

METODOLOGIA

come realizzare un Centro
per l'Educazione alla non violenza,
legalità e democrazia

Alberto Raviola - Margherita Sberna

Collana Gruppi,
Organizzazioni,
Comunità

GOC





**Dedicato a
Grazia Corda,
Leonardo e Simone Raviola,
che hanno permesso la pubblicazione
di questo libro**

GRUPPI, ORGANIZZAZIONI, COMUNITÀ

Collana promossa da [ARIPS](#), diretta da [Margherita Sberna](#)

È la naturale continuazione della collana Gruppi & Comunità già edita da Città Studi dal 1993 al 1998. Il desiderio di conservare questa tradizione affonda le sue radici innanzitutto nel proposito di continuare ad offrire esperienze concrete ed orientamenti teorici attuali rispetto a quanto concerne l'area dell'immateriale e dei suoi servizi.

Non sono solo i professionisti ad essere i destinatari ideali di questa iniziativa.

Anche tutti coloro che vivono nelle aggregazioni umane come semplici membri di esse, o come cittadini interessati ad influenzarne i destini attraverso l'impegno politico o civile o nel volontariato possono trovare argomenti interessanti nei volumi che saranno pubblicati.

Le aggregazioni umane, da quelle più piccole (come i piccoli gruppi e le famiglie) a quelle più estese (come le organizzazioni, le istituzioni, le città) sono da sempre oggetto dell'interesse dell'associazione. La quale fin dalla nascita ha concentrato i suoi studi sulla ricerca di strategie utili a mantenere vitali le aggregazioni e a stimolarne il continuo sviluppo. L'immateriale, come oggi viene chiamato, si mostra come il settore più vivace e vitale nell'attuale società, a cavallo fra due millenni: qui si troverà lavoro nei prossimi anni, qui è concentrata l'attenzione dei legislatori che vogliono promuoverne l'evoluzione verso un maggiore benessere, qui vengono investiti patrimoni della neonata Unione Europea.

I gruppi, le organizzazioni, le comunità, i modi in cui gli individui vi abitano e le modalità per aumentarne la qualità, sono l'oggetto della ricerca, della sperimentazione e degli interventi di cui si parlerà nei contributi che verranno pubblicati in questa Collana.

Caratteristiche dei volumi saranno:

- la presentazione delle posizioni teoriche più avanzate ed evolute
- il collegamento fra principi e sperimentazione concreta sul campo
- la professionalità come procedura da applicare per raggiungere dei risultati.

ARIPS – Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali e di Psicologia di Comunità – è un'aggregazione di ricerca, intervento e formazione, non profit e sostenuta dai soli soci. Fondata nel 1978, ha dato significativi contributi allo sviluppo delle scienze e delle pratiche psicosociali.

Autori ed esperienze saranno membri di ARIPS, ma – nella filosofia di scambio e di confronto tipica dell'associazione, saranno accolti contributi di professionisti, studiosi, ricercatori esterni, che si sentono affini alle nostre impostazioni e alle nostre esperienze e che condividono la passione per lo studio e il desiderio di rifondazione delle scienze e delle pratiche sociali.

Ulteriori informazioni: www.arips.com

Collana: Gruppi, Organizzazioni, Comunità

A.Raviola, M.Sberna

METODOLOGIA

Come realizzare un Centro per l'educazione
alla non violenza, legalità e democrazia

© Copyright 2019 [Edizioni Arcipelago](http://www.edarcipelago.com)

Edizioni Arcipelago
Via Brescia 6
25080 Molinetto di Mazzano - BS
www.edarcipelago.com

Prima edizione elettronica Febbraio 2019

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica,
riproduzione e adattamento totale o parziale, con
qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie
fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Alberto Raviola – Margherita Sberna

METODOLOGIA

Come realizzare un Centro per l'educazione
alla non violenza, legalità e democrazia

INDICE

Presentazione 2019	8
Prefazione	9
Identità versus diversità	10
Territorio	14
Obiettivi	18
Operatori	22
Psicosociologi e psicologi di comunità – Animatori - Bibliotecari - Responsabile line - PP.RR. - Webmaster	
Attività, eventi, azioni	30
Biblioteca – libri, giochi e giocattoli – web Sensibilizzazione - Eventi animativi - Occasioni culturali Consulenza	
Marketing e metacomunicazione	38
La percezione - La motivazione - Qualche elemento definitorio del marketing - Domande e percorsi	
La valutazione degli interventi	44
Premessa - Perché valutare - Cosa e quando valutare Come si valuta - Il questionario Condizioni necessarie al successo della valutazione	
Ostacoli	51
Eterodirezione - Indice di credibilità Omissioni - Ostruzionismo e assenteismo Banalità & valorizzazioni	

La trasferibilità del progetto	58
Deontologia	63
Codice deontologico	
Bibliografia.....	67

Presentazione 2019

Questo libro è stato scritto a quattro mani nel 2001 ed è diffuso come e-book da Arcipelago a sei anni dalla morte di Alberto Raviola, uno dei due autori. Essendo in parte un'opera postuma, non può essere modificata e aggiornata. In più i file originali corrispondenti ai capitoli non sono firmati ed io non riesco a ricordare con sicurezza assoluta chi ne sia l'autore.

Dunque niente può essere toccato e forse alcune riflessioni sembreranno (!) al lettore datate. Ma in un'epoca in cui l'amnesia è diffusa anche nelle menti più brillanti e nelle persone che decidono del nostro futuro e l'invenzione di pratiche originali è frutto dell'ignoranza rispetto al passato, questo saggio pare utile a rinfrescare le idee ed a suggerire come intervenire nelle realtà comunitarie degradate, che siano o no *periferie*. *Per questi motivi è stato mantenuto anche il capitolo "la trasferibilità": partendo dai dati che vi sono contenuti è possibile aggiornare le informazioni e trovare percorsi utilizzabili.*

Un altro motivo che spiega questa decisione è legato all'aumento della violenza, della illegalità e dell'assoggettamento, inteso come comportamento non libero ed auto-determinante. Sono aspetti diversi che caratterizzano la nostra società e che si evidenziano negli adulti come nei minori; nei cittadini italiani, come negli stranieri ed extracomunitari; e senza distinzioni di genere. I progetti di prevenzione sono praticamente scomparsi, salvo quelli in ambito strettamente sanitario. La socializzazione si esprime attraverso i "social" di internet e supera così gli scambi e gli incontri concreti "di faccia" che, quando si realizzano, spesso sono violenti fino all'aggressione fisica. L'integrazione è continuamente nominata, ma pochi sono gli interventi seri ed efficaci. Gli spazi di vera democrazia si restringono sempre di più e l'interpretazione delle leggi sembra fatta per limitare al massimo la libertà dei cittadini.

Occorre fare qualcosa per invertire la tendenza. Per esempio centri per la non violenza, la legalità e la democrazia indirizzati a tutta la comunità. Il testo vuole illustrare la "procedura", il metodo che consente di realizzare un centro con tutti gli elementi essenziali a raggiungere le sue finalità, senza dispersioni inutili. E non parliamo dello spazio fisico che può essere anche in coabitazione: all'interno di una scuola; nella biblioteca comunale; nell'oratorio della parrocchia.....

Infine, la redazione di Arcipelago aveva promesso sul tema della non-violenza, legalità e democrazia tre pubblicazioni. "Cives" di L. Bacchetta-G. Contessa-A. Raviola rappresenta la teoria sulla quale si basa tutto l'intervento. Enciclopedia Giochi volume 10 è la parte pratica che propone un percorso completo, strumenti di valutazione compresi, adatto a tutti, benchè sia stato ideato e sperimentato nelle scuole di ogni ordine e grado.

"METODOLOGIA" è l'ultimo della triade. Ora nessuno potrà dire di non sapere da che parte cominciare!

PREFAZIONE

Questo volume si propone come indice approfondito o agenda delle procedure da porre in atto volendo avviare un Centro per l'Educazione alla non violenza, alla legalità e alla democrazia.

I 10 capitoli proposti come contenuto sono, fra tutti i possibili, quelli che a noi paiono essenziali per un progetto innovativo soprattutto per il suo aspetto di continuità di presenza in un certo territorio. Come sempre quando non è possibile interagire in tempo reale con i destinatari dell'intervento, la dose di soggettività è marcata e identificativa degli autori della proposta. L'unica sottolineatura a motivare la richiesta di benevolenza del lettore, riguarda l'esperienza di ARIPS che lavora su questi temi e su progetti ampiamente educativi fin dal 1982. Pur consapevoli dell'importanza della sperimentazione diretta sul campo, ci permettiamo di insistere perché la nostra esperienza è stata ripetuta da molti colleghi sulla base delle nostre relazioni ai convegni, degli articoli e dei saggi pubblicati. E vent'anni di lavoro sono un buon patrimonio per lo meno per quanto riguarda le difficoltà e le "strategie a rischio" che diminuiscono la possibilità di successo.

Ma segnaliamo un altro utilizzo del testo, una sorta di metacomunicazione, o di messaggio attraverso la metodologia e l'impostazione del nostro lavoro.

Ci sono capitoli squisitamente teorici e di riflessione che vogliono segnalare, al di là delle nostre scelte, l'importanza irrinunciabile dell'elaborazione comune, del confronto e del dibattito su temi che grandemente influenzano il nostro stesso comportamento come educatori ed operatori del sociale.

Altri capitoli suggeriscono anche concrete azioni da realizzare. E' la parte attiva, che vuole significare l'importanza dell'agire accanto al parlare e al riflettere. Anzi dell'insostituibilità della parte operativa che, pur sottoposta ad errori e oggetto di critica, serve per offrire esempi e per stimolare ulteriori livelli di dibattito e di elaborazione astratta.

Infine ci sono i capitoli di connessione. Quelli che nel contenuto o nella forma sottolineano o evidenziano l'importanza dei collegamenti, della logica dell'arcipelago anziché di quella appiattente dell'impero, della creatività, della produttività delle contaminazioni, compreso di quelle apparentemente poco ortodosse.

Saremo soddisfatti anche se verremo "bocciati" e se il nostro contributo servirà come punto di partenza per scelte del tutto diverse. Ciò che ci preme comunicare è che in questo tipo di attività c'è un confine sottile che distingue la professione dalla persona e che una "distanza ideologica" troppo marcata fra le due non è possibile né benefica.

IDENTITA' VERSUS DIVERSITA'

Quando si affronta il tema della legalità è necessario riflettere sui concetti di conflitto e violenza. La violenza è una risoluzione dei conflitti tra due posizioni di potere, dove il maggiore prevarica e distrugge il minore, dove il normale prevarica e annienta il deviante, dove il più forte sottomette il debole. D'altra parte il conflitto è una componente naturale dell'essere umano in quanto legato alla diversità di abilità, di caratteristiche fisiche, di appartenenza sociale e razza, di struttura caratteriale.

Il conflitto in altre parole rimanda al nostro vissuto e alla nostra idea di normalità versus diversità. Se il diverso viene vissuto come "estraneo" abbiamo due opportunità di comportamento nei suoi confronti: l'emarginazione o l'incontro; se viene percepito come "partner" il rischio è la simbiosi, la possibilità, la cooperazione.

Se il diverso è percepito come "antagonista" possiamo avere due possibilità: la negoziazione come risposta fisiologica oppure la distruzione come deriva patologica della naturale conflittualità. Ciò è possibile solo se chi esercita questo potere di distruzione-annientamento, si fa forte di una identità che potremo definire come l'arroganza della normalità che nega la diversità.

Ma allora come affrontare la questione del rapporto tra normalità e diversità? Chi sono i diversi e rispetto a che cosa e a chi? Possiamo forse parlare della diversità come:

- differenza nella costruzione di un futuro, scolastico, professionale, esistenziale e cioè utilizzo di "altri poteri" nell'immaginare un proprio progetto
- divergenza rispetto ad un ordine determinato, un'axis mundi, che determina percorsi definiti e collettivamente legittimati, che non tollerano "deviazioni" dalla via maestra né scartamenti laterali; ma questi, ordine e percorsi, mutano, cambiano con il tempo e con i "poteri esterni", spesso chiedono passività e sudditanza, piuttosto che attività e creatività
- debolezza rispetto a sé stessi ed alle relazioni con l'altro, incapacità di auto definirsi in un contenitore unitario che chiamiamo "identità"; ma questo contenitore sembra essere più semantico che sostanziale, paradigma al limite dell'imperscrutabile.

In ciascuna di queste caratteristiche ci possiamo ritrovare, perché la diversità ci appartiene, non è un corpo estraneo, è costitutiva dell'esperienza esistenziale che conduciamo quotidianamente.

I termini del discorso sono riconoscere il conflitto tra una metafora (cioè paradigma) di identità come unità, individuazione, integrazione e un'altra

che rappresenta l'identità come plurima, diversa e differente, e che non si preoccupa di integrarla e identificarne le parti in un unicum.

La polarità tra caos e ordine, molteplicità e unità, può anche non essere sciolta.

Conseguenza è che le stranezze e le diversità che ciascuno di noi porta e agisce sono insieme "me e non me"; e possiamo usare queste "patologizzazioni" (come le chiama James Hillman) per guardarci dentro e fuori, identificando il normale e il deviante, il distorto e il normato. E questo atteggiamento può essere efficace e significativo se siamo convinti che "la ragione da sola non governa il mondo nè fissa le sue regole".

E cioè se la "fantasia" (forse "fantasma") della normalità non distorce le cose, facendoci perdere il contatto con le nostre individuali anormalità, provocando l'instaurarsi di norme nella nostra visione del mondo che non sono altro che un'idealizzazione repressiva delle parti anomale che ne hanno consentito l'emergere.

Consapevoli anche che il patrimonio delle nostre esperienze esistenziali, porta con sé l'intrusione costante di intenzioni inconsce nel comportamento quotidiano, che noi consideriamo normali ma che da altri potrebbero essere giudicate come anomalie, debolezze, patologie.

Cosicché la normalità e la diversità non sono antitesi che devono giungere a sintesi, quanto piuttosto luoghi di un dilemma (interiore ma anche relazionale) che ci stupisce nel momento in cui scopriamo che la sua ricorrenza è al fondo del nostro esistere. Nessuna tra le due posizioni mi sembra adeguata: come il bambino della metafora platonica contenuta nel Sofista, ciascuno di noi di fronte alla scelta, potrebbe optare per entrambe: convincerci che il cambiamento è connesso all'immutabilità, che il futuro cresce nella vulnerabilità stessa del nostro esistere che al fondo è bisogno di non crescere mai.

E ciò significa smettere di pensare che evolvere significa tendere a rinnegare sé stessi, il proprio passato, e che, in questo senso, ciò che vogliamo/dobbiamo cambiare è ciò di cui vorremmo sbarazzarci perché anomalo, perturbante, deviante, debole. E altrettanto credo che evolvere non significhi negare l'altro (deviante o normale che sia). Quanto piuttosto il nostro "compito" oggi sia quello di evitare la rimozione di sé stessi (o delle parti) come anomali e perturbanti; e cioè lavorare perché le forze psichiche aumentino le loro capacità di risvegliare sentimenti e che le emozioni abbiano almeno dignità di essere in qualche modo rappresentate nelle azioni quotidiane.

Il vissuto di identità e diversità, normalità e devianza, ha a che fare quindi con le "emozioni". Dewey (1939) ben esprimeva ciò che sto cercando di dire: "La scissione esistente nell'attuale vita sociale tra idee che hanno autorità scientifica e le emozioni incontrollate che dominano nella pratica,

la scissione tra l'affettivo e il cognitivo, è forse una delle principali sorgenti di disadattamento e di intollerabile tensione di cui il mondo soffre".

L'emozione è diventata un concetto peggiore di quelli di "irrazionalità" e "follia".

Sembra che l'unica e possibile realtà sia quella rappresentata da Prometeo l'eroe civilizzatore, simbolo della fatica, della produttività, e del progresso; ma io credo che alla nostra vita appartenga anche Orfeo che, antagonista alla logica della ragione, agisce alla luce del pathos tentando di afferrarne la bellezza contro lo scorrere del tempo.

In altre parole riconoscere e far riconoscere le emozioni come principio di realtà fondante una concezione dell'altro come soggetto degno di attenzione, significa:

- * riconoscere che le emozioni sono un modo di percepire, conoscere, adattarsi e cioè un modo di essere al mondo
- * riconoscere che sono dirette verso qualcosa (impauriti di qualcosa, sorpresi di qualcosa) e che la cognizione non è solo concomitante all'emozione ma ne è elemento costitutivo
- * riconoscere che la ragione si rivela nell'emozione, per il modo di apprendere e influenzare la realtà, in termini di valori di attrazione del nostro e altrui comportamento.

E inoltre con James Hillman potremo dire che:

- l'emozione significa un mondo psichico obiettivo di qualità e valori. Cioè l'emozione dà senso al mondo interno ed esterno e al nostro stare in quei mondi
- l'emozione ha una componente razionale o è razionale in sé e perciò non deve essere separata dalla ragione: è un tipo primario di ragione che dà significato e importanza a un mondo di pure cognizioni sensoriali
- l'emozione significa qualcosa, è essa stessa significazione: dove vi è emozione, vi è significato; dove vi è significato, vi è emozione
- l'emozione è anche il solo modo di apprendere, di conoscere, e di sperimentare alcuni aspetti dell'esistenza: solo attraverso l'emozione arriviamo alla più alta corrispondenza spirituale ed estetica.

Possiamo e dobbiamo riconsiderare cosa vuol dire fare educazione e formazione alla legalità e alla gestione dei conflitti, a partire da noi stessi, dal nostro modo di vivere le nostre normalità e devianze. Lavorare non per la correzione delle emozioni, per ricondurle ad una normalità, né per l'oblio delle stesse (rinnegare il passato). Bensì promuovere la significazione della molteplicità che ci abita, l'emersione della consapevolezza di non essere del tutto consapevoli e della paura che ciò provoca nell'azione

quotidiana. Lavorare per l'interiorizzazione della devianza come propulsore di creatività e immaginazione, di sviluppo di poteri e nuove direttrici.

Promuovere una capacità di avere esperienza della vita e delle relazioni attraverso la sensualità (estetica) che consente di immaginare la vita attraverso questa prospettiva (de-formata) senza preoccupazione per la necessità di adattamento o legittimazione.

Nella consapevolezza del processo degeneratorio che queste categorie subiscono, nel tempo collettivo e nella vita individuale.

TERRITORIO

Le risposte alle problematiche di convivenza civile e democratica, di gestione dei conflitti e di uso della violenza, fisica e non, sono state e sono tutt'ora in gran parte a carico delle Istituzioni sovra-territoriali, come lo Stato o le Regioni. Le strategie e le modalità più diffuse praticate per rispondere alle manifestazioni di violenza e illegalità sono:

- la repressione, attraverso la carcerazione come forma codificata di punizione individuale, nella speranza di una futura "redenzione"
- la prevenzione attraverso il controllo e la sorveglianza del territorio, da parte dei corpi di polizia dello stato e talvolta dell'esercito
- l'incentivazione economica ed occupazionale delle comunità territoriali, da una parte, e la legittimazione delle istituzioni amministrative locali dall'altra.

