

Gruppo e cambiamento

Per molti anni il problema del cambiamento nel gruppo, del gruppo e tramite il gruppo è stato al centro di discussioni confuse, affascinanti tra sociologi e psicologi. Lungo queste discussioni sono emerse ripetutamente tematiche di un certo rilievo ed importanza. Per esempio alcuni psicologi con speciali interessi nei problemi educativi e di formazione hanno concepito il cambiamento come un lungo processo, passo dopo passo indirizzato ad un ideale di maturità; il concetto di condizione adulta (*adulthood*) è stato il movente principale delle loro definizioni. Al contrario altri psicologi, influenzati da un contesto psicoterapeutico, hanno formulato un concetto di cambiamento più concreto, basato sul concetto di "clear self-image" immagine di sé chiara, il che equivale a dire di forza della personalità, seguendo le più recenti concezioni della personalità come sentimento di unità tra le pulsioni multiple della vita psichica. Altri psicologi, maggiormente ispirati da concezioni sociali ed organizzative, e spinti da non ben chiaramente definiti ideali di efficienza, hanno definito il cambiamento come un processo di miglioramento relativo alle maggiori capacità individuali di dare un contributo alla società ed in genere al proprio ambiente.

In tutti questi tentativi di definizione uno dei maggiori problemi che emergono è quello delle concettualizzazioni del cambiamento *di* gruppo (*group change*) cioè del cambiamento organizzativo che non può essere analogicamente studiato con il più facile problema del cambiamento *in* gruppo che ha i suoi capitoli fondamentali nel cambiamento degli atteggiamenti, dei motivi, dei modelli, dei valori, ecc. Il cambiamento di gruppo non può essere dedotto analogicamente dal cambiamento individuale. La conseguenza della mancanza di un concetto di cambiamento di gruppo,

chiaramente definito, un intervento tramite gruppo non può essere condotto se non analogicamente ed a caso, permanendo deficitario proprio nell'idea di scopo che è il punto principale di ogni intervento specie psicosociale, cioè duplice e richiedente l'impiego del pensiero duale per ottenere il cambiamento realizzato e non semplicemente teorizzato.

Penso si debba però iniziare analogicamente ad avvicinarsi al problema. Partiamo quindi dal concetto di cambiamento in gruppo ed esaminiamo cosa si intenda per cambiamento degli atteggiamenti, dei valori e dei modelli (ogni cambiamento li coinvolge). Poi potremo passare all'esame del vero e proprio cambiamento di gruppo.

Essenzialmente precisa, la definizione di atteggiamento di fronte al cambiamento può essere sintetizzata come il mezzo psicologico mediante il quale un individuo affronta la situazione del cambiamento di un gruppo. Noi possiamo qui distinguere due tipi di mezzi cioè un cambiamento piuttosto seguito passivamente, una maniera di "assistere" ad un cambiamento come spettatore, ed un cambiamento al quale non si assiste dall'esterno, ma si partecipa all'interno come modo di essere attore. La prima maniera, pur non essendo di resistenza, prelude a forme di disimpegno e di resistenza in quanto è indice di una presenza di ansietà "da diffusione" cioè da paura di perdita della propria identità. È da ricordare che questa ansietà "da diffusione" (seguita la terminologia di Erikson dell'ego identity e dell'ego diffusion) è molto simile all'ansietà determinata dalla comparsa dell'idea di gruppo e dei primi sentimenti di appartenenza come abbiamo visto a proposito dei meccanismi di difesa. Possiamo adesso dire che la paura del gruppo non è altro che una sottospecie della paura del cambiamento, come origine della perdita della propria identità. La paura del gruppo è la paura del cambiamento che il gruppo significa e quindi non è specifica, ma aspecifica. Bisogna tener presente questa aspecificità di reazione di fronte a qualsiasi cambiamento che, per definizione mette in dubbio l'identità su cui l'individuo si basa. L'atteggiamento di spettatore significa proprio questa paura del cambiamento possibile. Esso prelude a meccanismi difensivi, solo raramente arrestabili e non determina quasi mai aggressività, perchè usa altri modi più raffinati di difesa verso il cambiamento possibile e verso le conseguenze che tale cambiamento provoca sull'individuo. In ogni caso l'atteggiamento da spettatore può essere considerato più un rallentamento del processo di cambiamento: certamente esso non provoca nessuna modifica di situazione e neppure di sé stesso. Diverso è il discorso sull'atteggiamento partecipatorio e da attore, ma questo richiederà un lungo ragionamento che vorrei rimandare a più tardi.

I valori di cambiamento sono necessari per il cambiamento di gruppo. Ogni individuo vive in una rete di valori ed è quindi impossibile concepire un cambiamento senza considerare dei valori. D'altra parte i valori sono anche considerabili come le più forti origini di resistenza al cambiamento. In effetti vi è una sottile trappola nel problema dei valori di cambiamento. Possiamo definire questa trappola affermando che ogni valore, per quanto innovatore sia (persino quindi il valore di considerare l'innovazione ed il cambiamento come valore) tende a bloccare il cambiamento in quanto tende a trasformare il cambiamento da un processo interno in un processo esterno all'individuo. In effetti se il cambiamento si basa su atteggiamenti di "attori" e non di spettatori su coloro che agiscono o subiscono il cambiamento, ogni concetto come quello di valore che tende a dare un supporto "obiettivo" al cambiamento lo vota inesorabilmente al blocco. È questo il motivo per cui quasi tutti i valori innovativi e per così dire rivoluzionari tendono rapidamente a costituirsi in blocco dell'innovazione e del cambiamento. Per analogo motivo anche il concetto di gruppo, tende a divenire un valore e quindi elemento di stasi.

Bisogna però considerare che il termine "valore" in psicologia ha un significato diverso e abbastanza ben considerato: valore significa sempre un vissuto individuale che, per quanto percepito come eterno ed assoluto è pur sempre nelle sue origini e nelle sue ramificazioni affettive un fatto soggettivo. Se la natura soggettiva dei valori (cioè la possibilità di studiarli dualisticamente) viene trasformata in senso etico tradizionale, ecco che la concezione obbiettivistica che ne deriva fa sì che i valori diventino il modo di chiamare le resistenze al cambiamento. In questo caso dobbiamo considerare che tutte le volte che si verifica un'invasione dell'etica nella psicologia mediante una mistificazione che scambia, per motivi che abbiamo già a lungo analizzato, la valorialità soggettiva con quella oggettiva ed assoluta, tutte le volte cioè che la tendenza oggettivistica impedisce un'accettazione della natura duale dell'uomo, si verifica un blocco del cambiamento, provocato da una denegazione e da una conseguente violenza.

