condizione privilegiata di ricevere le conoscenze che gli sono utili, nella forma a lui più consona, al ritmo che preferisce e collegate alla propria realtà ed esperienza. Il docente, quindi, è in posizione meno privilegiata che nella formazione tradizionale poiché è tenuto ad assecondarlo, modificando costantemente l'interpretazione del proprio ruolo. Così dovrà assumere via via le vesti di insegnante che trasmette conoscenze, di interlocutore che discute, di mentore che favorisce la "digestione personale", di specchio che rimanda segnali per verificare e di allenatore per superare i momenti di caduta psicologica e rinsaldare il senso di sicurezza. Risulta evidente che tali caratteristiche implicano un formatore che vada oltre la buona conoscenza della materia, oltre l'esperienza diretta. È necessario:

- un atteggiamento mentale (da docente valutatore a fornitore di un servizio e, perciò oggetto di valutazione continua e immediata)
- metodologia flessibile (capacità di coinvolgimento, di comunicazione);
- capacità di leggere anche i segnali deboli (cura dell'empatia, consapevolezza dei segnali non verbali, capacità di rendere gratificante la relazione).

Al di là del sapere, è la relazione con il titolare del progetto che diviene il punto di riferimento costante di ogni azione formativa, verificabile costantemente e direttamente. In questa luce, pertanto, il formatore è semplicemente un esperto che mette a disposizione la propria conoscenza per ottenere un risultato progettato e previsto con il trainee. Questo comporta una costante tensione/attenzione in chi è destinatario della comunicazione formativa.

BIBLIOGRAFIA

Cavallin F., “IL NOVIZIO E LA TRIBÙ”, F. Angeli, Milano, 1991

Heskett J., “LA GESTIONE DELL’IMPRESA NELL’ERA DEL SERVIZIO” – ISEDE Osservatorio ISFOL – 3/90

Peters T., “UNA PASSIONE PER L’ECCELLENZA”, Sperling & Kupfer, Milano, 1990

Ward J. L., “DI PADRE IN FIGLIO: L’IMPRESA DI FAMIGLIA”, F. Angeli, Milano, 1990

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

Maria Vittoria Sardella

Il colloquio

Uno strumento per l'operatore sociale, il consulente, il formatore

Che cosa è un colloquio? Che differenza passa tra un colloquio ed una chiacchierata? Si può imparare a gestire un colloquio così come si imparano delle nozioni di una qualsiasi disciplina? Le note che seguono si prefiggono il duplice scopo di fare chiarezza su questi interrogativi e di proporre qualche ipotesi di risposta.

Rivolgendosi ad operatori sociali si tralascia di argomentare l'importanza del colloquio dandola per acquisita, visto che è lo strumento principale, se non l'unico, utilizzato da questi tecnici nella pratica lavorativa. È interessante, invece, darne una prima definizione facendosi aiutare da Kaneklin (1980): il colloquio è uno strumento teorico-tecnico di intervento, più in specifico, un incontro di consultazione tra un "esperto" ed una persona che presenta disagi, che vuole essere aiutata a risolvere un suo problema. Il termine "disagio" non deve trarre in inganno, non deve fare pensare a problemi di salute fisica o psichica: in queste note si parla di disagio in termini ampi. Ad esempio, un dirigente che ha problemi nella gestione di un gruppo di collaboratori, anche se gode di ottima salute, avverte un disagio; ha, quindi, bisogno di una consulenza in relazione alla situazione operativa che sta vivendo.

Continuo e volutamente a parlare del "colloquio" in generale, senza accompagnarlo con aggettivi qualificativi, perché sto pensando a questa tecnica applicata in qualsiasi struttura di base (distretto sociosanitario, ufficio di quartiere, sede di una società di consulenza, ufficio di un eventuale cliente, ecc.) e non in un servizio specialistico. Non intendo, in altri termini, dato il mio approccio che è quello psicosociale, trattare del colloquio clinico o di quello psicodiagnostico, sia per non invadere il campo di colleghi più qualificati di me per farlo, sia perché ritengo importante non confondere le professionalità. Un operatore sociale non è e non deve essere uno psicoterapeuta in miniatura o, peggio, di serie B;

ma un “tecnico della salute”. Deve, cioè, avere in suo possesso degli strumenti (conoscenze, tecniche e sensibilità) che consentano al singolo, alla coppia e, più in generale, alla collettività di capire meglio quali sono gli elementi o le relazioni che creano problema, quali sono le scelte da effettuare per migliorare il vivere sociale e come si fa ad attuarle. Molti operatori, soprattutto alle prime armi, di fronte ad un’offerta di formazione al colloquio rifiutano l’idea trincerandosi dietro ad argomentazioni difensive che invocano, in particolare, lo spontaneismo. Nella pratica professionale ho spesso sentito frasi del tipo: “la tecnica svilisce il rapporto”, oppure “la sensibilità è una dote innata”. Tralascio, per amore di brevità, di approfondire le dinamiche che sottendono queste posizioni che naturalmente non condivido e rimando, chi fosse interessato, alla lettura della bibliografia esistente in proposito. Non sono d’accordo con queste posizioni per una molteplicità di ragioni. Torniamo alla differenza che intercorre fra un colloquio ed una conversazione che, anche se molto semplice, è basilare ed è costituita essenzialmente dal fatto che il colloquio ha sempre un obiettivo. A differenza della semplice conversazione, infatti, il colloquio è una forma specializzata di comunicazione che ha degli scopi precisi e prefissati, accettati reciprocamente dai partecipanti; l’obiettivo, al limite, può consistere, anche se sembra paradossale, nel definire lo scopo medesimo del colloquio, però l’incontro non sarà o non dovrebbe mai essere occasionale o casuale. D’altra parte, due persone che si incontrano in uno scompartimento ferroviario o nella sala d’aspetto di un medico potranno anche parlare amichevolmente ed eventualmente arrivare a raccontarsi episodi della propria vita particolarmente intimi e delicati, queste persone avranno senz’altro momenti di interazione, proveranno dei sentimenti e delle emozioni, si scambieranno delle opinioni. Tutto ciò però rientra nella definizione di conversazione e non di colloquio, perché tutto è lasciato al caso, ai desideri delle persone, perché si parla a ruota libera e i ruoli non sono ascritti ma si vanno strutturando con l’interazione.

Spero che l’esempio utilizzato serva a mettere in luce le differenze che sto cercando di enucleare. Più in particolare, se il colloquio, come si diceva, ha uno scopo preciso e peculiare, i contenuti trattati dovranno essere scelti e selezionati in modo da facilitare il raggiungimento dell’obiettivo. In secondo luogo, visto che la situazione è asimmetrica, sono presenti cioè almeno due persone connotate in modo diverso (da una parte un paziente, utente, cliente che, in quanto tale, ha un suo problema da esporre e, dall’altra, un operatore che è presente apposta per essergli utile), qualcuno dovrà prendersi la responsabilità di “dirigere” l’operazione in modo da farla procedere verso il conseguimento dell’obiettivo. L’operatore avrà compiti molto precisi a cui deve attenersi e le sue azioni dovranno essere programmate e scelte coscientemente. Se, tornando all’esempio precedente, uno dei due viaggiatori non ha più voglia di chiacchierare è libero di aprire un giornale e mettersi a leggere oppure fare un pisolino o, infine, di trovare delle scuse per non continuare la conversazione. È intuitivo che questo

non può e non deve avvenire in un colloquio; senza arrivare al paradosso di addormentarsi di fronte all'utente, l'operatore non può mai fare terminare un incontro per motivi personali e, naturalmente, deve sapere in ogni momento della relazione se le cose che fa o dice sono utili a se stesso o all'utente. In altri termini, la regola aurea che l'operatore deve seguire è espressa dalla domanda interna "perché sto facendo o dicendo ciò?". Il tecnico deve continuamente e per tutta la durata dell'interazione tenere sotto controllo quello che sta dicendo e, soprattutto, come lo sta dicendo. Infatti, mentre una parola di troppo colpisce sul momento ma spesso viene dimenticata, un cenno, uno sguardo, uno sbadiglio rimangono indelebili nella mente dell'utente che può costruirsi sopra, a torto o a ragione, tutta una serie di fantasie.

Torniamo a noi. Come si fa, ci chiedevamo nelle prime battute di questo scritto, ad imparare a gestire correttamente un colloquio? La risposta è composta da tre indicazioni strettamente correlate tra loro: leggendo dei testi seri, facendo dei colloqui e addentrandosi alla relazione con delle tecniche apposite. Mentre le prime due indicazioni non paiono presentare particolari difficoltà, l'addestramento alla relazione può porre problemi di tipo conoscitivo/applicativo. Nel momento in cui due o più persone si trovano "faccia a faccia" inevitabilmente cominciano ad interagire anche se rimangono in silenzio. Questa non è, naturalmente, solo una mia convinzione, i teorici della scuola di Paolo Alto, in California, sostengono, ad esempio, che è impossibile non comunicare.

A tutti sarà successo almeno una volta di trovarsi in ascensore o nello scompartimento di un treno, già più volte menzionato, o in situazioni analoghe: ebbene, i comportamenti dei soggetti sono i più vari. C'è chi si guarda in giro con fare indifferente, chi scruta attentamente il dirimpettaio, chi legge rapito i cartelli pubblicitari o di divieto, e così via. Ognuna di queste persone con il proprio comportamento sta comunicando un suo stato d'animo, anche se non lo esprime con le parole ed ognuno sta "annusando" gli altri e avvertendo il "clima" emotivo proprio di quella determinata situazione. Certamente questi differenti modi di agire sono notati dagli altri presenti e penso che un operatore sociale sia, per deformazione professionale, più portato di altri individui ad osservare che cosa gli succede intorno. Sarebbe auspicabile, a mio avviso, che imparasse ad ascoltare ed osservare anche che cosa succede a se stesso.

Trasportiamo queste osservazioni tratte dalla vita quotidiana nella stanza di ricevimento di un consulente. Entra un cliente per un colloquio: i primi attimi dell'incontro sono caratterizzati interamente dalla comunicazione non verbale, da uno scambio di gesti, occhiate; il primo linguaggio è quello del corpo. Lasciamo da parte, per un momento, il cliente e soffermiamoci sull'operatore: quali sentimenti gli suscita quell'utente? Quali impressioni generali? Quali stereotipi gli fa venire in mente? Che cosa trasparerà a livello non verbale? Naturalmente non possiamo rispondere né a questi né ad altri interrogativi, né ho posto le domande per trovare qui delle risposte. L'intento è mettere in luce e sottolineare che queste cose avvengono addirittura nei primi secondi

dell'incontro; i lettori si potranno sbizzarrire ad immaginare il turbinio di emozioni, sensazioni ed opinioni che passeranno nella testa dell'operatore per tutta la durata del colloquio e quanti e quali saranno i messaggi di metacomunicazione che invierà, suo malgrado, al cliente.

Le considerazioni fin qui svolte dovrebbero fare intendere a sufficienza come condurre un colloquio sia ben altra cosa del semplice "parlare" con l'utente e come le difficoltà da superare siano di entità tale da rendere, a dir poco, semplicistico il ricorso alla "sensibilità innata". In considerazione di ciò, passo ad illustrare quali sono le tecniche formative che possono aiutare un operatore a districarsi correttamente nei meandri del labirinto delle relazioni umane.

Individuo nel T-Group e nelle tecniche da esso derivate il maggior ausilio. Il T-Group (training – group) nasce, ad opera di K. Lewin e di alcuni suoi collaboratori, in America nel 1946, costituisce un mezzo di sensibilizzazione e di evoluzione potenziale dei comportamenti e delle relazioni interumane e ha lo scopo di fare prendere coscienza dei meccanismi che gli individui usano nella loro vita sociale e dei fenomeni che avvengono in un gruppo di persone. Consiste nel riunire in gruppo 8/12 persone che, insieme ad un conduttore adeguatamente formato, hanno come obiettivo quello di discutere e lavorare sul gruppo stesso.