Il nostro progetto ha inteso esplorare la possibilità di elaborare collettivamente strategie di gestione del conflitto, come fenomeno "naturale" della relazione sociale tra esseri umani in quanto legato alle diversità individuali, fisiche, psicologiche. Questo focus progettuale è stato affrontato attraverso l'attivazione di processi di sensibilizzazione e responsabilizzazione dei soggetti (individui, ma anche gruppi e organizzazioni) nella consapevolezza che esiste anche un modo non violento di gestione dei conflitti. Questa opportunità passa attraverso lo sviluppo delle competenze educative che in primis scuola e famiglia, ma anche singoli individui, organizzazioni di volontariato, privato sociale, possono agire nel quotidiano per il miglioramento all'interno di un territorio della qualità della convivenza civile e sociale.

Il percorso attuato ha così inteso perseguire la stimolazione e lo sviluppo delle competenze di "parti" territoriali, singole, aggregate in gruppi e/o organizzazioni, disponibili ad un tale apprendimento. Ciò ha significato offrire opportunità di sensibilizzazione, formazione, consulenza a tutti i soggetti interessati perché siano protagonisti nella gestione dei processi di crescita dei più piccoli; e ha significato, all'interno di un territorio (quello di Reggio Calabria, in generale, e in specifico quello di Archi) promuovere il miglioramento delle relazioni comunitarie e le capacità "negoziali", democratiche e non violente.

In questa ottica il progetto per la realizzazione del Centro ha rappresentato un'opportunità di miglioramento della qualità delle relazioni di vita all'interno di un Territorio. La scienza che studia la cultura e la civiltà dei popoli ci insegna da sempre che esiste una stretta relazione fra

una popolazione e il suo habitat: ambiente e cultura sono due sistemi interdipendenti e interinfluenti. Lo spazio fisico, mentale e relazionale della esistenza umana, costituisce per i soggetti lo sfondo su cui sviluppare la propria storia. La cultura dei soggetti influenza ed è plasmata dall'ambiente e, in particolare, la cultura dei "più piccoli" - per definizione soggetti "in crescita" - è subalterna al contesto. E la creazione di un tessuto territoriale che sia in grado di offrire opportunità di crescita civile e democratica, è prima di tutto e soprattutto un problema culturale del mondo adulto.

La trasformazione, dalla società moderna e industriale alla società post-moderna e immateriale, non è ancora un fatto acquisito nella mentalità dei cittadini e delle istituzioni. La post-modernità è caratterizzata da un mutamento che si autoalimenta in progressiva accelerazione e tale accelerazione ha messo in crisi tutti i ruoli sociali. Essi non solo sono cambiati ma è cambiato il modo di apprenderli. Solo 50 anni fa, i ruoli sociali si apprendevano per imitazione verticale (si faceva il genitore come il proprio genitore, l'artigiano come il proprio maestro, ecc.) o orizzontale (si faceva il genitore o l'artigiano come tutti gli altri).

Nel contesto post-moderno i processi imitativi e replicativi sono fuori gioco. La situazione attuale è instabile, dinamica, articolata, fondata su legami deboli, e quindi ha solo la funzione di contenitore, peraltro blando, da riempire con ruoli e comportamenti da inventare. Essa richiede capacità creative, autonomia, differenziazione, ricerca; ma creatività, autonomia, rischio, insicurezza non sono valori diffusi ed accettati.

E i "cuccioli devono attraversare la foresta" per diventare adulti. Il territorio può essere un riparo, un luogo di sosta e ristoro, uno spazio di allevamento, un insieme alleato, oppure può essere un antro oscuro e minaccioso, una fiera in agguato, un luogo di paludi e insidie, un centro di ostilità, il più pericoloso dell'intera foresta. Oppure può semplicemente non avere alcun ruolo, essere habitat indifferente. Oggi il territorio sembra in via di sparizione e in particolare come habitat mentale e relazionale, esso è stato gradualmente depotenziato dagli stili di vita, dai mass media, da Internet. Una possibilità di rivitalizzazione del territorio è l'abbandono delle nostalgie per il "vecchio paese" e la ricerca di strategie per costruzione di nuovi "stati", dove il tessuto sociale e l'aggregazione, seppur mobile e temporanea, avvenga per interesse, motivazione, appartenenza psicologica e relazionale.

In questo senso la trasformazione di una cultura fondata sulla replicazione e l'imitazione in una cultura fondata sulla ricerca e il rischio, è prima di tutto un processo di sensibilizzazione psicologica. Offrire ad una comunità e alle sue parti disponibili, una prospettiva di protagonismo invece che di gregarismo, stimolare in loro la creatività e l'autonomia più dell'omologazione e della dipendenza, la capacità di rischio più del bisogno di sicurezza sono focus di cambiamento psicologico, prima che

cognitivo e strumentale. Mettere in dubbio lo stereotipo che sarà lo Stato a risolvere i problemi, sottolineare la legittimità delle scelte che privilegiano il senso (della vita, del lavoro, dei rapporti sociali) rispetto a quelle che mettono al primo posto l'insignificanza, significa promuovere la scoperta dei desideri e del futuro piuttosto che dei bisogni e del passato/presente.

Si tratta dunque di un lavoro educativo e formativo sulle competenze psicologiche e culturali, cioè sui modi di sentire e pensare, dei singoli ma anche e soprattutto delle parti della comunità che intendono modificarsi a favore dell'intero territorio. Così come la creazione di nuovi servizi a favore dei giovani riguarda la conoscenza da parte della comunità stessa del territorio, in particolare dei bisogni potenziali e inespressi, cioè di quello che è nascosto e da scoprire piuttosto di quello che è manifesto e sotto gli occhi di tutti.

In questo senso Il Centro poteva e può rappresentare un volano di promozione culturale, un attrattore di interessi e partecipazione, uno stimolo alla costruzione di un nuovo modo di vivere il territorio.

A questo obiettivo, si sono rivolte le attività dedicate agli adulti coinvolti. Attività che hanno promosso in primis competenze personali e relazionali a fianco di competenze tecniche e strategiche da sperimentare a favore dei più piccoli, nella familiarizzazione col contesto e nel contatto con il mondo adulto. E le iniziative a favore dei giovani (minori e non) hanno inteso promuovere in loro la ricerca sul campo, per interrogarsi e interrogare il mondo adulto, superando il muro che separa ed isola le nuove dalle vecchie generazioni.

E a questo proposito è importante segnalare come le singole azioni (formative, informative, di consulenza, di ricerca/intervento) avrebbero avuto poco senso se non fossero state inserite in opzioni metodologiche fondamentali e irrinunciabili, che hanno considerato il territorio come focus dell'iniziativa e non come mero sfondo contestuale:

1- Considerare il territorio come un SISTEMA e quindi operare, piuttosto che su ogni singola parte, sulle relazioni fra le parti. Ciò implica il ricorso al metodo delle CONNESSIONI e cioè alla stimolazione e promozione di relazioni cooperative stabili fra parti del sistema territoriale. Esistono numerose organizzazioni pubbliche e private, settoriali o generali che operano nello stesso spazio geografico o socio-economico. E' raro tuttavia che queste operino in "relazione" le une con le altre. Ciò non significa che non abbiano interazioni, il che sarebbe impossibile. Vuol dire piuttosto che non hanno scambi significativi di informazioni né obiettivi comuni, né intese tattiche transitorie. Se questa situazione è generalizzata, il territorio è in realtà meramente formale e pochi suoi problemi possono essere affrontati e risolti, così come poche opportunità possono essere stimulate e portate a termine.

2- La metodologia delle connessioni risulta inefficace se le relazioni non sono basate sulla più ampia PARTECIPAZIONE anche dei soggetti emergenti, futuri fruitori delle opportunità da costruire. La strategia della partecipazione nasce dalla necessità di aumentare l'interesse, il coinvolgimento, la responsabilità. E in questo senso richiede la formalizzazione di un metodo di lavoro che incrementi l'appartenenza alla comunità attraverso il "far parte di", e aumenti la partecipazione mediante il "sentirsi parte di". Questo duplice bersaglio si identifica con l'incremento di responsabilità, intesa come "abilità a rispondere" ai bisogni del sistema territoriale.

3- Lo sviluppo di una cultura giovanile della democrazia e della legalità si collega con la necessità di praticare una metodologia della PROMOZIONE. Questo principio di metodo si basa sul concetto di anticipazione e di costruzione del futuro. Invece di un territorio che insegue i cicli storici, le emergenze ed il bisogno, questa metodologia si basa sulla concezione di un territorio che influenza la sua storia, governa intenzionalmente il suo sviluppo, attualizza il suo potenziale meno evidente. Si tratta di dare valore ai desideri al pari dei bisogni, ai progetti come alle reazioni, alle variabili immateriali quanto a quelle materiali. La strategia della promozione ipotizza interventi che siano "anticipatori" anziché "catastrofici".

OBIETTIVI

Obiettivo è lo scopo per il quale si intende promuovere una determinata azione, realizzare una certa attività, dar vita ad una qualche iniziativa. Gli obiettivi possono essere a carattere generale e quindi definibili come Finalità, oppure più specifici e limitati e in questo caso rappresentano tappe intermedie o strategiche, per il conseguimento delle Finalità stabilite.

L'identificazione degli obiettivi si situa all'interno della fondamentale quanto delicata azione definita come Progettazione.

Solo una profonda consapevolezza della Teoria che viene utilizzata per descrivere i soggetti (individuo, gruppo, organizzazione, comunità) e per interpretare lo sviluppo necessario a ciascuno di essi per essere soggetti in apprendimento/cambiamento, può consentire la costruzione di interventi progettualmente e metodologicamente coerenti.

La progettazione, infatti, rappresenta il ponte tra la teoria psicologica e l'intervento vero e proprio che l'esperto (formatore, consulente, supervisore) possiede e realizza. Nella costruzione di questo "ponte" intervengono numerose variabili di complessità come ad esempio quella rappresentata dall'organizzazione di appartenenza degli utenti/partecipanti (associazione, scuola, partito), oppure dalla natura del committente (Ente Locale, Nazione, Unione Europea) e da possibili utenti indiretti dell'intervento (giovani, bambini, genitori).

In questo senso, l'approccio del nostro Istituto, che descrive secondo la teoria psico-sociale i "soggetti" (individui, gruppi e comunità) come agenti del proprio processo di apprendimento, propositori delle soluzioni in rapporto ai propri problemi e bisogni, trova espressione in una impostazione progettuale dell'iniziativa tanto attenta a questioni di "contenuto" dell'attività, quanto al "processo", modo di ridefinizione negoziale in corso d'opera degli obiettivi e delle azioni stesse predisposte in fase iniziale nel documento progettuale.

Per quanto ci riguarda, la progettazione e, in specifico l'identificazione degli obiettivi, non deve aderire a un modello meccanicistico di operazioni da compiere, bensì rimanda a un universo di singolarità e provvisorietà, all'interno del quale il punto di vista dell'ente/istituto consulente è fortemente vincolante. Le scelte che il progettista opera nella definizione degli obiettivi non sono né si potranno mai prefigurare come neutrali e puramente tecniche, perché in tale scelta confluiscono teoria e filosofia del consulente, le quali delineano l'intenzionalità dell'intervento e la sua carica anticipatrice rispetto al futuro. Possiamo rilevare così all'interno della costruzione progettuale una significativa influenza che il

sistema consulente esercita rispetto ai cambiamenti dei soggetti coinvolti e rispetto l'orientamento di tale mutamento.

Ma anche coloro che si dispongono ad apprendere sono in possesso di un'ipotesi di progetto, strutturata in aspettative rispetto ai risultati, alle strategie, alle modalità in cui si potrà concretizzare la relazione e il cambiamento. L'ipotesi progettuale, secondo il nostro approccio, struttura all'interno del contesto una dinamica di "influenzamento" reciproco che in qualche modo tende a modificare, in un circolo virtuoso, la finalità e gli obiettivi del progetto stesso.

Questi aspetti di influenza reciproca si esplicitano nel forte controllo da parte del progettista sul "prodotto" finale, e necessita dell'identificazione, fin dai momenti della progettazione, di criteri e indicatori di misura della qualità dei prodotti (efficienza) e dei processi (efficacia). Tali modalità di controllo e valutazione non verranno realizzati in modo unilaterale da qualcuno dei soggetti, ma vedranno come protagonisti, in pari dignità, tutti i sistemi coinvolti.

Identificare obiettivi all'interno di un progetto, significa dunque anticipare, pensare, immaginare ciò che poi si realizzerà sul piano reale, con le risorse disponibili e nel tempo determinato dal sistema committente.

Il progetto elaborato da Arips, si è focalizzato nell'ambito immateriale, e cioè nella messa a punto e attivazione di azioni di formazione, consulenza, documentazione, all'interno del più ampio progetto per la realizzazione (anche attraverso la costruzione fisica) del Centro per l'Educazione alla non violenza, alla legalità e alla democrazia del Comune di Reggio Calabria. Gli obiettivi identificati in sede progettuale sono stati:

- organizzare iniziative di formazione e scambio di esperienze per operatori dell'ambito sociale ed educativo
- fornire supporto e consulenza per la realizzazione di progetti educativi
- produrre materiale e sussidi didattici per operatori scolastici ed educativi
- promuovere attività di ricerca psico-pedagogica.

Come si può vedere gli obiettivi del progetto possono essere considerati obiettivi strategici, funzionali all'intenzione del Comune di attivare un Centro Permanente orientato alla promozione di una Cultura di pace ed una prassi di rispetto dei diritti dei cittadini e della democrazia, in un'area territoriale segnata da fenomeni di acculturazione ai modelli di vita mafiosa.

Infatti tali obiettivi hanno ispirato i tre anni di lavoro, necessari perché il Centro iniziasse ad erogare i servizi e attività di:

- documentazione su temi quali non violenza, legalità, democrazia, mafia, educazione, giovani

- formazione nei seguenti ambiti: educazione alle differenze, comunicazione, relazione educativa, gioco, corporeità, educazione alla pace come alternativa metodologica e didattica, gestione dei gruppi, conflitto come risorsa
- sussidi educativi per operatori sociali
- consulenze sulla predisposizione di progetti educativi nelle scuole, nei gruppi giovanili e in altre realtà sociali
- ricerca annuale sulle tematiche comuni al rapporto educazione-cultura-giovani-mafia
- collegamento e scambi con esperienze analoghe attive in altre aree e Regioni d'Italia ed Europa.

Sembra opportuno far notare, come l'impianto progettuale e, nello specifico gli obiettivi, siano stati il risultato di un compromesso tra vincoli e aspettative determinate da un'analisi dei bisogni realizzata dalle differenti articolazioni del committente, e rappresentino l'operazione conclusiva di un processo lungo e durato molti anni di un processo che "a cascata" ha coinvolto Unione Europea, Stato Italiano, Enti locali, e "last but not least" cittadini fruitori e protagonisti del Centro permanente.

Dobbiamo a questo proposito ricordare che in qualsiasi azione di cambiamento il Committente si presenta come soggetto plurale, costituito di differenti "parti", ciascuna delle quali con bisogni confusi, ambivalenti, o limitati, oltre che presentarsi come "sistema" gerarchico e non sempre in sé armonico. In specifico, nel nostro caso in maniera evidente il committente presentava caratteristiche di "rarefazione e frammentazione": la committenza, intesa come un ente o persona che decide e finanzia un Progetto, non era facilmente rintracciabile.

Infatti il Progetto era finanziato dalla Unione Europea e dallo Stato italiano, controllato dal punto di vista economico e qualitativo da un Ministero, promosso ma anche monitorato burocraticamente dall'Assessorato del Comune titolare dell'intervento. Quest'ultimo inoltre ha "messo all'asta" - attraverso una gara d'appalto - e aggiudicato la sua realizzazione concreta ad un soggetto attuatore, ente e istituto di formazione e consulenza. Quest'ultimo ha avuto come interlocutori e in questo senso come committenza ulteriore, i cittadini del territorio in cui era in costruzione il Centro, ma anche tutte le istituzioni, enti e associazioni che a tale territorio afferivano, sia in termini di rappresentanza che di pura e semplice appartenenza.

Inoltre l'attuatore ha dovuto fare i conti con un'analisi dei bisogni assolutamente superficiale e datata. Il Piano di Iniziativa Comunitaria Urban, contenitore e ispiratore l'intervento, era il lavoro prodotto da una Commissione Europea che, dopo aver diagnosticato bisogni a livello europeo, attraverso una raccolta di istanze nazionali, le ha ricodificate

all'interno di un Documento Quadro Europeo, ovviamente sintetico e sommario, che dava mandato alle singole Nazioni di articolarlo per le zone svantaggiate del territorio statale. Cosicché il Piano di Iniziativa Comunitaria "Urban" ha trovato articolazione in documenti che assimilavano bisogni territoriali di zone del profondo nord a urgenze strutturali e immateriali di province e comuni del meridione, identificandone in maniera necessariamente superficiale le priorità e i bisogni.

E da ultimo il sistema consulente ha dovuto fare sintesi di tali istanze all'interno di un impianto progettuale rispondendo ad un Bando che - come tutte le gare d'appalto in Italia - era fortemente attento nella valutazione sia a questioni di contenuto, ma anche e in maniera significativa, alla correttezza dei documenti di carattere burocratico-amministrativo-economico-finanziario, non certo ininfluenti sugli aspetti squisitamente tecnico progettuali.

L'impianto progettuale ha rappresentato una sintesi di vincoli e aspettative molto rarefatte e caratterizzate da aspetti di contraddittorietà e di ambivalenza. E per rispondere a tale situazione di partenza, come abbiamo già affermato il progetto ha inteso individuare in maniera partecipata i bisogni e desideri del territorio all'interno del quale sarebbe nato il Centro, prevedendo per ciascuno dei tre anni di realizzazione del progetto, una Ricerca Intervento che rilevasse opinioni e percezioni e favorisse il confronto tra tutti i soggetti coinvolti (dall'amministrazione ai cittadini) in relazione al loro modo di analizzare il problema legalità e di ipotizzare possibili modi di promozione di una nuova cultura della convivenza comunitaria. Questa azione già prevista in sede progettuale, si è resa legittimamente necessaria per rispondere all'articolazione di fatto del sistema committente che in corso d'opera ha rivelato tutta la sua fragilità, sia in relazione agli aspetti procedurali, che nell'espressione di istanze divergenti e aspettative contraddittorie, in rapporto ai risultati del progetto.

OPERATORI

Parlando di figure professionali per un Centro .., ci riferiamo a quelle secondo noi necessarie a consentire lo svolgimento della sua mission. Non parliamo dal punto di vista occupazionale e non intendiamo riferirci ad uno specifico numero di ore da attribuire a ciascun profilo, né precisare il numero di persone che dovrebbero coprire un tale impegno. Tutto questo infatti dipende dal tipo di progetto che si intende realizzare e dal bacino di utenza possibile.

