

# COSTRUIRE FORMAZIONE A FRONTE DI RICHIESTE CONTRADDITTORIE...

Eugène Enriquez intervistato da Franca Olivetti Manoukian

*La formazione da sempre ha trovato nell'approccio psicosociologico un quadro di riferimento concettuale propulsivo e fecondo e un patrimonio importante di metodologie e strumentazioni per facilitare apprendimenti evolutivi di singoli e di gruppi.*

*Eugène Enriquez è un formatore psicosociologo, che da molti anni è impegnato nella attività professionale e nella ricerca come docente universitario, come consulente presso varie organizzazioni, come conduttore di seminari e cicli di formazione: ha anche curato con J.Barus-Michel e André Levy il Dizionario di Psicosociologia recentemente tradotto in italiano.*

*Ci è sembrato interessante avere il suo punto di vista ovvero raccogliere alcune sue osservazioni e riflessioni sulle tendenze leggibili nelle richieste che si fanno alla formazione e sulle ipotesi adottabili per affrontarle.*

*Franca Olivetti Manoukian ha registrato con lui la conversazione che qui di seguito viene presentata.*

**Eugène Enriquez:** Quando oggi si apre un dibattito sulla formazione, mi ritorna in mente un'idea antica, ma tuttora interessante, a cui avevo pensato tanto tempo fa e che avevo esposto in un testo probabilmente pubblicato in una rivista della CGT, un testo che ho perduto ma che era per molti versi preconcitore. Dicevo infatti allora che l'ambizione maggiore delle aziende era quella di avere al proprio interno degli individui contemporaneamente *conformisti, adattabili e innovatori*. Si pretendeva qualche cosa che in quello scritto descrivevo come la quadratura del cerchio e cercavo di mostrare come fosse impossibile ottenerla.

Non richiamo quell'articolo per citarlo o per riproporlo (anche se forse potrebbe essere interessante ripubblicarlo) ma perché mi colpisce ancor oggi (ciò che già allora avevo visto) come questa richiesta aziendale corrisponda non solo a qualche cosa di intrinsecamente contraddittorio ma come essa esprima attraverso i tre differenti aggettivi delle linee di evoluzione che si affermano nella nostra società.

Prima di tutto riprendo la richiesta di "adattabilità" o, come si usa dire più frequentemente oggi, "flessibilità". Si è sempre più affermata e diffusa via via che si è passati da un capitalismo più strategico, da un capitalismo più industriale a un capitalismo più commerciale o finanziario e si traduce nelle richieste a tutti note e esplicitate che i singoli siano agili, che è importante la fluidità, l'adattamento continuo: in altre parole è l'evolversi stesso del capitalismo che implica effettivamente maggiore delocalizzazione, accrescimento del lavoro in rete più che creazione di strutture ad hoc, possibilità di far sorgere in breve tempo nuove iniziative, che dà forza e legittimità a queste richieste.

Per certi versi l'idea dell'uomo flessibile nell'ambito della psicologia sociale è stata proposta già nel 1931 da Moreno nel famoso libro "Who shall survive?" (che è poi all'origine dello psicodramma e della sociometria).

Già all'epoca si ipotizzava che nelle società così come si andavano trasformando sarebbero sopravvissuti coloro che sarebbero stati in grado di diventare quasi spontaneamente disponibili mettendo da parte la propria "coscienza culturale", rendendosi perfettamente pronti ad aderire alle diverse attese e richieste, ovvero disposti ad assumere continuamente i ruoli necessari secondo le diverse situazioni. Siamo già di fronte a una visione dell'individuo non come un "essere di convinzione" (per usare la terminologia di Max Weber), portatore cioè di convinzioni forti che vuole affermare e tradurre nella realtà: è piuttosto un essere estremamente proteiforme che si adatta secondo le situazioni e che può dire oggi l'inverso di quel che ha detto ieri, se questo è necessario; un essere, come è stato proposto ad un certo punto dalla psicosociologia o psicologia so-

ziale americana, capace di ricoprire dei ruoli anche assai vari. E allora - questo è almeno quel che sostiene Moreno -, diventa importante imparare una spontaneità che permette di "sentire" quasi istintivamente, i tipi di situazioni che via via si incontrano e verso cui si dovrebbe andare.