In questo contesto i partecipanti si trovano "faccia a faccia" in una situazione protetta, in cui non esistono regole del gioco predeterminate, vengono stimolati a costruire un sistema di relazioni e, quindi, di comunicazioni; sperimentano, vivendole, le difficoltà di rapporto e di comunicazione che esistono tra le persone e nella vita di gruppo, il formarsi delle norme, i problemi con l'autorità, le difficoltà che si incontrano nei processi decisorii, ecc. Ogni riflessione riguarda il "qui ed ora" del gruppo e poiché quello che accade, nel momento in cui accade, è patrimonio di tutti i presenti può essere "agito" e verificato da tutti. L'autoriflessione individuale e collettiva consente, da una parte, l'introspezione sulle dinamiche personali e di gruppo e, dall'altra, la verifica intersoggettiva della realtà e l'interazione fra i vari membri. È personale convinzione che nell'iter formativo di un operatore sociale sia indispensabile la partecipazione ad un'esperienza di questo genere, perché solamente con il coinvolgimento personale ed attivo ci si può appropriare di un apprendimento sia relazionale che emotivo.

Strettamente derivante dal T-Group è il "gruppo Balint" che è sorto nell'ambito della "Tavistock Clinic" di Londra su iniziativa di M. Balint, da cui prende il nome. Scopo di questo tipo di gruppo fu, alle origini, di addestrare i medici a realizzare un rapporto fra medico e paziente che sostituisse quello corrente fra medico e malattia.

Attualmente questa tecnica viene utilizzata anche per la formazione di altri operatori sociali: attraverso l'analisi dei "casi" portati nel gruppo dagli stessi partecipanti è possibile rendersi conto del tipo di relazione e di intervento che l'operatore ha condotto con l'utente. La differenza fondamentale dal T-Group consiste essenzialmente in due punti: viene a cadere la regola del "qui ed ora" e non si interpretano le dinamiche interne al gruppo. In altri termini, nel gruppo Balint si analizza, di volta

in volta, il comportamento di un singolo partecipante nella sua vita professionale al di fuori del gruppo, gli altri membri servono da cassa di risonanza ai suoi vissuti. Inoltre, mentre un'esperienza di sensibilizzazione offre l'opportunità, in pochi giorni concentrati, di una presa di coscienza più immediata delle proprie capacità relazionali, un'esperienza addestrativa ha bisogno di un periodo di tempo più prolungato per "aggiustare il tiro" degli interventi professionali.

Ritengo che in un corso di formazione al colloquio queste due tecniche debbano essere integrate perché rispondono a due differenti bisogni formativi: la prima, attiene prevalentemente alla sensibilizzazione personale e la seconda, all'addestramento professionale.

1- Fasi del colloquio

Queste le tecniche attive. Ovviamente, una dispensa non può sostituire un'esperienza attiva ma solo fornire delle informazioni. In questa parte sarà curata la visione "ideale" del colloquio in fasi.

1.1- Prima fase: l'inizio formale

Questa fase comprende l'accoglienza formale della persona che si presenta al colloquio e la raccolta delle notizie che riguardano la sua venuta.

I momenti dell'incontro non sono caratterizzati da parole ma da gesti: il primo linguaggio è quello del corpo. Per arginare l'ansia che caratterizza questo momento è necessario usare degli accorgimenti:

- accogliere la persona in modo tranquillo e cordiale, indicandole dove sedersi;
- comunicarle con l'atteggiamento e il tono della voce il rispetto che l'operatore sente per lei e per i suoi problemi.

È necessario inoltre, che l'operatore si presenti brevemente spiegando al cliente il proprio ruolo e ciò che l'utente può aspettarsi dal colloquio che sta iniziando. Dichiarare il tempo che c'è a disposizione per il colloquio e, eventualmente, anticipare che seguiranno altri incontri. Spesso questa presentazione non viene completamente afferrata dall'utente che è preoccupato di quello che dirà e non riesce, perciò, ad ascoltare.

Aver definito il "contratto iniziale" servirà, tuttavia, durante e alla fine del colloquio, perché ad esso l'operatore potrà richiamarsi se l'utente porterà aspettative a cui l'operatore non può e non deve rispondere.

La chiarezza del linguaggio è un altro elemento da non trascurare soprattutto in questa fase del colloquio, ma, in generale, durante tutto l'incontro. Non si sottolineerà mai abbastanza la necessità che l'operatore sociale adegui il proprio linguaggio a quello dell'utente che gli sta davanti: il concetto della reciproca comprensione, possibile solo in base ad un linguaggio comune, fa parte del "buon senso comune". Su una base scientifica, che è quella degli studi sulla comunicazione legati alle teorie cibernetiche, possiamo affermare che un messaggio lanciato

da un'emittente con un codice incomprensibile a colui che riceve è un messaggio inutile, che crea non chiarimento ma disagio, confusione e chiusura della ricettività. Poiché di fronte all'utente l'operatore sociale è colui che conosce maggiormente certi problemi (e in genere l'operatore sociale ha in effetti a disposizione teorie ed esperienze più vaste in certi settori) è suo compito adeguare e trasmettere le sue conoscenze in modo comprensibile, senza con questo banalizzarle e svuotarle di significato.

Infine di notevole importanza in questa fase risulta la parte del contratto relativo al prendere appunti durante il colloquio. Poiché, come già sottolineato, in questa dispensa vengono fornite indicazioni per la conduzione di un colloquio con clienti che "non si definiscono malati", credo sia molto utile che l'operatore annoti quello che viene detto il più fedelmente possibile. Per evitare disagi successivi è opportuno, proprio in questa fase, chiedere all'utente se il fatto che l'operatore scriva lo disturba, facendogli però presente che il prendere appunti serve all'operatore per riuscire a lavorare meglio, dimenticando meno dati possibili. Ciò non significa poi che il colloquio si svolge tra un utente che parla e un operatore che annota freneticamente ogni parola: l'operatore infatti, una volta finito il colloquio, riuscirà con l'esperienza ad integrare le parti mancanti sia con frasi riportate alla lettera sia con annotazioni ed osservazioni sue personali, in base a ciò che ricorda del colloquio appena avvenuto. Piuttosto di dare al cliente l'impressione che si è impegnati più a registrare quello che dice che ad ascoltarlo e capirlo, è meglio non prendere nemmeno in mano la penna!

Ultimo accorgimento da tenere presente in questa fase è che se l'operatore sociale ha già a disposizione da altre fonti delle informazioni sull'utente è quasi sempre il caso di accennargliene. Si possono così raggiungere due obiettivi: 1) creare nell'utente un maggior senso di fiducia nell'operatore, (soprattutto se l'utente sa che l'operatore ha già dei dati a disposizione); 2) verificare il parere dell'utente su queste informazioni e sulle persone o le fonti da cui sono venute. È importante tuttavia riferire le informazioni nel modo più oggettivo possibile senza riportare le interpretazioni che in genere le accompagnano.

1.2- Seconda fase: il riconoscimento

Dall'inizio formale si passa con naturalezza ad un primo approfondimento delle realtà della persona o della situazione, da cui sono sorti i bisogni che l'hanno portata al colloquio con l'operatore.

- Si tratta qui di raccogliere a grandi linee un'anamnesi sociale e personale del cliente e/o della situazione, collegando le domande alla sua realtà di oggi, a quelli che ha affermato all'inizio essere i motivi della sua venuta.

È durante questa fase che l'operatore, attraverso un'anamnesi sommaria, può individuare i punti e i problemi da approfondire nel seguito del colloquio.

L'operatore sociale, infatti, partecipa al colloquio non solo identificandosi con l'utente e ponendogli domande chiarificatrici, ma

anche osservando le modalità di comunicazione della persona durante il colloquio.

È importante non solo ciò che viene detto, ma anche come viene detto, il tono della voce, le esitazioni, le espressioni del viso, i movimenti e la posizione assunta dal corpo, tutte le modalità di comunicazione non verbale che l'operatore impara a cogliere con l'addestramento.

- Se c'è la possibilità di scrivere durante il colloquio, vale la pena di evidenziare in modo chiaro i punti che poi si riprenderanno.
- Quando l'operatore ha a disposizione un quadro non approfondito ma sufficiente della persona e dei problemi, si può passare alla terza fase. Prima però è estremamente utile che l'operatore sociale esponga all'utente una sintesi dei problemi emersi, chiedendogli di ascoltare con attenzione e alla fine di modificare o correggere tutte quelle informazioni che l'operatore può avere mal recepito, o di mettere in evidenza ogni fatto importante per l'utente che l'operatore può aver tralasciato.
- Questa difficile ma necessaria operazione di verifica (più facile se l'operatore ha preso nota scritta dei problemi) trova la sua origine teorica negli studi sulla comunicazione legati alle teorie cibernetiche, e in particolare al concetto di feedback = informazione di ritorno: per procedere correttamente ed efficacemente nella comunicazione, occorre che si attui una continua verifica di come e quanto fedelmente i nostri messaggi e i messaggi che gli altri ci mandano siano recepiti.
- Oltre a dare eventualmente informazioni più precise sul cliente, questo momento di verifica formalizzata serve anche a dare al rapporto operatore – cliente una dimensione più paritaria e consensuale rispetto al lavoro che rimane ancora da fare.

1.3- Terza fase: l'inchiesta dettagliata

Se nelle fasi precedenti il lavoro è stato efficace, l'operatore arriverà a questo momento del colloquio con la certezza di essere a buon punto. Il clima psicologico è in genere molto cambiato, è più caldo e partecipato, il livello d'ansia (sia per l'operatore che per il cliente) ha avuto punte elevate quando ci si è avvicinati al centro dei problemi, ed è probabile che sia diminuito se alla fine del riassunto fatto dall'operatore l'utente si è sentito capito.

- Si tratta ora di approfondire il più possibile i termini e l'importanza reale dei problemi evidenziati nella fase precedente. Utilizzando la tecnica dell'identificazione, e tenendo presenti le ipotesi già formulate sui reali bisogni del cliente, l'operatore proporrà tutta la serie di stimoli che riterrà adatti alle problematiche portate dall'utente. Si richiede qui, oltre ad una formazione psicologica, anche una formazione professionale specifica in termini di contenuti.

1.4- Quarta fase: la conclusione

- In realtà può trattarsi di un'interruzione, se si rende necessario prolungare nel tempo con un altro colloquio l'individuazione dei problemi. In questo caso si rivela utile dare all'utente una specie di "compito a casa", suggerendogli per esempio di sforzarsi di ricordare qualche aspetto importante e di riportarlo nel secondo colloquio. Se il cliente è portavoce dei bisogni di un gruppo, è possibile che l'operatore fissi un secondo incontro con altri interlocutori. Questo è il caso, ad esempio, di una richiesta di un corso di formazione e l'avvio della fase di analisi dei bisogni.
- Il colloquio si conclude realmente solo se l'operatore ritiene di avere gli elementi sufficienti per dare all'utente il tipo di indicazioni di cui ha bisogno. In entrambi i casi occorre consolidare i risultati raggiunti, facendo un riassunto conclusivo di quello che l'operatore ha capito del cliente durante il colloquio. Questo significa riprendere il riassunto fatto alla fine della seconda fase, modificandolo in base agli elementi emersi nell'inchiesta dettagliata.

2- La comunicazione non verbale durante il colloquio.

Il riconoscimento dell'importanza della comunicazione non verbale è molto recente. Per lungo tempo il linguaggio è stato ritenuto l'unico canale significativo e, addirittura, un sostituto evolutivo dei sistemi non verbali.

In realtà il processo di comunicazione coinvolge le inflessioni, l'intonazione della voce, i gesti le posture, le espressioni facciali e ogni altro aspetto del corpo in grado di trasmettere informazioni. Non tutti gli autori sono concordi nell'attribuire un significato così ampio al concetto di comunicazione. Ad esempio a proposito del rapporto fra comportamento non verbale e comunicazione si possono individuare due posizioni: da un lato alcuni Autori (Parisi, MacKay, ecc.) sostengono che è possibile attribuire un valore pienamente comunicativo soltanto a quei comportamenti non verbali provvisti di intenzionalità; dal lato opposto i pragmatici della comunicazione (Watzlawick, Haley) affermano che tutto il comportamento in una situazione di interazione ha un valore comunicativo indipendentemente dal fatto che sia provvisto di intenzionalità. Assioma di questi Autori è, infatti, che "è impossibile non comunicare".

Nonostante le differenze appena notate, tutti gli studiosi del problema si trovano d'accordo nel considerare il linguaggio soltanto un aspetto del più ampio processo comunicativo, anche perché, come sostiene Bateson, se il linguaggio potesse sostituire ogni altro mezzo di comunicazione, il suo sviluppo avrebbe determinato la decadenza degli altri sistemi. Da ciò si deduce che la comunicazione non verbale trasmette informazioni che il linguaggio non è in grado di trasmettere.

