

SPILLI

ESPERIENZE

RI-PENSANDO AL CICLO
FORMATORI **153**

Simone Lucido

IL LEGAME CHE CREA
COSTRUIRE RETI
TRA PROFESSIONISTE **157**

Silvia Brena, Elisabetta Dodi,
Angela Fedi, Norma Perotto,
Lucrezia Riccardi, Antonella Ruggiu

LIBRI

GLI EFFETTI PERVERSI
DELLA FORMAZIONE
FRAMMENTI DA
"LA CASA DEL SONNO"
DI JONATHAN COE **169**

Barbara Di Tommaso

LEGGENDO UBI MAIOR **181**

Franca Olivetti Manoukian

PERCHÉ UN DIZIONARIO
DI PSICOSOCIOLOGIA **185**

Franca Olivetti Manoukian

MA A CHE COSA SERVE LA FORMAZIONE

Quando si discute di formazione è importante chiarire le ipotesi guida, il rapporto con il contesto più generale, le opzioni di fondo e gli strumenti utilizzabili (come abbiamo fatto nelle pagine precedenti) ma è anche interessante e importante considerare gli esiti delle attività realizzate.

Non siamo in grado di presentare in queste pagine un contributo sistematico su questo importante aspetto dell'attività formativa: in parte questo tema è stato già trattato negli articoli che descrivono lo svolgimento di alcuni ampi interventi formativi realizzati presso delle organizzazioni; in parte può essere considerato attraverso indicazioni e riflessioni che ci vengono da parte di qualcuno che ha preso parte a attività di formazione organizzate in Studio.

Per questo proponiamo alcuni materiali scritti per ragioni e finalità diverse da partecipanti al Ciclo Formatori: uno è un contributo individuale scritto singolarmente e con attenzioni ad aspetti più specificamente soggettivi; l'altro è il contributo proposto da un gruppo di partecipanti che è stato utilizzato anche per promuovere incontri allargati tra diversi professionisti in vario modo collegati allo Studio.

RI-PENSANDO AL CICLO FORMATORI

Simone Lucido

Sono trascorsi circa due anni dal ciclo annuale per formatori al quale ho partecipato; parto da questo dato perché mi sono convinto, col passare del tempo, che il tempo è un elemento molto importante per valutare il senso di quell'esperienza, non solo perché col tempo forse si riflette meglio, ma perché ho l'impressione che quel ciclo abbia dispiegato i suoi effetti, appunto, nel tempo.

Una mia amica mi raccontava qualche giorno fa che, a causa di una certa terapia, sta assumendo dei farmaci "a rilascio lento", e mi ha spiegato che questo significa che il principio attivo contenuto in quelle pillole passa lentamente nell'organismo, poco alla volta, venendo metabolizzato nel corso delle successive ventiquatt'ore. Credo che questa sia la metafora giusta per descrivere l'effetto che ha avuto su di me il Ciclo Formatori.

Mi sembra comunque di poter distinguere vari passaggi che scandiscono quest'esperienza; c'è innanzitutto la decisione di partecipare alla formazione alla quale mi spinse la lettura di alcuni articoli di membri dello staff dello Studio APS apparsi su Animazione Sociale; il metodo che lì veniva esposto mi piaceva e, poiché sentivo che il mio percorso professionale doveva tendere verso un punto di svolta (proprio perché il momento non era dei più facili), decisi che bisognava fare quel passo - più di un passo effettivamente, visto che Milano non è esattamente dietro l'angolo rispetto a Palermo, dove vivo.

Nel colloquio che precedeva l'eventuale partecipazione al Ciclo, la mia richiesta principale e un po' ossessiva era quella di aumentare le competenze professionali approfondendo il bagaglio tecnico in quanto formatore, e ricordo che dichiarai subito questo mio obiettivo; il mio interlocutore, a sua volta, mi spiegava come funzionava il percorso... Durante il Ciclo, confesso, che non ho capito fino in fondo cosa stavo facendo, sen-

tivo però che qualcosa stava accadendo. Ho una conferma di quello che sto raccontando nel fatto che i miei colleghi di lavoro mi hanno più volte fatto notare che non raccontavo quasi niente di quello che accadeva a Milano; non avendo solitamente troppe difficoltà comunicative penso che il silenzio fosse funzione di una lenta digestione e di una metabolizzazione in corso.

Sebbene il Ciclo Formatori non sia stato un surrogato di una psicoterapia, ciò non toglie che mi ha aiutato a visualizzare alcuni nodi problematici fondamentali: essenzialmente, la difficile definizione di un sé professionale attorno alla quale convergano aspettative e idealizzazioni che costituivano una sorta di punto cieco attorno al quale - ora penso di sapere - continuavo a girare a vuoto.

Ho l'impressione che in quel ciclo non fossi l'unico a sperimentare questa condizione e questo è stato un elemento molto importante perché forse ha creato un contesto che ha facilitato, insieme alla condivisione, anche l'elaborazione di certi passaggi non del tutto scontati. Il lavoro in sottogruppi è stato da questo punto di vista molto importante perché ha facilitato lo scambio non solo e non tanto sul tema del quale ci dovevamo occupare, ma soprattutto perché ha facilitato un certo grado di empatia fra i componenti del gruppo attorno ad un compito definito - cosa che mi ha permesso di partecipare al gioco senza difficoltà insormontabili, ma con quel coefficiente di attrito che pur facendoti un po' soffrire comunque non ti spella. Una cosa che all'inizio mi aveva lasciato un po' perplesso era la relativa esiguità di letture che venivano consigliate e mi sembrava strano rispetto alla densità dei contributi portati al Ciclo oltre che dal conduttore anche dai suoi collaboratori. Trascorsi quasi due anni mi sono accorto che, almeno per me, quel relativo vuoto di letture mi ha consentito di avere più spazio interiore per ruminare in santa pace; solo un anno dopo la chiusura dell'esperienza ho cominciato a leggere e a studiare almeno per capire che cosa era la psicosociologia nelle sue varie declinazioni e per avere una cornice teorica che mi permettesse di andare avanti da solo su quella strada.

Inutile dire, a questo punto, dell'importanza dei colloqui perché discende anche troppo geometricamente dal resto delle cose alle quali ho accennato; vorrei solo aggiungere a questo proposito che la sensazione che avevo mentre partecipavo al Ciclo, e che confermo adesso che è trascorso del tempo, era che quel momento fosse assolutamente necessario: uno spazio nel quale si potevano ricomporre alcune cose che mi sembrava venissero disarticolate negli altri lavori. Penso che senza quell'opportunità di confronto a due, molta parte del lavoro fatto in gruppo per me sarebbe andata perduta.

Per riassumere il senso dell'esperienza fatta in quel Ciclo vorrei finire ritornando alla metafora con la quale avevo cominciato. Le reminiscenze universitarie mi dicono che il termine "pharmakon" per i greci indicava sia un veleno che un principio di cura; posso riassumere il senso dell'esperienza dicendo che quel Ciclo è stato per me, anche perché è capitato in un momento particolare (ma più che una casualità penso che sia stata una contingenza non del tutto fortuita), un dispositivo che mi ha permesso di elaborare alcuni contenuti professionali, aiutandomi a capire che cosa può significare apprendere dall'esperienza, con i dolori e le gioie che comporta sbarazzarsi di alcune convinzioni più o meno inconsce sostituendole con altre nuove e, forse, meno opache.

IL LEGAME CHE CREA COSTRUIRE RETI TRA PROFESSIONISTE

Silvia Brena, Elisabetta Dodi, Angela Fedi,
Norma Perotto, Lucrezia Riccardi, Antonella Ruggiu

*‘Bisogna che la costruzione sia fatta di ragnatele
così leggera da farsi trasportare dalle onde
e così salda da non essere sopraffatta via dal vento’.*
Friedrich W. Nietzsche

PREMESSA

Siamo sei donne lavoratrici nel campo della formazione, della ricerca e della consulenza incontrateci in occasione della frequenza di un corso per formatori, anzi di un “ciclo” di formazione formatori dello Studio APS di Milano.

L’input, il pretesto iniziale per ritrovarci è stato quello di immaginarci un prosieguo volto alla ricerca e all’approfondimento di elementi emersi nel percorso formativo. Abbiamo affrontato un viaggio navigando sostanzialmente a vista con il sostegno di un supervisore, ed unico uomo, Gino Mazzoli, che ci ha accompagnato in alcune tappe del tragitto. Ci ritroviamo con continuità da ormai cinque anni, un tempo lungo, molto lungo e più volte ci siamo stupite della “tenuta” di questo gruppo.