Tutta una parte delle attività formative ispirate alla psicopsicologia è andata in questa direzione, cioè nella direzione di lavorare con i singoli perché fossero meno rigidi, meno corazzati e difesi, più attenti a cogliere ciò che accade ed è accaduto. L'interrogativo che ci si pone però è se a forza di essere uomini per tutte le situazioni, gli individui non finiscano per perdere un nucleo forte, solido e dinamico, per essere piuttosto un po' camaleontici, adattabili a qualsiasi contingenza e pronti a rispondere ad ogni sollecitazione del contesto circostante, ma anche dei propri superiori, dei colleghi e magari anche dei propri dipendenti.

Mi sembra in sostanza che nella nostra società sia presente una tendenza a premiare coloro che si mostrano via via capaci di piegarsi alle circostanze, che non restano ancorati a ruoli tradizionali o ripiegati su di essi e che mostrano soggettivamente un dinamismo necessario alle rapide evoluzioni dei processi sociali e organizzativi: individui cioè che, qualsiasi cosa accada, potranno sempre rialzarsi, ritrovare una propria collocazione.

Seconda idea su cui richiamo l'attenzione è che viviamo in un mondo che esige continuamente non solo adattabilità ma anche *capacità innovative*: di inventare nuovi prodotti, trovare nuovi mercati, aprire nuove prospettive, anche nuovi modi di vivere, come ad esempio il rispetto ecologico o gli investimenti nell'industria del tempo libero. Si insiste sull'innovazione e la creatività e pertanto su come rendere i singoli sempre più creativi.

Non si tratta soltanto di fare in modo che gli individui siano adattabili, ma anche che si proiettino nell'avvenire con una specie di "immaginario motore" che è sempre in azione, e che è rivolto in un certo senso a anticipare il futuro.

In un articolo che ho scritto tempo fa, ricordavo ad un gruppo di imprenditori giapponesi come sappiano ben copiare quello

che hanno fatto altri, siano assai abili nella miniaturizzazione, nell'adattare le scoperte di altri, ma come effettivamente manchino di una propria originalità, di una certa inventività che forse potrebbero raggiungere attraverso l'ingaggio di altri popoli asiatici...

Quel che intendo segnalare è che siamo in una società che deve continuamente reinventarsi ovvero, per riprendere le ipotesi di Tomaine, una società che è obbligata a prodursi per riprodursi. Ora tutto questo non è pacifico. Un individuo adattabile non è necessariamente un individuo che ha capacità di innovazione: è qualcuno che coglie le situazioni. Un individuo ma anche un gruppo o un'azienda - si può fare il ragionamento a diversi livelli - che si adattano agli avvenimenti, possono non essere in grado di anticipare l'avvenire perché viviamo piuttosto in un continuo presente: rispondere alle sollecitazioni è come essere un po' degli uomini-radar che, come dice Riesman ne "La folla solitaria" "sentono" le cose istintivamente e immediatamente. Non è detto che costoro siano in grado di proiettarsi nel futuro, di prefigurare delle trasformazioni anche perché rispetto all'avvenire la realtà diventa sempre più difficile da decodificare. Le grandi tendenze si possono prevedere soltanto vagamente e quando effettivamente si delineano risultano sempre una sorpresa.

Pensiamo soltanto alla Cina. Sono dieci anni più o meno che si dice che quando la Cina raggiungerà un certo livello di sviluppo, invaderà i nostri mercati. Ebbene questo è quello che è avvenuto. Ci siamo e in generale è come se fosse qualcosa di inatteso. La gente è disorientata come se fosse qualcosa di improvviso; lo si diceva ma non ci si credeva veramente. Si ha quindi un avvenire che non si vede o un avvenire che si anticipa come se fosse qualcosa di molto lontano.

E poi abbiamo oggi anche una serie di fenomeni politici sempre meno prevedibili per l'emergere anche di fanatismi religiosi o di fanatismi ideologici che si nascondono dietro i fanatismi religiosi.

Tutto questo a che cosa porta?

Ci si ritrova entro un mondo percepito come troppo friabile,

pericoloso, troppo mutevole, in cui non si sa agire e allora si ritorna a dirsi: “è necessario almeno che i singoli si conformino”, con l’idea che effettivamente in ogni società è importante che i membri si attengano a certe norme sociali, altrimenti le cose non vanno: gli individui devono essere *in conformità* con i modi di funzionamento delle aziende, il personale che è impiegato nel sistema sanitario deve conformarsi ai dettami che vengono indicati.

