

# Psicomunità

La Psicologia di Comunità  
in teoria e in pratica

G. CONTESSA  
M. SBERNA

Collana

Gruppi, organizzazioni, comunità

# GOC



edizioni  
**ARCIPELAGO**



edizioni  
**ARCIPELAGO**



## **GRUPPI, ORGANIZZAZIONI, COMUNITA'**

Collana promossa da ARIPS, diretta da Margherita Sberna

E' la naturale continuazione della Collana Gruppi & Comunità già edita da CittàStudi dal 1993 al 1998. Il desiderio di conservare questa tradizione affonda le sue radici innanzi tutto 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 ed 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 dalla neonata Unione Europea.

I gruppi, le organizzazioni, le comunità, i modi in cui gli individui vi abitano e le modalità per aumentarne le 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 esperienza 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 ed 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](http://www.arips.com)

Collana: Gruppi, Organizzazioni, Comunità

G. Contessa, M. Sberna  
PSICOMUNITA'

Edizioni Arcipelago,  
via Brescia, 6  
25080 Molinetto di Mazzano, BS

Prima edizione, aprile 2000

Prima edizione elettronica, luglio 2023

**Guido Contessa – Margherita Sberna**

# **PSICOMUNITA'**

**La Psicologia di Comunità verso  
una nuova Strategia  
di Sviluppo Comunitario**

## INDICE

8 PRESENTAZIONE

### **11 PARTE PRIMA**

12 LETTERE

### **79 PARTE SECONDA**

MODELLI DI INTERVENTO

#### **80 Primo capitolo**

PROGETTO HOLLYWOOD: PREVENZIONE  
DELL'ALCOLISMO DEGLI ADOLESCENTI IN 3 PICCOLI  
COMUNI LIMITROFI

80 1.1 Prevenzione con l'animazione

82 1.2 La proposta concreta

83 1.3 Elementi di successo

84 1.4 Punti critici

#### **85 Secondo capitolo**

PARTECIPAZIONE CIVICA IN UNA PICCOLA COMUNITA'

85 2.1 Ricerca-intervento

87 2.2 La proposta concreta

88 2.3 Elementi di successo

89 2.4 Punti critici

#### **90 Terzo capitolo**

PRO.DI.GIO.: PREVENZIONE PRIMARIA IN UNA CITTA' DI  
70.000 ABITANTI

90 3.1 La formazione di competenze

91 3.2 La proposta concreta

93 3.3 Elementi di successo

94 3.4 Punti critici

#### **95 Quarto capitolo**

PROGETTO BRONX: EDUCAZIONE ALLA SALUTE IN TRE  
SCUOLE A RISCHIO

95 4.1 Action-learning, formazione e supervisione

97 4.2 La proposta concreta

98 4.3 Elementi di successo

99 4.4 Punti critici

### **101 Quinto capitolo**

**CENTRO PER L'EDUCAZIONE ALLA NON VIOLENZA, ALLA  
LEGALITA' E ALLA DEMOCRAZIA IN UN QUARTIERE A GRAVE  
RISCHIO**

101 5.1 Un progetto polistrumentale

102 5.2 La proposta concreta

104 5.3 Elementi di successo

105 5.4 Punti critici

### **107 PARTE TERZA**

**VERSO UN NUOVO MODELLO D'INTERVENTO**

### **108 Sesto capitolo**

**ALLE RADICI DELLA PSICOLOGIA DI COMUNITA'**

### **111 Settimo capitolo**

**L'ESPERIENZA DEL MODELLO ARIPS**

112 7.1 Fattori di successo

119 7.2 Fattori critici

124 7.3 Problemi e vincoli di fondo

### **128 Ottavo capitolo**

**LE PRECONDIZIONI DI UN NUOVO MODELLO**

129 8.1 Un nuovo modello: l'impianto politico

131 8.2 Un nuovo modello: la base economica

134 8.3 Un nuovo modello: l'impianto tecnico

### **137 ALLEGATO**

## PRESENTAZIONE

Comunità è uno dei nomi che diamo alle forme avanzate di convivenza sociale, inventate dall'Uomo nel corso dei secoli.

Orda, tribù, clan, congrega, setta, corporazione, sindacato, sono forme di convivenza primitive in quanto basate sul principio della omogeneità. Comunità è una forma di convivenza sociale avanzata in quanto fondata sul principio della diversità. L'omogeneità è separativa e sterile; la diversità è comunicativa e generativa.

La matrice linguistica del termine comunità è la stessa di comunicazione, Comune, comunione, comunismo. Si tratta di una forma di convivenza sociale più stretta di quella indicata con termini come unione, alleanza, federazione, confederazione, lega. E' più libera, meno coatta, delle forme di convivenza definite con termini quali impero, repubblica, stato. La comunità è un'entità più disarticolata e composita di un'organizzazione; ma anche più compatta, concreta e calamitante di una nazione, una patria, un'associazione; più stabile e continuativa di una folla o di un'assemblea. Comunità indica un'aggregazione contenente il massimo grado della diversità, della concretezza quotidiana e dell'appartenenza psicologica. Comunità è un'entità sociale costituita dagli stessi caratteri della famiglia, ampliati, estesi, allargati. Come la famiglia, intesa come aggregazione fondata su affetti primari, anche la comunità, intesa come spazio di espressione di affetti sociali, è un bisogno irrinunciabile dell'essere umano. Non solo in termini materiali, come fonte di protezione, scambio, condivisione; ma anche e soprattutto in termini psicologici, come spazio di espressione, di confronto, di identità.

La Psicologia di Comunità si interessa delle vicende psicologiche della comunità. La personalità, le potenzialità, il comportamento, la crescita, l'apprendimento, i sogni, i bisogni e i disturbi della comunità sono il lavoro della psicologia. Che non è solo disciplina ermeneutica, ma anche applicativa. La Psicologia di Comunità studia la comunità, ma opera anche per cambiarla. Seguendo il principio di Kurt Lewin, possiamo dire che la psicologia di comunità studia la comunità nel modo migliore possibile, cioè cercando di cambiarla. I bambini che vogliono familiarizzarsi con qualcosa la

mettono in bocca, oppure la smontano. Incorporare e decostruire, sono i due tempi iniziali della conoscenza. Influenzare è il solo modo che abbiamo per capire, oltre che per amare.

Conseguenza di questa concezione è la centralità del rapporto fra psicologo di comunità e comunità cliente-utente, e conseguenza di questa centralità è l'importanza delle competenze relazionali dello psicologo. La psiche dello psicologo che interviene è il mezzo per la relazione con la psiche della comunità. Non può essere uno psicologo-individuo, una singolarità, a intervenire in una comunità plurale.

Non solo la psiche dello psicologo deve avere la forma di (cioè essere formata come) una comunità, ma la sua esperienza e competenza devono anche svilupparsi in una comunità di operatori. Una comunità-cliente viene dunque in contatto con una comunità-operatore, per il tramite di un operatore, la cui psiche è una comunità. Il contatto è il contagio, il contagio diventa relazione, cioè legame, che a sua volta diventa conoscenza e cambiamento.

Questa operazione ha le caratteristiche di un'azione politica, cioè riguardante la "polis". In questo senso la Psicologia di Comunità ha valenze metabelliche che ne rendono difficile l'applicazione e che in molti casi sviluppano atteggiamenti ambivalenti anche nella parte di comunità-cliente che ha richiesto l'intervento. Si tratta dunque di un fattore vantaggioso e insieme limitante. Vantaggioso perché consente a chi è effettivamente interessato al cambiamento di poterlo avviare; limitante perché genera e moltiplica fenomeni di resistenza che ostacolano il processo e riducono gli effetti delle azioni realizzate. Dunque strumento democratico, chiunque lo avvii e lo promuova, ma proporzionato negli esiti all'assunzione di responsabilità dei membri della comunità. Tendenza opposta, controcorrente, rispetto alla "filosofia" del welfare state, dell'indifferenza, della delega agli altri una volta per tutte del proprio "potere" di scelta e di autodeterminazione.

La Psicologia di Comunità rappresenta dunque un'opportunità che è possibile "sfruttare" diversamente a seconda dei contesti nei quali viene applicata: la vitalità della comunità in questo senso è determinante. Lo stato nascente può consentire spinte evolutive impensabili là dove esiste la frantumazione e il deterioramento dei rapporti, così come costruire una casa nuova è più "facile" e meno

dispendioso che restaurare un vecchio e cadente edificio. Speranza, investimento libidico, sentimento di appartenenza, sono solo alcune delle emozioni che caratterizzano un percorso in quest'ambito.

Questo libro è diviso in tre parti.

La prima, sotto forma di corrispondenza, offre spunti di riflessione sulla disciplina sia dal punto di vista teorico che delle esperienze concrete realizzate nel corso di 20 anni di lavoro.

La seconda parte descrive alcune applicazioni emblematiche del modello di Psicologia di Comunità elaborato da ARIPS. Sono esempi che vogliono esplicitare il percorso attraverso il quale i principi si adattano a situazioni diverse individuando le azioni più adeguate al successo dell'intervento.

Infine, la terza parte comprende due sezioni. Viene innanzi tutto esaminato il modello teorico di riferimento utilizzato dall'Associazione in questi anni e ne vengono evidenziati i punti critici e le variabili ritenute inadatte all'attuale situazione della nostra società. Quindi si passa alla "pars construens" con la descrizione delle novità da inserire nel modello primitivo. Questo è il nuovo punto di riferimento sul quale sono stati predisposti i nuovi progetti.

Guido Contessa, Margherita Sberna  
Molinetto, gennaio 2000

## **Parte prima**

### **LETTERE**

Le lettere presentate in questa parte sono state scritte nel corso di un'estate al crepuscolo del secolo. I due autori sono stati per vent'anni i protagonisti di circa 50 interventi di psicomunità e hanno pensato che uno scambio epistolare fosse la forma migliore per un vagabondaggio fra le idee e le suggestioni accumulate nel tempo.

Cara Margherita,

mi piace l'idea di scambio epistolare sul tema della "PSICOMUNITA". Si tratta di un neologismo che rimanda a diversi significati, tutti importanti per me e fra di loro correlati.

Intanto la Psicologia di Comunità come disciplina scientifica e professionale. Qualcosa la cui nascita in Italia abbiamo promosso, con altri, proprio noi due. In secondo luogo, la psicologia della comunità, intesa come il carattere immateriale, la personalità di un contesto, la cui influenza sulla vita quotidiana è enorme. Una comunità non è solo un territorio, un insieme di norme e risorse, una storia, quanto soprattutto un sentimento, un affetto, un groviglio di emozioni. In terzo luogo, il termine "psicomunità" indica anche un carattere della psicologia (della psiche) che è una comunità, cioè un organismo plurale. Il mondo interno dell'individuo non è un nucleo compatto e singolare, ma un insieme di elementi e regioni il cui funzionamento è speculare a quello del mondo sociale. La comunità interna è specchio di quella esterna, e viceversa.

"Psicomunità" può anche indicare la comunità degli psicologi, intesa come aggregazione scientifica e professionale, fatta di singoli, di gruppi, organizzazioni e istituzioni; norme e risorse; storia e sogni. Infine "psicomunità" sintetizza il concetto da cui è nata quella particolare comunità di studio e ricerca che è l'associazione cui apparteniamo (Arips) e che ha compiuto vent'anni l'anno scorso. Pensandoci bene la Psicologia di Comunità come disciplina è stata la più importante novità nel panorama della psicologia dell'ultimo quarto di secolo, e la più veloce ad affermarsi. Nel 1977 è uscito il primo libro italiano sul tema<sup>1</sup>. Nel giugno del 1979 abbiamo organizzato il 1° Convegno Italiano di psicologia di comunità<sup>2</sup>. Nell'ottobre del 1980 è arrivato il 2° Convegno Italiano<sup>3</sup>. Nell'autunno del 1979, in un infuocato Congresso ad Acireale,

---

<sup>1</sup> Francesco D. *Psicologia di Comunità*, Feltrinelli, Milano, 1977

<sup>2</sup> Il 1° Convegno Italiano "Psicologia di Comunità-Psicologia di Territorio" si tenne a Molinetto (BS) nel 1979 e vide la partecipazione di: G.Bulgarini, G.Contessa, R.Martini, M.Sberna (ARIPS), D.Origlia (Univ. Parma), S.Vecchio (ENPI), D.Francescato (Univ. Roma), C.Cominacini (BS), P.Trachina (OO.PP. Firenze), M.Mensi e D.Simionescu (La Tinaia-Firenze)

<sup>3</sup> Il 2° Convegno Italiano "Psicologia di Comunità-Psicologia di Territorio" si tenne a Molinetto (BS) nel 1979 e vide la partecipazione di: PG.Branca, G.Contessa, R.Martini, MV.Sardella, M.Sberna (ARIPS), MP.Bender (Londra), T.Bacchiorri e M.Sacco (Comune di Roma), P.Trachina (SPS Firenze), R.Brun (Comune S.Maurizio Canavese), A.Palmonari e B.Zani (Univ. Bologna), A.Rossati (SIPS Piemonte), L.Cracco, L.Facco, G.Fava, R.Menozi (Centro PMP Valdarno)

ottenemmo<sup>4</sup>, nonostante l'opposizione di tutto l'establishment psicologico, che la Società Italiana di Psicologia-SIPS attivasse una Divisione di Psicologia di Comunità, il che ha significato l'entrata ufficiale della nuova disciplina nella comunità psicologica italiana. Nel 1980<sup>5</sup> è uscito il nostro libro<sup>6</sup>, sui due Convegni nazionali. Qualche anno dopo, il nuovo ordinamento dei Corsi di Laurea prevedeva l'indirizzo Clinico e di Comunità. Nemmeno dieci anni dalla nascita all'insediamento accademico: nessun'altra disciplina è riuscita ad ottenere altrettanto, in un tempo così breve. Mi domando: cosa è successo?

Per fare un paragone, la Psicologia del Lavoro, inaugurata da Gemelli nel 1910 ha avuto la prima cattedra dopo il 1970. Evidentemente, negli Anni Ottanta il terreno culturale e sociale era maturo per il passaggio da un approccio meramente individualistico, ad uno più ambientale e contestuale. Negli Anni Trenta e Quaranta tutto il lavoro di Lewin, dalla Teoria del Campo all'Action-Research, ha posto le basi teoriche e metodologiche della Psicologia della Comunità<sup>7</sup>. L'intervento realizzato da Lewin poco prima della morte (1946) a Coney Island (New York) si può considerare il primo lavoro di Psicologia di Comunità della storia<sup>8</sup>. Gli Anni Sessanta hanno registrato il grande balzo in avanti prodotto da J.F.Kennedy, col famoso discorso del 1963 e il seguente Community Mental Act<sup>9</sup>. Ad esso si deve la nascita del movimento per la prevenzione, cui la psicologia di comunità storicamente appartiene. Gli Anni Settanta

---

<sup>4</sup> I sostenitori della proposta di una Divisione di Psicologia di Comunità interna alla SIPS furono G.Contessa, A.Berra, L. Fasce, D. Francescato, M.Sberna. In opposizione c'era il Gotha della psicologia del tempo fra cui M.Cesa-Bianchi, L.Maderna, L.Meschieri. D.Francescato voleva la Divisione ma temeva una rottura col mondo accademico. Allora il gruppo promotore, che era formato da professionisti, decise di attaccare a fondo, riservando a Francescato un ruolo di mediazione. La mossa fu vincente, malgrado il prezzo pagato da alcuni dei promotori, di non mettere mai piede negli organi direttivi della Divisione. Il che continua tutt'oggi.

<sup>5</sup> Palmonari A., Zani B. *Psicologia sociale di comunità*, Il Mulino, Bologna, 80

<sup>6</sup> Contessa G., Sberna M. (a cura di) *Per una psicologia di Comunità*, Clued, Milano, 1981

<sup>7</sup> Per un approfondimento del lavoro di K.Lewin cfr Contessa G. (a cura di) *Attualità di Kurt Lewin*, CittàStudiEdizioni, Milano, 1998

<sup>8</sup> Il progetto è ampiamente descritto in J.Marrow *Kurt Lewin fra teoria e pratica*, La Nuova Italia, 1977, Firenze

<sup>9</sup> Questa legge federale stanziava 150 milioni di dollari per la creazione di 2000 Centri di Igiene Mentale di Comunità, per favorire la de-psiichiatriizzazione del disagio mentale, ma subendo poi vicende simili alla Legge 180 promossa da Basaglia

portarono alla ribalta le esperienze di M.Jones in Inghilterra<sup>10</sup>; la psichiatria di settore francese; e l'esperienza basagliana in Italia. Per la verità l'Italia registrò nel primo dopoguerra, il Movimento di Comunità di Olivetti<sup>11</sup>, ma l'esperienza fu presto rimossa per motivi politici. I protagonisti di questa cavalcata furono più i politici (Kennedy), gli psichiatri (Jones e Basaglia), i sociologi (Ferrarotti) e meno gli psicologi. Questi non hanno continuato subito la tradizione lewiniana, ma hanno per quasi 30 anni subito il fascino tardivo dell'approccio individualistico. Il lavoro della psicologia ad approccio ambientale in Italia è ripreso timidamente negli Anni Settanta<sup>12</sup> fino ad affermarsi negli Anni Ottanta. I Settanta sono stati in Italia anni di ristrutturazione diffusa, nonostante il clima stravolto dal fenomeno della lotta armata e della droga. La legge 180, gli Organi Collegiali nella scuola, il decentramento urbano, la Riforma della Sanità sono stati movimenti sociali, politici, normativi con un denominatore comune: l'attribuzione dello statuto di Soggetto alla comunità territoriale. Il territorio passa dalle funzioni di scenario, contenitore spaziale, sfondo al ruolo di con-testo, co-protagonista delle vicende individuali. Ed è proprio questo il salto teorico-ideologico che fonda la psicologia della comunità. Il territorio diventa attore, complice dell'agio e del disagio dei singoli, quindi soggetto ed oggetto del cambiamento. Per la prima volta dallo sviluppo degli Stati-Nazione che avevano azzerato le realtà locali intermedie ponendo l'individuo solo di fronte all'autorità centrale, è iniziato negli Anni Settanta un processo di pluralizzazione della dialettica storica. Il bipolarismo individuo-Stato/organizzazioni nazionali, veniva arricchito con un terzo attore: la comunità locale. Fino ad allora, per più di tre secoli, il cambiamento era considerato possibile a partire dall'individuo (religione, psicologia, arte) o dallo Stato (leggi) o da organizzazioni nazionali (partiti, sindacati). Con gli Anni Settanta, viene attribuita potenzialità di cambiamento anche alla comunità locale: il mitico territorio. Un'opzione rinascimentale e pre-moderna, ma la sola ritenuta in grado di attenuare e contrastare il totalitarismo e l'alienazione di una modernità culminata (non dimentichiamolo

---

<sup>10</sup> Cfr. Jones M. *La psichiatria dell'ambiente sociale*, Saggiatore, Milano, 1974

<sup>11</sup> Cfr. Serafini U. *Adriano Olivetti e il movimento di Comunità*, Officina Ed., Roma, 1982

<sup>12</sup> Nel 1975 Francescato D. pubblicava *Psicologia ambientale: schemi ed immagini di una città*, Bulzoni, Roma. Nel 1977 Contessa G. scrisse sulla Rivista di Psicologia, anno LXXI, nn.3/4 un articolo dal titolo *Psicologia del lavoro sociale* ipotizzando un ponte fra la psicologia del lavoro industriale e la psicologia del territorio.

mai) col nazismo, i soviet, la bomba atomica. L'idea dunque era già definita negli Anni Settanta, mancava solo il lavoro per renderla concreta. Ti scrivo questa lettera dal bar nella piazza del Duomo di Orvieto. Guardandomi intorno, capisco quanto fosse più facile nel Medio Evo, nel Rinascimento ed ancora nel Sei-Settecento sentire la comunità come co-attrice dell'esistenza individuale. Impero, papato, regno erano distanti ed astratti, mentre la bellezza era vicina. L'orgoglio di appartenere ad un collettivo che sapeva impegnarsi per due o tre secoli nella costruzione di una cattedrale non è difficile da capire. Il senso della vita in una piazza come questa, non poteva che nascere da un miscuglio di lo e di Noi. Come possiamo chiedere questo sentimento a chi vive negli orrendi lager delle periferie urbane, nei "nuovi Quartieri", nelle oscure foreste di cemento di certe nostre coste, nei condomini stessi della nuova Orvieto?

Orvieto, 24 luglio 1999

Caro Guido,

la tua lettera mi ha emozionato, perché mi ha fatto sentire protagonista insieme a pochi altri, di un evento che ha influenzato la psicologia del nostro Paese.

Ho ripercorso avvenimenti e situazioni, pensieri e riflessioni condivisi con te e con gli altri colleghi che abbiamo incontrato in quegli anni. L'ARIPS neonata era un porto di mare dove le persone si fermavano per un po', a riposare, a conoscerci, a parlare con noi, a condividere ragionamenti, riflessioni, sogni. Ripensarci, mi aiuta a rispondere alla domanda con cui si chiude la tua lettera perché mi sembra di poter vedere dei parallelismi con l'esperienza fatta successivamente, quando le idee si sono trasformate in progetti ed essi in azioni concrete. Il nostro gruppo nasceva da ideali comuni che già ci caratterizzavano e la nostra sfida stava proprio nel trasferirli nella concretezza della quotidianità. Certo non eravamo gli unici ad avere queste posizioni, e ciò spiega il veloce sviluppo della Psicologia di Comunità. Ciò che tu osservi a proposito dell'assenza di un sentimento di appartenenza oggi, in Italia, spiega la difficoltà di comprensione del concetto che anzi ispira diffidenza quando non ostilità.

Il primo elemento di difficoltà è quello che chiamerò la "sindrome di Atene". Tutti noi da studenti siamo rimasti affascinati dalla storia della democrazia ad Atene.

Pareva incredibile che esistessero popoli antichi, e quindi arretrati per noi giovani, che avevano idee così avanzate e che

erano così determinati ed abili da tradurle in realtà meglio di noi, ormai alle soglie del 2000. Il popolo ateniese viveva una situazione privilegiata e sembrava poter determinare la propria esistenza. Sebbene gli studi successivi, più approfonditi, evidenziasse che anche in quella società esistevano differenze sostanziali fra i cittadini, il mito della democrazia ateniese rimaneva: cittadini che si riunivano periodicamente su un colle per discutere dei loro problemi e per scegliere come risolverli.

Un po' alla volta avevamo capito che esisteva un divario fra l'astrazione e la quotidianità: a decidere erano solo alcuni - le donne, per fare un esempio, erano escluse da questo processo indipendentemente dal loro ceto sociale; l'ingiustizia, la guerra, le malattie, la crudeltà non risparmiavano la città greca. Nonostante questo rimaneva la meraviglia, e forse l'invidia, per un luogo dove si poteva essere attori del proprio destino, mettendo a confronto punti di vista diversi ed arrivando a compiere delle scelte che erano frutto del lavoro di tutti ed avevano come scopo finale la qualità dell'esistenza. Il fervore della vita era il risultato del contributo di tutti e se Atene era così ricca di talenti in tutti i campi, era certo un effetto del benessere globale che la caratterizzava. Prima degli ateniesi c'erano stati altri popoli la cui civiltà aveva lasciato un segno sulla terra. Eppure gli ateniesi erano "speciali". Tutte le arti e le discipline hanno lasciato testimonianze significative, e per molti aspetti insuperabili.

Potevamo imitarli, ma l'impressione era che sarebbe stato molto difficile riprodurre situazioni simili per noi cittadini del futuro. Ciò che mi colpiva di Atene erano:

- la varietà di risorse presenti, intese come uomini singoli o come gruppi, scuole di pensiero, che eccellevano in vari campi e settori;
- la possibilità di conoscersi, di confrontarsi, di crescere gli uni attraverso gli altri, nel senso di restare stimolati dal lavoro di altri contemporanei;
- la "vicinanza" fra politica e quotidianità con la conseguente impressione che i due elementi fossero strettamente connessi e si influenzassero a vicenda.

Come possiamo noi oggi riprodurre una simile situazione?

Come superare il primo problema concreto, benché di "basso profilo", rappresentato dal numero di cittadini vistosamente sproporzionato volendo ripetere l'esperienza della democrazia diretta?

I discorsi sulla Psicologia di Comunità sembrano offrire qualche timida soluzione, facile se guardata come serie di singoli gesti,

estremamente difficile se vista come "sentimento" di condivisione e di corresponsabilità.

Penso a due elementi essenziali per la riuscita di questa impresa- il gruppo ed il processo di delega- di cui certo dovremo riparlare. La Psicologia di Comunità ha come scopo quello di produrre un miglioramento nella vita collettiva. Un obiettivo perseguito anche da molte altre scienze, ma in questo caso focalizzato sugli aspetti emotivo e relazionale della convivenza. Lo "star bene" non è precisato nel suo significato concreto ma nessuno crede che i beni materiali e gli oggetti abbiano un'importanza determinante sotto questo profilo. Ogni individuo conosce le proprie aspirazioni, e nel corso della sua esistenza le vede cambiare in collegamento coi fatti della vita, le vicissitudini, gli avvenimenti, la sua stessa storia personale. Così la saggezza sta nel mantenere ambiguità rispetto all'individuazione dei contenuti del benessere, ben sapendo che alcune mete saranno in comune fra più individui, mentre altre saranno private ed uniche, in sintonia con le singole persone. Appare evidente anche in questa occasione come l'analisi porti a scoprire la ricchezza di un concetto che sembrerebbe di facile condivisione: riflessioni sulla libertà, il desiderio, l'etica, diventano parti integranti di un ragionamento che vuole insieme essere rispettoso delle individualità e contribuire a costruire una comunità soddisfatta. Perciò la Psicologia di Comunità non propone obiettivi da perseguire, non individua traguardi uguali per tutti da acquisire, non si erge come giudice di ciò che è bene o è male, non decide quale sia il tipo di vita migliore per tutti. Così come le tecniche di scrittura sono un semplice strumento, separato e "indifferente" rispetto al contenuto, a ciò che noi scriviamo, la Psicologia di Comunità si presenta come un meccanismo al servizio, procedura rispondente alle esigenze dell'essere umano nella sua connotazione "sociale". La capacità di sognare consente molto spesso di avere la forza di vivere. Si possono trovare sognatori illustri anche fra i filosofi ed i pensatori, che hanno immaginato città ideali dove la vita scorre piacevole ed equilibrata. Le leggende su Atlantide o sulla mitica età dell'oro testimoniano la tendenza anche dell'uomo comune a immaginare modalità di vita ritenute più soddisfacenti di quelle praticate nella realtà.

Se questa situazione è spesso fonte di problemi, va detto che è sicuramente un elemento di ricchezza e varietà, che moltiplica le opportunità e le occasioni.

Ci vuole del tempo, ed una certa maturità, per capire che nessuno, singolo o gruppo che sia, ha il diritto di scegliere per i propri simili. Ciò che è importante è offrire a ciascuno i mezzi per vivere a suo modo, senza che questo diventi un limite o un problema per gli

altri che stanno intorno ma anzi sia un "moltiplicatore" del benessere collettivo. Avere gli stessi bisogni, desideri, motivazioni nello stesso momento per miliardi di esseri pensanti richiede un miracolo o, al contrario, un sistema di dominio assoluto. Possedere una procedura per scegliere considerando tutte le opportunità e valorizzando le risorse esistenti, fare in modo che ciò entri nel patrimonio di apprendimenti e di capacità di ciascun uomo, pareva una condizione più realizzabile anche se difficile.

La Psicologia di Comunità si propone come strumento in questa direzione.

Da tutto questo deriva il terzo aspetto importante: esiste uno scostamento fra l'ideologia e l'azione, fra il nostro modo di pensare ed il nostro comportamento. E' un controsenso parlare di comunità e vivere da soli, pur non volendo intendere con questo una convivenza quotidiana e indifferenziata. Non è possibile aspirare alla democrazia ed operare come se gli altri non esistessero, magari addirittura calpestandoli, ritenendoli delle nullità. Si può considerare come un'estensione del principio della meta-comunicazione di Watzlavich<sup>13</sup> che sottolinea l'importanza ed il significato dei gesti nei processi di comunicazione interpersonale. Persino la scienza è influenzata dal sistema di valori e, più ampiamente, dalla concezione del mondo dello studioso che la elabora. Ormai la stessa comunità scientifica ha accettato questo punto di vista insieme alla caduta del mito delle "scienze esatte" e oggettive. Ricordo che in seguito a queste riflessioni mi fu più chiaro il motivo per cui in India i venditori ambulanti "riordinano" di continuo il loro negozio allestito sopra un canovaccio di cucina; e perché le donne indiane, anche quelle evidentemente povere, portano fiori freschi nei capelli; capivo perché i taxibusse in Senegal non hanno orari di partenza; e anche perché Manhattan sia così affascinante....

In realtà le "cose" ci assomigliano e viceversa. Il nostro comportamento è conseguenza del nostro modo di intendere la vita e, come nella favola della volpe che si nasconde per sfuggire al cacciatore, i gesti non mentono e rivelano l'essenza più profonda. Lo stesso Fromm nel saggio "Avere o essere?"<sup>14</sup> sottolinea la differenza fra la completezza come essere umano ed il possesso degli oggetti, e la difficoltà a "travestire" il primo con le sovrastrutture del secondo aspetto.

Tutto questo arricchisce in effetti la Psicologia di Comunità di una sorta di tensione etica mai notata prima in nessuna altra scienza.

---

<sup>13</sup> Watzlawich P., *Pragmatica della comunicazione*, Astrolabio, Roma, 1971

<sup>14</sup> Fromm E., *Avere o essere*, Mondadori, Milano, 1977

Ripensai così al mio atteggiamento verso tutto quanto mi circondava: forse avevo esagerato nel dare per certe e scontate molte situazioni, nel ritenere che la scienza in tutte le sue espressioni fosse asettica e amorale.

L'esperienza, e gli apprendimenti derivanti dal lavoro in questo settore, mi hanno dimostrato come tutto sia relativo, ma anche come ciascuno abbia diritto di difendere e di cercare di realizzare i propri desideri. Il punto di vista più modesto può diventare in un particolare contesto importante e decisivo. L'uomo come essere sociale e socievole assumeva contorni nuovi.

Le teorie lewiniane sottolineavano l'importanza del collettivo. In questa cornice l'individuo assumeva le caratteristiche di un frattale del piccolo gruppo e dell'umanità intera nelle sue molteplici varianti.

Molinetto di Mazzano, 26 luglio 1999

Cara Margherita,

Ti scrivo da Castrovillari, piccola città in cui mi sono fermato per caso, questa notte, nel mio viaggio verso il Sud. Dopo aver sistemato le cose in albergo, mi sono incamminato verso il centro storico, dove è in corso una festa per non so quale santo. Prima di arrivare, su uno slargo della via principale, ho visto decine di capannelli per almeno un migliaio di teen-agers. Tutti vestiti alla moda, le ragazze in microgonna, molte moto parcheggiate alla rinfusa, i ragazzi chiacchieravano fra loro, distanti almeno 500 metri dalla festa. Non ho potuto fare a meno di pensare allo stretto legame, finora esistito in Italia, fra psicologia di comunità e giovani. Ti ricordi la prima grossa esperienza di psicologia di comunità sul campo? Il glorioso progetto M.I.TO-Modello di Intervento per le Tossicodipendenze<sup>15</sup> ci fu chiesto dalla Regione Liguria, perché si era resa conto che, dal punto di vista economico, non avrebbe potuto continuare ad agire verso i (giovani) tossicodipendenti coi tradizionali sistemi di terapia ed assistenza individuale. E poi via via Progetti di Educazione alla Salute, di Prevenzione Primaria del Disagio, di Aggregazione quasi sempre rivolti ai giovani<sup>16</sup>. Dei giovani però parlerò più avanti. Ora mi viene in mente che quando abbiamo cominciato a Genova, non avevamo ancora le idee tanto chiare sulla psicologia di comunità. Veniamo da studi ed esperienze

---

<sup>15</sup> Il progetto è descritto in Contessa g. *Prevenzione primaria delle tossicodipendenze*, Clued, Milano, 1984

<sup>16</sup> V. elenco allegato al presente volume

di Psicologia del Lavoro, dell'Organizzazione e della Formazione. Eravamo sostanzialmente lewiniani, esperti in Dinamiche di Gruppo, Ricerca-Intervento e Didattica Attiva. Sapevamo che fare psicologia di comunità non poteva significare solo fare psicologia in un ambito diverso da quello quieto ed ortodosso degli studi privati, e da quello formale e strutturale delle organizzazioni produttive o sociali. Pensavamo che la comunità fosse un "gruppo di gruppi", e che il mitico territorio poteva essere benevolo e funzionale rispetto ai percorsi individuali, ma "a certe condizioni". Ci era chiara la contraddizione del movimento anti-psichiatrico, che dopo aver indicato nel contesto una concausa forte (quando non la sola causa) del disagio mentale e comportamentale proponeva come soluzione la de-istituzionalizzazione tout-court. Come se le istituzioni per malati di mente o per handicappati, ma anche quelle per i giovani "normali", come la scuola e la famiglia, fossero il male per definizione, mentre il territorio era il bene. E dunque credevamo fermamente che il ricorso alla comunità come sistema di promozione, sostegno e prevenzione, cioè come con-testo del testo esistenziale individuale, fosse possibile solo modificando i territori concreti. Dalla teoria del campo di Lewin sapevamo anche che era possibile operare cambiamenti degli individui, non solo agendo su essi, anche agendo su una regione qualsiasi del loro "spazio di vita". Naturalmente occorreva che i soggetti identificassero il loro territorio come uno spazio di vita, il che non era scontato. Come? Questo era tutto da scoprire. Oggi, dopo 20 anni, sappiamo qualcosa di più. La psicologia di comunità intanto appartiene alla famiglia delle psicologie. Sembra ovvio, ma è bene ribadirlo, perché troppo spesso essa viene confusa con la sociologia, il servizio sociale, l'educazione, l'animazione, la formazione, la ricerca sociale. Appartenere alla psicologia significa distinguersi non per la filosofia, né per il metodo, né per gli obiettivi, né per gli utenti. Tutte queste variabili possono essere comuni a diverse professioni e scienze sociali. Ciò che distingue una scienza da un'altra è l'oggetto di studio. La psicologia è la scienza che studia il mondo interno, i processi mentali ed affettivi, i comportamenti soggettivi. Questi attributi per decenni sono stati assegnati solo ai singoli individui, cui era riconosciuta una soggettività. Dopo l'affermazione della Teoria del Campo di Lewin e l'applicazione alla psicologia della Teoria dei Sistemi<sup>17</sup>, la soggettività è stata attribuita anche alle collettività interumane (famiglia, organizzazione, territorio). Non posso qui dilungarmi in una dimostrazione ormai da tutti accettata. Mi limito ad affermare che la psicologia di comunità è quella particolare

---

<sup>17</sup> Spaltro E. *Soggettività*, Patron, Bologna, 1982

psicologia che studia il mondo interno, i processi mentali ed affettivi, i comportamenti vissuti di un sistema chiamato comunità. Questo esclude che la psicologia di comunità si possa occupare di fenomeni obiettivi, statistici, economici, sociali, culturali, normativi se non come strumento di supporto. Il suo specifico resta la psicologia delle comunità.

Ciò che invece distingue una professione da un'altra (5) è lo specifico tecnico. Il bisturi ed il farmaco distinguono la professione medica. La relazione in tutte le sue declinazioni e con i relativi sussidi (test o questionario, corpo, autocentratura, analisi dei sogni, ecc...) è lo specifico della professione psicologica. Usando il termine "specifico" non dico che il medico non deve avere relazioni, o che lo psicologo non può progettare un servizio. Ma che l'efficacia del medico viene misurata dai risultati ottenuti attraverso il farmaco o il bisturi, cioè la cura suggerita, e non dalla sua capacità di relazione. Analogamente, l'efficacia di uno psicologo deve essere misurata dai risultati ottenuti attraverso il rapporto e non dalla sua abilità statistica. Lo psicologo di comunità, in quanto psicologo, è dunque lo specifico professionista che agisce sulla soggettività mediante la relazione. Ma esiste una specificità strumentale dello psicologo di comunità? Sì, ed è stata inventata proprio da uno psicologo<sup>18</sup>: Kurt Lewin. Si tratta della Ricerca-Intervento, cioè di un tipo di ricerca basata sul principio della simultaneità fra raccolta dei dati e cambiamento atteso. E che realizza questo principio mediante un particolare tipo di relazione fra psicologo ed i co-ricercatori.

Castrovillari, 28 luglio 1999

Caro Guido,  
mi ha colpito la definizione di Psicologia di Comunità di cui parli nella tua lettera che mi fa pensare alla comunità come ad un "essere" intero, con organi, membra e funzioni che sono fra loro collegati in una sorta di centrale, cervello, anima, o altro ancora, mentre mi pare che la realtà parli di frantumazione e di frammentazione non percepite come tali dall'organismo. E' pur vero che perché questi fenomeni di deterioramento diventino visibili a tutti occorre un incidente catastrofico, ma va anche detto che esso di solito cambia completamente il quadro di riferimento. La differenza fra il prima e il dopo incidente è data dall'emersione di

---

<sup>18</sup> Per una presentazione completa della vita e delle opere di K. Lewin, cfr. Marrow A.J. op. cit.

una patologia, intendendo con questo un elemento di deterioramento o di problematicità che richiede un intervento di risanamento e dunque terapeutico. Occorrerebbe riflettere sulle concezioni di pericolo, di rischio, di paura, ecc. proprie degli individui presi singolarmente e come membri della comunità.

La storia della medicina ci potrebbe essere d'aiuto e di conforto in questo frangente, dimostrando come l'introduzione delle vaccinazioni abbia richiesto un tributo di vite umane di non poco conto. E in questo caso era in gioco la sopravvivenza fisica! Il benessere psicologico, la salute, secondo la definizione dell'OMS ormai accettata da tutti i Paesi civili, al confronto è cosa di minor importanza e in più è un fattore con un altissimo tasso di soggettività. La Psicologia di Comunità, come tu affermi, non si occupa di curare ma piuttosto di rinforzare, di irrobustire, di sviluppare competenze che in alcuni casi paiono di scarso rilievo. Interviene in contesti sani, o apparentemente tali, e spesso la sua applicazione è del tutto incomprensibile per il profano. Infine richiede grandi investimenti, non tanto economici, ma di energie personali e collettive per modificare, far crescere ed evolvere una situazione che i più ritengono soddisfacente così com'è.

Oltre a creare problemi nella realizzazione degli interventi, questo aspetto della disciplina pone dei limiti pesanti anche al suo riconoscimento scientifico e professionale. Non si tratta di una questione di mera vanità. Tutti i professionisti che operano nel sociale vivono quotidianamente la difficoltà di essere riconosciuti come tecnici esperti del settore, mentre nessuno metterebbe in dubbio il contenuto specialistico dell'attività di un muratore o di un idraulico, per citare due professioni che non richiedono un livello altissimo di cultura e di preparazione. La possibilità di essere ascoltato come "tecnico" per un psicologo è dipendente, prima ancora che dal prestigio della sua disciplina o suo personale, dalla sua essenzialità nell'individuare una soluzione efficace ad un problema. Gli psicoterapeuti possono godere di questa condizione divenuta più salda ora con la creazione dell'Albo. Gli psicologi di Comunità non solo non sono essenziali, ma di solito il loro intervento provoca dei problemi! Per definizione la Psicologia di Comunità opera in contesti identificati come sani, al peggio considerati "a rischio", per migliorare il livello di benessere e per prevenire l'insorgere di problemi che richiederebbero investimenti più costosi e ad esito incerto per la loro soluzione. Nella realtà concreta questo significa stimolare dei cambiamenti, promuovere l'evoluzione, in pratica agire contro la tendenza all'equilibrio e all'omeostasi tipica di qualsiasi sistema senza che vi sia un evidente motivo di coerenza,

senza che esista una chiara difficoltà, al di fuori dell'emergenza e della catastrofe.