Sono state individuate tre funzioni specifiche della comunicazione non verbale:

- 1) la trasmissione degli atteggiamenti interpersonali e, in genere, di tutte quelle informazioni che riguardano la relazione interpersonale (amore, odio, simpatia, ostilità, aggressività, dipendenza, ecc.);
- 2) la trasmissione dei sentimenti, delle emozioni, degli atteggiamenti (quasi sempre inconsapevoli) che ciascuno ha di sé e del proprio corpo;
- 3) una funzione di “metacomunicazione” che serve a qualificare il comportamento verbale. Cioè il linguaggio non verbale serve a chiarire o a puntualizzare il messaggio verbale.

La comunicazione non verbale diventa centrale in un colloquio, situazione in cui operatore e utente si trovano di fronte e, quindi, si osservano a vicenda.

Passiamo ad analizzare i principali elementi non verbali che entrano in gioco in una situazione di colloquio.

- Il luogo in cui il colloquio viene effettuato è fonte di numerose informazioni. Per luogo si intende sia il posto fisico dove avviene l'incontro, sia l'istituzione che lo contiene. Ad esempio la posizione delle sedie, la presenza di una scrivania in una stanza possono anticipare o sottolineare i ruoli presenti nel colloquio. Nel luogo dell'incontro sono spesso presenti degli oggetti che tendono a garantire la “distanza di guardia” tra operatore ed utente (il lettino, i farmaci, la cartella, il camice).
- L'aspetto esteriore sia dell'operatore che dell'utente fornisce informazioni relative allo status sociale, alle caratteristiche della personalità, all'immagine che si vuol dare di sé stessi. Per aspetto esteriore intendiamo la conformazione fisica, il modo di vestire, di truccarsi, di pettinarsi. Basti pensare, a questo proposito, all'uso in riunioni “ufficiali” di “giacca” e “cravatta”.
- Gli aspetti cinesici, cioè le espressioni facciali, i gesti, gli sguardi, servono a precisare, commentare, illustrare quanto è stato comunicato con le parole. Chiariscono inoltre come la comunicazione è stata recepita.

Oltre alle varie funzioni comunicative svolte dai singoli elementi del comportamento non verbale, esso svolge durante il colloquio un ruolo centrale del processo di definizione della relazione tra operatore ed utente. Le ricerche sulla comunicazione non verbale hanno dimostrato che quest'ultima svolge un ruolo prioritario rispetto al linguaggio nel regolamentare la “definizione della relazione”. Questa funzione prioritaria emerge dal fatto che nel caso in cui esista una incongruenza fra canale non verbale e canale verbale, in relazione a messaggi che riguardano atteggiamenti interpersonali, sono proprio gli aspetti non verbali a definirne il significato. Se, ad esempio, l'utente dice all'operatore “mi sento perfettamente tranquillo e a mio agio” e, mentre parla, si agita sulla sedia, egli disconferma con i gesti quanto

ha detto e ci fa ipotizzare che la comunicazione “sincera” sia quella non verbale.

La comunicazione non verbale, come già constatato, svolge un ruolo fondamentale nel colloquio, ciò ha importanti implicazioni nella conduzione del colloquio stesso.

La prima implicazione è legata al problema “dell’influenzamento”. Poiché il colloquio avviene “face to face” e il livello di comunicazione è spesso inconsapevole, è inevitabile che l’operatore invii continui messaggi con mimica facciale, le posizioni del corpo e quindi è inevitabile che influenzi, in parte l’utente, ma anche che venga influenzato. È necessario che chi effettua il colloquio prenda consapevolezza di questo fenomeno, cerchi di controllare i propri comportamenti e di prevedere gli effetti che questi susciteranno.

La seconda implicazione è legata allo spostamento dell’attenzione dal “che cosa” l’utente dice a “come” lo dice, cioè dalle parole al comportamento globale. L’ambivalenza che, spesso l’utente ha nei confronti del colloquio fa sì che gli atteggiamenti non verbali chiariscano i problemi più delle parole.

BIBLIOGRAFIA

- Lewin K. “I CONFLITTI SOCIALI. SAGGI DI DINAMICA DI GRUPPO.”, F. Angeli, Milano, 1980
- Lai G. “GRUPPI DI APPRENDIMENTO”, Boringhieri, Torino, 1976
- Quadrio A., Ugazio V. (a cura di) “IL COLLOQUIO IN PSICOLOGIA CLINICA E SOCIALE”, F. Angeli, Milano, 1980
- Semi A. “TECNICA DEL COLLOQUIO”, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1985
- Trentini G. (a cura di) “MANUALE DEL COLLOQUIO E DELL’INTERVISTA”, ISEDI, Milano, 1980
- Watzlawick P. “PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE UMANA”, Astrolabio, Roma, 1977

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

Guido Contessa

Condizioni per la qualità del conduttore¹⁶

Fra le molte migliaia di persone che conducono gruppi attivi e basati sull'esperienza, solo poche centinaia sono veramente eccellenti. Considerando le conoscenze e le capacità personali che la formazione richiede, non è sorprendente che solo poche centinaia di persone siano in grado e siano desiderose di intraprendere il cammino per diventare conduttore. È facile fermarsi a razionalizzare che uno è "arrivato" anche quando non è il caso, in assenza di requisiti legali che possano fornire credenziali o provare periodicamente le proprie capacità in aumento. Questo avviene particolarmente quando il conduttore è nello stadio in cui riesce a fare "magie" che gli hanno ottenere adorazione e approvazione. Un programma di formazione per conduttori dovrebbe durare parecchi anni (con il continuo contatto con un supervisore) e dovrebbe avere vari livelli di differenziazione per permettere alla gente di progredire passo dopo passo. Naturalmente dovrebbe essere data a questi programmi la massima attenzione, in modo da fornire un addestramento "formale" ai diversi livelli di carriera del conduttore. Un terzo modo, in aggiunta allo sviluppo dei programmi individuali e formali di formazione, dovrebbe essere un modello di tirocinio. Questo approccio permette tutta l'attenzione individualizzata, ma presenta lo svantaggio (o il rischio) di offrire un modello unidirezionale. Il tirocinio rischia di essere fatto ad immagine del "maestro" e ciò, oltre al resto, rende il supervisore meno obiettivo e critico. L'ideale sarebbe utilizzare parecchi modelli, poiché

¹⁶ Estratto da "A MODEL OF TRAINER DEVELOPMENT" di D.L. Bradford, Graduate School of Business, Stanford University, USA. Pubblicato su "Advances in Experiential Social Processes" Vol.2 C.P. Alderfer e C.L. Cooper – 1980 – J. Willey & Sons (Traduzione di A. Mattiotti – adattamento di G. Contessa – riduzione dalle pagine 115 a 119).

gli allievi hanno bisogni differenti a diversi livelli del loro sviluppo. Un amico mi ricorda spesso le seguenti differenze tra due tipi di supervisore: “Entrambi erano superbi, ma per me era più semplice apprendere da un conduttore di 1° livello, perché il suo modello era più chiaro, le sue interazioni descrivibili e riproducibili, i suoi obiettivi facili da concettualizzare. Come principiante, vedevo invece la persona al 3° livello come un mago: osservavo quello che faceva ma non sarei mai stato in grado di applicarlo. Solo più tardi cominciai ad imparare da lui. Tutti i suoi movimenti risultavano da un’incredibile sensibilità al gruppo (una intuitiva integrazione di suggerimenti, consapevolezza di sentimenti esistenti fra lui e il gruppo) che concettualizzava solo un secondo tempo”.

Forse la soluzione del problema di come sviluppare le capacità del conduttore non è fare affidamento su uno di questi tre approcci, ma rendersi conto che, se da un lato sono necessari, non sono tuttavia sufficienti. C’è bisogno di parecchi supervisori che possono mostrare una varietà di approcci e possono dare un’attenzione personale, precisi feed-backs e continui supporti. C’è bisogno di programmi standardizzati che offrano una dose di sviluppo concettuale e tecnico e, mettendo insieme un certo numero di allievi, possano consentire feed-backs fra pari. C’è bisogno di conduttori che guardino alla formazione come un processo continuo e non equiparino il completamento di un certo programma con il completamento dell’apprendimento. Ci sono pochi segni che i conduttori e le organizzazioni si alleino sull’orientamento di una formazione personale continua. Qualche organizzazione attua un processo di revisione delle competenze ogni tre anni per i membri che ne fanno parte. Altre propongono esperienze avanzate per i conduttori che hanno terminato la formazione. Ci sarebbe bisogno di una regola che spingesse i professionisti a continui confronti reciproci. Troppo frequentemente evitiamo di confrontarci fra colleghi sui nostri comportamenti, accettando il silenzio con la scusa che “ognuno ha il suo stile”. Ma se il nostro lavoro consiste nell’essere capaci di costruire situazioni di apprendimento nelle quali possono esprimersi feed-backs interpersonali, non dovremmo rifiutarci di trattare il “nostro” territorio alla stregua di un cliente! Dunque, parte del mio progetto di sviluppare conduttori, sia in relazione ad un “maestro” sia in un corso standardizzato, dovrebbe contenere costanti e chiari feed-backs ai professionisti (in training e già formati) circa le limitazioni del loro stile.

Mi sento umiliato quando penso che la maggior parte dei partecipanti, dopo un programma per conduttori di due settimane, andrà a poi condurre realmente dei gruppi. Mentre costoro possono trascurare ciò che diciamo loro, è eticamente sbagliato dar loro una falsa fiducia. Possiamo sia ridurre la loro paura per futuri disastri personali, sia minimizzare i potenziali danni ai partecipanti dando loro chiari feed-backs sui tipi di ulteriori momenti formativi che dovrebbero o non dovrebbero prendere in considerazione, le aree su cui sembrano essere più in difficoltà e le azioni formative su cui possono misurarsi. Può

essere necessario suggerire ad alcuni di non condurre gruppi destrutturati, o consigliare ad altri di lasciar perdere la formazione (o la professione) fino alla soluzione di alcuni problemi personali. Questo tipo di feed-back è angoscioso, ma è un compito necessario sia per i supervisori sia per i partecipanti alla formazione. Una delle ragioni per cui ciò è difficile è perché i partecipanti spesso arrivano ad un programma di formazione per conduttori più per avere una conferma personale che per motivi di apprendimento. Certamente essi desiderano acquisire nuove tecniche (specialmente se queste possono essere acquisite facilmente e senza renderci vulnerabili), ma più spesso essi vogliono scoprire “quanto sono bravi”. Queste forze contraddittorie sono sempre molto presenti, ma aumentano in tensione quanto più la formazione progredisce. A questo proposito non è solo il ruolo del conduttore ad essere implicato, ma anche l'identità personale. Il problema non è solo: “Quanto sono in gamba come conduttore”, ma anche “Come sono io persona”. Questo bisogno di conferma può interferire pesantemente nell'apprendimento. È veramente difficile esplorare nuove aree, essere ben disposti a vedere i propri errori, essere aperti alle proprie inadeguatezze quando, contemporaneamente si desidera una garanzia di successo anzitempo. Questo significa che l'allievo valuta ogni attività a due livelli:

- il primo è l'apprendimento specifico contenuto nell'attività (da cui il partecipante è più desideroso di imparare)
- il secondo è la più generale confusione sulla competenza presente e futura (che costituisce la più forte resistenza).

Una cosa è imparare quattro modi di gestire attacchi personali, ma se il conduttore in formazione scopre basilari difficoltà personali rispetto alla collera? Perciò è importante che gli aspiranti conduttori ricevano feed-backs sia sugli aspetti generali sia sugli aspetti specifici.

Chi dovrebbe condurre

Quali sono le caratteristiche di un conduttore potenzialmente efficiente? Ovviamente una necessaria ma non sufficiente condizione è l'alta intelligenza. Se uno deve essere capace di avere sottomano tutte le principali conoscenze circa i processi individuali, interpersonali e di gruppo, allora è necessario un alto grado di capacità intellettuale. Sto parlando di intelligenza e non di cultura: la seconda può essere aumentata, la prima è data. Io presto meno attenzione alla cultura precedente o al livello di capacità della gente, se sento che hanno le capacità e l'interesse ad imparare.

Mentre è importante la capacità di imparare, è ugualmente necessario un potenziale di consapevolezza di sé (e la capacità di farne uso). Di nuovo sono meno attento alle capacità del principiante di essere in contatto e di esprimere i suoi sentimenti, mentre sono più interessato al suo potenziale. Ci sono parecchie ragioni per questo: la prima è che non sono rari i casi in cui la persona che sembra essere partecipante ideale risulta poi essere lontana dal conduttore ideale; ciò che conduce ad un'elevata

apertura di sé, consapevolezza dei propri sentimenti, disponibilità ad assumersi rischi come partecipante, deriva da alcune dinamiche non sempre salutari. Per esempio, l'espressione dei bisogni di affermazione o di protezione o di accettazione e approvazione è funzionale se viene da parte dei membri del gruppo, molto meno se viene da un conduttore.