In sostanza è questo che non va sottovalutato, non soltanto il “conformismo” ma la “conformità” diventa elemento centrale e fondante del funzionamento delle nostre società. Non è una conformità totale e rigida ma corrisponde comunque all’idea diffusa che ad esempio coloro che partecipano a delle attività di formazione o coloro che le conducono debbano comportarsi in un certo modo, e così anche gli imprenditori o i dirigenti, o i capi intermedi, ecc.

Si pone a questo punto la questione se sia possibile mantenere un certo grado di conformità che permetta comunque una certa adattabilità e un certo tipo di innovazione o se non sia necessario, in questo mondo in così forte trasformazione, ritrovare almeno qualche elemento fondamentale che possa apparire come “invariante necessaria”: per avere un minimo di solidità a livello di gruppo o di organizzazione - ovvero accettare un tot di conformità - (di cui ho parlato prima) e contemporaneamente avere delle possibilità di adattamento e di innovazione che sono richieste, ma che - si potrebbe dire - si staccano come tentacoli di un polipo da questo nucleo centrale.

Emerge cioè in fondo l’idea che i vecchi valori paradossalmente sono necessari per affrontare un mondo nuovo.

Prendiamo per esempio tutte quelle posizioni che affermano che è necessario re-instaurare l’autorità, perché se non c’è autorità, i singoli faranno qualsiasi cosa ma non potranno essere né adattabili, né innovatori.

Oppure si dice che è necessario re-introdurre a scuola delle materie fondamentali, o dare nella formazione dei fondamenti che permettano ai singoli di essere ben ancorati proprio per poter essere meglio adattabili, di avere delle basi minime, co-

me trampolino da cui lanciarsi nella flessibilità. Oppure ancora si insiste sulla necessità, perché non ci sia dispersione qua e là, di avere delle capacità di valutazione e di controllo: e per controllare certi lavori, come quelli degli operatori sociali, si inventano procedure estremamente pesanti che introducono burocrazia proprio là dove si dice che i singoli è importante che siano disponibili, in ascolto, attenti alle relazioni, inventivi, ecc... Ci si può chiedere a fronte di questo mondo in movimento se il discorso essenziale sia "è necessario adattarsi, è necessario innovare". Tutto questo può anche avere degli "effetti di imballamento", che possono portare non si sa dove: ne ho parlato in un articolo sulla problematica del cambiamento. Si è cioè in una situazione in cui sembra che non ci siano effetti negativi, che non si abbiano che feed-back positivi che si collegano gli uni agli altri in modo tale che il sistema si mette a girare su se stesso, sviluppandosi soltanto in una certa direzione. Ma secondo le ipotesi della cibernetica, per ragionare per analogia, accanto ai feed-back positivi sono indispensabili anche quelli negativi, retroazioni che consentono una certa omeostasi, delle regolazioni relativamente semplici che diano elementi solidi. Ci si può pertanto chiedere se non ci sia una sorta di condivisione presente nell'immaginario comune di una distinzione o separazione secondo la quale nel discorso si punta all'innovazione e all'adattabilità e nella realtà si punta alla re-instaurazione dell'autorità, degli insegnamenti tradizionali, dei controlli, delle valutazioni rigide, ecc... Una serie di procedure burocratiche si vedono diffondersi in Francia e in Svizzera e non so se sia così anche in Italia. Ad esempio nel campo degli operatori sociali e sanitari, dove si hanno controlli inverosimili, da parte dei più vari organismi, come se questi fossero gli elementi di solidità della realtà, di cui si dice che sono le basi per sviluppare dinamismo, ma che in effetti finiscono per uccidere il dinamismo, la flessibilità.

Si continuano quindi a esprimere richieste contraddittorie, forse ancor più contraddittorie di quelle a cui mi riferivo nell'articolo che ho citato all'inizio del mio discorso.

E sostanzialmente si finisce per collocarsi in un registro di im-

possibilità sia logica che pratica.