Vi sono due osservazioni da fare a questo proposito, seguendo il ragionamento sui valori del cambiamento di gruppo. Possiamo denominare le due osservazioni quella dei rapporti tra violenza e cambiamento e quella della fuga del cambiamento. I rapporti tra violenza e cambiamento possono essere fonte di molta confusione. Ho detto prima che la denegazione blocca mediante un'intrusione dell'etica oggettivistica il processo di cambiamento esercitando quindi una violenza. Questo prevederebbe però che nell'individuo in cui tale blocco violento avviene, il cambiamento fosse accettato dualisticamente come la naturale conseguenza della condizione conflittuale. Ma

noi sappiamo che non è così per cui il problema dei rapporti tra violenza e cambiamento si può compendiare nella domanda: è violento il cambiamento o l'arresto del cambiamento? Quando e come cioè si verifica una situazione di alienità tale da, escludendo il rapporto, determinare una condizione di violenza? La seconda osservazione sulla fuga del cambiamento nasce da una descrizione fatta da Fritz Redl a proposito di un meccanismo di difesa di gruppo da lui denominata "escape in to love". La fuga nell'amore di Redl consiste nel fatto che alcuni individui, impauriti dal sentimento di appartenenza di gruppo da loro vissuto, tendono a fuggire da questo sentimento, che vogliono delimitare e comunque non incrementare, "coprendosi" la ritirata con affermazioni ripetute di soddisfazione, di partecipazione ed in definitiva, di amore. Questo concetto può essere esteso (ed è in effetti stato esteso) sia ad altri tipi di fuga (come la fuga in avanti, all'esterno e via dicendo), sia ad altre paure da "diffusione" non connesse col sentimento di gruppo. Esso vale in effetti per tutti i valori di cambiamento che si "oggettivizzano" determinando intrusioni etiche obbiettivistiche nel mondo della duale conflittualità umana. Possiamo forse dire che l'etica del cambiamento cioè l'assunzione del concetto di cambiamento come valore sia una intrusione etica oggettivistica che impedisce il duale? Possiamo pensare che questa fuga nell'amore o del futuro, questo volerci illudere che andiamo avanti mentre restiamo fermi, questo volerci convincere con processi esterni a noi, cioè obbiettivistici e deneganti, sia un modo per rifiutare il cambiamento? E non è questo il significato di ogni ideologia?

Questo tipo di discorsi sono un esempio di come il ragionare sul cambiamento non possa essere effettuato senza "modelli". I modelli di cambiamento, da non confondere coi valori in quanto semplicemente consistenti in un insieme congruente di ipotesi, devono essere considerati semplicemente i modi tecnici per concettualizzare i processi di cambiamento. E qui dobbiamo constatare come non esista una grande varietà di modelli, cioè di tipi concettualizzazione dei processi di cambiamento. Vi è il tradizionale modello fisico-oggettivistico basato sul concetto di forza-resistenza. Un tale modello è per lo più usato comunemente nella descrizione dello sviluppo individuale, della dinamica di gruppo e dello sviluppo di gruppi grandi o comunità. Ogni unità umana (concepita come un individuo, un gruppo o una comunità) ha una vita che è definibile in termini di evoluzione (che in un modello meccanico significa velocità ed accelerazione) o in termini di resistenza (che significa arresto e decelerazione); questo modello meccanico ha provocato il sorgere di un modello modificato, basato sull'atteggiamento da spettatore o da attore.

Il modello attore-spettatore, definibile in inglese come modello "changing-change" è un primo abbozzo di trasformazione dualistica della problematica, studiata sinora oggettivisticamente del cambiamento. Possiamo concepire così un cambiamento autonomo in gruppo e chiamarlo "sviluppo" ed un cambiamento eteronomo, cioè proveniente da altri gruppi e chiamato "intervento" (o violenza se non vi è rapporto tra i due gruppi). È possibile concepire ambedue i termini come parte del concetto di comunicazione: così non si può affermare che la comunicazione partecipativa differisce da quella oggettiva e da quella carismatica. Noi possiamo definire un gruppo come un sistema di comunicazione e come un sistema contraddistinto da un particolare livello di comunicazione. Il modo con cui questi diversi sistemi e diversi livelli di comunicazione interagiscono e si sviluppano determina il tipo di cambiamento in un gruppo, cioè il suo cambiare adeguato di uno sviluppo o di un intervento (accettante o violento).

Lo sviluppo di un gruppo può facilmente essere definito come un "changing system of communication within a group" (cambiamento del sistema di comunicazione nell'interno del gruppo). La struttura di potere nell'interno di un gruppo è certamente un elemento importante per lo sviluppo del gruppo; tanto importante che è un intervento può essere definito come un "changing system of power within the group", (cambiamento del sistema di potere nell'interno del gruppo). Lo sviluppo cambierebbe quindi solo il sistema di comunicazione di un gruppo, mentre l'intervento intaccerebbe il sistema di potere. Ma questo apre subito una discussione. Uno sviluppo autonomo, proveniente cioè dall'interno ed influenzante solo il sistema di comunicazioni è piuttosto teorico. Lo stesso atteggiamento "blank" degli psicoterapisti, lo stesso modo di essere non direttivi per nulla è stato dimostrato essere abbondantemente manipolativo proprio in quelle situazioni in cui l'autonomia fu raggiunta non come punto di partenza, ma come arrivo dopo un intervento. In effetti la domanda che ci possiamo porre è la seguente: è possibile uno sviluppo senza intervento? I dati sperimentali e l'esperienza sembrano rispondere negativamente a tale domanda. Comunicazione e potere sembrano cioè essere due modi di chiamare la stessa cosa nell'interno di un gruppo.

Abbiamo già parlato delle tre principali modalità di intervento, il comandare, l'insegnare ed il curare. Queste passano sempre attraverso l'idea di sviluppo (o di intervento). Infatti l'abilità umana di comunicare idee relative ad oggetti (informazioni sugli oggetti), relative a se stessi (personalità) si sviluppa nelle più elaborate attività di comunicazione idee di altre persone (informazioni sulle relazioni interpersonali) e dopo nella comunicazione di realtà sociali (gruppi e valori). Lo sviluppo individuale e di

gruppo può essere (con o senza intervento) concepito come il passaggio logico temporale da precedenti a seguenti capacità comunicative (e di potere).

Il modello di comunicazione (ed il connesso modello del potere) non sono però gli unici modelli esistenti. I gruppi di cambiamento possono essere considerati anche come gruppi che cambiano il livello di decisione. Poiché l'atto della decisione consiste nel passaggio dall'incertezza alla certezza, il livello di decisione viene definito dal tipo di informazione e di conseguente comunicazione disponibili. Così la definizione del cambiamento di gruppo in termini di livello di decisione è strettamente connessa con le altre due definizioni in termini di comunicazione e di struttura di potere. Ciò porta all'affermazione per cui il cambiamento di gruppo, sia a livello di organizzazioni che a livello delle strutture sociali richiede un cambiamento delle comunicazioni della struttura di potere e del livello di decisioni esistenti nello spazio "inter-gruppo" oltre che nei singoli gruppi, il che prevede ovviamente un cambiamento all'interno dell'individuo.

