

STORIA

Il nucleo iniziale dello Studio era costituito da un gruppo di psicologi e sociologi interessati a confrontare e verificare le possibilità di applicare le conoscenze delle scienze sociali alle realtà operative e a misurarsi con le questioni del cambiamento e del governo dei microcontesti sociali.

Nel corso degli anni vi sono state modificazioni nella ragione sociale, nel gruppo dei soci, nei riferimenti culturali. Si é tuttavia mantenuta una sostanziale continuità con le scelte iniziali, orientate ad un approccio multidisciplinare e ad una costante interazione tra pratica professionale e concettualizzazione, per realizzare servizi di qualità e per costruire ipotesi ed elaborazioni culturali. La dimensione della ricerca qualifica da sempre la vita e l'attività dello Studio.

Ci sembra interessante ripercorrere, un po' più da vicino, la storia dello Studio per :

- ricollocare e dare più specifica consistenza alle scelte che guidano attualmente l'attività sul piano epistemologico e sul piano operativo;
- rendere più trasparente il rapporto che nel corso degli anni e' stato mantenuto tra continuità e integrazione di un'impresa costituita da un gruppo di professionisti e ricerca di affinamento e modificazioni di ipotesi, metodi e strumenti collegate alle trasformazioni del contesto sociale.

Per queste ragioni, piu' che una narrazione cronologica descrittiva, concentriamo lo sguardo su alcuni momenti, periodi, fasi corrispondenti a dei passaggi critici, in qualche modo evolutivi:

- I. Nascita e avvio dello Studio : 1967 - 1972
- II. Sperimentazioni di interventi presso varie organizzazioni e differenziazione tra formazione e consulenza : 1973 - 1980
- III. I grandi progetti nei servizi pubblici, le ricerche, i consolidamenti gestionali: 1981 - 1993
- IV. Revisioni metodologiche e riprogettazioni : dal 1994 a oggi

I. Nascita e avvio dello Studio : 1967 - 1972

Alcuni giovani laureati che nel 1965-66 frequentavano, impegnati in lavori di ricerca, gli istituti di Psicologia e di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano, si ritrovano attraverso scambi informali a scoprire un interesse per i piccoli gruppi e per quel che può accadere entro relazioni interpersonali dirette, aperte a scambi inconsueti e trasgressivi

STUDIO APS

Analisi PsicoSociologica

rispetto alle regole tradizionalmente acquisite. Per strade e motivazioni molto diverse vivono inquietudini, aspirazioni e progetti di cambiamento. Il '68 sta maturando tra gli studenti ancor prima che tra gli operai. E loro hanno letto dei libri, hanno sentito racconti, hanno esperienze difficili di appartenenza a gruppi istituzionali e associativi, hanno partecipato a un seminario residenziale di una settimana – un *T group* – promosso da Enzo Spaltro e condotto da un professore di Psicologia dei gruppi e delle organizzazioni dell'Università di Lovanio, Charles Maertens de Wilmar, realizzato in un casa sul lago di Como. Condividono l'idea che la conoscenza dei fenomeni relazionali e sociali va collegata all'azione: all'interno delle istituzioni universitarie, ma anche per promuovere presenze più attive nello sviluppo economico e sociale che con tanti squilibri, inerzie, discontinuità sta decollando in tutto il paese. Sarebbe interessante promuovere anche in Italia dei seminari, facendo venire qualcuno dall'estero, ma anche costruendosi una specifica preparazione professionale. Anche se si conoscono le ricerche condotte da Lewin e i lavori del Tavistock, si ha più dimestichezza col mondo francese. Quando si tratta di scegliere un nome con cui proporre l'organizzazione di un seminario a dei possibili partecipanti si ricorre ad una locuzione francese *Atelier de relations interpersonnelles*.