Un'altra difficoltà nell'utilizzo "dell'essere in contatto con i sentimenti" come criterio per riconoscere un potenziale conduttore, è che c'è gente in contatto con i propri sentimenti ma poco desiderosa di apprendere ulteriormente. Sentono di essere "arrivati" e non faranno niente che scuota questa percezione di sé. Questa mancanza di volontà nell'apprendere, non è solo il peggior modello possibile per i partecipanti, ma è anche un segno premonitore che il conduttore comincerà a vedere il gruppo come luogo per insegnare risposte predeterminate piuttosto che come luogo di esplorazione e di scoperta. Al contrario, vi sono persone che sono inizialmente poco sensibili ai propri sentimenti, ma hanno il potenziale di questa auto-scoperta.

Notate che vi sono due comportamenti per i criteri suggeriti: uno è la capacità e l'altro è la buona volontà. La prima si riferisce a non avere problemi così grandi da interferire con la personale volontà a rischiare tutto un esame di sé. D'altra parte vi sono persone potenzialmente capaci di apprendere, ma non desiderose di farlo. Questa mancanza di volontà può derivare da parecchi fattori: un bisogno di controllo e difficoltà a gestire l'ambiguità di una situazione di apprendimento; un'indispensabilità a sopportare la paura e la fatica che ogni nuovo apprendimento richiede; un'indisponibilità a mettere in discussione certi valori o credenze. Alcuni temono che dal gruppo possano emergere ideali e valori in contrasto con le proprie certezze: è un bene se costoro evitano di condurre gruppi. Ma soprattutto può essere angosciante guardare a sé e alle proprie motivazioni. L'esplorazione non riguarda solo le debolezze, ma anche le forze: queste ultime possono muovere la persona verso aree nuove, perché non di rado noi operiamo per paura del successo più che del fallimento. Freatz Pearls afferma che "accettare di sopportare la propria morte e la propria rinascita non è facile" e ciò è vero sia per i partecipanti che per il conduttore. Purtroppo il processo di formazione richiede una ripetuta volontà di supportare la perdita di vecchi approcci, credenze, comportamenti.

In aggiunta all'intelligenza e consapevolezza di sé, una terza caratteristica che cerco per potenziali conduttori è la loro motivazione a condurre. Ci sono persone che trovano eccitante la loro prima esperienza di gruppo e vogliono altre esperienze simili. Costoro dovrebbero partecipare a laboratori avanzati, non a programmi di formazione formalizzati e professionalizzanti. Altri hanno trovato la "risposta" e vogliono divulgare la novella ai non illuminati, ma "tirare fuori gli altri dall'inferno" è una motivazione pericolosa. Altri ancora hanno trovato nel T-Group qualcosa che li compensa per ciò che manca nella loro vita personale e, come il "grupparolo" che partecipa ad un seminario dopo l'altro almeno una volta al mese, queste persone hanno bisogno del gruppo per loro forti ragioni personali. Mentre queste ragioni agiscono

in qualche modo in tutti noi, quando esse sono la prima fonte di soddisfazione il nostro potenziale di efficacia ne risulta seriamente compromesso. Infine io credo che la motivazione più importante sia il desiderio di imparare. Può sembrare una ripetizione della seconda caratteristica, ma quella ha a che fare con la disponibilità: uno può essere ricettivo senza essere desideroso. Il desiderio di imparare riguarda la questione della maggiore ricompensa che il conduttore riceve nel condurre gruppi. Questo desiderio è lo scopo principale, vi è una maggiore possibilità che l'esperienza di gruppo sia un laboratorio di apprendimento, che il conduttore si apra ad un'esplorazione personale ed ai feed-backs degli altri, che il conduttore veda l'apprendimento come un processo continuo e non come qualcosa che finisce col programma di formazione. Ma, forse e soprattutto, se questo desiderio è al primo posto, ci sarà la volontà di lasciar andare il processo del gruppo ed a seguirlo mentre fluisce.

Le tecniche di formazione

In ogni processo educativo, sia che esso riguardi persone in crescita o adulti, vengono frequentemente utilizzati strumenti tecnici di vario tipo come supporto e stimolo per il raggiungimento degli obiettivi dell'intervento. È evidente che, per poter scegliere lo strumento più adatto ad una certa situazione, è necessario che il formatore abbia una conoscenza di base di tutte le tecniche e che sia in grado di "adattare" opportunamente la tecnica alla realtà operativa.

In queste brevi note si intende solo tracciare una mappa delle tecniche più diffuse.

- *Libera discussione*: i membri del gruppo discutono tra di loro, in genere senza che ci sia un conduttore della riunione, ma con un eventuale coordinatore (che può essere un membro del gruppo stesso).
- *Discussione incrociata (carrefour)*: il gruppo si divide in un certo numero di sottogruppi (determinato dal numero totale dei partecipanti). Tutti i sottogruppi discutono sullo stesso argomento per un tempo stabilito e concordato. I gruppi si riuniscono poi in seduta plenaria per ascoltare le comunicazioni di ciascun sottogruppo.
- *Forum*: è un dibattito che si sviluppa utilizzando il supporto di un audiovisivo (film, trasmissione TV, registrazione, diapositive).
- *Discussione per punti fermi*: si procede come per il carrefour ma, da parte dell'animatore/conduttore dell'incontro, viene compiuta una sintesi centrata sui punti chiave, le costanti, i concetti più significativi. Essa serve a sostenere e stimolare il lavoro successivo. I partecipanti si suddividono poi in gruppi diversi da quelli precedenti e rianalizzano il problema alla luce degli elementi evidenziati dalla sintesi. Si prosegue in questo modo finché si ritengono raggiunti gli obiettivi.
- *Brainstorming (ribollire di idee)*: è costituito da una prima fase durante la quale tutte le idee prodotte dal gruppo vengono registrate disordinatamente su lavagna o tabellone. Nessuna idea viene rifiutata o criticata. In un secondo momento si procede all'ordinamento e alla classificazione delle idee. È necessario stabilire prima dei tempi da rispettare per ogni fase.
- *Studio del caso*: si analizza una situazione che presenta problemi evidenti, fornendo ai membri del gruppo un documento utile alla sua risoluzione (esso può essere un promemoria, una lettura, un filmato, ecc.). Il caso viene dibattuto e ciascuno porta il proprio punto di vista.

- *Testimonianza*: una persona è invitata a partecipare al gruppo ed a riferire una sua determinata esperienza, un'opinione, un avvenimento che le è accaduto. L'animatore/conduuttore controlla la pertinenza delle domande rispetto al contenuto esaminato.
- *Esercizi di apprendimento*: i membri del gruppo si esercitano sul piano metodologico: in che modo suscitare una discussione, presentare una data informazione o attività. Al termine si valutano le risposte.
- *Philips 6.6*: il gruppo viene suddiviso in sottogruppi di 6 persone che discutono per 6 minuti sull'argomento proposto. Ci si ritrova quindi in riunione plenaria ed eventualmente si ripete l'operazione riformando 6 gruppi i cui partecipanti provengano da ciascuno dei 6 gruppi di partenza. Ci può essere un ulteriore passaggio, formando per ultimo un gruppo composto dai rappresentanti dei 6 gruppi, mentre tutti gli altri partecipanti, intorno, assistono senza parlare.
- *Gioco dei ruoli*: i membri di un gruppo (o solo parte di essi) discutono di un problema immedesimandosi nella posizione-comportamento di un'altra persona (il ruolo può essere scelto in modo "stereotipato", per es. lo psicologo, il maestro ecc.; oppure può essere il ruolo di qualche membro del gruppo; oppure ancora può essere un ruolo del gruppo, per es. il mediatore, il gregario, l'oppositore, ecc.). Al termine dell'operazione si analizzano i contenuti emersi, i vari atteggiamenti e le emozioni.
- *Drammatizzazione*: i membri del gruppo (meglio tutti, ma nessuno è obbligato ad intervenire) rappresentano ciascuno un personaggio a loro scelta ed insieme una storia, a loro totale discrezione, aderente alla realtà o assolutamente fantastica. Alla fine si commenta e si analizza ciò che è avvenuto con particolare attenzione alle emozioni provate.
- *Psicodramma*: è una tecnica essenzialmente terapeutica ma, utilizzata con opportune modifiche nella gestione, è adatta anche a situazioni formative. Un membro del gruppo rappresenta l'esperienza o i sentimenti che per qualche motivo gli interessa analizzare. In genere (Psicodramma Moreniano) il gruppo assiste silenzioso a quanto viene rappresentato. Solo il conduuttore del gruppo/terapeuta può intervenire come IO-ausiliario, che aiuta cioè ad esprimersi l'attore-partecipante. Alla fine si analizza ciò che è avvenuto.
- *Sociodramma*: è simile allo psicodramma con la differenza che tutto il gruppo può rappresentare attivamente una situazione. In genere essa è legata agli avvenimenti accaduti in gruppo o agli eventi emotivi connessi in qualche modo al gruppo stesso. Il conduuttore-terapeuta può intervenire anche in questo caso come IO-ausiliario. Il protagonista può assegnare le parti e scegliere gli attori. Alla fine si analizza quanto è avvenuto e le proprie emozioni.
- *Simulazioni*: sono delle situazioni di "come se...". Al gruppo o ai singoli partecipanti viene data una serie di indicazioni che descrivono e caratterizzano una situazione immaginaria ma possibile. Ogni partecipante cerca di immedesimarsi in essa e di seguire i compiti

dati. Le situazioni richiedono in genere di prendere decisioni in merito a particolari problemi.

- *Giochi-esercizi*: attività analogiche
- *Fantasie*: sono "favole" o immaginazioni costruite dal gruppo attraverso i contributi di ciascun membro. I partecipanti possono intervenire liberamente e a volte, in fase iniziale, sono stimolati dal conduttore. La fine è determinata dai partecipanti stessi. Si analizza poi quanto è avvenuto. Esiste anche la fantasia guidata. Essa è fatta dal conduttore mentre i partecipanti sono in stato di rilassamento e lascia, all'interno del racconto, spazi liberi per una successiva elaborazione fantastica personale.
- *Progettazione*: il compito del gruppo consiste nell'elaborazione di un progetto e nella stesura delle diverse fasi dell'intervento con organizzazione, assegnazione dei compiti, ecc. A volte può trattarsi di una produzione solo intellettuale, altre volte richiede la costruzione di qualche cosa.
- *Non verbali*: sono esercitazioni in cui non si può usare il linguaggio verbale e si privilegia il linguaggio corporeo e gestuale.
- *Test/questionari/griglie di osservazione*: consistono in strumenti predisposti precedentemente per analizzare una certa situazione con l'aiuto di una guida.

Il setting formativo

Ci si riferisce qui a quello che in altri termini può essere indicato come "ambiente" adatto per la formazione. Occorre tenere presenti alcune regole fondamentali:

1. devono essere predisposte aule in proporzione al numero dei gruppi previsti
2. nel caso siano previste riunioni plenarie (cioè di tutti i gruppi insieme) occorre provvedere ad un'aula di dimensioni superiori alle altre che possa contenere tutti i partecipanti
3. le aule non devono essere cambiate, per dare un senso di maggior continuità ed ordine oltre che di appartenenza al gruppo
4. le aule devono essere tranquille per consentire la concentrazione. Si deve altresì evitare che persone estranee entrino nell'aula durante i lavori
5. nell'aula deve essere predisposto il materiale necessario all'attività programmata, dai fogli di carta e pennarelli, alla lavagna luminosa ecc., per evitare incidenti che impediscano lo svolgimento del compito stabilito. Fra il materiale necessario ci sono anche le sedie per i partecipanti ed il conduttore
6. l'arredo della stanza deve essere disposto a seconda delle necessità (per es. se si prevede un incontro di piccolo gruppo in cui si useranno non-verbali, le sedie saranno l'unico arredamento e saranno disposte in cerchio)
7. sulla porta dell'aula va indicato il nome del gruppo che vi si riunisce, per evitare disguidi e disturbi inutili.