Ciò che vogliamo però sottolineare è che il lavoro va svolto in équipe, cioè consentendo un rapporto sia a livello personale che soprattutto professionale fra i diversi addetti allo scopo di svolgere due attività principali: quella di progettazione di massima e quella di verifica e di valutazione dell'operato. In effetti è particolarmente importante fare del Centro uno spazio interattivo e un'occasione di incontro, scambio, riflessione, crescita, ecc. e non soltanto una sorta di biblioteca specializzata (v. cap. attività, eventi, ecc.). Questa scelta richiede un collegamento ed una filosofia comune fra gli operatori se si ritiene importante collegare le teorie alla pratica e se si vuole usare anche la modalità di lavoro e di presentazione all'esterno come esempio da riprodurre anche in altre occasioni.

PSICOSOCIOLOGI & PSICOLOGI DI COMUNITA'

Sono gli psicologi specializzati nella gestione del gruppo, e che intervengono nella comunità intesa come "macro" gruppo in entrambi i casi secondo i riferimenti teorici di Kurt Lewin.

Le due specializzazioni richiedono competenze diverse, ma integrabili fra loro e comunque che riguardano in particolare la procedura, gli strumenti di funzionamento, e non i contenuti. In pratica non si occupano né di custodire e trasmettere i valori generalmente condivisi dalla maggioranza, né di stimolare comportamenti trasgressivi. Rispetto a quest'ambito la funzione di questi due tipi di professionisti è quella di sensibilizzare e di aumentare la consapevolezza individuale, di piccolo gruppo e della comunità perché le scelte compiute siano effettivamente funzionali alle motivazioni ed agli obiettivi dichiarati. Un altro spazio di azione è quello destinato alla formazione, per dare -dove è richiesto esplicitamente- l'aiuto necessario allo sviluppo delle caratteristiche personali, di gruppo e di comunità utili a raggiungere i propri scopi. Come quando si insegna a leggere e a scrivere: non è il contenuto che è importante, ma la tecnica con cui poi è possibile scrivere romanzi così come lettere anonime, leggere poesie o articoli scandalistici.

Così questi psicologi sono "laici", nel senso che non intervengono per giudicare le scelte compiute da individui, gruppi, comunità con cui entrano in relazione e lavorano. Ma insieme sono connotati chiaramente dalla

logica procedurale che propongono e che si basa su precisi principi di cui i fondamentali sono:

- a- il concetto di libertà e di autodeterminazione dal livello del singolo individuo al livello della comunità, con la conseguenza di una compartecipazione effettiva nella determinazione del progetto da realizzare;
- b- la definizione comune di individuo, gruppo, comunità come entità composta da più parti fra loro interagenti e che si influenzano reciprocamente; tale definizione vale per i 3 livelli, pur nelle differenze che caratterizzano ognuno di essi;
- c- l'emotività e l'esperienza personale diretta come strumenti essenziali all'apprendimento;
- d- la connessione come strategia che permette la collaborazione fra più entità, l'utilizzo e la valorizzazione delle risorse.

Dal punto di vista delle competenze necessarie per questo tipo di professionisti, le principali sono:

- a- capacità di gestione di piccoli e grandi gruppi sia in termini di lettura e intervento relativamente alle dinamiche di gruppo, sia riguardo ai compiti da realizzare;
- b- conoscenze e capacità di raccolta, di analisi e di elaborazione dei dati di una Ricerca-Intervento, intendendo con questo un tipo particolare di indagine caratterizzata dalla compartecipazione di rappresentanti degli utenti nella determinazione delle diverse fasi di lavoro; questa specifica metodologia viene utilizzata per conoscere una situazione e nel contempo per avviare un processo di cambiamento e per compiere un'azione di evaluation e cioè di verifica e di valutazione di un evento in senso lato;
- c- conoscenze e capacità di tipo progettuale e organizzativo rispetto agli interventi da realizzare;
- d- conoscenze e capacità di consulenza per offrire aiuto e supporto alle realtà presenti nel territorio in cui il progetto viene realizzato.

ANIMATORI

Benchè il termine sia molto conosciuto e "frequentato", è necessaria qualche precisazione.

Innanzitutto l'animazione è una pratica sociale, cioè una professione che fa uso di diverse discipline, soprattutto umane e sociali, a seconda delle necessità. I suoi scopi sono:

- la coscientizzazione
- la sensibilizzazione
- la messa in luce di problemi, bisogni e risorse
- la moltiplicazione delle opzioni offerte agli utenti per la loro crescita
- la messa in moto di capacità potenziali.

I metodi e le tecniche tipici dell'animazione sono afferenti alle seguenti categorie:

- ricreativa (gioco, divertimento, simulazione, fantasia, esplorazione, espressività)
- culturale (letture, mass media, ricerca, arte, teatro, ambiente)
- aggregazione (socialità, relazioni, comunità, associazionismo, cooperazione).

Un animatore dunque opera con gruppi, organizzazioni, comunità usando le tecniche in modo da rendere gli utenti protagonisti più che semplici fruitori delle diverse attività, eventi, ecc. Il suo ruolo per l'aspetto operativo-cognitivo è quello di organizzatore, regolatore, garante del metodo; dal punto di vista affettivo- psicologico è invece uno stimolatore ed un motivatore.

Schematizzando il tipo di intervento dell'animatore, ciò che distingue il suo lavoro sono le seguenti caratteristiche:

- 1- il contenuto professionale è l'azione e il "far fare"
- 2- la relazione è uno dei mezzi
- 3- lo spazio di intervento è quello extralavorativo (per l'utente)
- 4- ha responsabilità solo della crescita dell'utente nel tempo extralavorativo
- 5- opera sui bisogni "secondari" (cultura, gioco, turismo)
- 6- opera prevalentemente col contesto, il gruppo, le comunità, l'ambiente
- 7- i suoi utenti sono di solito in stato di benessere psichico
- 8- ha un ruolo di integrazione, sviluppo, arricchimento
- 9- si propone il cambiamento inteso come variazione e sviluppo
- 10-opera con saltuarietà o per periodi brevi.

BIBLIOTECARI

Qualcuno li chiama "i custodi del sapere". Nel nostro Paese questa professione è piuttosto antica e l'attività riguarda, oltre alle tradizionali funzioni di conservazione e catalogazione del patrimonio librario, anche l'assistenza e i rapporti col pubblico delle biblioteche. Oggi questa professione è in una fase di evoluzione e di mutamento e per esempio si avvale di strumenti informatici così come si occupa di capire e di orientare gli utenti anche grazie al ruolo privilegiato che la biblioteca gioca nell'ambito della società post-industriale.

In un Centro Queste nuove funzioni prendono un significato ancora più importante e si ampliano ulteriormente anche le competenze tecniche rispetto all'area "virtuale". L'ottica di integrazione di diverse competenze è in linea con le finalità del Centro e le modalità di lavoro in équipe.

Le conoscenze e le capacità di base per svolgere questa professione sono identificabili in:

- a- saper guidare intellettualmente e tecnicamente una biblioteca di qualsiasi dimensione e grado di complessità e dunque
 - conoscere le leggi al riguardo

- conoscere e saper usare le procedure di catalogazione sia manuali che informatiche
 - possedere capacità di individuare, indagare ed affrontare i problemi
 - possedere capacità manageriali
- b- avere conoscenze relativamente alla storia del libro
- c- avere conoscenze dei processi di comunicazione bibliografica e documentaria
- d- avere capacità di uso di tecniche di valutazione delle funzioni e dei servizi bibliotecari
- e- avere conoscenze e capacità d'uso delle applicazioni tecniche e della documentazione elettronica all'automazione bibliotecaria.

Un Centro di questo genere può richiedere di sviluppare una biblioteca informatica. Ciò significa opzioni diverse tipo:

- che il materiale disponibile nel Centro sia accessibile anche via Internet almeno in termini di catalogazione e di sintesi del contenuto dei volumi
- che ci sia materiale specifico “scaricabile” via internet
- che fra il materiale specifico scaricabile ce ne sia che è prodotto dal Centro stesso e dalla sua équipe.

Com'è facile comprendere, si tratta di 3 diversi livelli di competenza sia a livello tecnico che più in generale pedagogico e didattico. Per esempio per il primo tipo di attività sono necessari conoscenza e capacità d'uso di programmi informatici specializzati, ma anche digitalizzazione di testi, creazione di schede-sintesi dei saggi e dei testi in catalogo del Centro. Il secondo servizio richiede un precedente lavoro di ricerca sia su testi cartacei, sia su Internet, ma anche presso le realtà culturali, associative, sociali presenti nel territorio di pertinenza innanzi tutto, anche per realizzare un lavoro di connessione e di collaborazione, fino a livello internazionale per poter diffondere “prodotti” già elaborati e punti di vista alternativi.

Nell'ultimo caso il bibliotecario può, anzi deve, lavorare in gruppo con gli altri colleghi del Centro per elaborare proposte “in proprio” e in base alle necessità che emergono dall'utenza diretta o potenziale.

Infine, poiché il Centro dovrebbe essere un luogo frequentato facilmente e piacevolmente dai suoi utenti, il bibliotecario dovrebbe avere una competenza diretta o indiretta (attraverso gli altri colleghi) su altri tipi di prodotto e di strumento utile per l'educazione ai principi del Centro, come per esempio giochi e giocattoli, video, canzoni e ballate, spettacoli, ecc. Così, dove possibile, dovrebbe attrezzare il Centro con tali materiali, mentre in altre occasioni dovrebbe “ospitare” le informazioni utili ad accedere ad occasioni diverse (per esempio i manifesti di una mostra o di uno spettacolo esposti nella sede del Centro).

RESPONSABILE LINE

Si tratta di una figura che potremmo indicare anche come coordinatore generale o direttore del Centro. Schematizzando molto le attività previste riguardano le seguenti aree:

- biblioteca e Centro di documentazione suddiviso in diverse sezioni
- attività "routinarie" cioè previste e costanti nel corso dell'anno
- attività eccezionali cioè occasioni particolari che si verificano episodicamente nel corso dell'anno
- attività extra-sede di consulenza, supporto, formazione ad istituzioni, organizzazioni, ecc.

La realizzazione di tutte le iniziative richiede "a monte" azioni per:

- promuovere e pubblicizzare
- programmare e organizzare
- gestire le risorse umane, cioè il personale necessario
- verificare tutte le componenti coinvolte nell'operazione ed il loro funzionamento.

In pratica si tratta di gestire una "piccola" azienda che, al di là delle dimensioni e di chi fornisce i capitali economici, deve fare i conti con le stesse situazioni e gli stessi problemi di una qualsiasi impresa di servizi. Dunque occorre che il responsabile abbia elementi conoscitivi rispetto ad un'organizzazione intesa come struttura/sistema, ma anche come processo con aspetti psicologici, sociologici e filosofici. Nello specifico le principali competenze riguardano:

- conoscenza degli aspetti sociologici dell'organizzazione
- definizione del concetto di lavoro
- rapporto fra motivazione al lavoro e soggettività
- caratteristiche di un'organizzazione intesa come società/impresa
- processi decisionali
- creatività come metodologia di stimolazione della progettazione e ideazione di interventi
- teorie del cambiamento come base per individuare percorsi di evoluzione e di crescita sia degli addetti che dell'organizzazione nel suo complesso
- problem-solving.

A tutto questo vanno aggiunte la conoscenza della legislazione e della normativa che in generale riguarda l'impresa e l'ente pubblico (dal momento che spesso questo tipo di Centri sono emanazioni di istituzioni pubbliche) e qualche rudimento amministrativo e contabile per il controllo dei costi da un lato e degli investimenti dall'altro.

Ci soffermiamo sul responsabile organizzativo per indicare un tipo di professionalità necessario per la buona riuscita di un Centro di questo genere. Ma può essere che questa figura sia affiancata da altre più con

compiti esecutivi ma non per questo meno necessari: esse saranno dipendenti direttamente dal responsabile.

PP.RR.

Questa figura professionale può essere considerata per alcuni aspetti la più specializzata e anche la più sostituibile. Ma viene qui indicata per sottolineare l'importanza delle pubbliche relazioni in tutto il progetto per raggiungere gli scopi prefissati. Infatti la riuscita di un progetto di questo genere è grandemente collegata con la sua "visibilità" e dunque con le azioni di marketing intendendo questo concetto in senso lato.

Questo professionista deve innanzi tutto essere un esperto di comunicazione in tutte le sue forme ed espressioni che si raggruppano in tre aree:

- i contenuti
- gli stili
- i canali.

Altre competenze determinanti per l'esito del suo lavoro sono:

- nella creazione di opportunità e di una rete di rapporti
- nella progettazione e nella stesura di articoli e testi in generale
- nella organizzazione sia per quanto riguarda eventi concreti, sia di servizi, rubriche a tema, ecc.
- nella progettazione e organizzazione di occasioni di incontro, di scambio di informazioni, di presentazione di nuovi prodotti e iniziative, ecc.

E' evidente che le capacità di approccio e di gestione delle relazioni interpersonali sono da considerare il substrato determinante, la caratteristica di personalità senza le quali anche il resto diventa difficile. Da questo punto di vista questa risorsa è di particolare utilità sia all'interno che all'esterno del Centro. All'interno soprattutto per due motivi: lavorare alla creazione e al mantenimento di un buon "clima" fra gli operatori coinvolti nella realizzazione del progetto; occuparsi del Knowledge management, cioè della diffusione fra gli operatori delle conoscenze e delle capacità tipiche della fornitura di quel servizio. Queste due strategie dovrebbero consentire di migliorare il senso di appartenenza all'impresa in senso lato da parte degli addetti ed anche un miglioramento delle loro qualità professionali con un conseguente aumento della qualità delle offerte.

Verso l'esterno l'obiettivo principale riguarda la percezione del Centro e dei valori che veicola. Dunque possedere capacità di negoziazione, gestire efficacemente i rapporti coi diversi stakeholder, determinare con precisione le risorse disponibili in rapporto a quelle necessarie, serve per lavorare con risultati più soddisfacenti in rapporto al dispendio di energia.

Benché ci sia ormai un corso di laurea in Pubbliche Relazioni soprattutto in ambito pubblico, cioè dove i servizi ed i prodotti sono pagati da Enti Locali, Amministrazioni, ecc. , si pensa che in fondo tutti siano esperti di questo settore e che basti il "buon gusto" per raggiungere lo scopo. Così

capita che spesso affidino i compiti del PPRR ad un operatore o ad un funzionario volonteroso, ma del tutto inesperto e che –come spesso accade- non si accorge neppure dei problemi e degli errori, non avendo parametri di riferimento al riguardo. Il motivo della scelta rimanda al limitato budget di solito disponibile per questa voce e alla svalutazione di fondo per questo tipo di attività. Purtroppo il risultato di un'azione mal gestita è spesso deludente. E questo alimenta la spirale negativa.

Nel nostro caso, come per tutti i progetti che si propongono di stimolare un cambiamento, l'immagine esterna è di estrema importanza. Come spesso accade l'arretratezza culturale del settore richiede tempi lunghi perché tutto possa essere “metabolizzato”.

WEBMASTER

Letteralmente è il “maestro del Web”. E' una delle più recenti professioni che si sono evidenziate nel mondo del lavoro, successivamente alla nascita di Internet. Con questo nuovo strumento, infatti, si sono aperte numerose nuove possibilità di comunicazione che stanno cambiando le abitudini di vita. Il “virtuale” che si sostituisce al “corporeo” ha forse qualche limite, ma ha sicuramente una tale quantità di vantaggi (spesso anche di grande qualità) che non va scartato. Soprattutto se si vuole diffondere una nuova filosofia e se ci si propone di raggiungere il numero più ampio possibile di utenti.

Così il Webmaster è colui che crea i “siti”, cioè quegli spazi, accessibili attraverso Internet appunto, che consentono sia di acquisire una serie di informazioni e di dati, sia di interagire in tempo reale (sincronicamente) o “in differita” (diacronicamente).

Noi crediamo che oggi non si possa fare a meno di una tale opportunità che consente di collegarsi, da un lato, e di essere “visti” dall'altro dal più remoto luogo del mondo. Sono importanti entrambe le opzioni perché offrono la possibilità di comunicare a bassissimo costo con estrema efficacia. Ormai non ci sono solo le parole scritte, ed è possibile parlare e vedersi in chat attraverso le webcam. I progressi in questo settore sono strabilianti e presto le videoconferenze saranno obsolete, mentre i convegni “in rete”, la formazione on-line, ecc. diventeranno la norma e consentiranno anche a persone residenti in luoghi impervi di prendere parte alle attività che prima gli erano precluse.

Le competenze di questo professionista riguardano dunque le seguenti aree:

- programmi di informatica
- grafica
- contenuti specifici rispetto al sito che si intende realizzare.

In realtà il webmaster di cui stiamo parlando è il vecchio “editor” noto in tutte le case editrici come colui che decide l'impostazione definitiva di un saggio o comunque di un testo sia nel contenuto che per quanto concerne l'impaginazione, il formato, l'aspetto estetico in generale. Questa impostazione è necessaria perché le competenze specialistiche precipitino in una sintesi magica, essenziale per offrire un prodotto armonico, adatto alle sue differenti parti, accattivante e insieme di semplice e veloce accesso.

Ogni sito dovrebbe avere una parte informativa, magari ricca anche di collegamenti con altri siti che offrano altro materiale su cui riflettere o da utilizzare sul campo in attività con finalità affini a quelle del Centro. Come si è detto trattando del bibliotecario, potrebbe essere inserito in questa sezione almeno il catalogo dei libri, video, ecc. presenti nel Centro, e magari un po' alla volta, i libri interi e il materiale didattico predisposto dagli operatori stessi del Centro.

Ci sono poi i forum di discussione e le chat su temi e argomenti specifici, che potrebbero diventare appuntamenti periodici, a scadenze fisse ed il cui materiale potrebbe essere poi archiviato nella sezione precedente, come “libri dal vivo”, fatti a più mani.

Infine l'ultima area dovrebbe essere dedicata alle attività di sensibilizzazione on-line. Esse dovrebbero utilizzare anche materiale prodotto o disponibile nelle due sezioni precedenti, ma in più avere un programma specifico che alterna momenti teorici ed individuali, ad altri collettivi in differita, dove si condividono riflessioni e dibattiti, ad altri di pura sensibilizzazione, impostati sulla condivisione di sentimenti ed emozioni oltre che di ragionamenti.

ATTIVITA', EVENTI, AZIONI

Il Centro promosso dal Comune di Reggio Calabria attraverso il più ampio Progetto Urban non è il primo in Italia e tantomeno nel mondo. Esistono dunque dei modelli a cui ci si può ispirare. Senza voler riprendere argomenti già trattati in questo volume o in altri di questa collezione, gli esempi e le ispirazioni si possono trovare anche in altri contesti e i tempi più remoti. La Psicologia di Comunità, la Pedagogia Attiva, l'Educazione Civica così come i principi su cui si fondano le religioni o gli stessi valori cosiddetti laici dell'umanità.

Dunque, ancora una volta, niente di nuovo sotto il sole. Forse solo qualcosa che vuole sottolineare una intenzionalità. Le proposte di seguito non si devono considerare esaustive ma piuttosto uno dei possibili modi di interpretare il tema, quasi uno stimolo per avviare un processo di produzione creativa che ampli il discorso e renda l'offerta più variegata.