La scelta di scrivere queste pagine nasce anche dal desiderio di provare a raccontarci, di restituire parole e pensieri al nostro percorso, cercando di raccontare come l’esperienza del gruppo sia diventata per noi una delle forme possibili, uno degli strumenti per l’accompagnamento nel cammino della costruzione di ruolo, di significati più condivisi del fare professionale, della tessitura di legami al di là della produttività strettamente economica, della strutturazione di una rete dai tratti fortemente particolari. Un racconto che vorrebbe essere l’apertura di un piccolo spazio per lo scambio e l’interazione con altre espe-

rienze, simili o differenti, in cui altri ed altre hanno espresso il bisogno o il desiderio di “mettersi insieme”...

IL GRUPPO E I SUOI OGGETTI: QUALI OGGETTI PER QUALE GRUPPO?

Siamo nate da un “ciclo”, un termine dalla radice ricca non solo di significati legati alla fecondità femminile, alla ritmicità e regolarità stagionale, alle attese, ma che rimanda anche a peculiarità “maschili”, quali l’accezione di fase, sequenza, serie, collegabili ad esempio al mondo della produttività industriale. Componenti, nella loro ambivalenza esplicita o latente, che hanno accompagnato i percorsi e i passaggi del nostro gruppo, un gruppo composto da donne di età simili con femminili molto diversi tra di loro, storie ed esperienze non riconducibili ad un filo comune, tutte e sei impegnate nell’ambito del sociale, ma in contesti di appartenenza variegati con declinazioni multidimensionali.

Un gruppo quindi, che parte da un ciclo per provare a inventare qualcosa di nuovo.

Scegliere di proseguire, con forme nuove, il lavoro iniziato con il ciclo di formazione formatori ci ha inevitabilmente portato a ridefinire obiettivi e metodo di lavoro, ma anche l’identità del gruppo che si andava a formare.

La prima tappa della nostra storia è stata caratterizzata dalla definizione del *chi* (siamo) e del *cosa* (facciamo): sono emerse con forza alcune immagini e riferimenti che richiamavano la costituzione di un gruppo di lavoro e si parlava di metodo, obiettivi, compiti, tempi, sviluppo di lavoro di gruppo, di supervisione.

Un’ipotesi forte iniziale sembrava quella che “la teoria” avrebbe potuto risolvere molte delle criticità che caratterizzavano la nostra pratica professionale: una forte e solida conoscenza teorica era ciò che avrebbe potuto legittimarci nelle nostre percezioni di ruolo e identità professionali un po’ “deboli ed incerte”. Azzerate le nostre pratiche lavorative, la teoria e il sapere teorico apparivano come panacea a molte delle difficoltà lavorative e ai bisogni di legittimazione professionale.

Fatta questa premessa, quasi a voler sedare le nostre ansie de-

finitorie, il passaggio successivo per il gruppo, è stata l'individuazione degli oggetti di lavoro.

Su quali oggetti lavorare?

Occorreva individuare oggetti di lavoro che permettessero un dialogo trasversale tra i nostri diversi contesti lavorativi, ma che ci facilitassero anche nell'individuare e costruire un nostro "sapere proprio".

Occorreva cioè "costruire oggetti di lavoro" che servissero, oltre che a "calare" il gruppo in una dimensione reale, a rinforzarne l'identità e l'appartenenza: siamo "questo gruppo" che produce, riflette su quanto avviene fuori, nella vita professionale (e non solo) di ogni componente, utilizzando la dimensione gruppale come efficace strumento di scambio dialogico tra un "qui ed ora" ed il "là e allora" del mondo esterno.

È stato proprio nella costruzione degli oggetti di lavoro che abbiamo potuto riconoscere e riappropriarci delle nostre esperienze, dei nostri contesti, delle nostre storie come componenti irrinunciabili del percorso che insieme stavamo costruendo.

Il gruppo iniziava a delinearci come luogo e strumento per noi, per trarre *continuità narrativa dai nostri lavori* (Sennett 1999), ma anche dal continuo fluire degli eventi e delle stagioni; eventi personali e sociali che intervenivano e intervengono a *nutrire e sconvolgere* ogni volta l'assetto del gruppo che non può più rappresentarsi come il mitico spazio di "sospensione dell'azione", ma che piuttosto si trasforma in una "operosa officina", luogo di dissonanze e manutenzione in cui comporre e ricomporre. Una *manutenzione* che nel suo significato ambivalente di "tendere la mano" per sostenere ed accompagnare, ma anche di *tendere la mano per trattenere a sé*, per non disperdere, ci ha aiutato a costruire una cornice di senso alle nostre narrazioni in cui spesso si sono intrecciati e si intrecciano la dimensione personale, soggettiva, emotiva con quella professionale, razionale, cognitiva.

IL GRUPPO E I SUOI SAPERI: IL VISIBILE E L'INVISIBILE DELLA RETE

Ci fermiamo ancora brevemente sul processo e sul metodo di lavoro utilizzato perché una domanda ha attraversato i nostri

lavori: come raccogliere e non disperdere la grande quantità di materiali prodotti, di processi attivati, di lavoro “meta”, che sono stati fatti al di là del lavoro documentato?

Come non cadere nel tranello dello “strumento forte in grado di controllare e pianificare” il lavoro, per cui più griglie e strumenti di decodifica dei materiali si producono, più si è in grado di padroneggiare l’incertezza dei saperi, delle competenze e dei ruoli?

Al di là dei materiali prodotti, il perno è stato un altro: l’ipotesi è che nel lavoro che abbiamo fatto, ognuna di noi si sia confrontata con la sua doppia condizione di soggetto e oggetto del percorso formativo che stava accadendo, doppia condizione forse non pensata e prefigurata, ma che ha attivato significati imprevisi al nostro essere lì in formazione.

“Io sono “autore” del mio modo di conoscere, ma sono anche “attore”, “perché metto in scena”, “recito” diversi modi d’uso del conoscere, ciò che fa sì che il mio modo di organizzare determinate conoscenze differisce dal modo in cui un altro individuo le organizzerebbe (...). Il soggetto conoscente assume delle caratteristiche particolari. Da un lato diventa protagonista, ma diventa anche commentatore. Diventa cioè non solo capace di capire con quali meccanismi sta funzionando, ma anche di argomentare su questi meccanismi, di argomentare come sta conoscendo (1).

Questo forse, è stato un elemento interessante del lavoro: abbiamo lavorato in gruppo e con il gruppo con il quale “abbiamo prodotto e costruito” dei saperi e delle mappe, ma il gruppo, in quanto “cliente”, è stato anche il luogo dove mettere in scena i nostri materiali, ma anche i nostri criteri di costruzione e organizzazione di questi; un gruppo, forse anche per la sua eterogeneità di storie e contesti professionali, che ha ascoltato, ma anche interrogato, che non sempre capiva, che ha restituito le differenze di stili di pensiero e di stili di conduzione.

Il nostro ritrovarci ha assunto così sempre più la connotazione di un *palcoscenico*, di una *platea* di fronte alla quale permettersi un’analisi competente e non priva di elementi affettivi (so-stegno, vicinanza, incoraggiamenti...) sulle modalità del no-

(1) D. Fabbri, *La memoria della regina*, Guerini e Associati, Milano, 1990.

stro essere formatrici.

Costruendo un gruppo si è costruita anche una rete (seppur minima e necessariamente in movimento) di conoscenze, di riferimenti in un'ottica orizzontale e di scambio: saperi più condivisi se non negli aspetti più tecnici, in quelli di *significato* contro il rischioso processo di individualizzazione delle narrazioni (2).

Nel variegato mondo del sociale vige tuttora l'abitudine tra professionisti di chiedere/offrire consiglio, aiuto, scambio, confronto. Ma si tratta perlopiù di pratiche informali e discontinue, quasi invisibili perché le organizzazioni di riferimento degli operatori non sempre vedono queste aperture di buon occhio, per ragioni di competitività, concorrenza con altre organizzazioni, etc...

Nel caso di liberi professionisti, il confronto è solo relativamente più semplice: non ci sono vincoli di fedeltà o di appartenenza ad organizzazioni e i paradigmi lavorativi sono più flessibili e dinamici. Spesso si avverte forte l'esigenza di uscire da una posizione di solitudine professionale e di isolamento. Anche in questo caso, però, qualche difficoltà compare, in termini di potenziale concorrenza su un mercato che non offre poi così tanti spazi, né lavoro per tutti.