Ho sempre pensato che la Psicologia di Comunità stimola grandemente la percezione del senso di colpa individuale e collettivo. Una comunità che applica i principi di questa disciplina si percepisce come inadeguata. Non sempre l'impressione emotiva corrisponde alla realtà dei fatti, ma essa scatena una reazione di estraneità tipica anche di altri contesti. Si osservano quindi diversi fenomeni che si esprimono nelle comunicazioni e nei comportamenti delle persone e delle organizzazioni che sono parte della comunità intera. Per esempio, sono sempre gli altri a dover agire, migliorare, cambiare, evolversi. Noi, singoli o gruppi che siamo, abbiamo già fatto tutto il possibile, siamo "buoni" e meritevoli. Non ci sfiora neppure il pensiero che, trattandosi di relazioni interpersonali, in cui il fattore umano è determinante, il rapporto sia il risultato anche delle nostre azioni. Di solito la cosa viene superata attribuendo la totale responsabilità all'altro, assolvendo noi stessi ed enfatizzando l'importanza dei nostri sforzi: ciò che accade con le persone accade anche per le comunità.

Di solito se la scuola e l'oratorio di una cittadina non riescono a collaborare fra loro, è "colpa" del parroco o del preside, a seconda di chi è il nostro interlocutore. La proiezione sugli altri di nostre difficoltà è un'operazione ben nota agli psicologi, in questo caso espressione di meccanismi di difesa di chi rappresenta istituzioni ed organizzazioni importanti. D'altra parte il meccanismo di identificazione della parte con il tutto è estremamente forte anche quando la parte è costituita da un individuo che non è e non può essere unico responsabile per tutta una collettività. Spesso accade che l'istituzione che ha promosso l'intervento di comunità - di solito un Comune o un'Azienda Sanitaria- scoprono con stupore grazie a quest'azione l'esistenza di un sentimento di ostilità nei loro confronti da parte dei cittadini o dei loro utenti.

Questa constatazione in molti casi viene presa come una critica diretta alla persona e non come segnalazione di una difficoltà nella relazione intersistemica, di un possibile problema. Meglio trovare un colpevole, dunque, piuttosto che interpretare l'indicazione come un segnale di collaborazione, una proposta attiva di evoluzione del rapporto. A volte il problema deriva dalla nostra superficialità nell'osservare gli eventi. O si attribuisce più significato ai grandi gesti ad effetto anziché alle azioni costanti e durevoli nel tempo.

A complicare le cose c'è stato in questi anni l'abuso del riferimento alla "qualità della vita": tutti e in tutte le vesti se ne sono occupati, spesso identificandolo con l'acquisto del nuovo frigorifero, o con il buco dell'ozono da "rattoppare".

La Psicologia di Comunità stimola un cambiamento che spesso richiede sforzi più impegnativi a fronte di risultati più incerti, la necessità di una cooperazione attiva, la compresenza di più fattori. Ha dunque un indice di precarietà che se da un lato esprime la forte valenza libertaria presente nei processi che attiva, dall'altra produce ansietà ed incertezza. Ti ricordi Mike P. Bender<sup>19</sup> al nostro secondo convegno sull'argomento?

Lo avevamo invitato dopo aver letto il suo libro perché l'esperienza inglese ci sembrava determinante per le sue connessioni con i problemi della salute mentale.

Era stato molto drastico e quasi duro nell'indicare le caratteristiche irrinunciabili della Psicologia di Comunità:

- dotata di maggior radicalismo politico
- maggiore vicinanza con i gruppi di utenti piuttosto che alla burocrazia del servizio o alla categoria professionale
- antistituzionale
- più orientata allo scambio di capacità anziché allo scambio di informazioni
- utilizzatrice di altre scienze più di ogni altro tipo di psicologia
- strettamente connessa con il concetto di comunità e le sue interpretazioni.

Non è poi così diverso da Bloom a cui tu fai riferimento. A oltre 15 anni di distanza da quando sono state fatte queste affermazioni, non si può parlare di evoluzioni che hanno stravolto la disciplina, per lo meno nei suoi elementi base.

Si spiegano così alcune difficoltà operative che questo tipo di approccio incontra nel trasferimento alla quotidianità.

Si dice che per guarire una persona sofferente la psicologia "si allei" con la sua parte sana. Questo è possibile con la Psicologia di Comunità?

Dov'è o da chi è rappresentata la parte sana?

Se i principi di Lewin a proposito dell'interdipendenza hanno un significato, non occorre conoscere il bene ed il male e chi li rappresenta, ma basta agire su una componente del campo per stimolare una modificazione del tutto.

Noi sappiamo che farlo non è così semplice come dirlo e le esperienze di molti colleghi lo confermano. In effetti la connotazione politica e valoriale di questo tipo di psicologia la fa percepire come "invadente" in spazi non suoi e "giudicante" nei

---

<sup>19</sup> Contessa G. e Sberna M. (a cura di) *Per una psicologia di comunità*, Clued, Milano, 1981, pp.39-40

confronti dei comportamenti. Mancando un setting specifico, intimo, circondato dal pudore del segreto professionale, è difficile produrre un fenomeno simile al transfert. A meno che non si intenda il conflitto come una sua interpretazione, ma già il vocabolo preoccupa: transfert richiama l'innamoramento; il conflitto una guerra.

D'altra parte anche le altre psicologie, come mi pare tutte le altre scienze, si propongono di produrre un cambiamento, una evoluzione, una trasformazione. La vita fisica è possibile perché è una continua trasformazione.

Sono sulla terrazza di Molinetto, mi sto godendo il fresco e uno spettacolo di grande bellezza: stanno arrivando qui da noi per dormire centinaia di uccelli, e non è un modo di dire. Succede da un paio di mesi e si ripete da qualche anno in questa stagione estiva. All'inizio arrivano silenziosi, poi il cinguettio diventa un baccano assordante e c'è un continuo viavai, come se i primi ad arrivare avessero il compito di accogliere gli stormi che si presentano in successione, al tramonto. Un po' alla volta le cime degli alberi e dei nostri bambù si anneriscono, ricoperte dai pennuti che vi si appoggiano e che paiono "fare salotto", come se il nostro giardino fosse una piazza in giorno di festa e loro avessero molte cose da raccontarsi. Mi pare un'espressione di vita e di felicità..... ma il nostro giardiniere mi ha detto che sono stornelli ben noti a tutti i contadini per la loro voracità distruttiva! Qual è la verità?

Molinetto di Mazzano, 29 luglio 1999

Cara Margherita,

questa mattina, dopo che Ti avevo già faxato la lettera, mi è venuto in mente qualcosa d'altro rispetto ai giovani. Considera questa mia una specie di lungo post scriptum. Una volta, diciamo fino al dopoguerra, il mondo adulto era invidiato dai giovani. Questi "spiavano" gli adulti magari rovistando nei bauli, cercavano di partecipare ai riti adulti, consideravano un onore e una promozione il fatto di partecipare a qualche festa o evento del mondo adulto. Oggi i giovani stanno a parte, fra loro, e raramente accettano di far parte della comunità adulta. D'altronde questa, lo sappiamo, ha un'aggressività enorme verso i giovani, sia pure mascherata da valanghe di retorica buonista. James Dean e Marlon Brando, nei loro film sulla "gioventù bruciata" sono stati i simboli dell'inizio di questo fenomeno di separazione e ostilità fra adulti e giovani. Un mondo adulto che aveva appena sganciato la bomba ad Hiroshima, flirtava con Stalin e faceva guerra in Corea, si scandalizzava per il

brancio di Brando e i complessi di Dean. I giovani ribelli del dopoguerra erano null'altro che una creazione dei sensi di colpa di un mondo adulto, chiamato modernità, che aveva fallito nella realizzazione di quasi tutti i suoi valori dichiarati. La posizione persecutoria non aveva più persecutori vivi (nazisti e giapponesi erano finiti), e non aveva ancora a disposizione nuovi "imperi del male". Ecco come i giovani si prestano bene a svolgere il ruolo di depositari del negativo, della minaccia, della colpa. Negli Anni Sessanta il mondo giovanile ha conquistato la leadership della modernità, accettando il ruolo di persecutore, ma anche grazie all'immediata abdicazione degli adulti da ogni responsabilità. A partire da allora gli adulti hanno cercato la rivincita, da una parte giovanilizzandosi<sup>20</sup> e dall'altra creando riserve per la reclusione dei giovani veri. Questi ultimi a loro volta hanno risposto trasformando le riserve in nicchia elettiva. Oggi sono gli adulti che "spiano" i diari, i riti, le mode dei giovani; vanno nelle discoteche dei giovani; si travestono da giovani; considerano una conquista essere ammessi alle riserve giovanili. Il senso di colpa degli adulti produce una forte aggressività verso i giovani, che però viene mascherata con forme esteriori di idolatria ed imitazione. La realtà concreta è che il mondo adulto ghettizza i giovani tenendoli volutamente fuori dal lavoro, dalla produzione, dalle decisioni. Ma non, come è sempre stato, in via transitoria, per il periodo di iniziazione. Il mondo adulto ha creato per i giovani una ghettizzazione stabile, riducendo gli spazi di libertà, diversità e futuro. C'è da stupirsi se i giovani rifiutano le comunità? Si sta creando un mondo giovanile parallelo che prima o poi produrrà una nuova frattura sociale e spazzerà via la modernità degli adulti, col rischio di pesanti prezzi da pagare. Quando il sud del mondo, più prolifico e dunque più giovane, raggiungerà il punto critico, sarà facile il crollo di una civilizzazione industriale, fondata sulla razionalità economica, a matrice nord-europea, cristiana e di razza bianca. Un crollo iniziato negli Anni Quaranta, per la incapacità di gestire i sensi di colpa con una matura posizione depressiva e una conseguente progettazione del cambiamento. Per ora gli adulti si godono una vendetta anticipata. I giovani sono reclusi in una scuola che frena la loro crescita. Non trovano lavoro perché gli adulti difendono il loro. Non possono avere una casa. Possono solo consumare e divertirsi: e loro lo fanno. Questi discorsi Ti possono sembrare astratti, ma basta che Ti ricordi in tutti questi venti anni, le decine di gruppi di giovani che abbiamo fatto nascere e coinvolto nella comunità. Come sono stati trattati? Un accanimento quasi sistematico degli adulti (amministratori e

---

<sup>20</sup> Cfr. Postman N., *La scomparsa dell'infanzia*, Armando, Roma, 1984

semplici cittadini) nello scoraggiare, reprimere, soffocare tutti i gruppi di giovani che nel dichiarato volevano "attivare e rendere protagonisti". I giovani hanno elemosine, non diritti. E il prezzo dell'elemosina sono l'omologazione e la soggezione. Un esempio per tutti. Oggi, quasi ogni giorno, si sente il mondo adulto che invita i giovani a intraprendere attività autonome, per le quali esistono provvidenze, sostegni, incentivi. Chiunque abbia seguito qualche esperienza di autoimprenditorialità giovanile sa bene che legislazione d'impresa, normativa commerciale, regole per gli appalti, procedure per gli incentivi, sono pensati per evitare accuratamente che i giovani intraprendano una qualsiasi attività produttiva. A meno che questi non si asserviscano (la parola non è casuale) a qualche intermediatore adulto, che è soggetto che trae i maggiori benefici dall'intera operazione. Insomma la comunità territoriale, la comunità lavorativa, la comunità europea sono affari del mondo adulto, cui i giovani sono estranei o emarginati. Il tutto coperto da una coltre di slogan a favore dei giovani, da una diffusa mitizzazione della condizione giovanile, da un pietismo per i giovani che sono a disagio. Molti progetti di intervento della psicologia di comunità vengono dichiaratamente rivolti ai giovani, come se la comunità intendesse mostrare una particolare cura verso questa fascia di cittadini, che viene considerata in difficoltà. Ti ricordi quante volte abbiamo constatato che i giovani erano la fascia con minori difficoltà (a parte quelle create dagli adulti), e che erano le comunità di adulti ad essere in profondo disagio? Mi piacerebbe, nel prossimo intervento che ci sarà richiesto, realizzare un "progetto di comunità" in cui si impegnino i giovani, anziché continuare a fare "progetti giovani" in cui gli adulti fingono di impegnarsi per essi. Ma temo che non troveremo nessuna comunità disponibile. Un ultimo pensiero, sulla questione dei giovani. Come fanno gli adulti a non capire che questa dinamica di colpa-aggressione-mitizzazione verso i giovani, è l'espressione del senso di morte di una cultura? Un senso di morte la cui spia più vistosa è la denatalità? Forse lo capiamo, noi adulti. Ma non reagiamo perché inconsciamente accettiamo la condanna a morte della nostra civilizzazione: per avere tradito gli ideali forti che ci sono stati tramandati, per avere paura del cambiamento, per aver perso la capacità di sognare. E forse anche perché abbiamo ucciso le vecchie comunità e non sappiamo più costruirne di nuove. Se muore la vecchia tribù, l'individuo sopravvive, ma senza radici, senza legami, senza difese, senza scambi di gioie e dolori, senza sogni condivisi, si spegne. Lentamente e con amarezza, si spegne. Pieno di invidia, rimpianti e rancore, si spegne.

Castrovillari, 29 luglio 1999

Caro Guido,

cominciavo a preoccuparmi! Mi mancava il tuo sano pessimismo! Trovo molto drammatico quello che tu scrivi nel "post scriptum", ma devo ammettere che, benché crudo, offre un'analisi lucida della realtà e dunque è un buon punto di partenza per chi vuole agire sul futuro. Le tue riflessioni mi hanno suggerito quanto segue, quasi un tentativo di consolarti, o una razionalizzazione che consenta di andare oltre.

Se dovessi associare per gioco la Psicologia di Comunità ad un sentimento, anch'io, come mi pare tu, sceglierei la depressione.

Ma non solo come sinonimo arricchito di tristezza. Piuttosto perché la identifico con la incapacità di decidere con l'immobilismo, con l'ambivalenza paralizzante, quindi con tutto quanto è esattamente il contrario della vita. Non si tratta di un fenomeno fuori luogo, stupefacente ma è piuttosto una risposta alla questione del cambiamento. Ne pare proprio una conseguenza logica. Nel caso in cui la comunità su cui si interviene sia "sana", perché il cambiamento che viene stimolato genera ansia e richiede grandi energie senza garantire i risultati. Nel caso di un campo d'azione deteriorato gravemente, perché il cambiamento propone percorsi conflittuali a tutti i livelli di tale portata da rendere necessari tempi lunghi.

In altre parole, il cambiamento è difficile e duro, richiede uno sforzo di apprendimento e l'elasticità necessaria a "riformulare il campo", come in un grande gioco di "Othello"<sup>21</sup>, "passa" attraverso un vissuto emotivo di precarietà, di insicurezza e di ansia che rende questa situazione poco ricercata spontaneamente.

Nel caso della comunità, sistema complesso ed articolato, rete o tessuto, a seconda dei punti di vista, la situazione si complica ulteriormente perché coinvolge il livello gruppale e istituzionale: organizzazioni, istituzioni, realtà varie di aggregazione, sono in questo caso i soggetti, accanto agli individui, che pure possono "risuonare" in conformità coi subsistemi di appartenenza. Se il processo è difficile e complicato a livello individuale, lo è ancora di

---

<sup>21</sup> Othello è un gioco da tavolo che si fa utilizzando una scacchiera quadrata, divisa in quadrati di circa 2 cm. Di lato, e pedine rotonde bicolore: il giocatore "bianco" le pone sulla scacchiera con questo colore verso l'esterno, mentre il "nero" usa l'altra faccia. L'obiettivo del gioco è trasformare in proprie le pedine dell'avversario

più in contesti collettivi, dove i meccanismi di identificazione sono differenti e dove le dinamiche

Coinvolgono nei loro movimenti più unità. Non voglio difendere gli adulti che in quanto tali hanno comunque maggiori responsabilità, ma è pur vero che anche ai giovani, almeno fino ad ora, la situazione ha fatto comodo. Non voglio esagerare, so che è difficile fare una "rivoluzione", in famiglia, a scuola, nella società, se si è accontentati in tutti i modi e coccolati. anche se in realtà gli adulti usano spesso queste modalità di comportamento per manipolare, come dici tu. Credo anch'io che prima o poi le cose cambieranno e spero presto. Resta però che questi giovani sono gli adulti di domani. Voglio dire, siamo certi che la situazione attuale non sia anche il risultato di una collusione fra le due parti, che in realtà è funzionale ad entrambe?

Per certi aspetti tutto questo mi richiama alla mente la famosa "questione femminile" che da secoli sottolinea l'ingiusta sottomissione delle donne al potere maschile. Eppure in genere sono proprio le donne ad educare le nuove generazioni anche se questo non è loro dominio esclusivo. Dunque come mai accade che nei secoli si vada modificando con estrema lentezza e difficoltà l'idea che la donna sia inferiore all'uomo? C'è qualche collusione. Forse le donne hanno un livello di autostima così basso da essere esse stesse convinte della loro inferiorità.

Lo stesso può accadere anche ai giovani, i quali possono pensare che una volta entrati nel mondo degli adulti devono assumerne i comportamenti, compresi quelli che prima li tenevano a distanza. Potrebbe essere un altro motivo della depressione, come rassegnazione alla ineluttabilità degli eventi.

Mi rendo conto che questa posizione è ancora più pessimista della tua, ma forse sono influenzata da un recente episodio accaduto in un progetto di comunità che stiamo realizzando. Dopo un "appostamento" di mesi, finalmente i nostri operatori erano riusciti ad entrare in rapporto con un gruppo di giovani, offrendogli un aiuto per realizzare un'iniziativa che li interessava. Si era optato per una festa con concerto dal vivo. L'organizzazione avrebbe dovuto essere condivisa fra i tecnici ed i giovani, anche per aumentarne la partecipazione ed il protagonismo. Ma i ragazzi continuavano a rimandare finché, messi alle strette per questioni di tempo, si sono tutti defilati. E la festa non si è più fatta.

Certo non erano l'unica parte in causa e anche noi come "tecnici" avremo le nostre responsabilità. Ma anche la motivazione dei giovani non era forse ben solida. La delusione per il fallimento dell'impresa è da entrambe le parti!

C'è un secondo sentimento che sento tipico della Psicologia di Comunità ed è l'euforia, l'opposto (quasi) esatto della depressione.

In effetti, poiché sono necessari grandi sforzi ed un impegno massimo per ottenere dei risultati soddisfacenti, allorché si è così fortunati di vedere le proprie fatiche premiate, questo e ciò che si prova.

In ogni ambito il grado di felicità che si raggiunge è strettamente collegato con la difficoltà, il "costo", gli sforzi necessari per raggiungere il proprio scopo e non con quest'ultimo in se stesso. In altre parole è il "processo" ad essere importante più del "prodotto". Tutti abbiamo esperienza diretta di questo: dalla conquista del motorino, a quella delle chiavi di casa, alla vittoria in una gara di corsa, per fare degli esempi, la nostra soddisfazione dipendeva da "quanto ci era costato".

Vedere esauditi immediatamente i nostri desideri serve solo a renderli meno importanti e ad allontanare totalmente o almeno a diminuire il godimento nel possederli.

Come dici tu, nella nostra società anche questo discorso si è fatto più ambiguo: come sta insieme che ci si scandalizzi per il fenomeno degli Squatters e si tollerino ancora situazioni di dominio di popoli considerati civili nei confronti di altri ritenuti arretrati? Ho scoperto recentemente che i "civili" inglesi consideravano fuorilegge gli irlandesi che parlavano l'irlandese (lingua che non è da tempo insegnata nelle scuole dell'isola) ad impedire che fosse un segno di identità per il popolo. E lo sapevi che ancora oggi in Irlanda del nord per votare occorre possedere un'abitazione?

Se gli adulti, compresi quelli che governano e che proprio per questo dovrebbero essere più illuminati, tollerano queste situazioni così gravi, com'è possibile che colgano le sottili e spesso impalpabili violenze ed i soprusi che compiono nei confronti dei giovani?

Questo rende così difficile l'impresa che la Psicologia di Comunità deve compiere, e rende tanto più prezioso il raggiungimento anche di piccoli successi, nella certezza che Lewin ha visto giusto: da qualsiasi parte si cominci, si influenzerà tutto il contesto. Forse ci vorrà più del tempo ipotizzato.

Come si passa dalla depressione all'euforia? Attraverso il conflitto. Ne parleremo più avanti ancora, perché a me pare il punto cruciale di questa disciplina. Adesso vorrei solo accennare ad un paio di elementi che mi sembrano molto importanti simbolicamente, anche rispetto al tuo discorso sui giovani: forse dovremmo cambiare termine. Anziché parlare di conflitto potremmo

dire "eros", "libido", energia. Così si chiama in psicologia, quando si indica come risorsa per superare problemi e difficoltà.

È un concetto che ho già accennato, su cui insisto perché mi pare che nella nostra cultura si dia molta importanza alla forma a scapito della sostanza. L'apparenza esterna è determinante della percezione psicologica e degli stimoli che producono la reazione ad essa. In pochi collegano spontaneamente il termine conflitto con diversità, divergenza, creatività, e, in ultima analisi, con tolleranza. In realtà ogni volta che si rifiuta un conflitto si agisce un'azione di dominio per realizzare un'omologazione. Accettare il conflitto significa consentire al diverso da sé l'esistenza, il diritto di cittadinanza, la possibilità di confronto, la negoziazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

La seconda osservazione riguarda il rapporto giovani-adulti: la crescita psicologica è il risultato di un'evoluzione a tre stadi dove il primo è caratterizzato dalla dipendenza, il secondo dalla controdipendenza ed il terzo dalla interdipendenza.

In modi differenziati e usando termini magari un po' diversi, mi pare che sia un punto acquisito dalla psicologia in generale.

All'inizio della vita si dipende da chi ce l'ha data e si continua così fino a che non si è in grado di vivere in autonomia sia materialmente che psicologicamente. La separazione richiede delle condizioni e degli sforzi. Fra le prime c'è per esempio, come tu dici nella lettera, avere un lavoro con cui provvedere alle proprie necessità. Per il secondo aspetto la questione è più complessa. Superare il dolore ed il senso di colpa conseguenti all'abbandono della propria casa e della propria famiglia, ma anche semplicemente il rapporto di subordinazione nei confronti dei propri genitori richiede una sorta di esorcismo che è espresso da ogni forma di ribellione che caratterizza i comportamenti degli adolescenti.

In fondo era molto più semplice per un cheyenne affrontare la prova di iniziazione al mondo degli adulti.

Molinetto di Mazzano, 31 luglio 1999

Cara Margherita,

mi sono accorto che stiamo parlando di una comunità della quale abbiamo però omesso i caratteri e i contorni. Non possiamo cadere nell'errore di ricorrere a termini mitici come le masse, la gente, il territorio, la nazione. È l'errore della retorica, che è la spia delle maggiori manipolazioni. Dove si inizia a parlare di un favoloso passato cui bisogna tornare, o di un meraviglioso futuro verso cui

approdare, sono finite la scienza e la professione: siamo nel regno della fede, delle illusioni o delle truffe. D'altro canto è vero che la scienza si definisce per l'oggetto sul quale si impegna a ricercare e che dunque non conosce o conosce appena. La medicina è nata ponendosi lo studio del corpo, sano e malato, quando non sapeva affatto cosa esso fosse. L'astronomia è iniziata con l'osservazione del cielo e delle stelle, quando nemmeno si sapeva cosa fossero. Insomma la scienza si definisce per l'oggetto che sceglie di studiare, prima di saperlo definire con esattezza. La professione invece si qualifica per lo strumento che usa, ma sfortunatamente l'abilità d'uso della tecnica non può venire prima di una buona conoscenza dell'oggetto su cui viene applicata. Scienza e tecnica vanno di pari passo, ed iniziano a tentoni. La definizione di comunità dal punto di vista della psicologia è piuttosto recente, ma per fortuna la comunità, il territorio, la città, la convivenza civile, la patria sono oggetti di studio e ricerca almeno dallo stesso numero di anni dell'individuo singolo. La psicologia di comunità è l'altra faccia della psicologia individuale.

Per comunità noi intendiamo un legame psicologico fra Soggetti individuali e collettivi, formali ed informali, capace di influenzare, modellare, dirigere i comportamenti<sup>22</sup>.

La definizione circoscrive intanto "noi" (gli psicologi di comunità e, fra essi, "noi" dell'ARIPS) per cui il termine assume un significato. La comunità può essere (e lo è stata) descritta in centinaia di modi per altre centinaia di "noi". La definizione che della seta offre un grande sarto è molto diversa, ma non meno precisa, di quella che ne dà un chimico. Poi dice che la comunità è un legame, cioè un rapporto, una relazione di tipo psicologico. Questo differenzia la comunità da altri sistemi in cui i legami sono anche, ma non solo, di ordine psicologico (l'impresa, la famiglia, la scuola). Il carattere di legame psicologico rimanda alla soggettività e al vissuto. Qui l'ispirazione è tipicamente lewiniana. Il campo di forze e lo spazio vitale sono l'insieme delle relazioni che il soggetto percepisce e considera come influenzatori del suo comportamento. Lewin insiste molto sul carattere soggettivo del campo, inserendo in questo spazio, non solo gli aspetti fisici, ma anche quelli psicologici come la memoria e la speranza. La definizione indica anche la compresenza di soggetti individuali e collettivi, senza cui non si darebbe distinzione tra comunità e piccolo gruppo; formali e informali, senza i quali caratteri avremmo la riduzione della comunità ad una istituzione o ad un'aggregazione volatile. Infine, i

---

<sup>22</sup> Per un'analisi del concetto di comunità cfr. Contessa G., *La prevenzione*, CittàStudiEdizioni, Milano, 1994

legami che qualificano la comunità in senso psicologico, sono in grado di influenzare, in grado più o meno forte, i comportamenti. La definizione non si limita a concepire l'influenza della comunità sul singolo, che è il limite di tutti gli approcci strutturalisti. Al contrario, essa indica un influenzamento plurale di tutti con tutti i soggetti coinvolti nel legame. La comunità di cui si occupa la psicologia è dunque un sistema soggettivo di appartenenza plurale, un vissuto, un affetto, un simbolo. Solo a questa condizione, la comunità diventa un con-testo, invece di restare uno sfondo. Certo le relazioni economiche e normative; la comunanza spaziale e storica; l'unità di lingua e cultura, sono elementi che possono facilitare l'esistenza di una comunità. Ma questi non sono caratteri essenziali nel senso che possono mancare, senza che la comunità sparisca. Pensiamo alle comunità virtuali; o al radicamento di certi immigrati, la cui comunità è lontana; o a certe nuove comunità religiose, senza passato. Al contrario, la sola esistenza di elementi strutturali ed obiettivi, senza un vissuto di appartenenza, non fa una comunità. Come sanno i pianificatori di certo decentramento urbano a tavolino; o i mediatori internazionali che inventano nuovi Stati sulle carte geografiche. La comunità di cui parliamo è un contenitore psichico, un organismo collettivo, composto da elementi il cui assemblaggio costituisce qualcosa di diverso dalla somma dei componenti. La comunità in senso psicologico è un soggetto con una psiche propria; specifiche dinamiche; una propria fisiologia e patologia; originali processi mentali, decisionali e comportamentali; valori tipici. Tutti caratteri che non corrispondono esattamente a nessuno dei soggetti che ne sono parte, ma che questi contribuiscono a costruire e da cui si sentono rappresentati. La comunità ha un suo carattere, un suo mondo interno, anche se plurali. Questa rete di relazioni significative infatti non è ordinata gerarchicamente, non ha un solo io. E' un poliedro mutante, in base alle relazioni attivate e al tempo nella sua durata. In questo senso la comunità è isomorfa all'individuo. Cosa è la psiche se non un arcipelago mutante, un'assemblea, un microcosmo, una repubblica degli affetti in divenire? La comunità e l'individuo sono una polis, una moltitudine, un collettivo, un multiverso con regole specifiche, costituite da parti (o regioni) capaci di influenzarsi a vicenda. Una parentesi. Non ti pare che forse la crisi delle comunità sia lo specchio delle crisi dei singoli? Che la disappartenenza sia correlata alla perdita di unità individuale? Che la disintegrazione della comunità corrisponda alla frantumazione delle identità? E che questo circuito possa essere superato solo operando, come vuole fare la psicologia di comunità, su entrambi i piani simultaneamente? Così come sarebbe assurdo ridurre il singolo ad una dimensione

statica e gerarchica, allo stesso modo è un errore (che spesso abbiamo fatto) ridurre la comunità alle sue rappresentanze istituzionali. Queste sono per la comunità quello che per il singolo è la maschera sociale. Cioè la parte formale, esterna, ambasciatrice dell'io. La comunità è fatta anche di gruppi informali, di singoli cittadini, di legami sotterranei, di detriti rimossi del passato, di ceti e soggetti emarginati. Allo stesso modo come il singolo, oltre alla faccia sociale, contiene parti segrete, parti represses e rimosse, valori non consapevoli, circuiti eterodossi di pensiero. Nessuno psicologo individuale limita la sua relazione con l'utente paziente alla maschera sociale. Gli psicologi di comunità invece limitano spesso la propria relazione con la comunità al perimetro delle rappresentanze istituzionali. E' un problema di committenza, ma è anche una questione cruciale per la nostra professione, su cui ritornerò più avanti.

Il campo comunitario, come il campo individuale, ha una sua fisiologia e le sue patologie. Al centro della fisiologia comunitaria risiede il principio connessioneistico. Le parti di un sistema devono, prima di ogni altra cosa, essere collegate fra loro. E' il legame di interdipendenza tra le parti che fa di un insieme di elementi un sistema specifico. Connessione significa comunicazioni aperte, confronti, circuiti di reciprocità, integrazione. La nevrosi e la psicosi individuali possono essere definite come disturbi di connessione/integrazione fra le regioni intrapsichiche e tra queste e l'esterno. Le comunità oggi soffrono di seri problemi di connessione/integrazione fra le parti, ma raramente sono disposte ad ammetterlo. Più spesso gli psicologi di comunità sono chiamati ad operare sui sintomi del malessere generalizzato, che si esprimono sulle parti più esposte del corpo comunitario: i giovani, la droga, gli extracomunitari, gli anziani. Come quando la famiglia chiede una terapia per il "paziente designato". O come quando l'individuo chiede aiuto per un aspetto del suo carattere, per esempio la timidezza, pensando che questo sia il male e non il sintomo. Il campo comunitario è con-causa del disagio di una sua regione (gruppo sociale, istituzione, singoli cittadini,...) e il disagio di questa aumenta quello del campo comunitario. Poiché la comunità è una rete di relazioni psicologiche, il disagio dell'insieme o di una parte è causato dalla rottura o dal malfunzionamento di una sinapsi. E' un disagio nella connessione e nella interdipendenza. La salute di comunità, come quella di un individuo, risiede specialmente nell'efficacia e saldezza dei legami fra le regioni interne, e fra queste e il contesto. Si potrebbe obiettare che esistono anche disagi esogeni, cioè causati dallo sfondo circostante la comunità o l'individuo. Per esempio, la tossicodipendenza non è un

fenomeno ascrivibile a colpe o difetti della comunità, essendo un male planetario. Come uno stress individuale ha le sue radici nelle vicende esistenziali del soggetto e nelle condizioni di vita, cioè nel lavoro, nell'ambiente, nelle relazioni. Tuttavia è acclarato che i soggetti individuali e collettivi hanno diversi tipi di risposta agli eventi esterni, godendo di una specie di sistema immunitario anche a livello psicologico. Il che è reso evidente dalle diverse reazioni soggettive, sia a livello individuale che comunitario, allo stesso evento esogeno. Una comunità ben integrata è capace di rispondere con maggiore prontezza ed efficacia all'attacco esterno del mercato della droga. Non eliminandolo, ma magari contenendone i tassi di espansione. Così come un soggetto individuale, psicologicamente attrezzato, è in grado di reagire positivamente allo stress. L'assunto è che una comunità ed un individuo psicologicamente sani, cioè internamente integrati e con un'adeguata connessione fra le regioni, sono capaci di reagire in modo non distruttivo a molti degli attacchi esterni minacciosi. E' questo assunto che ci consente di affermare che ogni patologia e disfunzione comunitaria siano sempre riconducibili a problemi di integrazione interna. In tutti gli interventi che abbiamo realizzato, come psicologi di comunità, è apparso evidente che una condizione giovanile depressa o auto-etero distruttiva, è sempre collegata al malfunzionamento della scuola. E che questo è evidentemente riconducibile ad insufficienti connessioni fra scuola e servizi socio-sanitari, o scuola e Ente Locale. Questo non significa che la scuola sia la causa del disagio giovanile, ma che questa non svolge la sua funzione immunitaria verso il disagio stesso. Identico discorso può essere fatto per ogni altra istituzione, organizzazione, gruppo formale o informale presente nella comunità. In un altro modo possiamo affermare che il disagio di una regione di un sistema è correlato al disagio dell'intero sistema, e viceversa.

Ti scrivo questa lettera da Maratea, dove sono tornato dopo 20 anni. E Te la scrivo perché Maratea mi sembra, ad uno sguardo superficiale, una comunità fisicamente interconnessa e ecologicamente integrata. Ben diversa da tutte le comunità che la precedono e la seguono sulla stessa massacrata costiera. Il mare è vicino alla montagna; il centro storico è abbastanza preservato; il porto è stato ammodernato, conservando però uno stile; le ville e gli alberghi sono relativamente inseriti nella natura. L'integrazione dell'ambiente fisico non è tutto, ma è insieme lo sfondo ed il sintomo di una possibile integrazione psicologica. Come è possibile invece preservare il vissuto di appartenenza ad una comunità, come è possibile che esista una comunità, dove urbanistica, architettura, natura sono state sconnesse e disgregate? Voglio chiudere questa

mia riprendendo un tuo stimolo sul conflitto. Non mi sembra insignificante ricordare che città, moltitudine e lotta, hanno in greco la stessa matrice linguistica (pol-<sup>23</sup>). L'insieme è la struttura e il conflitto è la sua dinamica ineludibile.

Maratea, 2 agosto 1999

Caro Guido,

non ricordo Maratea, credo di esserci stata più o meno 25 anni fa in un meraviglioso settembre nel quale facevo il mio primo viaggio al sud, con una mitica "FIAT 500" rigorosamente rossa, mettendo alla prova la mia autonomia e un tentativo di prolungamento della condizione di studente-lavoratore (ero iscritta al secondo anno di psicologia dato che ero già laureata in Magistero) che si sarebbe rivelato il miglior investimento della mia vita.

Quello che tu dici mi rammenta un altro posto di mare (Costa Paradiso), visto più recentemente in Sardegna. Il "paese" è in realtà un villaggio turistico che ha un fondamentale difetto: è abitato solo in estate, e non sempre neanche allora. D'inverno è una zona fantasma, come i villaggi di alcuni film western.

Io credo che la comunità stia in bilico fra Maratea e la Costa Paradiso. Trovare le diversità fra queste due situazioni dal punto di vista psicologico, consente di raccogliere dati utili a rendere più efficaci gli interventi ed a limitare gli errori.

Se parliamo di comunità territoriale, il primo elemento diversificante è la quantità di "soggetti", singoli individui o organismi collettivi che compongono l'aggregazione.

Anche l'insieme più piccolo, la città meno popolosa, ci costringe a fare i conti con qualche migliaio di persone. Al di là di altri problemi, come il rapporto fra utenti ed operatori di cui parleremo più avanti, esiste una oggettiva difficoltà di comunicazione che parrebbe mandare in crisi tutto l'impianto teorico! Non è più possibile il rapporto "faccia a faccia" o per lo meno esso richiede tempi biblici perché possa coinvolgere tutti i membri della comunità. Questo è un limite difficile da superare.

Tu parli di sentimento di appartenenza, di legame psicologico vissuto individualmente e che collega tutti coloro che lo condividono. E' possibile, e non richiede un contatto diretto fra le persone. Ciò non esclude fenomeni di individualismo e di

---

<sup>23</sup> Polis= città/ polemos= lotta/ poli= molti

isolamento, che derivano dalla impossibilità di avere riferimenti concreti, piccoli gruppi di appartenenza. Non accade solo nella grande città; ormai l'alto tasso di emigrazioni interne persino ad una stessa regione determina casi di sradicamento che sviluppano nelle persone sentimenti di estraneità per i luoghi e le collettività in cui vivono. Spesso diciamo che è più facile fare una marcia per i desaparecidos cileni che accettare che il compagno di classe del proprio figlio sia un sieropositivo. I nuovi idoli in questo ultimo fine secolo del secondo Millennio sono Lady D, i divi delle telenovelas, Sting, Renato Zero, Schumaker o Ronaldo, ecc., tutti individui singoli attraverso i quali "l'uomo comune" rivive proiettivamente i suoi sogni. Hai notato che il riferimento è sempre al singolo anche se spesso il successo, la notorietà sono dovuti ad un collettivo, piccolo o grande gruppo che sia?

Mi fa venire in mente "Rollerball", un film dell'inizio degli anni 70, che mi aveva particolarmente colpito perché faceva parte di un filone di fantascienza "politica". Non ricordo di preciso la storia. L'aspetto interessante riguardava lo sport in voga in quella civiltà del futuro: un incrocio fra hockey e palla canestro, dove sono consentite tutte le mosse, fino all'omicidio dell'avversario. Il campo di gioco è protetto da una gabbia e gli spettatori si identificano con gli "atleti" sublimando attraverso le azioni di questi ultimi il desiderio di successo e la propria aggressività.

Dunque si tratta di comportamenti che si producono in risposta al fenomeno "dell'invisibilità" che ciascuno di noi subisce in una grande aggregazione, in corrispondenza con il proprio comportamento conformista, rispettoso delle leggi e delle norme di convivenza.

Da questo punto di vista le situazioni macro e mega esprimono ambivalenza e ambiguità. Da un lato, processi di omologazione e di massificazione: ci vestiamo nella stessa maniera, facciamo le vacanze negli stessi luoghi e nello stesso periodo, ci sentiamo fuori posto se siamo diversi in qualche dettaglio dagli altri che ci circondano. Dall'altro specializzazione, diversificazione, procedure di eccellenza: la nostra auto è personalizzata attraverso gli optional così da diventare quasi unica, il nostro lavoro è caratterizzato da procedure talmente delicate da richiedere la professionalità di uno scienziato. L'altalena fra i due estremi si esprime emblematicamente attraverso la moda dei blue jeans e il miracolo della micro-chirurgia. Nell'ottica lewiniana questa realtà è ricca e molto stimolante. Forse è solo necessario migliorare i nostri strumenti di intervento. Nella nostra civiltà non sempre è possibile scegliere se stare fra gli omologati o fra gli eccezionali, perché esistono fattori oggettivi che determinano la posizione, o che richiedono l'uso di

ingenti energie per produrre una modificazione. Il vantaggio indotto dall'omologazione è un maggiore grado di libertà a livello personale, perché le procedure di controllo sono anch'esse standardizzate. Lo svantaggio è nella ridotta possibilità di identificazione di partner, compagni di viaggio, piccoli gruppi con cui socializzare ed a cui sentirsi appartenenti. Questo spiega anche la diffusione di malattie sociali quali la depressione.