Scenari culturali per la formazione

1- Introduzione

Scopo di questa nota è di svolgere una riflessione sul contesto culturale in cui viene ad esplicarsi l'attività di formazione al fine di gettare qualche lume sulle problematiche poste al formatore nell'esercizio della sua professione.

In generale si può affermare che qualsiasi attività si estrinseca in un rapporto tra committente e cliente e, in tale rapporto, si dà luogo ad uno scambio di reciproche utilità.

Ma, nelle diverse situazioni, il contesto in cui avviene questo scambio può assumere significato e rilevanza particolari.

Ad un limite si può posizionare la situazione professionale in cui viene fornito un servizio individuale ed il vertice di riferimento del contesto diviene la normativa dello scambio e la deontologia di riferimento delle modalità di erogazione del servizio.

Ad un altro estremo si può porre la situazione in cui ben presente ed attiva è la cornice organizzativa ed anche istituzionale che svolge un ruolo contenitore del rapporto.

Nel caso della formazione sappiamo che uno dei luoghi privilegiati del suo manifestarsi ed esercitarsi è l'organizzazione produttiva, in particolare l'impresa che agisce in un'ottica di mercato.

Allora, prima di interrogarsi sulle modalità di reazione del formatore nei confronti della cultura d'impresa, converrà riflettere sulle più recenti caratterizzazioni di questo concetto.

2- La cultura d'impresa

Non è questa la sede per poter richiamare, neppure in estrema sintesi, gli studi che hanno posto quale proprio riferimento il rapporto tra: da un lato l'organizzazione nel suo complesso, dall'altro gli individui che ne fanno parte e, per entrambi, le reciproche influenze.

Con questa breve riflessione mi propongo non tanto di richiamare studi di importanza fondamentale ma tutto sommato noti a chi opera professionalmente nel campo specifico, bensì di sottoporre all'attenzione degli addetti ai lavori, ma non solo a quelli, le possibili evoluzioni e gli ipotizzati sviluppi del concetto di cultura d'impresa.

Quali sono le novità che si profilano all'orizzonte, oggi? Voglio proporre alcune iniziali considerazioni di un futurologo italiano.

Secondo Unnia bisogna partire da una riflessione concernente il più ampio contesto storico che caratterizza il mondo occidentale. Questa fase storica è caratterizzata soprattutto dal fatto che l'antagonista implacabile del sistema capitalistico pare svanito per dissoluzione interna.

A questo punto la prospettiva si riduce alla ricerca dei correttivi per far funzionare al meglio l'economia di mercato, piuttosto che quella di sostituirla con un altro genere di organizzazione economico-sociale.

Anche se l'esperienza europea (il cosiddetto modello renano) è significativamente diversa da quella nordamericana, pure gli aspetti comuni paiono prevalenti.

Superate entrambe le possibili alternative al modello: la sua violenta sostituzione con un modello alternativo ovvero la ricerca di una soluzione ibrida (la cosiddetta terza via), la prospettiva si riduce alla ricerca dei più opportuni correttivi, quelli necessari per far funzionare al meglio l'economia di mercato.

Che riflessi tutto ciò può avere sulla concezione dello stato industriale, sulla cultura d'impresa?

Apparentemente ci si avvierebbe verso un ineluttabile rafforzamento dell'attuale modello.

Ciò porterebbe alla conclusione di considerare immutabile la cornice entro cui prendono forma le varie peculiarità aziendali. Per il formatore l'adesione al sistema così com'è diverrebbe una sorta di automatismo ed egli non farebbe altro che interpretare un ruolo che, sul piano dei valori, lo porterebbe a trasmettere e condividere la cultura organizzativa del momento.

Significativamente, in questo periodo appaiono e si infittiscono le proposte formative dirette ad avvicinare al nucleo centrale dell'organizzazione, al "core" temporaneo, così come viene percepito dai vertici dell'organizzazione. Ma lo scenario, fortunatamente o per sventura, non è così semplice.

Una concezione di fondo intellettuale, precedente a questi accadimenti storici, e che io mi limito a sintetizzare nella posizione più lucida, è quella di E. Severino.

Secondo questa concezione il mondo della tecnica non è il risultato della strutturazione capitalistica della società, bensì al contrario, quest'ultima modalità è la forma più consona allo sviluppo del mondo della tecnica.

In questa prospettiva la semplificazione derivante dall'eliminazione dello storico antagonista del sistema capitalistico contribuirebbe a far progredire, ad accelerare la definitiva affermazione del mondo della tecnica.

Ciò condurrebbe ad un risultato paradossale: il superamento del sistema capitalistico, divenuto ormai un arnese obsoleto nelle mani del mondo della tecnica. Come un servitore che, adempiuto il suo dovere nei confronti del principale, venga poi messo da parte.

A questo punto la società sarebbe caratterizzata dal dominio della razionalità, una società a misura di ingegnere, in cui gli incubi

orwelliani si concreterebbero in maniera ancor più sottile con un fondamento e d una giustificazione duplici: sotto il profilo politico e sotto il profilo economico.

Per conseguire questi obiettivi ultimi, libertà e benessere, le organizzazioni procederebbero, tramite ristrutturazioni successive, ad un progressivo incremento del controllo delle unità organizzative e dei soggetti che ne fanno parte. In questo modo, mentre in ambito lavorativo la soggettività verrebbe ad essere appiattita sul ruolo professionale, si creerebbero grandi spazi illusori di recupero delle possibilità di intrattenere relazioni sociali non strumentali, di esprimere la propria creatività, di compiere delle scelte autonome nell'ambito del tempo libero.

Ma il crudele inganno della società industriale è quello di aumentare il tempo libero tramite una progressiva riduzione degli orari di lavoro, ampliare a dismisura il sentimento di progettualità personale e, allo stesso tempo, procedere ad organizzare il tempo libero tramite strutture sempre più sofisticate a ciò deputate.

In definitiva, per Severino, nel paradiso della tecnica “può realizzarsi la felicità più grande che mai sia apparsa sulla terra. Ma proprio perché il possesso di questa felicità è garantito dalla razionalità ipotetica e falsificabile dalla scienza moderna, estremo diventa il timore di perdere la felicità, estrema l'angoscia”.

In questo scenario estremamente pessimistico il ruolo del formatore, oltre che confinato in spazi angusti dal punto di vista professionale, verrebbe ad essere sollecitato in maniera approfondita sul piano dei valori personali.

Di fronte a questa prospettiva che sembra trarre dal momento contingente elementi di conferma (crisi economica, proposte di riduzione degli orari di lavoro) si pongono alcune possibilità di comportamenti più differenziati che nella visione di Severino non potrebbero nemmeno essere articolati.

Riprendendo ancora il pensiero di Unnia, pur ammettendo che quello indicato da Severino possa rappresentare l'esito finale delle democrazie occidentali e quindi dell'economia di mercato, ci sono però delle fasi intermedie che caratterizzano questo percorso.

Queste tappe di avvicinamento allo scenario finale sono rappresentate da:

- a) fenomeni di fondamentalismo religioso derivanti dalle migrazioni di lavoratori provenienti dal terzo mondo, in particolare riconducibili all'islamismo, e che introducono nel mercato del lavoro parametri nuovi: prevenzioni verso particolari professioni, abitudini alimentari e di ritmi lavorativi, impiego particolare, con grande rigidità, della manodopera femminile, ecc. A tutto ciò, quasi non bastasse, si può aggiungere anche un elemento comune che riassume tutti quelli indicati in precedenza e verrà a costituire il versante razziale;
- b) il peso crescente, fino al sorpasso in termini occupazionali, esercitato dalle donne nell'ambiente di lavoro. Non si tratterà più di pensare ad azioni correttive o di sostegno (di pari opportunità) ma di

favorire l'integrazione per non suscitare reazioni di segno contrario. Il declino del femminismo farà approdare a nuove modalità di collaborazione e ciò costituirà il versante femminile del mondo del lavoro;

- c) il diffondersi di movimenti politici e culturali associati all'insegnamento sociale della Chiesa (il cosiddetto magistero della dottrina sociale). Tali correnti tenderanno a costituirsi in nicchia, e già se ne avvertono i primi sintomi, piuttosto che disperdersi indifferenziatamente nel corpo sociale delle varie realtà nazionali. E questo potrà rappresentare il versante comunitario-cristiano.

Questi fenomeni di fondamentalismo razziale, civile e religioso, unendosi a movimenti ecologisti, di vario tipo, tutti diretti a limitare la libertà d'azione ed a condizionare la cultura industriale in senso lato e d'impresa in maniera più particolare, potrebbero formare una miscela esplosiva tale da favorire ancor di più l'affermarsi del modello totalizzante descritto come società della tecnica.

In questo modo le posizioni verrebbero a trovare un punto di collegamento tale da farle apparire complementari.

3- Conclusione

Da questa rapida rassegna si possono mettere in evidenza alcuni elementi:

- gli scenari proposti indicano un progressivo restringimento delle aree di libertà, delle variabilità tollerate in ambito sociale e ciò, a maggior ragione, per chi svolge un lavoro in campo educativo;
- un rafforzamento delle capacità analitiche fondate sulla razionalità, paradossalmente andrebbe nella direzione già prevalente nelle tendenze del sistema e, quindi, condurrebbe al risultato di anticipare l'affermazione della società totalizzante;
- allora ciò di cui avrebbe bisogno l'uomo è proprio andare contro il destino ineluttabile. Anche la morte è una meta certa, anche l'entropia è in costante aumento, eppure tutti gli sforzi sono diretti nell'affermazione del provvisorio, di ciò che necessariamente sta per svanire, per decadere, di tutto ciò che differisce e allontana dalla inevitabile meta finale.

In definitiva, la cultura dell'impresa che potrebbe garantire meglio la propria sopravvivenza in quanto emanazione di gruppi di individui, diverrebbe, mai prima di quel momento, in sintonia con gli obiettivi della formazione.

Entrambe tese a garantire i valori della vita.

Il metodo preventivo¹⁷

I principi base secondo l'approccio Della Psicologia di Comunità

Quanto finora descritto sembra sufficiente a delineare una teoria del metodo preventivo e comunitario:

- 1- gli interventi di prevenzione primaria hanno una caratteristica generale, anche se vengono innescati da settori speciali (droga, delinquenza, emarginazione, ecc.); il loro utente è l'intera comunità;
- 2- la tossicodipendenza, come ogni altro comportamento e condizione disagiata e distruttiva, è sintomo di disfunzioni generate anche dalla comunità territoriale e dalle organizzazioni sociali in essa operanti (scuola, sanità, tempo libero, associazionismo giovanile, centri ricreativi e culturali, ecc.);
- 3- il lavoro terapeutico, riabilitativo o educativo del singolo utente, impone anche un complesso di interventi sul contesto comunitario, finalizzati a renderlo nutritivo, cioè educativo e terapeutico;
- 4- tali interventi nella comunità vengono ad assumere un ruolo di prevenzione primaria;
- 5- gli interventi nella comunità si identificano con azioni rivolte alle istituzioni, alle associazioni, ai servizi, ai gruppi formali ed informali, alle categorie di soggetti che nella comunità hanno rilevanza sulla convivenza e sugli stili di vita;
- 6- tali interventi spettano istituzionalmente a tutti i servizi pubblici territoriali (scuole, servizi sanitari, ricreativi, culturali, assistenziali);
- 7- obiettivo principale degli interventi preventivi di comunità è quello di migliorare la competenza della comunità o di uno dei suoi sub-sistemi, nella direzione di una convivenza più rispondente ai bisogni degli individui in generale e dei giovani in particolare;
- 8- per intervento si intende un'azione intenzionale e programmata, organizzata e verificabile nei suoi effetti, ma soprattutto che produca trasformazioni stabili;

¹⁷ Tratto da: Contessa Guido "PREVENZIONE PRIMARIA DELLE TOSSICODIPENDENZE", Clup, Milano, 1984

- 9- gli interventi devono avere un carattere multidisciplinare, multimediale e interistituzionale;
- 10- gli interventi devono prefiggersi la produzione di effetti moltiplicatori;
- 11- gli interventi non possono essere che basati sulla cooperazione di risorse tecniche e volontarie, pubbliche e private;
- 12- ogni intervento deve riuscire a stimolare e valorizzare il potenziale di risorse presenti nella comunità; inoltre deve aumentare le capacità di auto-analisi e auto-organizzazione della comunità;
- 13- l'équipe che gestisce l'intervento assume il ruolo di consulente di un sistema complesso (la comunità) di cui fanno parte soggetti in difficoltà e soggetti attualmente senza difficoltà particolari;
- 14- l'équipe che interviene è insieme ricercatrice e partecipante della comunità: la sua organizzazione e le sue modalità di lavoro sono un elemento determinante per l'intervento;
- 15- occorre distinguere gli interventi di prevenzione primaria, che hanno comunque un carattere temporaneo, dalla gestione ordinaria dei servizi sociali, che può essere orientata alla prevenzione.