Un pensiero poco esplicitato, ma trasversale e cruciale che interessa il mondo della formazione sociale è: io (io libero professionista, ma anche io organizzazione, cooperativa, associazione, etc...) nel momento in cui mi metto in rete e costruisco una collaborazione mi espongo, divento più vulnerabile: e se poi l'Altro si appropria delle mie idee, o mi percepisce come più debole, meno affidabile di chi sembra bastare a se stesso? Il rischio per il nostro gruppo poteva essere moltiplicato e complicato dal fatto che tra le partecipanti al gruppo alcune sono libere professioniste, altre dipendenti da enti e organizzazioni molto strutturate.

Il nodo che ci interessa mettere a fuoco è proprio quello della necessità latente che era presente tra noi riguardo all'intreccio delle conoscenze. In tipologie di lavoro come queste, poco supportate da forme organizzative stabili, si vive la conoscenza come un valore individuale da costruire, da agire in un'ottica si

(2) Z. Bauman, *La società individualizzata*, Il Mulino, Bologna, 2002.

progettuale ma spesso promozionale e non come un patrimonio di gruppi più ampi. Spesso ciò avviene sia in connessione alla forma lavoro (es. la libera professione) a cui sono connaturate dimensione di solitudine e forte soggettività, sia ai contenuti stessi della conoscenza del “formatore”, così poco trasmissibili e così immateriali.

IL GRUPPO E LE RELAZIONI

A ben guardare, la caratteristica che ha consentito l'intero percorso è stata la costruzione di un clima di fiducia: fidarsi e affidarsi all'altra e al gruppo nel suo complesso, costruire relazioni e connessioni sono state per noi, condizioni importanti di apprendimento.

L'idea che ci ha accompagnate, non senza fatiche, è che “chi non si sposta non apprende niente, e non c'è apprendimento senza esposizione, spesso pericolosa all'altro” (3). Il gruppo ha assunto una funzione di rispecchiamento, utile nella definizione dell'individualità di ogni componente (collegabile al tema dell'identità, dei bisogni di individuazione e di appartenenza del singolo nel gruppo), ma si è anche configurato come un luogo di relazioni cooperative” (4), di “cooperazione dialogica intorno allo sviluppo di conoscenza, alla costruzione di saperi” (5). Inoltre, il gruppo sta anche svolgendo la sua funzione “metabolica”, trasformando ansie e tensioni che si trovano all'interno di ogni membro (6), permettendo all'individuo di utilizzare la poliedricità che caratterizza le situazioni gruppalì.

Il nostro network è caratterizzato anche da elementi, forse fuori moda, ma ai quali teniamo molto, di gratuità e volontarietà: fattori non riconducibili né all'utile, né al profitto, o a logiche di mercato. Si tratta di aspetti di solidarietà non legati al tradizionale “do ut des”, allo scambio vincolato dalla promessa di qualcosa di diverso. Così il nostro network è anche un gruppo di auto mutuoaiuto, “una struttura a base volontaria, costituita da pari per soddisfare bisogni comuni, per assicurarsi sostegno, ascolto e stimolo reciproco, nella responsabilizzazione diretta di tutti i partecipanti”, (7) Ognuno di noi è stato contemporaneamente fruitore e dispensatore di aiuto nelle difficili at-

(3) M. Serres, *Il mantello di Arlecchino*, Marsilio, Venezia, (1992).

(4) A. Nannicini, *Il gruppo di formazione come organizzazione temporanea*, in Spunzi, 4, (2001), p.93.

(5) Ibidem, p. 94.

(6) F. Corrao, *Struttura poliedrica e funzione gamma*, in Gruppo e funzione analitica, 2, (1981), p.23-27.

(7) F. Folgheraiter (a cura di), *I gruppi di mutuoaiuto*, Erickson, Trento, (1993).

tribuzioni di senso e significato del nostro ruolo e del relativo agire professionale. Lo stimolo del confronto ci ha permesso di rielaborare, in un contesto adeguato, le reciproche esperienze, nella fatica e nella curiosità di assumere altri punti di vista, strategie, nel processo creativo di scomposizione/ricomposizione delle differenti esperienze.

Il gruppo in altri termini ha lavorato come “un’organizzazione” dinamica in cui dimensioni materiali interagiscono con dimensioni personali, di relazione, di comunicazione, di finalità implicite ed esplicite.

Nonostante ciò, lo sviluppo di relazioni cooperative al nostro interno si ‘ferma’ ai saperi, a reti di conoscenze, a uno/due lavori fatti in coppia, ma il gruppo non si è mosso verso una dimensione produttiva (qui intesa come remunerata o come produzione di oggetti “spendibili”, ad es. un progetto). Certo, è una possibilità che molte volte ci sfiora e ci attraversa ma è come se qualcosa ci impedisse di “passare all’azione”: abbiamo presente che non siamo in una illusoria sospensione dell’azione finalizzata all’apprendimento, né ci mancano gli strumenti o i contatti per capire come e dove agire, ma forse la paura è quella di contaminarsi con la concretezza perdendo la dimensione magica e anche non competitiva.

INVENTARE RETI SOCIALI TRA PROFESSIONISTI

Riflettere sull’esperienza di questo gruppo (che sta continuando tra ridefinizioni, incertezze, desideri di apertura, di nuovi sguardi, ...) significa considerare il valore aggiunto di ciò che si è costruito nel tempo e che agli inizi non era così presente nei nostri obiettivi espliciti, ma che poi si è rivelato l’essenza del nostro continuare ad incontrarci nonostante le difficoltà, gli impegni, etc...

L’incipit, come dicevamo, era quello di avere a disposizione uno sguardo più consapevole su saperi, teorie e conoscenze, per acquisire rinnovata capacità ad orientarsi e a sviluppare competenze nei rispettivi ambiti professionali. Ciò ha generato una confidenza sicuramente meno incerta e più capace di orientare nei meandri che contraddistinguono la professione-

formazione in cui molteplici saperi interagiscono, in una rete che si è ampliata e condivisa, che ha restituito una differente gestione dell'incertezza.

Ma vorremmo sottolineare altri aspetti che ci stanno a cuore e che possono essere terreno di confronto con esperienze di altre colleghe e colleghi.

Un primo aspetto risiede nella questione del ruolo e quindi dell'identità professionale. Il nostro percorso si è delineato come itinerario di appoggio nella costruzione e definizione del ruolo: tutte eravamo già entrate nel mercato della professione formazione, nessuna aveva strettamente necessità del gruppo per lavorare, ma il gruppo si è rivelato strumento utile alla "job maintenance" (8) come direbbe S. Bologna: cosa serve per mantenere una tale professione? Solo trovare nuovi clienti? Di quali reti si ha bisogno?

Noi siamo un gruppo di sei donne che stanno cercando di far diventare sempre più il lavoro formativo come loro specifico, come ambito lavorativo in cui spendere energie, desideri, ambizione di apprendimento continuo, ma anche come luogo di autonomia, strumento per reggersi attraverso una professione 'debole' (9), non codificata e riconosciuta nei suoi contorni.

E allora l'accompagnamento alla crescita dell'identità professionale ha significato narrare, spesso nei luoghi interstiziali dell'informale, delle parti di lavori, dei dubbi su scelte di assunzioni di incarichi o progetti, e sentire che il gruppo, nelle sue individualità, rimandava questioni o dava forma nuova ai frammenti di sensazioni e pensieri, talvolta in termini di valorizzazione, altre volte aiutando a dislocarsi nel guardare quel nodo da un altro versante, dando spessore e significato ad intuizioni, a ciò che era presente non solo nei contenuti della narrazione ma nelle modalità, nei toni, negli stati d'animo la cui accoglienza non è scontata in tutti i contesti professionali.

Si è trattato di ripercorrere insieme ad altri occhi un percorso di costruzione della propria identità professionale. Come dimensione dinamica, flessibile, mutevole, a volte tracciata con forza *per differenza* dalla più ampia "identità personale". Identità spesso definita da confini "immateriali" - *ma il mio lavoro che*

(8) S. Bologna, A. Fumagalli, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano, (1997).