Lewin aveva affrontato il problema occupandosi dei grandi gruppi, quelli -appunto- in cui non è più possibile l'incontro "face to face". Anche Spaltro esplora queste dimensioni ed offre suggerimenti tecnici per superare i problemi attraverso le sperimentazioni dei laboratori e dei "climi"<sup>24</sup>. Noi stessi all'Arips abbiamo fatto di queste ricerche ed abbiamo a lungo riflettuto sulla base delle osservazioni ricavate. Esiste però una sostanziale differenza fra tutto questo e la realtà. Riguarda la motivazione delle persone coinvolte. Nel caso dei Laboratori<sup>25</sup> si tratta di partecipanti che di solito stanno svolgendo un iter per la loro formazione, mentre la psicologia di comunità coinvolge cittadini "normali" con i loro impegni di lavoro e le loro vicende quotidiane; in più i primi sono disponibili a misurarsi con situazioni nuove proprio perché ciò migliorerà il loro apprendimento. Nel secondo caso non esiste alcun obbligo se non l'interesse personale, la curiosità, la tensione verso alcuni ideali condivisi, la disponibilità a mettersi in gioco.

Torna dunque il discorso sul significato del benessere in una macropolis. In questo contesto le variabili che entrano in gioco sono:

- la concezione del benessere come situazione personale o come stato collettivo;
- il rapporto fra questioni personali e questioni sociali
- la considerazione della vita politica come lotta per l'autorealizzazione o per l'evoluzione sociale
- il cambiamento come concetto passivo, conseguenza subita di fattori esterni incontrollabili; o come variabile attiva, frutto della libera scelta e dell'autodeterminazione.

In questi anni la psicologia di comunità ha superato il problema della massa rivolgendosi ad un'élite forse non troppo rappresentativa.

---

<sup>24</sup> In AA.VV., a cura di G. Contessa, *T-Group*, Clup, Milano, 1987, "i primi anni del T-Group in Italia" pp. 52-63

<sup>25</sup> Sulla pratica dei laboratori cfr. AA.VV., *La formazione psicologica*, CittàStudiEditore, Milano, 1994; Sberna M. "La simulazione" in *GO&C – Gruppi Organizzazioni Comunità* n. 2, luglio-dicembre 1993; Sberna M. *La tecnica della simulazione nei grandi gruppi* e AA.VV., *Maschile e femminile*, n. 6 luglio-dicembre 1996

La nostra stessa esperienza ci dice che è la strada giusta, ma ci sono ancora aspetti da perfezionare. Per fare un esempio con una battuta, forse in Italia ci sentivamo più uniti nel 1848, quando il nostro territorio era suddiviso in tanti staterelli, spesso fra l'altro dominati da stranieri, piuttosto che oggi che siamo raggruppati in un'unica nazione e apparteniamo ad un'élite dominatrice. Il nostro senso di appartenenza si riferisce a gruppi sempre più ristretti, come se ci fosse un'inversione di tendenza del tutto contraria alla caduta delle barriere fisiche costituite dai confini.

Il fenomeno del campanilismo pare più adatto all'epoca del feudalesimo, ma in realtà è presente nella nostra società in maniera molto marcata. Anche la caduta delle frontiere, evento concreto che rappresenta la coesione fra i popoli, non impedisce numerosi episodi di razzismo, mentre l'integrazione è sporadica e rallentata.

Agire applicando le tecniche dei grandi gruppi alla comunità non è impossibile, ma richiede tempi lunghi ed anche degli esempi che costituiscano modelli da seguire.

La tua idea dell'arcipelago, di cui stai parlando da più di dieci anni, è una rappresentazione molto efficace di quanto dovrebbe accadere. Per una comunità piccola si dovrebbe trattare di un momento intermedio, per arrivare a forme di integrazione più elaborate. Per situazioni più vaste e complesse, potrebbe invece rappresentare il punto di arrivo, di collegamento di entità piccole, per dare forma concreta al "lavoro di rete" di cui si sente da tempo parlare senza vederne l'applicazione.

Il piccolo gruppo, "sala degli specchi" di ciascun singolo partecipante, resta un elemento intermedio, una cinghia di trasmissione decisiva per gli esiti di un intervento che voglia essere di collegamento fra il singolo e la collettività più vasta. Esso è infatti il setting adeguato per connettere più individualità ed è insieme modulo di base di una realtà più vasta e complessa come quella di un grande gruppo.

Resta il limite che chiamerò "della testimonianza". Non dico niente di nuovo se affermo che è più significativo per la comunità il comportamento del suo leader anziché di uno sconosciuto, magari anche un po' ribelle. I pubblicitari che hanno inventato le promozioni proprio attraverso i testimonial ben lo sanno e sfruttano il prestigio e la notorietà del personaggio per vendere il loro prodotto.

Anche per noi e così. Nel senso che il processo che avviamo attraverso la psicologia di comunità necessita di un sostegno prestigioso e "garante" dell'importanza e della serietà dell'

operazione. Il principio dell'apprendimento "per imitazione" ha dato buoni risultati fin dagli albori della vita umana sulla terra.

Molinetto di Mazzano, 5 agosto 1999

Cara Margherita,

sono arrivato a Capo Vaticano, uno dei pochi pezzi di costa italiana che mi mancavano e che da tanto tempo desideravo vedere. Mare blu e scogliera verde. Perché molti vanno in vacanza all'estero? Perché il clima è migliore. Perché i prezzi sono inferiori. Perché il servizio è più elegante ed accurato. Tutto vero ma insufficiente. Questo non basterebbe a rinunciare alla bellezza italiana, inconfondibile, imparagonabile, irraggiungibile. Forse c'è anche la perdita della comunità. Andare all'estero in vacanza ha forse lo stesso significato dell'andare sempre a casa di amici invece che nella propria. Frequentare il bar di un Quartiere diverso dal proprio; andare alle feste di un paese vicino, purchè non sia quello in cui viviamo. È un rifiuto. Un messaggio di disappartenenza, di disaffezione, di dissociazione. L'ipotesi leghista non è delirante perché divide l'Italia, che da tempo è già divisissima; lo è perché indica una comunità, quella padana, che non esiste affatto. Non è assurda perché disgrega la comunità nazionale, già da tempo soltanto formale, ma perché delira su una comunità del nord-est, viva solo nelle osterie venete e dopo molta grappa. Ho la sensazione che l'Italia, come molti altri Stati nazionali, avrà vita brevissima non per causa dei movimenti secessionisti, ma per la semplice consumazione dell'idea di comunità nazionale. Fra non molto, con lo sviluppo della telematica, cesserà del tutto (e già ne vediamo i segni) il legame fra comunità e territorialità. Il concetto di comunità-terra ha fondato millenni di storia. Ad esso è seguito, per 3 o 4 secoli, l'idea di comunità territoriale. Fra non molto registreremo la supremazia dell'idea di comunità terrestre<sup>26</sup>. Un contenitore planetario, innervato da una rete fittissima di comunità basate sugli scambi telematici, definirà un'appartenenza terrestre insieme a tante appartenenze a diverse comunità professionali, ricreative, culturali, politiche<sup>27</sup>. Ora basta divagare, riprenderemo, se vorrai, questo tema più avanti. Vorrei partire dalla cosa che mi ha colpito di più a Capo Vaticano: le banane. O meglio le piante di banane. Sono qui a scriverti in mezzo ad un bananeto profumato, i cui caschi, purtroppo non ancora maturi, pendono ricchi di frutti.

---

<sup>26</sup> Levy P., *L'intelligenza collettiva*, Feltrinelli, Milan o, 1996

<sup>27</sup> Echeverria J., *Telepolis*, Laterza, Bari, 1995

Finora avevo visto queste piante solo ai Tropici: cosa ci fanno qui? Ho pensato che qualche contadino locale, fantasioso e amante della terra, magari di ritorno da un viaggio esotico, abbia voluto arricchire la sua comunità. Ed ho pensato alla oblatività ed alla operosità. Essere generosi e fare bene il proprio mestiere sono principi basilari dell'etica sia laica che religiosa. Sono anche i valori fondanti la comunità. Fornari segnalò per primo la derivazione linguistica del termine comunità da cum moenia (un territorio con confini e difese) ma anche da cum munus (nel doppio senso di doni e doveri). Tralasciamo per ora l'accezione cum moenia, che forse riprenderemo più avanti. Concentriamoci su cum munus. La comunità come luogo di scambi di doni e di doveri. Essere generosi significa donare, darsi, contribuire senza contropartita diretta. In realtà la contropartita c'è, sia pure indiretta. Donare alla comunità significa arricchire il con-testo della mia esistenza e dunque investire in qualcosa che ineluttabilmente mi sarà restituito. Assumere i propri doveri significa essere responsabili. Significa rifiutare la logica persecutoria o depressiva, in favore di una logica di scambio e di costruzione. La piantagione di banane è stata fatta da un contadino che voleva arricchire la sua comunità, cioè se stesso, e che si assumeva la responsabilità di fare qualcosa per il "noi" e per il futuro. Il lavoro ben fatto e la precisione sono valori che fondano l'Io ma anche il Noi. E questo mi richiama ad un problema centrale del nostro libro: le risorse umane, gli attori, gli operatori professionali e volontari, gli utenti e i committenti della psicologia di comunità. Il tema è cruciale perché la psicologia di comunità, come tutta la psicologia, non opera attraverso soldi, macchinari, strumenti. Noi operiamo solo attraverso le risorse umane, che di solito appartengono a tre categorie, più una speciale. Gli operatori, i volontari già esistenti o nascenti, i leaders della comunità. La categoria speciale è quella del o dei leaders che hanno il ruolo di committente, cioè che pagano o che consentono in via formale l'intervento. Comincerò da quest'ultimo tema perché è centrale. In nove casi su dieci, il committente è un funzionario, un amministratore locale, il responsabile di un Ente Pubblico. È costui che chiama un consulente o che incarica un dipendente di fare un intervento di psicologia di comunità. È questi che trova, nelle proprie casse o in quelle di Enti superiori, i finanziamenti necessari o che concede tempo dedicato mediante un apposito incarico. È il primo decisore. La relazione fra committente e psicologo di comunità è solitamente difficile e perversa. Non è facile per lo psicologo pensare che il committente pubblico non mette soldi suoi, e che il vero cliente è la comunità. Non è infatti questa l'idea che in genere hanno in mente i committenti. Fra questi esiste una forte

personalizzazione del ruolo ed uno scarsissimo senso pubblico. Non parliamo qui di amministratori, funzionari, presidenti disonesti, che pure sono parecchi malgrado Mani Pulite. Parliamo dei tanti onesti, che tuttavia concepiscono la funzione pubblica come privata, cioè come cosa propria o al massimo del proprio gruppo politico. Il problema non è quasi mai posto in termini di "ciò che è utile alla comunità", ma sempre in termini di "cosa è più conveniente e meno rischioso per me ". Questa impostazione privatistica non deriva da disonestà ma dalla profonda convinzione che il bene del funzionario, del politico, dell'amministratore sia esattamente il bene della comunità. Si può definire come posizione paranoide, favorita dal fatto che essa è talmente diffusa da apparire fisiologica. La cartina di tornasole di questo atteggiamento è il dilemma consenso-conflitto. Il bene supremo è il consenso, in prima istanza del gruppo di appartenenza (partito, corporazione, gruppo sindacale o amicale) e in seconda istanza delle regioni comunitarie che hanno maggior potere (Chiesa, sindacato, altre istituzioni, privato sociale storico, singoli cittadini influenti). Il nuovo, l'isolato, il diverso, il fuori dal giro, cioè il cittadino semplice non esiste. Non ha diritti, ma solo benefici e solo se entra nel campo psicologico del decisore/committente. Quindi i giovani che sono portatori di novità e diversità, che sono per lo più fuori dal campo del potere degli adulti, non esistono. Il committente è sempre, anche nella massima buona fede, il guardiano della conservazione dell'equilibrio del sistema comunitario. Lo psicologo di comunità, chiamato a favorire il cambiamento, viene sempre identificato come portatore di disequilibrio e di conflitto. La dinamica è la stessa che fra paziente e psicoterapeuta. La diversità è nel rapporto di forze fra utente singolo e psicoterapeuta, rispetto a quello fra committente e psicologo di comunità. Nel rapporto col cliente individuale, il conflitto è intrapsichico e lo stesso cliente è portatore di un bisogno/desiderio di cambiare simultaneo alla necessità di conservare l'equilibrio raggiunto anche al prezzo di limitazioni nevrotiche, sintomi sgradevoli, comportamenti disfunzionali. Nel rapporto col cliente comunitario, il problema è che il committente è portatore di conservazione, mentre chi ha bisogno/desiderio di un cambiamento è ai margini del sistema. Chi ha esperienza di psicoterapia della famiglia, può comprendere bene questa dinamica. Un altro problema relativo al committente è che raramente questi esprime o rappresenta la volontà complessiva dell'organizzazione di cui è apicale. Se un assessore chiede un intervento, egli non lo chiede a nome della Giunta o della macchina comunale, ma a titolo strettamente personale. Anche se formalmente i timbri sono tutti apposto, non è affatto ovvio aspettarsi

se che un Assessore chiede un intervento e fa deliberare uno stanziamento dalla Giunta o dal Consiglio, ciò significa che l'intero Comune, sia nella parte politica che in quella burocratica, collaborerà. I casi più fortunati sono quelli in cui, una volta approvato un progetto di psicologia di comunità, l'intera macchina comunale se ne disinteressa. I casi più frequenti sono quelli in cui, il giorno dopo l'approvazione del progetto, tutti gli Assessori entrano in concorrenza con esso e la burocrazia attiva il fuoco di sbarramento delle procedure. Lo stesso discorso l'abbiamo verificato nelle scuole: se il Preside lancia il progetto, è frequente registrare l'opposizione sotterranea o esplicita di gran parte del corpo docente. L'abbiamo perfino verificato nella Chiesa. Ho assistito personalmente ad una quasi rivolta di parroci contro un Vicario episcopale che spingeva per la partecipazione delle parrocchie ad un progetto di comunità. Non parliamo delle aziende sanitarie, le cui iniziative riescono solo al prezzo di veri e propri martiri di singoli operatori. Insomma, il problema del committente è che, pur avendo un ruolo di autorità e responsabilità, non ha quasi mai né autorevolezza né rappresentatività. Gli resta solo una responsabilità giuridica, nei casi di errore amministrativo. Da una parte dunque, l'autorità di una regione della comunità è un capro espiatorio sottoposto al ricatto di tutte le altre regioni. In qualche misura possiamo dire che il conflitto è sempre presente in forma latente e che si esprime solo in termini di lotta contro l'azione e non per un progetto. Dall'altra, questa autorità gestisce il suo ruolo in un'ottica del tutto personalistica. In Italia ci sono poche cose private, cioè sottratte alla logica comunitaria, come le cose pubbliche. Naturalmente, la debolezza formale e culturale dello psicologo di comunità lo mette in condizioni di colludere con queste dinamiche della committenza. Spesso egli si allea col committente/decisore, facendosi strumento della conservazione anziché del cambiamento. Un simile quadro sembra portare all'ipotesi dell'impossibilità di operare per il cambiamento comunitario, ma per fortuna esistono vie d'uscita. La prima è quella di lavorare molto sulla relazione fra committente e psicologo di comunità. Il committente non ha bisogno perché non soffre, ma ha desideri, ambizioni e progetti. Il problema è quello di costituire un'alleanza fra tecnico e committente per la realizzazione di desideri, ambizioni e progetti che coniughino la dimensione privata del decisore con la dimensione comunitaria. Riuscendo a far percepire al committente i bisogni reali di tutte le regioni comunitarie e non solo di quelle già integrate. La seconda è quella di puntare molto sul ripristino di connessioni comunitarie (pubblico e privato, organizzazioni e individui, vertici e base, ecc...) in modo da creare il reticolo necessario a far emergere con

evidenza l'unità del sistema e l'interdipendenza fra le regioni. La terza è quella di rendere pubbliche e partecipate al massimo grado tutte le iniziative, le procedure, le scelte. In tal modo si attiva un progressivo passaggio dalla logica personalistica a quella comunitaria.

Tutto ciò rimanda alla professionalità, al far bene il lavoro con precisione e competenza. Il che ci porta a riflettere sulla formazione dello psicologo di comunità, e sulla comunità degli psicologi. Ma questo è un tema troppo vasto per affrontarlo ora. Voglio invece chiudere questa lettera accennando invece ai problemi principali degli attori coinvolti in interventi di psicologia di comunità: i volontari esistenti e i volontari potenziali. Negli interventi di psicologia di comunità questa categoria di attori è centrale perché si tratta di forze più distribuite, meno formali, presenti in ogni regione. Il volontariato è una risorsa forte della comunità in termini funzionali, ma lo è soprattutto perché è la regione che esprime comportamenti più comunitari, cioè ablativi e costruttivi. Discorso diverso va invece fatto circa le organizzazioni del volontariato che sono, salvo eccezioni, tutte organiche al potere ed integrate alla leadership istituzionali. Tali organizzazioni, attraverso perversi meccanismi attribuiti erroneamente al Welfare State, un misto di controllo politico e di finanziamenti senza contropartita, sono quasi ovunque diventati forza in campo nel gioco della politica. Dunque spesso legati a questo o quel gruppo di potere e di conseguenza votati alla conservazione. I singoli volontari sono ignari di quanto il loro senso di comunità venga usato per motivazioni private, anche nobili, ma sempre parziali. Le organizzazioni di volontariato e le associazioni hanno anch'esse l'idea che ciò che è bene per loro è bene per tutti. Ciò avrebbe un senso, se l'intera comunità fosse partecipe di esse. In realtà è noto che, a livello nazionale, meno di un quarto dei cittadini è coinvolto in associazioni, aggregazioni di volontariato, gruppi formali di vario genere, come attore o come utente. La psicologia di comunità si trova dunque a dover favorire e stimolare il protagonismo, l'aggregazione, l'appartenenza di quel 75% dei cittadini che vive in condizioni di emarginazione dalla civitas. Non si tratta di solitudine o di emarginazione sociale, in quanto la maggioranza di quel 75% gode di relazioni familiari e amicali, fruisce di servizi, è socialmente integrata. Si tratta però di emarginazione, estraneità, quando non ostilità, verso la comunità. Cioè di una enorme risorsa sottratta al campo comunitario. La psicologia di comunità deve dunque impegnarsi per trasformare il vissuto di comunità di questa larga maggioranza, stimolando quello che amo chiamare volontariato potenziale in nuovo volontariato, o in protagonismo comunitario. Questo processo, che in genere riesce

poiché risponde ad un latente desiderio di appartenenza, viene ostacolato dalle organizzazioni di volontariato e dalle associazioni già esistenti. Ma nemmeno viene aiutato dal committente, che pure solitamente lo richiede, perché le nuove organizzazioni sorgono sotto il segno dell'autonomia dal potere, della novità e della diversità rispetto all'equilibrio consolidato. Ed anche perché il committente preferisce continuare a mantenere relazioni con l'esistente, detentore di un potere organizzato, piuttosto che coi cittadini che si impegnano per la prima volta nel campo comunitario. Questa dinamica è nota anche a livello di psicologia individuale, come nella formazione o nella psicoterapia. Quando l'equilibrio consolidato dell'individuo, attraverso il lavoro psicologico, viene in contatto con proprie aree di potenziale inespresso, o con regioni interne represses o rimosse, tende a difendere lo status quo. Il superamento di queste difese, a livello individuale, avviene grazie a tre elementi:

- 1- il trasferto con lo psicologo, che rappresenta una polarità di grande attrattiva emozionale;
- 2- l'impossibilità di mantenere il vecchio equilibrio a causa dei costi che raggiungono vette insopportabili;
- 3- la previsione di un approdo migliore, cioè di un nuovo equilibrio più soddisfacente o più funzionale.

Come attivare questi elementi nell'arcipelago comunitario? Dove gli elementi non sono intrapsichici, ma incarnati in regioni diverse, fra loro estranee quando non in competizione? Il trasferto della comunità o di sue regioni con lo psicologo di comunità è assai difficile da attivare e mantenere, stante l'impossibilità a mantenere un setting preciso, con confini definiti. La insopportabilità dell'equilibrio esistente è vissuta da alcune regioni della comunità, che sono lontane da quelle regioni che traggono dalla conservazione benefici psicologici e materiali. La condivisione di questa insopportabilità implicherebbe la emersione di conflitti troppo distruttivi e dunque inaccettabili. Infine, la immaginazione di un nuovo equilibrio, migliore dell'attuale, richiede tempi lunghi che raramente sono concessi alla psicologia di comunità dal committente. Senza contare che una visione progettuale del futuro richiede un'integrità psichica e il superamento della depressione.

Capo Vaticano, 7 agosto 1999

Caro Guido,

in questi anni di attività abbiamo visto accadere gli eventi di cui parli, e spesso abbiamo assistito a "trasformazioni", apparentemente inspiegabili ed inattese. In alcune occasioni siamo stati visti come se rappresentassimo il nemico e non l'alleato del committente. Ricordi? scherzando abbiamo chiamato questi eventi "la sindrome di Cassandra", perché come consulenti abbiamo sempre cercato di informare e preparare il nostro cliente durante le lunghissime trattative, a quanto sarebbe successo. Di solito in queste occasioni siamo stati trattati con condiscendenza, zittiti con battute del tipo "qui non accadrà" o ancora "su questa operazione siamo tutti d'accordo".

Poi il lavoro è stato tutto "in salita" e non solo non siamo stati creduti, ma in alcuni casi abbiamo potuto osservare complete rimozioni delle informazioni date. La competizione di cui parli, interna al sistema committente, è presente in tutta la comunità, che reagisce specularmente al committente.

Così la situazione si fa anche più difficile.

Siamo sinceri, pero: qualche rimedio lo abbiamo trovato, o almeno abbiamo individuato alcune strategie che sembrano efficaci nel nostro contesto deteriorato e che rappresentano possibili risposte ai tuoi quesiti.

Personalmente non ho ancora stabilito una gerarchia o una graduatoria fra esse. Fra i fattori significativi c'è il tempo. Questa variabile è sempre sotto-dimensionata, anche quando un intervento di Psicologia di Comunità dura qualche anno (in genere 2/3), alcuni cambiamenti sono appena avviati quando il tecnico conclude il suo lavoro. D'altra parte è vero anche che le risorse economiche sono sempre più limitate a fronte di alcune necessità sempre più pressanti dunque non è possibile ipotizzare interventi senza fine e risorse illimitate. Perciò occorrerà individuare delle strategie metodologiche più funzionali delle attuali e reperire il coraggio di compiere delle scelte anche un po' drastiche.

Un secondo fattore determinante è la dimensione della comunità. La storia testimonia di cambiamenti significativi nella cultura di una società che sono avvenuti anche in contesti molto affollati e che hanno di conseguenza modificato i comportamenti individuali e della comunità. La Cina di Mao Tse Tung e del suo "libretto rosso", ma anche il Giappone di oggi. In questi due esempi il cambiamento ha diffuso nella popolazione un'ideologia politica (il comunismo per i Cinesi) o un atteggiamento nei confronti del proprio ambiente di lavoro (per i Giapponesi la fidelizzazione alla loro fabbrica). Risalendo indietro nel tempo, mi paiono simili il fenomeno del colonialismo, così come il nazismo in Germania e il fascismo in

Italia: scelte fatte da pochi che hanno condizionato l'esistenza di intere nazioni.

Infine, il popolo Maya che sembra essere scomparso improvvisamente, lasciando vuote le città che in precedenza aveva costruito e abitato: fenomeno naturale imprevisto ed inspiegabile; sterminio in seguito a una guerra; deportazione totale da parte di extraterrestri; oppure consapevole scelta condivisa da tutta la comunità?

Questi esempi dimostrano la possibilità di influenzare con successo atteggiamenti e comportamenti di moltitudini di persone. Tralasciando di considerare i contenuti di queste operazioni dal punto di vista etico e umanitario, la curiosità mi ha spinto a ricercare delle costanti che potessero offrire un utile supporto anche alla nostra attività.

Negli esempi citati esse sono:

- **uso di metodologie autoritarie**  
le scelte, cioè, non sono il risultato di una condivisione riguardante i contenuti, ma sono frutto delle decisioni di pochi che vengono imposte agli altri senza alcuna possibilità di trattativa; a seconda dell'importanza e della forza dell'imposizione, esistono poi sistemi di controllo che devono garantire l'ubbidienza ed il rispetto di quanto è stato stabilito; ogni dittatura è un concreto esempio di questa situazione
- **presenza di forti ideali in una o più persone**  
è praticamente l'alternativa al punto precedente, nel senso che si fonda su una condivisione importante che coinvolge a livello superegoico, producendo in questo modo comportamenti congruenti ai dettati astratti; è il caso degli integralisti all'interno di una confessione religiosa;
- **condivisione di comportamenti**  
tradizioni ed usanze tipiche di popolazioni intere sono un esempio di questa variabile spesso frutto dell'esperienza e dell'aver affrontato con successo una situazione problematica; per esempio la pesca delle balene nello stretto di Bering è tutt'oggi consentita perché permette la sopravvivenza delle popolazioni residenti che la praticano secondo le modalità antiche;
- **rispetto di procedure**  
è questo il principio su cui si fonda ogni forma di democrazia, in cui fare le azioni in una certa sequenza ed in un certo modo

garantisce la partecipazione della collettività, anche se attraverso sistemi di delega e di rappresentanza;

- **valori di riferimento in comune**  
è la situazione di coloro che si collegano a chi sentono simile a sé, a chi ha gli stessi ideali; gli ordini monastici operano in questa ottica;
- **interventi in senso lato educativi**  
sono fenomeni che riguardano tutta l'umanità fin dalla sua esistenza sulla terra, ma in questo caso sono da intendersi come progetti mirati, intenzionali, monitorati, per verificarne i risultati; gli attuali programmi europei a carattere formativo per i Paesi dell'est e dell'America Latina, rientrano in questo settore;
- **corresponsabilizzazione**  
Lewin sosteneva che la democrazia va imparata attraverso vere e proprie strategie: individuare cosa possiamo fare in prima persona per risolvere un problema, è un primo passo in questa direzione.

La prima metodologia che voglio ricordarti riprende alcuni suggerimenti di Lewin che, in circostanze diverse, si era attivamente occupato del problema. È il superamento dell'ostacolo dei grandi numeri attraverso la formazione di leaders che poi utilizzeranno il loro apprendimento in gruppi diversi compiendo un processo educativo essenziale i cui risultati emergeranno col tempo.

Questa procedura rispetta un assunto teorico che afferma come sia la comunità stessa che esprime disagio, o che comunque chiede l'intervento, a trovare le risposte congruenti alle sue stesse necessità. Non tanto perché i suoi problemi e le sue caratteristiche siano unici, ma piuttosto perché, come nel percorso psicoterapeutico, è essenziale la sua partecipazione diretta per il conseguimento di un maggiore benessere. Non è insomma un'operazione esterna, l'imposizione di una sovrastruttura,

quella che la Psicologia di Comunità compie, ma un processo che incide nel profondo.

Si tratta di una soluzione economica oltre che funzionale perché rende la comunità autonoma e in grado di autogestirsi. Ricordi i discorsi dell'amico Limbos<sup>28</sup>, quando ci raccontava di aver

---

<sup>28</sup> Edouard Limbos è stato sicuramente l'autore più produttivo e più noto nell'area dell'animazione socio-culturale; i suoi libri si occupano sia della

contribuito al superamento del colonialismo in Congo, quando la nazione era diventata libera? Non son state tutte "rose e fiori", ma qualche problema è stato evitato preparando la nuova classe dirigente ai compiti che l'attendevano.

Una seconda strategia non richiede adesioni ideologiche, ma legislatori "illuminati": la Legge 180 sulla chiusura degli Ospedali Psichiatrici, è un esempio di questa procedura. Nel campo che ci interessa, e più recentemente, si possono inserire in questo settore la Legge 309/90 e le altre leggi, anche regionali, che da essa derivano e che si occupano della prevenzione della tossicodipendenza e dell'alcoldipendenza. Anche l'Unione Europea opera in questo senso, incentivando ulteriormente i comportamenti attraverso l'erogazione di finanziamenti a chi predispone piani di intervento secondo le sue indicazioni. Gli attuali progetti PIC-Urban che si stanno realizzando in 12 città italiane sono una testimonianza di questa intenzionalità<sup>29</sup>

Il processo educativo, è così più veloce ma meno profondo perché essendo deciso altrove, stimola risposte più superficiali. Il che significa che poi comunque occorre molto tempo perché l'evoluzione diventi patrimonio culturale e sociale della gente che l'ha subita.

Esiste una terza via che noi abbiamo sperimentato e che può parere una mediazione, ma è invece il tentativo di conservare le caratteristiche della comunità, potenziandone la capacità di intervento e moltiplicandone le risorse, tempo compreso. Molti colleghi la indicano col termine "empowerment". Io credo che ci sia un po' di più del semplice sviluppo delle risorse e delle competenze.

La formazione coinvolge target diversi della comunità: i giovani; i genitori; i rappresentanti delle associazioni e dei gruppi formali; i rappresentanti delle istituzioni; i membri dei settori produttivi. Ciascuna componente potrà avere un'occasione per ampliare il proprio potenziale personale e apprendere modalità di lavoro in comune. Un passo ulteriore potrebbe essere la sperimentazione "in laboratorio" dei rapporti fra i diversi organismi.

Da anni ormai si parla del "lavoro di rete", di "sinergia", senza riuscire a concretizzare la teoria. Poter osservare in un contesto protetto le principali dinamiche che si scatenano fra gli organismi di

---

teoria che delle tecniche di animazione e sono tradotti in inglese, danese, spagnolo, italiano, portoghese. Belga, ha lavorato per l'Unicef nei paesi africani in via di sviluppo. Ricordiamo il suo famoso saggio *L'animatore socio-culturale*, Armando, Roma, 1972

<sup>29</sup> Per una presentazione sintetica dei Progetti Pic Urban, v. Parte II, cap. 5

una stessa comunità potrebbe offrire interessanti elementi di riflessione.

Non si tratta di ricostruire un'anamnesi, sul genere della storia clinica individuale, bensì di esplicitare problemi rendendo così possibile affrontare i contrasti e studiare sinergie e collaborazioni che possano offrire nuove opportunità anche alla comunità nel suo complesso.

Il problema della forte competizione che notiamo durante i nostri interventi di Psicologia di Comunità è forse determinato dal timore di "perdere terreno", di risultare indeboliti, di passare da una situazione di successo ad una di crisi.- Questa percezione è favorita dalla constatazione di alcuni fatti: l'intervento di Psicologia di Comunità è di solito condiviso dai "deboli" e ostacolato dai forti e potenti che temono di perdere dei privilegi.

In alcuni casi la difficoltà è stata verbalizzata come derivante da un'ambivalenza nei confronti dei principi di fondo e una difficoltà di adesione ideologica. Si tratta di una posizione comprensibile. Ma se è vero che cambiare il proprio modo di pensare non è facile e richiede del tempo, è anche incontestabile che alcuni comportamenti possono essere assunti senza che questo richieda l'abiura della propria posizione. Sappiamo che la formazione può fare qualcosa per questo, anche se richiede tempi ed energie da investire. Sono tre le direzioni da percorrere:

- aumentare le competenze personali e le capacità psicologiche relative al proprio specifico
- migliorare le capacità di negoziazione
- migliorare le capacità di lavoro in gruppo e interorganizzativo.

Meglio sarebbe poter realizzare ogni operazione e concluderla, ma resta importante avviare il processo.

Molinetto di Mazzano, 9 agosto 1999

Margherita carissima,

ho ricevuto oggi, al mio arrivo a Crotona, le ultime due Tue lettere insieme (evviva le Poste Italiane). Delle quali mi hanno colpito due problemi, fra gli altri. Il primo è quello della quantità. Dici che la democrazia ateniese era facilitata dal fatto che Atene era un paesino e per di più nemmeno così democratico come la scuola ci ha fatto credere. E dici anche che è difficile sentire la comunità se i suoi membri sono tanti che non riescono quasi mai a comunicare fra loro. Invece credo che il problema della quantità sia interessante solo a livello sociologico. La comunità, come la famiglia, la patria, il

partito, l'impresa e tutte le realtà collettive è un sentimento, un sogno (come dice D. Anzieu per il gruppo), un pensiero prima che una struttura. Si tratta di un legame costruito dentro l'individuo, prima che esista al suo esterno. I problemi organizzativi, economici, logistici; la frequenza e la qualità degli scambi; le condivisioni concrete sono manifestazioni accessorie, condizioni facilitanti, conseguenze. La comunità non ha bisogno d'altro che di esistere nella mente e nel cuore di coloro che la costituiscono.

Se ciò non fosse vero, come spieghi che la fase di maggiore forza di un sistema collettivo, risiede nel periodo pre o neo-natale, o post-mortem? La famiglia, la patria, l'impresa sono fortissime allo stato nascente, cioè quando sono poco più che un'ipotesi. A volte hanno il loro maggiore fulgore e la più forte attrazione, dopo che hanno cessato di esistere, come rimpianto, nostalgia, memoria. Non diventa più forte l'appartenenza alla propria terra, per l'emigrato? Quanto ingigantisce col tempo il bisogno della famiglia, per chi l'ha persa da giovane? Mi ha sempre sorpreso il racconto di quegli adulti che, cresciuti in orfanotrofi, passano la vita a ricostruire le proprie radici, a ricercare familiari smarriti, genitori defunti, fratelli separati. E gli anziani, che dopo una vita spesa a lamentarsi del lavoro, passano gli ultimi anni nella nostalgia per l'appartenenza all'impresa in cui lavoravano?

Come si spiega il tifo per la squadra di calcio o l'appartenenza al corpo degli Alpini, che -contrariamente alla tua segnalazione sui fenomeni di identificazione individuale - sono entità collettive, astratte e impersonali? I sistemi collettivi sono modalità esterne di vivere la pluralità interna. Essi esistono a prescindere dalla realtà, come sogno o come progetto, come vissuto o come pensiero, come rimpianto o come nostalgia. Pensa al tifo per una squadra di calcio. È la più diffusa appartenenza forte oggi esistente in Italia. Eppure non si basa sulla prossimità, la frequentazione, la comunicazione; è fatta di letture di giornali, di sedute davanti alla televisione, e di due ore domenicali, sperdute nella selva di una folla anonima. Se lewinianamente pensiamo che "è reale ciò che produce conseguenze", poche entità collettive sono reali come il sistema calcio. Per molti, la "comunità calcistica" di appartenenza influenza la vita di coppia, il tempo libero, le relazioni sociali. Per alcuni influenza il comportamento fino alla rissa, il danneggiamento, l'omicidio.

La seconda questione che mi attrae è quella relativa ai grandi cambiamenti storici, avvenuti all'improvviso, per grandi masse, spesso inspiegabilmente. Citi il maoismo, il nazismo, il fascismo ma potremmo elencare tutti i grandi fatti che hanno alterato, nel bene o nel male, la Storia. Il fatto è che questa è la Storia, il Destino, il Caso

cioè le grandi forze che spingono l'umanità. La psicologia di comunità si occupa di interventi intenzionali, progettati, verificabili. La Storia è come il clima. Possiamo studiarlo e a grandissime linee prevederlo. Ma quante volte ed a quali condizioni l'umanità è riuscita a cambiarlo? O come i grandi movimenti della natura. Riusciamo (non sempre) ad anticipare l'arrivo di un ciclone, un terremoto, un'eruzione, un'inondazione, una slavina: ma quanto spesso riusciamo a controllare, indirizzare, ridurre o addirittura azzerare questi fenomeni? Possiamo produrli con un progetto a tavolino? Il fatto è che, intrisi come siamo di cultura individualistica, attribuiamo una causa diretta ad ogni avvenimento storico o naturale. Pensiamo che Mao abbia prodotto il maoismo; Hitler il nazismo. Come pensiamo, con una logica ingenua, che la slavina sia causata dalla montagna, la eruzione dal vulcano, l'inondazione dal fiume. Invece è il maoismo ad avere prodotto Mao, almeno quanto il contrario; è il nazismo ad aver prodotto Hitler. E attribuire statuto di causa alla montagna, al fiume, al vulcano non è meno ingenuo che pensare all'influenza degli astri sul comportamento umano; o ai numeri estratti dal Lotto, come una conseguenza della "smorfia". I fenomeni sociali e naturali non sono lineari (causa/effetto), ma ricorsivi (causa/effetto/causa) e probabilistici e caotici. Secondo R. Thom è il batter d'ali di una farfalla a Singapore, all'origine del ciclone di Parigi. A proposito...in greco anima e farfalla sono la stessa parola (psichè), e mi piace pensare che il fremito di una psiche (un'emozione o un sentimento) in una qualsiasi parte del mondo, possa generare a catena cataclismi agli antipodi!

La Psicologia di Comunità, come tutte le psicologie e come tutte le discipline applicative, si propone l'ambizioso, direi quasi arrogante, obiettivo di stimolare cambiamenti intenzionali. Molti sono i malati che guariscono senza medicina; tanti i nevrotici che cambiano, senza psicoterapia; un'infinità, coloro che imparano senza maestri. Il cambiamento è un passaggio di stato che avviene ogni giorno, per effetti imperscrutabili, cause ignote, situazioni fortuite, eventi traumatici non previsti. Si dice anche che il tempo cambia molte cose. Se però siamo scienziati o professionisti non possiamo affidarci al tempo, al caso, al caos. Il nostro lavoro consiste nell'alterare, sia pure di pochissimo, e stabilmente, il campo comunitario, e poi spiegare come abbiamo fatto. Ecco perché non possiamo fare interventi interminabili. Vorrei parlarti di Crotona, e della sua costa da Capo Rizzuto a Sibari. Città e paesi bellissimi fino a vent'anni fa e ora semidistrutti dall'edilizia dissennata. La modernità ha molti meriti e tante colpe. Ma temo che l'epoca moderna sarà ricordata per l'edilizia e l'urbanistica più barbariche della storia. Due cose mi hanno fatto pensare, però. E sono le

targhe automobilistiche ed i manifesti turistici. In entrambi i casi il nome Crotone è scritto alla greca, col K. KR è la targa e Kroton recitano i manifesti. Mi sono ricordato che questo è stato per almeno un paio di secoli il centro dell'Occidente. Sibari doveva essere una Las Vegas, e Crotone era guidata niente meno che da Pitagora. Un passato così nobile, potente, luminoso da essere dopo oltre 2500 anni motivo di appartenenza, forse l'unico, alla comunità locale.

Non è il passato in sé, che conta per la comunità. È l'orgoglio di essere inseriti in qualcosa di grande, non importa se passato, presente o futuro. L'appartenenza è determinata dal bisogno di identificarsi in qualcosa che ci sembra apprezzabile. Sia questo qualcosa una civilizzazione esistita, come quella della Magna Grecia; una entità attuale, bella o potente o nobile; o anche un progetto da realizzare fra due secoli. Nel Medio Evo l'orgoglio era dato dall'identificarsi con una comunità che investiva risorse economiche ed umane per una cattedrale, la cui fabbrica durava secoli. Su quale orgoglio possono fondarsi le comunità che non hanno alle spalle Archimede? Questa è una domanda che non ci facciamo mai. Come se l'appartenenza alla comunità possa essere basata sul semplice fatto di viverci. È vero che la comunità è dentro di noi, ma è anche vero che per sentirla, attualizzarla, viverla, occorre che il nostro bisogno o sentimento interno trovi un oggetto da investire. La frantumazione sociale ha come importato il male sui nostri pianerottoli. Quello stesso male che prima era extramurario, oggi è dentro le moenia, dentro la comunità territoriale, al punto che l'identificazione è sempre più rara. È difficile oggi trovare motivi di orgoglio per l'appartenenza alla comunità: non ce ne sono o non siamo più capaci di vederli. Questo ci deve far interrogare sui motivi della scomparsa dell'orgoglio, e sulle strade per ritrovarlo. Ma ora mi viene in mente la situazione della comunità degli psicologi, e della comunità degli psicologi di comunità, in particolare. E questo mi spinge al collegamento col tema della formazione e della qualità degli psicologi di comunità. Vedi come saltano di qua e di là le idee, in un libro che si basa su lettere? Chissà se il lettore si godrà questo girovagare, come ce lo godiamo noi!?