La logica che qui indichiamo si rifà alle seguenti variabili:

- gli obiettivi del Centro, meglio descritti in altra parte di questo volume, che sinteticamente sono riconducibili all'evoluzione e al cambiamento in senso lato e all'apprendimento;
- le caratteristiche del processo di apprendimento che può considerarsi completo se passa attraverso tre tappe, quella del sapere e dell'arricchimento dell'informazione, quella del saper fare o dell'applicazione degli apprendimenti teorici ai comportamenti concreti, quella del saper essere e cioè dell'aumento della sensibilità e della consapevolezza personali;
- la filosofia della Psicologia di Comunità che definisce il concetto come collettività i cui membri hanno fra loro rapporti significativi e che sottolinea l'importanza del mantenere uno stretto legame fra "servizi" ed attori-fruitori degli stessi non solo per l'espressione diretta dei bisogni ai quali si intende dare risposta, ma anche per aumentare il protagonismo di questi ultimi;
- le strategie del marketing sociale che sottolineano l'importanza della comunicazione e della condivisione;
- la progettazione creativa che si propone come strumento sinergico per connettere esperienze precedenti, così come risorse presenti sul territorio.

Anche in quest'ambito così circoscritto le azioni possono essere numerose e fra loro diverse. Le proposte ed i percorsi che seguono sono quindi soggettivi e come tali lasciano spazio ad altre attività derivanti da altrettante soggettività.

BIBLIOTECA – LIBRI, GIOCHI & GIOCATTOLI, WEB

Una delle vocazioni con cui nasce il Centro, così com'è stato pensato dagli ideatori dell'Assessorato alle Politiche Sociali del Comune di Reggio Calabria, è quello di diventare un luogo in cui si concentrano le produzioni italiane attinenti ai valori promossi della non violenza, legalità e democrazia. Dunque una biblioteca specializzata, dove è possibile trovare tutta la saggistica su questi argomenti. Ma non solo libri di questo genere. Connotato come Centro educativo, il luogo deve raccogliere anche tutto quanto è stato scritto, anche con codici e linguaggi diversi, sui temi privilegiati, e dunque romanzi, poesie, racconti, leggende e miti, riproduzioni di opere d'arte, ecc. dall'età della pietra ad oggi.

Da questo punto di vista l'impresa è :

- titanica, dal momento che il numero di volumi da raccogliere è imprecisato ed insieme enorme e perché richiede ricerche e atteggiamento attento nei confronti delle opere meno conosciute e prodotte in ogni angolo del pianeta, anche in culture diverse dalla nostra e forse per questo trascurate;
- senza soluzione di continuità, perché la raccolta dovrà essere costante e durerà per tutto il tempo di esistenza del Centro, ogni volta che un testo sarà diffuso;
- costosa, sia perché richiede un investimento economico considerevole destinato all'acquisto dei volumi, sia perché richiede uno spazio fisico dove conservarli di enorme capienza, probabilmente impossibile da reperire.

Rispetto a tutto questo il WEB rappresenta insieme una soluzione ed una opportunità. Una soluzione perché consente di collegarsi a tutte le banche dati di tutte le biblioteche esistenti in tutto il mondo. Sempre di più si trovano in questo settore non solo gli archivi e gli indici per autore, per argomento, ecc. ma anche interi saggi o ameno sintesi ricche ed esaustive dei loro contenuti. Ormai sono milioni le pagine di questo tipo consultabili attraverso INTERNET e la situazione da questo punto di vista tenderà a migliorare sempre più. Se passiamo poi dalla fruizione passiva (navigare in Internet e reperire il materiale ricercato) ad una posizione attiva (gestire direttamente un sito WEB del Centro) diventa possibile anche diffondere i propri materiali e realizzare iniziative con fruitori distanti dalla sede del Centro o per qualche motivo impossibilitati a frequentarne la sede fisica. La "rete" per la "rete"! Si può realizzare un sistema di collegamenti e di sinergie sia con persone, che con gruppi, istituzioni, altri centri che veicolano e promuovono esperienze simili, nell'ottica di condividere le esperienze fatte ed i prodotti realizzati e di stimolarsi a vicenda. Stessa cosa dicasi per altri tipi di sussidi, come per esempio i giochi ed i giocattoli finalizzati alla promozione e alla divulgazione degli obiettivi del Centro. Fruitori principali di questo tipo di materiale sono sicuramente bambini e ragazzi, ma numerosi sono i giochi interessanti e piacevoli per gli stessi adulti e il cui utilizzo raggiunge scopi educativi

anche con questo target. La biblioteca deve essere un luogo piacevole e interessante e, da questo punto di vista, le affinità con le ludoteche di vecchia memoria sono numerose: la presenza di apparenti passatempi in realtà a carattere altamente educativo, il supporto degli animatori che dovrebbero facilitare occasioni di scambio e di gioco fra fruitori del Centro, la possibilità di fare i protagonisti e di gestire direttamente alcune attività per altri compagni/amici all'interno di uno spazio comune, cioè della comunità.

L'ultimo prodotto, ma certamente non il meno importante, è rappresentato dai sussidi didattici che possono essere utilizzati nella realizzazione di un intervento educativo formalizzato sui temi del Centro: progetti pedagogici, percorsi brevi o lunghi –per destinatari diversi- di riflessione, giochi psicopedagogici, ecc. L'équipe stessa del Centro per prima deve avviare una produzione in quest'area, ma deve altresì diventare un collettore di materiali prodotti da altri, per esempio gli insegnanti delle scuole locali, gli animatori e gli educatori delle associazioni presenti nel suo territorio di riferimento, e così via. In questo modo si raggiungeranno due obiettivi: quello di diffondere una particolare metodologia, facilitandone l'applicazione; di valorizzare il lavoro degli operatori che si sono dedicati a questa impresa, mettendo in rete sinergica le risorse del territorio.

SENSIBILIZZAZIONE

E' l'area di azioni che si occupa del "saper essere", cioè dell'aumento della consapevolezza e della sensibilità individuali e collettivi. Essere consapevoli di sé significa conoscersi meglio, nei propri atteggiamenti e comportamenti, e anche esplorare le proprie competenze e capacità "sotto soglia", cioè quelle che si ignorano e di conseguenza non si utilizzano. Così un po' alla volta questa parte nascosta viene svelata ed "allenata" ad essere più presente in modo da integrare ed espandere la personalità e da offrire all'individuo più corde con cui esprimersi.

La ricerca in sé stessi e la valorizzazione di parti di sé negate o rimosse è fondamentale per qualsiasi processo di crescita, di evoluzione, di cambiamento. L'educazione e l'apprendimento passano attraverso le emozioni prodotte dall'esplorazione e dalla sperimentazione di sé in zone che risultano nuove o inusuali. Questo lavoro termina soltanto con la fine della vita e dunque le attività per stimolare e sensibilizzare sono quelle portanti per un Centro che vuole promuovere una nuova mentalità e renderla pratica di vita quotidiana. Le iniziative in quest'ambito possono essere fra loro diverse ma sempre si fondano sul protagonismo dei partecipanti che, come in una palestra, si mettono alla prova e si allenano in una situazione protetta, ad assumere comportamenti differenti da quelli abituali. La qualità della partecipazione è decisa dal partecipante in prima persona, in piena responsabilità: si può scegliere un livello di coinvolgimento minimo, quasi di estraneità; oppure una immersione totale nelle occasioni offerte. In mezzo ci sono una gamma molto vasta e

variegata di comportamenti che è possibile assumere, sapendo che l'apprendimento è qui collegato col grado di protagonismo e di coinvolgimento.

I partecipanti a queste occasioni, soprattutto a quelle di media o lunga durata, accedono attraverso un colloquio di orientamento che si propone non tanto di selezionare sulla base di una serie di criteri e di requisiti prescelti, ma di esplicitare le condizioni di lavoro e la metodologia di intervento che, per essere efficace, ha bisogno del coinvolgimento diretto, attivo e volontario dei partecipanti alle differenti proposte. L'adesione dunque deve essere assolutamente libera e convinta e poiché gli scritti sono spesso ermetici, occorre offrire un'occasione di scambio e di approfondimento efficace alla comprensione.

Le proposte prevedono dunque una vasta gamma di scelte. Si può partecipare a:

- incontri-demo che servono soprattutto per stimolare l'interesse, per illustrare meglio che con le parole il metodo di lavoro, ma anche per consentire una scelta consapevole del percorso che si intende praticare;
- ci sono poi seminari brevi, di sensibilizzazione, concentrati in pochi giorni di seguito che servono per avviare una riflessione personale, per aprire nuovi orizzonti e per far riflettere in maniera analogica sul significato dei concetti cardine del Centro;
- corsi di media lunghezza, con un minimo di 30 ore di frequenza suddivise in giornate di attività; possono essere di livelli diversi ed avere obiettivi che si integrano fra loro o che approfondiscono la ricerca in una stessa area. Per esempio un corso focalizzato sul "saper stare in gruppo" consente di toccare argomenti differenti che riguardano le relazioni fra 8/12 persone come per esempio la comunicazione, la socializzazione, i ruoli, ecc. Dunque numerosi sono i temi e gli aspetti da esaminare, ma l'escursione è piuttosto superficiale e gli apprendimenti personali sono limitati. Ma si può utilizzare uno stesso monte ore per addentrarsi in modo più significativo in una sola "situazione" come per esempio la comunicazione: la modalità verbale e quella non verbale, la metacomunicazione, gli ostacoli e le difficoltà di comunicazione, il feed-back, i codici, i differenti setting, i processi comunicativi all'interno di una coppia, di un gruppo piccolo o grande, l'influenza del potere sulla comunicazione interpersonale, ecc.
- corsi di lunga durata, con multipli di 30 ore. Si può trattare di formazione che consenta non solo l'acquisizione di competenze e capacità a livello personale, ma anche "spendibili" con altri ed in altre occasioni all'interno della comunità stessa. Potrebbe essere il caso per esempio, di corsi di perfezionamento per operatori delle associazioni culturali e sociali presenti sul territorio; oppure per volontari che vogliono migliorare la qualità del loro servizio; oppure per gli insegnanti che a loro volta agiscono all'interno di

strutture destinate all'educazione e che dunque possono trasferire in questa dimensione gli apprendimenti.

Oppure possono essere normali cittadini che si scoprono interessati e motivati ad un percorso di evoluzione di sé stessi, che gli consenta di vivere con più pienezza. In questo caso non c'è di solito un piano strategico fin dall'inizio. Ci sono decisioni successive suggerite e stimolate dalle "scoperte" precedenti che in alcuni casi trasformano in modo significativo l'esistenza di una persona. Nella logica che forse è più utile occuparsi delle proprie relazioni col partner o con il vicino prima di lottare per la parificazione degli aborigeni australiani. Ognuno ha la sua rivoluzione e a volte essa si svolge fra le mura di casa.

Discorso diverso va fatto per i corsi collegati al "saper fare", cioè ad imparare a fare qualcosa di più concreto. Anche in questo caso si tratta di scoprire delle proprie potenzialità nascoste e ritenute estranee a sé stessi, ma la procedura più semplice e più facile. O forse soltanto più superficiale rispetto agli strati più nascosti della personalità. Imparare a manipolare materiali diversi, conoscere e saper usare tecniche espressive differenti e non convenzionali, usare il proprio corpo con maggior padronanza, ecc., significa sviluppare abilità più concrete e quasi fisiche. Ma queste nuove competenze possono essere usate per costruire un pupazzo da regalare ad un amico, così come possono essere sfruttate per aumentare il livello di autostima, per esempio.

Questo tipo di iniziativa, inoltre, può avere il vantaggio di consentire il coinvolgimento dei partecipanti con ruoli più significativi. E' infatti possibile trovare fra loro chi sa fare qualcosa che gli altri non conoscono e non sanno realizzare. In senso lato il messaggio di questo tipo di impostazione è il riconoscimento della ricchezza della comunità. Un elemento non banale.

E un livello abbordabile anche dai più giovani e svagati, proprio per il suo timbro ludico e divertente: chi ha detto che si impara solo a fatica?

Sotto questo aspetto stanno anche attività realizzate per tutta la comunità da gruppi e associazioni presenti sul territorio che dovrebbero "godere" degli spazi (e anche dell'organizzazione) del Centro ogni qualvolta propongono un'attività destinata a tutta la comunità: perché cercare altrove opportunità già presenti nell'area di azione del Centro. Fra l'altro il messaggio veicolato da queste strategie è in perfetta linea con i valori che il Centro vuole promuovere e diffondere.

EVENTI ANIMATIVI

Sotto questo capitolo intendiamo elencare tutte le occasioni di coinvolgimento di tutta la comunità, possibilmente realizzate all'interno di essa e con la massima collaborazione attiva da parte dei suoi membri singoli o collettivi.

Le attività ed i servizi descritti fino ad ora avevano come “luogo” privilegiato di svolgimento – benchè non unico- la sede del Centro. Dunque sono i fruitori che vanno lì e questo richiede l'esistenza in loro di una motivazione sufficientemente radicata e forte. E' una sorta di elemento che seleziona l'utenza e che limita l'intervento a chi è già sensibilizzato e interessato alle proposte del Centro. Ma lo scopo che spiega l'esistenza di un progetto specifico di questo tipo è quello della diffusione dei valori nella comunità non solo a livello di atteggiamento, ma anche di comportamenti e di “filosofia di vita”. Dunque è un'operazione molto complessa ed impegnativa che richiede di “toccare” in modo significativo un numero consistente di persone, gruppi, organizzazioni. Anche contando l'effetto “macchia d'olio”, cioè la diffusione indiretta di principi e concetti che avviene attraverso il contatto spontaneo fra persone, non è pensabile di raggiungere la totalità dei potenziali destinatari dell'intervento se non si realizzano azioni ad hoc.

Questo tipo di attività è quello raggruppato in questo settore di iniziative.

Le caratteristiche di queste occasioni sono:

- struttura-contenitore, perché sono indirizzate ad utenti diversificati e devono dunque offrire attività adatte e stimolanti per ogni target;
- modalità di gestione animativa, che si basa sul divertimento, sulla proiezione, sull'analogia, sulla libertà di adesione e di grado di coinvolgimento, sul protagonismo dei partecipanti;
- connessione con l'esistente e collaborazione con le organizzazioni attive sul territorio, condividendo compiti e responsabilità
- finalità di aggregazione e di socializzazione fra i partecipanti.

Le occasioni possono essere le più diverse e va incentivato lo “sfruttamento” di momenti tradizionalmente dedicati alla festa o all'incontro della comunità.

Gli eventi possono essere i più vari, anche apparentemente fuori tema rispetto agli obiettivi del Centro, ma in realtà focalizzati sul benessere e la qualità della convivenza. Per fare degli esempi:

- attività di valorizzazione del territorio e del suo patrimonio culturale attraverso una mostra suddivisa in sezioni diverse sui seguenti argomenti
 - ambiente e natura – foto di luoghi e monumenti, itinerari, esposizione di quadri paesaggistici con vedute del territorio in questione;
 - storia – documenti, racconti della tradizione, sequenza di fotografie, oggetti della tradizione;
 - divulgazione culturale – valorizzazione di musei e biblioteche, presentazione delle associazioni esistenti sul territorio;
 - folklore – storia delle feste popolari, esposizione dei costumi tipici, recupero di tradizioni, allestimento di sagre, presentazione di usanze, allestimento di spettacoli dialettali;

- gastronomia – piatti e vini tipici, presentazione di ristoranti, trattorie, agriturismo, enoteche dove è possibile la degustazione degli stessi; corsi di cucina.
- giornate di gioco per famiglie – nella forma più semplice tipo allestimento di una ludoteca all'aperto con giochi da tavolo e di gruppo tradizionali (tombola, monopoli, caccia al tesoro, ecc.), fino a giochi di simulazione di grande gruppo basati sull'analogia con la realtà come per esempio "la piccola città" (i partecipanti "inventano" e drammatizzano la loro città ideale)
- mostra interattiva degli hobby & passatempi – tutti coloro, giovani o adulti, che sanno fare qualcosa (suonare la chitarra, disegnare bene, costruire modellini di qualche genere, cucire/ricamare, costruire piccoli oggetti tipo scatole e pupazzi, ecc.) hanno diritto ad uno spazio in cui fare due cose: mettere in mostra i propri prodotti e insegnare agli interessati)
- animazione di locali pubblici come bar e musei, realizzando attività di gioco con gli "avventori" interessati a socializzare fra loro e a passare il tempo in modo diverso (si possono proporre giochi di coppia o di gruppo da tavolo quieti e che non "disturbano" li altri clienti, oppure si possono proporre giochi a squadre che coinvolgono tutti i presenti)
- spettacoli allestiti da una "compagnia" improvvisata e non professionale, che in realtà offra un'occasione per conoscersi e per sviluppare qualche talento nascosto o sotto utilizzato.

OCCASIONI CULTURALI

Sono momenti caratterizzati o perché destinati alla riflessione sui concetti per consentire anche l'evoluzione delle proposte e dei percorsi educativi, o perché indirizzati ad utenti che preferiscono l'astrazione ed il dibattito teorico all'esperienza pratica. Possono essere occasioni più aperte all'esterno cioè finalizzate al confronto con professionisti che in altri luoghi e con differenti strategie lavorano nello stesso settore o in aree parallele. Quasi uno spazio per "addetti ai lavori" che vogliono migliorarsi e proseguire nella crescita. Occasioni particolarmente importanti perché consentono una sorta di sospensione dalla realtà e nutrono la mente di operatori che spesso sono travolti dagli eventi, in una continua corsa contro il tempo e la mole di iniziative da realizzare.

Fermarsi a riflettere, recuperare il senso del proprio lavoro, ricaricare le risorse sfinite dalla quotidianità, può avere qualche controindicazione ed essere difficile, ma è premiante anche per l'aumento del prestigio e della visibilità del Centro. Per non diventare una cosa ovvia e mantenere l'originalità e l'importanza all'interno della comunità.

I contenuti di queste attività possono cambiare a seconda del tempo disponibile e degli obiettivi che si intendono raggiungere. Come per le attività formative, si può seguire la logica del "presenzialismo" (più sono numerosi gli interventi – e dunque gli esperti, meglio è) o quella

dell'approfondimento specialistico (approfondiamo il significato di un dettaglio con un paio di specialisti del settore con invitati selezionati per il loro curriculum). Si può cogliere l'occasione di un fatto eccezionale (per esempio un episodio di cronaca particolarmente grave) oppure farne un appuntamento sistematico.

CONSULENZA

Un'altra area di attività indirizzata all'esterno del Centro è quella destinata al supporto e all'affiancamento di educatori in senso lato interessati a realizzare nel proprio settore interventi educativi. E' una strategia da incentivare perché non è possibile ipotizzare che gli operatori del Centro siano sufficienti a realizzare l'intervento su tutta la comunità destinataria dello stesso.

D'altra parte è ancora una modalità di valorizzazione di tutti gli educatori, formali o no, che esistono e possono essere disponibili, all'interno della comunità. Il contenuto della consulenza va deciso caso per caso, in rapporto alle necessità ed alle richieste, e di conseguenza va individuata la modalità di collaborazione.