(9) Il termine 'debole' riguarda la questione della legittimazione della professione-formazione. Debole in quanto non derivante da un unico sapere, precaria, recente, poco 'scritta e raccontata' da chi se ne occupa e con livelli di guadagno mediamente non elevati (*Apunti del Ciclo Formatori*).

cosa produce, come lo posso quantificare? - non sempre visibili o facilmente valutabili. Confini che a volte sembrerebbero speculari agli oggetti di lavoro che trattiamo, specie in ambito psico-sociale.

Il confronto, su questo sfondo, è passato ovviamente anche nel riconoscimento dei diversi investimenti sulla professione strettamente connessi a certe fasi personali: più serene o complesse, più in attesa o in scelta o in ricerca. È stato importante diventare consapevoli che, a seconda di questi passaggi, la professione e le richieste connesse potevano assumere significati differenti: lavoro come espressione di creatività, lavoro come contenimento dell'incertezza, lavoro come luogo della produttività e dello sviluppo di competenze, lavoro come luogo di sicurezza...

Gli accostamenti tra modalità diverse, ma integrate di guardare la propria professione hanno permesso di coglierne le possibili articolazioni, le ombre e i limiti, gli spazi di sviluppo e di investimento.

Un secondo aspetto che ci interessa sottolineare è quello della rete. Sappiamo bene quante immagini, quanti significati vi siano intorno a questo termine caricato quasi di un alone magico (la rete che salva, che permette di avere lavoro, così come la rete che cattura e trattiene...). Nel nostro gruppo l'aver costruito questa piccola rete tra persone e contesti diversi, non tanto nell'ottica di nuovi progetti da seguire, ma nella dimensione dell'accompagnamento e del sostegno a ruoli professionali, ci ha rese probabilmente più libere, più svincolate dalle urgenze della produttività e dell'attivazione di nuovi lavori (che caratterizzano altre reti personali) e più capaci di considerare queste relazioni, almeno in una prima fase elaborativa, in modo non simile alle altre. La rete quindi, si è caratterizzata per noi, come tessitura di fili e interstizi relazionali, elaborativi, fili osservativi.

In altre parole la nostra rete è stata (e lo è ancora) uno spazio in cui si sono elaborate meta-riflessioni sulle nostre dimensioni lavorative e organizzative e ci sembra che questo sia un parti-

colare interessante: nelle reti produttive di tipo economico, tali dimensioni sono spesso agite, ma difficilmente tematizzate. Citando Weick, ciò che abbiamo costruito si avvicina ad un processo di sense-making: produrre significati condivisi rispetto a ciò che si fa e rispetto alla propria identità professionale.

In altre parole, la rete ha avuto lo specifico di delinarsi come possibile luogo di ricomposizione della progettualità professionale fortemente soggettiva e personale caratterizzata da una accentuata frammentazione delle richieste e dei lavori, della componente di rischio così fortemente presenti nei nostri lavori da non essere quasi tematizzata.

È emerso sempre di più il bisogno che questa rete si vedesse, che avesse forma e visibilità sociale e professionale.

IL NOSTRO PERCORSO HA ANCHE UN VALORE SOCIALE?

Crediamo anche che il nostro essere “entrate in rete” abbia anche un suo valore sociale specifico. Lo stesso movimento che ci ha accompagnate nella nostra costruzione di ruoli e identità professionali ci ha anche accompagnate nella ricomposizione e nella messa a fuoco dei quadri sociali, culturali e politici all'interno dei quali i nostri lavori, in modo non sempre consapevole, si muovono.

Conoscere e comprendere quali sono le specificità e le criticità di progetti e interventi su altri territori e in altri contesti, accogliere racconti e resoconti sulle fatiche di alcuni progetti, acquisire informazioni sullo stato dell'arte di alcuni servizi o interventi accomunati dal dipendere da certe linee di finanziamento o da un certo panorama legislativo, ci ha permesso di trasferire e reinterpretare alcuni elementi specifici e “locali” di un “nostro” singolo progetto in un'ottica più “globale”. Operazione grazie alla quale non solo si evita di cadere nel “tecnicismo puro” (il formatore “esperto di tecniche e metodologie”), ma si assume, anche solo parzialmente, lo sforzo di contrastare la parcellizzazione e la frammentarietà del lavoro.

Ci sembra di aver riconosciuto che, pur da differenti posizioni (e dunque sguardi), elemento comune del nostro stare nel

gruppo sia stato il riconoscere la funzione della rete come tracciato in cui trovare sostegno, vincoli, rimandi, riscontri alla propria identità e ai propri confini, aperture a nuove relazioni, sconfinamenti...

Una funzione che ha travalicato i confini strettamente professionali, sostenendo la fatica generale e diffusa legata alla definizione dell'identità, non solo lavorativa, nell'epoca della modernità liquida, (10) opponendo i legami all'impotenza e alla disgregazione assoluta.

E, più specificatamente, sostenendo la costante ridefinizione del proprio rapporto coi contesti lavorativi. Da un lato, infatti, la difficoltà per i liberi professionisti di gestirsi in solitudine che deriva dalla tipologia e dalla dimensione dei progetti, delle consulenze che spesso prevedono la necessità di figure con competenze diverse ma integrate, la messa in rete di quadri culturali differenti. Dall'altro lato, chi si muove all'interno di una organizzazione più definita, meno fluttuante nei suoi contorni, lavora a partire da un sistema di vincoli forse più rassicurante ma più irrigidito che impedisce talvolta la delineazione di un progetto professionale articolato e mobile che si possa spendere in un mercato che non prevede appartenenze uniche nel corso di un arco vitale.

In questa cornice la risorsa "organizzazione" sia per chi svolge la libera professione sia per chi è dipendente assume connotazioni in continuo mutamento e difficilmente codificabili; allora ciò che si richiede ai soggetti è una consistente strutturazione interna che delimiti il senso di frammentazione (competenza mobile, autonomia, decisionalità, consapevolezza del proprio progetto professionale, competenze relazionali) a fronte della de-strutturazione dei quadri socio-professionali.

Oggi, sempre di più, l'organizzazione è reticolo di contatti, dai confini mobili nello spazio e nel tempo e permette il riconoscimento della dimensione sociale del lavoro. E contatti appunto non solo nello scambio e nella collaborazione su commesse di lavoro (ciò, come si è detto, è avvenuto in maniera molto ridotta nel gruppo), ma reticoli di senso, di prospettiva, di investimento, di approfondimento, di sguardo culturale, di ricerca,

(10) Z. Bauman, *Modernità liquida*, Editori Laterza, Roma, (2002).

di affetti (perché no!). Essere parte di questi dialoghi a più livelli ha contribuito, e contribuisce, ad aumentare la consapevolezza nell'approccio ad una professione dallo statuto debole che chiede delle forti interazioni a livello sociale, a contenere o a rielaborare gli elementi ansiogeni che sono ivi contenuti.

GLI EFFETTI PERVERSI DELLA FORMAZIONE

Frammenti da
“La casa del sonno”
di Jonathan Coe

Barbara Di Tommaso

Un gruppo di studenti universitari inglesi negli anni '80, le loro relazioni e i loro destini dodici anni dopo, l'incerto confine tra la veglia e il sonno, un amore apparentemente impossibile: questi sono alcuni tra gli ingredienti del fortunato romanzo “La casa del sonno” dell'ormai famoso autore di Birmingham, pubblicato nel 1997 (1).

Incredibilmente abile nel costruire attraverso una scrittura ricca e documentata intrecci e situazioni intriganti, anche in questo caso Coe ci accompagna a conoscere le vicende “minimaliste” dei suoi personaggi, che si trovano ad affrontare piccoli problemi quotidiani e questioni esistenziali, ritrovandosi a recuperare pezzi di memoria ed esperienza troppo velocemente ed inconsapevolmente rimossi nella velocità e fatica del vivere il presente.

Similmente ad altri romanzi ritroviamo anche in questo caso come attore co-protagonista il contesto sociopolitico: le culture, i modi di pensare, le tendenze dominanti negli anni '80 e le loro ripercussioni su ciò che è avvenuto dopo non costituiscono solo lo sfondo in cui si svolgono le vicende narrate: Sono piuttosto fattori integranti e condizionanti le diverse microstorie, sono qualcosa di pervasivo e che agisce in maniera quasi subliminale sui protagonisti, che reagiscono o si lasciano trasportare dal *mainstream*, senza la capacità/possibilità di tematizzarlo. Semplicemente gli danno forma e voce attraverso le loro vite intrecciate.