La comunità degli psicologi intanto: esiste? La sentivo di più prima dell'istituzione dell'Ordine. E questo forse prova che lo stato nascente è molto attrattore di appartenenza dell'istituzione. Ma la sento ancora come filo storico, eredità, prosecuzione di una vicenda che appaga ancora il mio orgoglio. Essendo nato come psicologo del lavoro, non posso dimenticare il 1885, anno in cui a Friburgo viene costituito il primo centro di "psicotecnica". Essendo uno psicologo del lavoro italiano, sono orgoglioso del fatto che è del

1909 la prima relazione di Gemelli sul fattore umano nel lavoro. Essendo stato prima consigliere nazionale e poi vice-presidente della Società Italiana di Psicologia (SIPS), mi riempie di tristezza sapere che sta oggi morendo una comunità scientifico-professionale nata a Firenze nel 1910. E che dal 1974 al 1988 ha costruito l'Ordine degli psicologi. Alla comunità psicologica mi lega l'orgoglio di una storia, di cui mi sento uno degli eredi. Come psicologo di comunità, ricordo con nostalgia le zagare siciliane che nel 1979 registrarono la nascita ufficiale di questa disciplina. Ma faccio fatica a sentire questa appartenenza comunitaria, non per la scarsità dei contatti che abbiamo fra colleghi, ma per la difficoltà a trovare in essa motivi di orgoglio. Sento il bisogno che nasca, perché questa comunità è già in me come desiderio di legami con colleghi che vorrei stimare; di una presenza che aiuti le comunità territoriali a crescere; di un sistema scientifico-professionale che punti alla qualità oltre che a sopravvivere. Diciamo che per il mio senso di appartenenza alla comunità degli psicologi è più importante il passato; mentre per il mio vissuto della comunità degli psicologi di comunità prevale il futuro. Ma il presente come gioca, nel mio rapporto con la comunità professionale? Il presente è la formazione, la sicurezza che mi dà il fatto di avere passato quasi tre anni dopo la laurea a studiare, a frequentare seminari, a partecipare a discussioni (non sempre serene) presso il mitico Irips<sup>30</sup>. L'aver avuto una formazione di qualità, mi fornisce sicurezza e orgoglio. Mi fa sentire responsabile di una qualità appresa, da restituire; mi permette di percepire le radici e la continuità, sia pure caotica; mi fa vivere il futuro come una costruzione anche mia. Forse sono questi i sentimenti alla base di ogni comunità: orgoglio, sicurezza, radici, qualità, futuro. Mi rendo conto di divagare molto oggi. Come si arriva alla formazione degli psicologi di comunità? Si arriva affermando che fare psicologia di comunità applicata richiede specifiche competenze, personali e tecniche. È ancora da capire come mai nella psicologia italiana è previsto un solo tipo di training: per la psicoterapia. Gli psicologi che fanno diagnostica, consulenza, formazione, organizzazione e lavoro di comunità sono ufficialmente esonerati dall'aver una formazione psicologica. La travagliata storia della regolamentazione delle Scuole di Psicoterapia (2), che come ricorderai, mi ha visto sconfitto protagonista, non è ancora finita. Ma nessuno parla della necessità di formazione professionale, tecnica e psicologica, per tutti quegli psicologi (fortunatamente in aumento) che non si occupano di psicoterapia. Il

---

<sup>30</sup> Per informazioni su questo Istituto che ha creato la Psicologia del Lavoro in Italia, cfr. Contessa G., *Psicologia di gruppo*, la Scuola, Brescia, 1999

risultato per la psicologia di comunità è scarsa competenza, bassa autostima, modesta qualità; poche radici, futuro atteso passivamente; nessun orgoglio di appartenere. Lo di comunità, come tanti colleghi di altre categorie non terapeutiche, è uno che "si fa da sé". Uno che R.Kaes definirebbe "fenice", oscillante di continuo fra onnipotenza e impotenza, cioè radicalmente incapace di potere negoziale. C'è da stupirsi, se la comunità degli psicologi resta un sogno?

Crotone, 11 agosto 1999

Caro Guido,  
la tua ultima lettera mi ha colto di sorpresa. Forse nelle mie ultime mi sono spiegata male. Mi pare irrinunciabile che esista, almeno in alcune occasioni, una corrispondenza fra gli ideali e la realtà. Per esempio, la mia fiducia nel gruppo come meccanismo efficace per l'apprendimento ed il cambiamento anche individuale subirebbe un brutto colpo se non avessi mai potuto constatarne l'efficacia in questo senso. Al contrario, il crollo verticale del concetto di patria e di nazione in Italia, è spiegabile come conseguenza, dal punto di vista psicologico, di un processo di annullamento del valore dei cittadini. In entrambi i casi la presenza del "fattore umano", non garantisce un successo costante per qualità e quantità e l'influenzamento non è un processo standardizzato e sempre uguale. Così può senz'altro essere che sia Mao ad essere il risultato del maoismo e non il contrario. Ciò su cui ci troviamo entrambi d'accordo, credo, è che c'è qualcuno (il che non significa un solo individuo) che propone un'idea e poi la promuove stimolando un percorso che perviene, in alcuni casi, ad un punto di catastrofe nel quale la posizione di pochi diventa quella prevalente. Mi pare che anche per quanto riguarda le scoperte scientifiche sia questo il procedimento che ne consente il riconoscimento: Cristoforo Colombo aveva bisogno di Isabella di Spagna per perseguire il suo sogno. Credo che non sia importante capire se la regina lo ha assecondato perché era generosa, perché il "gioco valeva la candela", perché il clima culturale era favorevole o per altri motivi. Sta di fatto che l'incontro fra i due ha prodotto delle innegabili conseguenze sulla vita del Pianeta. Non è un fatto strano. Anche oggi succede che un'industria di cronometri finanzia imprese sportive ai limiti per farsi pubblicità. Può essere strano l'atteggiamento ostile di molti potenziali "sponsor" per le iniziative di Psicologia di Comunità.

Così mi pare determinante il discorso che accenni relativo alla formazione degli psicologi di comunità. Il loro compito è quello di preparare il terreno o di scorgervi i segni da "coltivare" o di supportare lo sviluppo di fattori utili all'evoluzione migliorativa di un certo contesto.

Sulla formazione dell'operatore abbiamo molto riflettuto insieme agli altri colleghi di ARIPS, tanto da creare uno specifico iter.

Alla luce dei quasi vent'anni di esperienza nell'area della Psicologia di Comunità, ci terrei, se fosse possibile, a selezionare gli psicologi che diventeranno "di comunità" perché ritengo necessari alcuni fattori come "precondizione" facilitante lo sviluppo delle skills psicologiche necessarie. Benchè mi renda conto che si tratta di requisiti tipici del profilo dello psicologo, li sottolineo perché ho riscontrato motivazioni a questo tipo di professione assai discutibili. La socievolezza innanzi tutto, intesa come interesse e inclinazione per la vita di gruppo, facilità all'approccio e alla comunicazione, alla relazione interpersonale. Molti dei problemi della comunità dipendono dall'assenza di scambi comunicativi o da carenze di vario tipo in quelli esistenti.

L'autostima intesa come sintesi di competenze tecniche, capacità di resistenza alle difficoltà, tenuta di fronte alla delusione delle aspettative, percezione realistica di sé e del contesto circostante è necessaria per non abbattersi di fronte ai problemi o agli insuccessi, ai rallentamenti, alle resistenze e alle difese che fieramente contrastano il cambiamento. Gli stessi committenti, che in molti casi contribuiscono ad ostacolare il procedimento che hanno avviato, sono da comprendere e tollerare.

Al terzo posto di questo elenco sta l'elasticità mentale intesa come tolleranza, capacità di adattarsi in tempi brevi a situazioni nuove e di trovare risposte creative a vecchi e nuovi quesiti.

A volte le tensioni fra le parti di una comunità sono così sclerotiche da rendere quasi impossibile trovare il modo per superarle o appianarle. Per esempio, fra le frazioni di uno stesso comune esiste un rapporto di competizione e di intolleranza a livelli così marcati da rendere difficile ogni comunicazione. In questi frangenti; riuscire a "mettersi nei panni di.." consente di aprire nuovi orizzonti trovando inattese soluzioni.

Infine chi intraprende questa professione dovrebbe avere inclinazioni politiche, cioè interesse per la "cosa pubblica", senso di responsabilità e atteggiamento etico, nel senso di ritenere strettamente collegati principi e valori con comportamenti ed azioni.

Queste sono anche le aree da stimolare e perfezionare attraverso la

formazione psicologica che deve occuparsi anche del potenziamento delle capacità connesse alla gestione delle tecniche e cioè:

1- il lavoro di gruppo, e la sua gestione, con tutte le implicazioni di questa dimensione, nell'ottica di essere parte di un organismo complesso e variegato in cui il risultato finale è frutto del contributo di tutti nei contenuti, ma soprattutto nel processo. Si tratta di una definizione sintetica che raggruppa più competenze ciascuna a sua volta sintesi di un'abilità strumentale e di una sensibilità emotiva:

- la capacità di osservazione
- la capacità di ascolto e di comunicazione
- la capacità di gestione delle dinamiche di gruppo
- la capacità di sostenere situazioni conflittuali, di contrattazione e di negoziazione
- la capacità di gestire relazioni inter-istituzionali

2- la gestione del ruolo professionale che può richiedere comportamenti differenti a seconda che sia necessario accentuare l'aspetto direttivo, quello di consulente o quello di formatore (per citare i principali);

- 4- le tecniche specifiche del settore di intervento e quindi:
- la Ricerca-Intervento e la ricerca valutativa (o evaluation)
  - la capacità di progettazione
  - il marketing sociale
  - l'organizzazione e la pianificazione degli eventi.

Non ritengo con questo esaurito l'argomento. Mi propongo solo di mettere in luce la complessità, da una parte, e la fragilità dall'altra del ruolo dello psicologo di comunità che ne fanno un professionista ad ampio raggio, ma lo costringono anche a subire le conseguenze dello scarso riconoscimento della sua disciplina.

Molinetto di Mazzano, 13 agosto 1999

Cara Marghe,  
oggi ho finito di leggere un libro diario<sup>31</sup> su un'esperienza di un gruppo di auto-aiuto. È un libro molto vissuto, molto "empatico", che dovrebbero leggere tutti coloro che sono implicati in qualche

---

<sup>31</sup> Mussoni G., *L'insieme contro la depressione*, Theut, Rimini, 1997

progetto di psicologia di comunità. È anche un libro che mi ha fatto pensare sulla confusione che oggi attraversa tutti: tecnici, persone sofferenti, cittadini qualunque, comunità. Le persone a disagio fanno fatica a considerarsi pazienti, cioè bisognosi di aiuto professionale, ma ancora più difficoltà aIVERSI come cittadini portatori di diritti. I più si muovono come bisognosi, lamentosi, capricciosi bambini in perenne ricerca di un seno materno. Che è via via un esperto, la comunità, l' Ente Locale, il finanziamento pubblico. Il Welfare State all'Italiana ha svolto il ruolo di nutrice per molti cittadini, ma anche di vampiro. Ha risucchiato, come le madri oblativE e voraci, ogni voglia di lotta. Nel contempo ha lasciato un fondo di invidia distruttiva verso questo seno, fino a rendere difficile ogni sana dipendenza. I gruppi di auto-aiuto presentano un po' tutte queste dinamiche, oltre al fatto che sono ghetti. Essi si fondano sull'equivoco che unendo tante persone con un problema, questo magicamente diminuisce. Sono la coda del mitico territorio, inserendo nel quale i soggetti portatori di un disagio (handicap fisico, mentale, comportamentale) questo sarebbe sparito. I gruppi di auto-aiuto possono dare qualche sollievo quando intorno al soggetto non esiste una comunità affettiva, una famiglia, un partner, un gruppo di amici. La comunità dei legami funziona per ciascuno di noi come luogo di riparo dal nemico esterno (minaccia, solitudine, incomprensione); come luogo di scambi di doni (ascolto, confronto, sostegno); o come luogo di oneri (doveri, responsabilità, regole). La comunità è insieme castello, mercato e bottega. Quando non c'è più nulla di tutto questo intorno a un individuo, allora occorre coinvolgerlo in un gruppo di auto-aiuto, che diventa protesi della "normale" convivenza comunitaria.

Molti cittadini preferiscono mostrare pietà, solidarizzare con Telethon o Maurizio Costanzo, fare elemosine, piuttosto che impegnarsi in prima persona per bonificare le comunità. Un assegno, un appello, un corteo non si negano mai al disagio o ad gruppo di auto-aiuto, se sono lontani. Le associazioni legate al disagio sociale fanno richiamo e creano carriere, ma nessun cittadino invita mai a cena un soggetto a disagio, specie se lo conosce; pochi si sognano di impegnarsi per modificare il contesto, in modo che, aiutando, riduca il bisogno di auto-aiuto. Infine i tecnici. Nella psicologia di comunità, prima i Club di Alcolisti in Trattamento, poi altri gruppi hanno seguito la strada di fare "auto-aiuto guidato da un operatore", che è un bell'ossimoro. I soggetti a disagio hanno il diritto di battere tutte le strade, ma mi domando perché un operatore debba assecondare tutte le invenzioni che vanno di moda. Forse l'operatore accetta o propone questi gruppi perché evita di assumersi responsabilità, nel contempo gratificandosi di un ruolo

diverso da quello degli altri membri. Questi d'altronde rispondono con la propria ambivalenza, partecipando a qualcosa che non implica, nemmeno a livello teorico, cambiamenti. In tutti i nostri interventi di psicologia di comunità almeno questo errore non l'abbiamo mai fatto. O i gruppi sono auto-condotti con la totale esclusione di operatori tecnici, o sono condotti da un operatore. Ovviamente quest'ultimo, se conosce il suo mestiere, farà in modo di stimolare l'ascolto, il confronto ed il sostegno fra i membri del gruppo. E cercherà di autonomizzare progressivamente il gruppo con l'obiettivo di rendere superflua la propria presenza. È successo spesso che gruppi esistenti chiedessero a noi tecnici, o noi chiedessimo loro, di collaborare come partner, in un rapporto intergrupale paritario. È successo che abbiamo attivato decine di gruppi a vario titolo, la cui vita è continuata autonomamente dopo il nostro allontanamento. Gruppi raramente accomunati da uno stesso passato o presente, ma per solito aggregati sulla base di un futuro condiviso, un progetto. Ma resta il fatto che i gruppi di auto-aiuto, i gruppi artificiali, i gruppi promossi dalla psicologia di comunità sono protesi, impalcature, artifici temporanei. Il nostro vero obiettivo è sempre quello di cambiare il con-testo abituale, il campo comunitario quotidiano, la convivenza ordinaria: cioè di rapporti di vicinato, familiari e civili; la scuola e i servizi socio-sanitari; i gruppi e le associazioni di tempo libero; le strutture sportive e culturali; i sistemi di inserimento al lavoro. Almeno per come sono vissuti dai soggetti. Un individuo a disagio trae benefici, reali e stabili, dal percepire il proprio con-testo come nutritivo, funzionale, eugenico. Non è offrendogli una parentesi consolatoria che miglioriamo il suo rapporto con la comunità esterna, e la sua comunità interna.

Ma oggi sono a Vieste, e vorrei parlarvi delle suggestioni che mi dà il Gargano, che vedo dopo 25 anni. Fin da quando arrivai qui a Vieste, la prima volta nel 1968, e trovai un paese che usava i muli come mezzo di trasporto e che teneva sulle porte dei pochi bar i manifesti con le foto dei ricercati, ho sentito che i garganici erano una comunità. La civiltà daunia, proveniente dall'est prima di quella greca, era ancora viva, e insieme alla smisurata bellezza del Gargano e delle Tremiti, costituiva fonte di orgoglio per i suoi abitanti moderni. I dialetti non erano esattamente pugliesi. L'autostrada si fermava a Pescara e il Gargano mi apparve subito come una comunità, appartata e integrata. Oggi quest'area mi ha dato un'impressione di cosmopolitismo, innestato su un terreno antico; di comunità che non ha perso del tutto la sua orgogliosa identità. Allora ho pensato a questo rapporto fra megapolis e micropolis. Megapolis è la dimensione planetaria, il turismo

internazionale, la modernità post-industriale (il Gargano ha avuto la saggezza di saltare l'era industriale). Micropolis è la dimensione comunitaria, dei rapporti faccia a faccia, delle radici locali, dell'identità costruita sull'appartenenza al Noi. I due termini sembrano aver trovato sul Gargano una sintesi visibile. E in teoria una dimensione non è contraria all'altra, anzi la rafforza. Se la comunità, cioè la sicurezza, la solidarietà e l'identità del Noi, è forte come vissuto, allora possiamo incontrarci, negoziare, estenderci ed aprirci al mondo. La ventata anti-immigrazione che agita il popolo italiano non deriva dall'arroccamento di una comunità italiana compatta, ma dalla debolezza di un Paese il cui senso comunitario è ridotto a simulacro. Essere contro il secessionismo leghista e insieme a favore di una progressiva immigrazione da altri paesi, non è realistico. La prima posizione richiede un forte senso di appartenenza statale, di un noi-patria, che si pone inevitabilmente contro l'intrusione dall'esterno. La seconda richiede una sicurezza ed un'identità tanto forti, da rendere accettabile ogni apertura, e dunque ogni separazione. Pensare che la comunità nazionale sia tanto solida da non consentire scissioni e simultaneamente da essere aperta a tutte le correnti migratorie, è del tutto ingenuo. Finiremo per scegliere quale delle due battaglie fare. In prima battuta preferiremo l'unità all'apertura. Poi saremo costretti ad aprirci rinunciando anche all'unità. Questo perché il paese non è micropolis, ma uno Stato nazionale invecchiato in quanto entità, come tutti gli altri, e che in più non ha mai saputo fare sintesi delle miriadi di micropoli che lo componevano.

Di tutte le aggregazioni inventate dall'umanità, gli Stati nazionali sono sicuramente le più artificiali e le più fragili. Le comunità più forti, durature e significative sono quelle che hanno un'influenza quotidiana sull'esistenza dei soggetti, e che questi a loro volta hanno la sensazione di influenzare. Fino a pochi decenni fa, la comunità era legata alla mappa spaziale dei movimenti vitali: casa, campo, chiesa. Una comunità forte si definisce per confini precisi, geografici o mentali, che distinguono il dentro dal fuori, l'amico dall'estraneo o dal nemico. Ed a partire da un forte vissuto comunitario, il Soggetto si può aprire al pianeta. Da un forte senso di micropolis scaturisce una globalizzazione non subita ma conquistata. Solo se i confini sono davvero forti, diventano degli orizzonti da superare, anziché limiti costruttivi. Federico da Montefeltro costruì il primo palazzo post-medioevale a Urbino, con finestre sulla valle invece che feritoie, dopo che aveva pacificato e riunito l'intero territorio circostante.

Tutto questo, anche se non sembra, c'entra molto con gli psicologi di comunità. Noi lavoriamo in con-testi territoriali organizzati;

cerchiamo di facilitare cambiamenti, di creare realtà e processi nuovi; lavoriamo con individui e gruppi che sono regioni della comunità. Non possiamo dimenticare mai la questione dei confini. I gruppi prima devono nascere, costruirsi un'identità che distingua i membri dai non membri, poi possono aprirsi. Le organizzazioni territoriali prima devono darsi un'identità ed un ruolo sociale, poi connettersi con quelle limitrofe. Gli operatori devono chiarire i loro confini, ciò che possono, vogliono e sanno fare e poi negoziare col cliente. Insomma, la capacità di una comunità di creare appartenenza è legata all'esistenza di regioni dai confini chiari, e viceversa. Ora mi è chiaro il collegamento fra il discorso che ho fatto all'inizio e il Gargano. Una comunità è tale solo se le sue regioni fanno fino in fondo la loro parte, e là sembra che questo sia successo: la tradizione, la storia e l'ambiente sono stati integrati ed affiancati alla novità, allo sviluppo, al pianeta. Ed ora mi è anche chiaro il legame con la psicologia di comunità: non possiamo offrire ai soggetti soltanto una protesi, (come gruppo di auto-aiuto) ma dobbiamo lavorare per far rivivere micropolis e dunque spingere tutte le regioni a far del loro meglio in questa direzione.

Vieste, 16 agosto 1999

Caro Guido,  
una vena forse un po' polemica mi spinge a commentare le tue riflessioni.

I banditi di cui parli mi fanno pensare per analogia alle lotte di potere a cui assistiamo talvolta negli interventi di Psicologia di Comunità, che in alcuni casi vanificano quasi totalmente gli sforzi che poniamo in atto. Si tratta di reazioni di difesa al cambiamento, di resistenze profonde ad azioni che pure razionalmente paiono opportune a chi le realizza.

Dunque, se il Sindaco e gli Assessori non capiscono perché il primario del SERT si batta tanto per offrire ai giovani occasioni alternative per il tempo libero; se il parroco, il curato ed il preside della locale scuola media negano gli spazi che potrebbero essere utilizzati per una manifestazione organizzata da un gruppo di giovani; se i vigili urbani sono attenti soltanto a come multare i minorenni che vanno in motorino senza casco; non ci si può stupire se i giovani a loro volta paiono insensibili e superficiali. Ogni azione sociale ha in qualche modo a che fare con la gestione del potere e in particolare il lavoro della Psicologia di Comunità rappresenta il tentativo di ridistribuirlo in quanto spazio di espressione.

Accade di solito come nelle barzellette sulle forze dell'ordine quando indagano sullo stesso delitto. Ciò che fa ridere nelle storielle è l'evidente contrasto fra gli obiettivi comuni ed i comportamenti competitivi adottati. Nella realtà queste azioni producono dei danni che si cerca di evitare creando sinergie con quello che è indicato nel comparto sociale come "lavoro di rete". Le resistenze e le difese sono però così radicate che rendono difficile concretizzare alcuni aspetti del concetto.

Per esempio, se scuola, oratorio, servizi sociali del Comune e dell'ASL coordinano i loro interventi e collaborano fra loro, ne deriva un generale risparmio (di risorse, energie, personale, ecc.), una maggiore efficacia rispetto agli obiettivi, una complessiva valorizzazione dell'attività in termini di prestigio e di diffusione delle informazioni.

Purtroppo questo tipo di sinergia è ancora piuttosto rara perché si teme che essa si risolva nella creazione di un nuovo sistema gerarchico che sacrifica qualcuno a favore di qualcun altro.

Il potere è dunque tradizionalmente interpretato come procedura di dominio, che consente un'imposizione, un obbligo, una restrizione, un impedimento, una limitazione alla libertà personale. Agire il proprio potere non significa entrare in competizione con altri poteri. Non dovrebbe essere una guerra, ma una moltiplicazione, un'espansione delle forze in campo. Se è la polizia che arresta un assassino alla cui ricerca ha lavorato in collaborazione con le altre forze dell'ordine, il successo è frutto dell'azione coordinata di tutti e non sarebbe stato conseguito altrimenti.

Le resistenze all'applicazione di questa strategia sono così radicate da impedire l'osservazione attenta e "istruttiva" di altri contesti, come quelli culturale, scientifico, tecnologico - per fare solo degli esempi- dove le connessioni sono invece consuetudine e fra l'altro producono progressi importanti abbreviando i tempi di ricerca. Per esempio ci sono attualmente alcune protesi applicate dai cardiocirurghi che sono frutto delle ricerche spaziali. Gli attuali Personal Computer sono conseguenza, fra l'altro, degli studi sulla miniaturizzazione degli impianti radio. Da tempo le opere d'arte dei musei girano il mondo senza essere rubate o danneggiate.

Dunque si tratta di situazioni di indubbia utilità che nulla hanno a che vedere con l'importanza gerarchica delle varie discipline o con sterili lotte per la supremazia. Forse in questi settori è stato d'aiuto l'evidente servizio per tutta l'umanità conseguente da questo lavoro.

Per le scienze umane resta un handicap di fondo che facilita e rinforza difese e resistenze.

Nonostante l'esperienza, il conforto delle teorie, le strategie alternative, una nuova sensibilità del cliente/committente, questa ambivalenza è ancora presente: sappiamo come agire per stimolare le situazioni verso un cambiamento, e in questo senso abbiamo potere.

Lavoriamo per influenzare l'evoluzione di una comunità, ma siamo travagliati dalla constatazione dell'impossibilità di sostituirci agli altri cui spetta di agire direttamente.

Ricordi il nostro primo corso per genitori ed il loro entusiasmo alla nostra proposta di applicare gli apprendimenti acquisiti gestendo direttamente una serie di incontri? In quella occasione, prima la scuola e poi l'oratorio li "tagliarono" invitando al loro posto "esperti qualificati" e non trovando alcun ruolo o mansione per loro.

Fu una vera delusione per i nostri ex-allievi che purtroppo non riuscirono a trovare le energie e le idee per modificare la situazione. Dovremo riflettere di più su questa antinomia che caratterizza il lavoro della Psicologia di Comunità: potere messianico da un lato ed impotenza assoluta dall'altro; influenzamento ed invisibilità; passione e indifferenza.

Sono convinta che questo potrebbe spiegare la forza considerevole delle difese e delle resistenze. Come operatori abbiamo un potere simbolico e non ci possiamo sostituire agli altri nel compiere alcune azioni.

Parlavo, prima, di responsabilità che mi pare un logico corollario della questione del potere. Chi comanda, decide, determina, risponde delle sue scelte ed azioni più di chi non ha questo compito. Poteri diversi si possono confrontare e fronteggiare e hanno spazi per la negoziazione: è il principio su cui si fonda uno stato democratico in cui si distinguono il potere legislativo, da quello esecutivo e dal giudiziario.

Il concetto di responsabilità implica la consapevolezza di un impegno assunto e l'accettazione delle conseguenze derivanti da questo atto e dallo specifico comportamento concreto.

Per evitare fraintendimenti non forziamo mai ad assumere e a realizzare un intervento di Psicologia di Comunità, certi che è necessaria un'adesione forte da parte di tutti e principalmente di chi propone un tale percorso. Sarebbe un rischio eccessivo avviare un processo delicato come questo senza che esso fosse condiviso almeno dal suo promotore, considerando anche la distanza e la separazione che normalmente esistono fra i rappresentanti delle istituzioni ed i cittadini.

Mi tornano in mente i tuoi discorsi sui giovani, il loro distacco dagli adulti e l'invidia di questi ultimi. Cosa succede poi, se a queste si sostituiscono altre categorie. Forse è ancora presto per vedere

il fenomeno completo; forse questi giovani saranno diversi dai loro predecessori, avendo dimostrato maggiore autonomia e idee più chiare rispetto a ciò che vogliono.

Tornando alla questione della responsabilità, mi pare che sia un luogo-intersezione, dove la Psicologia di Comunità si incontra con Psicologia Politica ed entrambe devono fare i conti con la politica vera e propria che spesso pare concentrata su altro.

La questione delle regioni e dei confini è senz'altro basilare. Abbiamo spesso sperimentato la "vaghezza" del sociale e le conseguenze di ciò sull'organizzazione di un qualsiasi intervento.

Lo stesso Lewin si è occupato dei problemi di relazione fra i gruppi. Mi torna in mente in particolare l'esperienza di un laboratorio realizzato per lo Stato del Connecticut per la formazione e l'addestramento in questo settore di una cinquantina di operatori di comunità. Poiché uno degli obiettivi del laboratorio era quello di verificare il rapporto che si sarebbe creato fra un individuo ed il suo gruppo di appartenenza rispetto alle possibilità di cambiamento, i partecipanti all'attività formativa furono individuati con modalità diverse: in alcuni casi fu richiesto che la città inviasse un solo delegato; in altri casi vennero richiesti più membri che svilupparono un soddisfacente metodo di lavoro collettivo durante il seminario. Infine, uno fra questi gruppi sarebbe stato affiancato dopo il suo rientro a casa, da esperti.

La possibilità di influenzamento era in crescendo dal singolo individuo al gruppo affiatato sostenuto dall'aiuto di esperti.

Come Lewin dice altrove<sup>32</sup> "Il passaggio dall'autocrazia alla democrazia era più lento che non quello dalla democrazia alla autocrazia; ciò perché l'autocrazia viene imposta all'individuo, la democrazia deve essere appresa."

Da questo punto di vista mi pare che l'impresa sia veramente ardua e che richieda ancora interventi di sensibilizzazione prima di essere pronta. Poi forse sarà più facile lavorare.

Molinetto di Mazzano, 18 agosto 1999

Cara Margherita,

ho riflettuto sulla Tua obiezione all'eccessivo psicologismo delle mie prime lettere, e sono d'accordo con te. Il fatto è che quando tutti insistono sull'obiettività, la struttura, le norme, gli psicologi sono sospinti ad esagerare con la soggettività. Ciò che voglio dire è che il vissuto di comunità è essenziale, come e forse più degli elementi

---

<sup>32</sup> Marrow J., Lewin K., *Fra teoria e pratica*, La Nuova Italia, Firenze, 1977

oggettivi. Ma devo convenire che questi hanno una loro influenza sul primo. La formula lewiniana (comportamento come funzione della persona e del campo) implica una realtà a doppio fondamento, interno ed esterno, soggettivo ed obbiettivo. Se così non fosse, la psicologia di comunità avrebbe come sola arma quella di lavorare sulla psiche della comunità, mentre noi spesso interveniamo anche sul "corpo". A proposito, non Ti sembra arrivato il momento di chiederci cosa e come facciamo in concreto? Abbiamo deciso che la seconda parte di questo libro presenterà alcuni dei nostri interventi più paradigmatici, ma se vogliamo che i lettori continuino la lettura di questa corrispondenza, forse dobbiamo anticipare qualcosa. Io credo che gli psicologi di comunità debbano occuparsi in concreto di stimolare cambiamenti nelle seguenti aree:

- a- la informazione (conoscere il campo comunitario, le risorse, i problemi, le opportunità, le persone e i gruppi è la base per l'investimento effettivo e l'appartenenza);
- b- la consapevolezza (avere conoscenza dei bisogni e delle risorse reali della propria regione, di tutte le altre e della comunità come insieme è la condizione di ogni cambiamento);
- c- gli atteggiamenti (stereotipi, rigidità, chiusure con fattori di identità ma anche di difesa; sono protezioni dall'interno, ma anche barriere da e verso l'esterno; sono orizzonti ed insieme confini);
- d- le connessioni ( la scarsa articolazione segnala un soggetto primitivo, embrionale o cristallizzato; la frantumazione, la separazione tra le regioni, la mancanza di coordinazione però indicano un sistema incapace di essere tale);
- e- le competenze (se indichiamo questo termine come la capacità di mettere in pratica ciò che sappiamo, è evidente che le competenze, da valorizzare se esistono e da acquistare se mancano, sono al centro di ogni intervento di psicologia di comunità).

Questi obiettivi della psicologia della comunità, possono anche essere indicati sistematicamente come: a) ricerca e divulgazione dei risultati, b) animazione, c) sensibilizzazione, d) consulenza, e) formazione.

I metodi della psicologia della comunità sono tre: uno comune a tutte le scienze applicate, uno comune a tutte le psicologie applicate ed uno specifico. Quello comune a tutte le scienze e le professioni moderne è il metodo detto appunto scientifico. Tutte le scienze e le professioni moderne, operano secondo la classica sequenza a 5 stadi circolari: ipotesi, raccolta dati, intervento, verifica e valutazione. Abbiamo già detto che una professione ed una scienza moderna non possono essere né casuali né caotiche, intenzionali e confutabili. Al di fuori del metodo suddetto, entriamo in altri territori come la fede, la magia, l'arte. Il metodo comune a tutte le psicologie

applicate, che in questo divergono da altre discipline come la medicina o l'economia per esempio, è quello partecipativo. La psicologia applicata è la scienza che programmaticamente accetta di misurarsi con il superamento della separazione tra Soggetto e Oggetto, facendone un'arma invece che un ostacolo. Ciò che molte discipline chiamano un'interferenza, disturbo, rumore del campo o dell'oggetto studiato, per le psicologie è il centro dello studio. Molte discipline studiano gli oggetti, le psicologie studiano "con" i propri oggetti. Anzi, studiano soprattutto la relazione fra sé e gli oggetti prescelti. La psicologia di comunità ricerca e interviene non sulla comunità, ma insieme ad essa. Laddove altre discipline inseguono il mito dell'obiettività, le psicologie applicate e la psicologia di comunità fra esse, ricerca l'intersoggettività. Per la quale è vero e utile ciò che gli attori convergono essere tale. Laddove molte discipline sono impegnate nella ricerca di una verità di un bene esterni, esistenti, oggettivi, la psicologia di comunità punta alla costruzione di una verità e di un bene negoziati. Il terzo mondo è specifico della psicologia di comunità e mi piace definirlo col termine di "connessionistico". Si tratta di una strada punteggiata da nodi, sinapsi, legami, comunicazioni fra tutte le regioni del campo comunitario: pubblico e privato, formale e informale, tecnico e laico, maschile e femminile, giovanile e senile, professionale e volontario, specializzato e generalista, ordinato e trasgressivo, tradizionale e innovativo, passato e futuro. Se il metodo è una strada a tappe obbligate, un insieme di regole, un binario ineludibile, allora la psicologia di comunità si caratterizza per averne tre: scientifico, partecipativo, connessionistico.

Infine le tecniche. La psicologia di comunità finora ne ha usate alcune, mutuandole da altre discipline e pratiche precedenti, e inventate o modificate altre più caratterizzanti. Fra le prime ricordiamo le tecniche di gruppo, le tecniche di formazione attiva e quelle legate alla relazione di consulenza, cioè tutta la tradizione psicosociale che viene da K. Lewin ma che si è arricchita anche dei filoni moreniano, umanistico, rogersiano. In questa categoria non possiamo dimenticare anche molte pratiche mutuata dalla psicologia del lavoro e dell'organizzazione: l'analisi dei climi, i laboratori di simulazione, le tecniche di negoziazione e di creatività, la gestione delle procedure e delle relazioni inter- sistemiche. Fra le seconde segnaliamo la Ricerca-Intervento, applicata sia alla diagnosi sia alla valutazione; le tecniche di grande gruppo e di comunità; il marketing sociale.

Insomma lo psicologo di comunità è uno psicologo applicativo (e tu hai già parlato delle skills e della formazione che questo ruolo richiede) che usa lo speciale metodo connessionistico, si avvale

delle tecniche della psicosociologia e della psicologia organizzativa, e si caratterizza per l'uso professionale della Ricerca-Intervento e delle tecniche di grande gruppo (fra le quali possiamo comprendere il marketing sociale).

Vieste, 20 agosto 1999

Caro Guido,

rileggendo le tue lettere pensavo che uno degli aspetti più piacevoli del nostro lavoro è il continuo apprendimento, che deriva dalla possibilità di scoperta di nuovi aspetti della realtà e di espressione creativa. La scoperta richiama qualcosa che già c'è, che semplicemente è sfuggito alla nostra osservazione, forse superficiale. Riguarda il passato e l'esperienza. La storia, come dici tu. Da giovane pensavo di avere il diritto di farmi la mia esperienza da sola, perché essa mi avrebbe consentito di crescere autonomamente e senza influenze esterne. Ora, più vecchia, trovo che sia inutile perdere del tempo in percorsi che altri hanno già fatto e dai quali posso imparare.

Credo si parlasse di questo quando ci segnalavano a scuola la differenza fra animali intelligenti ed "homo sapiens": fare tesoro dell'esperienza degli altri e andare oltre, possibilmente lasciando ai nostri figli qualcosa in più di quello che c'era prima del nostro passaggio sulla Terra.

L'altro aspetto, la creatività, riguarda invece il futuro, la progettazione, la possibilità di essere partecipanti attivi e propositivi del nostro tempo. Questo processo non riguarda solo il contesto nel quale viviamo, ma caratterizza anche la nostra identità ed il suo ampliamento. Il nostro modo di reagire alle sollecitazioni che ci derivano dagli avvenimenti a cui partecipiamo, così come dagli esseri umani coi quali entriamo in contatto è spesso una scoperta per noi stessi e ci consente un'evoluzione ed una crescita a volte imprevisti. Non è un processo eccezionale. E' il normale percorso che consente l'apprendimento agli esseri umani, che passa dalla consapevolezza all'utilizzo delle proprie potenzialità. Nella vita umana è una situazione costante benchè ci siano momenti finalizzati chiaramente a questo obiettivo affiancati da altri più casuali e imprevisti, ma non per questo meno significativi. Quando si parla di "educazione permanente" ci si riferisce all'intenzione di moltiplicare, in fasi diverse della vita umana, i momenti progettati e dunque intenzionali, dedicati all'apprendimento e all'espansione di sé. Gli interventi di Psicologia di Comunità, sono d'accordo con te, sono un modo per realizzare questo intento. I destinatari in questo

senso non sono solo i giovani. Sono sempre più convinta che gli adulti sono chiamati in prima persona ad assumere dei nuovi compiti e dunque anche nuove responsabilità che non derivano dalla loro ipotetica saggezza "per anzianità", ma dal loro dover essere più coerenti con gli ideali che hanno scelto di perseguire e di diffondere (che propongono a figli e nipoti).

Sto parlando di apprendimento perchè non riesco ancora a spiegarmi come i nostri cittadini, abituati per lo meno negli ultimi 20 anni ad esercitare il diritto di voto ogni 12 mesi al più tardi, non conoscano il significato ed i meccanismi dei processi di delega e di rappresentanza. Il Devoto-Oli definisce la delega come "conferimento di determinati poteri di rappresentanza" e, se non bastasse, definisce rappresentanza come "il potere, riconosciuto o conferito, di agire in nome e per conto di altri". Parrebbe semplice e lo è effettivamente se rimaniamo a livello teorico ed astratto. Cambia però tutto se il concetto viene applicato alla realtà. Ci sono due tipi estremi di delegato: quello che ha una libertà assoluta di azione, indipendentemente dal mandato che gli è stato dato e che si è assunto; quello che è del tutto immobilizzato e fa solo da ambasciatore nel senso più ristretto del termine di messaggero. In entrambi i casi è evidente una incomprensione del concetto o una cattiva applicazione del suo significato. Ma il problema non deriva da una presunta ignoranza. Piuttosto evidenzia una situazione deteriorata relativamente ad alcuni ambiti: la vita di gruppo, la comunicazione, l'identità e l'autostima.

Dunque il problema è grave e richiede seri interventi per poter essere risolto.

Tornando alla questione della delega, essa è essenziale per il buon esito dei nostri interventi che richiedono dei rappresentanti della comunità coi quali condividere le scelte del progetto da realizzare, delle attività da attuare, delle procedure da applicare. Diversamente l'intervento è "sulla" e non "con" la comunità. Le difficoltà che incontriamo a questo proposito ci dicono che il gruppo è considerato nel suo significato più superficiale o al massimo sociologico, come insieme di persone che dichiarano di condividere gli stessi ideali e che cooperano per raggiungerli. Non c'è sentimento di appartenenza, non reale condivisione, non fiducia reciproca fra i membri. Si tratta di un insieme, appunto, non di un organismo nuovo, che va oltre la somma degli individui, pur senza sacrificarli od omologarli. La definizione di Lewin non solo non è conosciuta teoricamente, ma non è neppure condivisa a livello emotivo. Questo significa che non è possibile individuare un delegato nel pieno significato di questo termine: che ben conosca la sua realtà; che ne possa interpretare desideri, bisogni, ideali, ecc.; che sia in grado di

decidere per il gruppo su argomenti non conosciuti nei dettagli e dibattuti da tutti i suoi membri.