**Franca Manoukian:** Le contraddizioni costituiscono per gli psicosociologi un'opportunità di lavoro ma, probabilmente, per assumere le ipotesi che tu proponi si riscontrano due tipi di difficoltà: uno è quello del riuscire a leggere in tempo reale i fenomeni che si vivono, a leggerli mentre si vivono; l'altro è quello di sopportare delle relazioni con autorità che propongono esse stesse le scissioni che tu hai descritto.

**Eugène Enriquez:** Sono d'accordo con quello che pensi. Per dire le cose in termini il più possibile semplici, il problema è che per essere individui dinamici, per non essere imprigionati nella ripetizione, nelle tendenze mortifere, per essere dalla parte della vita, ovvero per poter essere come diceva Freud un individuo "normale" che vive perché è in grado di amare e di lavorare, o se vogliamo esprimerlo in modo ancora più realistico, per essere qualcuno che nel suo lavoro, nonostante le sofferenze, ha qualche soddisfazione e che comunque sostanzialmente è circondato da gente a cui vuol bene più che da gente che detesta... per essere in una situazione di questo genere è richiesto di sopportare delle contraddizioni e convivervi: questo significa poterle vivere profondamente anche nei loro aspetti più laceranti. Non si può pretendere certo di gestirle, sia in momenti differenti, sia in uno stato di tensione, di conflitto interno che è però non così violento da non poter essere trattato; è importante che possa essere vissuto e sentito certo come un momento conflittuale, ma non come lotta, come combattimento contro altri o guerra all'ultimo sangue entro se stessi; è importante che sia vissuto come una tensione: vorrei questo ma vorrei anche tutt'altro, ad esempio vorrei impegnarmi e riuscire nel lavoro, ma vorrei anche investire nei rapporti familiari e amicali. E questo può diventare tensione creativa perché porta effettivamente a immaginare delle modalità d'impegno differenti, delle vie d'uscita possibili, non sicure ma possibili: se invece si vive uno stato di tensione intollerabile, una vera e propria lotta a morte tra due tendenze opposte, ad esempio pen-

sando di dover ad ogni costo dedicarsi totalmente a una situazione lavorativa, altrimenti tutto crolla e contemporaneamente avvertendo come assolutamente prioritario essere disponibile alle richieste familiari per non essere giudicato un pessimo padre o una pessima madre... Se c'è questa intensità totalizzante non si possono vivere le contraddizioni. E la grande differenza che vedo tra quello che accadeva trent'anni fa, quando ho scritto il testo che richiamavo all'inizio della nostra conversazione, e oggi, è che oggi le contraddizioni sono molto più forti perché le richieste vengono avanzate in termini molto più perentori, violenti: i giudizi si esprimono in modi più indiscutibili, le valutazioni si vogliono definitive, i tempi rapidissimi, come se ogni volta si dovesse mettere in gioco il tutto per tutto. È una situazione in cui è ben più difficile convivere con conflitti interiori e con istanze contraddittorie.

Da qui il ripiegarsi da parte di molti su uno degli aspetti di cui abbiamo parlato: non quello dell'essere innovatori, perché è impossibile, ma piuttosto quello di essere individui che cercano di diventare il più possibile adattabili, flessibili, per non essere rifiutati (e licenziati), individui che si piegano a tutte le procedure più burocratiche e insensate.

Le contraddizioni, o meglio le tensioni sono diventate sempre più intollerabili e al tempo stesso si potrebbe dire che si è sempre più presi in un "double-bind", doppio legame: totalmente identificati all'azienda e a rischio di espulsione dall'oggi al domani, perché la direzione lo decide o anche perché c'è una fusione, un'acquisizione o un tracollo per dei cambiamenti nel mercato, etc...

Per tutti in generale, ma forse quel che più conta è che per le giovani generazioni vi è una sorta di impossibilità o comunque di grandissima difficoltà a leggere il loro avvenire, a poterlo anticipare, prefigurare. In queste condizioni c'è anche il rischio che la gente sia molto più prudente: ci si dice "Va bene, la flessibilità, è necessaria..." ma soprattutto è importante essere buoni e leali servitori...sperando che se ci saranno dei licenziamenti, se ci saranno trasferimenti e spostamenti non toccheranno a me. E in fondo la spinta più generale verso un mag-

gior dinamismo si scontra con una sorta di reazione a insistere per esempio da parte dei dirigenti sulla adozione comunque di certi comportamenti: “Prima di tutto è necessario che si faccia questo e questo “quasi per miniaturizzare il rischio”: un po’ di flessibilità va bene ma soprattutto conta la conformità”. E questo non porta naturalmente verso delle società dinamiche oppure sono società dinamiche “alla cinese”, cioè società non democratiche, in cui si danno ordini ben precisi, la gente esegue e esegue presto e bene, perché è costretta: ci sono quelli che prendono le decisioni, che hanno un potere sufficiente per prenderle e per farle applicare.