(1) In Italia il testo è uscito nel 1998, edito da Feltrinelli. Con lo stesso editore sono stati pubblicati “La famiglia Winshaw” (1995) e recentemente “La banda dei brocchi”, col suo proseguimento “Il cerchio chiuso”.

Tra le altre cose il romanzo è uno dei possibili ritratti di una generazione cresciuta in quegli anni, densi di promesse spesso rivelatesi illusioni; una generazione che forse ancora oggi non ha del tutto risolto il problema della sua collocazione nella storia o del possibile contributo ad essa (2).

Pur riconoscendo la specificità del contesto inglese, non è difficile individuare delle analogie con quanto più complessivamente si è mosso anche nel resto dell'Europa e nel nostro paese negli ultimi 20 anni ed è proprio in forza di tali analogie che proponiamo una rilettura di parte del testo, in cui il diretto riferimento ad una certa pratica della formazione è decisamente invitante e provocatorio.

Uno dei protagonisti, il Dr. Gregory Dudden, è uno psichiatra. Ci viene presentato fin dalle prime pagine, quelle relative al periodo di formazione, come un soggetto piuttosto problematico, ossessionato dalla conoscenza fine a sé stessa, alla cui causa piega da subito tutte le sue relazioni ed azioni, compreso il legame d'amore con la fidanzata, oggetto di osservazione e "cavia" inconsapevole dei suoi piccoli e apparentemente innocui esperimenti.

Nel tempo la curiosità per tutto ciò che attiene al sonno ed ai disturbi ad esso collegati assume tinte morbose, configurandosi come una vera e propria ossessione, cui dedicare completamente sé stesso, nella prospettiva di passare alla storia della scienza.

Fondatore, proprietario e direttore della controversa clinica Dudden di Ashford, si reca assai ben disposto ad un corso di formazione *breve ed intensivo, a tempo pieno, intitolato "Motivarsi al cambiamento" che "prometteva di adempiere (seppure a suo parere con grande ritardo) un compito bene preciso: vale a dire introdurre gli esponenti più in vista della professione psichiatrica ad alcuni concetti-base della gestione d'impresa, onde favorire la dolorosa ma inevitabile transizione del sistema sanitario a una cultura manageriale* (3)."

A questo punto l'autore ci invita a "partecipare" al corso, attraverso la descrizione non neutrale (quasi caricaturale?) dei

(2) J. Coe è nato nel 1961. I suoi protagonisti sono studenti universitari intorno alla prima metà degli anni '80 e tentano di costruirsi una prospettiva esistenziale e professionale nel decennio successivo. Il romanzo alterna capitoli pari e dispari che ce li presentano ora come giovani alle prese con lo studio e il futuro, ora come professionisti più o meno convinti, alle prese con un passato che torna e con un presente incerto.

(3) I brani scritti in corsivo sono tratti dal romanzo, a partire dal capitolo 14, pag. 229 e seguenti.

suoi conduttori, delle loro modalità comunicative e delle tecniche ad effetto proposte al disponibile Dr. Dudden ed ai suoi più diffidenti colleghi, *coartati in un modo o nell'altro, (...) la loro presenza discendeva da obblighi contrattuali inflessibili imposti dai manager e dagli alti burocrati delle aziende ospedaliere per cui lavoravano.*

"Che stronzata" stava già dicendo uno di loro quando Dudden entrò nella sala. "Ho dovuto annullare cinque lezioni e sei visite, il tutto per la bella faccia brufolosa di un ragioniere che crede di avere qualcosa da insegnarmi".

Il titolo del corso, le condizioni di partecipazione e le diverse aspettative dei partecipanti: ecco presentati in poche righe alcuni degli elementi qualificanti le attività di formazione, ciò che contribuisce o meno a creare possibili condizioni per l'apprendimento.

Motivarsi al cambiamento: in un approccio non ingenuo alla formazione e alle organizzazioni appare chiaro quanto tali parole possano risultare persecutorie e fastidiose, soprattutto se i cambiamenti non sono sempre condivisi, co-costruiti, auspiciati, semplici. Oppure laddove le persone si sforzano quotidianamente di cambiare in meglio le loro prestazioni e i prodotti-servizi, facendo appello alle motivazioni personali e/o di gruppo, con scarsi sostegni organizzativi ed istituzionali.

Proporre tali parole chiave può risultare in alcuni casi quasi offensivo e svalutante, può essere avvertito come un'operazione di "colonialismo culturale ed organizzativo" da parte di agenti esterni, ben poco interessati ai processi e problemi reali dei professionisti cui è rivolta l'attività.

Si creano aspettative polarizzate tra chi si riconosce nello slogan utilizzato, proiettandovi desideri e visioni del mondo (il Dr. Dudden), e chi prende le distanze a priori (alcuni tra i suoi colleghi), chiudendosi a qualsiasi prospettiva di apprendimento, in forza dei propri pre-giudizi.

La delicatezza del vincolare alla formazione i soggetti facendoli dipendere da decisioni prese altrove secondo logiche poco trasparenti emerge in modo vistoso e quasi paradossale, l'oc-

casione proposta è vissuta dai più come un vincolo subito, un tempo sottratto al lavoro incalzante e sensato, un rito cui prendere parte per dovere.

Comparvero i due docenti del corso. Avevano visi rosei e immaturi e indossavano due abiti identici in fresco lana, neri e aderenti. Erano poco più che ventenni e avevano negli occhi il vacuo splendore del missionario fanatico (..) Tim Simpson spiegò che era appena tornato dal Minnesota, dove aveva frequentato un master in Ristrutturazione Organizzativa alla Duluth University. Mark Mc Guire, dal canto suo, vantava un diploma in relazione di gruppo, pianificazione Ordini del Giorno e valorizzazione delle Risorse Umane conseguite presso l'Università di Milton Keynes (...)

"il messaggio che noi vi comunicheremo in questi due giorni sarà il seguente: sfruttare questa paura (del cambiamento n.d.r.), trasformare questa rabbia (idem n.d.r.) e soprattutto..." Un'occhiata a Mark Mc Guire che voltò ancora una pagina sulla lavagna a fogli mobili, e insieme, all'unisono, i due cantilenarono: "SPOSARE IL CAMBIAMENTO".

"In qualità di divulgatori professionali", disse Mark Mc Guire, il nostro compito, nel corso di queste sessioni, sarà di impegnarvi in una serie di moduli che prevedono role playing ed esercitazioni rivolte ad implementare la vostra creatività". "Questi metodi sono stati testati e approvati da alcune tra le aziende americane più vincenti in tutti i settori" disse Tim Simpson (...)

Se già le premesse apparivano fragili e gli equilibri delicati, ecco che la materializzazione dei due formatori contribuisce a moltiplicare gli effetti tragicomici della vicenda.

I due professionisti presentati sono giovani, vestiti e atteggiati quasi "in serie", titolati, fin troppo motivati, ben affiatati tra loro... al punto da sembrare dei presentatori TV più che dei formatori.

Sembrano recitare un copione fatto di effetti speciali, alternanze, frasi ad effetto, programmazione millimetrica dei tempi e delle parole da usare, come in un piccolo show per un pubbli-

co indifferenziato, senza aspettative ed emozioni, senza competenze o punti di vista da mettere a disposizione, senza storia e storie interessanti da portare, anche sul tema del cambiamento nella loro attività professionale.

Ciò che conta è il messaggio che i formatori intendono “divulgare” e l’accreditamento esterno (le mitiche aziende americane vincenti che hanno testato i metodi).

Costruire una relazione coi partecipanti non sembra interessare se non strumentalmente, pensare che anche gli altri siano portatori di messaggi o richieste non è contemplato, costruire una legittimazione interna non tanto in rapporto ai titoli, ma al come si lavora con le persone presenti è per ora fuori dall’orizzonte dei due formatori.

Tutto il quadro presentato richiama un modello formativo molto efficiente e studiato, ma al contempo suona al lettore stesso freddo e distante, forse arrogante, a tratti tragicomico.

I mondi degli psichiatri convenuti e dei formatori sembrano per ora poco comunicanti. Alcuni stereotipi paiono rafforzarsi.

“Bene” disse Tim Simpson “ci sono domande?”