MARKETING & METACOMUNICAZIONE

Ormai più nessuno mette in dubbio l'importanza del marketing anche nell'area sociale. Certamente si tratta di uno strumento per influenzare, ma è chiaro che non è possibile "imbrogliare" i destinatari di un messaggio, così come non si può considerare scorretta l'operazione. Infatti tutti i processi relazionali contengono in misura diversa questa valenza. L'educazione, per esempio, non si propone di far assumere alcuni comportamenti, atteggiamenti, valori, ecc.? L'influenza della società e dell'ambiente sociale sull'evoluzione individuale è innegabile. Le sperimentazioni sui gemelli cresciuti in ambienti separati e sull'influenza della cultura in cui sono allevati hanno evidenziato agli psicologi l'interazione fra caratteristiche genetiche e ambientali sull'educazione e la crescita di un essere umano.

Perciò ogni processo di apprendimento si basa su questa possibilità. Questo vale anche per ogni altro aspetto della vita umana, sia a livello individuale che collettivo. Se mai quello che può preoccupare è il principio di omologazione, cioè la tendenza all'uniformità, alla mancanza di originalità, alla negazione della diversità e della distinzione dagli altri.

A lungo si è fatto un discorso fintamente etico sul marketing bollandolo come strumento per moltiplicare le entrate dei "produttori" a tutti i costi. Questa posizione impediva di intenderlo come tecnica di comunicazione che si fonda sul concetto di scambio. Poi si è cominciato a capire che il meccanismo non consentiva di manipolare le coscienze e di schiavizzare individui o collettività. Al contrario favoriva anche operazioni tese a migliorare le potenzialità di determinazione della propria vita.

LA PERCEZIONE

I rapporti fra persone e le consuetudini di vita derivano dall'esperienza che ne abbiamo e dalla quantità e qualità di informazioni che raccogliamo in merito. Dunque la nostra percezione assume una estrema importanza come sistema-filtro per sollecitarci ed insieme proteggerci da un numero eccessivo di stimoli. Così la percezione coinvolge la selezione e l'organizzazione di dati sensoriali per giungere ad una forma dotata di significato per un dato individuo. Essa è influenzata non solo dai dati sensoriali dell'esperienza diretta ma è condizionata dalle esperienze passate, dall'apprendimento, dagli atteggiamenti.

L'attenzione è un fattore determinante in rapporto a quanto viene percepito. Fra l'altro essa è anche influenzata dagli interessi degli individui, dai loro bisogni, dalle loro motivazioni e aspettative: in molti casi noi percepiamo ciò che vogliamo percepire.

Anche l'aspetto esterno dei prodotti, l'immagine, è particolarmente importante nel determinare l'interesse dell'utente/cliente e nel farlo scegliere fra prodotti, beni e servizi nella sostanza uguali: il consumatore

infatti non è sempre in grado di dare un giudizio sulla base delle sole caratteristiche fisiche del prodotto. Usa quindi altri elementi per compiere la sua scelta e spesso si tratta di aspetti esteriori. Non per niente ci si occupa così attentamente della confezione dei prodotti così come della visibilità degli eventi. Per lo stesso motivo in questi ultimi anni si è sempre più curata l'eleganza, per esempio dei negozi o comunque dei luoghi dove avviene lo "scambio" fra domanda e offerta. È anche questo un modo per attirare l'attenzione del cliente sulle qualità positive del prodotto in discussione.

LA MOTIVAZIONE

La comprensione dei processi motivazionali è fondamentale per chi si occupa di marketing, non solo per le implicazioni nella formulazione dei beni, materiali e immateriali, e per la loro strategia promozionale, ma anche per la possibilità di ottenere, alla luce di tale comprensione, un adeguato livello di rendimento e di "produttività" da parte dei collaboratori coinvolti nell'operazione. Questo aspetto è particolarmente importante trattandosi, nel nostro caso, di un intervento sociale con finalità eminentemente educative e di miglioramento della convivenza.

Il termine motivazione è usato per descrivere l'interrelazione dei bisogni, del comportamento diretto a superare i bisogni e del soddisfacimento di questi bisogni (cioè il raggiungimento di mete specifiche). La motivazione compare ciclicamente perché non appena un bisogno scompare perché soddisfatto, altri diventano preminenti. I moventi possono essere classificati in pulsioni psicologiche semplici, primarie e non apprese e in pulsioni complesse, secondarie e apprese. Possono inoltre essere distinti, all'interno della precedente suddivisione, come moventi diretti e mete positive e moventi diretti a mete negative.

Le motivazioni secondarie diventano sempre più importanti per gli individui con l'evolversi e il progredire del contesto della società in un cui persona vive. La loro acquisizione è il risultato di processi di socializzazione e di apprendimento. Maslow ha proposto una teoria generale che ordina i vari tipi di bisogno in una gerarchia che va dal bisogno più elementare e primario, a quello più sofisticato:

- bisogni fisiologici (fame, sete, riparo dal freddo e dalle intemperie)
- bisogni di sicurezza (ordine, stabilità)
- bisogni di appartenenza (amore, affetto, appartenenza a un gruppo)
- bisogni di stima (rispetto di sé, prestigio, successo)
- bisogni di autorealizzazione (bisogni che tendono a sviluppare pienamente le proprie capacità):

Secondo Maslow la motivazione è di natura ciclica: non appena un gruppo di bisogni è stato soddisfatto, altre pulsioni diventano preminenti.

McClelland, diversamente da Maslow, non prese in esame l'intera gamma dei bisogni umani, ma si concentrò sulle motivazioni apprese per il successo, l'affiliazione e il potere.

Non va infine dimenticato che, man mano che i bisogni e le motivazioni si fanno più complessi, l'individuo è sempre più incapace di valutare cosa determini il suo comportamento, nel senso che capita che consideri l'acquisizione di un particolare prodotto o bene come una meta in sé e non come una risposta a un bisogno complesso.

Tutto questo discorso vuole evidenziare come la difficoltà nel nostro caso derivi sia dalla natura del bisogno – di tipo secondario - sia dalla complessità del percorso per il suo raggiungimento.

Il Centro, come ogni organizzazione, per sopravvivere e prosperare deve:

- attrarre risorse sufficienti
- convertire tali risorse in prodotti, beni, servizi ed idee
- distribuire questi "prodotti" ai vari pubblici di "consumatori".

La differenza sostanziale con un'azienda che produce oggetti e che è focalizzata sul profitto sta solo in questi due elementi, mentre per il resto anche le imprese dell'immateriale e del no-profit derivano il loro successo da:

- notorietà
- grado di credibilità
- facilità di accesso e di utilizzo in generale
- disponibilità ed incremento delle offerte "spontanee" di collaborazione
- visibilità sui media
- modalità di presentazione del servizio e delle opportunità
- diversificazione delle offerte in rapporto alle tipologie di utenti potenziali fruitori
- sensibilizzazione del pubblico e dei potenziali fruitori
- diffusione capillare delle informazioni e dei messaggi
- partecipazione alle iniziative proposte.

QUALCHE ELEMENTO DEFINITORIO DEL MARKETING

Il marketing consiste in tutte le procedure e le strategie che tendono a produrre scambi di tipo volontario fra un'organizzazione e dei clienti/utenti/consumatori interessati, che in tal modo soddisfano i loro bisogni.

La definizione evidenzia alcune caratteristiche del marketing:

- l'esistenza di due parti che hanno entrambe interesse a scambiare qualcosa fra loro;
- la volontarietà dello scambio che sottolinea la successiva soddisfazione di entrambe le parti coinvolte;
- l'esistenza di beni/valori/benefici "attraenti";
- la non casualità e quindi l'intenzionalità con cui sono progettate ed attuate le diverse procedure tese ad ottimizzare gli scambi;

- il raggiungimento, nello scambio, degli obiettivi della stessa organizzazione
- la differenziazione fra i possibili utenti/clienti/consumatori cui corrispondono, dall'altra parte, offerte di beni che rispondono ai desideri ed ai bisogni di ciascun singolo gruppo.

Nonostante secondo alcuni studiosi di marketing esso sia sempre esistito nella storia evolutiva del rapporto offerta/domanda ci sono delle differenze rispetto all'orientamento commerciale delle organizzazioni produttive:

- orientamento al prodotto - è quello che veniva utilizzato nelle situazioni con risorse scarse e redditi bassi, dove quindi i bisogni da soddisfare erano di tipo primario e riguardavano l'alimentazione, l'abbigliamento, l'alloggio;
 - orientamento alle vendite - si tratta in questo caso per le aziende e organizzazioni produttive di aumentare la produzione di beni voluttuari e di sostenerli con azioni di promozione; lo scopo è per l'azienda l'aumento del profitto;
 - orientamento al cliente - si propone di produrre beni in risposta ai desideri, ai bisogni ed alle motivazioni dei clienti.
- Quest'ultima impostazione non solo è quella riconosciuta come più congruente nel mondo "profit", ma è anche adatta a quello dei servizi e dei beni immateriali.

Elementi significativi per il marketing sono:

- il pubblico - termine con cui si indicano i gruppi di individui o di organizzazioni che hanno un interesse reale o potenziale nei riguardi di un'organizzazione (per es. per un'associazione culturale i pubblici possono essere: i soci, la comunità locale in cui è inserita, i mass-media, i potenziali soci, gli interessati agli argomenti oggetto di studio dell'associazione, gli studiosi che si occupano dei temi di interesse specifico dell'associazione, gli studenti delle scuole e dell'università del territorio su cui opera l'associazione, ecc.)
- il mercato - termine con cui si indicano gruppi di individui e organizzazioni che hanno risorse da scambiare con determinati benefici
- target - segmento di mercato (porzione specifica) che ha risorse da scambiare e interessi per particolari tipi di benefici/prodotti; nel marketing si tende a differenziare molto il mercato attraverso l'identificazione di target diversi, per ottimizzare la realizzazione di scambi.

Il mercato può essere segmentato per diversificare di conseguenza gli interventi ed i prodotti considerando variabili quali:

- il reddito
- l'età
- le località o comunque la situazione geografica
- la densità abitativa

- il livello di istruzione
- il sesso
- la professione
- lo stile complessivo di vita.

Più variabili possono fra loro essere connesse, o - al contrario - ulteriormente suddivise evidenziando altre diversificazioni.

DOMANDE E PERCORSI

Il compito del marketing è quindi quello di facilitare ed ottimizzare gli scambi regolando il rapporto fra domanda e offerta. Poiché situazioni diverse richiedono interventi diversi, il marketing distingue i tipi di domande possibili:

a- domanda negativa - si ha quando esiste un rifiuto per un certo tipo di prodotto o servizio (per es. nessuno o quasi vuole fare del turismo nel deserto; oppure nessuno ama farsi ricoverare in ospedale); in questo caso il marketing dovrebbe cercare di trasformare il rifiuto in interesse, soprattutto nel caso esista un'offerta concreta relativamente ai prodotti rifiutati (per es. ferrovie dello stato che molti non vorrebbero mai usare, ma che esistono ed offrono un servizio);

b- domanda inesistente - è quella presente quando non c'è interesse per un certo prodotto che esiste sul mercato; questo tipo di domanda riguarda oggetti di uso comune che sono considerati privi di valore (per es. i contenitori vuoti tipo bottiglie, sacchetti e scatoloni, ecc.) o che non sono utilizzati in una certa situazione (es. il frigorifero al Polo Nord) o, infine, o che non si sa che esistono (per es. giochi per adulti che restano nascosti nei magazzini). In questo caso il marketing dovrebbe, a seconda delle diverse situazioni che provocano il disinteresse per il prodotto, stimolare il bisogno (per es. le vaccinazioni nei paesi sottosviluppati si sono diffuse proprio grazie al marketing di stimolo);

c- domanda latente - c'è un bisogno per qualcosa che non esiste sul mercato; mancando "l'oggetto/prodotto" non sempre la domanda è pienamente consapevole e collegata coi bisogni che la producono e quindi il marketing dovrebbe lavorare per meglio identificare il desiderio ed il bisogno che stanno al fondo della richiesta e cercare lo strumento per dargli una piena soddisfazione (per es. l'ecologia in questo momento è espressione di un bisogno che per ora è espresso in modo ancora impreciso ed infatti per ora le risposte/prodotto sono di tipo esteriore e superficiale - detersivi biodegradabili o ricavati da sostanze vegetali; l'interesse per il miglioramento della qualità della vita per ora trova più risposte in prodotti di lusso che in iniziative sulla persona). In altre parole la domanda latente deve essere trasformata in domanda esplicita;

d- domanda vacillante – è quella in calo; di solito la riduzione della richiesta non deriva da una mancanza del bisogno corrispondente, ma piuttosto dalla qualità del prodotto/servizio/bene in genere che non è congruente con il bisogno che dovrebbe soddisfare. Un tipico esempio di

questo caso è la ferrovia, il “trasporto su rotaia” quando ci sono molti ritardi rispetto agli orari di percorrenza, oppure quando i vagoni sono sporchi, oppure in concomitanza con l’aumento dei costi del biglietto in rapporto ai disservizi di vario tipo che sono spesso la normalità.

e- domanda irregolare – si tratta di un bisogno non continuativo e costante, né per qualità né per quantità. Non esistono regole o consuetudini radicate che possono rendere prevedibile il fenomeno o consentire una programmazione precisa rispetto alla sua evoluzione. E’ il caso dei musei: i frequentatori sono soprattutto “turisti” e le folle si vedono raramente e in alcune occasioni che sono ultimamente stanno prendendo una cadenza rituale: grandi feste comandate come Natale e Pasqua; occasioni collegate ad estensione di orario anche nelle serate; eventi di particolare importanza e significato come una mostra, un convegno, ecc.

f- domanda satura – è il caso in cui domanda ed offerta si equivalgono. I bisogni trovano risposte soddisfacenti ed adeguate e dunque non necessario cercare altro.

g- domanda sovrabbondante – c’è un bisogno eccessivo rispetto alle disponibilità concrete. Di conseguenza non tutte le richieste possono venire accontentate. Non sempre si tratta della ricerca di un prodotto essenziale per la sopravvivenza in senso stretto. Può trattarsi anche di un bene voluttuario ma molto ambito e il cui reperimento richiede un investimento significativo (di tipo economico o di altro). Nel caso il prodotto ricercato sia essenziale, questo tipo di domanda segnala un problema e dunque la necessità di individuare di una soluzione, un percorso alternativo. Periodicamente – per esempio – la questione del petrolio diventa oggetto di particolare interesse in rapporto ai consumi da un lato e alla sua estinzione dall’altro come fonte energetica. In questo caso la domanda in eccesso un utile campanello d’allarme per individuare un’altra risorsa con cui sostituire l’oro nero.

h- domanda nociva – è quella che si esprime nei confronti di un prodotto indesiderabile o dannoso per il consumatore. La droga, ma anche altro, rappresenta un buon esempio. C’è sicuramente richiesta, ma si tratta di qualcosa che è dannoso per l’individuo che ne sente il bisogno.

Questo breve excursus esplicita il parallelismo esistente fra i compiti del Marketing e le strategie e gli obiettivi del Centro. Le affinità sono tali da suggerire anche attività specifiche da realizzare per aumentare il prestigio del Centro. Per esempio, l’utilizzo delle cosiddette “demo”, cioè degli eventi-esempio in sostituzione di volantini e materiale cartaceo in genere è sicuramente mutuata da ambienti profit, ma è di innegabile utilità. Si tratta dunque di riprodurre situazioni ed azioni che si adattano anche ai contenuti etici e valoriali del Centro, ma che sono efficaci rispetto ai risultati che si vogliono ottenere.

LA VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI

Premessa

Quando si parla di valutazione ci si riferisce ad una operazione che si pratica informalmente da quando l'uomo è comparso sulla Terra. I primi tentativi di valutazione sistematica appaiono però solo all'inizio del '900 negli USA e trattano essenzialmente di valutazione della produttività scolastica, necessaria per "misurare" gli apprendimenti e per consentire il passaggio degli allievi da una classe all'altra. Dal 1920 al 1930 si parla di "Testing periode": l'attenzione dei ricercatori è polarizzata sul desiderio di sostituire i metodi soggettivi, utilizzati fino a quel momento nella scuola, con strumenti oggettivi e precisi, tali da permettere anche comparazioni statistiche.

E' il momento dei test standardizzati, con i quali si vogliono identificare le doti intellettive e le attitudini degli studenti.

Il periodo seguente - "Evaluation period" - prende questo nome perché emerge, soprattutto per merito di Ralph Tyler, dell'Università dell'Ohio, il concetto di valutazione e si amplia la gamma degli strumenti utilizzabili: a quelli carta-matita, si aggiungono l'intervista, il questionario, la sociometria, l'osservazione dei gruppi. In questo settore un contributo significativo deriva dalla Psicologia Sociale con studiosi come Lewin e Moreno. E' allora che l'area della valutazione si comincia ad estendere dalla scuola alle organizzazioni e al mondo del lavoro in genere. Va riconosciuto che in seguito a questa espansione gli studiosi si dedicarono con maggiore impegno ed interesse a questo secondo campo di intervento, mentre il sistema scolastico mutuò da quel momento in poi idee e procedure da quello organizzativo-industriale, teorie, strumenti, strategie di intervento.

Un "bel" messaggio traspare fra le righe: lo sviluppo intellettuale e culturale degli individui era meno importante del livello di produzione. In effetti questo peso diverso pare essersi mantenuto fino ai giorni nostri distinguendo il materiale dall'immateriale.

A tutt'oggi esiste una differenza ancora piuttosto significativa fra materiale ed immateriale, fra "oggettivo" e "soggettivo", con conseguenze importanti sui comportamenti: la vita di un'azienda è strettamente dipendente dalla sua produttività e quest'ultima dipende da molte variabili che riguardano l'organizzazione del lavoro, i rapporti interpersonali fra gli addetti ed il personale in genere, la formazione interna e la valorizzazione della creatività individuale e collettiva, ecc.

In cambio nel settore dell'immateriale che comprende tutti i servizi, da quelli più essenziali a quelli connessi alla cultura e allo sviluppo della comunità umana, non si ritiene importante controllare l'esito degli investimenti economici, spesso di un certo respiro. Tradotto in parole semplici, in questo secondo caso la qualità dell'intervento non è ritenuta importante.

E questa realtà resiste alle varie certificazioni di qualità che sono quasi totalmente collegate alle strutture -dunque a parti materiali e visibili- e quasi mai ai processi, cioè alle parti che sono essenziali in progetti di evoluzione e di cambiamento.

PERCHE' VALUTARE?

La prima risposta è: "per conoscere l'efficacia dell'intervento realizzato".

Quando si decide di fare un intervento, esso è fatto con intenzionalità, per raggiungere degli obiettivi precisi ed individuati. Parliamo di azioni con scopi educativi in senso lato o precisi e dettagliati, ma in ogni caso si tratta di misurare la distanza fra quanto ci si proponeva e quanto si è effettivamente raggiunto. Con una difficoltà in più che nel nostro caso è rappresentata dalla difficoltà di definizione del "prodotto" da misurare che, oltre ad essere immateriale, può avere differenti aspetti.