Statistica descrittiva
per elaborazioni di base

Nell'affrontare lo studio di un collettivo si pone spesso l'esigenza di una sintesi delle informazioni prodotte da tale collettivo. Si ha, in altri termini, la necessità di ricorrere ad alcune tecniche di analisi statistica che consentano di tradurre una molteplicità di informazioni raccolte a livello individuale in una sintesi in grado di "descrivere" il gruppo di individui o, più freddamente, di unità statistiche, che hanno prodotto tali informazioni. In generale il contesto operativo dell'analisi statistica è sempre costituito da un insieme di unità dotate di uno o più caratteri in comune e la finalità è quella di indagare questa pluralità, spostando l'interesse conoscitivo dal caso individuale all'insieme dei casi, alla ricerca di leggi dell'insieme, intese come entità in sé. In questo quadro ci sembra opportuno riprendere alcuni dei più comuni strumenti di statistica descrittiva, destinati alla sintesi delle informazioni, ritenendoli di particolare importanza nel bagaglio di tecniche da utilizzare da parte di chiunque abbia a che fare con gruppi di individui.

1- La classificazione

Un primo passaggio per giungere ad una sintesi delle osservazioni consiste nella loro classificazione; questa darà luogo ai dati statistici.

Ogni tipo di classificazione riflette un'ipotesi di lavoro, anche se provvisoria.

Il momento classificatorio è alla base di tutte le scienze di osservazione (fisiche, biologiche, sociali), permette una schematizzazione di una realtà complessa e prepara il passaggio alle quantità.

Unità

$\rangle \Rightarrow$ osservazioni \Rightarrow classificazioni \Rightarrow dati statistici

Caratteri

La classificazione si risolve nella convenzionale riduzione di una pluralità di oggetti in due o più categorie (classi) mutuamente escludentisi. Questo impone la scelta di un criterio discriminante per la costruzione delle classi; tale criterio sarà evidentemente dettato da quelli che sono gli obiettivi conoscitivi.

Innanzitutto sono da distinguere diversi tipi di dati derivanti dall'osservazione dei caratteri delle unità:

- caratteri di tipo quantitativo esprimibili con una misura (statura, peso, ecc.)
- caratteri di tipo qualitativo, per i quali non è prevedibile un ordinamento (sesso, religione, ecc.)

In base al tipo di dati osservati è possibile definire diversi tipi di classificazione:

1. *Scale nominali*: livello più basso di misurazione; in esse si attribuiscono dei nomi alle varie classi, in modo arbitrario, senza che questo implichi una relazione di merito tra le classi stesse. Un esempio di classificazione di questo tipo è il sesso di un gruppo di persone osservate: non è infatti un carattere misurabile, e l'ordinamento della classificazione in maschio-femmina o femmina-maschio non implica alcun cambiamento nella classificazione stessa.
2. *Scale ordinali*: quando è possibile ordinare le classi in base ad una certa caratteristica senza che però sia possibile precisare quanta ne posseggono. Ad esempio il titolo di studio, in questo caso possiamo dire che una classe è maggiore di un'altra, ma non abbiamo alcuna informazione sulla grandezza della differenza tra gli elementi.
3. *Scale ad intervalli*: derivanti da grandezze misurabili (diametro, peso, ore lavorate, reddito, ecc.); possiamo ordinare le unità in relazione al fatto che possiedano in misura maggiore o minore una determinata caratteristica e possiamo inoltre indicare l'esatta distanza tra essi.

La formazione di classi traduce la pluralità di valori osservati in una distribuzione statistica. Possiamo quindi dare una prima rappresentazione sintetica delle informazioni raccolte tramite delle tavole statistiche.

Se abbiamo perciò n individui osservati (ad esempio 40 studenti), in cui il carattere ordinatore X (ad esempio grado di soddisfazione nei riguardi di un docente) assume i valori X_1, X_2, \dots, X_n (per niente, poco, abbastanza, molto, moltissimo), avremo, dal punto di vista formale e nell'esempio, una distribuzione statistica:

$X_1 \quad n_1$
 ...
 $X_i \quad n_i$ intero che
 enumera i casi della
 generica classe i -
 esima
 ...
 $X_m \quad n_m$

modalità di carattere	numero dei casi o frequenza assoluta
per niente	5
poco	8
abbastanza	10
molto	12
moltissimo	5

Quella ottenuta viene detta *distribuzione di frequenze assolute*. È chiaro che questo tipo di distribuzione dipende dal numero complessivo di individui osservati, rendendo difficile una valutazione dell'importanza di ciascuna classe e la comparabilità dei dati ottenuti in un particolare contesto con quelli provenienti da altre situazioni. A questo scopo si preferisce spesso ricorrere a *distribuzioni percentuali*. Si tratta di riportare la distribuzione in valori assoluti osservata a quella che si avrebbe se si fosse osservato un ipotetico collettivo in 100 individui.

Riprendendo la distribuzione precedente avremo:

<i>Classi</i>	<i>Freq. assolute</i>	<i>Freq. percentuali</i>	<i>Classi</i>	<i>Freq. assolute</i>	<i>Freq. percentuali</i>
X_1	n_1	$(n_1/n) * 100$	<i>per niente</i>	5	$(5/40) * 100 = 12.5\%$
			<i>poco</i>	8	$(8/40) * 100 = 20.0\%$
X_i	n_i	$(n_i/n) * 100$	<i>abbastanza</i>	10	$(10/40) * 100 = 25.0\%$
			<i>molto</i>	12	$(12/40) * 100 = 30.0\%$
X_m	n_m	$(n_m/n) * 100$	<i>moltissimo</i>	5	$(5/40) * 100 = 12.5\%$
<i>Totale</i>	n	100	<i>Totale</i>	40	100.0%

Sempre con riferimento alle distribuzioni percentuali, si deve chiarire il caso in cui venga formulata una domanda per la quale siano possibili più risposte (ad esempio “dove trascorre il tempo libero” con modalità risposta: in casa propria, in casa di amici, al bar, in strutture per il t.l., ecc.). In questo caso sarà possibile calcolare due tipi di distribuzioni percentuali: la prima rapportando il numero di casi di ciascuna delle possibili risposte al totale delle risposte ottenute, quindi ad un numero teoricamente superiore a quello dei rispondenti; la seconda rapportando la numerosità di ogni modalità al numero di rispondenti.

Domanda: dove passa il tempo libero? (15 rispondenti)

<i>Modalità</i>	<i>Freq. assolute</i>	<i>% rispetto alle risposte</i>	<i>% rispetto ai rispondenti</i>
<i>In casa propria</i>	12	$(12/28) * 100 = 42.9\%$	$(12/15) * 100 = 80.0\%$
<i>In casa di amici</i>	9	$(9/28) * 100 = 32.1\%$	$(9/15) * 100 = 60.0\%$
<i>Al bar</i>	4	$(4/28) * 100 = 14.3\%$	$(4/15) * 100 = 26.7\%$
<i>In strutture</i>	3	$(3/28) * 100 = 10.7\%$	$(3/15) * 100 = 20.0\%$
<i>Totale</i>	28	100%	

Nel primo caso si evidenzia il peso delle diverse modalità di risposta sul complesso delle risposte fornite, nel secondo si ottiene un'indicazione di quale sia la percentuale di unità che, nell'esempio, trascorre il proprio tempo libero in un particolare modo.

Le distribuzioni di frequenze possono essere estese a due o più caratteri, qualora si voglia verificare se e quale relazione sussista tra le variabili.

Nel caso più semplice, ovvero con due caratteri, avremo una *distribuzione doppia di frequenze*; anche in questo caso esprimibile sia in termini assoluti che percentuali.

Dati ad esempio due caratteri: sesso e dove passa il tempo libero, potremo avere una distribuzione del tipo:

<i>dove</i>	<i>sesso</i>	<i>maschi</i>	<i>femmine</i>	<i>Totale</i>
<i>In casa propria</i>		8	14	22
<i>In casa di amici</i>		10	10	20
<i>Al bar</i>		12	2	14
<i>In strutture</i>		4	6	10
<i>Totale</i>		34	32	66

In questo caso potremo avere tre tipi di distribuzioni percentuali, dipenderà da quale quantità sarà utilizzata come base del rapporto. Se viene fatto riferimento al totale degli individui avremo un'indicazione sul peso di ciascuna cella della distribuzione: ad esempio i maschi che passano il tempo libero in casa propria sono $(8/66)*100=12.1\%$. Se invece si rapportano le frequenze assolute ai totali di colonna avremo la possibilità di confrontare il carattere "dove passa il tempo libero" tra i due sessi, riportando i due collettivi, maschi e femmine, di dimensioni diverse, entrambi ad un collettivo teorico di 100 individui. Potremo quindi osservare a fronte di un $(10/34)*100=29.4\%$ di maschi che passa il t.l. in casa di amici, vi è un $(10/32)*100=31.3\%$ delle femmine che passa il t.l. nello stesso modo. Infine potremo calcolare le percentuali rapportando le frequenze assolute di ciascuna cella al totale di riga, ottenendo indicazioni su come, rispetto al sesso, si diversifichino le varie modalità del dove si trascorre il t.l.. Nell'esempio avremo quindi che, tra quelli che passano il t.l. in casa, i maschi sono il $(8/22)*100=36.4\%$, mentre le femmine sono il $(14/22)*100=63.6\%$.

2- Valori medi e misure di variabilità

Affrontiamo ora il problema di come si possa caratterizzare una distribuzione di frequenze o una serie di osservazioni, per mezzo di una singola misura descrittiva. In realtà si tratta di individuare due tipi di descrizione molto utili: la prima è costituita dal punto centrale o valore medio, la seconda dalla dispersione o misura di variabilità.

Vi possono essere diverse misure del valore medio: la prima, e più semplice, è costituita dalla *moda*, che in una distribuzione di frequenze è rappresentata dal valore centrale della classe più numerosa. Questa misura non può essere considerata sufficiente per descrivere in sintesi una classificazione, dipende infatti dal raggruppamento arbitrario di dati. La misura di intensità più comunemente utilizzata è la *media aritmetica*. Questa rappresenta l'ammontare del carattere che spetterebbe a ciascuna unità se il carattere fosse distribuito uniformemente. Nel caso di osservazioni elementari la media aritmetica si calcola come somma dell'ammontare del carattere in ciascuna unità, e dividendo tale somma per il numero di unità che hanno contribuito a tale somma; in termini formali avremo:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Ad esempio, volendo calcolare il reddito medio di 5 individui (i cui redditi individuali sono 1.5 mil., 4.8 mil., 10.0 mil., 6.4 mil., 8.2 mil.) avremo:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^5 X_i}{5} = \frac{1.5+4.8+10.0+6.4+8.2}{5} = \frac{30.9}{5} = 6.2$$

un reddito medio di 6.2 milioni pro capite.

È evidente che questa è una misura di sintesi alla quale contribuiscono sia l'individuo con un reddito di 1.5 mil. sia quello con 10 mil. Come dice Trilussa, "la media è quella cosa per cui se tu mangi due polli e io nessuno, in media ne mangiamo uno a testa". Questa è la finalità dell'indicatore media, trovare un punto centrale nella distribuzione del carattere tra gli individui del collettivo osservato. Volendo tenere conto della diversità tra gli individui sarà necessario calcolare una misura della variabilità del carattere tra gli individui osservati.

Nel caso in cui vi siano domande in cui siano previste delle scale, ad esempio:

"quanto è soddisfatto dei mezzi pubblici?" 1 2 3 4 5

sarà possibile calcolare la media partendo dalla distribuzione di frequenza:

<i>Valori</i>	<i>Freq. assolute</i>	<i>Valori*freq.</i>
1	5	1*5= 5
2	6	2*6= 12
3	10	3*10= 30
4	8	4*8= 32
5	7	5*7= 35
<i>totale</i>	36	<i>Somma = 114</i>

in questo caso avremo una media \bar{X} pari a $114/36=3.17$. A volte può inoltre essere opportuno riportare questo valore medio riferito ad una scala da 1 a 5, ad una scala da 0 a 100, per mezzo di una semplice trasformazione:

$$X_{0-100} = (X_{1-5} - 1) 25 = (3.17 - 1) * 25 = 54.25$$

Benché la media possa essere la più importante caratteristica in una popolazione, è altrettanto importante conoscere come si dispongono le unità osservate attorno ad essa. Come nel caso delle misure medie, vi sono parecchie misure di dispersione.