Il sostantivo "Studio" arriva poco dopo (anche come traduzione di *atelier*), quando si individua una sede e si dà più diretto slancio ad un impegno lavorativo: nella parola si condensa il significato di un luogo in cui si svolge una professione di investimento – anche faticoso - per imparare insieme a passione ed applicazione interessata e costruttiva. Per un paio d'anni Renzo Carli, Carlo Casnati, Silvio Stella, Agopik e Franca Manoukian sono andati avanti, realizzando con questa sigla, qualche seminario residenziale e non, riservandosi uno spazio d'intrapresa laterale e autonomo, accanto ad una partecipazione alla realizzazione di *T- group* con Enzo Spaltro (che aveva molti rapporti con il mondo delle grandi aziende grazie all'A.P.I.L., Associazione per la psicologia italiana del lavoro) e ad una collaborazione continuativa con i colleghi – e "maestri" - formatori francesi, a cui la neo-costituita Fondazione Agnelli (nelle persone di Ubaldo Scassellati e Giorgio Demarchi) aveva affidato un importante progetto di formazione per imprenditori e manager. Lo sperimentarsi nella conduzione di questi seminari, con l'opportunità di continui confronti, costituisce una palestra determinante per ciascuno per toccare con mano le proprie difficoltà, per verificare le proprie risorse, per affrontarle e per reggere interazioni disimmetriche, per esplorare e mettere a fuoco in che cosa consistesse e che cosa implicasse a livello teorico adottare l'orientamento psicosociologico.

I seminari residenziali in genere si tenevano in luoghi di villeggiatura, sui laghi del Nord Italia, in alberghi confortevoli in cui erano ospitati conduttori e partecipanti, che per buona parte provenivano da grandi imprese e in queste situazioni decisamente straordinarie potevano trovarsi fianco a fianco con psichiatri, psicologi, "militanti" del sindacato e della scuola. Si costituiva pertanto tra persone che non avevano legami e conoscenze pregresse un "gruppo", ovvero una realtà di per sé in grado di far vivere un'esperienza di relazione nuova, di "far emergere, ascoltare, presentare e agire nel rapporto con altri, aspetti di sé che ciascuno poteva avere a lungo repressi, in nome di costrizioni che di volta in volta si potevano nominare quali convenzioni sociali, norme istituzionali, costrizioni fondate sul ruolo, su vincoli ideologici o fideistici, su divieti,

proibizioni, direttive, doveri acriticamente recepiti, linguaggi convenzionali, risaputi e scontati, aspetti della propria esistenza dei quali appariva la intensa funzione mortificante.” L’ipotesi di riferimento era che quel che si sperimentava in quel particolare gruppo seminariale fosse generalizzabile a qualsiasi altra situazione gruppale e che le modalità manifestate dai singoli venissero riprodotte in tutte le relazioni che intrattenevano con altri. Ciascuno pertanto avendo sperimentato nella dinamica di gruppo dei cambiamenti rispetto a se stesso sarebbe stato in grado di trasportarli all’interno delle strutture sociali di appartenenza. Con particolare intensità emergevano le dinamiche di potere e di esercizio dell’autorità, che erano sollecitate da ruoli di conduzione non solo astinenti, con una netta separazione tra staff e partecipanti, ma anche marcatamente non-direttivi, con una totale assenza di argomenti da trattare e di temi predisposti, con una attesa insistente che nei gruppi venissero aperte interrogazioni rispetto ad atteggiamenti e comportamenti abituali, che venissero espressi affetti ed emozioni, svelate parti di sé bloccate e inconsapevoli. Si parlava di aprirsi, di buttarsi nella piscina, di esprimere il vissuto, di *umfreezing*, scongelamento....si discuteva se si era conduttori o animatori dei gruppi: questa seconda parola sembrava più congruente con un approccio anti-autoritario. Si contava il numero di interventi che si facevano in una seduta di gruppo. In ogni seminario i gruppi, due o tre, ciascuno con uno o due conduttori, si costruivano i loro linguaggi, le loro modalità interattive, le loro storie e avventure, i loro innamoramenti, scoprendo che i singoli avevano prerogative insospettate, interessi, simpatie, capacità di inventare, di disegnare, di ironizzare che avevano evidentemente nei membri dello staff un bersaglio privilegiato. Le canzoni erano un sottofondo costante: da *Azzurro a Volare*, a *29 settembre*, al *Pullover che m’hai dato tu*, a *Questa gioventù che avrei sperato mi potesse dare qualche cosa di più*, a *Vengo anch’io, no, tu no*, a *Ultima notte d’estate*....