Una seconda risposta potrebbe essere: "per migliorare la prossima volta" / "per riflettere su ciò che ha facilitato o ha ostacolato l'intervento progettato e realizzato".

Cioè per evitare gli errori fatti, per superare con maggiore facilità gli ostacoli incontrati, per introdurre variazioni che maggiormente adattano l'intervento alla situazione e ai partecipanti specifici, per migliorare le metodologie utilizzate, l'organizzazione, ecc.

Mentre nel primo caso era di estrema importanza il punto di vista degli utenti, questa risposta focalizza l'attenzione sugli stessi operatori e sul loro modo di procedere. Dunque si allarga il campo a comprendere un elemento essenziale per la buona riuscita di un'attività.

Una terza possibile risposta è: "per controllare il rapporto fra energie spese" ed i risultati ottenuti.

Si tratta in questo caso di esaminare altri dati ed informazioni che riguardano per esempio:

- Costi economici
- Tempo impiegato
- Qualità e quantità del personale coinvolto
- Risorse psicologiche investite.

A volte può non valer la pena di fare investimenti consistenti per risultati che non si considerano soddisfacenti. E' la valutazione che si sintetizza con "rapporto costi/benefici". Oltre ad essere sicuramente antieconomico, un progetto con pochi risultati va considerato ininfluenza o significativo? E secondo quali parametri?

In alcuni casi pare che sia necessario tener fede alle proprie idee e ai propri punti di vista nonostante la realtà suggerisca dei cambiamenti. Ciò è più vero quando si tratta di affrontare un processo lungo e complesso che richiede tempi molto lunghi per avviarsi così come per fornire risultati visibili. Il cambiamento di una istituzione o di una comunità può essere deciso solo dopo un'attenta analisi della situazione che rilevi le carenze, le insoddisfazioni e l'inadeguatezza dell'esistente. Non basta dire che qualcosa non va. Occorre sapere dove sono i problemi effettivi e le parti

non funzionanti per poter intervenire con consapevolezza e sistematicità. D'altronde bisogna proporsi anche un intervento possibile per evitare successivamente frustrazioni e scontentezze peggiori del male che si voleva togliere. Ci sono cambiamenti che si possono fare perché dipendono dall'istituzione stessa che li desidera. In altri casi ciò richiede interventi a livelli più alti e in senso più ampio, fino a coinvolgere il sistema politico e sociale in cui l'istituzione vive.

COSA E QUANDO VALUTARE

I due principali interrogativi che si incontrano nel campo della valutazione riguardano gli ambiti in cui è possibile valutare ed i momenti intesi non solo come scadenza temporale, ma anche come situazioni ottimali per l'attuazione di questa azione.

Il "cosa" valutare è determinato dalle variabili che intervengono in un processo educativo e che sono misurabili, oltre a quelle che sono tipiche dell'intervento realizzato.

Nel nostro caso occorre tenere d'occhio:

- a. il Centro come organizzazione
- b. gli operatori coinvolti nell'azione realizzata
- c. gli utenti
- d. la comunità circostante.

Per quanto riguarda il Centro vanno considerati l'organizzazione in senso lato e dettagliato, le attività ed i servizi proposti come curricolari, cioè con costanza e ripetitività, e quelli eccezionali o periodici.

Per quanto riguarda gli operatori sono importanti la preparazione professionale e le competenze teoriche e tecniche che possono essere "spese" sul campo. Le loro metodologie oltre al livello di soddisfazione e di cambiamento concreto dei partecipanti danno la misura del raggiungimento degli scopi dell'attività intrapresa.

Infine la comunità circostante - costituita anche da chi non frequenta il Centro, dai rappresentanti della vita politica, culturale e sociale, dagli opinion leaders, ecc.- è importante perché influenza il Centro ed è da esso influenzata.

Questi fattori possono essere presi in esame separatamente, a seconda dei contesti e del tipo di azione realizzata. Oppure possono essere considerati nel loro insieme o riflettendo sulle interrelazioni fra loro, a seconda degli obiettivi dell'intervento e dello stesso procedimento valutativo.

Il momento adatto ad una valutazione può essere determinato da diverse variabili. La realizzazione di un evento specifico. Per esempio, ogni volta che si realizza un ciclo di conferenze piuttosto che al termine di un corso di sensibilizzazione, o in occasione di un convegno, una festa, ecc.

In questo caso si tratta di raccogliere informazioni utili a capire il gradimento di quanto è stato proposto.

Anche la percezione dell'esistenza di qualche problema, nell'organizzazione o nella comunità circostante o in una parte dell'utenza, può suggerire l'opportunità di un'indagine più approfondita. A volte le disfunzioni dal clima emotivo, e cioè dai rapporti che si determinano fra colleghi, oppure con il mondo esterno al Centro: un'équipe di operatori troppo silenziosa o al contrario troppo rissosa, difficoltà di accettazione dell'ambiente esterno, conflitti ideologici fra parti della comunità circostante, utenti eccessivamente svogliati e annoiati oppure indisciplinati.

Almeno una volta all'anno va controllato il rapporto fra le iniziative progettate e realizzate ed i bisogni della comunità per la quale il Centro è sorto: serve per tenere uno stretto legame con la concretezza della quotidianità, ma serve anche per veicolare l'importante messaggio che il Centro è uno strumento che interpreta e risponde ai bisogni dei destinatari finali dell'intervento.

COME SI VALUTA

Il problema sta nel sapere come si fa a raccogliere informazioni utili per valutare. Quali sono gli strumenti disponibili; valgono in tutte le situazioni, come si fa ad utilizzarli correttamente?

Queste sono solo alcune delle domande che nascono spontanee a chi decide di procedere a valutare la situazione.

La cosa si complica poi se si pensa che l'obiettivo è quello di fare delle interpretazioni in base a dati oggettivi. Occorre trovare un sistema di indicatori sociali tali da consentire l'individuazione dei connotati della situazione. Sorge qui il primo problema metodologico. Infatti è necessario che gli indicatori siano funzionali agli interessi di chi propone la valutazione. Cioè è necessario che alla funzione conoscitiva non si sostituisca quella del controllo sociale. Storicamente la ricerca-valutazione in campo sociale è nata utilizzando una serie di indicatori oggettivi che "coprivano" gli aspetti della vita sociale che erano quantificabili e traducibili in misure statistiche. Per esempio per esplorare l'area sociale "scuola" si considerava il numero delle aule in rapporto al numero degli allievi; il numero degli insegnanti disponibili per allievi; le strutture parascolastiche, ecc. In seguito questi indicatori oggettivi vengono integrati con indicatori soggettivi, che a lungo andare diventano il nucleo fondamentale di questo tipo di ricerca.

Questo cambiamento si deve a H. Cantrell e a N. Bradburn, i quali sostengono che il campo principale della ricerca è quello dell'esperienza individuale poiché le aspirazioni, i valori, lo statement sulla base del quale un individuo giudica la propria esistenza, derivano dalla sua esperienza diretta. È quindi dall'interazione fra il soggetto e l'ambiente che gli sta attorno che deriva la serie di informazioni sulla base delle quali ciascuno formula il suo giudizio di valore. Il sociale in senso generale non è più l'oggetto della ricerca. Ad esso si sostituisce l'individuo: lo studio della sua esperienza che è indirettamente conoscenza del mondo oggettivo.

Indicatori sociali, soggettivi, diventano quindi i sentimenti, le emozioni, i desideri, le aspirazioni, le frustrazioni. Fra i ricercatori esiste comunque tuttora un dibattito aperto a proposito degli indicatori soggettivi. La principale obiezione che viene fatta a questo tipo di ricerca è la convinzione che essa non fornisca dati misurabili, proprio perché soggettivi. Ma in psicologia “misurare” non corrisponde a “quantificare”, bensì a “possibilità di trattamento dei dati”. Il comportamento umano è determinato dalle valutazioni personali che ciascun individuo fa e dipendono dal come percepiamo tutto ciò che è esterno a noi. Tutto questo è soggettivo? Certamente, ma innegabilmente esercita un’influenza determinante.

Per capire basta un esempio tratto dal mondo economico: se si ha un aumento misurabile del reddito medio degli italiani ciò non significa che gli italiani sono più felici, ma significa solamente che i loro introiti, per cause diverse, sono aumentati. Si può quindi dire che benessere e qualità della vita sono due sfere ben distinte. Il primo è infatti connesso ai bisogni ed è proporzionale alla loro soddisfazione, mentre la seconda dipende dalle percezioni soggettive e dalle esperienze individuali. Ciò significa che realtà e vissuti psicologici non sono strettamente connessi ed interdipendenti.

Non basta perciò avere una scuola nuova con aule ben arredate, molti sussidi didattici per essere soddisfatti di ciò che si fa.

Dal punto di vista operativo la frustrazione percepita da una persona ha lo stesso valore e significato della denuncia di un disagio reale dovuto a cause riscontrabili.

La ricerca psicologica ha come criterio conoscitivo l’esperienza individuale e come criterio di valutazione, le aspirazioni individuali. Ciò che è dunque importante da questo punto di vista non è la rilevazione quantitativa di un certo fenomeno, ma il modo in cui ogni singolo individuo lo vive e lo giudica.

La raccolta di dati oggettivi è problematica in quanto essi non sono univoci; le immagini soggettive variano da individuo a individuo, e, a distanza di tempo, e di situazione, possono variare anche nello stesso individuo. E non sono controllabili nella realtà oggettiva.

Il problema a questo punto può apparire insolubile. Ma se pensiamo che quando si dice, per esempio, che gli italiani mangiano $\frac{1}{2}$ pollo a testa alla settimana, ciò non significa che questo accade realmente nella realtà perché c’è chi mangia un pollo intero e chi non ne mangia assolutamente, ci rendiamo conto della relatività degli stessi dati ottenuti dalle cosiddette ricerche oggettive e statistiche.

Si tratta semmai di sostituire alla completa soggettività l’intersoggettività, cioè di considerare l’insieme dei sentimenti, atteggiamenti, percezioni, ecc. che agiscono all’interno degli individui per motivazioni soggettive e psicologiche.

Si tratta di un tentativo di studio del comportamento collettivo dal punto di vista psicologico. Si passa perciò da una convenzione totalizzante

obiettivistica ad una concezione obiettiva-soggettiva che tende a recuperare le problematiche proprie dell'individuo in quel momento. Si valorizza quindi la componente umana spesso trascurata a favore della presunta obiettività.

Se si tiene conto che, trattandosi di un ambiente di lavoro a carattere sociale, la sua "produttività" è connessa alle modalità di rapporto esistenti fra le varie componenti, ne risulta che l'importanza di un simile modello valutativo è fondamentale.

Le variabili significative in questo campo sono dunque:

- la soddisfazione
- la percezione dei problemi
- la speranza nella risolvibilità dei problemi
- la fiducia in sé e negli altri
- il senso di appartenenza
- il clima affettivo generale
- la consapevolezza
- i rapporti interpersonali
- la percezione dell'esterno.

IL QUESTIONARIO

Uno degli strumenti più adatti a questo tipo di ricerca è il questionario strutturato. Si tratta di un Questionario diviso in varie parti/sezioni, ognuna delle quali analizza gli aspetti di un particolare problema ritenuti importante per l'individuo. Nel caso si vogliano analizzare più fattori interessati al processo educativo e le interrelazioni fra essi, è necessario prevedere un questionario specifico per ognuna di esse, con parti simili e parti specifiche.

Quando ci si appresta a costruire uno strumento di valutazione occorre tenere presenti alcune regole fondamentali che consentono di procedere correttamente e di ottenere risultati significativi. Di seguito ne vengono elencate alcune come esempio:

- 1) la formulazione della domanda deve essere chiara: ogni domanda deve essere posta in modo da prevedere un'unica risposta interpretabile in modo predeterminato;
- 2) deve essere spiegato in modo piano come si deve fare a rispondere;
- 3) prima di procedere alla costruzione dello strumento è necessario aver chiari gli obiettivi dell'intervento e le variabili che si intendono esplorare;
- 4) il questionario deve contenere una parte informativa sul compilatore che comunque consenta l'anonimato;
- 5) ogni domanda deve riguardare un argomento;
- 6) le domande non devono contenere in sé la risposta;
- 7) il linguaggio usato deve essere il più possibile semplice;
- 8) le domande devono essere chiuse, cioè devono prevedere una serie di risposte che riproducano tutte le possibilità esistenti,

eventualmente lasciando uno spazio per ulteriori risposte autonome individuali. Le risposte aperte sono di difficile e spesso dubbia interpretazione. Nel caso la domanda preveda una risposta valutativa, è necessario prevedere valutazioni positive e negative in ugual numero ed una risposta di incertezza;

- 9) il questionario non deve essere troppo lungo perché in caso contrario è possibile che il compilatore non lo completi;
- 10) occorre inserire alcune domande di controllo;
- 11) è necessario provare il questionario prima di utilizzarlo su alcune persone campione.

CONDIZIONI NECESSARIE AL SUCCESSO DELLA VALUTAZIONE

Un'inchiesta, di qualsiasi tipo essa sia, fa scattare quasi automaticamente delle resistenze: ci si difende per paura che qualcuno in qualche modo ci spi. Si tende allora a mistificare le risposte, a nascondersi. Per evitare ciò occorre tener presenti alcune regole etiche o accorgimenti pratici tali da consentire il maggior livello possibile di partecipazione e di coinvolgimento.

- 1) il QS va presentato ai destinatari, in modo che essi ne conoscano le finalità e le motivazioni che hanno spinto al suo utilizzo
- 2) nella premessa è necessario specificare che i risultati dell'intervento saranno resi pubblici e discussi con i compilatori, in modo che diventino patrimonio comune e fonti di utili riflessioni
- 3) si deve assicurare l'anonimato
- 4) i dati ottenuti dal QS devono essere restituiti ai compilatori in tempi stretti perché non cada la motivazione e l'interesse
- 5) si deve individuare uno spazio adeguato alla lettura e discussione dei dati emersi
- 6) si deve, là dove è possibile, allargare il gruppo di coloro che preparano lo strumento, senza per questo divulgarlo anticipatamente a tutti coloro che lo dovranno poi compilare.

OSTACOLI

Con questo termine intendiamo riferirci al genere di limitazioni che impediscono il raggiungimento degli obiettivi del Centro o che ne rallentano e limitano il conseguimento. Si tratta dunque di situazioni che hanno connotati di solito psicologici più che oggettivi e concreti. Alcuni degli ostacoli sono quelli tipici di ogni progetto di prevenzione o di tipo educativo in senso lato.

Contessa (in “La prevenzione- Teoria e modelli di psicosociologia e di psicologia di Comunità” – CittàStudi ed. Mi, 94) ne cita una dozzina: dal richiamo alla tradizione (“abbiamo sempre fatto così”), all’utopia (“dovrebbe cambiare tutto”), all’efficientismo (“quali risultati concreti porterà l’operazione e in quanto tempo saranno visibili”), per fare degli esempi.

Altri sono peculiari di questo tipo di intervento e riguardano totalmente o in parte le 3 componenti coinvolte nell’esperienza: gli operatori, gli utenti, i committenti.

Per *operatori* intendiamo coloro a cui è stata affidata la realizzazione dell’intervento tecnico. A seconda dei casi il tipo di formazione posseduta da questo gruppo di persone va da competenze di base nell’area dell’animazione a competenze sofisticate particolarmente nell’area psicosociologica e della Psicologia di Comunità, ma anche in altre discipline .

Con *utenti* intendiamo coloro che, singoli, gruppi, organizzazioni e istituzioni, sono i destinatari privilegiati dell’intervento. In questo caso non ci sono limiti di età o fasce privilegiate: tutti possono godere delle opportunità offerte dal Centro perché esse sono diversificate e si adattano ai bisogni e alle esigenze dei differenti tipi di target.

I *committenti* sono coloro che richiedono il tipo di intervento. Di solito si tratta di organizzazioni ed istituzioni o di settori specifici all’interno di esse: un assessorato, per esempio; oppure il Consiglio di Istituto di una scuola; ecc.

ETERODIREZIONE

Per motivi diversi ciascuna componente ritiene che il Centro sia destinato agli “*altri*” , indicando con ciò sia gli altri due elementi della triade, sia il “resto del mondo”. Per quanto riguarda gli operatori, come depositari della metodologia professionale adeguata all’intervento, si ritengono esonerati da ogni ulteriore apprendimento e dunque in qualche misura pensano di dover trasmettere anche contenuti valoriali senza che ciò significhi tradurli in comportamenti concreti nel loro lavoro quotidiano. I committenti, ritengono evidente espressione della loro cultura avanzata il solo gesto di avvio di un Centro di questo genere e valutano con ciò concluso il loro apporto alla questione. Gli utenti, infine, cioè i reali frequentatori del

Centro, sono proprio per questa loro pratica già sensibili e illuminati sul percorso da intraprendere .

Questa supervalutazione di sé non si allarga a comprendere anche gli altri membri della triade: ciascuno vede solo i limiti altrui e non calcola i propri così come, al contrario, non vede negli altri punti di forza a favore degli obiettivi del Centro. Gli operatori pensano che, nella migliore delle ipotesi, committenti ed utenti sensibili, pur dimostrando qualche comportamento congruente con gli obiettivi del Centro, in realtà pecchino di superficialità e non posseggano a livello profondo i valori a cui tali comportamenti si riferiscono. Dunque con loro il percorso può essere approfondito e possono essere sviluppati livelli di consapevolezza maggiori con conseguenze più significative su atteggiamenti e comportamenti. In effetti questo è vero e vale in ogni campo, per qualsiasi apprendimento che riguarda la sfera psicologica e di sviluppo della personalità.

Dal canto loro i committenti, di solito amministratori o politici, pensano che il loro gesto basti a qualificare positivamente tutto il loro intervento anche in altri settori e che ne sottolinei la particolarità e la diversità; quindi i cittadini dovrebbero usarlo come un esempio da perseguire ed imitare, possibilmente non notando altri tipi di comportamento non in linea con le scelte compiute.

Restano gli utenti che però, trovandosi in così buona compagnia, sviluppino un sentimento di complicità e una tendenza all'omologazione che in realtà cerca di "mescolare sostanze" fra loro non perfettamente compatibili.

Tutti hanno ragione e tutti hanno torto. In realtà le tre componenti sono tutte essenziali all'avvio del processo tanto che l'assenza di una qualsiasi di esse lo renderebbe impossibile. Ma tutte hanno da imparare vicendevolmente e soprattutto devono apprendere ad interagire, e – relativamente a ciò- come, quando e perché farlo. Ciò che rende difficile la situazione è il fatto che tutto questo rappresenta anche l'obiettivo principale del Centro e dunque richiede tempi lunghi per il suo raggiungimento.

Un primo passo per superare l'ostacolo è rappresentato dall'accettare questa situazione come una sorta di assioma che precisa anche il potere di ciascuna componente nella determinazione del risultato complessivo dell'intervento. Niente è possibile senza il riconoscimento del punto di partenza di ciascuno, della sua buona fede e del suo ruolo nel progetto, ma anche dei suoi limiti.