Questo è il motivo per cui parlando del cambiamento di gruppo si parla spesso di "neo-individualismo". Questo concetto è basato sul fatto banale, ma tecnicamente molto importante (tanto che è difficilissimo da seguire!) per cui i primi cambiamenti importanti (comunicazione, potere, decisioni) devono avvenire nell'ambito di un modello soggettivo ed individualistico del cambiamento. Questo modello di cambiamento non resta però poco utile per affrontare i problemi del cambiamento organizzativo.

Il modello neo-individualistico non significa affatto che si cada nell'obiettivismo che rifiuta il pensiero duale. Anzi rinforzando il valore del soggetto esso ripropone la necessità di una Deutung dualistica dei fatti umani. Dopo aver già a lungo parlato di ciò, dopo aver visto come si determina un intervento e come ancora uno sviluppo senza intervento non sia concepibile nell'ambito di un processo di cambiamento ove gli sviluppi autonomi paiono impossibili, mi pare sia ora utile parlare in dettaglio del cambiamento di gruppo.

È stato detto incisivamente che non vi è nella vita nulla di così frustrante come una cattiva situazione che comincia a migliorare. Penso che il problema dell'intervento psico-sociale nell'ambito delle strutture organizzative debba partire da questo concetto. Il decollo, il take-off degli esperti di sviluppo economico urta continuamente contro questa frustrazione possibile e necessaria, caratteristica di tutte le condizioni in cui una situazione insufficiente inizia a mostrare segni di miglioramento. Il risultato è spesso

il blocco del processo di miglioramento, od alti stati di tensione di cui altri fenomeni e meccanismi psicologici debbono garantire il controllo per consentire al processo di miglioramento di sopravvivere. È proprio all'analisi di questi processi che vorrei dedicare qui una certa attenzione.

Prima vorrei però effettuare una certa serie di premesse. In inglese esiste una sostanziale differenza tra il sostantivo ed il verbo che stanno ad indicare il cambiamento, cioè *change* e *changing*. Il *change* è il mutamento, la trasformazione di cui si è spettatori e studiosi dall'esterno; il *changing* il mutamento in cui si partecipa da protagonisti, cioè responsabilmente coinvolti in un processo di mutazione ed in un sistema che, come vedremo meglio dopo Shepard ha definito di cooperazione-consenso. Questa personale preferenza per il *changing*, rispetto al *change* spiega il titolo di questa esposizione che in inglese avrebbe potuto essere espressa come "change as psychosocial changing", e che in italiano può essere postillata come intervento psico-sociale partecipante.

Nel 1899 i cannoni delle navi della marina inglese, sotto suggerimento del comandante Scott subirono un'importante innovazione: passarono cioè da un sistema di puntamento manuale basato sull'abilità del singolo cannoniere a puntare seguendo gli ondeggiamenti del mare, ad un sistema di puntamento continuo mediante un particolare accorgimento tecnico che non posso qui riferire per ignoranza completa su tali procedure navali. Ciò che invece è per me facile riferire è quello che successe quando un comandante americano, un certo Simms incontrò in Cina il comandante Scott e, vedendo come questo aveva introdotto un sistema di puntamento continuo dei cannoni della sua nave, propose nel 1900 al Ministero della Marina americana di fare altrettanto sulla sua nave.

In un libro, scritto da E. Morison col titolo *Men machines and modern time*, questa storia è narrata nei minimi dettagli. Alla prima domanda di Simms il Ministero della marina americana non rispose. Allora Simms scrisse a dei colleghi del Ministero perchè si interessassero della cosa e la risposta fu che il sistema di puntamento della nave di Simms non aveva nulla da invidiare a quello della nave dell'inglese Scott e che semmai era un problema di addestramento dei cannonieri. Simms non mollò e continuò a presentare argomentazioni sulla bontà del sistema a puntamento continuo (cioè non dipendente dai movimenti delle onde) tanto da essere esonerato dal comando della nave. Furibondo Simms scrisse al presidente Teodoro Roosevelt il quale fu colpito dalla ostinazione dell'uomo e lo nominò Ispettore a Washington presso il Ministero della Marina ove

riuscì a fare introdurre questo sistema di puntamento nel 1904. Saltando i dettagli, da questa semplice ma indicativa storia alcune conclusioni possono essere qui ricordate:

- a. l'idea di un cambiamento è venuta dall'esterno del sistema;
- b. la proposta di cambiamento è stata concepita come una lotta contro l'autorità costituita;
- c. la resistenza alla proposta di cambiamento è stata ispirata da sfiducia nell'innovazione o da protezione di una precedente procedura in cui taluni identificano se stessi, oppure dal tentativo di proteggere la società in cui taluni identificano se stessi;
- d. la realizzazione di un cambiamento si è verificata solo quando l'agente di cambiamento, colui che lo aveva proposto e lo voleva realizzare, ha acquisito una posizione di potere sufficiente.

In termini generali occorre quindi tener presente sempre nell'ambito di un problema di cambiamento i due grossi meccanismi dell'identificazione (più o meno totale o parziale) e della struttura di autorità (più o meno gradualizzata o vicina). E questi sono i problemi preliminari.

Esiste inoltre il problema del *changing* come partecipazione ai processi di cambiamento. L'esempio appena mostrato classifica bene (cosa che A. D. Schon ha fatto nel 1966) i tre punti della meccanica dell'innovazione, cioè della struttura partecipativa indispensabile perché un mutamento si verifichi, occorre cioè che esista:

1. possibilità della cosa;
2. autore della cosa (quelle che Bennis chiama il *change-agent*);
3. utilità della cosa. La partecipazione a tutto questo deve essere considerata come fondamentale per la riuscita dell'innovazione. È questo il senso dell'intervento psicosociale ed in questo senso occorre ricordare che la partecipazione non è qualcosa che o c'è o non c'è. Essa è fatto graduale chiaramente definibile soprattutto in termini di psicologia dell'apprendimento. Possiamo dire quindi che il problema base è quello della trasformazione del *change* in *changing*, cioè dell'incremento della partecipazione al cambiamento, dell'analisi cioè del cambiamento come modo di essere partecipante in una struttura.

