

dialettiche

MANUALE PER LA GESTIONE DELLE RELAZIONI

A CURA DI
Elisabetta Bedosti, Simonetta Botti,
Andrea Fiorenza, Gabriella Marchesin,
Elisabetta Muzzi, Nicola Nardone,
Patrizia Venturi



àncora



dialettiche

MANUALE PER LA GESTIONE DELLE RELAZIONI

A CURA DI

Elisabetta Bedosti, Simonetta Botti,
Andrea Fiorenza, Gabriella Marchesin,
Elisabetta Muzzi, Nicola Nardone,
Patrizia Venturi

Introduzione

Ritrovare raccontate in un libro le esperienze che accompagnano il nostro lavoro è stata una bellissima emozione.

La giusta conclusione di un percorso formativo stimolante per tutti i partecipanti al corso (docenti, allievi, organizzatori, ecc.), che ha visto i nostri Responsabili di Servizio (RdS) coinvolti in prima persona nella ricerca di soluzioni più efficaci alle difficoltà relazionali e comunicative connesse al loro ruolo e, in generale, al ruolo di tutti coloro che lavorano nell'ambito dei servizi alla persona.

Questo piccolo manuale, infatti, ripercorre i principali argomenti affrontati durante gli incontri con il Dott. Fiorenza (che ringrazio vivamente per la professionalità e disponibilità che lo contraddistinguono), secondo una chiave di lettura "originale": quella, cioè, dell'esperienza quotidiana.

Il complesso ed ampio tema della gestione delle relazioni è stato affrontato attraverso la trattazione di casi concreti, riguardanti servizi e difficoltà che caratterizzano realmente il nostro lavoro, alla ricerca

di chiavi di lettura e strategie risolutive "praticabili" e spendibili nei diversi contesti in cui operiamo.

Questo è sicuramente l'aspetto che più ho apprezzato e che sono certa ci tornerà utile anche in futuro.

Ancora, la Cooperativa Sociale che rappresento, è attiva nel settore dei servizi alla persona da oltre 14 anni e da sempre la formazione e la qualificazione professionale dei nostri operatori rappresentano per noi una priorità in cui investiamo importanti energie e risorse. Nella nostra esperienza, però, abbiamo potuto constatare come sia difficile trasportare nella pratica quotidiana teorie, concetti e metodologie apprese.

La realtà dei servizi è molto complessa e coinvolge bisogni e ed esigenze differenti, non sempre conciliabili: un vero e proprio "labirinto" in cui è facile smarrirsi o perdere di vista gli obiettivi perseguiti.

Ecco allora come questo libro e i suoi contenuti tentano di rappresentare una sorta di "filo guida", una raccolta di spunti di riflessione e suggerimenti di soluzioni che speriamo possa essere utile a chi, come noi, vuole ritrovare tracce della propria personale esperienza: per un confronto, per cercare dei suggerimenti o semplicemente per continuare a stupirsi della ricchezza professionale, umana e relazionale insita nel lavoro di cura.

Augurando a tutti una buona lettura, chiudo ringraziando Patrizia, Elisabetta, Gabriella e Simonetta per l'impegno e la disponibilità con cui hanno collaborato alla realizzazione di questo bel progetto.

Licia Moffa
Presidente di Ancora Servizi

Prefazione

Sono solita iniziare le mie docenze dicendo che la formazione è uno strumento e, perché lo strumento funzioni, bisogna usarlo...

Ecco, credo che questo libro dia il senso dell'utilizzo dello strumento formativo, che nel campo della comunicazione diventa anche strumento "di vita".

Se è vero che riscontriamo dinamiche comportamentali e caratteriali specifiche in chi lavora con noi, è pur vero che nessuno di noi è esente dalle stesse dinamiche e che l'altro diventa lo specchio attraverso il quale poter vedere l'immagine del nostro cambiamento.

La complessità dei servizi e del lavoro di cura è ampia e, a volte, eccessivamente faticosa.

Ricordarsi che per arrivare in cima alla scala dobbiamo fare cento scalini può risultare frustrante, mentre salire uno scalino alla volta non è faticoso e dà il senso della vittoria e della forza: d'animo, di volontà e di disciplina.

Come dice un caro amico, direttore sanitario di una delle strutture

residenziali più famose d'Italia e a cui ho chiesto il permesso di citarlo, "le RSA e le Case Protette sono dei "non luoghi" che noi abbiamo voluto a tutti i costi fare diventare dei luoghi, ma cura, sofferenza e morte non dovrebbero coesistere così strettamente in un "luogo" di vita, dove l'attività principale è la cura, del corpo e dell'anima".

Credo, quindi, che questo piccolo manuale possa far comprendere l'atteggiamento e lo spirito che la Cooperativa Ancora ha nei confronti dei propri soci lavoratori e della *mission* che le appartiene e di come, attraverso la ricerca e l'utilizzo dei giusti strumenti, del confronto e della condivisione, un altro mondo sia possibile.

Patrizia Venturi

Responsabile formazione servizi e progetti innovativi

Premessa

Gli esseri umani nel corso della loro esistenza s'imbattono frequentemente in problemi che cercano di risolvere mediante soluzioni. A volte le soluzioni si dimostrano adatte al cambiamento desiderato, altre volte del tutto inadatte o addirittura dannose. Nel secondo caso, quando i tentativi non portano i risultati sperati, capita un fatto curioso, invece di abbandonarli ci si impegna ancora di più su quel tipo di soluzione innescando un'escalation (un aumento, una corsa verso l'alto) dove si fa sempre di più la stessa cosa. Per dirla con le parole di Watzlawick (1988), *"Quando un tentativo non produce il risultato sperato, noi tutti – uomini o animali – applichiamo la ricetta dell'infelicità che prescrive una quantità sempre maggiore della stessa cosa aumentando così in misura sempre maggiore lo stesso dolore..."*

I tentativi di soluzione sono quindi quei meccanismi che non solo non risolvono il problema, ma piuttosto lo mantengono e lo aggravano. Ma come si arriva a formare un problema?

In alcune circostanze i problemi possono essere visti proprio come il tentativo mal diretto di trattare una difficoltà.

Qualche esempio sui tentativi di soluzione che non funzionano, ma anzi peggiorano il problema, lo si può trarre da alcuni problemi che coinvolgono persone che, per motivi professionali, devono relazionare davanti a vasti uditori; in questi casi la paura di sbagliare o di imbarazzarsi davanti alla platea può paralizzare l'oratore ed inficiare la prestazione. In genere questo tipo di problema si verifica e si forma sulla base di reali o immaginarie paure che nascono nei pensieri dell'oratore e che diventano dominanti rispetto a tutto il resto. Sulla base di dubbi e pensieri relativi allo sbagliare qualcosa o al manifestare imbarazzo davanti al pubblico, questi opera un allertamento nei confronti delle proprie reazioni fisiologiche con conseguente tentativo di controllo delle stesse e successivamente un continuo evitamento delle situazioni ansiogene. La persona comincia a compiere sforzi di volontà al fine di controllare la sua paura e nascondere la sua esistenza agli altri, ma così facendo finisce con il crearsi una vera e propria fissazione nevrotica che lo porterà ad evitare sempre più le situazioni ansiogene, fino alla costruzione di una vera e propria fobia sociale.

Una iniziale difficoltà, la paura, naturale, della "grande platea" che poteva essere superata con una semplice azione quale quella di ammettere che è normale poter aver paura o provare ansia in situazioni del genere e quindi comunicarlo agli altri, pubblicizzarlo piuttosto che nascondere, diventa invece un problema perché il rimedio usato non è adatto, ma deleterio.

Ciò che contribuisce allora ad esacerbare una difficoltà, paradossalmente è proprio qualche particolare aspetto della soluzione adottata per risolverla e il modo stesso in cui noi cerchiamo di fronteggiare la difficoltà.

Non sempre, però, le difficoltà si trasformano in problemi. Affinché ciò si verifichi bisogna che siano soddisfatte due condizioni:

- la difficoltà viene affrontata in modo non adeguato;
- davanti alla persistenza della difficoltà si applica di più la stessa soluzione.

La difficoltà viene affrontata in modo non adeguato, per esempio, quando:

- *Si nega che il problema sia un problema.*

Bisognerebbe agire, ma non si agisce, quando invece un intervento sarebbe indispensabile. La principale ragione di un simile atteggiamento, per esempio, potrebbe derivare dal desiderio di mantenere a qualsiasi costo una facciata sociale accettabile.

- *Si agisce quando non si dovrebbe.*

Una difficoltà viene avvertita in modo pressante e si cerca di rimediarsi, mentre non bisognerebbe farlo. Ad un'attenta analisi la difficoltà si dimostra inesistente o irrimediabile e ogni tipo di intervento addirittura dannoso. Il problema consiste nel pensare di vedere una soluzione là dove non c'è e quindi attaccarsi ad una pseudo-condizione che porta la persona a pensare di aver trovato una soluzione perfetta e soprattutto definitiva.