Ma nelle nostre società non è più possibile funzionare in questo modo.

Per la formazione c’è un vero problema.

La formazione alla conformità non implica particolari difficoltà perché in generale la gente vi aderisce pedissequamente a meno che non si abbia a che fare con dei gruppi che sono ribelli, fin dal principio in netta contrapposizione.

La questione più importante è un’altra: nel quadro generale che abbiamo schematicamente richiamato è possibile permettere ai singoli di avere comunque qualche radice solida, qualche tradizione stabilizzata a cui appoggiarsi perché è inevitabile e necessario?

Si può dare la possibilità pratica non solo a parole, di vivere in prima persona che cosa significa ascoltare gli altri, ascoltare se stessi, essere disponibili, accompagnare gli altri, ecc...cioè si possono proporre delle situazioni di dinamica di gruppo, di colloquio, di lavoro in comune su dei contenuti da parte di un gruppo, interrogarsi sui processi che si stanno vivendo e via via creando?

In fondo è tutto questo che negli anni si è sviluppato nelle attività di formazione e di consulenza e che permette di avere insieme dei riferimenti abbastanza solidi e sufficiente disponibilità a se stessi (e agli altri), una disponibilità non definita da norme che dicono “si deve essere così o colà”, ma sperimentata o meglio frutto di elaborazione di esperienze in situazioni che sono state predisposte specificamente perché i partecipanti potessero

vivere dei momenti di psicodramma o di discussione in gruppo o delle simulazioni e giochi di ruolo, in cui i singoli siano chiamati a provarsi rispetto proprio a queste dimensioni, a questi aspetti dei loro modi di agire e interagire. E c'è comunque un limite che conosciamo bene e che non va sottovalutato: è il fatto che l'innovazione, la creatività sono meravigliose, si possono avere, realizzare individualmente o in gruppo ma non può essere prescritta e comunque l'inventiva permanente non è possibile. Direi che si apre tutta una problematica relativa al come sviluppare delle capacità di lavoro, andrei anche più in là, come sviluppare delle capacità di amore, di riconoscimento reciproco, delle capacità di "réverie".....intesa nel senso di avere delle immagini di quello che sarebbe possibile fare o di quello che sarebbe possibile essere: ci sono delle strade per arrivarci o sono pure fantasie, "réverie" fine a se stessa?

Si tratta forse allora per i formatori di "dare" (uso questa parola perché in fondo chi realizza attività di formazione in un certo senso fa un dono di sé, esprime una significativa "simpatia" con coloro con cui lavora), si tratta di dare sufficienti possibilità di accrescimento, di fiducia in se stessi e di autostima, senza cadere in una specie di megalomania, perché i singoli possano arrivare a vedere in quali situazioni in effetti è necessario conformarsi e d'altro canto in quali situazioni è invece possibile introdurre aperture innovative, dove è veramente necessaria della flessibilità.

In altre parole, si tratta di fare in modo di rendere possibile una esperienza effettiva di questi elementi in modo che i singoli possano tradurli in pratica al limite quasi senza deciderlo specificamente.

Prendiamo gli stessi formatori: possono essere delle persone che hanno un'esperienza abbastanza consistente da poter contare su dei punti collaudati, e contemporaneamente persone che sono sufficientemente in ascolto degli altri da poter mantenere una certa flessibilità e spontaneità e in certe situazioni sono anche in grado di scrivere o di pensare in modo veramente innovativo.

Vivono senz'altro molte contraddizioni ma manifestano anche

una certa integrazione tra queste contraddizioni, che sono viste come tali, ma anche come differenze creative.