Esaminiamo ora questo schema che analizza lo spazio logico della tematica del cambiamento come *changing*:

INDIVIDUO	STRUTTURA		
	struttura vissuta come accettante il cambiamento	struttura vissuta come indifferente al cambiamento	struttura vissuta come ostile al cambiamento
atteggiamento favorevole al cambiamento	changing ed interventi psicosociali continui	leadership e lotta per il potere	paura della frustrazione e meccanismi di difesa
atteggiamento indifferente al cambiamento	change senza partecipazione	stato di sottosviluppo: stasi	alienazione dagli scopi organizzativi
atteggiamento contrario al cambiamento	ansietà e depressione	leadership e lotta per il potere	società autocratica a tipo medioevale non ansiogena e gratificante

Questo schema ci fa subito pensare che il problema del cambiamento al quale partecipare è effetto non di una successione casuale di eventi ma di una pianificazione di essi. Esso è rappresentabile solo dualisticamente, cioè in termini, per esempio, di individuo-struttura.

Il problema del cambiamento può essere adesso meglio definito se distinguiamo cambiamento pianificato da cambiamento spontaneo. Il problema è abbastanza curioso e contorto se ci si chiede da chi debba essere pianificato il cambiamento non spontaneo. Si ripropone qui la dualità, già precedentemente discussa, tra sviluppo ed intervento, e ci si accorge che il cambiamento pianificato, altro non è che l'intervento psico-sociale e quindi che la pianificazione del cambiamento-intervento viene programmata da un singolo.

Appare abbastanza evidente che effettuare un cambiamento psicosociale vuol dire effettuare un collegamento tra teoria e pratica, tra conoscenza ed azione. Si tratta quindi qui innanzitutto di stabilire a quale teoria ci riferiamo e quali siano le componenti di tale teoria. Sarebbe facile affermare che la teoria del cambiamento appartiene a psicologia, sociologia, antropologia ecc. Tutto ciò sarebbe peraltro puramente teorico: più difficile è prescindere da queste tradizionali catalogazioni e formulare alcuni tentativi di costruzione di una teoria generale del cambiamento cui si possa aggiungere una pratica del cambiamento altrimenti definibile come intervento. Allo scopo di tentare questo sforzo dirò che, seguendo le idee di

Bennis possiamo avere quattro fattori del cambiamento o meglio, quattro componenti denominabili come:

- 1 — gli agenti di cambiamento
- 2 — il sistema del "cliente"
- 3 — le conoscenze valide
- 4 — la relazione tra agente e cliente.

Come si può facilmente constatare ci si muove in una fraseologia ed in un tipo di concettualizzazione definibile come rogeriana. Importante è la definizione di che cosa si intenda per "conoscenze valide". La verità scientifica non basta per giustificare la "validità" di una teoria. Dopo lunghe verifiche nessuno crede più oggi alla neutralità della scienza ed alla possibilità di risolvere come una validità di tipo "scientista" tutti i problemi delle conoscenze necessarie per incollare l'agente al cliente nell'ambito di un cambiamento e di conseguente intervento. Una conoscenza deve essere sopportata, come diceva Machiavelli, da una "ferma esperienza". Ma una "fermezza" di un'esperienza non basata su una verità scientifica avulsa dal contesto culturale in cui essa agisce. Per questo oggi, alla tentazione di definire come conoscenze valide le verità scientifiche (quantitative ed immutabili culturalmente) si preferisce la tendenza ad accettare le conoscenze storicizzate dei fatti che esprimono significativamente una determinata cultura.

In realtà risulta difficile definire questi elementi delle conoscenze valide ed anche il tipo di rapporto esistente o esistibile tra agente e cliente. L'agente ed il cliente risultano più facilmente, (ma non molto facilmente!) definibili. Tutta questa situazione ancora interlocutoria e definitoria fa capire molto bene come si possa affermare che a tutt'oggi manchi una vera e propria teoria del cambiare. Al massimo abbiamo qualche pezzo di teoria del cambiamento e non del cambiare, del change e non del changing, e questo vale anche e soprattutto per i molti autori americani che si sono interessati di questo argomento.

In questo stato di avanzamento della teorizzazione sul cambiamento come changing, seguendo anche le idee del Bennis, ci risulta facile seguire un atteggiamento di osservatori di cambiamenti e mutamenti, mentre ci risulta difficile seguire un atteggiamento partecipatorio del cambiamento. Questo riduce spessissimo gli studiosi del cambiamento a fare dell'astronomia del cambiamento cioè ad osservare da lontanissimo il mutamento, studiandolo con quella specie di telescopio che sono le ricerche sociali. Il problema è quello di trasformare gli astronomi in astronauti, gli studiosi di cambiamento in agenti di cambiamento, in poche parole il change in changing.

Vorrei a questo riguardo tentare di esporre, elaborando le idee dell'N.T.L. (National Training Laboratories), alcuni prerequisiti per una teoria generale del cambiamento e del mutamento, premessa per una teoria dell'intervento, cioè per una tecnica del mutamento stesso. Innanzi tutto chiediamoci come si può concettualizzare il cambiamento come partecipazione, cioè come changing.

Noi possiamo immaginarlo come:

- a. produzione di conoscenze valide, che possono includere le informazioni; ma soprattutto le prese di consapevolezza di esse, cioè come processo di specializzazione, ma soprattutto di despecializzazione;
- b. presenza di uomini nuovi o comunque diversi nelle strutture sociali, presenza cioè di individui adeguati per un'azione di élite intesa come modalità non informativa, ma di presenza, una sorta di messaggio esperienziale, cioè non attribuito in semplice chiave informativa;
- c. instaurazione di particolari tipi di rapporti interumani, tendenti a promuovere la consapevolezza del rapporto, cioè l'ampliamento della consapevolezza della realtà;
- d. creazione di staff o gruppi di pressione particolari che si abituino poco per volta alla presa di decisioni ed all'azione collettiva: il concetto stesso di staff si colloca nell'ambito della sostituzione della decisione individuale con la decisione collettiva e prelude ad una situazione di cambiamento forse generalizzabile; in effetti il funzionamento a livello di staff cioè a livello di azione collettiva può essere concepito non solo come tipo di changing, ma come situazione necessaria per ogni changing; è ovvio che per stato si intende qui qualcosa di diverso da come lo si concepisce nella terminologia aziendale;
- e. processo di apprendimento (e quindi di insegnamento) di un qualsiasi elemento cognitivo od affettivo: che l'insegnamento avvenga tramite informazioni o tramite sentimenti, che esso si attui mediante una comunicazione o mediante una presenza, non ha grande importanza, perchè il processo di apprendimento indotto da un agente (e quindi di insegnamento) è una situazione indispensabile ad ogni changing;
- f. processo di continuità, cioè concezione del mutamento non come fatto localizzabile nel tempo, ma come processo continuo, come fatto diluito nel tempo secondo accelerazioni o decelerazioni, ma sempre in movimento; una situazione cioè ove il cambiare qualcosa non è accidentale o episodico, ma insito nella logica stessa della situazione che se cambia, lo fa continuamente;
- g. aumento dell'efficienza di un sistema, cioè cambiamento (in meglio) dell'efficienza di un sistema qualunque: tale aumento sta a indicare

semplicemente la presenza del cambiamento che altrimenti non si può affermare come presente: questa concezione lascia aperta la domanda su che cosa si intenda per "meglio".