La più semplice è costituita dal *campo di variazione*, calcolata come distanza tra il valore più grande e quello più piccolo. Se consideriamo le osservazioni del reddito dell'esempio precedente: [1.5 mil., 4.8 mil., 10.0 mil., 6.4 mil., 8.2 mil.], il campo di variazione sarà: $10.0-1.5=8.5$ mil.

Questo tipo di indice va incontro ad una critica immediata: evidenzia solo i limiti estremi della distribuzione. Questi due valori (il massimo e il minimo) possono anche non essere particolarmente significativi; per

questo motivo si preferisce utilizzare indici di variabilità che tengano conto di tutte le osservazioni.

Il più comune è la *varianza*:
$$S^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

La varianza esprime la variabilità delle osservazioni nell'unità di misura delle osservazioni stesse elevata al quadrato; per ottenere una misura di dispersione che abbia invece la stessa unità di misura osservata si calcola lo *scarto quadratico medio* o *deviazione standard*:

$$S = \sqrt{S^2} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

la quale non è altro che la radice quadrata della varianza. Riprendendo l'esempio del reddito dei 5 individui, calcolare la varianza significa calcolare la media degli scarti al quadrato di ciascuna osservazione media:

$$\begin{aligned} S^2 &= \frac{(1.5-6.2)^2 + (4.8-6.2)^2 + (10.0-6.2)^2 + (6.4-6.2)^2 + (8.2-6.2)^2}{5} = \\ &= \frac{22.09 + 1.96 + 14.44 + 0.04 + 4}{5} = \frac{42.53}{5} = 8.506 \end{aligned}$$

per cui lo scarto quadratico medio sarà:

$$S = \sqrt{8.506} = 2.92$$

Dati la media e lo scarto quadratico medio, un ulteriore indice della variabilità del carattere è costituito dal *coefficiente di variazione*:

$$CV = \frac{S}{\bar{x}}$$

Il quale esprime lo scarto in termini di media e consente il confronto tra misura di variabilità tra contesti e caratteri diversi. Nell'esempio dei 5 redditi il coefficiente di variazione sarà dato da:

$$CV = \frac{2.92}{6.2} = 0.47$$

Questo, che è un numero puro, ovvero indipendente dall'unità di misura del carattere osservato, potrà essere utilizzato per verificare se esiste maggiore o minore variabilità riguardo al reddito tra il collettivo esaminato ed un'altra popolazione, oppure, se il reddito presenti una variabilità diversa rispetto ad un'altra variabile, ad esempio, le spese per il tempo libero.

Attività di formazione

Primo semestre 1995

10-11 febbraio – Tecniche di approccio

Ferruccio Cavallin

Seminario teorico-tecnico, ha lo scopo sia di approfondire le tematiche legate ad un contesto di avvio di un gruppo, sia di dare esempi concreti di metodologie e tecniche di intervento allo scopo di offrire un reale supporto a chi si occupa di gruppi e della loro gestione nelle diverse fasi di sviluppo. È quindi un'occasione per sperimentare direttamente ed in modo attivo proposte diverse tese a creare con molta rapidità un buon clima di gruppo e ad avviare in maniera piana ma soddisfacente le relazioni interpersonali.

27-28 febbraio – La creatività come risorsa

Ferruccio Cavallin, Margherita Sberna

Da parecchio tempo ormai ARIPS non si occupava di attività formative relative alla capacità creativa. Ma i tempi sempre più precari ed incerti soprattutto sul fronte economico e lavorativo, ci hanno consigliato di riprendere ad occuparci di questo tema proponendo due giornate di formazione che hanno l'obiettivo di sensibilizzare prima e di stimolare poi questa "dote composita". Il seminario si propone quindi momenti teorici, ma anche altri più attivi e concreti, ed ha l'ambizione di creare una sorta di sistema di monitoraggio a distanza dell'aumento della capacità creativa.

10 marzo – Seminario sul futuro ***

Guido Contessa, Ignazio Drudi, Maria Vittoria Sardella

È la risposta del seminario organizzato per lo scorso autunno, ma che non è stato possibile realizzare in quell'occasione. La giornata si propone di riflettere sull'atteggiamento umano, ed in particolare dei giovani, nei confronti del futuro e quindi della speranza e del desiderio. Saranno proposte stimolazioni concrete per aumentare il collegamento fra la speculazione teorica e le tensioni emotive che caratterizzano questi contesti. L'iniziativa vuole esplorare territori di "frontiera" e approntare strategie efficaci ad attraversarli.

29-30 marzo – Organizzazione del gruppo

Maria Vittoria Sardella

Si tratta di un seminario teorico-tecnico, in cui l'obiettivo è quello di fornire informazioni sulle procedure da utilizzare per ottimizzare poi

l'incontro formativo col piccolo gruppo. Non si tratta tanto, quindi, di organizzazione del lavoro all'interno del gruppo, ma di tutto quanto occorre predisporre affinché una riunione collettiva raggiunga i suoi scopi.

Le variabili da tener presenti sono numerose e si diversificano anche in base al tipo di gruppo del quale si parla. Per riflettere sull'argomento verranno utilizzate anche esercitazioni di vario tipo che renderanno attivi i partecipanti e più incisivo l'apprendimento.

8-9-10 aprile – La cornucopia: maschile e femminile

XXV Laboratorio di dinamiche di gruppo e di comunità

D. Campitoli, F. Cavallin, G. Contessa, G. Pettigiani, A. Raviola, M.V. Sardella, M. Sberna, A. Terracciano

È l'appuntamento annuale di ARIPS che si propone come occasione di ricerca e riflessione sia per i soci che vi prendono parte come partecipanti che per i trainers che condurranno i gruppi presenti. Da qualche anno si preferiva un numero più limitato di gruppi. Ma per quest'anno siamo tornati a sperimentare "l'effetto folla".

Certamente il numero delle persone ha influenza sulla gestalt complessiva e sulla possibilità di sperimentazione di dinamiche più complesse.

Il tema che abbiamo scelto per quest'anno si presta a numerose interpretazioni e scenari: da quelli più strettamente individuali, a quelli sociologici, all'estremo opposto, che hanno portato anche ad una differenziazione culturale e storica fra il ruolo maschile e quello femminile.

27-28 aprile – Il marketing sociale

Ferruccio Cavallin, Margherita Sberna

Cos'è il marketing in termini storici e considerando questa disciplina dal punto di vista del settore che l'ha fatta nascere e quali sono gli elementi di essa trasferibili nel settore sociale.

Ecco quali sono i temi portanti del seminario che si propone non tanto di trasformare i partecipanti in esperti del settore, ma di sensibilizzarli aumentando le loro possibilità di utilizzo delle strategie più semplici.

Purtroppo il settore sociale ha pochi soldi per interventi specialistici di questo tipo, ma è anche certo che spesso la necessità di rendersi visibili o di trovare i supporti economici per poter operare concretamente richiede procedure un po' più sofisticate di quelle normalmente applicate.

3-4 maggio – La gestione dei conflitti di gruppo

Guido Contessa

Anche in questo caso si tratta di un seminario tecnico-teorico che vuole evidenziare le dinamiche tipiche di questi contesti e le procedure più consone al superamento di situazioni di tensione. È però vero che secondo i riferimenti teorici lewiniani il conflitto è un elemento vitale e di sviluppo per un contesto gruppale e quindi l'incontro servirà anche

per evidenziare questi aspetti. I partecipanti saranno chiamati in prima persona a sperimentare le diverse fasi di lavoro.

3-4 giugno – Gruppo di incontro

Luigi De Marchi

Si tratta di un seminario auto-centrato che si propone di far sperimentare le proprie modalità di approccio con gli altri, presi anche come singoli individui, e di far riflettere su quanto via via avviene.

Di derivazione rogersiana, l'Encounter group ha avuto poi diverse evoluzioni influenzate dall'approccio psicologico dei diversi conduttori che hanno utilizzato questa tecnica.

ARIPS in questa occasione gode della collaborazione di Luigi De Marchi, saggista, psicologo e psicoterapeuta; è stato pioniere della ricerca psicologica in Italia. È il fondatore della psicopolitica, un metodo di indagine che sviluppa una lettura psicologica delle grandi dinamiche sociali. Protagonista di numerose battaglie politiche e sociali per la riforma del costume, attualmente, tra l'altro, è presidente della SIPPOL, una neonata associazione che si occupa di Psicologia Politica. È il principale esponente della scuola reichiana in Italia.

Note

- tutti i seminari si svolgeranno a Milano, in via Chioggia 3, ad esclusione del Laboratorio e del Gruppo di Incontro, che sono residenziali e si svolgeranno a Sulzano, presso l'Hotel Villa Rosa;
- tutte le attività formative proposte avranno inizio alle ore 10 del primo giorno e si concluderanno alle ore 17 dell'ultimo giorno; i residenziali prevedono la permanenza in sede dal primo all'ultimo giorno;
- le quote di iscrizione, da versare almeno 15 giorni prima della data di svolgimento del seminario, sono fissate al £.200.000+IVA al giorno per Enti e Organizzazioni e £.100.000 al giorno (esente IVA) per Soci ARIPS (la quota associativa annuale è di £.70.000 comprensive dell'abbonamento a "Gruppi, Organizzazioni e Comunità"); per il Laboratorio e il Gruppo di Incontro il costo è di £.300.000+IVA al giorno per Enti e Organizzazioni e £.150.000 al giorno per i Soci; a questa cifra va aggiunta la quota di residenzialità (circa £.50.000 al giorno); infine i seminari *** sono gratuiti per i Soci;
- i seminari sono tutti "aperti" nel senso che possono essere utilizzati separatamente da coloro che hanno interessi settoriali e specifici; ma in alcuni casi fanno parte di iter formativi più complessi quali la Scuola di Specializzazione per Formatori e il Modulo di Formazione Psicosociale "Saper animare gruppi": per chi si iscrive a questi percorsi sono previste quote e modalità di iscrizione diverse.

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

Monitorare la comunità

Indicatori per la qualità della vita

Il prodotto

La proposta deriva per analogia dal sistema di controllo dei veicoli: ci sono dei sensori che raccolgono dati sulle singole parti del motore, che vengono convogliati verso un pannello centralizzato osservando il quale il guidatore può decidere se e come intervenire.

Questo prodotto deriva da numerose esperienze che ARIPS ha compiuto in questi anni nella costruzione di Osservatori permanenti di comunità. Da queste esperienze risulta che il problema principale non è tanto la raccolta di nuovi dati, ma la difficoltà di raccogliere e coordinare dati già disponibili presso enti diversi.

Per riprendere l'analogia dell'auto, possiamo dire che in molte comunità esistono i sensori che controllano le parti del sistema, ma non sempre ci sono i fili che portano l'informazione al guidatore. Questo, inoltre, può non sapere come interpretare i segnali delle spie.

L'obiettivo della proposta è quello di spiegare dove sono i sensori (i dati), come collegare i fili (come raccogliarli) e come interpretare le spie (in che modo leggere i dati).

Le versioni del prodotto

Sono previste differenti versioni del prodotto: da una sorta di “fai da te”, fino alla versione “chiavi in mano”. Comune a tutte le versioni è la metodologia di individuazione delle fonti di dati, delle modalità di raccolta e di lettura.

L'efficacia del prodotto è data dal fatto di essere stato testato in piccoli e grandi centri, in aggregazioni di comuni, in grandi città.

I dati da raccogliere ed organizzare sono TUTTI disponibili, poiché sono quelli previsti dalla legislazione sulla produzione di statistiche vigente in Italia.

Il prodotto consiste nella fornitura della metodologia necessaria per la rilevazione e il calcolo a livello comunale di 25 indicatori della qualità della vita.

Si tratta di un Manuale in cui sono contenute tutte le indicazioni necessarie al calcolo degli indicatori di sintesi.

In particolare:

- * definizione delle aree a cui possono essere ricondotti gruppi di indicatori
- * per ciascun indicatore vengono indicati:
 - l'elenco delle variabili elementari da raccogliere
 - il luogo e le modalità in cui vanno richieste le informazioni
 - i più recenti dati provinciali e/o regionali e/o nazionali disponibili
 - la metodologia di calcolo dell'indicatore
- * un fac-simile di “pannello di controllo” in bianco in cui verranno raccolti gli indicatori.