Alla sera, ben separati dai partecipanti, gli animatori andavano a ballare e a bere “un petit whisky”, carichi di tutte le emozioni dei gruppi e di quelle dei rapporti tra loro: molto tempo veniva dedicato a “regolazioni” dello staff che consistevano in analisi aperte e dirette di ciò che era accaduto, tentando interpretazioni dei processi, delle dimensioni relazionali e immaginarie che venivano messe in gioco e rilevate e anche verificando la capacità di ciascuno di coglierle e trattarle.

Ogni membro dello staff aveva la possibilità di conoscere gli altri e di farsi conoscere e soprattutto di riconoscere i propri atteggiamenti e accecamenti, le proprie inclinazioni e chiusure rispetto al comprendere e agire all’interno dei gruppi.

I seminari di quegli anni forse hanno lasciato un segno nella formazione di alcuni o molti partecipanti ma ancor più probabilmente hanno marcato coloro che tentavano di condurli e le relazioni che si andavano sviluppando tra loro.

Nell’autunno del 1968 partecipa ad un seminario Angelo Riccio che è arrivato con la sua compagna, Monique Lisoir, a Castelfranco Veneto da Lovanio, ambedue invitati dall’amministrazione locale per promuovere iniziative di educazione degli adulti, attraverso un istituto appositamente costituito, denominato E.F.P. (Educazione Formazione Permanente). Già dai primi contatti si constata l’esistenza di notevoli convergenze di orientamento e anche di metodi e strumenti. Sembra intelligente e vantaggioso per tutti non porsi in contrapposizione e neppure in concorrenza, ma ricercare collegamenti e sinergie. Più o meno nello stesso periodo avviene anche

STUDIO APS

Analisi PsicoSociologica

l'incontro con Sergio Capranico, che lavorava nella direzione del Personale di una grande azienda, aveva partecipato a dei gruppi ed era interessato allo psicodramma. Tutti e tre vengono introdotti nello staff di conduzione dei seminari della Fondazione.

Si consolida la partecipazione di Cesare Kaneklin che aveva seguito le vicende del gruppo iniziale con collaborazioni parziali, in particolare per la vicinanza a Silvio Stella. Nel 1972, dopo tante discussioni, tanti confronti e scontri, si arriva ad un nuovo momento istituyente e fondativo, che si traduce in una formalizzazione associativa a cui viene dato il nome di Studio di Analisi Psicosociologica. Riunisce coloro che si erano conosciuti e sperimentati in collaborazioni sul campo e utilizza la sede esistente a Milano, in via Cherubini 6. Rappresenta però anche un passaggio verso una assunzione più chiara di impegni lavorativi, che vanno ampliandosi perché si inventano e si realizzano seminari formativi diversi (i seminari residenziali lunghi si diradano fino a venire abbandonati, optando per seminari in più sessioni di quattro o tre giorni) e finalizzati all'acquisizione di strumenti importanti (ad esempio il colloquio, il *team building*, l'analisi del contenuto, l'analisi organizzativa), ma soprattutto perché si comincia a lavorare presso delle organizzazioni clienti, presso grandi aziende che promuovono interventi di formazione al loro interno per vari gruppi: Montedison, Cantoni, Rinascenze... Diventa indispensabile darsi un minimo di struttura amministrativa, fissare delle tariffe, avere un bilancio. Nel 1972-73 si realizza il primo Ciclo Biennale all'Intervento Psicosociologico in collaborazione con l'A.R.I.P.