- *Si agisce al livello sbagliato.*

In questi casi il problema esiste, ma purtroppo l'intervento che viene tentato per cercare di rimediarsi si effettua ad un livello inadeguato. Nell'esempio dell'oratore che ha paura di aver paura davanti al pubblico, si evidenzia che il suo timore di non riuscire a controllarsi, lo costringe a controllare la propria emotività, finendo proprio con l'aggravare il problema, in virtù di un tentativo inadeguato. Soltanto l'introduzione della paura nella sua dimensione relazionale, cioè come parte di un insieme che include l'oratore ed il pubblico, e la dichiarazione dell'oratore della stessa emozione, o l'allontanamento del tentativo di voler controllare volontariamente l'ansia, eviterà quindi di intervenire in modo paradossale.

Applicare e continuare ad applicare le soluzioni che nel tempo si sono dimostrate inefficaci non può far altro che peggiorare la situazione.

Sulla base di questi principi e presupposti, per circa un anno ho incontrato, con una frequenza prima quindicinale e in seguito mensile, il gruppo dei Responsabili di Servizio della Cooperativa Ancora per analizzare il loro contesto professionale, il panorama delle loro rela-

zioni interpersonali (con operatori, coordinatori, tecnici, clienti ecc.), nonché i problemi che spesso insorgono e le relative soluzioni utilizzate. Sempre insieme a loro ho costruito soluzioni diverse, più efficaci, sui problemi che a mano a mano indagavamo. Un percorso formativo, quindi, **basato sull'imparare facendo**, dove il gruppo dei Responsabili, da protagonisti, progettava la nuova soluzione da mettere in pratica. Un'esperienza stimolante, almeno così mi auguro sia stata, perché per me lo è stata. Tanti pomeriggi a cercare di capire, analizzare, sviscerare, progettare. Questo manuale è la traccia più sincera di questi mercoledì pomeriggio.

Andrea Fiorenza
Psicologo e Psicoterapeuta

Indice

Cap. 1	<i>Per una lettura della complessità</i> A CURA DI S. BOTTI	3
Cap. 2	<i>La comunicazione</i> A CURA DI G. MARCHESIN	31
Cap. 3	<i>Io e me stesso: tecniche di auto aiuto per non soccombere a se stessi</i> A CURA DI G. MARCHESIN E E. BEDOSTI	39
Cap. 4	<i>Tecniche operative per la gestione delle relazioni</i> A CURA DI N. NARDONE, E. BEDOSTI	53
Cap. 5	<i>Casi di ordinaria gestione delle relazioni nella giungla del lavoro sociale</i> A CURA DI E. BEDOSTI, E. MUZZI	61

Cap I.

Per una lettura della complessità

A CURA DI SIMONETTA BOTTI

Muore lentamente chi non parla con gli sconosciuti
P.NERUDA

Sorprendersi, stupirsi, è cominciare a capire
JOSÈ ORTEGA Y GASSET

L'età della complessità

La nostra società è fortemente caratterizzata dal senso dell'incontro con il "non noto". I flussi migratori, la globalizzazione, l'accelerazione delle scoperte in ogni campo ha determinato un'accelerazione della percezione di incertezza e di continuo cambiamento degli scenari sociali e cognitivi che ognuno di noi è chiamato a decodificare. La percezione del cambiamento diventa, perciò, la cifra esistenziale con cui ogni individuo deve imparare a convivere. Da questo punto di vista i sistemi pedagogici e andragogici devono, a mio avviso, affrontare nuovi aspetti dell'educazione sia degli adulti che dei giovani, poichè diviene fondamentale attrezzare ogni individuo a quella che potremmo definire una *competenza trasversale della complessità*.

La complessità e, con essa, il cambiamento richiedono, infatti, *skills* sempre più specifiche che mettano in grado ogni individuo di affrontare gli aspetti dell'esistenza umana che sono ormai fondanti il nostro essere nel mondo.

La necessità di ridefinire continuamente il proprio progetto di vita, la non possibilità di pensare e di pensarsi in modo univoco, la neces-

sità di confrontarsi con modelli e culture altre sono, ormai, una quotidianità del nostro modo di essere. Nessuno di noi pensa più a se stesso in modo monolitico, ma piuttosto si percepisce attraverso le appartenenze multiple e le identità multiple che via via emergono nelle relazioni e negli eventi della vita. Il soggetto diventa in questo modo parte attiva del processo di costruzione del sé e diventa egli stesso demiurgo del proprio essere nel mondo. Il paradigma della complessità che caratterizza il nostro tempo ha quindi in sé due aspetti significativi: da un lato l'accentuazione del senso di autonomia e di libertà nella definizione dei percorsi di vita e di appartenenza, dall'altro il senso di disorientamento di fronte alla possibilità, incerta e indefinita, di costruire il proprio sentiero e le proprie appartenenze. Come nel *borghesiano* giardino dei sentieri che si biforcano¹, l'individuo sembra spesso di fronte al bivio della scelta e dell'ignoto. Di fronte ad esso occorre sempre più riconoscere la presenza significativa del singolo nei processi decisionali e conoscitivi della realtà².

Se, tuttavia, come è ormai noto, i sistemi valoriali ereditati attraverso i processi educativi tradizionali risultano insufficienti a spiegare la complessità ed il cambiamento continuo degli scenari, i conflitti micro e macro e l'incontro con l'altro da sé, molto resta ancora da fare per far emergere nuove competenze che mettano in grado di affrontare i nuovi temi esistenziali e le urgenze politiche in senso lato.

Partendo dal nodo cruciale, che è emotivo, prima ancora che cognitivo.

Imparare in gruppo ad affrontare complessità e cambiamento: alcuni elementi per partire

Quando ci troviamo di fronte a qualche evento inatteso o ad un incontro con persone non conosciute siamo subito colti da un senso di disorientamento e di paura. Ogni evento, infatti, e ogni incontro con un altro da sé viene sentito da ciascun individuo come minaccioso e fonte di paura.

Ognuno di noi, infatti, tende in modo naturale ad interpretare e conoscere ciò che ci circonda, le persone, i sistemi, i contesti, attraverso categorie che ci rendono il compito di interpretare, riconoscere e ricordare la realtà meno complicato.

Questo meccanismo, del tutto naturale, si traduce con una tendenza a riprodurre sempre gli stessi schemi di interpretazione della realtà o a ricercare nelle persone soltanto gli aspetti che ci assomigliano o che riconosciamo.

Cosa c'entra questa breve premessa con la gestione quotidiana del nostro lavoro?

A prima vista il discorso ci porterebbe ad altre riflessioni, ma a ben vedere imparare a riconoscere i meccanismi di difesa che dal punto di vista cognitivo e relazionale mettiamo in atto anche all'interno del nostro gruppo di lavoro, nelle relazioni quotidiane oppure di fronte ai problemi che ci si presentano, può configurarsi come un valido strumento di lavoro per aumentare la nostra efficacia e aiutarci ad affrontare situazioni di disagio.

La complessità del lavoro di cura

L'organizzazione del lavoro e delle organizzazioni è divenuta sempre più complessa. L'operaio degli anni '50 della Fiat, infatti, aveva il compito semplice di verniciare i cofani delle Cinquecento o quello di avvitare parti delle macchine sempre uguali, aveva cioè un compito semplice da eseguire che richiedeva capacità minime di tipo tecnico: saper usare un verniciatore o una macchina automatica...

L'organizzazione delle fabbriche oggi è molto cambiata, con una struttura del lavoro che permette spesso alla persona di seguire tutto il processo produttivo, dunque ogni tipo di lavoro si è complessificato richiedendo alla persona un impegno ed una responsabilità sempre maggiori.

L'ambito di cui noi ci occupiamo, ovvero quello del lavoro di cura, è di per sé ancora più complesso. Questa complessità è strettamente legata al fatto che l'oggetto specifico del lavoro è la persona, dunque si tratta di un lavoro in cui la relazione con individui portatori della propria storia di vita, della propria cultura, dei propri riferimenti valoriali, etici, ecc., è centrale e fondamentale.

Va da sé che avere quotidianamente a che fare con persone, spesso in stato di disagio, di sofferenza o di perdita di capacità, rende il lavoro

di cura un lavoro particolarmente difficile e delicato. Non si tratta di azionare una macchina, di eseguire bene un intervento specifico, ma si tratta di costruire relazioni significative con persone.

La complessità sta dunque nel fatto che ogni persona è diversa dall'altra, ci richiede cure e attenzioni diverse, interpreta se stessa e l'aiuto dell'operatore in modo differente, vedendolo a volte come un aiuto prezioso, a volte come un intruso o addirittura un nemico.

Ogni persona ci sollecita con problemi diversi, in contesti spesso differenti tra loro, all'interno di sistemi di relazione che vanno dalla solitudine alla presenza ossessiva di familiari o altre reti di solidarietà.

Saper affrontare la complessità

Spesso, dunque, chi opera nel lavoro di cura si trova di fronte a situazioni complesse che "mettono in crisi", di fronte alle quali non si sa bene come comportarsi.

Imparare a smontare i meccanismi che entrano in gioco in queste situazioni ci aiuta certamente ad affrontare meglio il senso di disagio che ne deriva. Vediamone un esempio concreto.

IL CASO DELLE QUATTRO BACINELLE

È stato chiesto e attivato un intervento di assistenza domiciliare continuativa a favore di un giovane disabile affetto da una malattia degenerativa che rende la sua condizione di non autosufficienza molto grave.

Egli vive con i genitori. La madre, di fronte alla grave situazione del figlio, ha scelto di abbandonare il lavoro che faceva e vive praticamente in funzione della cura del figlio.