La maggior parte dei presenti era troppo stordita e sconcertata per porre già adesso delle domande, per cui i divulgatori li divisero in gruppi da cinque e spiegarono che il modulo d’apertura consisteva in un informale giro di tavolo di autopresentazione. (...) Una serie di cappellini da festa mascherata fu estratta dalla scatola e distribuita a caso agli sbalorditi discenti, mentre Mark Mc Guire spiegava loro che durante il discorsetto di presentazione avrebbero trovato più agevole e liberatorio assumere un ruolo conforme al cappellino indossato. I cinque membri del gruppo di Dudden, seduti in cerchio e adorni dei loro cappellini, si osservarono luttuosamente l’un l’altro in attesa di procedere.

I formatori vanno avanti secondo il copione collaudato e certificato: come non dedicare del tempo alla presentazione? Anche questo, in fondo, fa parte del rito. I partecipanti (già diventati “discenti”) vengono ulteriormente passivizzati e infanti-

lizzati attraverso un compito da svolgere secondo una modalità orientata a una discutibile idea di creatività. Mc Guire spiega loro ciò che ritiene indiscutibile: ci si sente a proprio agio se ci si infila il cappellino.

L'energia dei formatori, la loro strategia strutturata, volitiva e saturante non consente alle persone di prendere la parola, di esprimere le proprie istanze o perplessità. Si crea una corrente che prende tutti: non si può che stare al gioco, scambiando a sguardi i vissuti luttuosi che ciascuno sperimenta dentro di sé. Il "discorsetto" di presentazione fatto da ciascuno col cappellino in testa difficilmente potrà essere qualcosa di diverso da una forzatura, una comunicazione assai poco orientata a mettere in comune percorsi, informazioni, aspettative, punti di vista sulle premesse del corso, sull'idea di cambiamento. Le relazioni preesistenti non sono esplorate, le relazioni da costruire risultano compresse dal fitto susseguirsi di input da parte dei formatori.

(...) man mano che le attività mattutine procedevano, la tensione tra i cinque componenti del gruppo pareva farsi più acuta anziché scemare (...) Il primo gioco, che consisteva nel trovare il modo di disporre sei fiammiferi in modo da ricavarne varie combinazioni di triangoli equilateri, si svolse relativamente senza incidenti. Dopo di ciò, allo scopo di "sturare i canali creativi latenti" (Mark Mc Guire, testuale) fu chiesto loro di realizzare una scultura per ciascuno adoperando degli scovolini (...). Infine, subito prima di colazione vi fu un nuovo gioco dal titolo "Modifica quel paradigma!": ognuno di loro doveva ritagliare una pubblicità a colori da un giornale o rivista e darle una forma nuova e diversa usando la tecnica del collage (4). (...) L'umore generale non migliorò nel corso del pranzo.

(4) Per ragioni di spazio non vengono riportati dal testo i duri commenti e gli scambi polemici tra i partecipanti al gruppo di formazione in merito ai risultati dei giochi

(5) Vedi l'articolo di W. Tarchini e B. Di Tommaso "Gli strumenti della formazione...", in questo numero.

In altre parti di questo numero della rivista abbiamo cercato di presentare le potenzialità e i problemi nell'uso di determinati strumenti della formazione, in particolare quelli in cui è richiesta una messa in gioco significativa dei partecipanti (5).

Pensando a questo corso per psichiatri inglesi, ricordando i

dubbi e le resistenze iniziali citate dall'autore o l'entusiasmo pre-giudiziale del protagonista per l'iniziativa, avendo presente l'effetto di accumulazione delle tensioni provocato dalla gestione del corso e dalla scarsa attenzione dedicata alle persone, non ci si può dichiarare sorpresi per il mancato miglioramento dell'umore generale.

L'attività formativa si configura, nello sviluppo della narrazione e nel vissuto dei suoi protagonisti con cui il lettore indirettamente entra in contatto, sempre più come una farsa.

I giochi vengono proposti per raggiungere obiettivi altisonanti. Alla centralità dei formatori e del loro messaggio si sostituisce la centralità degli strumenti che dovrebbero garantire di per sé il raggiungimento di tali obiettivi, ancora molto generali e poco in contatto con l'esperienza e i problemi professionali dei presenti (che probabilmente non interessano). La creatività diventa un valore in quanto tale, la tecnica per "sturare i canali latenti" è data, si può aderire a queste ipotesi o respingerle. Pur partecipando.

Il momento del pranzo si presta finalmente a scambi di vedute intorno a ciò che sta avvenendo; è curioso come tali confronti non siano contemplati dall'agenda dei formatori, non siano ritenuti pertinenti rispetto al corso di formazione. In questo senso non possono che essere giocati "a parte", fuori dal set istituito:

"Ma dove diamine siamo tornati, all'asilo?" protestò (il Dr. Meyers, uno dei partecipanti n.d.r.).

"Quanto gli daranno a questi pagliaccetti impuberi per fargli sprecare così il nostro tempo?"

(...) "La Hingleton Pendlebury" disse il Dr. Dudden "è un'azienda di reputazione consolidata nel mondo degli affari. Da parte mia ho trovato stimolanti al massimo grado le attività di stamattina (...) il successo statunitense negli affari si basa su incontri come il nostro".

"Cazzate" disse il Dr. Meyers "Tanto per cominciare la sanità non è un'impresa. Secondo, questo successo statunitense negli

affari è un mito. Pensi al loro deficit (...) questo è il genere di cose da cui si capisce qual è il guaio degli Americani: il loro penoso infantilismo”.

(...) Il Prof. Cole posò forchetta e coltello e disse come in sogno: “Due anni, e poi andrò in pensione. Ho esercitato la professione per più di venticinque anni, e durante questo periodo ho dovuto vedere la psichiatria trasformarsi, agli occhi del pubblico, da seria disciplina medica a screditato segmento del pubblico impiego, a capro espiatorio di tutti i mali che la società emana a getto continuo. Mi sembra pertinente, del tutto pertinente che io concluda la mia carriera facendo composizioni con carta e colla sotto la supervisione di un tizio che ha dieci anni in meno del mio figlio più giovane. Oggi (...) avevo un incontro con il Ministero dell’Interno e con gli amministratori della mia Azienda Ospedaliera: dovevamo discutere il caso di un giovane schizofrenico ricoverato in uno dei miei reparti. Io sono l’unica persona che possa dare un parere medico qualificato sul caso, ma l’incontro si svolgerà senza di me. A Londra, oggi, la realtà della pratica psichiatrica è questa”

Non è difficile immaginare l’animata discussione degli psichiatri a pranzo nell’intervallo, quando ormai con un certo ritardo è consentito loro prendere la parola sulle esperienze in corso. Sembra che ognuno rinforzi ed esprima con vigore le sue posizioni iniziali, da cui esce un quadro interessante (anche perché polarizzato) di opinioni e sentimenti rispetto a quel tipo di formazione, ai modelli di successo statunitensi, alle diverse visioni della sanità.

Tutto materiale prezioso per sviluppare elaborazioni sul tema del cambiamento nella gestione della psichiatria, ma non sarà né intercettato, né tantomeno utilizzato dai formatori della Hingleton Pendlebury.

Si traccia un confine sempre più netto tra vecchie e nuove generazioni, tra esperienze e rappresentazioni della professione costruite in venticinque anni di attività e nuove tendenze che sembrano essere di valore solo in quanto nuove.

Il dialogo, il rispetto e l’accreditamento intergenerazionale non

vengono facilitati e problematizzati dai giovani formatori che, forti del loro curriculum, del know how e del "marchio", non sono in grado di vedere e di entrare in contatto con le caratteristiche di coloro che fanno parte del gruppo di formazione. Tra questi l'anziano Prof. Cole, amareggiato nel veder maltrattare il suo oggetto di lavoro e la sua professionalità da quei due giovani.

È noto quanto il problema di rendersi disponibili all'apprendimento con/da persone più giovani sia diffuso ed è altrettanto noto quanto sia discutibile se non errato sostenere che l'esperienza (spesso confusa con l'anzianità) sia la risorsa privilegiata cui attingere per fare formazione.

In questo senso il Prof. Cole potrebbe imparare qualcosa sulla psichiatria da persone più giovani di lui.

Ciò che lo impedisce sembra essere la superficialità ed autoreferenzialità dei formatori nel trattare l'insieme del processo ed anche queste dimensioni, nel non considerare rilevanti i vissuti e le storie di chi si trova davanti a loro, nel non dimostrare curiosità e rispetto verso chi lavora da anni nel settore.

Si alimenta un meccanismo di distanziamento, non ci si riconosce in quanto viene proposto sul piano dei metodi e dei contenuti, ci si stacca emotivamente, anche se si può continuare a fare presenza e a svolgere le consegne.