Questa situazione offre un solo vantaggio al gruppo che risulta condannato all'immobilismo: la difesa dello status quo, l'opposizione passiva a qualsiasi proposta di sperimentazione di sinergie. L'introduzione del problema consente di evitare il conflitto, ma esplicita la situazione critica del gruppo che non riesce ad individuare nessun suo membro di cui fidarsi. Il rispetto dello spazio di libertà e di autonomia di ciascuno, singolo o gruppo che sia, diventa il modo privilegiato per mantenere i confini ed irrigidire "le frontiere". E' un processo che si evidenzia con estrema facilità ogni volta che si cerca di creare un gruppo eterogeneo, i cui membri, cioè, provengano da organizzazioni diverse. Il richiamo alle norme di convivenza del gruppo-base è la costante spiegazione della propria impossibilità a prendere decisioni. Il "principio dell'esclusione" è la linfa vitale di questo tipo di aggregazione. Lewin ed il suo gruppo nei loro studi di oltre mezzo secolo fa lo avevano individuato come dinamica per difendersi da un pericolo esterno, sottolineando la fragilità di tenuta di un collante di questo genere.

Capisco bene questo meccanismo perché noi stessi che lavoriamo come gruppo da oltre 20 anni, ne siamo stati in qualche occasione colpiti, per esempio quando un cambiamento ci preoccupava particolarmente; o quando era diventato necessario un passaggio ad un nuovo livello di evoluzione che, spalancandosi su una situazione ignota in molti risvolti, ci preoccupava.

Tutto questo è tipico di ogni processo di crescita e di apprendimento. Dunque o si impara ad affrontare l'insicurezza e la precarietà, senza timore di soccombere o ci si condanna alla staticità.

Molinetto di Mazzano, 22 agosto 1999

Cara Margherita,

sono arrivato a Termoli, da cui mancavo da una quindicina d'anni. Il centro storico è sempre un gioiellino, calmo e antico, come solo le comunità di un tempo sapevano fare. In compenso, la zona turistica è diventata un ammasso di cemento, circondata da centinaia di macchine parcheggiate sul lungomare, e densa di una folla da stadio calcistico. Sembra incredibile, ma la gente, pur avendo a disposizione chilometri di costa, si ammassa in un groviglio di corpi anonimi, sprofonda in un magma indistinto e continuo, sceglie la confusione e l'anonimato di un'unica aggregazione. Come mai? Il primo pensiero è che gli essere umani sono sociali, civili e

comunitari per natura. L'uomo sceglie sempre il branco, la tribù, il villaggio. La socialità è un attrattore magnetico. La seconda riflessione riguarda le forme della socialità, che sono diverse e variano per dimensione e per caratteristiche.

Spaltro<sup>33</sup> segnala quattro possibili livelli, secondo la dimensione: coppia, micro (piccolo gruppo), macro (grande gruppo: organizzazione, istituzione), mega (collettività: comunità, Stato o nazione). Bronfenbrenner<sup>34</sup> distingue 4 diversi tipi di sistema, in base al differente potere di influenzamento del singolo:

- micro (sistemi di cui il singolo ha esperienza quotidiana e che influenza direttamente)
- meso (sistemi composti da due o più micro-sistemi e dai loro legami)
- eso (sistemi influenzanti i precedenti ma di cui l'individuo non ha esperienza diretta)
- macro ( sistemi contenitore più ampi che determinano la struttura sociale)

Che si tratti di grandezze o di influenzamenti, la dimensione della folla e della massa ha il carattere dell'anonimato. A. Riesman ha parlato di "folla solitaria". G. Le Bon, che per primo ha studiato la folla, ne ha messo in evidenza i caratteri di irrazionalità e brutalità. Fascismo, nazismo e comunismo sono stati il culmine di un lungo processo tendente a ridurre le forme di aggregazione a solo due (la massa e lo Stato), con l'eliminazione o il controllo di tutti i livelli intermedi. Si può addirittura leggere la storia della modernità come un percorso di predominio della forma Stato nazionale su tutte le altre aggregazioni possibili. La folla è un tipo di aggregazione che attrae fin dai tempi del "panem et circenses", che era la forma di governo preferita dagli imperatori romani. Ancora oggi i concerti di piazza, le feste di partito, le celebrazioni sportive, i cortei sindacali, persino i funerali sono forme di aggregazione molto apprezzate. Il fatto è che folla e massa sono il simulacro della socialità. Esse vicariano e simulano la socialità, allucinano un'appartenenza comunitaria, e sono l'illusione rituale del "noi". La stessa parola "aggregazione" rimanda a "messa in gregge", cioè introduzione ad un massa anonima ed indistinta. La quale facilita l'identificazione, ma senza legami-relazioni e senza responsabilità. Non c'è scambio di doni ed oneri nella folla. La folla non ha confini: l'entrata e l'uscita, il dentro e il fuori sono mobili. Essa è perciò la forma aggregativa meno onerosa anche se più superficiale, volatile e debole. Il favore che oggi raggiungono le esperienze di folla è, in negativo, il prodotto

---

<sup>33</sup> Spaltro E., *Il buon Lavoro*, EL, Roma, 1996, pag.119

<sup>34</sup> Bronfenbrenner U., *The ecology of human development: experiments by nature and design*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1979

di un'assenza, di una mancanza, di un bisogno: la folla come surrogato della socializzazione smarrita. Ma, in positivo, è il risultato dell'insopprimibile desiderio di socialità. Ridotti, distrutti, malati, patogeni o rari essendo gli altri livelli di socializzazione, gli individui si accontentano delle aggregazioni di massa. Tutto ciò mi richiama alla necessità di qualche tentativo di chiarificare i termini e i livelli, di ciò di cui stiamo parlando. Il linguaggio comune ed anche quello scientifico-professionale confondono spesso i termini che definiscono i sistemi umani come gruppo, organizzazione, comunità, istituzione. Il famoso volume di Orford<sup>35</sup> che dovrebbe parlare di psicologia di comunità, è una continua confusione di piani. Gli esempi che porta sono in maggioranza legati alla psicologia dell'organizzazione, del Lavoro, Sociale. L'autore infatti non distingue una comunità da un gruppo, un servizio socio-assistenziale, una scuola. Tale confusione, oltre ad essere scientificamente ingenua, indebolisce la psicologia di comunità non identificando il suo specifico. Come vedi nella tabella allegata, ho cercato di fare un po' di chiarezza mettendo a confronto diversi tipi di aggregazione umana, in base alla grandezza ma anche secondo le principali variabili strutturali e dinamiche. Dal punto di vista della grandezza il percorso è: coppia, famiglia, gruppo, organizzazione, grande gruppo, istituzione, comunità, nazione, società. Tale scala di grandezze porta alla conseguenza che ogni gradino comprende tutti i precedenti: una famiglia comprende diverse relazioni di coppia (marito-moglie, padre-figlio, ecc...); un gruppo comprende sottogruppi di tipo familiare; una organizzazione comprende piccoli gruppi; e così via. Tuttavia la dimensione non è un fattore causale e distintivo, quanto piuttosto una conseguenza, un sintomo, un indicatore. La tabella indica visivamente i caratteri più specifici di ciascun sistema. Prendiamo gli indicatori a sfondo grigio e consideriamo questa colonna come se fosse sull'asse dello 0. La colonna A indica una escursione da 0 a 100, e lo stesso vale per la colonna B. Come devi leggere dunque la tabella? Sembra difficile, ma non lo è. Per esempio prendiamo il livello "Coppia", e consideriamo l'indicatore "Nascita" Allora vediamo che la Coppia di lavoro (maestro-allievo, capo-dipendente, medico-paziente, ecc...) è un sistema a nascita progettata. Nel senso che dipende da una preparazione, una scelta, un contratto; che ha un raggio discrezionalità limitata; che è dentro un sopra-sistema che ha intenzionalmente prodotto o favorito quella relazione. La coppia di innamorati o amici (colonna B) invece ha una nascita molto più casuale: è imprevedibile, ha una forma potenzialmente illimitata,

---

<sup>35</sup> Oxford J. *Psicologia di comunità*, F. Angeli, Milano, 1995

esiste anche al di fuori di ogni altro sistema. La Coppia stabilizzata (di conviventi, amanti o fidanzati; ma anche di soci in affari, compagni di lavoro, ecc...) si situa sulla misura intermedia. Cioè oscilla fra gli estremi della progettazione e della casualità. Se prendiamo la variabile "Nascita", un discorso uguale può essere fatto per ciascuno dei livelli aggregativi.

Cambiamo ora l'esempio. Prendiamo la voce Organizzazione e l'indicatore "Ruoli". Nell'Organizzazione Struttura (l'impresa, la scuola, l'ospedale, ecc...) i ruoli sono precisi, fissati, formali, con un limitato margine di discrezionalità. Nell'Organizzazione Processo (colonna B), cioè nella fase dinamica della struttura, i ruoli diventano più vaghi, rinegoziabili, meno formali e più discrezionali. Se invece intendiamo il termine organizzazione come "azione organizzata" (per esempio, l'azione di organizzare un Convegno), allora notiamo che questo livello partecipa in vario grado dei due elementi: ruoli precisi e ruoli vaghi. Terzo esempio, con la voce "Dinamica" e il livello Stato. L'idea di Stato presuppone una dinamica lineare, evolutiva o involutiva. Lo Stato è un sistema normativo, strutturato, stabile che si sviluppa o crolla. L'idea di Patria invece è un sentimento intermittente, circolare, dislocato su diversi oggetti (qualcuno considera Patria la propria cittadina, altri la propria vallata, altri la propria classe sociale, o minoranza etnica). Il concetto di Nazione è intermedio. E' una sintesi tra Stato e Patria, per cui la sua dinamica è insieme evolutiva (Stato-Nazione) e intermittente (Nazione-Patria). Se Ti diverte, puoi andare avanti da sola per tutti gli indicatori e i livelli. Per concludere mi soffermo un po' sul nostro principale interesse: la comunità e la sua psicologia. Il termine comunità viene usato spesso, impropriamente, per indicare le comunità terapeutiche e quelle religiose (per esempio monacali). Queste non sono oggetto di interesse della psicologia di comunità, perché sono essenzialmente organizzazioni, non diverse dalle scuole, dalle imprese, dai partiti. Il fatto che in esse vi siano individui residenti non è sufficiente a differenziarle dalle normali organizzazioni, perché anche gli alberghi, gli ospedali, le caserme registrano membri residenti. Ciò che rende queste comunità simili alle organizzazioni è il fatto che sono progettate, chiuse, strutturate, con relazioni prefissate, legami forti, leadership e centri unici, regole formalizzate. Il termine comunità viene anche usato per indicare aggregazioni di interesse: la comunità degli operatori economici, la comunità degli appassionati di francobolli, la comunità virtuale del Web, ecc ... Qui siamo più vicino alla psicologia, perché queste forme di aggregazione sono caratterizzate dalla prevalenza degli elementi immateriali: esse sono quasi solo basate sui sentimenti. Sono molto casuali, aperte, quasi prive di struttura, con relazioni

assolutamente volontarie, deboli legami, leadership plurale e così via (colonna B). Tuttavia noi psicologi di comunità ci riferiamo soprattutto ai sistemi plurali, che contengono elementi di entrambe le colonne (A e B): queste sono le comunità che ci interessano. In parte casuali ma in parte progettate: chiuse, ma a geografia e geometria aperta; contenenti strutture rigide come la scuola, la Chiesa, l'impresa, ma anche molli come le associazioni ed i gruppi amicali; e così via per tutti gli indicatori delle colonne A e B. Per fare esempi, pensiamo a comunità identificate spazialmente (come i comuni, i Quartieri, i Distretti Socio-Sanitari) che contengono cittadini singoli e organizzazioni, gruppi informali e famiglie, coppie e istituzioni. Ma pensiamo anche a comunità di interesse (come la comunità degli psicologi, o la comunità degli italiani in Venezuela), che però siano caratterizzate dalla compresenza e interazione fra singoli membri, gruppi formali e informali, organizzazioni, istituzioni, elementi emotivi e normativi.

Termoli, 24 Agosto 1999

**TASSONOMIA DELLE AGGREGAZIONI UMANE IN BASE ALLA  
GRANDEZZA E AI DIVERSI CARATTERI STRUTTURALI E DINAMICI**

A		B
Coppia di Lavoro	Coppia stabilizzata	Coppia innamorati/amici
Famiglia	Famiglia allargata	Tribù, Clan, Gens
Piccolo gruppo operativo	Piccolo gruppo	Piccolo gruppo amicale
Organizzazione Strutt.	Organizzazione Azione	Organizzazione Processo
Assemblea	Grande gruppo	Folla/Massa
Istituzione istituita	Istituzione istitutente	Istituzione Processo
Comunità terapeutica/ Comunità religiosa	COMUNITA'	Comunità di interesse
Stato	Nazione	Patria
Società professionali	Società	Cultura, Valori, Consumi
<b>MAX</b>	<b>0</b>	<b>MAX</b>
Progettata	NASCITA	Casuale
Chiusa	GEOMETRIA GEOGRAFIA	Aperta
Rigida	STRUTTURA	Molle
Coatte	RELAZIONI	Volontarie
Periodica	NEGOZIAZIONE	Permanente
Forti	LEGAMI	Deboli
Precisi	RUOLI	Vaghi
Unica	LEADERSHIP	Plurale
Unico	CENTRO	Plurale
Evolutiva/involutiva	DINAMICA	Intermittente
Cristallo	METAFORA	fumo

Caro Guido,  
leggendo la tua ultima lettera e riflettendo sulla dotta tabella allegata ho pensato a quanto pretendiamo in termini di comprensione anzi, quasi di intuizione, dai nostri clienti. Cittadini tranquilli, interessati a migliorare la situazione di convivenza; a dare il loro contributo di

attenzione e di opportunità ai giovani che paiono così incerti e disorientati; a sperimentare nuovi percorsi che facilitino le connessioni fra le risorse presenti nella comunità. Con senso di responsabilità e dedizione essi si trovano coinvolti in una spirale ricca di sfaccettature, digressioni, contraddizioni, apparenti e reali, che in alcuni casi li fa forse pentire di aver intrapreso un percorso così incerto o gli fa temere di aver aumentato i problemi anziché risolverli.

I principi di cui abbiamo parlato nelle lettere, elaborazione di quelli già diffusi attraverso i tuoi libri<sup>36</sup> si sono andati diffondendo negli anni. Ciò, benché non sempre testimoni a favore della bontà di un'idea, rende evidente la riflessione, un confronto e un dibattito fra specialisti. Forse non tutti hanno letto le opere di Lewin e gli studi dei suoi allievi, ma le costanti che si osservano negli interventi realizzati in questi "ultimi" 20 anni fanno pensare che le coincidenze non siano casuali, per lo meno nel senso che testimoniano conclusioni simili.

Abbiamo già parlato altrove di leggi, programmi, determinazioni, non solo italiane, ma internazionali che insistono sugli stessi principi. Dobbiamo considerarlo un successo. Abbiamo potuto constatare direttamente che anche chi è un esperto del settore incontra problemi nella realizzazione dei progetti. Pare a volte di procedere per prove ed errori e aggiustamenti successivi. Significa che la pratica va raffinata, e che il contesto culturale, pur lentamente, sta diventando più ricettivo e sensibile.

Ci è spesso capitato di avviare un intervento con una presentazione pubblica seguita da un dibattito. Una delle domande più frequenti in queste occasioni è: quali sono i valori e gli ideali di riferimento della Psicologia di Comunità? All'inizio non mi spiegavo questa costanza. Poi insieme abbiamo fatto delle ipotesi:

- perché questo tipo di operazioni sottintendono valenze etiche
- perché la questione del cambiamento suggerisce il fantasma della manipolazione
- perché le aspettative non trovano concrete ed immediate risposte
- perché gli utenti non vogliono trasformarsi in collaboratori
- perché è evidente uno spazio di libertà per la piena espressione di sé
- perché nella comunità esistono ruoli e funzioni sclerotizzate che vogliono mantenere i loro spazi ed il loro potere

---

<sup>36</sup> Contessa G. *Prevenzione primaria delle tossicodipendenze*, Clued, Milano, 1984 e Contessa G., *La prevenzione*, CittàStudiEdizioni, Milano, 1994

- perché c'è l'abitudine a suddividere tutto in buono o cattivo
- perché il metodo applicato trasmette valori che si ritenevano proprio patrimonio specifico
- perché....

Non è detto che fra queste ci sia l'ipotesi esatta, per quella particolare realtà.

Quello che possiamo testimoniare, occupandoci da quasi vent'anni di psicologia di comunità, è la potenzialità rivoluzionaria che sta in questa disciplina. Una potenzialità non cruenta e distruttiva, ma stimolante della parte attiva e propositiva degli individui e delle loro aggregazioni. E' una opportunità che spesso lascia stupite ed incredule le persone che sono coinvolte. Stupite e attonite: quasi pietrificate e dunque spesso incapaci di qualsiasi azione.

Mi è capitato, cercando di spiegare questo lavoro a qualche conoscente curioso, di sentirmi complimentare per la mia bontà d'animo e per gli elevati ideali che diffondevi. Come se si trattasse di fare beneficenza e non di un lavoro. Mi ha spesso stupito come paia meno meritevole dal punto di vista umanitario, il lavoro di un architetto, che costruisce grattacieli che non crollano dopo l'inaugurazione; o di un ingegnere che costruisce ponti e viadotti su cui passano milioni di auto. Anche loro fanno un lavoro meritevole. Credo che nella percezione popolare la differenza fra le varie professioni stia nella distanza con le motivazioni dell'esistenza umana. In questo senso la psicologia di comunità offre grandi possibilità perché ha in sé una filosofia connessa al valore degli esseri umani. E' questo il punto di origine di tutto il resto; lo stupefacente è che è privo di contenuto- cioè non indica specifici ideali- se non quello del rispetto reciproco e della libertà come bene prezioso per ciascuno. Non si riferisce particolarmente alle "cose materiali". Riguarda i "processi", gli stili di vita, le modalità relazionali, ecc. Difficile dunque far costruire una piscina perché i giovani del paese non debbano uscire dai confini territoriali, ma possibile creare nuove opportunità di divertimento anche sportive ampliando le iniziative delle associazioni residenti nel territorio o facilitando le collaborazioni fra esse creando gruppi-intersezione che possano facilitare gli spostamenti. Ricordi quando per questioni di inquinamento e di risparmio energetico qualche quotidiano aveva proposto ai suoi lettori di usarlo come tramite per trovare passaggi in auto (fra l'altro era una buona idea anche per socializzare)? E l'idea della "banca del tempo" in cui i soldi degli istituti tradizionali sono sostituiti appunto dall'offerta di tempo e di competenze varie da barattare con altri in una prospettiva di supporto reciproco? Sono concreti esempi di quello che intendo dire. Realizzare le due piccole operazioni descritte stimola e richiede dei cambiamenti non solo

nell'organizzazione della propria vita quotidiana, ma anche nel proprio approccio ai problemi. Così ognuno ha diritto di inserire i propri valori e se mai sarà necessario identificare quelli della propria comunità. L'aspetto rivoluzionario sta nel cambiamento di posizione e di ruolo del cittadino che non è più passivo fruitore di una serie di servizi "cortesemente offerti" (in realtà profumatamente pagati) dal Pubblico, ma è attore e responsabile della sua condizione di vita. E' sicuramente una grande possibilità che richiede per il suo sfruttamento alcune competenze che il Welfare state ha contenuto e limitato. Per esempio occorre:

- riconoscere i propri bisogni, le motivazioni e i desideri
- individuare quelli tipici della comunità di riferimento
- individuare risposte/soluzioni congruenti con gli interessi
- investire energie, azioni, tempo, per tradurre in concreto il progetto ideato, affrontando gli ostacoli e le difficoltà.

Dunque non si tratta di poca cosa, soprattutto a causa dell'ottundimento degli ultimi anni. Le "cattive" abitudini che abbiamo contratto durante il lungo periodo dello stato assistenziale rappresentano una delle maggiori difficoltà ad attivare le nostre energie, a renderci protagonisti, a passare da una condizione passiva ad una attiva. L'ostacolo è rappresentando dal limite che distingue ciò che è essenziale da ciò che è superfluo in conseguenza dell'alto grado di soggettività contenuto in questi concetti. In effetti le classificazioni dei bisogni classiche, come quella di Maslow per esempio, sono oggi oggetto di dibattito perché in alcuni contesti diventa necessario, e dunque bene prioritario, ciò che in realtà è superfluo. La televisione a colori in una baracca di lamiera, rappresenta una sintesi efficace di questo concetto. Forse oggi i beni ritenuti essenziali sono di nuovo cambiati, ma ciò che invece è diventato più chiaro a tutti è il diritto-dovere di ciascuno di soddisfare quelli che ritiene suoi bisogni impegnandosi direttamente.

Se siamo buoni profeti, come spesso ci accade, nei prossimi anni:

- alcuni servizi continueranno ad essere erogati dallo Stato mentre molti altri (la maggioranza) saranno a carico del singolo individuo;
- aumenteranno i servizi che dovranno essere "comprati" con le risorse dell'utente stesso;
- imprenditori privati offriranno beni, prodotti e servizi in alternativa o in competizione con lo Stato;
- la qualità tornerà ad essere una variabile significativa;
- il lavoro sarà valutato e non sarà più un diritto, ma avrà risvolti connessi alle competenze e alle prestazioni.

Non è una grande profezia. Si stanno già vedendo esempi concreti di queste tendenze. La differenza con te è che io “prevedo” come concretizzazione di tutto questo l’Impero, mentre tu ipotizzi l’Arcipelago. Penso all’Impero perché per ora sono le leggi e le normative che modificano le situazioni. Nel bene e nel male. Così gli interventi sulle Comunità sono determinati dai finanziamenti europei in questo settore, così come il trattamento dei rifiuti, le tasse, ecc. tu pensi all’Arcipelago perché intravedi la possibilità dell’esaltazione delle differenze e delle diversità come ricchezza dell’umanità, reciprocamente rispettata e valorizzata.

Vedremo come finirà e ti dirò che “tifo” per te. Occorrerà che individui e comunità superino le tradizionali difese e resistenze che mettono abitualmente in atto sfruttando fino in fondo le opportunità che gli vengono proposte. Dal momento che uscire dal Welfare State è una scelta obbligata, perché non giocare d’anticipo sostituendo alla tradizionale reazione “per catastrofe” il progetto? Per noi è difficile. Lo raccontano i nostri baraccati del Belice, le villette abusive sulle falde del Vesuvio, i morti sulle strade che trasformano ogni week-end in una piccola guerra. Il nostro lavoro ci ha fatto incontrare numerose persone, da sole o raggruppate in piccoli gruppi, desiderose di essere aiutate ad intraprendere questi percorsi. Il loro coraggio deve essere sostenuto e credo che noi siamo in grado di dargli una mano, in questo modo operando per raggiungere anche il nostro obiettivo.

Molinetto di Mazzano, 28 agosto 1999

## **Parte seconda**

### **MODELLI DI INTERVENTO**

In questa parte vengono presentati cinque progetti esemplificativi di diverse tecniche e contesti. Ognuno è descritto e analizzato nei fattori di successo e nei punti critici

**Margherita Sberna**

# Primo capitolo

## Progetto Hollywood: prevenzione dell'alcolismo degli adolescenti in 3 piccoli comuni limitrofi

### 1.1 PREVENZIONE CON L'ANIMAZIONE

Il progetto, commissionato da un'ASL per una zona estremamente deprivata e problematica del suo territorio, ha come particolarità i destinatari dell'intervento in quanto "attori" principali. Di solito ci occupiamo di interventi di secondo livello. In questo caso invece il lavoro si è svolto con i giovani residenti della fascia d'età 14-18 anni. L'area di intervento è una zona geograficamente isolata, una valle, nel senso che le comunicazioni con la città e con le zone limitrofe sono difficoltose soprattutto per gli adolescenti che non sono autonomi e devono utilizzare i mezzi pubblici di trasporto. L'assenza di qualsiasi struttura di tipo culturale o destinata alla socializzazione, agli incontri, al divertimento; la situazione più simile ad un quartiere-dormitorio che ad contesto integrato; la popolazione costituita durante la giornata soprattutto di anziani, donne e minori; fanno degli adolescenti degli insoddisfatti, senza grandi sbocchi dopo la scuola e con poche alternative su come passare il tempo. Non ci sono iniziative di alcun genere ed anche i luoghi fisici dove ritrovarsi non esistono salvo le abitazioni di famiglia.

Questo stato di malessere strisciante sfocia in alcuni casi in episodi di alcoolismo e di tossicodipendenza che sono per ora limitati ma che costituiscono una grave preoccupazione per il SERT che vuole affrontare il problema prima che esso si aggravi.

La comunità territoriale pare non avere sentore di quanto sta accadendo e d'altra parte gli interessati diretti, gli adolescenti, vivono un periodo particolare della loro vita caratterizzato da incertezza e da una relazione di solito piuttosto difficile con gli adulti. Così ci pare che la risposta debba essere diversa radicalmente da quelle che di solito trattiamo. In genere il nostro ruolo è quello dei consulenti e la nostra azione si definisce di "secondo livello" perché non abbiamo a che fare con i destinatari dell'azione. Ma questa volta, anche nell'ottica di sperimentare un altro approccio, decidiamo di accettare la sfida. L'idea di partenza per questa

iniziativa si fonda dunque sui principi dell'animazione definita come pratica sociale finalizzata a sviluppare le parti represses, rimosse o latenti di un individuo, un gruppo, una comunità. Questa pratica si fonda sull'ipotesi che ciascuno, singolo o collettivo, esprime una parte modesta delle sue potenzialità e tende a vivere in questa situazione tutta la vita, spesso privandosi di un livello di benessere psicofisico a cui non solo potrebbe aspirare, ma che potrebbe realizzare concretamente. I fattori più importanti di questa disciplina sono il suo approccio ludico più adatto agli adolescenti, e per questo facilitante l'avvio di una relazione interpersonale piacevole e in seguito estremamente efficace, e il coinvolgimento diretto del destinatario dell'intervento che, pur stimolato e sostenuto, compie liberamente la sua scelta sia in termini di adesione o di rifiuto, sia di profondità della partecipazione.

Inoltre, per principio, l'animazione assume un compito a termine, cioè non crea dipendenza nell'utente ed è destinata a scomparire una volta raggiunto il suo obiettivo.

Infine, l'animazione ha stretti legami col tempo libero ed il suo utilizzo ed è nata, o meglio si è evidenziata come pratica quando esso è cominciato a diventare un bene comune e dunque si è presentato il problema di come utilizzarlo. Il gioco, l'espressività ed il divertimento fanno parte della dote dell'animazione che dunque è adatta anche a proporre stimoli utilizzabili in contesti anomali (la strada, i bar, le discoteche).

Queste caratteristiche così brevemente delineate, rendono comprensibile il motivo della nostra scelta di fronte ad un utente difficile da coinvolgere, in un contesto delicato e poco connotato.

<p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- rispetto ad adolescenti e giovani</li><li>• creare uno o più gruppi giovanili</li><li>• fargli acquisire una tecnica espressiva inusuale</li><li>• farli lavorare in gruppo</li><li>• supportare e stimolare i gruppi costituiti</li><li>- per tutta la comunità</li><li>• far conoscere uno spaccato del mondo giovanile</li><li>• stimolare il dialogo e la comunicazione fra adulti e giovani</li><li>• migliorare le capacità di progettazione della comunità</li></ul>
<p><b>Azioni previste</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- approccio con i giovani nei loro luoghi di incontro mediante video</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- socializzazione all'interno dei gruppi</li> <li>- realizzazione di un concorso a premi per il film/documentario più bello sulla condizione giovanile nella comunità di residenza</li> <li>- incontri di gruppo a diversi livelli e con compiti di confronto</li> <li>- attività di animazione indirizzate a tutta la comunità</li> </ul>
<p><b>Metodologia</b> L'animazione con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le tecniche ludico espressive collegate al contenuto dell'attività (il concorso)</li> <li>- le tecniche di progettazione con particolare riferimento a quella creativa</li> <li>- il lavoro di gruppo attivo, con l'utilizzo di tecniche di socializzazione e di auto-centratura per rendere il gruppo più coeso e capace di operatività</li> <li>- grandi giochi e feste per coinvolgere la comunità complessivamente, anche nelle diverse fasi di preparazione</li> </ul>
<p><b>Tempo/durata</b> Due anni</p>

## 1.2. LA PROPOSTA CONCRETA

Una volta individuati due animatori –uno maschio ed uno femmina- giovani ed esperti nelle tecniche corporee, di teatro e nell'utilizzo del videoregistratore, la principale attività nei mesi di avvio del progetto è stata quella che oggi viene indicata come animazione di strada. In poche parole i due animatori girano per piazze, giardini pubblici, locali del territorio e agganciano adolescenti e giovani chiacchierando con loro per conoscerli e intervistandoli con la telecamera. Questa fase è da intendersi di riscaldamento: in pratica si tratta di creare un rapporto di conoscenza minima che consenta di arrivare ad una proposta un po' più strutturata, cioè all'idea del concorso. Esso viene presentato fra l'altro, come un modo per far capire alla gente della valle come vivono i giovani, i loro problemi ed il loro punto di vista. A questo punto il lavoro si svolge prevalentemente in gruppo alternando momenti di progettazione, ad altri dedicati alle riprese del filmato. Per ottimizzare i risultati, i partecipanti prendono parte ad esercitazioni di animazione teatrale finalizzate a migliorare i movimenti e l'espressività, ma utili anche per la socializzazione e la stimolazione di rapporti interpersonali più ricchi.

Si costituiscono 3 gruppi di giovani che producono ciascuno un documento. Tutti i filmati sono poi presentati alla popolazione che

deve decretare il migliore e premiarlo con una telecamera ed un videoregistratore.

Gli spettatori della serata finale, oltre ad individuare il vincitore, hanno anche vivamente dibattuto il contenuto dei film, diventando finalmente consapevoli del problema esistente e del quale era necessario si occupassero.

I giovani, stimolati dai risultati ottenuti con il loro lavoro, hanno richiesto di acquisire i rudimenti di altre tecniche espressive come la grafica, i fumetti, la musica, la pittura, ecc. e con questo ulteriore bagaglio hanno progettato, organizzato e gestito, con la guida di un animatore, iniziative indirizzate ai coetanei in diverse località e spazi messi a disposizione dalle istituzioni (ASL e Amministrazioni comunali della valle coinvolte nel progetto).

### **1.3 ELEMENTI DI SUCCESSO**

L'approccio ci pare essere stato premiante anche se in termini di tempo è stato piuttosto dispendioso. Resta sempre difficile avere le folle per iniziative di questo genere, ma occorre rassegnarsi all'idea dal momento che questi progetti sono realizzati in comunità deteriorate. Chi risponde è sempre il più sensibile, quello che stava già cercando, che ha preso un'occasione che desiderava da tempo. Non va dimenticato, in più, che i giovani, e non solo loro purtroppo, si trovano numerosi là dove gli si chiede solo il ruolo di spettatore. Per questo i concerti sono pieni. Persino nelle discoteche i giovani ballano al buio e nascosti dai fumi e dai vapori scenografici. La loro profonda timidezza e l'insicurezza tipica della loro età di passaggio sono ostacoli importanti a renderli protagonisti di qualche attività. Dunque aver avuto 3 gruppi che hanno ideato, prodotto, recitato 3 filmati è un grande successo. Nonostante la naturale ritrosia dovuta al sapere che era la loro stessa comunità a vederli ed a giudicarli, aver superato il problema della timidezza e della passività è senz'altro un segno importante di crescita e di determinazione.

L'esperienza ha inoltre consentito, principalmente ai giovani che vi hanno direttamente partecipato, di scoprire innanzi tutto modi nuovi per passare il tempo e per divertirsi, sviluppando le relazioni interpersonali e superando la solitudine e l'isolamento che sono spesso momenti pericolosi nella vita di persone in cambiamento. Infine, l'aver scoperto altre parti di sé, nuove possibilità, caratteristiche che si ignoravano ha aumentato la consapevolezza e l'identificazione e di conseguenza il sentimento di autostima e di sicurezza.

Il territorio isolato e relativamente ristretto è stato utile a questo tipo di intervento che altrove si sarebbe disperso richiedendo una mole di energia, di risorse e di operatori molto più significativa.

#### **1.4 PUNTI CRITICI**

L'esperienza specifica non ha avuto grandi problemi, ma esaminando la metodologia, essa trova due grandi limiti nel tempo di durata dell'intervento e nella vastità del territorio: se queste due variabili aumentano deve aumentare considerevolmente l'investimento in tutti i sensi.

Un ulteriore limite, derivante da fenomeni che si sono verificati in questi anni nella nostra società, riguarda il possibile fraintendimento dell'approccio: un adulto che avvicina dei giovani, specie se minori, al di fuori di un setting regolato ed identificabile, fa nascere il fantasma della manipolazione, se non peggio. Non si può porre riparo a questa situazione semplicemente con un cartellino con le generalità dell'operatore. Il problema si può superare solo se tutta la comunità è a conoscenza di quanto avviene e, magari, dell'operatore. Questo diventa di nuovo complicato in una dimensione che superi il quartiere.

Eppure occorrerà riflettere su questa modalità, oggi sempre più usata avendo compreso i limiti del Centro di Aggregazione Giovanile che spesso diventa un ghetto anziché un luogo privilegiato di incontro fra giovani.

Probabilmente la formazione da un lato e la costante supervisione dall'altro possono offrire la garanzia di serietà e professionalità che attualmente si va cercando.

## Secondo capitolo

# Partecipazione civica in una piccola comunità

### 2.1 RICERCA-INTERVENTO

Anche in questo caso si tratta di un percorso breve, della durata di un anno, che ha come obiettivo principale di conoscere i bisogni degli adolescenti.

Poiché in Italia esistono numerosi dati su molti argomenti, siamo spesso piuttosto resistenti a svolgere ricerche su temi già oggetto di indagine, volendo valorizzare le risorse e i contributi già disponibili. La nostra posizione si è rafforzata anche grazie al fatto che in molti casi, è difficile risalire alla fonte adeguata e ottenere le informazioni che si cercano: pigrizia, ignoranza, ostacoli burocratici spesso impediscono di portare a termine l'azione intrapresa. Dall'altra parte ci siamo resi conto in questi oltre 20 anni di lavoro in quest'ambito, che ogni comunità, piccola o grande che sia, ha il vezzo di ritenersi unica. Così dati più generali, che si riferiscono per esempio a un contesto territoriale più vasto come potrebbero essere quello regionale o nazionale, non sono ritenuti adatti a rispecchiare la situazione locale. Tuttavia questa richiesta di "personalizzazione" dell'indagine ha una sua plausibilità se consente un lavoro più approfondito e tale da aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento della comunità che la richiede.

In questo caso l'interesse dell'Amministrazione Comunale nostro committente non era per i dati numerici. Il reale obiettivo era avviare un intervento di prevenzione primaria attraverso un lavoro di contatto e di coinvolgimento degli adulti rappresentanti della comunità per decidere il tipo di azione da realizzare per gli adolescenti, destinatari finali dell'iniziativa. La necessità di coinvolgimento di tutta la comunità risponde all'esigenza di reperire le risorse disponibili a realizzare l'intervento così da responsabilizzare tutti come con-cause di una certa situazione di disagio o, in questo caso, di miglioramento del livello di benessere. La Ricerca-Intervento (d'ora in poi R-I) si differenzia dalla classica ricerca sociologica. La caratteristica peculiare della R-I sta nel fatto

che la prassi conoscitiva non rimane patrimonio dei soli tecnici, ma viene partecipata con gruppi rappresentativi del sistema indagato. Attraverso questa procedura si avvia una riflessione collettiva che diventa un primo momento di cambiamento delle opinioni, delle motivazioni e delle sensibilità di chi viene coinvolto. Da questo punto di vista i partecipanti ad una R.-I sono insieme il soggetto e l'oggetto della ricerca e dunque sono co-protagonisti dell'indagine e del mutamento correlato. Spesso in termini operativi questo significa creare un gruppo misto, di tecnici e di rappresentanti della comunità, che individua l'area di intervento, determina le ipotesi della ricerca, elabora una serie di strumenti di indagine -di solito questionari e interviste semi strutturate- da utilizzare poi sul campo, e realizza poi direttamente tutte le fasi operative del lavoro ad esclusione del trattamento sofisticato dei dati che viene affidato a tecnici. L'operazione si conclude con la restituzione alla comunità dei dati raccolti con un'assemblea in cui tutti i presenti possono intervenire e commentare i risultati.

I dati che vengono raccolti, qualsiasi sia la metodologia utilizzata, sono espressione soggettiva delle posizioni delle persone coinvolte, mentre i risultati complessivi vengono definiti intersoggettivi in quanto derivano dal confronto delle opinioni, che possono anche essere lontane dalla realtà, ma che sono importanti perché ispirano e determinano i comportamenti di coloro che le hanno espresse. Altre informazioni possono essere frutto delle induzioni dei tecnici sulla base dei comportamenti e delle omissioni registrate durante gli incontri.

#### **Obiettivi**

- conoscere i bisogni degli adolescenti della comunità committente
- responsabilizzare in merito gli organismi, pubblici e privati, istituzionali e non , nell'adeguamento del contesto alle necessità rilevate
- sensibilizzare e mobilitare specifici gruppi sociali all'impegno verso la prevenzione in generale e verso il Progetto in particolare;
- pervenire ad una progettazione generale consensuale sulle azioni da realizzare.

#### **Azioni programmate**

Una Ricerca -Intervento realizzata attraverso incontri di gruppo con:

- associazioni
- genitori
- istituzioni
- collegio dei docenti della Scuola Media
- 3 classi della Scuola Media
- un gruppo di adolescenti volontari

In pratica si tratta di un'indagine qualitativa la cui natura è una raccolta di dati e di opinioni, non tecnocratica ma partecipata, e perciò simultaneamente attivatrice di cambiamento.
<b>Metodologia</b> La Ricerca-Intervento secondo le modalità più tipicamente lewiniane. L'attivazione dei gruppi che verranno coinvolti avverrà tramite invito scritto e telefonata personale.
<b>Tempo/durata</b> Un anno

## 2.2 LA PROPOSTA CONCRETA

Sono stati realizzati 6 incontri per ciascuno dei tre gruppi di cittadini individuati: associazioni, istituzioni, genitori.

Inoltre sono stati realizzati incontri con insegnanti, giovani e studenti della scuola media (90 minuti per ciascun gruppo).

Nel primo caso e con i docenti, gestiva la situazione un formatore, mentre gli incontri con minori e giovani erano condotti da un'animatrice professionale. La tecnica di conduzione ha alternato momenti di riflessione autocentrata, momenti di discussione eterocentrata, momenti di progettazione e di discussione.

Ogni incontro si svolgeva secondo la seguente sequenza:

- riscaldamento e socializzazione;
- esplorazione dei problemi dei giovani;
- esplorazione delle strategie di intervento preventivo auspicato;
- disamina delle risorse disponibili.