L'assistenza è stata richiesta e concordata da lei con l'Assistente Sociale di riferimento a partire da una valutazione congiunta dei bisogni della famiglia e alla luce del carico di lavoro molto pesante e complesso.

Le assistenti individuate per l'intervento si sono trovate di fronte ad una situazione paradossale: al loro arrivo la mamma ha presentato la situazione del figlio dicendo che "la gamba destra andava lavata con la bacinella di colore grigio, la gamba sinistra con la bacinella di colore

azzurro, la mano destra con la bacinella di colore giallo, la mano sinistra con la bacinella di colore bianco". Ogni tentativo delle operatrici di compiacere la madre tentando di eseguire in modo corretto la miriade di procedure da lei indicate aveva, come rimando, una valutazione negativa: insomma nessuna operatrice, per quanto si impegnasse, riusciva ad assistere bene il ragazzo.

Le assistenti, nel tempo, avevano esplicitato due messaggi chiari: la fatica nel condurre questo intervento, la frustrazione per il fatto che – a detta della mamma – c'era sempre qualcosa di sbagliato.

L'intervento, quindi, diventava via via sempre più difficile da gestire.

COSA STA SUCCEDENDO?

Cerchiamo ora di smontare questo esempio e vediamo quali sono le componenti coinvolte:

Gli operatori si sono trovati di fronte ad un **senso di impotenza** che creava loro del **disagio** e con la sensazione di non essere efficaci nello svolgere il proprio lavoro.

Il **senso di inefficacia** è, infatti, uno degli aspetti che più influenza l'autostima e che concorre in modo essenziale alla motivazione.

Dopo qualche tempo l'intervento veniva percepito come molto faticoso, inutile, sconosciuto dalla madre del ragazzo, la **motivazione stava scemando** e qualche operatore aveva chiesto di essere staccato dal servizio.

Le **strategie** messe in atto erano quelle di non mettere mai in discussione le richieste ossessive della madre e di cercare di eseguire al meglio le operazioni richieste. Quindi, dal punto di vista operativo si è cercato, di fronte ad un problema/disagio, di reiterare la stessa strategia cercando di perfezionarla.

La madre, dal canto suo, presenta una situazione psicologica interessante che si incontra molto spesso nei contesti familiari con i quali abbiamo quotidianamente a che fare.

Ogni proposta di cambiare le modalità dell'intervento trovano nella madre una forte **resistenza al cambiamento** alla quale risponde con richieste sempre più complesse e "assurde".

Appare evidente come il centro dell'intervento di cura abbia come oggetto il ragazzo disabile, ma i veri soggetti significativi della relazione siano la madre da una parte e gli operatori del servizio dall'altro.

PERCHÈ LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

La resistenza al cambiamento, come accennavo in premessa, è un meccanismo naturale attraverso il quale noi agiamo in modo che tutto intorno a noi (i contesti, le relazioni, gli impegni quotidiani, ecc.) siano e rimangano riconoscibili.

Dal punto di vista cognitivo facciamo meno fatica a riproporre le cose sempre nello stesso modo, impieghiamo meno energia e ogni evento viene ricondotto ad una categoria che ci è familiare e ci aiuta ad interpretare meglio la realtà.

Ognuno di noi tende infatti a non affrontare il cambiamento perché si sente a disagio, dis-orientato, ovvero perde la bussola, perde cioè la capacità di comprendere immediatamente che cosa sta succedendo. Non solo, la realtà ci appare come non comprensibile, ma anche noi stessi diventiamo qualcosa di non comprensibile di fronte ad un evento o un incontro sconosciuto. Si pensi a quando parliamo con una persona nuova: ci chiediamo cosa penserà di noi, come veniamo percepiti, che figura stiamo facendo.

E non solo. Alcuni eventi di cambiamento minacciano il senso di identità che ci siamo costruiti, dandoci, cioè, l'impressione di essere sotto un castello di carte che sta per crollare da un momento all'altro. Si pensi a quante volte, ad esempio, in una discussione con il nostro gruppo di lavoro abbiamo avuto l'impressione di essere stati "attaccati personalmente".

Affrontare il cambiamento dunque costa fatica e impone uno sforzo di ripensamento di sé, degli altri e di tutta la realtà che implica un lavoro psicologico e mentale non previsto. È per questo che si tende ad essere resistenti al cambiamento.

Nei compiti che ci vengono richiesti ogni giorno, pertanto, tendiamo a riportare ogni elemento all'interno di categorie riconoscibili e già note per le quali abbiamo già messo in atto strategie riproducibili sempre uguali a se stesse. Sempre più spesso, però, dobbiamo fare i

conti con l'imprevisto e con l'imprevedibile.

Nel caso riportato sopra possiamo individuare due tipi di resistenza al cambiamento:

- quello della madre, che sente minacciata la centralità del suo ruolo di cura da parte di agenti esterni che potrebbero anche fare meglio di lei. La vita e l'identità di questa persona, che aveva rinunciato a tutto, lavoro, relazioni sociali per accudire il figlio, era totalmente centrata sul compito della cura. Accettare, quindi, che altre persone si occupassero del figlio diventava una minaccia alla propria storia personale, alle scelte compiute e alla percezione della propria importanza. Da qui la grande resistenza al cambiamento che faceva diventare il compito di cura quasi impossibile da eseguire alla perfezione: nessuno avrebbe potuto farlo meglio di lei.
- Quello degli operatori che di fronte al disagio nello svolgere questi compiti e alla frustrazione avevano individuato un'unica strategia. La nostra resistenza al cambiamento è tale che se una soluzione non funziona la reiteriamo perché ci appare come l'unica strada possibile, senza avere la capacità di pensare a soluzioni diverse. Dietro quest'ultimo atteggiamento ci sono alcuni meccanismi di pensiero molto comuni: la paura di sbagliare, la tendenza ad utilizzare soluzioni rigide e di controllare gli aspetti che ci sono più familiari. Essi nascondono sempre un atteggiamento di paura e di difesa di sé e dei riferimenti della realtà che ci circonda.

Il senso di disorientamento e il sentimento della paura

Il nodo cruciale di fronte al quale ci troviamo in modo quasi costante è il senso di disorientamento e di angoscia di fronte ad eventi, esperienze, incontri non decodificabili. L'incontro con l'evento ignoto, che non rientra cioè in uno degli schemi cognitivi che utilizziamo normalmente, ci lascia una sensazione di disorientamento. Ho già chiarito altrove che a mio avviso proprio lo straniamento è la base della ricostruzione del pensiero per l'età della complessità. Questo concetto, che possiamo prendere in prestito dalla teoria della letteratura ed in

particolare da Michail Bachtin, diventa generativo di una prospettiva del tutto nuova nell'educazione e nell'accompagnare in senso educativo giovani e adulti alla decodifica del mondo attuale.³

Il senso di disorientamento ha alla propria base l'impossibilità di comprendere un evento o un incontro utilizzando gli schemi socio-cognitivi appresi e utilizzabili nelle *routines* percettive. Così l'esperienza, per esempio, di incontro con una persona disabile mette i soggetti nella condizione di sospendere tutti gli automatismi della percezione e della relazione e di individuare gli aspetti significativi di uno scenario inconsueto. Più precisamente incontrare una persona diversa impone spesso di considerare in modo del tutto nuovo i codici di comunicazione, di riconsiderare lo spazio e il tempo, poichè ci si trova di fronte ad eterotopie ed eterocronie a cui dobbiamo fare attenzione. Allo stesso modo l'incontro con persone provenienti da culture altre, ci mette di fronte alla necessità di sospendere il giudizio e di cercare di capire lo scenario che si va delineando.

L'aspetto su cui mi interessa soffermarmi, poichè costituisce la radice fondamentale del percorso di acquisizione di competenze *per la* complessità, è il sentimento di minaccia e di paura che si provano di fronte a questo contesto ignoto, o per meglio dire, non ancora noto. La paura è diventata la costante emozionale del nostro essere nel mondo, si manifesta come paura dell'ignoto, paura dell'altro, paura dettata dal senso di insicurezza sociale. Essa, in senso freudiano, si accompagna infatti all'*Unheimlich*, a ciò che non è spazio domestico, conosciuto, all'emersione di ciò che deve rimanere lontano e sconosciuto piuttosto che incombere come minaccia.

La percezione del disagio di fronte all'ignoto è percezione del disordine, della minaccia di decostruzione e del crollo dell'universo di significati condivisi entro un contesto definito.

"Lo straniero è o potrebbe rivelarsi la smentita vivente dell'ovvio, il testimone del fatto che lo spazio domestico ha dei limiti oltre i quali non si estende la sua rete di significati, il suo ordine. Non solo: suggerisce che quello stesso spazio domestico è pericolosamente abitato da singolarità irriducibili, la cui diversità dimenticata è evocata e portata allo scoperto".⁴

Che senso dare a quell'irriducibile singolarità? Gli automatismi per-

cettivi che mettiamo in atto quotidianamente sono alla base dei processi cognitivi consueti. Detti automatismi, come ci ricorda Allport⁴, seguono un percorso di categorizzazione imperfetta che, in modo appunto automatico, ci permettono da un lato di ottimizzare i processi cognitivi, ma dall'altro ci portano alla formazione di pregiudizi e stereotipi. Dietro il pregiudizio dunque dobbiamo riconoscere un processo di cancellazione del singolo, del tratto costitutivo di ogni evento e individuo, della specificità.