Ritornano alla mente le tante incombenze sospese per partecipare alla formazione e la si avverte come ancora più inutile: si sta perdendo tempo senza poterselo permettere, ci sarebbero dei casi gravi di cui discutere e invece...

Invece è ora di riprendere il corso e di affrontare l'ennesimo gioco: Alien babies, dove gli psichiatri si cimentano con un esercizio di problem solving, in cui naturalmente l'unica soluzione ammessa è quella prevista dai formatori, in barba allo sviluppo della creatività che, nonostante tutto, il gruppo riesce a manifestare.

Mentre si confrontano in modo tutt'altro che armonico le diverse ipotesi per risolvere il problema

il Prof. Cole, dal canto suo, pareva non ascoltare. Sul viso gli

era tornata l'espressione assorta. Stava infatti pensando all'incontro pomeridiano che aveva dovuto mancare: pensava allo schizofrenico avuto in cura nelle settimane precedenti, e andava chiedendosi cosa sarebbe successo se l'amministrazione dell'ospedale avesse deciso di dimmetterlo.

"È pronto professore?"

"Marcus ci sei?"

Il Prof. Cole si accorse che si stavano rivolgendo a lui e alzò lo sguardo sui volti trepidanti dei colleghi. Si accorse di essere seduto sul pavimento della sala convegni, ma non ricordava come ci era finito. Prima di rimettersi in piedi con uno sforzo estrasse il fazzoletto dal taschino e si asciugò alcune perle di sudore sulle guance e sulla fronte.

Il Prof. Marcus Cole, Fellow del Royal College of Psychiatry, disse con riluttanza: "Eccomi, sono pronto".

L'anziano professionista sperimenta più di tutti gli altri un senso di alienazione rispetto al contesto formativo, si predispone a compiere attività di cui non capisce il senso, ma la sua mente corre lontano, al suo paziente, all'emergenza di quel periodo, alla responsabilità cui si è dovuto temporaneamente e forzatamente sottrarre. Lo spettacolo, però, deve continuare (6).

Alle persone è richiesto di investire sul "qui e ora" senza che siano tutelate le condizioni minime perché questo avvenga: cosa è significativo e importante per le persone nell'essere lì in quel momento? Con quale portato arrivano in formazione? Quali eventi critici, casi, situazioni, sono per loro più caldi e come è possibile ricollegarli al tema in questione? L'esercitazione rappresenta un'occasione per "stare vicino" ai problemi rilevanti per chi partecipa?

Appare chiaro anche al lettore quanto il set offerto non sia pensato per accogliere sentimenti e pensieri che non siano linearmente collocabili nell'orizzonte piuttosto artificiale messo a disposizione dai formatori, dove ciò che sembra essere richiesto è una paradossale forma di attivazione dentro binari cognitivi ed operativi ben tracciati. In altre parole, una forma camuffata di dipendenza.

(6) La vicenda che preoccupa il Prof. Cole nel corso di formazione, peraltro, avrà uno sviluppo sorprendente ed incidente rispetto allo sviluppo complessivo delle vicende narrate nel romanzo.

Il Prof. Cole attraverso l'alienazione si ritaglia alcuni brevi, indispensabili, momenti di libertà nel pensare a ciò che gli sta più a cuore.

Un capitolo più avanti (7) si scopre che il variegato gruppo di professionisti ha deciso di autoconvocarsi nel tempo libero dalle attività formative:

Russel Watts si guardò intorno e osservò estasiato i suoi ascoltatori. Sembrava ormai avere in pugno la loro attenzione. La dottoressa Herriot e il Prof. Cole sedevano in poltrona ai due lati del suo letto, mentre il Dottor Dudden era seduto sul letto stesso insieme con il Dottor Myers, al quale si doveva l'idea di questo seminario informale. "è assurdo" aveva detto a cena, "che cinque professionisti di chiara fama come noi debbano riunirsi solo per fare giochetti con gli scovolini da pipa e i pupazzetti di gelatina (8)" e aveva suggerito di riscattare la giornata incontrandosi in camera di uno di loro e dando vita ad una discussione di gruppo su un argomento serio e attinente al lavoro. A quel punto Russel Watts si era fatto avanti e li aveva invitati nella sua stanza offrendosi di dare lettura di una relazione che avrebbe presentato la settimana successiva a Parigi, a un convegno di analisti lacaniani.

Se c'è un esito identificabile del corso di formazione presentato nel romanzo è questo momento autogestito, in cui finalmente gli psichiatri possono dedicarsi reciprocamente attenzione mettendo al centro alcuni oggetti di lavoro e "riscattare" una giornata spesa tra nonsens, frustrazione e un certo grado di umiliazione. Sembrano più a proprio agio ora, in questo "seminario informale", che non coi cappellini della presentazione iniziale, sembrano in condizione di scambiare conoscenze e creare/valorizzare relazioni tra loro avendo identificato un interesse accomunante e una modalità sufficientemente condivisa per esplorarlo. È come se fossero maggiormente in grado, in questo momento, di riconoscere la propria ed altrui identità professionale, le proprie esigenze, il perché dell'essere lì riuniti ad ascoltare la relazione di un collega.

(7) Ricordiamo la particolare struttura narrativa del romanzo, dove si alternano capitoli pari e dispari, cioè capitoli ambientati nel giugno 1996 e capitoli relativi agli anni 1983-'84.

(8) Il riferimento è relativo ai materiali messi a disposizione del gruppo nei giochi citati, come Alien Babies.

Può essere che uno tra gli effetti perversi di certa formazione sia quello di generare tali livelli di alienazione, rabbia e distanza nelle persone, da produrre paradossalmente alcuni livelli di attivazione, consapevolezza, responsabilità, rispetto alla propria professionalità e alla possibilità di alimentarla con ciò che si ritiene più utile e funzionale.

Alla fine di queste poche righe prese in prestito a Coe, in cui è possibile rintracciare piuttosto precisamente il modello di tanta formazione circolante in questi anni, torna provocatoriamente la domanda posta dal Dottor Myers: *“Quanto gli daranno a questi pagliaccetti impuberi per fargli sprecare così il nostro tempo?”*.

Tempo, denaro, intelligenza, affetti,... risorse limitate per definizione, risorse da non sprecare: questione sensibile per chi lavora nei servizi e partecipa alla formazione. Questione da tenere ben presente per chi la progetta e gestisce.

Chissà se i solerti formatori della Hingleton Pendlebury hanno avuto la minima percezione che all'interno del loro corso, testato e certificato, prendevano forma simili pensieri, azioni, interrogativi e valutazioni.

O forse, non essendo previsti dal programma, è come se non potessero esistere.

LEGGENDO UBI MAIOR

Franca Olivetti Manoukian

Esistono tanti modi diversi di frequentare i libri, di leggerli, di prenderli e lasciarli, di depositarli, di usarli dentro di noi e nelle interazioni con altri: si può andare dalla lettura/studio che procede sistematicamente magari anche con schede analitiche e /o sintesi ben organizzate dei contenuti trattati, con ricostruzioni coerenti di una trama alla lettura dis-continua, dis-ordinata, interessata in particolare a dialogare con idee e concetti, con suggestioni e pensieri che portano assonanze e dissonanze, che evocano e sollecitano ipotesi e immaginazioni. È perché penso che sia interessante anche questo tipo di lettura, non troppo rispettoso ma a volte stimolante e fecondo di nuovi sguardi, di nuove aperture e connessioni, che mi permetto di segnalare un libro notevole che ho incontrato nelle ultime settimane: in realtà meriterebbe una presentazione e una rielaborazione approfondita, ma per ora riesco a prenderne solo qualche punto e... spunto. Si tratta del libro di Roberto Speciale-Bagliacca, intitolato Ubi maior, Il tempo e la cura delle lacerazioni del sé , Astrolabio, Roma 2004.