Questo lavoro veniva riassunto per ogni gruppo attraverso un promemoria per evidenziare i punti salienti della situazione. In particolare evidenza 3 argomenti:

- le problematiche rilevate come esistenti;
- le proposte di intervento "riparatorio";
- le idee innovative.

Ciascun gruppo ha descritto il suo punto di vista su tutta la situazione. In alcune occasioni assumendosi la responsabilità di disoccultare problemi rimossi. Per esempio i genitori hanno evidenziato l'assenteismo educativo della maggioranza dei residenti nel Comune. Le associazioni hanno riconosciuto una loro scarsa presenza con proposte per il tempo libero, salvo per quanto riguarda lo sport che è comunque sempre in versione agonistica e non come occasione di svago e di divertimento. Il gruppo istituzioni attraverso una scheda di diagnosi della qualità della comunità ha censito i programmi attivati per i giovani e la comunità. Risultato positivo relativamente alle proposte esistenti, ma il reale problema

pare essere non tanto l'erogazione bensì la capacità di coinvolgimento e di stimolazione dell'interesse e della motivazione. I contenuti elaborati da ciascun gruppo della R-I vengono riproposti negli altri sia per essere di stimolo, sia per facilitare il confronto e la presa in carico del punto di vista degli altri, sia per verificare il loro "peso" all'interno della comunità. Questa modalità è anche d'aiuto nella fase di progettazione di iniziative, che segue l'analisi dei problemi presenti. Così è possibile evitare una divaricazione eccessiva fra i gruppi e anche una troppo rigida convinzione della necessità di concretizzare le proprie scelte a scapito di altre. Questo lavoro dunque è utile anche per evidenziare attraverso i processi, le metodologie e le tecniche di lavoro, come si dovrebbe svolgere anche successivamente il cosiddetto lavoro di rete produttivo di sinergie utili alla comunità nel suo complesso.

## **2.3 ELEMENTI DI SUCCESSO**

La metodologia applicata si adatta particolarmente bene a comunità piccole, perché esse consentono un passaggio di comunicazioni dai gruppi alla comunità e viceversa, essendo presente in questi contesti un certo grado di conoscenza fra i residenti. Dunque il procedimento non è utilizzabile ovunque con buoni risultati. In questo caso la dimensione consentiva questa esperienza che è risultata anche avere caratteristiche educative e formative per chi ha partecipato.

La mole di informazioni che si raccolgono operando in questo modo è sicuramente significativa per quantità e soprattutto per qualità, perché, a differenza di una ricerca svolta con strumenti cartacei, ci sono numerosi altri dettagli che si evidenziano attraverso la comunicazione verbale, non verbale e gestuale. In questo caso inoltre, trattandosi di gruppi, si evidenziano le dinamiche interne ed il sistema di relazioni interpersonali. Non solo. Poiché sono presenti più gruppi, è possibile anche osservare, quasi come in un laboratorio, le dinamiche della comunità; i gruppi detentori del potere e le modalità di gestione di esso; il prestigio goduto dalle associazioni; l'elasticità dei vari insiemi al loro interno e nei confronti dell'esterno.

Un serio professionista di Psicologia di Comunità si mantiene neutrale e si considera una sorta di cinepresa posta sul campanile più alto della città, da dove può riprendere tutto, anche i più piccoli dettagli. I suoi compiti sono:

- aiutare la comunità ad individuare a sua volta questi dettagli;

- sostenerla nella ricerca delle cause che li hanno prodotti;
- ma soprattutto stimolarla nell'individuazione dell'intervento più appropriato da realizzare.

## 2.4 PUNTI CRITICI

Questo tipo di ricerca che esce dagli schemi ristretti delle "domande chiuse" di un classico questionario, ha tutti i limiti delle domande aperte e cioè della lettura e dell'interpretazione di tutti i dati soggettivi ed intersoggettivi raccolti. Ogni interpretazione è un tradimento, una riduzione discutibile della realtà complessa, polimorfa e imprevedibile. Per ridurre il tasso di arbitrio l'interpretazione necessita di un traduttore saggio, esperto, imparziale, ma anche in grado di ottenere il consenso del soggetto indagato. Cosa relativamente facile da acquisire se l'immagine che ne esce è senza pecca e priva di situazioni problematiche. Accade il contrario se ci sono limiti e situazioni di disagio. Esse sono spesso dovute ai comportamenti degli individui e alle "politiche" delle aggregazioni che compongono la comunità. Purtroppo spesso è questa seconda situazione che una R-I evidenzia il che è ovvio, trattandosi di operazioni che sono avviate per prevenire il disagio, quando qualche "spia" di malessere è già stata osservata. L'occasione della ricerca rende evidenti platealmente le situazioni e le connota in base al coraggio e insieme alla tensione al cambiamento presenti nella comunità e in chi la rappresenta.

Compito dello psicologo di comunità è quello di considerare il suo lavoro di restituzione e di dibattito, la sua traduzione e lettura dei dati, come un punto di vista e non una verità indiscutibile, che può essere ridotto, arricchito o completamente stravolto.

## **Terzo capitolo**

# **Pro.Di.Gio.: Prevenzione primaria in una città di 70.000 abitanti**

### **3.1 LA FORMAZIONE DI COMPETENZE**

Il Progetto è realizzato su richiesta e in collaborazione con il NOT-SERT di una città ed ha il finanziamento della Regione. L'idea si posiziona in un momento particolare di sviluppo sia della legislazione inerente la prevenzione delle tossicodipendenze, che delle procedure applicative con particolare riferimento al mondo scolastico. La Legge 309 aveva già prefigurato una complessa organizzazione a più livelli che garantisse il collegamento fra le varie agenzie e istituzioni presenti sul territorio e consentisse il coordinamento delle iniziative nel settore. In realtà ancora oggi questi collegamenti, nei rari casi in cui esistono, sono più formali che sostanziali e dunque non ottengono quella sinergia per cui sono stati creati.

Il momento pare particolarmente felice e ispirato anche nell'istituzione scolastica e, anzi sembra un ritorno del clima innovativo e democratico degli Anni Sessanta coi Decreti Delegati e l'introduzione della famiglia nella scuola con compiti e ruoli di maggiore responsabilità rispetto all'educazione e all'istruzione dei propri figli. Si stanno costituendo i CIC, che raggruppavano rappresentanti di più scuole superiori. Molte cose sono ancora incerte e confuse e le varie Circolari Ministeriali non sono d'aiuto per chiarire le idee. Sola cosa certa è la composizione di questi gruppi che collegano insegnanti e genitori a studenti/figli, colla partecipazione dell'Asl.

In questo contesto fertile ed in evoluzione si inserisce Pro.Di.Gio. che ha una durata annuale e ce dovrebbe sfociare in due direzioni negli anni seguenti: la prevenzione primaria a carico del territorio e la prevenzione secondaria a carico del NOT-SERT dell'Azienda Sanitaria.

<p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rilevare i bisogni emergenti del mondo giovanile attraverso una modalità attiva e partecipata;</li> <li>- costituire più organismi permanenti di collegamento inter-istituzionale</li> <li>- creare risorse volontarie capaci di supportare i futuri progetti locali di prevenzione</li> </ul>
<p><b>Azioni programmate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- team building per i membri dei CIC nascenti</li> <li>- corso per gestori di pubblici esercizi</li> <li>- costituzione di un Comitato di Indirizzo Interistituzionale</li> <li>- costituzione di un Forum delle Associazioni</li> <li>- moduli Master genitori</li> <li>- Diventare protagonisti, formazione per leader giovanili</li> <li>- Corso per operatori di associazioni giovanili</li> <li>- Costituzione dell'Osservatorio del Disagio Scolastico in una Scuola Superiore</li> <li>- Realizzazione di attività promozionali su tutta l'iniziativa</li> <li>- Realizzazione di 2 ricerche telefoniche a 100 leaders d'opinione</li> <li>- Evaluation sistematica per ciascuna azione indicata</li> </ul>
<p><b>Metodologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attive ed auto-eteroconcentrate in piccoli gruppi di non oltre 15 unità</li> <li>- utilizzo di tecniche di sensibilizzazione e di formazione; di marketing sociale; di simulazione</li> </ul>
<p><b>Tempo/durata</b> Un anno</p>

### 3.2 LA PROPOSTA CONCRETA

Tutta l'iniziativa si fonda su due elementi: il tempo prefissato per lo svolgimento delle operazioni e la rete di collegamenti del Committente.

I tempi non consentono di prevedere un'attività di sensibilizzazione della comunità intera destinataria dell'intervento, azione di solito molto dispendiosa di risorse e che richiede l'applicazione di diverse strategie. Per questo è necessario utilizzare una strategia che raggiunga risultati evidenti in un breve arco di tempo. La formazione è particolarmente adatta a queste circostanze e consente di moltiplicare l'effetto dell'intervento, garantendone la prosecuzione "a carico" della comunità stessa attraverso le persone che si sono formate. E' inoltre un momento particolarmente importante e

significativo e ciò può rendere più sensibili i potenziali utenti/fruitori stimolandoli a partecipare alle attività formative previste.

Per garantire l'efficienza dei collegamenti fra Committente e realtà circostante, si costituisce un gruppo operativo di coordinamento misto, cioè costituito da tecnici (il coordinatore scientifico e quello organizzativo) e da operatori dell'ASL. Di quest'ultima nello specifico sono presenti 3 medici e uno psicologo del NOT-SERT. Il gruppo ha particolari responsabilità perché, per la parte dell'ASL, deve garantire una segreteria operativa del progetto, in grado di fornire tutte le necessarie informazioni agli interessati all'iniziativa.

In pratica tutte le azioni previste sono realizzate nel corso dell'anno, anche se con tempi diversi dal previsto.

Il primo sotto-progetto in ordine di tempo, è quello dei CIC, anche perché si tratta di coinvolgere gruppi interessati a qualsiasi iniziativa che gli consenta di capire meglio cosa si apprestano a fare. Il seminario a loro indirizzato – di 2 giorni intensivi - si propone obiettivi di socializzazione e di creazione di un linguaggio comune condiviso, con qualche spunto rispetto ai compiti operativi che il gruppo avrebbe dovuto svolgere. I gruppi coinvolti sono 4, corrispondenti a tutti i CIC attivati in città.

Grazie alla operosa collaborazione e all'appoggio anche in termini promozionali dell'iniziativa da parte della locale CCIAA, subito dopo i CIC si realizza il corso per gestori di pubblici esercizi. Da anni essi sono individuati negli USA come referenti significativi per i giovani e destinatari delle loro confidenze e da anni esistono per loro iniziative formative e in alcuni casi leggi che richiedono una preparazione specifica per avere la licenza. In questo caso l'approccio è "morbido" nel senso che si tratta più di sensibilizzazione che di vera e propria formazione, per esplorare un po' il terreno e verificare la risposta degli interessati. L'esperienza a carattere innovativo – 6 incontri a distanza settimanale - ha come unico vantaggio per i partecipanti, oltre all'ampliamento della propria formazione, anche una sorta di "bollino di qualità" per il loro locale, indice di attenzione per la clientela giovanile<sup>37</sup>.

In terza battuta è partito il sotto-progetto "Diventare protagonisti" che coinvolge con 3 moduli, ciascuno della durata di una settimana, nel corso di 8 mesi, 15 studenti dei primi anni di una scuola superiore. L'esperienza persegue 3 obiettivi: la socializzazione e la precisazione dell'identità dei partecipanti (prima settimana a carattere residenziale); il lavoro di gruppo focalizzato sulla ricerca

---

<sup>37</sup> Mentre stiamo rivedendo le bozze pare che governo e rappresentanti delle discoteche abbiano deciso qualcosa di simile.

di risposte ai bisogni, ai desideri e alle necessità dello stesso; la progettazione e la realizzazione di iniziative per i coetanei. L'intervento si conclude con una giornata di festa a cui intervengono molti dei compagni di scuola dei partecipanti al corso.

Una maggiore difficoltà di realizzazione caratterizza l'avvio del Master per genitori: il "reclutamento" richiede più tentativi ed alla fine rispondono persone già sensibili ed attive nel mondo associativo e della scuola. Il gruppo di partecipanti prevalentemente donne (solo 2 i maschi frequentanti), molto assidue ed impegnate, ha frequentato due moduli di cui il primo più autocentrato e sensibilizzativo ed il secondo più addestrativo, con la finalità di offrire una minima competenza che renda i genitori partecipanti in grado di svolgere attività di supporto e di sensibilizzazione per altri genitori.

E' piuttosto difficile individuare la scuola interessata all'Osservatorio: stavamo per abbandonare l'impresa! L'ultimo tentativo è premiato e il gruppo di studenti dei primi due anni di un istituto superiore impararono "sul campo" a costruire indicatori e strumenti per la realizzazione di un pannello di controllo del disagio scolastico nella loro scuola.

Le altre azioni previste sono state tutte realizzate ad eccezione di quella riguardante la formazione degli operatori delle associazioni giovanili, con le quali si ottiene soltanto di avviare una serie di incontri che non riescono però a superare le rivalità ed i problemi relazionali rendendo quindi difficile realizzare attività in partnership e impossibile avviare il corso specifico.

### **3.3 ELEMENTI DI SUCCESSO**

Innanzitutto l'esser riusciti a realizzare l'intervento quasi completamente, dati i margini di tempo disponibili è fonte di grande soddisfazione. La questione tempo è infatti l'elemento più debole e critico di tutto l'intervento.

In questo senso è di grande aiuto la rete di contatti dell'ASL che evidentemente gode di una buona considerazione all'esterno o come istituzione complessiva o attraverso le persone dei suoi referenti. Va sottolineata anche la disponibilità delle istituzioni a collaborare al progetto, altra situazione poco frequente e che crea gravi rallentamenti nel momento dell'esecuzione concreta delle attività programmate.

La casualità, il momento particolarmente felice e di innovazione per le scuole superiori consente che in esse si trovi una sensibilità inconsueta che non solo stimola un processo in fase di avvio (la

costituzione dei CIC) ma facilita anche la "carriera" scolastica di tutti gli studenti coinvolti in qualche misura negli iter formativi: alcuni di essi sono entrati a far parte degli organismi di governo della scuola come il Consiglio di Istituto; altri sono diventati rappresentanti dei compagni nelle organizzazioni studentesche; altri ancora, capaci ricercatori, sono diventati addestratori dei loro compagni più giovani per "passare il testimone" ai più giovani al momento di conclusione del loro iter scolastico.

Per non parlare dei genitori che, dopo il Master, hanno fondato un'Associazione. A distanza di 5 anni dall'intervento, non solo essa esiste ancora, ma va accumulando lavori e successi nelle scuole, oltre che nel territorio provinciale, dove propone e realizza iniziative a favore di altri genitori.

Una "sorte" simile riguarda il gruppo dell'Osservatorio del Disagio Scolastico. Non solo il gruppo è tutt'ora attivo, ma è costituito dagli "eredi" dei primi studenti che lo componevano. E' un merito da ascrivere anche al docente che seguiva da vicino a nome della scuola, lo sviluppo di questo sotto-progetto e che ha aiutato il gruppo non solo nello svolgimento delle sue funzioni, ma anche nell'addestramento di altri compagni che sostituissero i primi una volta diplomati.

Anche i gestori dei locali pubblici, un po' dubbiosi all'inizio, hanno seguito con costanza gli incontri e ne hanno ricavato una sorta di ulteriore promozione per i loro esercizi, che venivano segnalati come attenti ai bisogni ed ai problemi dei giovani clienti. (E oggi si sentiranno degli antesignani).

Il progetto ha attivato collaborazione con le istituzioni principali della città (Prefettura, Comune, Provincia, Prepositura, CITE, Sindacati, Provveditorato agli Studi, Università), con 15 associazioni giovanili, 10 scuole superiori, l'Associazione Commercianti e 15 pubblici esercizi.

### **3.4 PUNTI CRITICI**

Il progetto ha funzionato ottimamente, ed i risultati sono tutt'ora evidenti e persistenti.

La parte più debole è quella che riguarda le associazioni: la difficoltà di censimento, la scarsità di tempo disponibile, la rivalità reciproca sono i tre più importanti elementi che hanno limitato il successo in quest'ambito.

Ma il limite più importante è rappresentato dalla brevità del progetto che non è stato rinnovato allo scadere del primo anno causando una grave delusione delle aspettative in chi, da partecipante

volontario, aveva investito tempo, energie, speranze in favore di tutta la comunità.

Ciononostante questa impostazione sembra una di quelle maggiormente premianti perché consente lo sviluppo di un patrimonio che rimane nella comunità e che può essere da essa "sfruttato" in termini di competenza e di ulteriori attività.

## Quarto capitolo

# Progetto Bronx: educazione alla salute in tre scuole a rischio

### 4.1 ACTION LEARNING, FORMAZIONE E SUPERVISIONE

Realizzata all'interno delle scuole dell'obbligo di uno dei quartieri più degradati di Milano, è un esempio di avvio di sinergia fra scuola e Azienda Sanitaria. L'aspetto di rilievo di questa iniziativa riguarda il tipo di risposta dell'ASL ad un bisogno immediato e cogente che modifica la "tradizione" non solo milanese. In effetti la relazione fra le due parti è sempre stata ambivalente e collusiva nel senso che ha di solito riguardato i casi difficili o addirittura di portatori di handicap e non i problemi educativi in senso lato: gli specialisti dell'ASL "dovevano" intervenire direttamente o offrire supporti concreti ed efficaci per risolvere le situazioni critiche nella scuola. In questo si esauriva la loro funzione il che produceva una mole di lavoro senza fine e non consentiva di superare il rapporto di dipendenza fra le due parti.

All'inizio degli Anni Novanta una équipe particolarmente attenta dell'ASL decide di fare un tentativo che inverta la tendenza e che migliori le competenze dei docenti così da renderli più autonomi ed efficaci nel ricercare soluzioni ai loro problemi di gestione della classe. Ci chiede così un intervento che metodologicamente si situa come intermedio fra la prevenzione primaria e quella secondaria,, dal momento che la zona di ubicazione delle scuole è in un quartiere estremamente problematico, caratterizzato da numerosi episodi di delinquenza e di violenza e molti allievi sono in realtà casi problematici con famiglie disastrose, non in grado di offrirgli aiuto e modelli di riferimento positivi.

L'ASL, ritenendo che i processi educativi non sono dominio assoluto ed esclusivo della scuola e della famiglia, intende coinvolgere nell'operazione anche le risorse del territorio intese come associazioni, gruppi formali e non che possono così offrire un supporto educativo nel tempo libero degli allievi, destinatari indiretti di tutto l'intervento.

La nostra proposta è dunque sensibile alle richieste, cercando di evidenziare, attraverso le metodologie utilizzate per l'intervento, una strategia nei rapporti fra le istituzioni e le risorse di quel territorio

che possa essere mantenuta anche successivamente. Una tale procedura fra l'altro, consente maggiori esiti in termini di prevenzione e risultati più efficaci dal punto di vista educativo.

<p><b>Obiettivi</b></p> <p>In termini di apprendimento dei docenti si proponeva di aumentare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la sensibilità nei confronti della prevenzione primaria e dell'educazione alla salute nella scuola;</li> <li>• la capacità di osservazione e di analisi del comportamento della classe come insieme e dei singoli allievi;</li> <li>• la capacità di progettare e programmare interventi di prevenzione nelle classi e/o nella Scuola;</li> <li>• la capacità di gestire interventi di prevenzione nel contesto scolastico;</li> </ul> <p>in termini di cambiamento organizzativo, l'intervento si proponeva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• di sviluppare maggiori interazioni finalizzate fra scuola e sistema socio-educativo territoriale;</li> <li>• di aumentare il benessere e la motivazione professionale degli insegnanti coinvolti.</li> </ul>
<p><b>Azioni programmate</b></p> <p>Sono 3 le fasi di attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seminario di introduzione e sensibilizzazione</li> <li>- incontri di progettazione e programmazione</li> <li>- incontri di supervisione dei Progetti in atto.</li> </ul>
<p><b>Metodologia</b></p> <p>Il lavoro in piccolo gruppo con comunicazioni teoriche, esercitazioni pratiche, simulazioni e riflessioni autocentrate. In termini generali l'intervento si fonda sul metodo dell'action-learning e prevede l'effettiva progettazione e realizzazione di interventi all'interno di singole classi e/o nell'intera scuola.</p>
<p><b>Tempo/durata</b></p> <p>Un anno</p>

## 4.2 LA PROPOSTA CONCRETA

Il seminario di sensibilizzazione iniziale con cui si apre l'intervento, in corrispondenza con l'avvio dell'anno scolastico, esplora i seguenti contenuti:

- 1- teoria e metodologia della prevenzione primaria e dell'educazione alla salute nella scuola;
- 2- comunicazione e relazioni interpersonali e di gruppo;
- 3- progettazione e programmazione di interventi nella classe.

La seconda fase, anch'essa realizzata nelle prime settimane dell'anno scolastico, si svolge in 3 pomeriggi di incontro finalizzati

alla progettazione di attività a carattere educativo, per esempio collegate all'espressività, alla socializzazione, all'integrazione, ecc.) che saranno realizzate nel corso dell'anno.

In questa occasione sono introdotte strutturazioni, dunque materiali di supporto per la progettazione, per esempio, che hanno lo scopo di facilitare il compito e stimolare l'ideazione. Sono presentate inoltre 22 idee-progetto che sono utilizzate come base per l'individuazione dei contenuti dei progetti da realizzare.

La terza fase, infine, realizza in ognuna delle 3 scuole medie 7 incontri di supervisione dei progetti in atto con lo scopo di controllarne lo stato di avanzamento, di analizzare i problemi emersi nel corso delle attività progettate e/o realizzate, di individuare le soluzioni appropriate.

Inoltre il progetto prevede l'ideazione e l'applicazione di un sistema di evaluation dei risultati che è elaborato da un gruppo misto composto da rappresentanti di ARIPS, operatori ASL e i 3 Presidi delle scuole medie coinvolte direttamente nell'operazione. Gli indicatori scelti sono i seguenti:

- progettazione didattica e profili individuali degli allievi dei docenti coinvolti;
- numerosità dibattiti nei Collegi Docenti e nei Consigli di Classe sui problemi educativi;
- analisi del comportamento dei "casi critici" (griglia che ogni partecipante deve utilizzare mensilmente);
- analisi del comportamento gruppo-classe (griglia che ogni partecipante doveva usare mensilmente);
- quantità dei progetti di prevenzione-educazione alla salute nell'Anno 1992-93;
- riduzione tassi insuccesso scolastico (abbandoni, assenze, non ammissioni);
- numerosità relazioni fra Scuola e Territorio (questionario somministrato pre/postea ai partecipanti e ai non partecipanti);
- riduzione burn-out professionale (questionario somministrato pre e postea a partecipanti e non, quest'ultimi come gruppo di controllo).

### **4.3 ELEMENTI DI SUCCESSO**

Sicuramente viene prodotto un sistema di evaluation sia dell'intervento realizzato sia della situazione delle scuole coinvolte e di alcune classi-pilota in particolare.

Tutto il materiale prodotto può essere riutilizzato dagli insegnanti che intendono monitorare la situazione con costanza, così da poter intervenire adeguatamente in caso di bisogno, ma anche di evidenziare i progressi e le evoluzioni che si verificano.

Un secondo risultato è collegato all'aumento della consapevolezza rispetto alla situazione "oggettiva" del contesto di attività e alla propria professionalità in rapporto alla situazione operativa estremamente critica. In realtà le scuole e i docenti hanno partecipato volontariamente a tutta l'iniziativa anche per vivere meglio sul posto di lavoro. La difficoltà dell'ambiente è testimoniata dal livello di burn-out degli insegnanti all'inizio dell'anno scolastico: più della metà ne soffrono in maniera significativa.

E' da considerare soddisfacente anche la risposta dei docenti alla progettazione e all'attuazione degli interventi di prevenzione. Di 10 idee progettate, da realizzare individualmente, in coppia, in piccolo gruppo all'interno di una o più classi, 9 sono portate a termine e caratterizzano l'attività didattica fino alla conclusione dell'anno scolastico.

#### **4.4 PUNTI CRITICI**

A questo progetto potrebbe adattarsi la laconica frase: "operazione riuscita, ma paziente morto", nel senso che in realtà l'iniziativa avrebbe potuto ottenere migliori risultati se, visto il degrado dell'ambiente nel quale è realizzata, fosse stata più ad ampio raggio e più duratura nel tempo. Il reale limite pare dunque essere la caratteristica preventiva dell'operazione. Dunque un solo anno di intervento -tempo già piuttosto limitato anche in un contesto meno compromesso- in una situazione deteriorata non consente una elaborazione di nuove modalità di comportamento e l'assestamento degli apprendimenti. Il secondo elemento che va sottolineato come carente è l'assenza totale del territorio, attraverso le organizzazioni, le istituzioni, le risorse collettive presenti. Anche in questo caso si è confermata l'essenzialità della creazione di sinergie che consentissero un'operazione comune ed un reciproco aiuto. Ciò che è particolarmente grave è la mancanza di collaborazione fra le istituzioni alle quali spetterebbe (anche per legge) non solo di collegarsi, ma di costituire gruppi di coordinamento per evitare di svolgere attività in contraddizione, e per ottimizzare il rapporto costi/benefici.

Questo intervento ci pare particolarmente importante perché, se - come sempre è successo- il trend degli Stati Uniti anticipa di

qualche anno il nostro, i fenomeni di violenza, intolleranza, deterioramento delle relazioni che già sono evidenti nelle scuole di quel Paese saranno anche da noi la naturale evoluzione di molte situazioni attuali. Occorre dunque prepararsi per tempo e, sulla base dell'insegnamento tratto da questa esperienza, non attendere il deterioramento completo della situazione educativa per intervenire. La tenuta delle procedure e delle proposte in un contesto altamente critico, parlano del percorso come di uno strumento efficace. Dunque, anticipando i tempi di applicazione il livello di successo dovrebbe migliorare.

## **Quinto capitolo**

# **Centro per l'educazione alla non violenza, alla legalità e alla democrazia in un quartiere a grave rischio**

### **5.1 UN PROGETTO POLISTRUMENTALE**

Il progetto che coinvolge una città, è acquisito attraverso una gara d'appalto. In realtà si tratta di una parte di un'operazione più ampia, finanziata dall'Unione Europea col programma PIC-Urban che ha la finalità di recuperare le periferie deteriorate delle città. Dunque sono previsti fondi destinati al settore immobiliare, all'avvio di nuove imprese di lavoro con particolare riferimento all'inserimento di giovani a rischio o in situazioni di disagio conclamato come tossicodipendenti, alcoolisti, carcerati al termine della pena, alla riattivazione del tessuto comunitario di quartieri in difficoltà, all'educazione al senso civico.

E' a quest'ultima finalità che fa riferimento il nostro progetto che ha come destinatari privilegiati i cittadini residenti in alcuni quartieri periferici. Essi sono stati individuati anche per i numerosi episodi di criminalità che vi si sono accaduti e forse è a questo che si connette la sottolineatura per la "non violenza". Il testo del progetto predisposto dall'Assessorato al lavoro e alle politiche sociali esprime alcuni principi coi quali ci troviamo d'accordo anche dal punto di vista delle teorie della Psicologia di Comunità: ".....Il conflitto, comunque, è una componente naturale dell'essere umano in quanto legato alla diversità di abilità, di caratteristiche fisiche, di lavoro, di appartenenza sociale, di appartenenza a razza, di struttura caratteriale, quindi non si tratta di eliminare i conflitti, quanto di educare a gestirli positivamente, in maniera non violenta.....". Il concetto di non violenza viene più avanti definito come conduzione equilibrata di un conflitto che appare controllabile e mediabile, attraverso un'attività creativa e un impegno personale e collettivo, politico e sociale. La non violenza richiede dunque tolleranza, elasticità, comprensione reciproca, valorizzazione delle differenze come risorse, miglioramento delle capacità relazionali.

Com'è possibile evincere dalla scheda illustrativa del progetto, esso è una grande operazione di educazione civica che esce dall'aula

scolastica e che vuole coinvolgere anche gli adulti con particolare riferimento a coloro che hanno un ruolo pedagogico.

<p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizzare iniziative di sensibilizzazione e scambio di esperienze per operatori dell'ambito sociale ed educativo</li> <li>- fornire supporto e consulenza per la realizzazione di progetti educativi</li> <li>- produrre materiale e sussidi didattici per operatori scolastici ed educativi</li> <li>- realizzare ricerche psico-pedagogiche</li> <li>- allestire e gestire il Centro</li> </ul>
<p><b>Servizi erogati dal Centro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- raccolta di documenti sui temi specifici del centro (libri, filmati, giochi, ecc.)</li> <li>- attività di sensibilizzazione relativamente a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>* educazione alle differenze                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione</li> <li>• relazione educativa</li> <li>• gioco</li> <li>• corporeità</li> <li>• gestione del gruppo</li> <li>• conflitto come risorsa</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- costruzione di strumenti ludico-educativi sui temi del Centro</li> <li>- consulenza sulla predisposizione di progetti educativi nelle scuole, nei gruppi giovanili, ecc.</li> <li>- attività di ricerca e di evaluation</li> <li>- collegamenti e scambi fra le risorse presenti sul territorio (associazioni, gruppi, istituzioni, ecc.)</li> <li>- collegamenti e scambi con esperienze analoghe in Italia e in Europa</li> </ul>
<p><b>Metodologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coinvolgimento a differenti livelli della comunità dei 3 quartieri nelle fasi di progettazione delle iniziative e della successiva verifica</li> <li>- diffusione delle informazioni sul progetto, sulle sue proposte di attività, e sulla realtà dei quartieri interessati</li> <li>- monitoraggio costante e continuo di tutto il progetto</li> </ul>
<p><b>Tempo/durata</b> 3 anni - 1999-2001</p>

## 5.2 LA PRPOSTA CONCRETA

Le idee di partenza ci sembrano ottime, come l'atteggiamento e l'interesse dell'Assessorato.

Così predisponiamo un progetto attuativo che pone le basi per il lavoro successivo e soprattutto per una strategia efficace per il raggiungimento dei risultati tenendo conto del comprensibile scetticismo tipico di queste situazioni da parte dei membri della

Comunità qui aggravato da numerose esperienze precedenti che stimolava un clima da "laboratorio" nel senso deteriore del termine. La validità di questi progetti è strettamente collegata a rendere la comunità destinataria dell'intervento autosufficiente, in grado cioè di tenere sotto controllo il livello di benessere e di intervenire adeguatamente al solo apparire di problemi o deterioramenti della situazione. Così utilizzeremo il tempo di attuazione del progetto per aumentare le competenze della comunità stessa e dunque porre le basi per la continuità dell'iniziativa anche successivamente alla chiusura della nostra collaborazione col Comune. La soluzione più efficace in questo caso, provata ormai da 20 anni di esperienza nel settore, è l'avvio in parallelo, cioè contemporaneamente, di più azioni allo scopo di ottimizzare la "risorsa tempo" e di poter intervenire in caso di difficoltà senza alcun ritardo.

Questa scelta può determinare una modificazione della struttura organizzativa che al momento in cui questo libro verrà diffuso è ancora in fase di analisi da parte del nostro committente.

I percorsi per ora avviati e in parte già realizzati sono:

- a- la costituzione di un gruppo per l'ideazione e l'orientamento allo scopo di creare un'entità collettiva che offra punti di vista nuovi e possa influenzare l'andamento del progetto esprimendo con maggiore fedeltà le esigenze concrete dei quartieri-obiettivo (il tradizionale comitato di indirizzo, presente nel modello di ARIPS e composto da rappresentanti delle istituzioni locali);
- b- la costituzione di un gruppo che compartecipi alla progettazione e alla realizzazione delle diverse attività e degli eventi che poi saranno concretamente realizzati; i partecipanti avranno occasioni di formazione "sul campo", secondo la logica dell'action-learning per migliorare le competenze psicologiche, che già possiedono e sviluppare quelle ancora in nuce, ma necessarie in Progetti di Comunità (giovani, membri di associazioni, studenti universitari residenti, insegnanti, animatori delle parrocchie, sono i destinatari privilegiati di questo percorso);
- c- realizzazione di una Ricerca-Intervento (anche questo un classico non solo del nostro modello, ma delle teorie lewiniane)
- d- progettazione e realizzazione di iniziative esplorative a carattere ludico-animativo, per "tastare il polso" della partecipazione giovanile e della possibilità di coinvolgimento diretto degli utenti privilegiati del Centro;
- e- allestimento del Centro stabile con raccolta di materiale e creazione di una banca dati con collegamenti telematici;
- f- promozione di tutto il progetto e delle singole iniziative utilizzando oltre ai normali canali e alle tecniche tradizionali

- anche eventi ed attività che siano in grado di convogliare l'attenzione e di rendere "attori" i destinatari stessi;
- g- progettazione e realizzazione di convegni, mostre, conferenze, incontri di sensibilizzazione, sui temi del Centro.

### **5.3 ELEMENTI DI SUCCESSO**

In sei mesi di lavoro (dei 3 anni previsti) si avviano o si realizzano completamente molte delle proposte elencate.

Punto forte della situazione sono sicuramente le istituzioni, accanto all'Assessorato Comunale che è il firmatario del progetto e che è molto attivo ed interessato al suo andamento (si occupa in questo senso del coordinamento globale dell'iniziativa che vede più attività da svolgere e più agenzie a ciò delegate). Scuola, Parrocchia, Questura, Circoscrizione, sembrano sensibili oltre la nostra consuetudine. La disponibilità dipende anche dalle persone che occupano posizioni apicali nelle istituzioni o che hanno incarichi di responsabilità.

I rappresentanti di queste istituzioni di quartiere insieme ad altri che fanno riferimento più al territorio comunale in generale e alla città nello specifico, hanno costituito il GRIDO (GRUppto IDEazione Orientamento) che si è incontrato per ora una sola volta, ma che ha partecipato al Convegno che è stato realizzato per la restituzione dei dati della Ricerca-Intervento.

Si è costituito un gruppo più operativo, di una ventina di giovani alcuni dei quali residenti nei quartieri bersaglio dell'iniziativa. Il gruppo ha:

- realizzato la Ricerca-Intervento
- organizzato e gestito la kermesse per i minori
- organizzato il Convegno e presentato risultati della ricerca
- partecipato in parallelo nel contempo ad attività di sensibilizzazione che, utilizzando le tecniche dell'action learning, ha consentito di acquisire qualche competenza tecnica nel settore dell'animazione, dell'organizzazione e della Ricerca-Intervento.

Si individua il logo del progetto con un concorso che vede la partecipazione di giovani della città oltre ai residenti dei quartieri interessati.

Si avvia una collaborazione con le agenzie che svolgono altre parti del progetto generale PIC-Urban. L'atteggiamento è molto buono e

c'è un clima di attenzione reciproca che sicuramente favorirà una connessione più stretta e la realizzazione di attività in sinergia.

## **5.4 PUNTI CRITICI**

Il progetto sta facendo i primi passi per cui gli ostacoli sono relativamente pochi.

Il problema di fondo in questo momento è rappresentato dalla sede che non è ancora disponibile materialmente. Ne deriva un rallentamento su tutta la procedura sia per quanto riguarda l'allestimento del Centro, sia per la realizzazione delle attività. Non è un intralcio insuperabile, ma potrebbe essere la prima "prova del fuoco" del progetto: i quartieri destinatari dell'intervento non sembrano avere strutture immobiliari che è possibile destinare a questo uso e potrebbe essere necessario chiedere ospitalità ad un'altra istituzione o organizzazione esistente nel quartiere.

Ci sono le scuole, l'Università, la sede della Circoscrizione. Se verrà scelta una fra queste come sede temporanea, sarà però necessario coabitare e dunque occorrerà trovare un modus vivendi che non intralci reciprocamente le attività. Potrebbe risultare anche un tipo di esperienza determinante non solo per il futuro del progetto Urban, ma anche del quartiere e per offrire una nuova vitalità.

Il fatto che questo progetto venga dopo numerosi altri tentativi di risanamento è un altro limite di cui attualmente non conosciamo tutte le caratteristiche. L'atteggiamento psicologico parla di "rassegnazione" e disillusione piuttosto che di diffidenza o di aggressività nei confronti del progetto in sé e del gestore. Come se gli sforzi fatti non fossero congruenti e non fossero realizzati nelle direzioni giuste per ottenere risultati duraturi e visibili. Forse ci vorrà un "supplemento di indagine" sull'argomento per conoscere meglio la situazione, innanzi tutto; per evitare gli errori già fatti dagli altri; per valorizzare effettivamente le risorse esistenti sul territorio e dargli lo spazio adeguato.

Il terzo elemento che desta preoccupazione è il comportamento dei giovani che già hanno collaborato all'iniziativa.

Tecnicamente possiamo definirlo come controdipendenza passiva, cioè quel fenomeno per il quale i partecipanti ad un'iniziativa di formazione si oppongono alle indicazioni dei docenti con comportamenti di diverse gradazioni che vanno dalla distrazione nei momenti di lavoro, all'aggressività vera e propria con rifiuto di svolgere il compito assegnato. Anche il rifiuto è importante

nell'evoluzione della personalità e nell'apprendimento e rappresenta un'elaborazione del rapporto con gli adulti, in questo caso i formatori, che rappresentano l'autorità. Tutto normale, quindi. Ma il fenomeno ha risvolti e ripercussioni anche sulle relazioni interpersonali orizzontali, cioè fra pari, che in parte derivano dall'alto numero di membri del gruppo, più "grande" che "piccolo" quando tutti sono presenti. Per un'altra parte si presenta come un'organizzazione gerarchica che delimita e stabilisce i rapporti fra i sottogruppi presenti, e fra le stesse singole persone.

Se i giovani coinvolti per l'avvio del progetto, già sensibili al problema, non ritengono le differenze un arricchimento per tutti ma una sorta di suddivisione classista utile per distinguere davanti a chi inchinarsi e chi trattare come servo, sicuramente avremo grandi problemi a diffondere la "filosofia" del Centro. E ancora più complicato sarà stimolare comportamenti congruenti con questa filosofia.

### **Parte terza**

## **VERSO UN NUOVO MODELLO DI INTERVENTO**

In questa parte, è presentata una riflessione critica sul modello d'intervento di psicomunità sperimentato dal 1979 al 1999 e oggi più diffuso in Italia, e vengono poi delineati i principi metodologici di una nuova Strategia di Sviluppo Comunitario (Ssc)

**Guido Contessa**

## Sesto capitolo

# Alle radici della Psicologia di Comunità

Quando si tratta di lanciare una nuova disciplina è importante presentare credenziali storiche ragguardevoli. Della Psicologia di Comunità si dice che è una disciplina giovane. In realtà si tratta di una grande rimozione, la cui causa meriterebbe di essere spiegata. La Psicologia di Comunità affonda le sue radici negli studi e nelle esperienze di Kurt Lewin e della sua équipe, negli anni della seconda guerra mondiale. E' poco noto che dal 1940 al 1944 K. Lewin fu consulente, insieme a Ronald Lippit, per i programmi di ricerca dei Boy Scouts d'America. Questo lavoro era stato commissionato da Charles Hendry, direttore appunto dell'ufficio Ricerche e Statistiche di quella organizzazione. Hendry aveva conosciuto la ricerca di Lewin, Lippit e White sugli stili di leadership autocratico, democratico e permissivo. Nel 1944 Lewin presentò a Hendry un progetto per la realizzazione di una commissione per la Relazione per Intercomunitarie (CIC) da far sponsorizzare dal Congresso ebraico. Nello stesso periodo Lewin stava varando il Centro di Ricerca per la Dinamica di Gruppo presso il MIT. Alla CIC collaborano in misura diversa fin dall'inizio psicologi come: A. Bavelas, D. Cartwright, K. Clark, M. Deutsch, L. Festinger, M. Jahoda, R. Lippit. La CIC aveva anche un comitato consigliere formato da esperti del comportamento umano fra i quali: Gordon W. Allport, Rensis Likert, Douglas McGregor, Margaret Mead, Fritz Redl, Edward Tolman e Alfred J. Marrow, vale a dire il meglio della psicologia sociale del mondo.