Per ulteriori informazioni e dettagli contattare la segreteria.

The Conference Board organizza per i giorni 15 e 16 febbraio 1995 la conferenza sulle risorse umane: "Preparando il nuovo millennio". Informazioni The Conference Board, Inc. P.O.Box 4026 Church Street Nation New York, NY, 10261-4026 USA.

Il CIDAP (Centro Italiano per i Disturbi Alimentari Psicogeni) organizza uno workshop su "La riabilitazione degli psicotici secondo un approccio metacognitivo" col Professor Perris, considerato uno dei massimi esperti nel campo. Per informazioni, Segreteria CEPI, Via U. Ometti 16, Roma.

La Australian and New Zealand Association for Leisure Studies organizza la seconda Conferenza sul tema "Leisure Connexions" nel periodo 17-20 gennaio 1995 presso la Lincoln University a Canterbury, in Nuova Zelanda. Per informazioni rivolgersi a Mr. Rick Mansell, Dept. of Parks, Recreation & Turismo, P.O. Box 84.

Conferenza internazionale su "AIDS, droga e alcool" organizzata dalla Fondazione Rajiv Gandhi con il Consiglio Scozzese per l'alcool e il Forum per le tossicodipendenze a Nuova Delhi dal 22 al 27 gennaio. Per informazioni: Icada, 95 Secretariat, Abercrombie & Kent India Pvt, Ltd, GFI & 2 Chiranjiv Tower, 43 – Nerhu Place Nuova Delhi, 110019 India.

A Città del Capo, in Sud Africa, dal 4 al 10 marzo si svolgerà la VII Conferenza internazionale delle persone sieropositive e di quelle malate di AIDS con una preconferenza sulle donne sieropositive. Per informazioni Global Network of People Living with Hiv/Aids, P.O. Box 1 AR, Londra W 1 A – 1AR, Inghilterra – tel e fax 004471/9350208.

A Montreal dal 25 al 27 maggio si svolgerà la II^a Conferenza internazionale sull'assistenza domiciliare ai malati di AIDS e la cura all'interno delle comunità. Per informazioni: Hiv 100, Montreal, Canada H4A 3C9 – tel. 00151/4850855.

L'ASTD – American Society for Training and Development organizza dal 13 al 18 giugno a Dallas, in Texas, un convegno sul tema “High Performance in a Changing World”. Il primo giorno prevede vari workshops. Per informazioni scrivere a ASTD Housing Bureau 15770 N. Dallas Parkway, Suite 1060 Dallas, TX 75284 USA.

Ad Atene, in Grecia, dal 2 al 7 luglio si svolgerà il IV Congresso Europeo di Psicologia. Per informazioni: The University of Athens, Departement of Psichology, Panepistimiopolis – Ilissia, 157 84, Athens, Greece.

Esistono diversi casi, nella letteratura universale di tutti i tempi, di lavori che, pur non 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.

Maria Vittoria Sardella

Una donna

Sibilla Aleramo

Feltrinelli Economica - Milano, 1977

“**U**na donna” è un romanzo “ambiguo”: antico e ampolloso come forma, contemporaneo e avvincente come contenuto. È stato scritto agli inizi del secolo ad opera di una donna che ha scelto come pseudonimo il nome di Sibilla. Non si sa il perché, ma leggendolo viene da supporre che l’Autrice, forse inconsapevolmente, abbia pensato di emulare la sacerdotessa cumana facendo profezie e improvvisando oracoli. E le sue profezie, nel nostro secolo, si sono avverate tutte, nel bene e nel male. Perché l’Aleramo non ha inventato ma ha raccontato la vita quotidiana, la sua esperienza di donna, in bilico tra l’“Amore” (filiale, coniugale e materno) inteso come sacrificio e una spinta di autorealizzazione e indipendenza che cresce col trascorrere del tempo.

La trama è autobiografica, semplice e tristemente nota. Non solo molti di noi l’hanno sentita raccontare da anziane parenti in via di confidenze, ma le cronache dei giornali illustrano vicende simili anche ai giorni nostri. L’Autrice racconta i primi trent’anni della sua vita, prendendo le mosse dall’immagine di lei bambina, felice e succube, inconsapevole, di un padre “illuminato” ed egoista. Sullo sfondo o in primo piano (come la figura/sfondo della psicologia della gestalt) una madre, a sua volta vittima di un sistema familiare strangolante, che, come reazione autopunitiva, si ammala di depressione e finisce in manicomio. La protagonista, appena adolescente, viene stuprata da un impiegato di suo padre e lo sposa, come logica conseguenza riparatrice di un destino

ineluttabile. Questi è un uomo gretto e violento, geloso fino al parossismo che l'umilierà con ogni mezzo fisico e psicologico. Da questa "unione" nascerà un figlio, cui la protagonista pensa di dedicare l'intera esistenza e che verrà usato dall'uomo come ricatto per non consentire la separazione. Il finale, però, è a sorpresa: la donna, dopo dieci anni di soprusi, decide di andare via anche senza il bambino. "Partire per sempre. Non ricadere mai più nella menzogna. Per mio figlio più ancora che per me! Soffrire tutto, la sua lontananza, il suo oblio, morire ma non provar mai il disgusto di me stessa, non mentire al fanciullo crescendolo, io, nel rispetto del mio disonore!" (p. 195). Questo il pensiero che precede la scelta definitiva fatta, forse, come ultima conseguenza dell'amore materno.

I motivi che mi hanno spinto a presentare il romanzo in questa rubrica sono fondamentalmente due.

Innanzitutto l'attualità del tema. Come i minuti che precedono la mezzanotte del 31 dicembre inducono i bilanci sull'anno che si chiude, così gli ultimi anni del secolo favoriscono le riflessioni sui cambiamenti epocali. Questo secolo ha registrato nella società occidentale e nel nostro Paese varie modificazioni del ruolo sociale femminile. Basta ricordare le "rivoluzioni" più importanti su questo tema: il diritto di voto alle donne, il femminismo, la "rivoluzione sessuale", la contraccezione, le pari opportunità, il nuovo diritto di famiglia, la tutela della maternità, i referendum su divorzio e interruzione della gravidanza. Questa la faccia politico/legale, decisamente più confortante non solo degli inizi del secolo ma anche di venti anni fa. Ma le vicende spicciole e quotidiane sono realmente diverse da quelle descritte dall'Aleramo? Leggendo la cronaca delle violenze, sessuali e non, su donne e bambini sembrerebbe di no. E ancora verrebbe da dire di no ricordando quante donne sono costrette a scegliere tra maternità e carriera, tra cura degli anziani e carriera, tra autonomia e "perdita" del figlio. Inoltre, le "donne in carriera" cioè quelle che ricoprono cariche istituzionali o ruoli di prestigio, sono spesso la brutta copia del "maschio potente".

È veramente impossibile conciliare caratteristiche più femminili con ruoli di primo piano? E, ancora, esistono veramente peculiarità del sesso femminile o sono sovrastrutture culturali?

Queste non vogliono essere domande retoriche, ma stimoli di riflessione, per la riapertura di un dibattito che mi pare liquidato nell'ultimo periodo come problema falsamente risolto.

Il secondo motivo, più legato alla nostra professione, che ha fatto cadere la scelta su questo libro, è l'incisività e la profondità con cui sono descritti processi psichici, stati d'animo, emozioni e sentimenti di alcune fasi di passaggio e crescita psicologica.

Tra i tanti ho scelto quelli che mi hanno colpito di più. Per facilità di descrizione procederò per punti utilizzando brani tratti dal romanzo.

1- L'idealizzazione

Come sostiene Freud “L'idealizzazione è un processo che ha a che fare con l'oggetto; in virtù di essa l'oggetto, pur non mutando la sua natura, viene amplificato e psichicamente elevato”¹⁸. Inoltre, afferma la Klein (1969), quando le idealizzazioni crollano l'oggetto amato deve essere sostituito e quello precedente viene sentito come estremamente cattivo e persecutorio.

Ritroviamo questa teoria descritta con semplicità sin dalle prime pagine del romanzo. Così scrive l'Aleramo di quando era bambina: “L'amore di mio padre mi dominava unico... Era lui il luminoso esemplare per la mia piccola individualità, lui che mi rappresentava la bellezza della vita: un istinto mi faceva ritenere provvidenziale il suo fascino. Nessuno gli somigliava: egli sapeva tutto e aveva sempre ragione...” (p.19).

Questa situazione si protrarrà fino all'adolescenza e all'incontro con l'uomo che diventerà suo marito proprio in conseguenza del crollo dell'idealizzazione del padre. “Il giorno dopo, in un istante di solitudine, mi rifugiai di nuovo accanto al giovine, che mi disse di volermi bene... Ma nei dì seguenti la compagnia di lui mi parve necessaria. Dimenticavo in questi momenti il dolore che portavo meco dalla casa, che mi incrudeliva ogni volta che incontravo lo sguardo di mio padre. E non chiedevo altro, paralizzata” (p.46).

2- La depressione

La depressione è definita un'alterazione del tono dell'umore verso forme di tristezza profonda con riduzione dell'autostima e bisogno di autopunizione. L'Aleramo usa queste parole per descrivere lo stato di prostrazione della madre: “E per la prima volta ella mi era apparsa come una malata: una malata cupa che non vuol essere curata, che non vuol dire neppure il suo male” (p.33).

Come accennato in precedenza, la madre, in seguito ad un momento di acutizzazione del disturbo, tenta il suicidio. Le salvano la vita ma non la psiche e così la figlia descrive la convalescenza dell'inferma: “Rimase in letto due mesi in un alternarsi di febbri che minacciavano la congestione cerebrale; presente come non mai, e insieme assente, come dopo una suprema rinuncia” (p.38).

3- L'esperienza della maternità

Un'esperienza particolare come quelle di una vita che prende forma e nasce da un'altra persona è come un T-Group, pressoché irraccontabile. Invece in “Una donna” ci sono pagine delicatissime che descrivono le sensazioni spesso ambivalenti legate ai vari momenti del diventare madre.

¹⁸ S. Freud “Introduzione al narcisismo”, Opere, Boringhieri, Torino, 1975, p.464

Così è raccontata la scoperta: "... Poi... Poi il palpito in me d'una nuova vita, e l'attesa ineffabile...

Dapprima era stato un senso di timore, quasi di terrore: il dubbio inespresso ma tormentoso sull'intima eredità che mio figlio avrebbe avuto da me e dal mio compagno...

Questa prima impressione sparì presto. Osai guardare il futuro, accettarlo con un coraggio tanto più forte in quanto persisteva in me una malinconia profonda, quale non provai forse mai più in nessun altro periodo della mia vita. Lentamente ascoltai in me destarsi gli istinti di madre; sentii che mi sarei votata a quel piccolo essere che si formava nel mistero, sentii che l'avrei amato con tutto l'amore che non avevo ancora dato a creatura. E una gioia silenziosa e austera mi fiorì nell'anima, irrorata dalle prime lagrime dolci della mia vita" (pp. 66-67).

Questa la descrizione dei primi momenti dopo la nascita: "Quando... posi per la prima volta le labbra sulla testina di mio figlio mi parve che la vita assumesse ai miei occhi un aspetto celestiale..., che io diventassi un atomo dell'Infinito, un atomo felice...,sciolto dal passato e dall'avvenire... Io stringevo fra le braccia la mia creatura... Era il mio sangue in essa, e il mio spirito: ella era tutta me stessa, di già, e pur mi esigeva tutta, ancora e per sempre: le donavo una seconda volta la vita colla promessa, coll'offerta della mia, in quel lungo bacio lieve, come un suggello ideale" (p.70).

E questo il vissuto del parto: "Sì, il mio corpo era stato avvolto da spire di fuoco, la mia fronte s'era coperta di un sudore gelato, io ero divenuta – per un attimo? per un'eternità? – un povero essere implorante pietà...; sì, io avevo creduto d'entrare nella morte nel punto in cui mio figlio entrava nel mondo, avevo gettato un urlo di rivolta in nome della mia carne lacerata, delle viscere divorate, della mia coscienza naufragante..." (pp. 70-71).

BIBLIOGRAFIA

Freud S. "INTRODUZIONE AL NARCISISMO", Opere, Boringhieri, Torino, 1975

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

Kein M. "INVIDIA E GRATITUDINE", Martinelli, Firenze, 1969