Il senso di minaccia nel corso della storia è stato spostato ai confini permettendo di esorcizzare e rimuovere la paura dell'annientamento. Ma se questo processo è stato accettabile all'interno di sistemi sociali e relazionali tutto sommato invariabili, oggi la paura dell'altro spostato al confine sembra una categoria con aspetti di grande criticità, non più funzionale alla decodifica degli scenari attuali. La Guerra fredda che contrapponeva in modo molto chiaro i buoni e i cattivi, è stato un sistema non solo storico, ma anche cognitivo e pedagogico di esorcizzare il senso di minaccia da parte di ciò che è differente, collocandolo ai confini del mondo conosciuto, a cui ci si sentiva appartenenti. I buoni e i cattivi, così come nelle rappresentazioni rassicuranti che abbiamo raccontato ai bambini nelle favole e visto nei *films western*, erano fino a ieri collocati anche spazialmente in contesti circoscritti e lontani tra loro. L'altrove dunque era il luogo della minaccia e della paura, il bosco buio, il deserto dei Tartari. La minaccia dell'annientamento poteva provenire soltanto dal confine, dall'assedio, dall'ignoto. Le competenze che servivano in questo caso erano proprio quelle di categorizzazione imperfetta a cui si è fatto riferimento. Buoni da una parte, cattivi dall'altra, senza nessun obbligo di relazione, autentica o meno che fosse. Un mondo fondato su una Grande Semplificazione, anche emotiva, che permetteva di chiudersi all'interno di uno spazio, sociale e vitale, noto e rassicurante. Anzi:

*"pare che vi siano ottime ragioni per mantenere in vita la Grande Semplificazione: lo stare ben radicati e appassati fornisce a ognuno dei contendenti la tranquillità e la presenza ovviamente necessarie per stipulare un patto di competizione"*⁶.

Lo schema che ha retto l'universo noto attraverso le antinomie di Bene/Male, Ordine/Disordine, Buoni/Cattivi è oggi fortemente messo

in discussione dalla pratica quotidiana dell'incontro con l'altro da sè. Ma anche il senso Presente/Futuro è fortemente messo in discussione a causa della grande flessibilità degli scenari e della mutevolezza, spesso traumatica, degli eventi. Il terrorismo, al contrario, ci ha abituato a non riconoscere più i confini. La società multiculturale e multietnica, il principio stesso del *mainstreaming*, ci spingono sempre più spesso a fare i conti con il disorientamento che deriva dalla necessità dell'incontro con una alterità continuamente mutevole e spesso radicalmente lontana nella significazione del mondo. Ma è proprio la libertà dai confini, la perdita di senso del lontano ad essere la causa dell'angoscia radicale, della paura dell'annientamento che ci fa sentire talvolta stranieri a noi stessi.

L'individuo fonda infatti il suo senso di fiducia esistenziale sul senso di continuità e di identità certa.

*"Questa persona – ci ricorda Laing – fondamentalmente sicura in senso ontologico, è in grado di affrontare la vita e le sue difficoltà di ordine sociale, etico, spirituale e biologico, armata di questo senso, solido e centrale, della realtà e della identità di se stessa e degli altri...col senso della permanenza e della interezza di sè e delle cose, col senso della stabilità e della sostanzialità dei processi naturali"*7.

Dal senso di sicurezza ontologica primaria, secondo Laing, quando le certezze e i codici vengono meno e quando al loro posto si afferma l'angoscia del pericolo incombente, si passa ad un senso di insicurezza ontologica primaria. Di fronte a questo senso profondo di disagio e di ansietà ognuno di noi può mettere in atto diverse risposte relazionali ed esistenziali. Due aspetti mi interessa qui prendere in considerazione, poichè si tratta dei comportamenti che vengono maggiormente messi in atto di fronte alla minaccia di disconoscimento del sè e di annientamento. Il primo, la **pietrificazione**, l'atto attraverso il quale cerchiamo di trasformare noi stessi e gli altri in individui privi di emozioni, di tratti mutevoli e morbidi. È l'atto con cui neghiamo la presenza dell'altro, gli togliamo voce, vita, lo trasformiamo in "cosa" su cui affermare un potere, o viceversa è l'atto con cui neghiamo a noi stessi il bisogno della relazione, l'incapacità di mantenere il senso di sè come persona, di sentirsi autonomi. È insomma l'atto supremo di dipendenza ontologica da un universo che deve rimanere immuta-

bile per non generare il senso di annientamento, un universo che deve ridurre la complessità relazionale ai minimi termini per non dover affrontare la fatica della relazione autentica che può generare frustrazioni e ripensamenti.

La seconda risposta relazionale al senso di minaccia e di paura è l'**aggressività**. La tentazione diffusa è quella di riprodurre il modello della Grande Semplificazione, dei Buoni contro i Cattivi, mettendo in atto processi di chiusura e di muro contro muro che, non più riconoscibili nei sistemi macro, arrivano ad annidarsi nei rapporti di vicinato e nelle relazioni intime.

Primo passaggio è quello di renderci consapevoli che l'aggressività, lungi dall'essere affermazione di un "Io" certo e sicuro di sé, è al contrario il grado più basso della competenza relazionale. Il secondo passaggio è il recupero o la valorizzazione delle competenze emozionali nella gestione delle relazioni ed in particolare quelle conflittuali o quanto meno problematiche.⁸

Il piano delle emozioni, infatti, mi pare essere il tessuto sul quale possiamo, in modo efficace, ricostruire un fondamento condiviso delle esperienze di incontro e di relazione. Quando codici comunicativi, universi culturali e valoriali, esperienze e vissuti sono radicalmente diversi possiamo ragionevolmente presumere la possibilità di raccontare e condividere le emozioni di fronte agli eventi. Questo non tanto per individuare l'identità del sentire, quanto piuttosto per avviare il piano del confronto possibile su un comune denominatore.

Non credo infatti che possiamo confrontare l'alterità sul piano dei valori, dal momento anche i valori sottostanno alla costruzione storica e culturale di contesti differenti. Credo invece che possiamo avviare il processo di acquisizione di competenze sociali complesse attraverso il racconto di uno strato profondo e meno soggetto alle sovrastrutture di pensiero come quello delle emozioni. Riconoscere la paura in se stessi e verbalizzarla e riconoscere lo stesso sentimento nell'altro che, diverso da noi, incontriamo significa creare il ponte di comunicazione che rende possibile l'incontro al di là delle categorizzazioni e delle etichettature. È attraverso questo passaggio che possiamo superare la contrapposizione del Noi/Loro, dell'*In group* verso l'*Out group* con tutte le conseguenze già note della disumanizzazione dello straniero a noi stessi. Attraverso i gradi emotivi del disorientamento, dell'imbarazzo, del di-

saggio e dello sforzo di autenticità possiamo imparare a costruire relazioni autentiche anche laddove non esiste un substrato comune di significati condivisi, ma dove il codice deve essere costruito *tout court* e condiviso. Una leggenda della cultura sufi insegna che lo straniero è magico e bisogna ascoltarlo perchè fonte di ricchezza. Chi ci fa intravedere altri modelli del mondo, altri universi di significati ci mette di fronte alla possibilità di andare oltre il confine del prevedibile e di riconoscere altri punti di vista. Ed è un punto di vista diverso che ci mette al riparo dall'angoscia di disgregazione, dalla minaccia identitaria alla nostra stabilità. Che ci porta dal grado zero della competenza relazionale al grado della competenza meta-relazionale. Il che equivale ad affermare la necessità di educare/rci non alla decodifica del semplice messaggio, ma alla decodifica del processo comunicativo e relazionale stesso con tutte le implicazioni profonde per i soggetti che ne fanno parte.

Da questo punto di vista anche la diversità e il conflitto diventano categorie costitutive della comunicazione e della relazione stessa, mentre l'uguaglianza diventa una gabbia priva di originalità e di forza dinamica.

"Che cosa nello straniero interno lo rende adatto a localizzare la paura...? Eppure abbiamo suggerito che la sua diversità sia nient'altro che il nome dato a un nostro fraintendimento, a un misconoscimento dovuto alla circostanza che la sua differenza ci sfugge, aparendoci irriducibile, entro un sistema artificiale e rituale d'eguaglianza"⁹

La tentazione dell'uniformità e della conformità deve dunque lasciare il posto alla competenza della complessità dove la diversità diviene arricchimento, crescita, attitudine alla profondità critica e consapevole.

La resistenza al cambiamento

Ogni individuo tende, naturalmente, alla conservazione del Sé in termini individuali e collettivi e tende, dunque, al mantenimento della stabilità perchè il nuovo produce ansia.

Possiamo riconoscere tre diverse tipologie di ansia:

ANSIA PARANOIDE: si esprime con la paura di essere attaccati, come una paura di una minaccia che proviene dall'esterno.

La reazione connessa a questo tipo di ansia è di tipo difensivo e si può attuare o come aggressività, o come fuga dall'evento sentito come minaccioso.

ANSIA DEPRESSIVA: esprime la paura della perdita ed ha come reazione l'atteggiamento di lutto e di tristezza di fronte alla possibilità di perdere punti di riferimento forti per il proprio equilibrio e per la percezione di Sé.