Uno dei primi lavori della CIC, realizzato da Cook, Chein e Harding, sotto la supervisione di Lewin fu quello di mettere a punto una tipologia dell'action-research. Tale pratica, in futuro più nota col termine di ricerca attiva o ricerca partecipata o ancora ricerca-intervento, era stata teorizzata proprio da Lewin negli anni precedenti. Per la CIC , l'AR poteva distinguersi in 4 tipi:

1. **L'AR diagnostica** (il ricercatore prende in considerazione un problema, ne fa una diagnosi e poi propone provvedimenti tesi a porre dei rimedi)
2. **L'AR partecipante** (i residenti di una comunità dovevano

collaborare alla ricerca e alla individuazione dei rimedi dei problemi)

3. **L'AR empirica** (accumulazione di esperienze di lavoro quotidiano in situazioni simili e poi generalizzazione teorica)
4. **L'AR sperimentale** ( studio controllato di tecniche diverse in situazioni sociali simili)

E' facile sottolineare come il tipo 3 è quella metodologia di lavoro che la Psicologia di Comunità odierna in Italia sta portando avanti. L'idea come sempre in Lewin non rimase solo teorica. La CIT, proprio a cavallo della morte di Lewin, portò avanti quasi 50 progetti in aree le più disparate: dalla devianza giovanile all'integrazione razziale, dall'appartenenza all'autovalutazione collettiva. Su quest'ultimo tema l'équipe di Lewin realizzò un lavoro importantissimo. Lewin constatò che in molte comunità pochi cittadini erano preoccupati per le discriminazioni, mentre la maggioranza preferiva pensare che le cose stavano andando bene, preferendo insomma chiudere gli<sup>38</sup> occhi di fronte alla realtà dei problemi. La Psicologia di Comunità in Italia affronta da sempre un problema simile: riguardo il fenomeno della tossicodipendenza o dei portatori di handicaps, come in genere di tutti i disagi legati alla frantumazione della Modernità.

La CIC mise a punto un "indice di discriminazione" che poteva essere interpretato come la lettura di un barometro. Il luogo scelto per il primo esperimento pilota fu chiamato Northtown ed era una località di 40.000 abitanti vicino a New York. In due mesi e mezzo furono raccolte 409 interviste, che misero in luce l'esistenza di una diffusa e pesante discriminazione in ogni settore della convivenza comunitaria. Nel febbraio del 1948, un anno dopo la morte di Lewin, i dati furono presentati a tutti i rappresentanti delle organizzazioni cittadine. Lo strumento messo a punto per la "autovalutazione comunitaria" fu applicato in seguito a ben 17 comunità diverse.

Il principio messo a punto da Lewin e colleghi basava su due pilastri. Il primo era che la ricerca fosse (dovesse essere) simultaneamente anche un metodo in intervento. La spiegazione di questa idea risiedeva nella famosa "teoria del campo". Secondo questa teoria, il comportamento degli individui è influenzato dal campo di forze psicologiche che lo circondano. L'entrata di un ricercatore in questo campo, non è solo un atto conoscitivo, ma anche un fattore di mutamento del campo e dunque un elemento che stimola il

---

<sup>38</sup> Il primo testo teorico e pratico circa l'"autovalutazione comunitaria" è: Wormser, Margot Haas & Selitz C., *How to conduct a Community Self-Survey of Civil Rights*, Association Press, New York, 1951

cambiamento del comportamento del soggetto.

Il secondo punto di forza è che l'apporto degli scienziati sociali può servire come guida, ma il lavoro di diagnosi e cambiamento deve essere gestito dai cittadini stessi.

Secondo Lewin, qualsiasi gruppo di cittadini deve aiutarsi da sé; un auto-aiuto di questo tipo coinvolge l'orgoglio personale, la fiducia e i sentimenti di auto-crescita. E questi tendono ad annullare e in definitiva a dissipare i blocchi emotivi che impediscono di rimuovere ciò che alimenta il pregiudizio. La modernità di questa impostazione spiega forse l'origine della rimozione operata su questi concetti dagli ultimi 50 anni di psicologia occidentale. Occorreva forse che idee come la partecipazione, il protagonismo dei cittadini, la democrazia di base trovassero udienza nel panorama politico occidentale, prima che le teorie lewiniane sfociassero in una prassi sociale come quella che oggi (e non da molto) chiamiamo Psicologia di Comunità.

Nel 1979 operatori dell'ARIPS e dello IAL-CISL di Brescia misero a punto uno strumento di "autovalutazione comunitaria" relativo alla soddisfazione del lavoro scolastico nel Distretto 98 della provincia di Brescia. Nel 1980 l'associazione sperimentò uno strumento di "autovalutazione comunitaria" relativo al problema della "felicità" realizzando una esperienza pilota proprio nella comunità di Molinetto dove l'associazione risiede. Da allora, per venti anni, l'équipe di cui gli autori fanno parte ha realizzato circa 50 interventi comunitari (v.allegato).

## Settimo capitolo

# L'esperienza del modello ARIPS

Il modello presentato nella Parte II di questo libro è stato messo a punto negli anni dal 1979 al 1999. E' stato sperimentato da ARIPS, in contesti comunitari dai 3.000 ai 300.000 abitanti<sup>39</sup>, ed è diventato il modello adottato in quasi tutti gli interventi di comunità italiani. La filosofia di base del modello ispira anche molte direttive europee<sup>40</sup>. Dopo 20 anni di applicazione possiamo fare nuovi passi avanti, partendo dall'analisi delle difficoltà e degli insuccessi riscontrati.

Il limite di fondo del modello è che abbiamo considerato le comunità esistenti come capaci di "autoriparare" i propri guasti e "autosvilupparsi" in una direzione più eugenica che patogena. In realtà, lo stato psichico delle comunità italiane, grandi e piccole, è in condizioni gravemente schizoidi, per cui sono del tutto smarrite anche le minime funzioni egoiche. Abbiamo considerato le comunità meno "malate" di quanto sono in realtà. Abbiamo fondato gli interventi sull'assunto della unità e integrità dei sistemi territoriali, che invece si sono dimostrati (salvo rare eccezioni) disintegrati, divisi in sotto-culture non comunicanti le une con le altre, ma anche disgregate al loro interno. Abbiamo cercato di operare con strumenti della Psicosociologia e della Psicologia di Comunità, per scoprire infine che queste discipline sono insufficienti e richiedono il supporto di una visione Psicopolitica.

Il modello ARIPS, cioè le linee di fondo su cui sono stati impostati i Progetti, come quelli presentati nella Parte II del volume, si basa sui seguenti elementi<sup>41</sup>:

- Committenza plurale
- Gestore inter-istituzionale e inter-organizzativo
- Aumento delle competenze e delle sinergie del sistema
- Modificazione delle agenzie che interessano il target

---

<sup>39</sup> Il modello ARIP è stato presentato analiticamente in Contessa G., op. cit.

<sup>40</sup> Sono poche le iniziative dell'Unione Europea che non si fondano sui principi delle connessioni inter-istituzionali, dell'aumento delle competenze di sistema, del parternariato, della creazione di aggregazioni stabili (imprese giovanili), della valutazione dei risultati.

<sup>41</sup> Cfr. Contessa G., op. cit., pag. 159

- Coinvolgimento attivo di tutte le risorse locali
- Creazione di nuove aggregazioni stabili
- Sistema di evaluation (in itinere e finale)
- Equilibrio fra processi e contenuti

## 7.1 I FATTORI DI SUCCESSO

Degli otto elementi citati, alcuni si sono dimostrati efficaci. L'**aumento delle competenze** è sicuramente il fattore di maggiore successo. La gente vuole imparare e impara: operatori, giovani disoccupati, genitori, funzionari coinvolti in azioni di aggiornamento, formazione, supervisione hanno in genere tratto profitto dall'attività e non di rado hanno trasferito gli apprendimenti nella vita quotidiana. D'altronde, la pratica formativa è quella più codificata e consente verifiche dei risultati relativamente precise. Naturalmente le difficoltà sono molte, e perlopiù derivanti dal contesto frantumato della comunità territoriale.

- **Reclutamento** - L'azione formativa viene offerta alla cittadinanza in genere, il che pone problemi di comunicazione. Solitamente, le iniziative pubbliche ottengono una pubblicizzazione formale tramite affissione all'Albo, uscita sul notiziario comunale, manifesto murale: tutti mezzi notoriamente ignorati dal cittadino. In via concreta funziona il passa-parola selettivo: chi detiene l'informazione la diffonde fra amici e conoscenti. Poiché è normale che chi gravita dentro l'Amministrazione pubblica abbia un giro di conoscenze socialmente integrato e spesso anche politicamente omogeneo, l'informazione perviene solo all'entourage dell'Assessore o del funzionario interessati al Progetto. I gruppi politicamente impegnati, ma all'opposizione, si astengono quasi sempre dal partecipare a ogni iniziativa dell'Amministrazione (comportamento espresso a prescindere dal Partito). Ne risulta che i cittadini isolati, meno culturalmente attrezzati, esclusi, emarginati o in stato di disagio, cioè coloro che possono trarre i maggiori benefici da un'azione formativa, ne sono raramente informati. Gli sforzi compiuti per reclutare i cittadini più esclusi, cioè che partecipano meno alle attività civiche e i fruitori non abituali dei servizi e progetti comunali, vengono facilmente letti dall'Amministrazione come un atto di tradimento, vagamente eversivo. Il che spesso non è lontano dalla realtà, perché l'immissione nel circuito della cittadinanza e della socialità di soggetti esclusi, minaccia lo stato di equilibrio

dei poteri nella comunità. L'informazione è una leva importantissima nella gestione del potere e raramente ho visto un'Amministrazione che non ne facesse un uso selettivo.

- **Selezione** - Se il reclutamento funziona come deve, è normale avere un numero di candidati a partecipare all'iniziativa formativa, superiore a quello auspicato. A volte, l'esigenza della selezione si pone come un problema di qualità, oltre che di quantità. Per esempio, ad un Corso progettato per genitori di adolescenti a rischio, chiede di partecipare la psicologa del Consultorio: il disequilibrio che tale soggetto recherebbe nel gruppo è intuibile. Oppure si presentano due coniugi, il che minaccia di trasformare il Corso sull'educazione in un gruppo di terapia di coppia. E' capitato il caso di un insegnante di Scuola Superiore che ha "stimolato" un allievo a partecipare ad un Progetto di Formazione di "peer education", dicendo: "Tu che sei così imbranato, devi iscriverti subito!" C'è poi chi si iscrive all'iniziativa solo perché è stato invitato da qualcuno cui non ha saputo dire di no, con la riserva di non farsi mai vedere dopo l'inizio. Sia perché il numero dei candidati è eccessivo, sia per verificare le motivazioni e stipulare un contratto formativo, sia per formare un gruppo di apprendimento ottimale, si pone un'esigenza di selezione. Allora entrano in campo i problemi. L'Amministrazione male accetta che gli amici da essa invitati a partecipare, siano sottoposti ad un qualche vaglio. Non sono rare le pressioni e le raccomandazioni, anche quando non sono in gioco né soldi né carriere. Alcuni cittadini, specie quelli più in vista nella comunità, considerano la selezione come un affronto e la propria partecipazione (non importa a cosa) come un diritto indiscutibile.
- **Sede** - La sede di attuazione dell'attività formativa è un problema delicato. Una sede del privato - sociale \*(oratorio o associazione) diventa subito discriminante per tutti quei cittadini che sono appartenenti ad altre organizzazioni private. Una sede privata (albergo) pone l'ostacolo del costo, che solitamente non è previsto dai bilanci dei Progetti. D'altronde non è raro il caso in cui anche il privato - sociale richieda un pagamento per l'uso di suoi spazi. Una sede pubblica è spesso indisponibile negli orari e con la continuità necessari: le scuole sono inagibili di sera, le biblioteche sono indisponibili di giorno, i locali comunali già occupati in certe date. Quando la sede, con fatica e lunga negoziazione, è stata reperita e il calendario definito, è quasi inevitabile un susseguirsi di piccoli incidenti di

percorso. Una data già fissata salta perché il titolare della sede ha sovrapposto due impegni; il locale assegnato viene cambiato all'ultimo momento per lavori di pulizia, luce, riscaldamento; durante una sessione di lavoro, si presenta una persona estranea al Progetto, che desidera "vedere quello che facciamo"; la persona incaricata di aprire e chiudere i locali si dimentica di una data in calendario; il gruppo degli Alpini irrompe nella stanza per ritirare attrezzature che servono immediatamente; un funzionario va e viene, perché deve consultare gli archivi che sono negli armadi; i piccoli figli del custode fanno una gara di urla proprio davanti alla porta dove il gruppo è riunito; il riscaldamento viene acceso subito dopo che l'iniziativa si è conclusa; il condizionatore non esiste; il telefono squilla in continuazione, anche a tarda sera. Se serve una lavagna luminosa, si può essere certi che manca la prolunga; se c'è una lavagna a fogli mobili, non ci sono i pennarelli; se la lavagna è a gesso, non si trova il gesso.

**Gestione dell'attività** - Durante lo svolgimento dell'azione formativa, sono abituali altri incidenti. Un partecipante con qualche perplessità sul lavoro in aula, ne parla al Parroco o al Sindaco, che immediatamente fanno drammatiche pressioni sugli operatori. Un altro partecipante non si fa vedere per 2/3 incontri, ma quando è chiamato afferma di essere stato "giustificato" dall'Assistente Sociale. Un altro ancora si presenta a metà percorso, affermando che è stato invitato a partecipare in ritardo dal Preside. Se l'attività riguarda studenti, è sicuro che ogni mattina seguente agli incontri di formazione, ci sono interrogazioni o compiti in classe decisivi. Se il percorso riguarda operatori in servizio, il loro superiore gerarchico assegna compiti inderogabili proprio nelle date previste dall'iniziativa formativa. Se l'iniziativa riguarda giovani, tutte le agenzie del territorio organizzano manifestazioni popolari nelle date fissate nel calendario del Corso (il che avviene specialmente se si è commesso l'errore di comunicare le date a tutta la comunità, con largo anticipo). Avviare un Corso su un tema qualsiasi, significa ineluttabilmente spingere qualche agenzia della comunità a promuoverne uno dal titolo simile ma di minore impegno. Quando l'accordo coi partecipanti è che l'attestato sarà rilasciato a coloro che hanno presenziato ad almeno l'80% delle ore previste, c'è sempre un partecipante che si rivolge all'Autorità (una qualsiasi) rivendicando il diritto a vedere accettato un monte presenze pari al 70%, per "seri impedimenti". E c'è sempre un'Autorità che interviene a sua

difesa. Non serve abbassare la soglia minima di presenza richiesta: qualsiasi sia la soglia prestabilita, ci sarà sempre un contenzioso, a posteriori, per abbassarla di dieci punti.

In conclusione, l'azione formativa ha in genere successo, purché l'équipe che interviene difenda il suo ruolo, operando in modo trasparente, pubblico, negoziale ed equidistante. Questo significa che ogni principio metodologico ed ogni decisione devono essere spiegati, comunicati ad un pubblico più vasto possibile, negoziati prima e durante con tutti gli attori interessati, e applicati a tutti senza privilegi o preferenze. Se questo avviene, e l'azione formativa viene condotta da operatori competenti, i partecipanti apprendono e la comunità, oltre che la vita dei singoli, viene arricchita da nuove risorse.

Un altro fattore che generalmente ottiene successo è il *coinvolgimento attivo di tutte le risorse locali*. Magari tutte è eccessivo, ma di molte, a livello individuale, è vero. I cittadini accettano quasi sempre con entusiasmo il coinvolgimento attivo in un Progetto di comunità. Abbiamo verificato che sussiste un'idea di comunità possibile che ancora, malgrado tutto, suscita le speranze e le energie di molti. Il problema è quello di superare il limite del coinvolgimento dei "soliti noti". Esiste in ogni comunità un'élite di adulti o giovani sempre attiva su ogni iniziativa pubblica o privata. Queste risorse sono preziose e vanno valorizzate. Spesso basta creare condizioni favorevoli e stabilire qualche procedura, per moltiplicare l'efficacia dell'impegno già abitualmente espresso da molti. Il limite consiste nella creazione di una frattura fra élite e generalità dei cittadini, specialmente quelli meno inclusi. Un Progetto di comunità deve andare a caccia soprattutto delle risorse inesprese, sotto-utilizzate, marginali. In primo luogo perché l'inclusione è uno dei meta- obiettivi

di ogni intervento di psicomunità, dal momento che la frantumazione e l'isolamento sono fattori critici degli insiemi territoriali. In secondo luogo perché la valorizzazione delle risorse già impegnate produce scarso valore aggiunto alla comunità. La quale si arricchisce scoprendo e immettendo risorse nuove nel circuito dell'impegno civico. Si tratta dunque di attivare giovani, genitori, insegnanti, singoli cittadini, pensionati, commercianti, imprenditori, operatori sociali che stanno solitamente in posizione marginale e defilata rispetto alla vita della comunità. Il coinvolgimento attivo di queste risorse è importante, e richiede il ricorso a numerose tecniche che

abbiamo definito di "marketing sociale"<sup>42</sup>. Si tratta di motivare, incentivare, sostenere, supportare queste risorse affinché impegnino tempo e fatica a favore di un Progetto di comunità. Inizialmente, non occorre molto più che un invito ed un richiamo al senso di responsabilità civica. Col tempo e con l'aumentare delle difficoltà, occorre qualcos'altro. Come la promessa di partecipare ad un'avventura utile, interessante e divertente; di arricchire il proprio bagaglio di competenze; di appartenere ad un gruppo d'élite; di fare un'esperienza di socialità gratificante. O come offrire riconoscimenti o piccoli privilegi morali: l'invito ad un Convegno, l'opportunità di parlare in pubblico a nome del Progetto, la citazione su uno stampato o sul giornale locale; un attestato di partecipazione e benemerenza. Piccoli incentivi immateriali, che pure hanno grandi effetti. Qualche volta - raramente- è possibile aggiungere modesti benefits concreti quali un rimborso spese, la partecipazione gratuita a qualche manifestazione o spettacolo promossi dal Comune, una tessera omaggio per l'uso dei mezzi pubblici comunali, il coinvolgimento in un viaggio di studio finanziato da qualche Ente. Queste ed altre azioni stimolano e premiano l'impegno civico di risorse prima inesprese, anche se sono aggiuntive e non sostitutive del desiderio di ogni individuo di essere parte attiva della comunità. I problemi nascono dal fatto che la partecipazione attiva dei cittadini, che viene sempre richiesta in ogni Progetto, è in concreto temuta come un'epidemia. E di conseguenza, ostacolata in ogni modo da tutta l'élite di potere. Raramente un'Amministrazione ringrazia i cittadini perché si impegnano in qualcosa. Più spesso le istituzioni tengono lontane le persone mediante barriere formalistiche e burocratiche, l'uso di un linguaggio incomprensibile, la messa in campo di decisioni ostacolanti. Anche il privato- sociale diffida dei cittadini che non hanno una fedele appartenenza, vivendoli come estranei quando non come minacciosi invasori.

Il coinvolgimento delle risorse organizzate esistenti è un'operazione più difficile, da realizzare. L'Italia è da secoli divisa per "fazioni" per cui l'interesse collettivo si identifica con quello della propria "famiglia". Mettere insieme a discutere e progettare qualcosa, differenti organizzazioni pubbliche o private, è un'impresa titanica che richiede dai 6 ai 12 mesi di preparazione, a prescindere dalla grandezza del sistema territoriale in questione. Nei sistemi piccoli la giustificazione delle resistenze è che le risorse umane disponibili

---

<sup>42</sup> Contessa G. (a cura di) *Il sociale come mercato*, Clup, Milano, 1988; e, di prossima pubblicazione, Cavallin F. (a cura di) *Comunicare con la gente*, Edizioni Arcipelago, Milano, 2000

per incontri inter-organizzativi sono troppo scarse. Nei sistemi più ampi è l'eccesso di impegni esistenti. La realtà è che i sub-sistemi territoriali, anche limitrofi, hanno scarsa disponibilità a dialogare, sia per motivi di competizione sia per insicurezza. Associazioni operanti per lo stesso tipo di utenti, gruppi di uguale ispirazione cattolica, Assessorati della Giunta comunale in carica, e magari di un identico Partito, sono in continua competizione. Sia perché devono dividersi lo stesso ammontare dei finanziamenti, sia perché operano su un unico bacino di consenso, che è la comunità. L'atteggiamento generale, di organizzazioni pubbliche come private e del privato-sociale, è del tipo "noi siamo i buoni, tutti gli altri sono i cattivi". La regola è "mai raccontare in giro quello che facciamo, perché potremmo essere giudicati inadeguati".

Accade dunque che il coinvolgimento di alcuni gruppi escluda a priori quello di altri. Oppure che il coinvolgimento sia solo finalizzato a "prendere" e mai a "scambiare" qualcosa. Per spiegare questi atteggiamenti serve anche ricordare che i sub-sistemi sono affetti dalla stessa frantumazione della comunità in generale. Per cui risulta raro constatare che una persona inviata a partecipare ad un Progetto di comunità per conto di un'organizzazione, sia effettivamente delegato ed abbia un qualsiasi potere decisionale. Anche se l'Ente inviante ha preso la decisione formale e collegiale di delegare qualcuno a rappresentarlo (il che vale per un boy scout come per un insegnante o per un Sindaco) nel Progetto, questi non è mai in grado di fare altro che l'osservatore. Non ha potere di decidere alcunché, non ha informazioni (o non è autorizzato a darle) sul suo ente di appartenenza, non può neppure impegnarsi a far discutere l'argomento dal suo sistema. Spesso si riesce ad ottenere l'attivazione responsabile di qualche organizzazione, ma ciò è dovuto solo alla buona volontà dei singoli che hanno il coraggio di sobbarcarsi fatiche e guai a non finire.

L'attivazione partecipata di numerose organizzazioni territoriali intorno ad uno stesso problema o Progetto è un evento raro e molto faticoso, che raramente richiede meno di 2/3 anni di preparazione. La *creazione di nuove aggregazioni stabili* è un altro fattore di successo. Il modello ARIPS è stato pensato avendo come obiettivo proprio la creazione di nuove aggregazioni, per riempire i vuoti lasciati nella tela comunitaria dal processo di frantumazione. Due aree nelle quali c'è sicuramente molto da fare sono quella degli adolescenti/giovani e quella delle famiglie. Per i primi le offerte di aggregazione con valenza educativa sono scarsissime. Le strutture ecclesiali e le società sportive raramente riescono a trattenere gli utenti dopo i 14-15 anni. Le Scuole Professionali e Superiori sono le più deprivate per quanto riguarda i servizi non direttamente

scolastici (per esempio la collaborazione fra scuola e Azienda sanitaria, in genere si ferma all'Obbligo). Le strutture politiche hanno da tempo perso ogni attrattiva. Per le famiglie, declinato l'entusiasmo suscitato dall'avvio degli Organi Collegiali, non esiste praticamente alcun servizio. Ogni Progetto di comunità si propone quindi di aggregare giovani o genitori isolati, riunirli in gruppi perché apprendano qualche competenza, e poi stimolarli ad agire nella comunità per interessi propri o, preferibilmente, generali. L'operazione è complessa, ma raramente fallisce. Nell'arco di 2/3 anni si arriva alla creazione di alcuni gruppi, coesi e motivati ad agire civicamente. Il problema sta nella continuità futura. Un gruppo, per vivere stabilmente, necessita di alcuni supporti: da un luogo dove riunirsi ad una canale di comunicazione con la comunità, dall'uso di alcuni strumenti operativi alla disponibilità di consigli da parte di qualche esperto, ogni tanto. Tutti questi supporti vengono previsti dai progetti e negoziati con le organizzazioni interessate, prima della fine delle fasi di avviamento. Purtroppo, quasi mai le organizzazioni contraenti sono in grado di mantenere le promesse. Crisi di Giunta, cambio delle dirigenze, trasferimenti, elezioni, o più semplici voltafaccia di persone che non apprezzano l'autonomia che i gruppi neonati richiedono, provocano frequenti delusioni. Abbiamo notizia di gruppi sopravvissuti anche 5/6 anni dopo l'avvio, ma ciò si deve alla presenza continuativa di qualche persona competente e motivata, che si fa carico di agire come "padrino" del gruppo, specie nel difficile rapporto con l'Amministrazione e i Servizi Pubblici.

Il *sistema di evaluation*, cioè il monitoraggio in itinere e finale dei processi, della soddisfazione e dei risultati è certamente un fattore di successo del modello. Esso consente all'équipe un controllo sull'andamento del Progetto e rende possibili, in tempo quasi reale, tutte le modifiche di percorso che si evidenziano come utili. Poiché nel modello è previsto che i dati raccolti ed elaborati via via, vengano resi pubblici, il sistema consente anche un allargamento del dibattito ed un rispecchiamento della comunità, per quanto concerne il suo processo di cambiamento. Malgrado avvenga abitualmente che la divulgazione dei dati raccolti, quando sono sgradevoli, provochi resistenze e difese molto forti, il sistema di evaluation è un elemento efficace per la mobilitazione della presa di coscienza e dunque per la crescita della comunità nel suo complesso.

Anche il fattore di *equilibrio fra processi e contenuti*, sostiene l'efficacia del modello. E' noto che la riflessione collettiva sui processi attiva forti resistenze e difese, alcune delle quali molto drammatiche, ma è anche vero che essa contribuisce in maniera decisiva a stimolare cambiamenti. Un intervento che si limita ai

contenuti, cioè che fa leva sui soli aspetti cognitivi, da una parte rischia di cadere nel richiamo al dover essere o al buon senso e dall'altra non riesce a scalfire lo status quo. Esiste infatti sempre un buon ragionamento a giustificazione dell'esistente. Ciò che esiste ha sempre un motivo, ma porta con sé anche quegli aspetti che un Progetto si propone di cambiare e migliorare. La razionalità da sola è insufficiente, non inutile, a generare cambiamenti. Per i quali è necessario anche il coinvolgimento emotivo, che è ottenibile soprattutto ricorrendo ad una periodica "analisi dei processi", cioè del modo con cui gli attori procedono (percepiscono, agiscono, comunicano) nel corso del progetto.

Pur con molte difficoltà e numerosi accorgimenti, il modello ARIPS ha superato la verifica di realtà nei fattori: aumento delle competenze del sistema; coinvolgimento attivo delle risorse esistenti; creazione di nuove aggregazioni stabili; sistema di evaluation; equilibrio fra processi e contenuti. Questi elementi sono sicuramente da salvare. Gli altri vanno invece rivisti.

## 7.2 FATTORI CRITICI

I tre fattori dimostratisi più critici in questi venti anni sono senza dubbio la *committenza plurale*, la *gestione inter-istituzionale e inter-organizzativa*, la *modificazione delle agenzie che interessano il target*.

Quando il modello ARIPS è nato, e nei primi anni seguenti, esisteva un committente, cioè un Ente locale o un Servizio Tossicodipendenze o Salute Mentale di una ASL (allora si chiamavano CSZ - Consorzi Socio-sanitari), che decideva un intervento e lo finanziava. La preoccupazione che motivò l'elaborazione dell'idea della *committenza plurale* era che il Progetto non risultasse di proprietà di qualcuno che rappresentava, nell'immaginario se non nella realtà, una "fazione" della comunità. L'idea era che il ruolo di committente dovesse diventare da singolare a plurale. Partito da un Comune o da un'Asl, l'intervento doveva essere preso in carico dall'intera comunità, cioè da tutte le istituzioni più significative, attraverso un'adesione formale e la partecipazione degli apicali ad un Comitato di Indirizzo. Nel corso del tempo sono accadute alcune cose che hanno reso inefficace questa impostazione.

- La committenza, intesa come un Ente o persona che decide e finanzia un Progetto, si è rarefatta. Oggi i Progetti di comunità sono finanziati e controllati da molti Enti centrali: la Comunità Europea, i Ministeri degli Affari Sociali, della Sanità o del

Lavoro, la Regione. L'Ente locale in senso stretto (Provincia, Comune, Comunità Montana, ASL) decide al massimo se presentare o no una domanda di finanziamento, ed a chi affidarlo quando viene approvato. Vincoli, linee di orientamento, progetto di massima, controllo di gestione, rendicontazione sono del tutto sottratti all'Ente Locale decentrato. Spesso accade che il Progetto sia co-finanziato da più Enti, che assumono ruoli diversi. L'Ente Locale periferico diventa solo uno dei partner dell'attuatore.

- Sono aumentate la frammentazione e la disgregazione dei sistemi territoriali, per cui un dirigente o un Amministratore che richiede il finanziamento per un Progetto, quasi mai lo fa a nome e per conto del suo Ente di appartenenza. Raramente condivide la decisione anche coi collaboratori più stretti o con la sua équipe: si tratta di una scelta molto personale. Quasi sempre la decisione è malvista dai subalterni, perché minaccia un aumento di lavoro; e dai colleghi pari grado, perché è vista come un attivismo ingiustificato o una invasione di campo.
- Data la complessità delle procedure per la richiesta di finanziamenti, a volte il decisore si limita a firmare una proposta altrui, in genere di un gruppo esterno al sistema, accettata solo perché "non ci sono altri Progetti all'orizzonte e non possiamo perdere i milioni disponibili".
- Data la farraginosità delle procedure e la scarsa efficienza delle burocrazie, fra la presentazione di un Progetto e il suo avvio passa normalmente 1 anno, a volte di più. Ciò comporta che raramente un dirigente o Amministratore che vara una procedura di finanziamento, sia anche quello che porta a compimento il Progetto. Fra l'inizio e la fine c'è sempre una crisi, un'elezione, un trasferimento o un sommovimento organizzativo. In alcuni Progetti, abbiamo lavorato un anno senza alcun referente della committenza; in altri, abbiamo visto cambiare 5 referenti in 3 anni.
- La variabilità e debolezza dei referenti dell'Ente considerato committente, non è sanabile con delibere formali, che hanno solo valore giuridico e non operativo, né con l'avvicinarsi dei referenti. Ogni nuovo arrivato azzerava il lavoro fatto dal predecessore, o, se non può farlo, lo trascura o lo ostacola.
- Questi fenomeni non riguardano solo l'Assessore o il dirigente del SERT di turno, ma in genere tutti gli apicali delle istituzioni comunitarie. Provveditori o Presidi trasferiti, Assistenti Sociali destinate ad altri incarichi, tutori dell'Ordine in perenne stato di emergenza, bibliotecarie in maternità. I progetti realizzati in

vent'anni, sono pieni di persone apparse e scomparse al loro orizzonte, e non per loro scelta. Gli apicali più continuativi sono i religiosi, non a caso: la Chiesa resta l'organizzazione più stabile da sempre.

Insomma, la committenza è la comunità locale, oggetto e soggetto dell'intervento, ma questa non può essere rappresentata dalle Istituzioni, la cui frantumazione e precarietà sono talmente patologiche da non consentire, quando va tutto bene, altro che la normale gestione del quotidiano. Un Progetto straordinario, come lo sono tutti quelli di psicomunità, non può essere affrontato da organizzazioni che sono in stato semi-comatoso. D'altro canto avremmo dovuto capirlo prima: come possono esistere istituzioni salde ed efficienti in una comunità disgregata? Le Istituzioni sono parte del problema, non possono essere responsabili della soluzione.

Il secondo fattore di insuccesso del modello ARIPS, conseguente al primo, concerne *la gestione inter-istituzionale e inter-organizzativa*. La motivazione che presiede a questo elemento del modello era l'evitamento della mono-cultura, da una parte, e l'esigenza di un intervento "sferico" dall'altra. Sappiamo che ogni azione gestita da una sola istituzione, organizzazione o professione ha il limite della mono-cultura. L'Assessorato all'Assistenza si limita a vedere i problemi del disagio; il SERT è occupato solo nella cura dei tossicodipendenti; la Parrocchia si cura esclusivamente dei propri fedeli; la scuola circoscrive il suo interesse ai problemi di apprendimento e disciplina; con la famiglia prevale sempre un approccio "sindacale" a difesa dei figli; l'associazionismo sembra interessato solo ai propri associati o utenti. Non è un mero problema di interessi, ma di linguaggio, di riferimenti normativi, di compiti formali da svolgere, di procedure particolaristiche, di vincoli: insomma di cultura generale. I sub-sistemi territoriali verificano quotidianamente la frantumazione, che si traduce in estraneità (quando non competizione) inter-sistemica, rarità di contatti diretti, impossibilità di comunicazione, assenza della minima cooperazione. Ma sperimentano anche la frantumazione intra-sistemica, fra settori della stessa organizzazione (mai sentito di un SERT che collabora con un consultorio, di una sezione scolastica che coopera stabilmente con un'altra, di due Assessorati che si confrontano), e fra operatori dello stesso servizio. La collaborazione dei docenti nel Consiglio di classe, è per solito meramente formale; fra docenti della stessa Scuola, inesistente. Sono rari i Servizi socio-sanitari che vedono psichiatra, psicologo, assistente sociale e

educatore che lavorano insieme, cioè collegialmente, allo stesso caso. Qualcuno ha mai visto l'allenatore di un'associazione sportiva cooperare con gli educatori o animatori del locale centro giovanile ? Eppure si occupano degli stessi bambini! Avete mai visto insegnanti che si scambiano idee educative col Parroco ?

La gestione di un Progetto a livello inter-istituzionale o inter-organizzativo richiede non solo uno scambio culturale fra gli operatori, che di per sé è un'impresa. Ma richiede anche una cooperazione fra le istituzioni e le organizzazioni che partecipano. Il modello prevede che gli Enti che aderiscono, entrando a far parte di quello che spesso abbiamo chiamato Comitato di Indirizzo, indichino un proprio operatore o dirigente (nei casi di organizzazioni cospicue) che, per alcune ore al mese, partecipi al Comitato Tecnico. Questo organismo avrebbe il compito, insieme all'équipe che gestisce il Progetto, di scambiarsi informazioni e pervenire ad azioni comuni. Ciò non solo ridurrebbe gli approcci mono-culturali, aprendo le diverse istituzioni ad un dialogo comunitario, ma consentirebbe la realizzazione di interventi a 360 gradi sul target del Progetto.

Per esempio, individuata una fascia di minori a rischio, si potrebbe agire in tutti i suoi ambiti di vita, simultaneamente ed in modo integrato. Con un'azione che coinvolge la scuola, la Parrocchia, le associazioni ricreative, la famiglia. Simultaneità e integrazione offrirebbero una forza critica tale da rendere possibile effettivi cambiamenti. Invece l'attuale frantumazione continua a produrre negli utenti situazioni grottesche. Un adolescente mostra qualche segno di disagio, allora la scuola attiva i suoi docenti per interventi didattici individualizzati, più qualche altro per attività integrative pomeridiane, più l'insegnante addetto allo sportello del CIC. Questi, preoccupato, consiglia al ragazzo una visita al Consultorio Adolescenti, dove incontra una psicologa che gli propone di partecipare ad un gruppo di educazione sessuale, condotto da un'educatrice. La quale, visto il ragazzo nel gruppo, lo indirizza ad un colloquio con lo psichiatra. Nel frattempo anche la famiglia si allarma e, prima il padre aumenta le proibizioni, poi la madre attiva l'educatore dell'Oratorio e l'animatore del Centro di Aggregazione, che pensano, separatamente, a qualche azione educativa particolare. Intanto il nostro passa il giovedì in palestra, dove si sente consigliare più impegno fisico, e il martedì dal maestro di chitarra, che lo trova strano e non manca di suggerire una visita medica. Ogni sera poi lo stesso adolescente passa un paio d'ore sotto il portone o alle giostre, con "amici". Conclusione: chi si fa carico del disagio del nostro personaggio? Quale integrazione esiste fra tutti gli adulti che a vario titolo entrano in contatto con lui

? Quale intervento avrà la forza di ottenere un qualche beneficio? Problemi come questi sono quotidiani e riguardano milioni di bambini, adolescenti e giovani, ma anche anziani, disabili, tossicodipendenti, o semplici cittadini. Tutte persone in carne ed ossa, che avrebbero l'assoluto bisogno di una comunità attenta, competente e supportiva, con operatori integrati e interventi coerenti. Ma questo è ciò che serve. Quello che abbiamo è una comunità fatta di organizzazioni e professionisti che non sanno e non vogliono integrarsi. Il famoso "lavoro di rete", l'ultimo grido in fatto di interventi sociali, è la più bella favola inventata negli Anni Novanta. Le organizzazioni sociali, anche quando decidono di partecipare ad un Progetto di comunità, delegano a collaborare con gli altri sub-sistemi l'operatore più giovane e meno competente, senza alcuna delega né libertà operativa: al primo problema, il tempo che doveva destinare alla cooperazione comunitaria, viene destinato ad altro. In ogni caso il delegato sa poco o nulla della sua organizzazione, tanto meno delle altre. A volte viene messo in campo l'operatore più anziano e indaffarato, col risultato che nessuno lo vedrà mai.

Il terzo elemento critico è quello della *modificazione delle agenzie che interessano il target*. La ragione di questo fattore è evidente. Volendo cambiare la comunità, allo scopo di migliorare la vita di qualche categoria di cittadini (minori, giovani o anziani che siano) è naturale proporsi di qualificare i sub-sistemi: cambiare le parti per mutare l'insieme. Per questo obiettivo abbiamo dedicato enormi attenzioni e provato infinite strategie, ma con scarsissimi risultati. Abbiamo offerto alla Scuola, alle strutture ecclesiali, alle associazioni sportive, ai pubblici ritrovi, corsi di aggiornamento gratuiti, con argomenti e tempi negoziabili, ma raramente li abbiamo visti accettati. Abbiamo messo a disposizione di servizi socio-sanitari o Enti Locali, risorse gratuite per la ricerca, la consulenza e la formazione, ma con rari successi. Abbiamo chiesto a gruppi o organizzazioni di compartecipare alla raccolta di dati, valutazioni dei risultati, manifestazioni pubbliche: anche qui abbiamo raccolto un numero infinito di rifiuti. Il paradosso è che spesso, poco tempo dopo che la nostra proposta gratuita veniva rifiutata, lo stesso Ente chiedeva a noi o ad altri consulenti di realizzare la stessa iniziativa, ma in modo riservato ed esclusivo, a pagamento! I sub-sistemi territoriali, anche quando vogliono qualificarsi, rifiutano di farlo assieme ad altri o nel contesto di iniziative più generali. Si tratta di una diffusa incapacità di comunicare e negoziare, discutere e cooperare, paragonabile a quella di un soggetto autistico. Ogni sub-

sistema vive in un mondo suo, con tempi suoi, e non riesce ad entrare in contatto reale con nessun subsistema limitrofo.