II. Sperimentazioni di interventi presso varie organizzazioni e differenziazione tra formazione e consulenza : 1973 – 1980

La realizzazione di attività di formazione presso le sedi di lavoro abituali, diversificando articolazioni, contenuti, modalità di conduzione, scansioni temporali, ruoli e strumenti corrisponde a una scelta non casuale che è probabilmente ricollegabile ad una costante preoccupazione di fondo, costitutiva e insieme profondamente avvertita e condivisa, di promuovere apprendimenti per il cambiamento, ma anche ad una elaborazione delle iniziali esperienze seminariali, che vengono rilette come astrattamente ripetitive e ancorate a un modello teorico semplificato, in cui vengono sottovalutati quasi per assunto ideologico, impedimenti e blocchi, angosce e dimensioni inconscie. Viene, soprattutto, riconsiderata e rivista la loro collocazione scissa dalla vita abituale, che non risulta facile da ricomporre e che condiziona, fino a renderla impossibile, una effettiva acquisizione di apprendimenti/ cambiamenti che abbiano riscontri nella quotidianità lavorativa e nel funzionamento organizzativo. Da qui prende consistenza un duplice sviluppo: nella pratica viene acquisita un'attenzione sempre più affinata e vigile, volta ad individuare le specificità e le complessità delle "domande" di formazione di cui sono portatori persone singoli e gruppi nonché organizzazioni. Cominciano, infatti, ad arrivare richieste di intervento rispetto a varie problematiche emergenti sulla scia di molti riassetamenti

STUDIO APS

Analisi PsicoSociologica

organizzativi, messi in moto dai movimenti del '68 in ambito industriale e attivati da nuove leggi riguardanti il sistema scolastico e il sistema sanitario, leggi istitutive di nuovi servizi come i consultori, i centri per le tossicodipendenze, i centri per la salute mentale; sul piano teorico si comincia a prendere distanza da riferimenti assunti quasi acriticamente e si investe in uno sforzo faticoso e conflittuale di messa a punto concettuale e di precisazione di che cosa significhi adottare una prospettiva psicosociologica in interventi nella realtà organizzativa e sociale.

Sono di quegli anni, per esempio, i lavori alla Montedison, alla Italsider, all'IFAP, all'ENI e all'ENEL, all'IBM, alla CIBA-GEIGY, alla Banca d'Italia, in alcune piccole aziende, ma anche nei Consorzi Socio-sanitari di Zona istituiti in Lombardia, presso i Consultori del Comune di Genova e quelli di Pordenone, in Friuli, alla Regione Emilia-Romagna e in Valle d'Aosta.

Si cerca di lavorare in un modo più metodologicamente fondato e monitorato e più preoccupato di esiti positivi rispetto alle esigenze espresse dai clienti.

Ciascun membro dello Studio comincia ad esporsi e farsi avanti con le proprie specificità di stili e di orientamenti, di riferimenti teorici e di scelte valoriali. Le dimensioni amicali non bastano più a garantire la coesione del gruppo in cui le differenze si acquiscono e rendono necessarie negoziazioni più esplicite e penose. Alcuni dei fondatori si allontanano anche per seguire altre strade, la carriera universitaria, la professione di psicoanalista, la guida di un'azienda industriale. Renzo Carli si trasferisce definitivamente a Roma dove apre lo Studio di Psicosociologia. Entrano Laura Ambrosiano e Gianni Zanarini.

Nel contesto sociale (oggi si direbbe sul mercato) si fanno avanti vari gruppi e istituti che propongono attività di formazione con titoli e contenuti analoghi a quelli proposti dallo Studio, in evidenti e avvertite condizioni di concorrenzialità. Le richieste non aumentano e non si sa bene se e come attivarsi per promuoverle. Sia per ciò che accade nei rapporti con l'esterno che per le vicende che travagliano l'interno non è così chiaro che lo Studio possa continuare ad operare in attivo. Ed è entro queste coordinate che, per esigenze della proprietà di disporre dell'appartamento di via Cherubini, si rende necessario un trasferimento di sede: si opta per uno spazio più piccolo, meno stanze e meno metri quadri, situato in una via contigua, via Giovio 6.