ANSIA CONFUSIONALE: esprime l'incapacità di avere punti di riferimento e pertanto si manifesta proprio attraverso atteggiamenti confusionali.

In ogni caso l'incontro con l'altro da sé, l'ignoto implica un senso di minaccia al nostro equilibrio: equilibrio della nostra stessa autostima e identità, equilibrio dei significati che ci rendono il mondo familiare e riconoscibile.

Se focalizziamo l'attenzione su un evento problematico creiamo infatti una tensione rispetto alle sensazioni negative legate a quel problema, ampliando la paura che deriva dall'affrontare la problematicità.

La nostra resistenza ad affrontare situazioni che ci mettono "in crisi" è tale che: o scegliamo un atteggiamento esitante, o tentiamo in modo ossessivo di controllare tutti gli aspetti che ci mettono a disagio. In questo ultimo caso il bisogno di controllo è l'atteggiamento prevalente che si collega da un lato alla paura di sbagliare, dall'altro ad una comunicazione e relazione con il mondo rigida, che necessita di elementi sempre univoci e riconducibili all'universo a noi noto.

LO STRANIAMENTO

Il risultato di un meccanismo di resistenza al cambiamento è quasi sempre inefficace, poiché cerca di controllare fino al parossismo alcuni elementi, sempre gli stessi, e non si accorge di altre soluzioni possibili. Quando ci troviamo di fronte ad un evento sconosciuto, non comprensibile, invece, siamo di fronte ad un processo che nella teoria della letteratura si definisce come "straniamento". Esso ci dà un senso di vertigine che accompagna il non sapere che cosa fare, l'impossibilità

di agire attraverso categorie note e già in uso nel nostro agire e pensare quotidiano. Al di là della paura immediata che ci prende di non farcela, lo straniamento è alla base di un momento necessario di riflessione e di analisi del nostro agire e del nostro pensare e ci costringe a fare i conti con noi stessi, vedendoci come in uno specchio. Ogni momento di "crisi" del lavoro o delle relazioni ci permette, infatti, di pensare in modo non meccanico a ciò che stiamo facendo e attraverso categorie di riferimento cognitive, emotive e valoriali. Dunque una ricchezza, piuttosto che una seccatura!

COMPETENZE TRASVERSALI

Per affrontare questi momenti di "empasse costruttiva" non bastano, allora, solo le competenze di tipo tecnico e professionale, ma occorrono competenze – per così dire – superiori, ovvero che ci mettono in grado di affrontare e comprendere la complessità.

Si definiscono competenze trasversali quelle competenze caratterizzate da un alto grado di trasferibilità a compiti e contesti diversi. A differenza delle competenze di base e tecnico professionali, esse non sono direttamente riconducibili a sistemi di sapere specifici, ma sono macro competenze che l'individuo sviluppa attraverso esperienze anche non formali e che influenzano i suoi comportamenti rispetto ad eventi differenti.

Sono competenze trasversali: la capacità di diagnosticare, di inventare soluzioni innovative e creative (*problem solving*), di relazionarsi, comunicare e lavorare in gruppo.

Sono queste le competenze che sempre di più siamo chiamati ad utilizzare nei nostri compiti vitali e professionali. Analizziamo un altro esempio tratto dalla nostra esperienza.

IL CASO DEL BAMBINO ALLERGICO

In un asilo nido i genitori di un bambino avevano segnalato ad inizio anno una forte allergia alle polveri del loro bambino.

Alle educatrici, pertanto, era stato chiesto di predisporre gli spazi delle sezioni in modo tale da limitare al massimo la presenza di polveri che potevano causare crisi al bambino.

La richiesta fatta al R.d.S. dalle educatrici è stata la stessa dei genitori: COMPRARE E/O UTILIZZARE SOLO MATERIALE ANALLERGICO (coperte, ma-

terassi, tappeti, tende, ecc.), con conseguenti continue lamentele in caso contrario, come se non esistessero alte possibili soluzioni per affrontare il problema.

A fronte dell'obiezione che una tale strategia era impossibile da seguire, le educatrici si sono bloccate ripetendo sempre la stessa richiesta in termini più o meno camuffati: togliere le tende e oscurare le finestre, far portare il materasso anallergico da casa, ecc.

La situazione di stallo si è protratta per diverso tempo finché non è stato fatto un sopralluogo nel nido da parte di un referente del servizio.

In quell'occasione, con loro grande sorpresa, è stato dimostrato come le **soluzioni possibili**, in realtà, fossero molte: si poteva spostare il lettino del bimbo in modo tale che fosse isolato dentro la sezione; si poteva intervenire meglio sulla pulizia della zona circostante; si potevano togliere le tende e oscurare i vetri con attività decorative realizzate dai bambini; ecc.

Messe in atto queste soluzioni, che hanno richiesto solo mezza giornata di lavoro, è stato possibile risolvere il problema e soddisfare le richieste di tutti, anche dei genitori, i quali hanno evidenziato un netto miglioramento delle condizioni del bambino.

CHE COSA È SUCCESSO: ROVESCIARE I CONFINI, USCIRE DAL FRAME

Dal punto di vista operativo le educatrici hanno evidenziato una scarsa capacità di uscire dalle "cornici" percettive consuete.

Il bambino veniva percepito come un ostacolo alla normale gestione del lavoro educativo e il lavoro sembrava bloccato da questo inconveniente.

Così le educatrici non utilizzavano gli spazi della sezione in modo adeguato per paura di causare una crisi di allergia al bambino, come se la funzione degli spazi fosse predeterminata e non rivedibile o non utilizzabile in modo creativo e divergente.

Il meccanismo messo in atto era quello di ripetere con modi e parole diverse un semplice grido di aiuto che permettesse non tanto di includere il bambino avvertito come diverso, ma di ridurre la sua diversità a zero, eliminando tutti gli elementi di disturbo.

Insomma, di fronte alla minaccia di un turbamento, la resistenza ha fatto sì che si chiedesse di azzerare il senso di minaccia che proveniva

da un elemento non omogeneo rispetto alla classe.

Sottolineo il fatto che, mentre il meccanismo è ormai tenuto sotto controllo in modo consapevole per quello che riguarda disabili o bambini stranieri, esso si ripropone di fronte a forme di diversità/non omogeneità meno consuete.

Nessuna di loro, infatti, ha fatto lo sforzo di uscire dal *frame*, ovvero di pensare a soluzioni creative o innovative che permettessero di risolvere il problema.

La rottura della percezione del mondo e l'acquisizione di un punto di vista dinamico di nuove cornici di senso passa immediatamente attraverso una nuova percezione dello spazio fisico e simbolico.

L'abitudine a trattare lo spazio come elemento fortemente semantizzato ci fornisce infatti alcune chiavi di lettura dell'incontro con la complessità. Abbiamo già detto che, in modo semplificato, siamo stati abituati a pensare lo straniero e il diverso come collocati in un altrove. L'altrove garantisce, per molti aspetti, il mantenimento dell'alterità, ci mette al riparo dalla paura del contagio, sia esso reale o simbolico. Penso sia estremamente utile portare alla luce i meccanismi sociali di esclusione e segregazione dei diversi e sottolineare in tal modo la necessità di mantenimento di modelli istituzionali e sociali per così dire "normali". La presenza della diversità nella società complessa viene in questo modo messa in luce come un meccanismo di rottura di uno schema rigido di tipo sociologico che tende a nascondere e rimuovere tutti gli individui portatori dell'alterità, sia essa organica, culturale o religiosa.

Credo sia molto utile educare all'esperienza del confine, inteso come mutamento del luogo di appartenenza, ma anche come mutamento del punto di vista. Educare al punto di vista dell'altro significa educare la parte divergente del nostro modo di pensare e interpretare il reale. Troppo spesso l'educazione ci spinge all'acquisizione di competenze convergenti, che, da questo punto di vista, ci abitua a chiudere i cerchi, a ricercare le conferme ai modelli già acquisiti. Il pericolo di un mondo visto solo da un'unica prospettiva credo incomba in modo evidente sulla storia e sulla convivenza quotidiana dei gruppi umani. Un pericolo a cui contrapporsi, appunto, con la capacità di mutare ottica, mettersi nei panni dell'altro/a, concedersi alla magia e alla malia

del non noto. Occorre imparare non solo il *symbolicus*, ciò che si combina insieme, ciò che ha significato, ma anche il *diabolicus*, ciò che porta altrove, che porta al disordine per poi ricostruire significati nuovi. Dal punto di vista della categoria spaziale, allora, diventa mirabilmente dis-educativa l'esperienza del "non luogo", che contrappone al disagio del contesto non conosciuto e quindi imprevedibile, l'agio rassicurante di un luogo privo di connotazioni localistiche, uguale e riconoscibile ovunque. È in questa accezione il luogo della massa, del consumo acritico, delle relazioni inautentiche o ancor meglio inesistenti: centri commerciali, discoteche, villaggi turistici sono l'oppio con cui riproduciamo il senso di accoglienza, di spazio domestico, ovunque. Lì dentro possiamo sentirci parte dello stesso grande gruppo, annullare le differenze soggettive e rimuovere la paura dell'ignoto.