**Franca Manoukian:** Quando parli dell'importanza di avere elementi solidi penso tu ti riferisca al rimette a fuoco da parte di ciascuno alcuni cardini, come ad esempio il proprio rapporto con l'organizzazione, le identificazioni, le appartenenze a un sistema professionale.....per ricollocarsi, per accedere a dei modi nuovi di porsi nelle situazioni lavorative e organizzative. È come se fosse necessario poter vivere delle identificazioni non troppo strette, non troppo rigide... D'altro canto avere degli elementi solidi può significare anche disporre di rappresentazioni sufficientemente articolate e pertinenti che consentano delle letture aperte e mobili delle realtà complesse.

Si può ipotizzare che nella formazione sia cruciale andare in questa duplice direzione: favorire per le persone delle interrogazioni o re-interrogazioni rispetto ai processi di identificazione da un lato e dall'altro delle rappresentazioni sedimentate che guidano i giudizi, le valutazioni, le descrizioni, le proposte, le attese...

**Eugène Enriquez:** Quel che ho detto fin qui va proprio in questo senso.

Parlavo di elementi "solidi": con questo termine mi riferisco non a qualche cosa di stabile come una pietra, ma al fatto che si abbia un certo grado di esperienza e conoscenza di sé e del mondo e che si riesca a vedere che cosa "tiene" di queste conoscenze in noi stessi e d'altro lato che ci si possa ricollocare rispetto a queste stesse esperienze e conoscenze: "Chi sono io e come sono in realtà nell'organizzazione", "Chi sono io rispetto alle acquisizioni sociologiche che posso avere, rispetto alle cognizioni tecnico-scientifiche o commerciali, ecc..." "Come mi colloco oggi e come potrei forse collocarmi, come potrei considerare l'organizzazione, i miei colleghi, il futuro".

È una sorta di elaborazione che tiene insieme movimenti di coinvolgimento e di distanziamento (ricordiamoci il titolo di quel testo di Norbert Elias "Coinvolgimento e distacco"). Sono movi-

menti che sono sempre stati importanti, lo diventano ancora di più: poter essere molto vicini a quello che si è e a quello che si fa e al tempo stesso prendere distanza, guardando con altri occhi in un movimento di andirivieni incessante, che è essenziale. È questo che permette di accedere a una tradizione viva, vitale: ci si può creare, arriverei a dire, la propria tradizione a partire da quella che ci è stata consegnata.

Mi sembra un'ipotesi molto significativa. È l'idea che senza elementi di base non si potrebbe anticipare nessun avvenire, la tabula rasa non porta a niente. Al tempo stesso, tuttavia, quello che possiamo comprendere nella parola "tradizione" va rivisto, riletto, re-interrogato e può dare senso a nuove rappresentazioni sociali, a nuove idee, a nuovi modi di concepire le cose e di agire nella realtà. Si apre una specie di pensiero più agile. Sai come diceva Nietzsche quando a un certo punto si era innamorato della Carmen di Bizet, la contrapponeva alle opere di Wagner dicendo che è da preferire lo spirito che danza allo spirito che pesa. Significa dotarsi di un pensiero che danza, che può introdurre nel lavoro più rigoroso un lato ludico, un lato di piacevolezza.

**Franca Manoukian:** C'è anche un libro scritto da Gregory Bateson con sua figlia che è intitolato "La danza che crea".....

**Eugène Enriquez:** Certo va nella stessa direzione. Direi che è difficile per tutti noi sviluppare questo lavoro perché si comprende ben presto che è un lavoro senza fine, non ci si può riposare mai, neanche dal punto di vista teorico.

Ma questo non è facilmente assumibile né tollerabile. Ti cito un episodio. Presso il Laboratoire du changement, a Parigi, all'Università Paris VIII, è stato organizzato un seminario sul tema delle interconnessioni tra realtà psichica e realtà sociale a cui hanno partecipato molti docenti e ricercatori, anche anziani, da Max Pagès a Jacqueline Barus-Michel a Vincent de Gaullejac a Florence Giust-Desprairies... una collega, Claudine Haroche, ha chiesto a una dottoranda (che era stata ammessa al dottorato proprio perché aveva fatto una buona tesi di lau-

rea) come mai non avesse partecipato: la signorina ha risposto che su quel tema le sembrava di avere ormai le idee molto chiare e quindi pensava che fosse una perdita di tempo. La collega le ha naturalmente fatto notare come si trattasse di una problematica che non ammette di essere liquidata una volta per tutte tant'è che al seminario avevano partecipato studiosi che ne avevano già trattato, persone anche di una certa età che avevano già molto riflettuto e scritto in proposito.