### 7.3. PROBLEMI E VINCOLI DI FONDO

Il principale problema dei Progetti di comunità è che sono sempre realizzati per via indiretta. La Psicologia di comunità ha avuto successo e diffusione come lavoro di sfondo, come intervento sullo scenario, di problemi più specifici e settoriali. La prima strada applicativa della psicologia di comunità in Italia<sup>43</sup> è stata quella legata alla prevenzione primaria della tossicodipendenza. La legge 309 non ha fatto che normare quanto già avveniva da qualche anno. Tentativi di migliorare la comunità territoriale, trasformandola da terreno di coltura della devianza e dell'emarginazione (nello specifico la tossicomania), a contenitore benevolo e nutritivo capace di prevenire sia i comportamenti distruttivi (prevenzione primaria) che la loro cronicizzazione (prevenzione secondaria). Dopo la 309, sono esplosi i Corsi del FSE, che per scopi di formazione e lotta alla disoccupazione, pur senza citare esplicitamente né la prevenzione né la psicologia di comunità, sono ispirati alla ricomposizione di una trama territoriale. La stessa istituzione dei CIC è basata sull'idea della comunità scolastica allargata al territorio, inteso come sistema. Poi è arrivata la Legge 285 per l'infanzia, ancora orientata a ridurre la frantumazione comunitaria e promuovere interventi di sistema. La proposta più recente è quella dei Patti Territoriali per lo sviluppo economico e occupazionale<sup>44</sup>, che è una traduzione burocratica dei principi elaborati dalla psicologia di comunità. Strategia delle connessioni, coordinamento plurale, interventi inter-istituzionali ed inter-organizzativi, valutazione dei processi e dei risultati sono fattori ormai entrati in quasi tutti i progetti. Che si muovono da un settore per diventare poi di sistema. Solo i recenti Patti Territoriali si pongono in una prospettiva sistemica, cioè considerano la comunità come oggetto e soggetto, figura e sfondo dell'intervento. A parte il fatto che si tratta di una iniziativa

---

<sup>43</sup> Cfr. Contessa G., 1994, Cap. I

<sup>44</sup> La delibera del Cipe del 21-3-1997, punto 2, così recita: "Il patto territoriale che è l'espressione del partenariato sociale, è l'accordo tra i soggetti sottoscrittori per l'attuazione di un programma di interventi nei settori dell'industria, agroindustria, servizi, turismo e in quello dell'apparato infrastrutturale, tra loro integrati. Il patto territoriale deve essere caratterizzato da obiettivi di promozione dello sviluppo locale in ambito subregionale compatibili con uno sviluppo ecosostenibile".

relativamente nuova, i Patti si basano sulla nascita burocratica di una nuova comunità (formata pattiziamente dai contraenti locali) e non prevedono azioni psicosociali per la sua attivazione. Tutti gli altri interventi citati partono da un settore, non dalla comunità come sistema.

Questa limitazione procura alcune conseguenze limitative fin dall'origine. La prima è che ogni strategia settoriale si caratterizza con un'ottica parziale. I Progetti che nascono dalla prevenzione primaria della 309, agiscono nella scuola e tempo libero, ma non sull'occupazione. I Progetti fatti in base al FSE operano sull'occupazione, ma non sul tempo libero o la scuola. Le azioni derivanti dai CIC toccano questioni educative o ricreative, ma non assistenziali. Gli interventi proposti sulla Legge 285 riguardano l'assistenza ma non la scuola. Queste limitazioni toccano non solo un settore limitato dei bisogni comunitari, ma anche un tipo di utenza circoscritto. Con la 309 è difficile fare interventi con gli insegnanti; con gli FSE sono impossibili le azioni sulle famiglie; i CIC e la 285 escludono azioni sugli educatori extra-scolastici.

La seconda limitazione sta nel fatto che, poiché tutti questi interventi ed altri meno formalizzati (per esempio quelli per i disabili, la dispersione scolastica, l'orientamento, la pace, lo sport, ecc.) hanno un'ispirazione di fondo comunitaria, non esiste quasi più nessun Progetto che non attivi un "tavolo" inter-istituzionale, cioè comunitario. Il risultato è che in una stessa comunità esistono decine di gruppi di coordinamento, tutti in concreto deserti e impotenti.

La terza limitazione è che si moltiplicano gli interventi doppione, si perde ogni economia di scala, si vanifica accumulazione di massa critica. Non è raro che gli stessi allievi di una scuola, o gli stessi giovani di un Quartiere, siano prima coinvolti in una serie di incontri di prevenzione dell'HIV, poi stimolati a realizzare un'azione di aggregazione di coetanei in un Progetto 309, poi ancora inseriti in un programma di educazione alla pace, ed infine attratti in un percorso di orientamento. Siccome gli operatori che seguono questi Progetti sono sempre gli stessi psicologi, educatori, animatori; e siccome i Progetti puntano regolarmente ad obiettivi simili (consapevolezza, socialità, autonomia decisionale, lavoro di gruppo, ecc.), risulta di frequente che gli stessi utenti ripetano più volte esperienze identiche.

Le economie di scala sono di fatto perdute. Se in una stessa comunità sono attivi dieci Progetti settoriali, da Leggi diverse, troviamo dieci équipes di operatori precari (i progetti un anno ci sono, un altro no), impossibilitati ad accumulare esperienze e dunque poco competenti, cui i finanziatori devono rimborsare i costi

di dieci uffici, dieci segreterie, dieci amministrazioni e dieci coordinatori diversi e tutti part-time. Tutti e dieci i Progetti potrebbero essere unificati con un risparmio fino al 50% dei costi e con il ricorso a operatori professionali, non precari, e dunque competenti. In un libro<sup>45</sup> che presentava il Progetto Giovani della città di Verona, ho proposto una metafora che mi sembra ancora utile. I problemi di disagio e comportamento distruttivo (droga, alcool, sesso a rischio, abbandono scolastico, disturbo alimentare, ecc.) non sono l'effetto di una causa specifica. In parte sono genetici, in parte sono ambientali. La psicologia di comunità non si è mai proposta come obiettivo la riduzione di cause che in verità sono plurime e concomitanti. Ha proposto un lavoro sulla bonifica della "foresta", affinché i "cuccioli" potessero godere di un ambiente supportivo e nutritivo, anziché estraneo, minaccioso o pericoloso. Qualificare la comunità significa diminuire i rischi, o ammortizzare le conseguenze più dannose, della convivenza. Reintegrare la frammentazione comunitaria, significa puntare ad un contesto più competente nel fronteggiare i disagi esistenziali dei cittadini, riducendone gli esiti distruttivi. Ciò è impossibile, a partire da un settore, un bisogno, una categoria di cittadini, isolati dall'insieme. Ma è anche difficile a partire da interventi episodici e di breve durata. I Progetti di comunità sono per solito di 1 anno, a volte arrivano ai 3 anni, mai li superano. Riuscire in un tempo dai 12 ai 36 mesi a modificare un contesto comunitario che ha iniziato a sgretolarsi quasi mezzo secolo fa, attiene alla sfera dei miracoli. E' già tanto se si ottengono risultati parziali, legati a singoli cittadini. Ma l'elemento più grave della settorialità è l'impossibilità di raggiungere una massa critica adeguata a promuovere un vero cambiamento. Ogni trasformazione (pensiamo all'apprendimento o alla guarigione) richiede il raggiungimento di una soglia di criticità, al di sotto della quale il cambiamento non avviene. Quanto più il sistema è complesso e articolato, come una comunità territoriale, tanto più è necessario un intervento olistico e simultaneo, cioè sull'insieme delle variabili e nello stesso tempo. Il riduzionismo è limitato nei processi scientifici ma è spesso dannoso negli interventi concreti. Per dimagrire non basta smettere di mangiare, o fare solo moto, o astenersi dal bere, o ridursi ad una psicoterapia: cioè non servono interventi settoriali, occorrono diverse azioni integrate fra loro e simultanee. Per modificare una comunità non è sufficiente agire su una fascia di popolazione, e addirittura su un solo settore dei bisogni di questa. La maggior parte degli interventi di Psicocomunità che abbiamo realizzato in 20 anni aveva come utente

---

<sup>45</sup> AA.VV. *I cuccioli e la foresta*, Clup, Milano, 1989

la fascia di popolazione sotto i 30 anni: bambini, adolescenti, giovani. Ma ogni intervento ha sempre messo in luce che i problemi dei bambini riguardano soprattutto le famiglie; quelli degli adolescenti, toccano in primo luogo la scuola e le agenzie educative e sportive; i problemi dei giovani, sono prima di tutto quelli delle Istituzioni, del lavoro, del tempo libero. Ottiene poco effetto, un lavoro sulla socialità dei bambini in classe, se non si interviene su quella familiare. E' bassa l'efficacia di un'azione nel tempo libero degli adolescenti, se non si può influenzare il loro tempo scolastico. I Progetti coi giovani sono inutili se non vanno di pari passo coi cambiamenti dei servizi e della mentalità dell'Ente Locale. Gli interventi settoriali colpiscono un problema in un luogo ed in tempo ristretti (spesso anche con strumenti molto limitati), quando è evidente che i bisogni umani sono "orizzontali", cioè riguardano l'intero spazio di vita e per una durata prolungata.

## Ottavo capitolo

# Le precondizioni di un nuovo modello

In base a quanto detto nel precedente paragrafo, un nuovo modello di Progetto psicomunitario dovrebbe avere almeno due precondizioni. La prima è quella di non iniziare come settoriale, ma essere diretto al sistema territoriale come insieme. Dobbiamo uscire dalla logica di segmentazione dei bisogni (la tossicodipendenza, l'occupazione, il virus HIV, l'alimentazione, ecc.) e pensare che l'obiettivo da colpire è la comunità nel suo insieme, intesa come sistema da migliorare. Parimenti dobbiamo superare la segmentazione dell'utenza: interventi per i giovani, per le donne, per gli immigrati, ecc. E' il corpo comunitario che va aiutato a trovare una reintegrazione e a diventare più competente. Occorre partire dal principio che se il corpo intero è malato, non è efficace intervenire su una delle sue parti alla volta. Occorre riconoscere che le comunità sono entità a disagio, dentro le quali tutti i sottosistemi, fino al singolo cittadino, non possono che esserlo anch'essi. Occorre dimenticare l'ipotesi che le risorse per il cambiamento siano ancora disponibili nelle vecchie comunità, ed occorre iniziare a pensare ad una loro rifondazione.

La seconda pre-condizione è relativa al concetto di Progetto ed alla sua ristrettezza temporale. E' nell'idea di Progetto, la brevità e temporaneità dell'azione, quindi occorre pensare a qualcosa di diverso. Servizio è un termine che rimanda all'utenza. Programma indica qualcosa del tutto predefinito. Forse può andare bene Strategia di Sviluppo Comunitario (Ssc): un termine che richiama un'intenzione, una crescita e una visione del futuro. Il termine segnala anche la dilatazione temporale che dovrebbe essere non inferiore ai 4-5 anni. Una comunità che si propone di aumentare la sua integrazione e le sue competenze, raccogliendo le sue risorse e, magari con l'aiuto di qualche consulente, si impegna per un medio periodo. Quali fattori di metodo vanno tenuti fermi, in questo caso ?

## 8.1 UN NUOVO MODELLO: L'IMPIANTO POLITICO

Cosa intendiamo, affermando che la comunità si propone, decide, si impegna? Comunità è un nome collettivo e non indica un'istituzione o una persona specifica. In via astratta e formale dire "comunità" dovrebbe voler dire "Comune, Municipio, Ente Locale". In via concreta, ci sembra di aver suggerito che questa entità amministrativa è una parte - forse nemmeno la minore- dei problemi di una comunità territoriale. E' sempre più frequente trovarsi di fronte a cittadini, singoli, ma anche a istituzioni "forti" come la Scuola, l'ASL o la Parrocchia, che rifiutano di collaborare ad una iniziativa del Municipio. Le altre istituzioni (Scuola, Chiesa, ASL, Forze dell'Ordine) o sono troppo parziali, o sono in uno stato critico simile a quella comunale. Le associazioni esistenti, sono in perenne carenza di risorse, e comunque per definizione sono "private", cioè senza una vocazione pubblica. Analoga, se non peggiore situazione, è quella del privato produttivo. Cosa resta, sul territorio ? Restano i cittadini, che come tali, come genitori, come anziani, o in quanto giovani pieni di futuro, hanno un interesse a far sì che il contenitore della propria esistenza diventi più integro e competente.

I finanziamenti per i progetti a sfondo comunitario provengono sempre più spesso da sopra -sistemi (Regione, Ministeri, Europa). I confini delle comunità percepite, sono oggi meno coincidenti di un tempo con le aree amministrative. E' sempre più frequente che un cittadino si identifichi come appartenente ad un'area più vasta di un Comune, dove i suoi percorsi si snodano fra abitazione, scuola e lavoro; oppure con un'area più piccola: insieme di Condomini, Villaggio, Frazione, Quartiere, Circoscrizione. Oppure ancora sta diventando diffuso lo sviluppo di appartenenze a comunità virtuali come quelle di Internet o come quelle di interesse (professionali, sportive, culturali, ecc.). Insomma, le comunità sono de-territorializzate, quindi il Governo locale (Comune) diminuisce il suo valore ed il cittadino, il singolo membro della comunità, lo aumenta. Perché dunque non affidare il ruolo di orientamento e di controllo di una Strategia di Sviluppo Comunitario (SSC) ai singoli cittadini che sono interessati? L'idea potrebbe essere realizzata o con forme di democrazia diretta, nelle realtà di piccole dimensioni, o con forme di indicazione popolare dei nomi di cittadini che, aldilà delle cariche formali, sono più concretamente rappresentativi. La comunità non sarebbe rappresentata nel Progetto dalle istituzioni formali o dalle aggregazioni storiche, ma da singoli cittadini -non importa di quale età o status- che scelgono di impegnarsi per il suo sviluppo. Questo organismo farebbe da contraltare politico all'équipe tecnica di

intervento o consulenza, svolgendo in pratica il ruolo del committente.

Le perplessità su una simile scelta sono tante, ma da nessuna di esse è esente l'esistente. Non funzionerà: forse

che il Comune funziona ? Non sarà possibile trovare singoli disponibili: come si trovano i singoli volontari, per impegni esecutivi o operativi, si troveranno cittadini anche per un impegno più difficile ma anche più gratificante. Saranno frequenti i problemi di scarsa democrazia: qualcuno può affermare che la attuale situazione italiana sia realmente democratica, nel senso di governo del popolo ? L'obiezione maggiore è che l'Ente Locale porrà molte resistenze nel vedere il suo ruolo scavalcato da gruppi di singoli cittadini. Ma si può discuterne. La SSC non intende sostituire il Municipio in quello che fa, ma vicariarlo in quello che non fa. Il Comune mantiene la sua competenza nella gestione ordinaria della comunità, i gruppi coinvolti in una SSC si occupano del futuro, cioè di quello che ancora non si vede. Infine, l'obiezione è superabile con la de-territorializzazione. Non è affatto obbligatorio, anzi sarà raro, che una comunità impegnata in una SSC, abbia una collocazione spaziale coincidente con l'entità amministrativa locale. Abitualmente le comunità sono più piccole o più grandi dei confini comunali. L'idea potrebbe essere quella di attivare una "tela" di tipo biologico, simile al Web, che connetta singoli interessati alla SSC, non una rete che collega operatori sociali. La forza di questa tela sta nel fatto che un insieme è diverso dalla semplice somma delle sue parti e che un numero abbastanza vasto di singoli, con minime forme di coordinamento, si autoconfigura presto in una forma efficace. La comunità storica ed amministrativa, sarebbe affiancata da una polis neonata ed auto-organizzata su base pattizia. La tela della comunità dei cittadini non dovrebbe escludere nessuno: potrebbe esserne membro il Sindaco, come un bambino di V elementare, un pensionato come un commerciante. L'unico vincolo sarebbe voler partecipare alla SSC.

Tutto ciò può sembrare utopico, ed in parte lo è. Ma come avreste definito nel 1979, l'idea che in Italia potesse affermarsi una Psicologia di Comunità? "Se esiste un senso della realtà, deve poter esistere anche un senso delle possibilità" dice R. Musil nel suo capolavoro<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Musil R., *L'uomo senza qualità*, Einaudi, Torino, 1997, pag. 13

## 8. 2 UN NUOVO MODELLO: LA BASE ECONOMICA

Chi pagherebbe per attivare una SSC ? Il Welfare, ora in condizioni molto critiche, ha per quasi 30 anni cercato di fornire i mezzi per qualificare le comunità. Il prezzo pagato per questa politica, per certi versi utile, è stato la spoliazione dell'autonomia, dell'iniziativa e della responsabilità dei cittadini. Siccome ci sono i Centri di Aggregazione per minori, la collaborazione fra madri è stata aiutata a scomparire. Siccome ci sono i Servizi domiciliari per Anziani, è stata accelerata la graduale sparizione della solidarietà di vicinato. Siccome è dilagato il lavoro sociale retribuito, molto volontariato è diventato professione. Non si tratta di accusare il Welfare di essere stata la causa della disgregazione e disumanizzazione delle comunità. Constatiamo che il Welfare ha oggettivamente colluso con tendenze avviate dalla tarda Modernità. In una modesta misura, lo Stato continuerà a finanziare Progetti mediante risorse proprie o della UE. Per il resto, occorrerà trovare nuovi giacimenti di risorse.

Il primo di questi, risiede nel nuovo volontariato non organizzato. Qualcuno ha definito quella moderna, come la società dello spreco. Il concetto non vale solo per il consumismo, ma anche per le risorse umane. Milioni di individui (anziani, bambini, disoccupati, donne, disabili) sono stati relegati dall'organizzazione sociale ai due soli ruoli di consumatore e assistito. Competenze, conoscenze, energie, esperienze sono state sacrificate sull'altare della organizzazione sociale, economica e del lavoro, impedendo loro di essere utilizzate dalla comunità.

Le esperienze delle Banche del Tempo, o quelle dei Lets<sup>47</sup>, sono finora state poco efficaci perché non inserite in una SSC, e diventate esperienze settoriali. Non è motivo sufficiente per non tenerne conto. Qua e là, come indicato anche dalla 285, si stanno sperimentando gruppi di mamme che a turno si prendono cura dei figli, vicariando la carenza di servizi per l'infanzia. L'affido familiare temporaneo, le iniziative di ospitalità agli immigrati o ai senza fissa dimora presso famiglie, come le sperimentazioni di "peer education", contro la dispersione scolastica, sono soluzioni dello stesso segno. Molti altri interventi vengono sperimentati su piccola scala: dalle case-alloggio per diversi anziani singoli, alla formazione distribuita per affiancamento (sotto forma di stage o tirocinio), allo scambio di vacanze, alle auto collettive di pendolari.

---

<sup>47</sup> Interessanti riflessioni sulle esperienze delle banche del tempo e dei Lets si trovano in Gorz A., *Miserie del presente, ricchezza del possibile*, Manifestolibri, Roma, 1998

Queste esperienze possono essere moltiplicati all'infinito, donando alle comunità risorse finora sprecate e restituendo ai singoli un valore finora negato. In qualche misura si tratta di reinventare una società che affianca lo scambio diretto, allo scambio monetario. Nessuno ha calcolato quanta ricchezza viene ogni giorno sprecata, a causa del mancato uso delle risorse umane inutilizzate. La ricchezza di una comunità viene spesso misurata a partire dai Servizi alla Persona di cui dispone, ma la qualità della vita può essere calcolata tenendo conto dei Servizi che non esistono perché non servono.

Il secondo giacimento di risorse è l'impresa. Negli Anni Trenta, la psicologia sociale ha sviluppato la corrente di pensiero detta delle Human Relations. L'idea era che la cura delle relazioni umane da parte dell'impresa poteva incrementare la produzione. Nel trentennio successivo si sviluppò un diffuso intervento dell'impresa nella soddisfazione dei bisogni sociali dei lavoratori, di cui Adriano Olivetti e il Movimento di Comunità furono la punta dell'iceberg in Italia. I dopolavoro e le assistenti sociali di fabbrica sono le forme che ancora sopravvivono, di questo movimento. In realtà l'idea veniva da più lontano. I socialisti utopisti del XIX secolo (13) avevano da tempo ipotizzato la sintesi fra comunità di vita e di lavoro, a loro volta riprendendo le tradizioni del mondo agricolo. Negli Anni Sessanta le Human Relations furono contestatissime, in base a ragionamenti non del tutto impropri. Partendo dall'idea che il capitale fosse un furto e che i "padroni" manipolassero l'ideologia dei cittadini attraverso una invasione di campo nei bisogni privati, si richiese di smantellare quasi tutte le attività sociali dell'impresa, restituendo ai lavoratori quella parte di salario che veniva impiegato per esse. Ai bisogni sociali doveva pensare lo Stato. Oggi, che il capitale non è più considerato solo un furto neppure dai vecchi comunisti, e che ci si rende conto che lo Stato non può più soddisfare i bisogni sociali dei lavoratori, resta solo il problema dell'influenzamento ideologico. Il quale non sembra di impossibile soluzione: è sufficiente affidare il controllo delle attività sociali a Comitati composti a maggioranza o totalmente dai lavoratori. L'impresa ha diversi motivi per

tornare a farsi carico di servizi sociali. Vediamo quelli più egoistici:

- Alcuni Servizi potrebbero diminuire i ritardi, l'assenteismo, le richieste di permessi (servizi per i figli, di segretariato sociale, sanitari, ecc.)
- Altri Servizi aumenterebbero la motivazione al lavoro e il senso di appartenenza (cooperative di acquisto, attività ricreative organizzate, progetti di formazione sul lavoro per i figli)

- L'impresa avrebbe un ritorno d'immagine, che oggi è affidato alla beneficenza o alle sponsorizzazioni

Accanto a questi, possiamo aggiungere due motivi meno egoistici. L'impresa è un sub-sistema della comunità e, in quanto tale, è suo interesse che questa aumenti la sua qualità. Imprenditori, dirigenti, quadri, sindacalisti e lavoratori sono anche cittadini, genitori, consumatori ed hanno gli stessi problemi di tutti.

Indicare l'impresa come un possibile giacimento di risorse, non significa necessariamente pensare di caricare sugli imprenditori tutti i costi di Welfare che lo Stato non può più sostenere. Si tratta di considerare l'impresa come un sistema in grado di produrre economie di scala, nella soddisfazione dei bisogni immateriali. Per esempio, l'impresa potrebbe mettere a disposizione spazi per asili nido o campi gioco estivi, consentendo alla comunità di risparmiare i costi degli immobili e insieme offrendo ai genitori un risparmio sui costi di trasporto dei figli. Ancora, l'impresa è un aggregato stabile che può facilmente operare come gruppo di acquisto di merci e servizi, consentendo una selezione ed un risparmio che ai singoli costa ore di shopping. Pensiamo ai costi ed alla tipologia della formazione odierna. La Regione, lo Stato, l'Europa sborsano miliardi per affidare a Enti di Formazione la realizzazione di Corsi professionalizzanti per giovani. Questi Corsi abitualmente prevedono dal 30 al 50% del tempo occupato in stages o tirocini presso imprese. Quale risparmio avrebbe lo Stato, e quale maggiore qualità avrebbe la formazione, se i figli dei lavoratori di un'impresa potessero periodicamente frequentarla ?

Molte delle idee presentate qui sono già attuate in Italia o all'estero. Si tratta solo di estendere la loro applicazione e farla rientrare in un quadro sistematico, come può esserlo una Strategia di Sviluppo Comunitario. Il rinnovato impegno dell'impresa nella qualità complessiva della comunità, va nella direzione di una tessitura di relazioni stabili fra imprenditori, enti locali, agenzie tecniche e lavoratori-cittadini-utenti.

Questi ultimi sono il terzo bacino di risorse possibile. In questi giorni (agosto 1999) i mass media segnalano che si sta verificando uno spostamento dai consumi materiali a quelli immateriali. L'aumento dei costi sanitari e assicurativi sta riducendo le spese degli italiani nel settore dell'abbigliamento. E' ovvio che i titolari di boutiques non vedano il fenomeno con entusiasmo, ma perché questo trend dovrebbe preoccuparci? Il fatto che i consumi immateriali comincino a competere con quelli materiali può considerarsi, dal punto di vista della qualità comunitaria, un progresso. Finora il meccanismo del Welfare era: tutti i bisogni immateriali sono soddisfatti dallo Stato, così il reddito familiare può essere totalmente impiegato nei

consumi materiali. Questo ha portato la pressione fiscale ad un aumento geometrico, senza aumentare di un grado la qualità dei servizi. Inoltre ha creato verso i bisogni immateriali una grande passività dei cittadini ed un vissuto di svalutazione verso i servizi, proprio in quanto gratuiti. Il futuro giacimento di risorse per una SSC sarà il mercato dei bisogni. Ogni cittadino dovrà scegliere se comprare l'auto nuova o fare un'assicurazione integrativa. Ogni giovane dovrà optare fra un nuovo paio di Nike ed un seminario di specializzazione. Ogni donna deciderà se entrare in una boutique, in una palestra o in una libreria. I soddisfattori dei bisogni immateriali e di qualità saranno sempre più in competizione con quelli dei bisogni materiali. Naturalmente resterà, come oggi, il problema di garantire a tutti la soddisfazione dei bisogni materiali ed immateriali minimi. Ma per la generalità dei cittadini stiamo entrando nell'era del declino delle cose e dell'ascesa dei simboli, delle immagini, delle idee e delle relazioni: l'Immaterialesimo<sup>48</sup>. Quindi le risorse per la diffusione di SSC saranno reperite anche fra i singoli cittadini. Anche qui abbiamo sperimentazioni già in atto. In alcuni Quartieri satelliti della periferia parigina è già stato sperimentato un Progetto che prevede la raccolta di piccole somme casa per casa, per azioni di abbellimento urbano, affidate a piccoli gruppi di giovani drop-outs.

### 8.3 UN NUOVO MODELLO: L'IMPIANTO TECNICO

L'impostazione tecnica di una SSC deve tenere conto delle esperienze maturate nell'applicazione del Modello usato finora, ma anche delle analisi critiche dei paragrafi precedenti. Presentiamo per punti, principi di metodo che poi devono trovare una traduzione comunità per comunità.

- Il principio della **de-territorializzazione**, deve ispirare azioni finalizzate a connettere i singoli e le comunità col maggior numero di realtà esterne. Vanno dunque moltiplicati gli scambi con altre comunità nazionali ed estere, impegnate in una SSC. Deve inoltre essere concretamente utilizzata la tecnologia telematica: le reti civiche e il Web saranno lo strumento centrale di ogni SSC.
- Va sviluppata la **reintegrazione** dei settori. Se si opera per una SSC occorre abbandonare la settorializzazione e agire simultaneamente su più aspetti della convivenza e su più fasce di popolazione. Ogni Progetto deve colpire tempo libero e

---

<sup>48</sup> Sull'immaterialesimo v. Contessa G., *Psicopolis*, Edizioni Arcipelago, Milano, 2000

lavoro; sport e assistenza; formazione e socialità; arte ed ecologia; minori e anziani; giovani e donne. E così via, con il maggior numero di innesti e contaminazioni possibili. Se, per motivi formali, la comunità attiva Progetti afferenti a normative diverse, diventa prioritario unificarli nelle fasi operative sul campo.

- **Il nuovo volontariato individuale** deve essere la base sia del ruolo di controllo politico, sia delle équipes di intervento operativo. Gli apicali delle istituzioni e gli operatori sociali interessati alla SSC, parteciperanno come singoli cittadini. Occorre recuperare le infinite risorse individuali inutilizzate e riattivare circuiti di scambio diretto.
- Porre la maggiore attenzione ai singoli ed ai gruppi meno inclusi: i non utenti, i non fruitori, i non aggregati. **Incoraggiare i margini e le periferie.** La reintegrazione di una comunità frantumata richiede la massima distribuzione della leadership e l'inclusione del maggior numero di soggetti non connessi. L'élite tradizionale non va penalizzata, ma deve essere aiutata ad assumere un carattere generativo e promozionale invece che esclusivo.
- Accentuare la dimensione **del futuro e del progetto.** Una Strategia di Sviluppo Comunitario è un cammino verso l'ignoto, non la gestione dell'ordinario. La frammentazione ha compromesso le funzioni di integrazione dell'identità comunitaria, riducendo le capacità di proiezione nel futuro, di immaginazione e di progettualità di sistema. Occorre lanciare gare di idee sul futuro, effettuare ricerche Delphi<sup>49</sup>, realizzare simulazioni profetiche.
- Il principale criterio di valutazione di un'azione di SSC deve essere la **quantità di connessioni fra persone** che favorisce. Un sistema è definito non dai suoi sub-sistemi, ma dalle relazioni fra questi. Sono i legami, le sinapsi, le connessioni che decidono della qualità di un insieme.
- Se tutta la comunità si attiva per una SSC, e se molti cittadini diventano nodi di una rete di flussi, lo sforzo continuo deve riguardare **l'orientamento, l'istradamento, i cataloghi e le guide.** Il Reader's Digest e l'Enciclopedia Britannica, sono stati le bussole di orientamento della Modernità industriale<sup>50</sup>. Una

---

<sup>49</sup> Viene chiamato DELPHI un metodo di ricerca sociale basato su interviste circolari a testimoni esperti, focalizzate sulle previsioni del futuro

<sup>50</sup> Cfr. Kelly K., *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie, Milano, 1999, Cap. IV

SSC deve preoccuparsi di fornire a tutti i suoi membri un sussidio per la raccolta, classificazione e selezione delle informazioni.

- Infine, una SSC è un cammino di trasformazione intenzionale. Ciò richiede costanti **azioni di riflessività** di tutta la comunità. L'insieme in cammino deve monitorarsi, valutare la sua posizione e il suo movimento, interrogarsi su sé, costantemente. In pratica questo richiede una periodica analisi dei processi a partire da una solida base di dati informativi. Ricerche di sfondo, monitor degli indicatori cruciali, termometri del clima sociale, valutazioni di efficacia, sono attività essenziali.

## TAV. I

<b>ELEMENTI MODELLO ARIPS 1979-1999</b>	<b>ELEMENTI MODELLO ARIPS 2000 e seguenti</b>
Committenza plurale e istituzionale	De-Territorializzazione
Gestione inter-istituzionale e inter-organizzativa	Committenza comunitaria dei cittadini
Aumento delle competenze e sinergie del sistema	Gestione da parte del nuovo volontariato individuale
Modificazione delle agenzie che interessano il target	Integrazione dei settori di intervento
Coinvolgimento attivo di tutte le risorse locali	Coinvolgimento attivo di tutte le risorse umane individuali
Creazione di nuove aggregazioni stabili	Creazione di nuove aggregazioni stabili
Sistema di evaluation in itinere e finale	Sistema di evaluation in itinere e finale
Equilibrio fra processi e contenuti	Equilibrio fra processi e contenuti
	Focus sul Futuro
	Aumento delle competenze e orientamento individuali
	Centratura sui Soggetti marginali o esclusi

## **ALLEGATO**

### **INTERVENTI DI PREVENZIONE PRIMARIA E SECONDARIA SECONDO IL MODELLO PSICOSOCIALE E COMUNITARIO (ARIPS 1980-1999).**

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

#### **PREVENZIONE PRIMARIA DEL DISAGIO DI COMUNITA'**

1980 - RICERCA/INTERVENTO SUL BENESSERE DELLA COMUNITA' (Comune di Molinetto, BS, 7.000 Abitanti)

1999-2001 CENTRO per l'EDUCAZIONE alla NON VIOLENZA, alla LEGALITA' ed alla DEMOCRAZIA (Comune di Reggio Calabria)

#### **PREVENZIONE PRIMARIA DELLE TOSSICODIPENDENZE**

1980/1981 - PROGETTO **M.I.TO.** (Modello Intervento TOssicodipendenze) (SSM-XI USL-Circoscrizione Sampierdarena-S.Teodoro – GE - 30.000 Ab.)

1984-1985-PROGETTO **FO.TO.SS** - Forlì TOssicodipendenze Scuole Sup. (Comune di Forlì, 10 Scuole Superiori)

#### **PREVENZIONE PRIMARIA VIRUS HIV**

1995-1996 **PROSPETTHIVA** - Ricerca di un Modello per il cambiamento dei comportamenti sessuali (SERT-USSL1-2-3-4-5-6-7-9, Provincia di Varese)

#### **PREVENZIONE PRIMARIA E SECONDARIA DEL BURN-OUT**

1993 - RICERCA-INTERVENTO (ANFFAS, MI, 100 operatori)

## **PREVENZIONE PRIMARIA DISAGIO GIOVANILE**

1984-1986 - **PROGETTO "P"** - Prevenzione Disagio Giovanile (Comune di Marone – BS, 3.000 Abitanti)

1989 - **PROGETTO "UNA CITTA' PER I GIOVANI"** (Comune di Verona, 40.000 giovani)

1989-1991 - **PROGETTO INSIEME** (Comune di S.Fermo – CO, 3.000 Abitanti)

1992-1995 - **GIOVANI A CUORE APERTO** (Comune di Ospitaletto, BS, 10.000 Abitanti)

1992 - **PROGETTO GIOLT** - Giovani di Latina (Comune di Latina, 10.000 giovani)

1992-1995 - **PAB** - Progetto Arcisate-Bisuschio (SERT-USSL4 Valceresio, VA, 10.000 Abitanti)

1992-1995 - **PROGETTO GAS** - Progetto Giovani Associati (Comune di Iseo, BS, 10.000 Abitanti)

1993-1995 - **PROGETTO HOLLYWOOD** (SERT-USSL4, Comuni di Clivio, Saltrio, Viggiù, 6.000 Abitanti)

1993 - RICERCA-INTERVENTO SUL DISAGIO DEGLI ADOLESCENTI (Comune di Veduggio, VA, 7.000 Abitanti)

1993 – 1994 - **PROGETTO OSSERVATORIO DISAGIO GIOVANILE** (Polo Tecnico Psicosociale USSL57, MI, area di 5 Comuni)

1994 - **PRO.DI.GIO.** -Progetto contro il Disagio Giovanile (SERT-USSL3, VA, 70.000 Abitanti)

1998 – **BARRIO'S** - Indagine sui bisogni della popolazione minorile e costruzione di politiche sociali adeguate. (Comunità Nuova – Mi)

1998-1999 – **DAI** – Disagio, Azione, Identità (Provincia di Lodi)

1998-1999 – **Ragazzate** (Comune di Azzate, VA)

1999 – Progetto di Prevenzione (Comune di Carugate, MI)

### **CORSI DI FORMAZIONE IN PSICOLOGIA DI COMUNITA' E PREVENZIONE**

(queste esperienze vengono citate perché ciascuna ha avuto al suo interno progetti di comunità attivati ad hoc o presi in supervisione)

1983 - **Corso annuale per 30 operatori pubblici e privati delle tossicodipendenze** (Regione Liguria)

1984 - **Seminari di Sensibilizzazione per 50 operatori dei Beni Culturali** (Regione Sicilia)

1986 - **Corso biennale per 15 operatori della prevenzione** (Coop. Cetera di Erba, CO)

1988 - **Corso annuale per operatori della prevenzione** (Coop. Cetera di Erba, CO)

1991-1992 - **Corso e Supervisione Referenti alla Salute** (Provveditorato agli Studi, NO)

1991-1992 - **Corso e supervisione animatori** (Comunità Montana Valcellina – CEE)

1994 - **Seminario per intera équipe** (Sert USSL 5)

1996 – **Attività di supervisione per operatori di CSE** (Ussl 1, VA)

1996 - **Attività di formazione dei responsabili provinciali** (C.R.I., Lombardia)

1996 - **Attività di formazione per educatori** (ESAE, MI)

1996 - **Attività di formazione per operatori di comunità terapeutica** (Comunità Nuova, MI)

1996 - **Attività di formazione per i responsabili di associazioni** (Comune di Vobarno, BS)

1996 - **Attività di consulenza per operatori di servizi per preadolescenti** (Provincia di Mantova)

1997 - **Attività di formazione per operatori di comunità terapeutica** Coop. La Genovesa, VR)

1997 - **Corso di aggiornamento per operatori SERT** (Ussl 23, CR)

1997 - **Consulenza all'équipe tecnica del progetto Giovani** (Comune di Marmirolo, MN)

1997 - **Attività di supervisione per educatori di C.A.G.** (Coop. Polieko, BS)

1998 - **Corso di formazione per operatori del centro di ascolto per adolescenti** (Asl di Modena)

1998-1999 – **Consulenza/supervisione per le attività di Prevenzione Primaria** (Asl 23, CR)

## **PREVENZIONE PRIMARIA DELLA DISOCCUPAZIONE GIOVANILE**

1987-1988 - **C.I.L.O.- Centro Iniziativa Locale**

**Occupazione** (Comune di Forlì /CEE, Progetto Biennale)

1989 - **C.I.L.O. - Centro Iniziativa Locale Occupazione**  
(Comune di Pesaro/CEE, Progetto Annuale)

1989 - **C.I.L.O. - Centro Iniziativa Locale Occupazione**  
(Comune di Mazara del Vallo,TP/CEE, Progetto Annuale)

1998 – **Nuove professionalità imprenditoriali nel settore sociale** (con AFOS educational per Provincia di TN)

1998-1999 – Progetto **GIOPRISE – GIOvani imPRESE**  
(Youthstart presso Comune di Marmirolo, MN)

## **PREVENZIONE PRIMARIA DEL DISAGIO SCOLASTICO**

1981 – **Ricerca-Intervento sulla soddisfazione di allievi, docenti, genitori** (Distretto 98, BS, IAL-CISL/Provincia di Brescia, 45 Scuole di vari gradi)

1989 - PROGETTO **IPERION** (USSL 40, BS, 49 Scuole di ogni grado della zona gardesana)

1992 - PROGETTO **BRONX** – (USSL 75-VI, MI, 3 Scuole Medie in zona urbana depressa)



Questo è la continuazione e l'aggiornamento di altri precedenti volumi che hanno descritto il lavoro di ARIPS nel settore della Psicologia di Comunità, nel corso di 20 anni. Il primo di AA.VV. a cura di G.Contessa e M.Sberna, fu "PER UNA PSICOLOGIA DI COMUNITÀ" (Clued, Milano, 1981). Il secondo fu G. Contessa, "PREVENZIONE PRIMARIA DELLE TOSSICODIPENDENZE" (Clued, Milano, 1984). Il terzo è stato "LA PREVENZIONE" di G.Contessa (CittàStudiEdizioni, Milano, 1994). Il presente volume è insieme il bilancio di oltre 45 esperienze di intervento di sviluppo comunitario, ed il manifesto degli interventi che verranno realizzati nei prossimi anni. La prima parte del volume è scritta in forma di epistolario fra i due autori, con l'idea che si possa fare saggistica anche in forme diverse da quelle canoniche. La seconda parte presenta i modelli degli interventi principali realizzati o in corso, dagli autori e dai colleghi dell'ARIPS. La terza parte profila un nuovo modello, fondato sulle correzioni e le innovazioni ispirate dagli errori e dalle difficoltà che tanti progetti concreti hanno prodotto. Un gruppo di professionisti che presenta in vent'anni ben quattro volumi sulla Psicologia di Comunità, forse può essere una fonte interessante di ispirazione e d'aiuto per quanti (e sono sempre di più) sono impegnati nella promozione delle aggregazioni umane.

---

**GUIDO CONTESSA**, libero professionista dal 1973, fu uno dei quattro psicologi che ottennero, non senza un'aspro conflitto, il riconoscimento della Psicologia di Comunità da parte della comunità degli psicologi riunita per il XVIII Congresso della SIPS, tenutosi ad Acireale nel 1979.

**MARGHERITA SBERNA**, presidente dell'ARIPS dalla sua fondazione, fu uno dei quattro psicologi che ottennero, non senza un'aspro conflitto, il riconoscimento della Psicologia di Comunità da parte della comunità degli psicologi riunita per il XVIII Congresso della SIPS, tenutosi ad Acireale nel 1979.

[www.edarcipelago.com](http://www.edarcipelago.com)

[www.arips.com](http://www.arips.com)