In questo elenco delle concettualizzazioni possibili del cambiamento noi andiamo spesso incontro alle distorsioni che, nello sforzo di farci definire il changing (cambiamento come partecipazione) ci fanno cascare nella definizione di change (cambiamento come osservazione all'esterno).

Le distinzioni e deviazioni della concettualizzazione sono le seguenti.

- A. distorsione razionalistica, consistente nella distinzione tra idea ed azione, tra teoria ed azione: se l'idea non coincide con l'azione, la partecipazione al cambiamento non coincide con la concettualizzazione dello stesso che diventa un meccanismo di difesa del tipo razionalizzazione, cioè di rifiuto del cambiamento in nome di una sua teorizzazione; questa distorsione, che corrisponde al proverbio del "can che abbaia non morde" consiste essenzialmente nel fatto, che la rappresentazione intellettualistica del cambiamento coincide con il rifiuto del cambiamento stesso, che viene esaltato verbalmente (patriottismo di gruppo) allo scopo di poter meglio mimetizzare il proprio inconscio rifiuto del cambiamento stesso;
- B. distorsione tecnocratica, consistente nel fatto che la mancanza di collaborazione affettiva, ed il parallelo rifiuto nella specializzazione tende a bloccare l'azione; questo si nota particolarmente nei lavori di gruppo in cui la sostanziale mancanza di volontà a partecipare ad un lavoro comune, cioè la voglia di ritirarsi dal lavoro di gruppo viene mascherata e camuffata mediante una collaborazione specialistica; ognuno cioè non partecipa perchè come "specialista" non sa che contributo può dare; questo equivale a dire che, siccome saprebbe partecipare come uomo al gruppo, ma questo gli diverrebbe troppo pericoloso o faticoso, preferisce dimostrare con la sua specializzazione inadeguata o insufficientemente traslabile, la propria impossibilità obiettiva a partecipare;
- C. distorsione individualistica, consistente in una più o meno completa mancanza di strategia organizzativa, di azione comunitaria; questa distorsione che viene anch'essa trasformata con frasi a tipo "richiamo alla responsabilità del singolo" o con affermazioni del tipo "essere soli con la propria coscienza" cela più o meno profondamente un blocco del changing come ritiro della partecipazione dovuto ad una paura dell'azione collettiva, paura che viene rivestita dei vestiti dell'appello alla coscienza del singolo e che significa, in termini di teoria generale del cambiamento una mancanza di strategia nell'organizzazione del cambiamento che viene concepito come velleitarismo e spontaneismo

- singolo e non come semplice e freddo raggiungimento di un obiettivo;
- D. distorsione introspettiva, consistente nella mancanza di legame tra consapevolezza ed azione, tendente cioè ad intellettualizzare tutto il cambiamento in termini di pura e semplice consapevolezza e quindi disconoscere il lato pragmatico, cioè volontario ed intenzionale di ogni cambiamento e quindi, programmaticamente, di ogni intervento;
- E. distorsione colpevolizzante, consistente nella creazione di situazioni psicologiche di dualità, cioè nell'induzione di sentimenti di colpevolezza nel destinatario del cambiamento, allo scopo di giustificare in lui un vissuto di destrutturazione del tempo ed un rinforzo delle di lui resistenze al cambiare; questa distorsione colpevolizzante, quale è quella per esempio consistente nell'accusare tutti gli altri di conservatorismo, di immobilismo, eccetera, fa in modo che l'agente del mutamento, avendo paura del changing, proietta questa paura sul destinatario in modo che quest'ultimo viene ad essere colpevolizzato, reagisce alla colpevolezza con maggiore rigidità alla proposta di mutamento, conferma il meccanismo proiettivo dell'agente, che di fronte alla maggiore rigidità e rifiuto del destinatario, ha il gioco facile per dire che gli altri non vogliono accettare il suo intervento ed arroccarsi in una situazione di change non partecipante, rifiutando il changing coinvolgente da lui temuto e da lui evitato mediante questa colpevolizzante proiezione sul destinatario delle proprie resistenze.

Sul quotidiano americano New York Times è apparso il 7 ottobre 1963 un annuncio di ricerca di personale che iniziava con le seguenti parole: "Cosa è un agente di cambiamento? Un individuo orientato sui risultati capace di risolvere accuratamente e rapidamente problemi complessi tangibili e intangibili..."

Ciò che mi ha soprattutto colpito in questo annuncio è questa storia dei "problemi intangibili" che stanno alla base dei cambiamenti e degli interventi psicosociali. Cosa noi possiamo intendere tra le righe di questo annuncio, quando esso parla di problemi intangibili? Possiamo intendere cioè la presenza di forti componenti affettive non verbalizzabili o quantificabili, oppure possiamo intendere la impossibilità di controllare (toccare cioè) tutte le variabili esistenti nella situazione in un processo di cambiamento programmato, cioè di intervento psico-sociale?

Per rispondere a questo quesito mi sono buttato nella lettura del capitolo di H. H. Shepard, *Changing Interpersonal and Intergroup Relationships in Organizations* (il cambiamento delle relazioni interpersonali ed intergruppo nelle organizzazioni). Noi crediamo, dice Shepard, che la struttura vigente sia l'unica possibile, quella dei problemi tangibili per cui il con-

retto di adattamento è primario in ogni contesto organizzativo. Tutto viene cioè posto in termini di soddisfacimento dei bisogni: hic et nunc. Non esiste la concezione dell'alternativa. Vi è una sola realtà possibile: il resto viene relegato o intellettualisticamente in termini di utopia, o difensivamente e manicheisticamente in termini di peccato. Questo modo di vivere la realtà che ci circonda è stato denominato da Maslow come "mentalità primaria", intesa come lo stato in cui ogni individuo tende a soddisfare i propri bisogni, fermandosi solo dove egli ha bisogno di altri. Una frase ricorrente in molte discussioni politiche, ed indice di una certa mentalità dice che "la libertà del singolo finisce dove incomincia la libertà dell'altro". Questa concezione delle possibilità dell'individuo può essere definita come mentalità primaria. Essa non è dialettica o duale.