"Che i termini di questo discorso siano volentieri spaziali non dovrebbe sorprendere – ci ricorda Marc Augè – visto che il dispositivo spaziale è allo stesso tempo ciò che esprime l'identità del gruppo (le origini del gruppo sono spesso diverse, ma è l'identità del luogo che lo fonda, lo raccoglie, lo unifica) e ciò che il gruppo deve difendere contro le minacce esterne e interne perchè il linguaggio dell'identità conservi un senso".¹⁰

Lo spazio dunque è strumento educativo per eccellenza poichè ci racconta attraverso le istituzioni totali, attraverso i confini e le barriere reali o simboliche, attraverso i recinti la risposta sottile e spesso inconfessata di una società di fronte alla paura della differenza.

Per realizzare l'assunzione di quelle che ho definito competenze per la complessità occorre dunque esercitare una capacità creativa che ha a che fare con la capacità di cambiare, di percepirsi in contesti e in ruoli non usuali. L'esercizio della creatività è possibile in un contesto dove sono definiti alcuni assunti di base. In primo luogo: l'incontro con la diversità mette in campo un dinamismo che è di per sè fonte vitale di arricchimento. Ogni apporto a questo dinamismo è di per sè valido e validante dell'incontro stesso. Dalla relazione nasce non la competizione, ma la condivisione e la produzione di universi di significato nuovi.

A questo assunto vorrei fare riferimento per introdurre un concetto complementare a quelli fino ad ora utilizzati. Si tratta del concetto

di *frame*, ovvero di cornice interpretativa. Il concetto, già introdotto da Gregory Bateson¹¹ e Erving Goffman¹², è oggi ampiamente citato nella bibliografia che si occupa della gestione dei conflitti. Se nei contesti semplici abbiamo di fronte per lo più un universo univoco nel quale le identità si rappresentano a loro volta come identità semplici, nell'universo complesso nel quale viviamo gli schemi interpretativi fondati sulla semplificazione non funzionano più. Si tratta cioè di acquisire la capacità di individuare i tratti di un evento e di una relazione, di inventare in modo creativo soluzioni alternative per gestire la complessità. L'accento si sposta in questi casi dall'apprendimento delle risoluzioni al meta-apprendimento. Individuare strategie alternative, vedere i mondi possibili, prospettare soluzioni creative, mettono in grado le persone di uscire dal guscio caldo e rassicurante del consueto per esplorare mondi diversi e possibili. Il processo certo richiede fatica: la fatica di abbandonare gli automatismi percettivi, le soluzioni riconosciute e accettate dal punto di vista sociale, la fatica del seguire strade differenti. E certo lo sforzo è anche quello coraggioso di mettersi ai margini del gruppo, di rischiare di non trovare risposta al bisogno di appartenenza che mi pare motore instancabile di ogni processo relazionale. Cambiare registro, far tacere il pregiudizio e avviare la consapevolezza critica ci mette, infatti, a rischio di emarginazione dal gruppo di appartenenza. Come ben sanno gli adolescenti. Il rischio è quello, ancora una volta squisitamente emotivo, di subire il ridicolo, l'imbarazzo dell'essere fuori o al margine del pensiero comune.

"Il problema è associare questi sentimenti (di ridicolo, di ansia, di imbarazzo), invece che con un atteggiamento difensivo/offensivo come ci verrebbe naturale, con un atteggiamento esplorativo, di osservazione sperimentale".¹³

Due le strategie da mettere in atto. Abbiamo già indicato la sospensione del giudizio e con esso la sospensione degli automatismi percettivi e attributivi. Facciamo un passo avanti indicando che il percorso continua con l'osservazione e l'ascolto. Percorso tanto facile nei termini, quanto difficile nella pratica attiva, poichè richiede veramente la sospensione di ogni elemento soggettivo che possa soverchiare l'altro o dare una spiegazione immediata e pregiudiziale dell'evento.

Pensare in modo divergente: la carnevalizzazione come categoria del cambiamento

Per affrontare il sentiero di una "auto" ed "etero" educazione alla complessità intendo recuperare una categoria individuata e studiata da M. Bachtin: ovvero quella del carnevale, inteso come stravolgimento dell'ordine, e che può ben delinarsi anche come categoria della convivenza nella società complessa.

Il concetto di carnevalesco e di carnevalizzazione è stato sviluppato in modo originale in un saggio di Michail Bachtin pubblicato nel 1965.¹⁴ In questo saggio il carnevale viene analizzato come elemento folklorico in rapporto alla cultura alta e classica, a partire dal Medioevo e dal Rinascimento, fino ad arrivare alle culture successive, romantiche e contemporanee. Si tratta di un *excursus* storico applicato in particolar modo alla storia della produzione letteraria, ma che, a mio avviso, esso offre spunti di riflessione molto interessanti anche sul piano socio- culturale e nel nostro caso andragogico *tout court*.

Nel Medioevo si celebrava la festa dei folli o *festa stultorum*, che, insieme alla festa dell'asino e al *risus paschalis*, costituiva uno dei momenti più significativi della tradizione carnevalesca dell'epoca. Insieme al Carnevale, infatti, il tempo liturgico stabiliva alcuni momenti canonici che, sotto il controllo della Chiesa, dava valore e diritto di cittadinanza agli aspetti bassi dell'esistenza, comici, trasgressivi e popolari. Tutti questi momenti erano organizzati intorno al principio del "riso" e stabilivano un mondo speculare rispetto a quello alto e greve della liturgia ecclesiastica e, pertanto, della cultura dominante, alta. Il Carnevale, cioè, permetteva agli individui di interrompere il flusso ufficiale dei doveri e dei divieti che scandivano la vita quotidiana e di stabilire un secondo mondo, speculare al primo, in cui potessero trovare spazio i desideri repressi da gran parte della cultura dominante. Il mondo del carnevalesco è dunque il mondo della trasgressione e della libertà. È il mondo alla rovescia di cui supremo re è il folle, il buffone, l'asino. Un mondo, dunque, in cui si opera un rovesciamento delle gerarchie, un capovolgimento dell'ordine costituito, un riso grottesco verso tutto ciò che è serio, elevato, apollineo. Mentre nella cultura ufficiale si tendeva e si tende a stabilizzare la compiutezza dei costumi, il carattere serio delle relazioni e dei ruoli, la necessità di stabilire norme di con-

vivenza etiche e di rendere definitivo e trasmissibile lo status quo, il mondo del carnevale è il mondo del buffone. Il buffone è libero di dire ciò che vuole, non ha regole a cui riferirsi, egli comunica attraverso il corpo. Ed è proprio la corporeità, agita in tutte le sue declinazioni sessuali, orali e anali, a marcare con forza il capovolgimento e la distanza speculare dalla cultura alta. Mentre il mondo ufficiale è il mondo della repressione, della sofferenza, del sacrificio, il mondo carnevalesco è il mondo dionisiaco del corpo, del desiderio, della gioia di vivere, della libertà di espressione piena dell' Io. Ed è anche il mondo della follia e della diversità. Il principio del carnevalesco dunque ci permette di far luce su un importante meccanismo che governa le nostre modalità di relazione e di significazione del mondo. La diversità rispetto alla normalità, l'elemento che sfugge alle categorie dominanti, il perturbante costituiscono nei meccanismi di percezione del mondo un importante strumento di rottura della quotidianità. Il motivo della follia e del riso ci permettono infatti di percepire il mondo con occhi diversi, non offuscati dall'abitudine del punto di vista normale, cioè dalle idee, dalle sensazioni e dai giudizi comuni. La festa dei folli medievale metteva in luce proprio questo aspetto sociale ed individuale insieme: la necessità di rompere gli schemi abituali dei riferimenti etici e attributivi, la possibilità di fare posto anche al riso. E con esso il ritorno allo stato di natura, al ciclo della vita e della morte che passa attraverso il corpo in un eterno ritorno ciclico.

Nel romanzo "Notre Dame de Paris", Victor Hugo dà una rilevanza assoluta alla Corte dei Miracoli in cui vivono personaggi grotteschi, reietti dalla società, diversi per appartenenza, cultura e aspetto fisico. Nel film *Freaks* del 1932, il regista Tod Browning ambienta la storia in un circo popolato da personaggi teratologici, grotteschi e anomali. In entrambi i casi il lettore-spettatore è costretto a fare i conti con i propri meccanismi di giudizio e di lettura della realtà, stravolgendo le modalità abituali e quotidiane. Nel romanzo e nel film il personaggio normale diventa l'altro, il diverso e ci costringe e riflettere sulla percezione di noi stessi in quello stesso mondo.

Occorre dunque passare attraverso la rottura della percezione del mondo e dei suoi significati, attraverso il carnevale, per ritrovare appieno il senso del proprio essere nel mondo. La fine del carnevale lascia il posto e preparava le coscienze al momento della quaresima,

tutto l'ordine veniva ristabilito e rinforzato proprio perché era stato stravolto alla radice. Il corpo messo in primo piano nel carnevale, veniva di nuovo dimenticato nell'epoca di preparazione alla Pasqua, purificato e rimesso sotto controllo. Le regole della convivenza venivano di nuovo ripristinate, la cultura alta continuava a dettare le sue regole, ma il tempo aveva comunque permesso un periodo di sconvolgimento ben preciso.