Ma l'episodio è sintomatico di come è difficile trasmettere quello che Florence Giust-Desprairies chiama il "desiderio di pensare", che è anche il piacere di ricercare e riflettere....

**Franca Manoukian:** Per chi condivide un approccio psico-sociologico si potrebbe dire allora che realizzare delle attività formative significa creare delle condizioni sufficientemente rassicuranti e insieme sufficientemente aperte in cui le persone possano rischiare di sperimentare, investire nella riflessione, nella ricerca, nel pensare, nello scoprire...

**Eugène Enriquez:** Hai ragione e è per quello che oggi è più complesso realizzare della formazione. Anni fa si istituivano dei contesti in cui le persone erano chiamate a rischiare, ma il quadro generale esterno era ben più rassicurante e promettente. Le persone avevano il loro lavoro, il loro posto all'interno delle aziende e degli enti e potevano contarci: le idee differenti cominciavano appena ad essere considerate.

Già da qualche anno, credo che anche tu sia d'accordo, quando si sviluppano delle iniziative di formazione è importante essere molto attenti ai contenuti che si affrontano. Non è possibile aprire delle analisi con qualsiasi interlocutore, su qualsiasi aspetto, suscitando inquietudini e angosce nei partecipanti in una situazione generale che di per sè è già molto ansiogena. È necessario avere già in se stessi una solidità sufficiente per riuscire a sopportare e ridimensionare il contesto angosciante, e quindi riuscire a interrogarsi su qualcos'altro soltanto con quel tanto di ansietà e di timore che è comunque inscritto nei processi di cambiamento.

Una volta il contesto generale era supportivo, oggi non lo è più. Lavorando anche con persone giovani, ad esempio con gruppi di studenti, mi sono accorto di dover essere molto attento a quello che propongo, perché si rischia di indurre solo disperazione. Nella formazione diventa cruciale favorire delle condizioni di rassicurazione e queste non possono essere garantite solo dalla relazione con il formatore.

Mi ricordo che una volta lavorando con un gruppo di giovani studenti erano emerse analisi notevolmente angoscianti e qualcuno mi ha detto “è disperante: sembra proprio che non ci siano prospettive!”.

Abbiamo evidentemente continuato il lavoro e siamo ritornati su diverse questioni. Ma l’episodio mi ha fatto riflettere su come sia importante non accanirsi ad esasperare delle analisi che possono essere anche pertinenti ma che sembra mirino soltanto ad affondare il dito nella piaga. Le persone non possono sopportarlo. Nello sviluppo dei percorsi formativi non possono mancare degli aspetti, delle componenti di rassicurazione.

**Franca Manoukian:** Forse possiamo anche precisare a quale tipo di rassicurazione facciamo riferimento: credo che anche tu pensi al sostenere un poter sentirsi sicuri perché si sperimenta poco a poco direttamente che alcuni punti, alcune conoscenze, alcune interazioni, alcune scelte tengono. Non è la rassicurazione della “pacca sulla spalla” e nemmeno quella dell’affidarsi ciecamente a qualcuno o qualcosa.

**Eugène Enriquez:** Hai ragione perché quando le persone diventano molto ansiose tendono ad aggrapparsi a quelli che si espongono, che si offrono come riferimenti identitari. Nei momenti di destabilizzazione si ha bisogno di potersi ri-attaccare a delle immagini che vengono considerate forti. Il rischio è naturalmente quello di restarvi appiccicati: non è tanto il fatto di attaccarsi temporaneamente all’uno o all’altro.....

**Franca Manoukian:** A me sembra che si resti appiccicati quando scattano dei processi di idealizzazione, che portano a

dichiarare “il primo e unico maestro che io abbia mai avuto”  
“il solo che è in grado di portare avanti questa impresa” ecc...

**Eugène Enriquez:** L'idealizzazione rende anche fragile il riferimento all'esperienza che più direttamente si fa perché tutto viene preso in considerazione con lo sguardo con cui la valutebbe il personaggio idealizzato. Ci si domanda se quello che si sta facendo è degno di... L'esperienza non è più la propria esperienza; è sempre un'esperienza mediata dallo sguardo che l'altro si suppone potrà riservare.