INDICE DI CREDIBILITA'

Potremmo indicare in questo modo gli stereotipi di tipo negativo che minano il progetto fin dal suo avvio. In pratica si tratta delle aspettative rispetto al buon esito dell'iniziativa. Differenti sono i motivi che stimolano il pessimismo. Ne elenchiamo alcuni.

Innanzitutto l'esperienza passata, nei casi dove essa esiste. Se sono stati realizzati progetti per qualche aspetto simili, si tende a individuarne

soprattutto gli aspetti negativi. La scontatezza spesso non dipende dal tipo di progetto e dalla sua gestione. Ciò perché spesso chi valuta non ha competenze tecniche che gli consentirebbero di entrare nel vivo e di individuare le effettive pecche, ma anche perché l'iniziativa si presenta come un "plus" che integra servizi più tradizionali. A volte non si è neppure avuto sentore dell'azione realizzata e in altri casi si è partecipato a qualche iniziativa con piacere e soddisfazione.

Ma non è rimasto niente. Terminato l'intervento nessun segno visibile ha mostrato la sua efficacia e l'arricchimento della comunità all'interno della quale esso è stato svolto.

E' pur vero che non si tratta di solito di elementi materiali e concreti come un edificio, una strada, un palazzetto dello sport. Ugualmente si tratta di essere pazienti – perché il successo si evidenzia "sulla distanza" – e buoni osservatori – per cogliere i dettagli che indicano l'avvio di un cambiamento. Se però manca effettivamente qualsiasi tipo di incisività o è talmente minima da suggerire un parallelo fra "costi e benefici" dell'operazione, questo smacco non può essere negato.

L'accumularsi di esperienze di questo genere diminuisce proporzionalmente le speranze che il "prossimo" intervento funzioni. E va da sé che questa convinzione limita grandemente le possibilità che il progetto abbia un buon esito.

Un altro motivo deriva dalla credibilità stessa del committente dell'iniziativa. Se l'istituzione, l'ente, l'organizzazione che ha promosso e commissionato l'intervento ha una "brutta fama" o comunque non è stimato all'interno della comunità in cui opera, questo giudizio si allarga a comprendere anche qualsiasi sua azione. Anche in questo caso si tratta di un circolo vizioso perché le aspettative determinano in grande parte la percezione di quanto accade e dunque sono necessari enormi sforzi per rendere visibili i comportamenti positivi. Purtroppo da questo punto di vista la situazione è piuttosto deteriorata un po' ovunque e per modificarla saranno necessari non solo tempi lunghi, ma anche cambiamenti radicali e dunque piuttosto costosi anche dal punto di vista delle risorse personali e psicologiche. In sintesi è la situazione della famosa favoletta di "al lupo!... Al lupo". Il ragazzino che voleva prendere in giro gli adulti, alla fine si scopre etichettato come bugiardo e nessuno accorre in suo aiuto quando ne ha realmente bisogno.

Anche obiettivi troppo ambiziosi possono provocare poca credibilità al progetto. Essi infatti non solo vanno proporzionati alle forze messe in campo, ma devono anche tener conto della situazione di partenza e del potere di influenzamento degli utenti. Non perché questi ultimi debbano essere costretti o siano privi di capacità di discernimento. Ma perché possano fare proprie posizioni a loro sconosciute almeno in una prima fase. Per esempio se io voglio che in auto vengano usate le cinture di sicurezza (obiettivo), devo preoccuparmi di:

- fare in modo che si fabbrichino auto con tale accessorio
- dimostrare che usarle ha dei benefici
- individuare degli incentivi per stimolarne l'uso
- promuovere un'educazione al riguardo
- ideare una legislazione specifica al riguardo
- prevedere sanzioni nel caso la legge non venga rispettata.

C'è una progressione e c'è un collegamento fra queste azioni. E il risultato finale è che “quasi” tutti usano le cinture di sicurezza quando vanno in auto.

Tutto questo per modificare un comportamento in fondo superficiale e fra l'altro migliorando sensibilmente le speranze di vita degli automobilisti.

Se l'obiettivo è “essere più tollerante coi vicini fastidiosi” , la cosa si complica.

Se si tratta di diffondere la convinzione che tutti gli uomini sono uguali ed i conseguenti comportamenti per esempio nei confronti degli extracomunitari l'impresa può rivelarsi impossibile.

OMISSIONI

Parliamo di tutto quanto dovrebbe essere fatto per lo sviluppo ed il sostegno del progetto e non viene realizzato. E' ormai certo e dimostrato che anche il miglior progetto con i migliori “tecnici” a gestirlo non ha alcuna chance se non vengono posti in essere una serie di condizioni a supporto.

A volte si tratta di supporti materiali, come per esempio spazi fisici, strumenti di lavoro, finanziamenti, ecc. Molto spesso sono “beni immateriali” ma non per questo meno significativi. Per esempio, se vengono realizzate iniziative di sensibilizzazione e di formazione occorre prevedere dove e come possano essere “spese” le nuove competenze e le risorse (persone) preparate. Non ha senso investire in quest'area se poi non si trarranno le opportune conseguenze.

Certo c'è un arricchimento personale che va considerato. Ma c'è anche il livello collettivo e comunitario che è l'unico che spiega l'uso di fondi economici provenienti dalla comunità stessa. Occorrerebbe creare le condizioni perché quanto ipotizzato si realizzi.

Chi omette, rimanda, dimentica, lascia scorrere il tempo senza agire, si disinteressa, esprime non solo disinteresse, ma anche contraddice coi gesti –e dunque in maniera più eclatante- la propria intenzionalità rispetto al progetto da realizzare. Sono gesti a volte piccoli o che paiono di poca importanza: non firmare un documento, non spedire una lettera, non convocare un incontro, non essere disponibili ad un accordo, non accettare un'opportunità e/o un rischio.

Le omissioni sono dunque comuni a tutti i livelli, da quelli che hanno più potere a quelli che sembrano non potere niente. Benché sia evidente un grado di responsabilità differente a seconda dei casi, tutti hanno una

parte di colpa. Perché è la somma dei gesti che conduce alla catastrofe distruggendo ogni possibilità di recupero.

Ogni buon diplomatico, ambasciatore, uomo politico o semplice cittadino che sia, conosce l'importanza degli accordi e delle negoziazioni fra le parti per raggiungere obiettivi ambiziosi che passano attraverso il cambiamento dei comportamenti, o dei principi, ecc. Dunque non prevedere alcune azioni o non occuparsene significa in realtà porre in atto azioni oppositive, semplicemente con una modalità passiva, ma non per questo meno significativa o meno efficace.

Ciò che rende queste “non-azioni” particolarmente fastidiose è l'impossibilità a porvi riparo perché l'attore, cioè colui che deve realizzarle è insostituibile. Che si tratti di un singolo individuo o di un organismo-istituzione che deve compiere l'azione, nessuno può prenderne il posto, non tanto perché non possano esistere altrove le competenze tecniche, ma perché mancano quelle simboliche. Ad esempio, se due Assessorati della stessa amministrazione pubblica operano su uno stesso obiettivo, o su una stessa area, non è lo stesso che i due Assessori trattino un accordo di collaborazione o che questa operazione sia il risultato dell'iniziativa dei funzionari. Se poi si tratta di istituzioni fra loro estranee o diverse fra loro, la situazione peggiora ulteriormente.

A testimonianza di quanto affermato si pensi al numero di fallimenti accumulati dal famoso “lavoro di rete” conseguenza di una filosofia considerata innovativa in una situazione di competizione sfrenata spesso reciprocamente distruttiva.

OSTRUZIONISMO & ASSENTEISMO

Sono due definizioni dello stesso tipo di azione. O forse due differenti interpretazioni.

Nel primo caso, si tende ad impedire una determinata attività attraverso cavilli, interruzioni e pignolerie o, al contrario, attraverso l'ossessiva osservanza delle norme, delle regole e delle leggi che riguardano quello specifico.

Con l'assenteismo l'azione viene impedita perché chi la dovrebbe compiere non è materialmente presente o è totalmente apatico o scarsamente dotato di senso del dovere.

Potremo fare l'elenco degli eventi impediti perché lo spazio individuato “non è a norma”, o perché un'istituzione parallela a quella consenziente lo valuta diversamente (per es. una festa giovanile alla vigilia di una votazione di qualsiasi tipo può essere interpretata come assembramento vietato dalla legge in queste occasioni), o ancora perché non si possono appendere cartelli indicatori nei crocevia, o perché se ci sono gli “amici di Tizio” non ci saranno ugualmente gli “amici di Caio”. E così via.

Per quanto riguarda l'assenteismo va riconosciuto che a volte è collegato ad una interpretazione scorretta del tipo di risultato che si attende il committente. Capita infatti che ci si aspetti la cosiddetta “folla da stadio”, fra l'altro in calo anche nelle occasioni sportive. Senza tener conto che la

particolarità degli interventi che si focalizza sul cambiamento. Esso per la sua difficoltà e per la richiesta di grandi energie per sviluppare dei risultati, attira in prima istanza l'adesione di un pubblico selezionato e dunque limitato nel numero. Da un altro punto di vista, nella nostra cultura e società in cui la filosofia portante si ispira alla passività, alla fruizione, all'usa e getta, al voyeurismo, pensare che l'attivismo ed il protagonismo siano immediatamente motivanti è fuori luogo. Dunque l'operazione ha come primi destinatari degli aspiranti protagonisti già sensibili al tipo di problematica e che trovano nell'intervento una risposta ad un loro bisogno privo di canalizzazione e di strumenti di espressione.

L'altro elemento che influenza l'assenteismo è la difficoltà ad assumersi responsabilità che contraddistingue purtroppo non solo i minori ed i portatori di handicap, ma anche e soprattutto gli adulti. E' molto diffuso un sentimento di preoccupazione e quasi di timore in tutti coloro che esprimono diversità: rifiutare l'omologazione, esprimere la propria identità, azzardare un dissenso rappresentano un'escalation spesso inimmaginabile che non trova ragioni solo nella propria timidezza o pusillanimità, ma che si alimenta in un contesto fortemente repressivo ed emarginante.

La complicazione risiede nella contraddizione fra questo e ciò che un progetto di cambiamento si propone di realizzare. Così si crea una situazione di ambivalenza che coinvolge in diversa misura e forma coloro che sono o potrebbero essere coinvolti in interventi di questo tipo. L'azione, l'attivismo, il protagonismo restano dunque eccezioni, ma questo non rende meno importanti e determinanti coloro che prendono parte a questo processo. Come la storia ha più volte insegnato, non sono le folle ma le élite che fanno le rivoluzioni e che producono cambiamenti significativi in ogni campo.

BANALITA' & SVALORIZZAZIONI

Con banalità ci riferiamo ad una situazione tipo il famoso caso-aneddoto dell'uovo di Colombo. Se ne parla molto anche quando ci si occupa di originalità e di creatività non solo nei progetti, ma anche nelle ideologie e nelle modalità con cui si affrontano le difficoltà quotidiane. Spesso infatti chi commissiona o, ancor più, chi è il destinatario di questo tipo di progetto, pensa che esso debba essere costituito da azioni mai sperimentate prima e dunque del tutto innovative ed originali. La scoperta che l'aspetto innovativo degli interventi risiede più nelle modalità di lavoro e nell'attenzione per il processo di attuazione delle azioni, produce una delusione delle aspettative. Ciò deriva anche dalla nostra consuetudine ad apprezzare l'apparenza più che a riflettere sulla "sostanza". E' forse una regressione che ci pone nella condizione delle tribù indigene che incontravano gli antichi esploratori e restavano abbagliate dalle cosiddette perline colorate o al contrario ne facevano il pasto per un banchetto. Senza mediazioni, dunque. Nessuna idea è nuova, nessuna è all'altezza della situazione. Che la "solita"

drammatizzazione serva ad insegnare a parlare ad un gruppo di adolescenti timidi non interessa nessuno e se - anni dopo- questi stessi adolescenti diventano persone di spicco all'interno della comunità nessuno più si ricorda da dove sono partiti e come si sono trasformati da brutti anatroccoli in cigni.

Anche l'annuale incontro fra associazioni è un "deja vu" sperimentato in tutto il circondario, non importa che si sia riusciti a farlo solo grazie ad un progetto specifico e non alla spontanea collaborazione fra locali.

La nascita di una cooperativa locale di giovani che hanno partecipato insieme ad alcune occasioni di formazione e hanno cogestito –con i tecnici- un'azione prevista dal progetto rientra nella normalità delle cose anche se è a "costo zero" per la comunità.

Infine la qualità dell'intervento è spesso confusa con l'ostentazione dell'esteriorità anziché tener conto della coerenza fra teoria, obiettivi da perseguire, metodologia di intervento, professionalità dei tecnici, principi etici, rispetto degli utenti/partecipanti, ecc.

Accanto alla banalizzazione c'è la svalorizzazione anche di quanto già esiste ed è radicato nel territorio, ma spesso è percepito come concorrente. Spesso si alimenta l'ambivalenza in queste occasioni attraverso due operazioni contrastanti: c'è il riconoscimento delle risorse locali cui viene elargito un contributo economico – spesso più simile ad un'elemosina- ma nessuna facilitazione a livello di procedure burocratiche (per es. la concessione del patrocinio nel caso facciano un'operazione a favore della comunità), o lo sconto di qualche tassa o balzello se non proprio un contributo quando promuovono iniziative senza scopo di lucro per gestire servizi inesistenti. Il messaggio che veicola questo comportamento parla di servilismo

LA TRASFERIBILITA' DEL PROGETTO

Alla luce delle indicazioni di priorità emanate dalla Unione Europea e da alcuni Ministeri della nostra Repubblica, concernenti le opportunità di legittimazione e finanziamento di azioni nel settore della prevenzione della devianza, dell'educazione e formazione alla pace ed alla legalità, possiamo affermare come il progetto per la realizzazione del "Centro per l'educazione alla non violenza, alla legalità, alla democrazia", promosso dal Comune di Reggio Calabria e gestito da Arips, abbia in sé caratteristiche di innovazione che ne consentano la replicabilità in altri territori e il trasferimento delle prassi sperimentate in altri settori (come ad es. quello dell'occupazione).

In specifico, per quanto riguarda la caratteristica anticipatrice del progetto in termini di politica locale, le direttive europee e le linee di tendenza indicate dall'Amministrazione centrale dello Stato, concordano oggi nell'attribuire alle Amministrazioni locali (Comune e Provincia) un ruolo centrale nella promozione di politiche formative e educative, nell'ambito della qualità della vita comunitaria e della prevenzione ai fenomeni di devianza e criminalità.

D'altro canto non si può negare che le possibilità finanziarie a disposizione degli Enti Locali siano in un continuo ed inarrestabile calo. In questa sede è opportuno ricordare, a questo proposito, come l'attivazione di servizi e progetti in questo o in ambiti limitrofi, non richieda cospicui investimenti a lungo termine, quanto piuttosto capacità di individuare tempestivamente le molteplici opportunità finanziarie che ciclicamente vengono messe a disposizione per l'attuazione di normative europee e nazionali, oltre che regionali.

E' in questo senso che illustriamo di seguito alcune delle opportunità finanziarie (straordinarie e ordinarie) che nel prossimo decennio (ma a partire da oggi) saranno a disposizione di Regioni, Province e Comuni per un'efficace politica di Welfare.

Tali opportunità a prescindere dalla fonte da cui provengono (europea, nazionale, regionale), dalle finalità (occupazione, lotta all'emarginazione, prevenzione del disagio) e dal tipo di fruitore (giovane, donna, diplomato, laureato, senza titolo di studio, disoccupato/inoccupato, e quant'altro) dovranno rispondere ad alcune irrinunciabili LINEE-GUIDA. Alle quali un'Amministrazione Comunale o Provinciale dovrà aderire per poter avere la concreta possibilità di proporre proposte, stilare progetti e quindi accedere a finanziamenti.

Linee guida che sono state elaborate a partire da un'analisi di tendenza dei documenti normativi che hanno ispirato il finanziamento delle azioni ad oggi in atto nel nostro Paese, dalla lettura di documenti e dalla raccolta di

indicazioni sul futuro assetto delle Politiche Comunitarie per l'Occupazione per il periodo 2000-2006.

- Movimento dal "basso in alto" (bottom up) in ordine all'orientamento diffuso a vari livelli decisionali che le iniziative, le azioni, i progetti debbano essere prese a livello locale. Si parte in altre parole dall'idea di responsabilizzare i soggetti locali nella individuazione e nella realizzazione degli obiettivi generali di sviluppo. Questa logica, individuata a livello europeo, è la medesima prevista a livello nazionale (ad es. dalla 285/1997 oppure dalla 45/1999, ex 309/90 nel settore sociale) che prevede l'individuazione di finalità triennali secondo criteri di sperimentazione e innovazione a partire da ambiti territoriali definiti (provinciali e afferenti alle ASL).
- Coinvolgimento di un ampio partenariato pubblico-privato che comprenda tutti gli operatori territoriali, che svolgono una funzione significativa per un certo ambito e che vada aldilà del concetto abituale del partenariato "occasionale" connesso ad es. alla presentazione di uno specifico progetto e/o attività. Il partenariato si configura così come metodica di lavoro, formalizzata nel tempo, e non come opportunistica procedura di attivazione dell'ultima ora. In questo senso gli Accordi di Programma (previsti dalla L.N. 142 del 1990 sulle Autonomie Locali) rappresentano un modello a cui ispirarsi (seppur non l'unico) per presentarsi attrezzati al momento della emanazione dei prossimi bandi da parte della UE, ma anche (e sempre di più in futuro) di regioni e stato (come è accaduto recentemente per la presentazione di proposte triennali a valere sui finanziamenti della L.N.45/1999).
- Piano d'azione basato su una diagnosi della situazione locale, fondamento sul quale debbono essere impostate strategie e misure ad alta innovazione. E in questo senso la partecipazione non solo dei "rappresentanti istituzionali" ma anche del mondo imprenditoriale e sociale ai processi di diagnosi, soluzione, individuazione delle priorità progettuali e di intervento. Viene posta ulteriore attenzione (già invocata per i Progetti di Iniziativa Comunitaria oggi in corso di realizzazione in Europa) al coinvolgimento ed alla partecipazione di chi, da un ruolo di semplice utente del progetto, azione, servizio, diventa co-protagonista del proprio progetto esistenziale e professionale.
- E per ultima (ma non in ordine di importanza) la necessità che i progetti si allineino alla prassi che ha guidato l'istituzione (in molte regioni italiane sulla scorta di esperienze provenienti da altri Paesi europei) dei Patti Territoriali per l'Occupazione. Nati come strumento di "programmazione negoziata" secondo gli articoli A, B, C e D del Trattato dell'Unione Europea e dai Regolamenti dei Fondi Strutturali,

per le zone ad alto tasso di disoccupazione (obiettivo 1, 2 e 5b dello scorso Regolamento sui Fondi Strutturali) a partire dal 1996 sono stati estesi all'intera penisola (per la L.N. 662/1996). In questo senso i Patti Territoriali rappresentano la conclusione di un processo di concertazione dal basso tra i rappresentanti delle parti sociali e delle autonomie locali, nel quale viene esaltato il ruolo del partenariato a favore del perseguimento di una politica strutturale finalmente a scapito delle logiche di un tempo legate all'intervento straordinario, sporadico, chiuso in sé stesso.