La mentalità primaria spinge gli uomini a limitare la competizione perchè essa viene sempre vissuta come distruttiva: è la paura dell'impossibilità della competizione che spinge gli uomini alla limitazione di essa. L'ipotesi "coercizione compromessa" è classica della mentalità primaria: essa si basa sul fatto che l'individuo aggredisce per riversare sugli altri il proprio istinto di morte, e quindi aggredisce gli altri per non aggredire se stesso, ma questo fino ad un certo punto. Infatti, poichè la paura della morte è ciò che muove l'individuo che agisce con mentalità primaria, egli ha continuamente bisogno di aggredire per potersi difendere dall'autoaggressione, ma deve aggredire anche sino ad un certo punto, perchè se l'aggressione portasse al successo completo ed alla conseguente distruzione dell'aggredito, egli si troverebbe di nuovo nella necessità di aggredire se stesso. Meglio quindi per l'individuo primario aggredire, ma senza distruggere troppo, per cui l'aggressività non può essere spinta alle sue estreme conseguenze per il semplice fatto che non potrebbe poi troppo a lungo svolgere il compito per cui essa viene esplicata.

Dal punto di vista della mentalità primaria, individualismo, collettivismo e totalitarismo sono la stessa cosa, cioè un modo di concepire l'uomo per i suoi soli reciproci significati strumentali. In conseguenza di questa concezione strumentale dell'uomo, i difetti della concezione primaria sono presenti nella maggior parte delle nostre strutture organizzative. Tali difetti sono essenzialmente i seguenti:

1. l'eliminazione dell'aggressività concepita dopo una scarsissima soglia come troppo pericolosa (cancelling-out) e quindi vietata;
2. la tendenza all'autodistruzione tutte le volte che l'aggressività non è sufficientemente esprimibile e quindi non consente la proiezione all'esterno del proprio istinto di morte;

3. intensificazione dei processi di denegazione della aggressività come effetti della reciproca manipolazione;
4. processi di riduzione del rischio in termini di strumentalizzazione del mondo esterno e di riduzione dell'ambivalenza eros-tanatos, cioè della ricerca del successo proporzionale al pericolo da affrontare per raggiungerlo;
5. alienazione dell'organizzazione e dai suoi fini cioè dalla partecipazione al processo di cambiamento di questa e dai suoi obiettivi collettivi.
6. coercizione a ripetere di questi moduli aggressivi, con rifiuto della dualità ed impossibilità di rendere dialettico il comportamento: tipica al riguardo è l'idea di fare "guerra alla guerra".

Dopo questa sintetica definizione della mentalità primaria possiamo ancora porci la domanda su che cosa intendiamo per obiettivi intangibili? Io penso che l'esame della mentalità primaria ci consenta di procedere nella discussione sui "problemi intangibili" cioè sull'eventuale esistenza di una mentalità che in contrapposto a quella primaria possiamo definire "secondaria", così come Shepard propone. Possiamo dire infatti che secondario è ogni discorso su strutture alternative, su problemi intangibili in quanto alternativi ed in conseguenza non obiettabili, ma proprio per questo analizzabili mediante forme di pensiero duale e non oggettivistico. Se la mentalità primaria è definibile come strumentale, la mentalità secondaria lo è come speranza di rappresentazione dei problemi intangibili. Ragionando dualisticamente e facendo riferimento ad alcuni schemi concettuali prima esposti potremmo dire che, mentre la mentalità primaria è mitica, quella secondaria è ludica, quindi intangibile in quanto anticipatoria futura e non rappresentabile se non come ipotesi.

La mentalità secondaria è basata essenzialmente sui seguenti tre presupposti:

- a. ogni individuo non ha per un altro individuo un solo significato strumentale: egli ne ha parecchi: l'organizzazione, nel suo sforzo di rendere monosemantici gli individui non riuscirà mai a cancellare tutto ciò; la polisignificatività del singolo riemerge come fatto implicito nella mentalità secondaria che ricupera nei significati alternativi ogni individuo apparentemente condannato alla monosignificatività;
- b. la mentalità primaria è l'effetto della paura interpersonale ed il rallentamento di tale paura provoca importanti cambiamenti proprio perché la scomparsa di questa paura porta con sé l'emergere del pensiero duale, cioè della mentalità secondaria e quindi delle strutture alternative possibili; queste storicizzano gli altri uomini;
- c. la mentalità secondaria reagisce alla mentalità primaria in termini del

tutto caratteristici: possiamo dire che questo tipo di reazione, che è non speculare, ma rovesciante il classico filone reattivo alla strumentalizzazione, può essere considerato come il perno di ogni teoria generale del cambiamento. La mentalità secondaria non reagisce cioè alla strumentalizzazione con la strumentalizzazione, con l'aggressività e via dicendo; essa si pone lungo l'ipotesi definita dalla "cooperazione-consenso", cioè costituisce l'individualismo strumentale fuggente dal rapporto interpersonale, il rapporto sociale basato sul concetto di collettivo e sul bisogno di interpretazione dualistica della realtà. Si può dire che solo questa diversa reazione della mentalità secondaria alla mentalità primaria spiega la possibilità di cambiamento cioè la possibilità di aumentare progressivamente il numero delle persone "conquistata" alla mentalità secondaria e quindi alla maggiore probabilità di essere degli agenti di cambiamento e non dei semplici spettatori.

Potremmo quindi concludere che la premessa fondamentale per trasformare il change in changing, cioè per avere dei partecipanti ai problemi del cambiamento e non degli osservatori esterni sia la trasformazione della mentalità primaria in mentalità secondaria? Affermare cioè che l'ipotesi cooperazione consenso deve essere spinta a tal punto da dover sostituire quella coercizione-compromesso? Teoricamente sì, ma come attuare tutto questo resta il punto oscuro di questo mio discorso. Noi corriamo il rischio di ritrovarci in casa, rientrati dalla porta ciò che ci sembrava aver cacciato fuori dalla finestra. Cambiare una mentalità è egualmente difficile che cambiare qualsiasi altra cosa. E la gente in genere tende ad assistere e non a partecipare, tende cioè ad essere favorevole al change, ma non al changing. Basti pensare all'atteggiamento dei dirigenti italiani nei confronti di taluni problemi sindacali (distinzione tra operai ed impiegati, permanenza della categoria sindacale dei dirigenti, lavoro femminile, ecc.). Basti pensare all'atteggiamento della popolazione italiana nei confronti dei problemi sessuali per capire subito come, se in sede di change le persone possono avere un atteggiamento favorevole al mutamento, in sede di changing, cioè di partecipazione al mutamento, partecipazione personale, rischiosamente personale, essi ne hanno uno totalmente diverso.

Ed è proprio in questa conflittualità continua fra change e changing che si spiegano i tradizionali modi di una struttura organizzativa di fronte all'innovazione, modi che tendono di solito a limitare il cambiamento in termini di change e non di changing. Se qualcosa deve mutare, l'organizzazione preferisce osservatori a partecipanti. È questa trasformazione degli osservatori in partecipanti il problema base di ogni cambiamento.