**Franca Manoukian:** E in fondo per le persone l'apprendimento interessante è quello che permette loro a poco a poco di essere sempre più in grado di riconoscere da soli i piccoli passi che vanno facendo...

**Eugène Enriquez:** Stai sottolineando un punto importante. È davvero significativo riuscire a vedere le tappe anche piccole, che si raggiungono, in modo da non avere l'idea “si deve andare a tutti i costi fin là” e cioè molto lontano o molto in alto realizzando un cambiamento prodigioso a cui poi non si può arrivare perché si è talmente fissati sulla meta finale che la strada diventa insopportabile, e ci si dispera.

Come dicevano i surrealisti: “Après tout le but c'est rien, c'est le voyage qui est intéressant” (l'esito finale non conta, è il viaggio che interessa): e così rendersi conto che si riescono a cogliere degli aspetti che non si supponevano, porsi delle domande attorno a delle certezze, fare piccole scoperte, è tutto questo che permette di godere davvero, di avere delle soddisfazioni per quello che si è acquisito, per i processi che si sono messi in moto e che hanno permesso di riuscire, di ottenere qualcosa di buono e positivo. E questo può permettere di raggiungere altre tappe e magari andare ancora più lontano di quello che si era inizialmente pensato. E ad ogni tappa acquisita la strada sarà ridefinita in un altro modo.

Credo effettivamente che sia centrale la capacità di realizzare degli obiettivi raggiungibili. Dopo tutto i bravi psicoanalisti

sostengono qualche cosa di analogo quando dicono che si comincia a lavorare là dove si trovano meno resistenze: le più forti si affronteranno successivamente. È come dire che è necessario che le persone possano avvertire che qualche cosa si muove dentro di loro per poter affrontare dei movimenti più impegnativi.

**Franca Manoukian:** Spesso quando incontriamo persone nei gruppi di formazione ci sentiamo dire: “Che fatica!”. È vero, sono più capace di distinguere che cosa mi viene richiesto, oppure di vedere delle parti che non avrei immaginato, ma che fatica!”. A me sembra vero, plausibile che questi passaggi implicino tanta fatica, ma cerco anche di fare qualche passo in più e invito ad interrogarsi su come, nella nostra società, nella nostra vita quotidiana, siano diventate difficili e faticose anche delle attività e delle iniziative sempre pensate come “semplici” e “facili” basti pensare a un viaggio in autostrada o in treno da Milano a Venezia o una nuotata in un mare pulito.

Per quanto riguarda la formazione mi sembra importante, come dicevi tu prima, dare attenzione e considerazione al processo di apprendimento e al suo svolgersi, in modo che ciascuno riconosca e si riconosca nei passaggi che via via riesce a fare e che si irrobustisca la capacità di realizzare obiettivi raggiungibili. D’altro lato credo sia anche importante permettere alle persone di collocarsi realisticamente nel contesto in cui vivono e lavorano, perché questo può portare ad avere e ad esprimere attese più fondate e realistiche nei confronti della formazione, sia per se stessi che per l’organizzazione in cui si lavora.

Viviamo in un mondo in cui ben poco si ottiene immediatamente e facilmente. Perché la formazione dovrebbe invece mettere a disposizione qualcosa di molto semplice e agevole?

**Eugène Enriquez:** Ma chi inventa attività di formazione, a volte va in questa direzione. Esistono delle proposte di formazione di mezza giornata o di due giorni con dei grandi esperti famosi in cui si promette ai partecipanti il raggiungimento di ca-

pacità di leadership o di competenze nel marketing o per la progettazione organizzativa.

In questi casi non solo c'è l'idea che è possibile modellizzare gli individui, conformarli, come dicevamo all'inizio, a delle linee ben precise: c'è anche l'idea sottostante di dire delle cose modellizzanti e relativamente fini perché i singoli le assimilino poco a poco senza fatica e vi aderiscano proprio perché si tratta di cose relativamente semplici, precise, pragmatiche che possono essere apprese senza difficoltà.

Si immagina un andamento in cui non vi sono vuoti, nè mancanze... ma per quel che ne sappiamo, sono proprio i vuoti e le mancanze che permettono delle evoluzioni.