Non è così, mi pare, nelle società contemporanee nelle quali la categoria del carnevalesco ha subito una sorta di integrazione nella cultura dominante. Una integrazione pericolosa che ha reso la trasgressione molte volte un elemento controllabile e controllato, dominato e mercificato. Le discoteche del sabato sera sono a mio avviso l'esempio macroscopico di questo tentativo di controllo totale anche delle forme sociali di rottura dell'ordine.

Pensare in modo divergente: educarsi al punto di vista

La lettura del recente romanzo di Michael Faber "Sotto la pelle"¹⁵ mi pare un esempio mirabile dello straniamento che provoca in ognuno di noi il mettersi da un punto di vista diverso. Si tratta di un racconto in cui siamo accompagnati in una storia che apparentemente possiamo categorizzare in modo consueto: la storia di una ragazza che carica autostoppisti lungo la strada, apparentemente piuttosto bella. Pensiamo in modo automatico che si tratti della storia di una ragazza sola che ci porterà ad una riflessione sui sentimenti, sui legami affettivi... e invece... a un certo punto niente e più quello che sembra. Stentiamo a crederlo, ma siamo costretti a sospettare prima e ad assumere poi un punto di vista totalmente diverso, che non è più nemmeno quello umano, ma quello di extraterrestri. La vertigine che ci coglie impreparati è molto forte, la fatica di rivedere lo schema interpretativo utilizzato per le prime pagine è grande... Ma alla fine ce la facciamo e scopriamo il nostro mondo da un punto di vista capovolto, dove siamo le vittime e non i conquistatori, con un senso di sorprendente disorientamento. L'esercizio che questa lettura ci impone ci porta alla fine ad avvertire una profondità molto grande nel coinvolgimento della vicenda, nella profondità della riflessione su un mondo

visto in uno specchio deformante. La stessa sensazione ce la dà il film "The Others" di Alejandro Amenabar, che solo nelle ultime scene strappa la certezza del punto di vista mantenuto durante la visione di tutto il film e ci fa precipitare in un universo capovolto rispetto al consueto. Come spesso accade cinema e letteratura ci offrono possibilità concrete di compiere esercizio sul capovolgimento del punto di vista. Quella che Bachtin individua come una struttura fondamentale della permanenza all'interno dell'ordine umano e che è quella della carnealizzazione,¹⁶ diventa nella prospettiva educativa l'acquisizione della competenza al decentramento che, attraverso la sospensione del giudizio, ci mette in grado di decodificare il mondo mettendoci dal punto di vista degli altri.

Occorre praticare il decentramento, infatti, per accorgersi che non esiste una sola prospettiva, che l'attribuzione di senso può essere molteplice ed ugualmente valida.

È in questo contesto che possiamo pensare di accogliere ogni punto di vista come ugualmente valido e creare uno spazio di comunicazione autentica e di valorizzazione delle culture e dei sistemi valoriali.

Tecniche di self help: il problem solving strategico

Spesso, preparando un incontro o un evento speciale, ci sentiamo a disagio, sentiamo crescere l'ansia e aumentiamo il tempo in cui cerchiamo di prepararci alla perfezione a sostenere la prova.

In questo caso siamo soliti mettere in atto un meccanismo che riproduce questo tipo di schema:

- bisogno di controllare tutto l'evento;
- bisogno di prevedere le variabili, di non farsi trovare impreparati;
- paura di sbagliare, ovvero di non poter controllare tutto l'evento;
- paura della frustrazione.

Questo tipo di meccanismo tende a farci riprodurre in modo schematico le nostre risposte, preparando tutte le reazioni in modo rigido e cercando di prevedere ogni momento della relazione.

Ci sono, però, alcune controindicazioni: la nostra resistenza è tale che

se una soluzione non funziona la reiteriamo senza avere la capacità di pensare soluzioni diverse, perciò siamo destinati ad aumentare la nostra frustrazione, il senso di inefficacia e a non trovare soluzioni efficaci.

Questo atteggiamento ci rende difficile affrontare gli imprevisti che inevitabilmente si presentano nelle relazioni di ogni giorno e, dunque, anche nella vita professionale. Infatti i nostri meccanismi difensivi, cognitivi e psicologici, fanno sì che tendiamo sempre a riprodurre lo stesso meccanismo di pensiero, riproducendo i *frames*, le cornici di riferimento.

Se, infatti, focalizziamo l'attenzione su un evento problema creiamo una tensione e una concentrazione "fobica ossessiva" sulle sensazioni negative legate a quell'evento: paura, insicurezza, disagio.

Molto spesso così i problemi non sono reali, ma sono semplicemente percepiti in modo falsato e ingigantito a causa delle tensione ossessiva che noi creiamo intorno ad essi.

Come affrontare, dunque, quel senso di ingessamento che ci proviene quando le situazioni che vogliamo controllare ci sfuggono di mano e non riusciamo a controllare tutte le variabili?

Una delle strategie che spesso adottiamo è, come già accennato, quella dell'**evitamento**: di fronte ad un evento che ci mette paura o in difficoltà tendiamo a sfuggirlo, a rimuoverlo.

Un'altra strategia è quella di aumentare il **controllo**: prepararsi in modo ossessivo aumentando così l'ansia. Questa modalità è chiaramente disfunzionale e non produce risultati efficaci.

Infine una strategia positiva è quella che ci permette di **affrontare in modo sequenziale e positivo ogni evento**.

Lo schema potrebbe essere il seguente:

- focalizzare la causa del disagio o della paura;
- dichiarare il proprio limite, esplicitando così e verbalizzando il proprio stato d'animo.

Questo tipo di comunicazione anticipatoria ci mette nella condizione di maggiore rilassatezza. Una volta dichiarata la mia debolezza, mi

sento in una condizione meno allarmata: non posso essere scoperto nella mia debolezza poiché l'ho dichiarata a priori. Questo mette in gioco una comunicazione autentica tra gli interlocutori che possono anche mettere in gioco debolezze o insicurezze e creare, pertanto, un clima più disteso.

Prescrivere un errore, ovvero forzare un po' la nostra resistenza e il nostro bisogno di controllo.

In questo modo è possibile utilizzare la frustrazione per lavorare non sul problema, ma su noi stessi. Affrontare un problema ci serve infatti per aumentare la nostra tolleranza alla frustrazione. Di fronte ad un no o ad un insuccesso impariamo infatti a poco a poco a non considerare questi fatti come un attacco a noi stessi, ma come un'occasione di crescita e di riflessione su se stessi.

L'ascolto attivo: dalla comunicazione alla metacomunicazione

Un altro aspetto con cui spesso ci dobbiamo confrontare è quello della mancanza di capacità di ascoltare veramente i nostri interlocutori.

UN ESERCIZIO:

ascoltiamo, per esempio, un racconto di un'altra persona e poi proviamo a ripetere lo stesso racconto.

Ci accorgeremo di quanto i nostri filtri percettivi e la nostra inferenza agiscano su ciò che ascoltiamo.

Se ascoltiamo un racconto di vita daremo importanza ad alcuni aspetti che, invece, chi racconta ritiene marginali e viceversa.

Possiamo esercitarci su questo punto e ci troveremo ad avere la curiosità di capire i significati che una parola o un evento hanno per la persona che racconta qualcosa di sé.

Solitamente, per esempio, nei litigi tra marito e moglie si parla senza ascoltare il significato profondo della comunicazione. Non parliamo allora di ascolto attivo, ma di riproduzione filtrata di una comunicazione. Questo è fonte di malintesi e di conflitti.

Nei gruppi in conflitto spesso ci si ferma alla superficie senza chiedersi quale sia il bisogno profondo che si esprime attraverso la comunicazione.

L'ascolto e l'osservazione sono i presupposti attraverso i quali possiamo fondare ed educare a fondare le relazioni complesse. Innanzitutto "l'ascolto di sé": attitudine al raccontare e raccontarsi, alla verbalizzazione del proprio stato emotivo e in particolare dei propri bisogni. Che cosa metto in gioco in questa determinata relazione? Quali sono i bisogni profondi che sono messi in campo? E ancora: quali aspetti della mia identità sento minacciati, misconosciuti o intendo che siano riconosciuti? Sempre dietro e al di là dei conflitti culturali, religiosi, politici... possiamo tranquillamente ravvisare il senso del tutto individuale della ricerca di conferma ai propri bisogni fondamentali, ovvero il bisogno di assunzione e riconoscimento in un gruppo, il bisogno di autorealizzazione e quello di riconoscimento di sé.

L'**ascolto attivo** presuppone la capacità di spogliarsi dalle difese comunicative e quella di mettersi in empatia. Parallelamente mettersi in empatia significa anche la disponibilità al confronto tra modelli identitari e culturali differenti. Chi frappone barriere tra il sé e l'altro non si avvia alla possibilità della relazione nella complessità.

"La dimensione dell'ascolto attivo è polifonica. L'ascolto attivo preme per riuscire a creare un'interazione di reciprocità fra coscienze dotate di pari diritto e pari significato... Ascolto attivo non significa affatto "andare d'accordo". Senza tensione non c'è ascolto attivo; quando manca la tensione, l'ascolto attivo la provoca."¹⁷

Nell'atteggiamento dell'ascolto attivo dobbiamo ovviamente comprendere l'**osservazione attiva**, ma ciò che è più importante è che lo scenario iniziale si trasforma nel corso dell'incontro, dell'evento complesso, del racconto reciproco delle proprie diversità.