Vorrei concludere dicendo che abbiamo bisogno di molto insight, di molto feedback, e (dopo queste due parole inglesi) di molto coraggio, di farci una esperienza culturalmente autonoma su questi concetti per poter disporre di una teoria generale del cambiamento che dia un senso al nostro continuo mutare: anche coloro che non vogliono, mutano sè stessi e gli altri; l'intervenire psicosocialmente significa soltanto dare a noi stessi ed agli altri una maggiore consapevolezza di questo mutare, una consapevolezza attiva: perché la storia, che è continuo mutare è fatta dalla consapevolezza degli uomini.

Perché cambiare?

Metablitica, andragogia e tante altre discipline non possono ancora dare una risposta fondamentale a coloro che si occupano di cambiamenti personali o sociali e devono costantemente decidere se e come e cosa cambiare. Le teorie esistenti sul cambiamento devono ancora fare uno sforzo per uscire da una notevole superficialità e da una sostanziale confusione di linguaggio. Il compito è difficile soprattutto per dei motivi psicologici che si vedono molto bene in ogni riunione o discussione che metta sul tappeto il problema del cambiamento: discuterne diventa sempre oggetto o di intrusione etica (il discorso sui valori) o di intrusione fobica (il discorso classificatorio o descrittivo). In moltissimi casi si ha l'impressione che, quando si discute del cambiamento entri in gioco il personale atteggiamento verso il cambiare e verso l'innovazione.

Noi siamo sempre alle prese col problema del cambiare, quindi non dobbiamo porci la domanda sul perchè cambiare in termini di azione, ma in termini di azione e consapevolezza. In realtà la scelta non è tra cambiare e non cambiare, ma tra cambiare secondo intenzione o lasciarsi cambiare, tra changing e change. Eppure molte altre variabili che in questo libro non ho potuto analizzare, proprio per la mia insufficiente preparazione concettuale, andrebbero analizzate. Prima tra tutte la variabile tempo. Noi sappiamo infatti che cambiare è temporalità, che non si concepisce cambiare senza tempo e che la differenza tra changing e change si struttura su due diverse modalità di concepire il tempo, nel primo caso come nostro prodotto soggettivo, nel secondo caso come sua oggettiva presenza nella realtà. Noi sappiamo che la concezione del tempo non è altro che la conseguenza della nostra struttura rimotiva (o repressiva, come alcuni maldestri

traduttori dall'inglese hanno inteso con la parola repression). Ne deriva il fatto, spesso trascurato, ma di enorme importanza e cioè che ogni cambiamento, cioè ogni trasformazione del change (spettatore) in changing (partecipatore) richiede il cambiamento della concezione del tempo cioè un cambiamento della struttura rimotiva. Ogni cambiamento richiede cioè un mutamento del super-ego ed una ristrutturazione del tempo storico.

Un'altra importante conseguenza può essere desunta da questa affermazione per cui cambiare significa analizzare i processi rimotivi dei singoli. Cosa è infatti nella sua essenza la rimozione? Essa è il rifiuto del concetto di morte e della nostra paura della morte, cioè dell'istinto alternativo all'eros, al piacere. Ciò significa che cambiare significa cambiare la nostra paura della morte e ciò mediante una diversa canalizzazione dell'energia psichica o mediante comportamenti aggressivi (volontà di cambiare violenta) o mediante comportamenti sublimativi (cambiamento come arte). Ciò che è bello vuole morire, dice N. Brown, nel suo libro *La vita contro la morte*, ma reprimendo la morte l'uomo reprime l'aggressività verso di sé proiettando all'esterno, la rende cioè aggressività sadica che diventa violenta perché basata sull'alienità, cioè sulla mancanza di rapporto con un altro.

Perché cambiare allora? Per trovare altre modalità di canalizzare l'energia psichica o la paura della morte? Per trovare altre cronologie cioè altre modalità di vivere il tempo cioè l'istinto rimosso? Per ridistribuire in termini non violenti la proiezione della paura della morte? Ponendoci queste domande ci accorgiamo subito che, per quanto importanti e suggestive esse possano apparire, non sfuggono al sentimento di accessorio e di non fondamentale che provocano in noi. Il centro del problema, il "core" come lo chiamano gli autori inglesi non è nelle domande, ma oltre le domande. Così è quando noi ci chiediamo perché la religione, ogni tipo di religione, che sempre propaganda la non violenza non ha mai aiutato in passato a prevenire la guerra, mentre ne ha causate molte. Così è quando noi ci domandiamo come può l'organizzazione sociale combattere gli infortuni lavorativi e stradali mentre sostanzialmente li provoca deliberatamente e con la più o meno consapevole complicità degli individui infortunati. Così è quando noi ci stupiamo come gli individui melliflui, calmi che non farebbero male ad una mosca si trasformino facilmente in violenti e crudelmente-sadici nei rapporti sociali specie quando sono dentro una auto od una qualsiasi macchina che dia loro la sensazione di potersi impadronire degli altri trasformati in alieni. In tutti questi casi il nostro sentimento di fondo è quello di auspicare un cambiamento di quello che sta succedendo, ma siamo nettamente consapevoli che il cambiamento da pro-

muovere, l'intervento da compiere non sta lì, nella situazione che noi constatiamo e che vorremmo modificare. Quando si promuove un cambiamento si ha sempre l'impressione (o la paura — colpevolezza?) di inseguire un falso obiettivo.

Ogni situazione è dettaglio, frutto della nostra tendenza obbiettivistica, della nostra difficoltà ad usare il pensiero duale. Se ci chiediamo "perché cambiare" dobbiamo cercare di rispondere dualisticamente a questa domanda. Se noi non rispondiamo dualisticamente alla domanda su perché cambiare noi siamo tentati sempre di concepire il cambiamento come una manipolazione di una realtà esterna, una pura e semplice trasformazione di rapporti tra oggetti. Concepire il cambiamento in questo modo significa non essere in grado di effettuare nessun intervento e cioè esaminare semplicemente i dettagli. Noi dobbiamo richiamarci al concetto di psico-sociale in termini dualistici. Cambiare significa scoprire, sotto la spinta degli oggetti e della necessità nostra di investire su di loro la nostra energia psichica, delle nuove forme di pensiero. Per questo cambiare significa investire psichicamente e lo stesso Freud nel suo concetto di catexis libidica aveva individuato nella scoperta di nuovi tipi di investimento energetico la sostanza dello sviluppo psichico. Cambiare significa trovare quindi "nuove" forme di investimento psichico, cioè "nuove forme" di pensare gli oggetti.

Con questo discorso possiamo dire che il change è una forma di reificazione del changing, un modo di intervenire *sugli* uomini come "cose" e non *con* gli uomini, come uomini.