III. I grandi progetti nei servizi pubblici, le ricerche, i consolidamenti gestionali: 1981 - 1993

Rinnovato impulso alla vita dello Studio APS è dato nella prima metà degli anni Ottanta, da alcune opportunità di lavoro di formazione, promosse da amministrazioni locali per servizi pubblici di recente istituzione, destinate a numeri di operatori relativamente ampi e finanziate per più anni di seguito. La clientela aziendale proporzionalmente diminuisce e progressivamente si moltiplicano richieste di supervisione ad équipes di consultori in varie città non solo del nord Italia, di interventi formativi per operatori della psichiatria e neuropsichiatria, servizi territoriali per l'handicap, di attività di formazione articolate secondo vari contenuti, varie modalità e scansioni per servizi tossicodipendenze istituiti entro un intero territorio regionale o entro una città metropolitana. Sono ormai costituite

STUDIO APS

Analisi PsicoSociologica

le Unità socio-sanitarie locali e nuovi servizi sorgono all'interno delle amministrazioni comunali: da ambedue le aree emergono ulteriori opportunità di lavoro.

Spesso si tratta di cantieri assai impegnativi, per la complessità delle tematiche da affrontare, l'eterogeneità degli operatori coinvolti nella formazione, per la fragilità / genericità dei mandati istituzionali e le prese di posizione ideologiche con cui venivano sostenuti e interpretati, per l'interlocuzione con dei committenti per lo più divisi tra leaders movimentisti, impazienti e appassionati, e funzionari amministrativi imprigionati nell'osservanza di procedure burocratiche, per le attese di essere rinforzati nelle proprie buone intenzioni e poco o nulla disposti a riconoscere incongruenze, deviazioni, scissioni tra dichiarato e reale, necessità di verifiche e controlli.

E', però, possibile costituire delle équipes formative, dei gruppi di formatori corresponsabilizzati nella realizzazione di diverse iniziative, gruppi che potevano avere riunioni periodiche di preparazione e di verifica, che facilitavano scambi e confronti, che offrivano accompagnamento e supporto, per garantire esiti soddisfacenti, ma anche riflessioni e rielaborazioni per consolidare capacità e competenze da spendere anche in altre situazioni di lavoro. Spesso si lavora individuando tra gli operatori alcuni disposti ad assumere ruoli di conduzione con gruppi di colleghi: con questo nucleo ristretto si sviluppa un percorso formativo approfondito, seguendo passo passo contenuti e modalità che i singoli propongono in riunioni periodiche, in seminari tematizzati, in incontri con i committenti. Investendo nelle relazioni con una decina di persone si arriva a contattarne più di cento e si introduce all'interno dell'organizzazione dei servizi, che fa parte della pubblica amministrazione, una disponibilità di competenze per leggere i modelli di funzionamento e per riconoscerne limiti e potenzialità, pur nelle inerzie delle strutture burocratico-amministrative.

I professionisti dello Studio si trovano pertanto a ricercare e sperimentare collaborazioni plurime con colleghi più giovani provenienti dalle più varie preparazioni professionali di base: nell'incontro diventa sempre più necessario presentare e argomentare le ipotesi formative, i quadri di riferimento concettuale per l'analisi organizzativa, gli orientamenti rispetto ai processi di cambiamento e alle possibilità di evoluzione di modelli culturali interiorizzati. Forse per questa esigenza o forse perché le elaborazioni dell'esperienza andavano via via precisandosi e maturavano sia a livello individuale che di gruppo in questi stessi anni si è investito molto di più che negli anni precedenti, per arrivare a scrivere una rivistina a circolazione interna (intitolata "appunti" e di fatto sospesa dopo cinque o sei numeri), per pubblicare libri e articoli, come per esempio: Esperienze di Psicosociologia, Formazione e percezione psicoanalitica, Traduzione e introduzione "Dall'orda allo stato", Stato dei Servizi, Conoscere l'organizzazione.

Il gruppo dello Studio si va ampliando e diversificando per far fronte ad impreviste attività che ci si trova a dover realizzare. Viene individuata la possibilità di collaborare con lo Studio senza esserne socio. Escono Sergio Capranico, Laura Ambrosiano e più tardi Gianni Zanarini, Entra Achille Orsenigo e Marco Brunod. Si avvia il Ciclo Formatori e nuovi seminari, come per esempio quello sull'analisi dei dati e l'analisi testi scritti.