Credo sia un testo importante. Non lo dico solo perché l'autore è un interlocutore molto significativo nella storia della mia vita. In un periodo in cui è di moda banalizzare e denigrare la psicoanalisi, c'è uno psicoanalista che mette a disposizione elaborazioni e riflessioni chiare e serene su che cosa renda possibile una analisi personale, che cosa permetta di ottenere e che cosa implichi, richiamando in particolare l'attenzione sul "tempo": "il tempo storico in cui è nata la psicoanalisi, il tempo che è dovuto intercorrere perché un esiguo numero di successori di Freud (che fu impaziente come tutti i conquistatori) ci aiutasse a maturarla fino a farla diventare una disciplina capace di curare; il tempo che ogni analista necessita per crescere, per rimediare agli errori propri e altrui, per dare voce ai tempi

muti e respiro ai tempi sprecati; i lunghi anni per apprendere ad addolcirsi e ad affinare il proprio tatto.” (p. 8). E già soltanto questo percorso indicato nell'introduzione, pone interrogativi intriganti a chi - lavorando nel campo della formazione - si impegna a sostenere processi di apprendimento in situazioni in cui “non c'è tempo”, in cui sembra che si “perda tempo”, perché per tutti è indispensabile “guadagnare tempo”, dato che “il tempo è denaro”...ma ci sono “tempi pagati” e “tempi non pagati” che sono ben superiori agli altri... e “non c'è mai tempo”, “non c'è tempo per pensare, per fermarsi”...

Ritorno però sul titolo del libro. “Ubi maior” è la prima parte della frase latina *ubi maior minor cessat*. L'omettere completamente la seconda parte, come avviene nell'uso corrente che si fa di questo motto, è come se desse concretezza fisica a quello che si sta dicendo. Se “dove c'è qualcuno di più grande (=maior) il più piccolo (=minor) viene meno” quest'ultimo non solo si deve mettere da parte, tirarsi indietro per lasciare spazio all'altro, ma va fatto scomparire, come se non avesse nemmeno più ragione di esistere.

Nelle attività di formazione siamo continuamente alle prese con rapporti di-simmetrici in cui si misurano competenze e capacità e in cui ognuno porta inesauribili richieste di riconoscimento che hanno radici lontane e che non trovano spazi di espressione e di ascolto nelle situazioni lavorative quotidiane e forse anche familiari e amicali.

Il ruolo del formatore implica l'assunzione di una disimmetria e anche se parliamo tanto, da tempo e in vari modi, di co-costruzione e di conoscenza dialogica, è sempre in agguato il rischio che delle differenze di esperienze e di saperi su alcuni aspetti, diventino superiorità generalizzata; è ricorrente il rischio di scivolare in una gerarchizzazione del rapporto che porta a fissare in modo definitivo le posizioni (di “formatore” e di “formando”, ad esempio come si usa dire con termini tanto pesanti, quanto ambigui e impropri per lo sviluppo di percorsi di formazione per adulti che si vogliono percorsi di ricerca e di rielaborazione delle esperienze). È come se ci si confrontasse comunque con una rappresentazione diffusa e dominante, in-

filtrata nei modi di pensare e di agire , secondo la quale i processi di apprendimento e i loro risultati, nonostante tutto, sono sostanzialmente in mano a una “guida”, che è il “maior”, di cui il “minor” si fida e a cui si affida.

Da parte del formatore risulta allora predominante la preoccupazione di essere bravo, capace, competente secondo i modelli di professionista che ha incontrato e che cerca di raggiungere. Parallelamente da parte di chi partecipa alle iniziative formative emerge altrettanto forte la richiesta di ottenere alimentazioni e supporti che permettano di ottenere rapidamente le competenze a cui si aspira. Se non si fa un paziente, attento e rispettoso lavoro di ascolto delle attese proprie e altrui, ma anche di ricollocazione e contestualizzazione che permetta di distinguere e di ri-conoscere su che cosa si può effettivamente lavorare e che cosa può essere realisticamente acquisito, ci si può anche trovare in mezzo a rivendicazioni faticose che sono l'altra faccia di idealizzazioni che si sono insidiosamente insinuate e che accentuano le distanze, paralizzando rapporti e apprendimenti.

Secondo Speciale -Bagliacca (e mi scuso se estraggo forse in modo impertinente la farsa dal suo contesto) “L'analista dovrebbe quindi essere capace di perseveranza, di stabile capacità di contenimento, non meno che di tenerezza; la tenerezza è importante perché è la qualità che detta la cautela, il tatto, e che indica i tempi giusti per intervenire senza ferire “(p.27). La parola “tenerezza” mi è suonata come trasgressiva di quelle separazioni tra personale e professionale a cui continuamente ricorriamo perché abbiamo troppo poca dimestichezza con le nostre emozioni. Mi è anche parsa molto appropriata per esprimere ciò che si può provare quando si incontrano delle persone che hanno tante motivazioni e aspirazioni di riuscita e affermazione e che appaiono goffe e inermi, intrigate in movimenti e discorsi presi a prestito, se non li si vede come piccoli e incapaci partecipanti, corsisti, allievi da tirare fuori o da spingere avanti, da sopportare e portare a qualche fine, che è una fine. Credo sia sostanzialmente questo atteggiamento questo modo di porsi prima di tutto nei confronti di noi stessi che ci

aiuta a comprendere, a sostare e a darci tempo e a considerare coloro con cui lavoriamo in modo più mobile: a entrare in un contatto più vicino con coloro che consideriamo “maior”, maestri che sono realmente tali ma che sono anche uomini e donne con le loro inquietudini e le loro fatiche e con coloro che ci appaiono come “minor” che se non entrano per primi in certe situazioni, se non intraprendono, difficilmente potranno apprendere.

PERCHÉ UN DIZIONARIO DI PSICOSOCIOLOGIA

Franca Olivetti Manoukian

Negli ultimi trent'anni nel nostro paese sono molti coloro che, in modi parziali e provvisori, in ordine sparso e frammentato, si sono interessati ai temi e ai problemi con cui si è misurata la psicosociologia: a diverso titolo e con diverse implicazioni sono entrati in contatto con l'approccio psicosociologico, in situazioni di ricerca, di formazione, di consulenza, come partecipanti a seminari, interventi, a pluriennali progetti sviluppati per specifiche professionalità e poi come formatori, gestori di sistemi complessi, docenti universitari, consulenti free-lance. E oggi molti percorsi universitari nelle scienze sociali, in particolare le lauree specialistiche, prevedono sbocchi professionali proprio negli ambiti in cui l'orientamento psicosociologico ha maturato specifiche ipotesi e approcci operativi, nonché strumentazioni ormai collaudate come la conduzione di piccoli gruppi formativi, il colloquio e l'intervista, l'analisi dei discorsi, l'analisi dell'attività professionale... Il *Dizionario* fornisce - per la prima volta nella storia delle scienze sociali sviluppate nella società occidentale - una visione sufficientemente ampia e articolata di che cosa sia la psicosociologia. Non è tuttavia un manuale, un *handbook*, con intenti didascalici: è un insieme di contributi in cui concetti e metodi vengono collegati alle esperienze da cui sono nati, alle vite di studiosi che li hanno scoperti e trattati e agli interrogativi che continuano a porre. Può essere, è pertanto un supporto per sollecitare uno sguardo aperto e multidimensionale rispetto alla complessità dei fenomeni che travagliano la vita delle organizzazioni e dei singoli che in esse e con esse interagiscono, con le loro storie, con le loro attese e le loro scelte, con le loro contraddizioni. Può essere cioè un testo di riferimento per i professionisti che realizzano attività di formazione e consulenza con diverse impostazioni e incontra-

no problemi su cui esiste una visione psicosociologica, feconda di aperture e ipotesi originali. Proprio da loro può essere particolarmente apprezzata la connessione tra elaborazioni teoriche fondanti della psicosociologia e storie di coloro che ne sono stati i primi autori, in un'ottica, inusuale e suggestiva.

Per l'intrinseca posizione interstiziale che caratterizza la psicosociologia come disciplina e per l'approccio clinico che sostanzialmente identifica il lavoro conoscitivo che a essa si ispira il *Dizionario di Psicosociologia* è un testo che chiama al confronto: un confronto ineludibile per chi professionalmente ha assunto quest'ottica e che non può sottrarsi a periodiche re-visioni dei propri ferri del mestiere, che con l'uso ripetitivo rischiano l'usura e l'obsolescenza; un confronto significativo per chi opera con ipotesi contigue e contrapposte, per rimettere in gioco precisazioni e differenziazioni, chiarimenti e distinzioni, comprensioni più lucide delle posizioni epistemologiche che spesso troppo implicitamente sono sottese alle scelte operative e troppo implicitamente sono collegate a finalità dichiarate. E infine un confronto interessante all'interno dello stesso orientamento psicosociologico potrebbe far emergere analisi di alcune differenze che sembrano segnare vicende e posizioni degli psicosociologi in Francia e in Italia.