Parlando del cambiamento si usa spesso l'aggettivo "nuovo". Questo si dice nuovo, non si dice casualità. Spesso la parola nuovo implica in sostanza un'idea di cambiamento senza senso, senza finalità. Ma nuovo non significa diverso, così come cambiamento non significa casualità. Tra le infinite modalità di trasformarsi dell'uomo e della sua società, cambiare significa scegliere. Cambiamento significa restringere enormemente la gamma delle possibili trasformazioni. Ritroviamo qui il concetto di pianificazione e di programmazione ben studiato e teorizzato dagli economisti e che io penso si debba riprendere, almeno tecnicamente quando si voglia effettuare una distinzione tra cambiamento ed intervento (cambiamento pianificato).

Perché quindi cambiare? Per trasformare e trasformarsi non casualmente. Quando si parla di nuovi oggetti, di nuove forme di investimento energetico, di nuove forme di pensiero si ha in mente una concezione antropologica, cioè un'idea dell'uomo. Questa idea è di necessità dinamica ed evolutiva, un'idea che deriva dal concetto psicoanalitico per cui "il bam-

bino è il padre dell'uomo", concetto paradossale ma vero se si accetta l'idea della continua evoluzione dell'uomo. Così dal bambino, all'adolescenza, all'adulto (è questo il tipo di evoluzione "esterna" comunemente usata sinora) l'uomo cambia ed il perchè cambia non può essere individuato se non nell'interno di una concezione antropologica particolare. Le sue "fasi", i suoi livelli di funzionamento, le sue "nuove" capacità di trattare gli oggetti e l'energia che egli investe negli oggetti e nei rapporti sono modalità di evoluzione che pongono due problemi, quelli fondamentali del cambiamento e del perchè cambiare. Il primo problema è quello di individuare i livelli da raggiungere, partendo da taluni livelli che altri hanno già raggiunto e che la maggioranza invece deve ancora realizzare (tipico a questo proposito il livello di funzionamento sociale o etico). Il secondo problema è quello della scoperta di nuovi livelli non ancora presenti, nuove forme di pensiero e di utilizzazione delle energie psichiche individuali (tipico a questo proposito il pensiero duale ed altre forme di pensiero che o attualmente o in futuro si andranno scoprendo).

Erich Fromm ha scritto nel suo libro *Marx e Freud* che "...Credo che nessuno possa salvare il suo simile facendo una scelta per lui. Tutto quello che un uomo può fare per un altro è indicargli le alternative possibili con sincerità ed amore, ma senza fare del sentimentalismo e senza illusioni... Se questo individuo non è in grado di scegliere la vita, nessuno si può sostituire a lui per infondergliela." E questo concetto è perfettamente accettabile in una teoria del mutamento individuale. Ma quando lo si vuole trasportare a livello sociale esso rischia di diventare un invito alla passività del change ed allo stare a guardare fatalistico.

Noi non possiamo dimenticare che l'atteggiamento che change non è una caratteristica di tutti gli uomini. Molti hanno un atteggiamento di changing spiccato ed influenzante nettamente la realtà in cui vivono: questo porta alla creazione di una situazione di "fuga dalla libertà" come lo stesso Fromm lo ha definito, cioè ad una tendenza a lasciare agli altri il decidere per noi, il cambiare per noi l'intervenire per noi. Uno dei concetti basilari per il raggiungimento di una mentalità di changing, cioè di tendenza a cambiare con altri e non su oggetti o alieni è quello che ci fa prendere consapevolezza del fatto che se noi interveniamo sulle realtà umane che ci circondano, vi sono altri che intervengono, altri che entrano nella situazione con atteggiamento modificatorio, che potrà per loro essere estremamente valido, ma che per noi diventa un processo di alienazione, cioè di distacco dagli ambienti umani che ci circondano, come "nostra cosa". Tutto questo vuol dire che se noi non ci trasformiamo quotidianamente in agenti di mutamento, il mondo umano che ci circonda tenderà ad alienarsi e noi lo

vivremo sempre di più manipolato da altri, influenzato da altri ai quali poi sarà per noi facile attribuire la responsabilità del nostro atteggiamento passivo, del nostro operare del change reificanti e non dei changing con altri uomini, ma ai quali, nel suo intimo, però ciascuno di noi non potrà attribuire la causa del nostro primitivo disimpegno, del nostro primitivo affidare alla casualità un cambiamento che poteva essere invece permeato del nostro progetto e della nostra ipotesi. Questo discorso, valido per tutti gli uomini, riveste un significato particolare per gli operatori psicosociali, psicologi o sociologi che siano ma questo sarebbe un lungo discorso difficile da fare adesso.

Se ci richiediamo il perchè cambiare, noi ci accorgiamo che cambiare significa anch'esso in definitiva un'uscita dalla casualità e dalla morte. Come Freud diceva, ogni uomo tende verso la morte, ma verso la sua propria morte. Cambiare in definitiva significa proiettare all'esterno la lotta contro la morte, una sorte di trucco strategico che eros gioca a tanatos per farlo dirottare verso l'esterno. Ma il nostro pensiero duale, che tende ad analizzare tutto questo non ci dice forse che è possibile concepire ambedue queste situazioni contemporaneamente? Cioè che è possibile tener presente nello stesso momento sia lo spostare all'esterno il nostro automodificarci trasformandolo in modificazione degli oggetti, sia lo spostare all'interno il nostro cambiamento degli oggetti trasformandolo in automodificarci. Così facendo noi abbiamo sempre presente la duplice natura di ogni cambiamento e possiamo meglio comprendere cosa siano gli atteggiamenti verso il cambiare, le resistenze che esso provoca, le motivazioni che per ciascuno esso riveste. Cambiare significa contrattare con gli oggetti il nostro bisogno di morire a modo nostro, significa dichiarare con loro il rischio che ogni nostra decisione porta con sé, il desiderio personale e sociale che ogni alternativa scelta ci costringe a sopportare. Cambiare significa rischiare il desiderio e fare dell'animale pensante l'animale scontento: tra cambiamento, rischio e scontentezza esistono legami stretti che andrebbero a poco a poco analizzati. Perchè forse tra cambiamento e dono, tra cambiamento e rischio, tra cambiamento e gioco l'individuo vive legami che consentirebbero di scoprire quelle "nuove" forme di pensiero che ho detto prima essere alla base di ogni motivazione a cambiare. Chiedersi perchè cambiare significa forse quindi chiedersi perchè rischiare e perchè giocare: ma può l'individuo da solo chiedersi tutto questo? E gli basta per questo un gruppo che si costruisce attorno? Quanto una terapia, che lo faccia meno soffrire, gli serve per essere uomo che rischia e gioca, e quanto invece non lo aiuta nella sua tendenza a starsene alla finestra, a fare del suo possibile changing, un change reificante?