Come già indicato, queste Linee Guida ispirano, oltre ai requisiti di accesso a finanziamenti per attività e progetti a livello regionale e nazionale, le modalità di erogazione dei Fondi Strutturali della UE per il periodo 2000-2006.

Tali Fondi ripartiti per i 15 paesi della UE e per i Paesi appartenenti allo Spazio Economico Europeo – SEE - andranno a finanziare:

- il Fondo Sociale Europeo per le attività di formazione (obiettivi 3 e 4 dei FS)
- il Fondo di Sviluppo Regionale per le zone caratterizzate da difficoltà nello sviluppo socio-economico e delle risorse umane (ob.1, 2, 5b dei FS)
- decine di Programmi tra i quali una buona parte afferiscono ai temi della formazione, dell'occupazione, della prevenzione e della lotta alla marginalità, con particolare riguardo al mondo giovanile; citiamo tra questi Leonardo da Vinci, Gioventù per l'Europa, IV Programma per le Pari Opportunità, Urban, Equal. In particolare per Equal e Urban, i Regolamenti dell'UE pongono come requisito di priorità il fatto che il titolare dell'iniziativa sia un Ente Locale!

La regolamentazione europea attribuisce ai Governi Nazionali anche fondi a titolo di co-finanziamento per una miriade di Azioni, gestiti da differenti soggetti e secondo tempi e modalità talmente articolate che in questa sede possiamo solo a titolo esemplificativo citare il Ministero del Lavoro, il Ministero dell'Istruzione, il Ministero della Difesa, la Commissione Pari Opportunità e il Dipartimento Affari Sociali afferenti alla presidenza del Consiglio, come alcuni dei principali gestori di tali finanziamenti.

E oltre a questi finanziamenti si possono rintracciare all'interno della stessa legislazione europea altre forme di sostegno (per progetti "una tantum", progetti obiettivo, piani di sviluppo, contributi e erogazioni speciali, inviti a presentare proposte) che prevedono quote differenziate di finanziamento, oscillanti tra il 60% e 100% delle spese sostenute, a favore dei soggetti attuatori. A questo proposito dobbiamo segnalare come la regolamentazione europea abbia attribuito e attribuisca ai Governi Nazionali Fondi a titolo di co-finanziamento per una miriade di Progetti,

gestiti da differenti soggetti e secondo tempi e modalità talmente articolate che in questa sede possiamo solo a titolo esemplificativo citare il Ministero del Lavoro, il Ministero della P.Istruzione, il Ministero della Difesa, la Commissione Pari Opportunità, il Dipartimento Affari Sociali afferente alla presidenza del Consiglio, come alcuni dei principali gestori di tali finanziamenti.

Infine presentiamo una carrellata delle principali opportunità di finanziamento collegate alla vigente normativa nazionale:

- Testo Unico - D.P.R. n.309/1990 e successive modificazioni (compresa la L.N. 45 del 18 febbraio 1999) che istituisce un Fondo Nazionale per la Lotta alla Droga e identifica un capitolo di spesa dedicato alle iniziative di prevenzione primaria e sviluppo di comunità territoriali
- L.N. 285 del 1997, conosciuta come "legge Turco", che prevede un Fondo Nazionale per iniziative triennali che, a livello regionale e locale, favoriscano la promozione dei diritti, la qualità della vita, lo sviluppo, la realizzazione individuale e la socializzazione, dell'infanzia e dell'adolescenza
- Le normative sull'Autonomia Scolastica (dalla Bassanini in poi) che consentono la messa in rete degli istituti scolastici per la promozione e la erogazione di servizi e/o progetti complementari alla proposta scolastico-formativa
- L.N. 125 del 10 aprile 1991 per le Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna, che prevede fondi per la realizzazione di iniziative di formazione, riorganizzazione del lavoro, supporto all'inserimento e/o reinserimento delle donne nel mondo del lavoro.

Ci sembra utile anche indicare una scaletta dei passi operativi necessari per la predisposizione di un progetto e della relativa richiesta di finanziamento:

1. la conoscenza delle linee generali all'informazione specifica su programmi, azioni, iniziative: non basta conoscere i documenti e gli orientamenti comunitari, è necessario riuscire a collegare questi con i programmi nazionali e regionali (PON e POR ad es. per il FSE) che declinano le linee comunitarie
2. il lavoro preparatorio a-specifico: da subito, per accedere a qualsiasi opportunità di finanziamento è necessario collegare, coordinare, stringere accordi, pubblico/privato, promuovere tavoli, ipotizzare obiettivi e strategie di politica sociale
3. la individuazione delle fonti e la raccolta delle informazioni: la visibilità e la trasparenza delle informazioni su bandi gare e appalti è sempre "in

via di sviluppo”, nonostante siti e bollettini, la difficoltà sta nel lavoro in tempo reale: tra l’emanazione e la chiusura del bando passano mediamente 30 gg. che dovrebbero consentire una serie di operazioni:

- reperimento documentazione (bando, formulario, guida per la compilazione dei contenuti e del budget, etc.)
- ideazione progetto (processo partecipato, se non si è già fatto prima)
- rete locale (formalizzata attraverso lettere di accordo)
- ricerca partners transnazionale e accordi formali su ruoli e finanziamenti con partners transnazionali
- stesura progetto all'interno del formulario (che varia tra le 30 e le 80 pg.) e accettazione dello stesso da parte del partenariato (locale e transnazionale)
- invio proposta.

Da ultimo ci sembra importante ricordare che a prescindere dalla natura del Programma (europeo o nazionale), dalla normativa a cui fa riferimento, dalla vastità territoriale del Progetto (regionale, multiregionale, nazionale, con partners europei), la consuetudine valutativa, desunta dai progetti approvati e finanziati ad oggi, ci dice come saranno erogati fondi ad azioni che abbiano caratteristiche quali:

- la sperimentaltà delle azioni o la novità dei processi attivati per realizzarle
- l'innovazione sia in relazione alle metodologie e/o alle tecnologie utilizzate sia in relazione alla tipologia di fruitore che alle zone in cui viene realizzata l'azione
- la trasferibilità dei risultati in altri territori e/o a favore di altre tipologie di fruitori
- l'effetto moltiplicatore e cioè la capacità del soggetto attuatore di rendere "strutturali" i cambiamenti, conseguenza dei risultati ottenuti, all'interno delle politiche regionali e nazionali.

DEONTOLOGIA

Uno dei passi decisivi per l'auto-regolamentazione di una professione è la nascita e la condivisione da parte della comunità scientifica di appartenenza di una deontologia, che si sostanzia in un insieme di regole, detto Codice Deontologico. Vale la pena ricordare come la deontologia appartiene ad un ambito più ristretto dell'etica: quest'ultima afferisce ad uno spazio "macro", mentre la deontologia pur tenendo presente i dettami dell'etica, presenta un carattere "micro" sociale, perchè incide ambiti specifici attraverso accordi stipulati in comunità professionali ristrette. In questo senso la deontologia ispira la definizione di norme condivise e comunicabili che regolano la pratica professionale e che hanno in sé la caratteristica di essere risultato di accordi intersoggettivi e consensuali, modificabili nel tempo.

Per quanto riguarda le professioni sociali coinvolte nel progetto per la realizzazione del Centro a Reggio Calabria, e in particolare quella di Formatore, non esiste ad oggi in Italia un Codice Deontologico, fatto rispettare dai formatori stessi, ma anche dai clienti e dagli utenti.

Ciò rappresenta una limitazione e debolezza della professione. Molti sono i motivi e tra questi il fatto che questa professione è giovane, si trova ancora in una fase di crescita ed espansione, difficilmente governabile e regolamentabile. Infatti se la mettiamo a confronto con la storia della professione di Psicologo, che per alcune caratteristiche può essere considerata limitrofa a quella di Formatore, possiamo ricordare come quest'ultima abbia avuto la sua definitiva regolazione, attraverso una Legge Nazionale, solo una decina di anni or sono, nonostante che la sua nascita sia decisamente precedente a quella della professione Formatore.

In mancanza di un Codice Deontologico condiviso dalla comunità dei Formatori e in assenza di una autorità pubblica o privata in grado di sanzionare le effrazioni del codice, occorre che in via transitoria tutti gli attori del processo formativo si impegnino ad ispirarsi a un insieme di regole etiche, la cui trasgressione può avere gli effetti del discredito sul mercato e dunque della minore "vendibilità".

A questo proposito Arips, nel 1993, ha fatto una proposta pubblica (illustrata in diverse pubblicazioni e riportata di seguito) che ad oggi non ha avuto alcun riscontro da parte di colleghi e/o clienti. Tale proposta comunque viene condivisa e sottoscritta da tutti coloro che membri o collaboratori, vengono coinvolti nelle attività che Arips realizza in Italia e ispira i rapporti etici con clienti e partecipanti/utenti.

Il Codice Deontologico che Arips propone è maturato in oltre 20 anni di esperienze formative. Ogni capitolo nasce dall'osservazione di

comportamenti registrati in questi anni sul mercato e dalla valutazione che ne abbiamo fatto, in base a principi etici e metodologici professionali.

L'obbligo al segreto professionale del formatore e di eventuali altre figure presenti in aula (come ad es. gli osservatori silenti, giovani trainers in formazione), il diritto dell'utente/partecipante alla libertà e alla scelta responsabile circa il proprio apprendimento e circa la competenza del formatore, il diritto ad avere informazione preventiva ed esaustiva riguardo la formazione e il rispetto del contratto formativo, insieme al divieto di far uso della formazione per fini impropri, sono i principi ispiratori degli articoli del codice relativi all'Utenza. Non a caso queste norme - a tutela dell'utente - aprono il codice: tale scelta intende sancire la centralità dello stesso nel processo formativo e sottolineare che il codice anzitutto ha la sua motivazione nella "difesa" dell'utente.

La seconda parte del codice proposto si impegna a tutelare il Committente che è colui che, pagando, acquisisce almeno tre diritti: alla riservatezza, alla titolarità e alla competenza.

Il committente è il gestore del sistema dal quale provengono gli utenti, a meno che si tratti di un'azione formativa individuale, nella quale utente e committente coincidono. Le attività d'aula e le necessarie ricerche preliminari, mettono il formatore a conoscenza di aspetti riservati dell'organizzazione, che tali devono restare. Il secondo diritto riguarda la titolarità dell'intervento formativo, che viene retribuito e dunque è un bene posseduto dal committente. L'uso dell'intervento per fini editoriali o peggio, l'uso di strumenti didattici elaborati e pagati per un intervento e poi utilizzati per altri, rappresenta una grave scorrettezza. Infine il terzo diritto riguarda la competenza. Fino ad oggi, non sono pochi i committenti che subiscono vere e proprie truffe, pagando alte cifre in cambio di poco o nulla. Negli ultimi due decenni sono nati e si sono diffusi sul territorio nazionale, studi professionali, master post universitari, formatori free-lance d'assalto, che il mercato ha assorbito senza troppi distinguo, abbagliato dalle giacche e cravatte griffate e dall'eleganza dei depliant, piuttosto che dalla qualità dei curricula e delle prestazioni. Pubblicità, trasparenza e veridicità dei curricula dei formatori possono rappresentare un primo elemento per la garanzia della competenza dei formatori.

La terza parte del codice riguarda la tutela dei Colleghi: l'uso del discredito a carico di colleghi è un'usanza diffusa, sebbene del tutto scorretta, di espressione dello spirito competitivo. In mancanza di spazi pubblici di confronto, l'utilizzo di ambiti informali per aggiudicarsi un contratto, rivela ancora la fragilità della professione.

Infine il codice si chiude con tre norme a tutela della dignità del formatore stesso.

CODICE DEONTOLOGICO DEL FORMATORE *

A. Norme a tutela dell'Utente

1. L'utente ha il diritto alla difesa della propria privacy mediante la garanzia del segreto professionale: nulla di ciò che avviene alla presenza del formatore, mentre questi svolge il proprio compito professionale, può essere divulgato a terzi in forma nominativa.
2. L'utente ha diritto alla propria libertà e integrità psicofisica. Il formatore non può costringere l'utente ad alcunché, facendo ricorso alla forza fisica e al convincimento forzato; egli deve altresì astenersi da ogni rapporto personale privato al di fuori della situazione di lavoro. L'utente deve scegliere liberamente di lavorare con il formatore e deve essere lasciato libero di comportarsi come crede e di sottrarsi in ogni momento all'attività formativa.
3. L'utente ha il diritto a fruire di una accurata competenza professionale; il formatore non potrà in nessun modo impegnarsi in ruoli o funzioni per cui non sia preparato con certificazione. Il curriculum vitae del formatore deve poter essere consultabile in ogni momento dagli utenti.
4. L'utente ha il diritto all'informazione preventiva, precisa ed esauriente, circa le attività di formazione nelle quali viene coinvolto.
5. L'utente ha il diritto al rispetto integrale, da parte del formatore, del contratto formativo: ogni variazione del programma, del calendario, degli orari della sede, deve essere negoziata.
6. In nessun caso l'attività formativa dovrà essere utilizzata per altre azioni come la selezione, la misura del potenziale, lo sviluppo della carriera.
7. Durante l'azione formativa, in aula è consentita la sola presenza di formatori professionali o di formatori in training nella veste di osservatori silenziosi.

B. Norme a tutela del Committente

8. Il cliente ha diritto alla riservatezza che deve essere garantita mediante il rispetto del segreto professionale: nulla di ciò che viene detto dal committente deve essere divulgato a terzi senza esplicita autorizzazione.
9. Il committente è il titolare dell'intervento di formazione: ogni relazione, articolo, saggio, rapporto che divulga l'intervento in forma che consenta il riconoscimento del cliente deve essere esplicitamente autorizzato.
10. Il cliente ha il diritto a fruire di una accertata competenza: il formatore si asterrà dal fornire prestazioni per le quali non ha specifica preparazione. La veridicità del curriculum vitae fornito dal formatore è un obbligo non derogabile.

C. Norme a tutela dei Colleghi

11. Il formatore deve astenersi da ogni maldicenza, critica o pettegolezzo relativo a colleghi a meno che non sia in grado di provarne la fondatezza
12. Il formatore che opera come terzista per un ente o gruppo di formazione non potrà negoziare con il cliente né coi partecipanti alcuna prestazione personale diretta per almeno un anno, salvo autorizzazione
13. Qualsiasi rapporto o relazione, articolo o libro che venga pubblicato in conseguenza di un'azione formativa deve contenere la citazione di tutti i formatori coinvolti nell'intervento e deve recare le firme di tutti coloro che hanno materialmente preso parte alla scrittura e solo di costoro.

D. Norme a tutela della dignità professionale

14. Il formatore non deve, nella sua veste professionale, prestarsi a favorire Partiti, gruppi politici o candidati ad elezioni.
15. Il formatore deve astenersi dal prestare la propria opera per incarichi diversi da quelli della sua mansione.
16. Il formatore non deve in nessun caso mettere in atto comportamenti considerati illegali dalla legislazione penale o civile dello stato Italiano.
17. Nessun formatore può screditare l'ente di cui fa parte mediante maldicenze, critiche o pettegolezzi dei quali non è in grado di provare la fondatezza.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., La formazione psicologica. Il lavoro d'aula, CittàStudiEdizioni, Milano 1994
- AA.VV., Attualità di K.Lewin, CittàStudiEdizioni, Milano, 1998
- AA.VV., Il Lavoro psicosociale. Comunità, Competenze, Valutazione, Arcipelago Ed., Milano, 2000
- A.Raviola, C.Bertazzoni, EnterPrise. 10 idee progetto per l'imprenditorialità e il lavoro autonomo, Arcipelago Ed., Milano, 2000
- AA.VV., Chirone, Socrate, Buddha. Modelli e stili educativi, Arcipelago Ed., Milano, 2000
- AA. VV., T-GROUP Storia e teoria della più significativa invenzione sociale del secolo, CLUP, Milano, 1987
- AA.VV., Il lavoro Psicosociale, Arcipelago Ed., Milano, 2000
- G.Contessa, M.,Sberna, Psicomunità, Arcipelago Ed., Milano, 2000
- Cavallin F., Sberna M., Imparare a Negoziare, CittàStudi, Milano, 1992
- Contessa G., La Formazione, CittàStudi, Milano, 1993
- Contessa G., La Prevenzione, CittàStudiEdizioni, Milano, 1994
- Contessa G., Dinamiche di Gruppo e Ricerca, La Scuola, Brescia, 1977
- Contessa G., Psicologia di Gruppo, La Scuola, Brescia, 1999
- Lewin K., Principi di Psicologia Topologica, O.S., Firenze, 1961
- Lewin K., I Conflitti Sociali, Franco Angeli, Milano, 1972
- Lewin K., Teoria e Sperimentazione in Psicologia Sociale, Il Mulino, Bologna, 1972
- Sberna M., Giochi di Gruppo, CittàStudiEdizioni, Milano, 1993

Questo libro è stato scritto a quattro mani nel 2001 ed è diffuso come e-book da Arcipelago a sette anni dalla morte di Alberto Raviola, uno dei due autori. Essendo in parte un'opera postuma, non può essere modificata e aggiornata. In più i file originali corrispondenti ai capitoli non sono firmati e dunque non sono attribuibili con sicurezza ad uno o all'altro autore. Alcune riflessioni sembreranno datate, ma in un'epoca in cui l'amnesia è diffusa anche nelle menti più brillanti, questo saggio pare utile a rinfrescare le idee ed a suggerire come intervenire nelle realtà degradate, siano o no periferie!

Il volume va considerato come un'agenda delle procedure da porre in atto volendo avviare un Centro per l'educazione alla non violenza, alla legalità e alla democrazia.

I 10 capitoli proposti sono, secondo gli autori, quelli che paiono Essenziali per un progetto innovativo soprattutto per il suo aspetto di continuità in un certo territorio.

ARIPS - Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali e di Psicologia di Comunità - è un'aggregazione di ricerca, intervento e formazione, non profit e sostenuta dai soli soci. Fondata nel 1978, ha dato significativi contributi allo sviluppo delle scienze e delle pratiche psicosociali. Ha sede a Molinetto di Mazzano, in provincia di Brescia. Può essere contattata attraverso:
admin@arips.com
www.arips.com

Alberto Raviola - è mancato nel luglio 2012, dopo una lunga malattia. E' stato membro del Consiglio Direttivo di ARIPS e Direttore della Scuola di Specializzazione per Formatori dell'associazione. Si occupava in particolare di problemi epistemologici ed etici nel campo della formazione.

Ha coordinato numerosi progetti di prevenzione primaria secondo le logiche della Psicologia di Comunità. Lascia numerosi scritti che è possibile trovare nei siti del ring
www.psicopolis.com.

Margherita Sberna - fra i fondatori di ARIPS è stata Presidente dell'associazione. Formatore psicosociale, si è occupata in particolare di progettazione e di tecniche creative e di simulazione. Autrice di numerose pubblicazioni.

www.edarcelago.com
www.arips.com