E l'esperienza del capovolgimento, del cambiamento dinamico è al centro dell'educazione o autoeducazione alla complessità. L'attitudine dialettica, l'autoeducazione al cambiamento sono i presupposti per avviarsi a diventare abitanti della complessità.

"Un'esperienza che in sé... è in grado di produrre quell'attitudine dialettica tra affermazione di sé e mediazione con l'altro come banco di prova del processo di socializzazione."¹⁸

Imparare ad affrontare l'incontro non tanto per i contenuti che ven-

gono espressi, ma essendo attenti al bisogno profondo che coinvolge ogni essere umano di essere riconosciuto, valorizzato e di esplicitare tutte le proprie potenzialità significa imparare ad individuare connessioni e soluzioni meta-comunicative che permettono ad entrambe le parti di esprimersi appieno. Un approccio creativo di questo tipo presuppone uno stravolgimento della categoria di vincitore/perdente che porta a chiusure e assolutizzazioni. Esso comporta una disponibilità al cambiamento ed una apertura profonda all'altro e all'innovazione, ovvero comporta la capacità di non avere paura dell'annientamento di fronte ad una soluzione , ad una cornice del tutto nuova.

NOTE BIBLIOGRAFICHE

- ¹ J.L. BORGES, *Il giardino dei sentieri che si biforcano*, in "Finzioni", Torino, Einaudi, 1955
- ² H.G. GADAMER, *Verità e metodo*, tr.it. Milano, Milanostampa, 2000 e P.BERTOLINI, *Il presente pedagogico*, Torino, Theleme, 1999
- ³ S.BOTTI, *Alle radici del cambiamento*, in "Encyclopaideia", n. 13, 2003
- ⁴ R. ESCOBAR, *Metamorfosi della paura*, Bologna, Il Mulino, 1997, pag.14
- ⁵ G.ALLPORT, *La natura del pregiudizio*, Firenze, La Nuova Italia, 1973
- ⁶ R.ESCOBAR, *ivi*, pag.20
- ⁷ R.D.LAING, *L'io diviso. Studio di psichiatria esistenziale*, Torino, Einaudi, 1969, pag. 47
- ⁸ M.G. CONTINI, *Per una pedagogia delle emozioni*, Firenze, La nuova Italia, 1999.
- ⁹ R.ESCOBAR, *ivi*, pag. 169
- ¹⁰ M.AUGÈ, *Non luoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Milano, Eleuthera, 1993, pag. 45; cfr. anche M.AUGÈ, *Il senso degli altri*, Milano, Anabasi, 1995
- ¹¹ G.BATESON, *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 1976
- ¹² E. GOFFMAN, *Frame analysis*, Harmondsworth, Penguin, 1974
- ¹³ M. SCLAVI, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Milano, B.Mondadori, 2003, pag. 35
- ¹⁴ M. BACHTIN, *L'opera di Rabelais e la cultura popolare. Riso, carnevale e festa nella tradizione medievale e rinascimentale*, Torino, Einaudi, 2001; cfr. anche H. BERGSON, *Il riso. Saggio sul significato del comico*, Bari, Laterza, 1982
- ¹⁵ M.FABER, *Sotto la pelle*, Torino, Einaudi, 2004
- ¹⁶ M.BACHTIN, *ivi*, pag. 113
- ¹⁸ A. ERBETTA, *Crisi e mondi possibili*, in "Educazione e politica. Che fare?", Bologna, CLUEB, 2004, pag. 133

Cap II

La comunicazione

A CURA DI GABRIELLA MARCHESIN, ELISABETTA BEDOSTI, SIMONETTA BOTTI

"Comunque ci si sforzi non si può non comunicare" (Watzlawick)

Definizione

La **comunicazione** (dal lat. **cum** = con, e **munire** = legare, costruire e **communio** = mettere in comune, far partecipe) va intesa anzi tutto come un processo di trasmissione di informazioni (secondo il modello Shannon e Weaver)¹. In italiano comunicazione ha il significato semantico di "far conoscere", "render noto". In tedesco il termine "mitteilung" mantiene la radice latina che indica "mettere in comune". La comunicazione è un processo costituito da un soggetto che ha intenzione di far sì che il ricevente pensi o faccia qualcosa.

Parlare di comunicazione in un contesto come il nostro del lavoro di cura, in cui siamo "obbligati" quotidianamente a rapportarci con colleghi/collaboratori/utenti, non è di certo facile.

Ciascuno di noi crede sicuramente di farlo nel modo corretto nel senso che immagina, quando parla o quando si rapporta con qualcun altro, che questo lo capirà esattamente per quello che noi vogliamo fargli capire (dicendo cose in un certo modo, parlando poco o parlando molto, atteggiandoci in un certo modo piuttosto che in un altro).

Purtroppo, però, questo non avviene quasi mai; la perfetta sintonia

tra quello che io voglio comunicare e quello che l'altro capisce non si verifica facilmente e allora ci chiediamo dove abbiamo sbagliato o perché siamo stati fraintesi.

Quella della comunicazione è, quindi, una "attività" che coinvolge tutti: chi parla o si muove e chi ascolta e chi osserva. Noi, però, per il nostro pezzetto avremmo il diritto/dovere di farlo nel più efficace modo possibile (non meglio o peggio, ma efficace). E ci possiamo provare, confidando di trovare analoga attenzione dall'altra parte.

Qualche cenno sulla "comunicazione"

Volendo dare una connotazione "scientifica" all'argomento comunicazione potremo dire che la comunicazione umana si divide in tre settori: quello della sintassi, quello della semantica e quello della pragmatica. Quello della sintassi si occupa dei problemi relativi alla trasmissione dell'informazione, quello della semantica si occupa del "significato", mentre la pragmatica si occupa dell'influenza che gli aspetti comunicativi – verbali e non verbali – hanno sul comportamento².

Quello che probabilmente ci interessa di più all'interno del nostro contesto lavorativo è la pragmatica e cioè gli effetti della comunicazione sul comportamento.

Credo sia noto a tutti noi come il comportamento umano influenzi e sia influenzato dal comportamento di ogni altra persona con cui si entra in contatto.

Sappiamo anche che un certo comportamento può essere causato da diversi motivi, ma stabilire cosa lo abbia effettivamente causato può comportare discussioni interminabili (e spesso sterili).

Altra cosa di cui siamo certi è che non esiste il "non comportamento": anche se siamo zitti o siamo inattivi, infatti, influenziamo gli altri, e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste nostre comunicazioni e così finiscono per comunicare anche loro.

Possiamo cioè cercare di non comunicare (pensiamo ad esempio a due estranei che si trovano seduti di fianco in aereo), ma dobbiamo farlo comunque (ad esempio facendo capire bruscamente al nostro vicino che non vogliamo parlare con lui, oppure rassegnandoci a parlare, oppure facendo finta di fraintendere l'altro o squalificandolo nelle

sue affermazioni, oppure ancora fare finta di non capirlo). In ogni caso è chiaro che un messaggio "comunicativo" lo diamo anche se non vogliamo.

Pensiamo anche a quanto dannoso sia a volte non comunicare.

Pensiamo, ad esempio, di mandare una e-mail o un messaggio ad un amico/conoscente per invitarlo a cena; lui /lei accetta, ma per una serie di motivi io non vedo la sua risposta. Dopo un po' che non sento risposta io crederò che il mio amico non sia interessato all'invito.

Dal canto suo il mio amico penserà che io ho ignorato la sua risposta e quindi si offenderà per questo.

Questa "ostilità silenziosa" finirà solo nel momento in cui uno dei due deciderà di chiamare l'altro e chiarire la situazione.

Pensiamo anche a quanto sia importante avere un "cenno di riscontro" ad una comunicazione che noi diamo ad altri.

Ad esempio nei rapporti tra persone che lavorano fianco a fianco costantemente. Di solito noi cerchiamo di proporci agli altri in un certo modo perché "ci vediamo così".

Gli altri possono: confermare, rifiutare o disconfermare.

Se c'è la conferma va tutto bene, perché in effetti la conferma è un segnale che contribuisce alla stabilità mentale e allo sviluppo

Se c'è il rifiuto, si presuppone il riconoscimento - sia pure limitato - di quanto si rifiuta e quindi esso non nega necessariamente la realtà del giudizio che è stato dato.

Se c'è disconferma, al contrario, è come dire "...Non esisti, non mi interessi come persona..." o cose orribili di questo tipo.

Altro aspetto importante della comunicazione riguarda lo scambio di messaggi tra i comunicanti.

Le interazioni che ne nascono possono essere complementari o simmetriche. Nel primo caso il comportamento dell'uno completa il comportamento dell'altro. Nel secondo caso, invece, il comportamento dell'uno si rispecchia in quello dell'altro.

Sia la simmetria che la complementarità non sono di per sé né buone né cattive, ma solo si riferiscono alle diverse categorie in cui si possono dividere tutti gli scambi di comunicazione.

Le tecniche di comunicazione

Dopo avere fornito qualche cenno sulla "comunicazione" in generale, possiamo adesso a definire le varie tecniche di comunicazione.

Ciascuno di noi ne ha sperimentate ed implementate qualcuna con i gruppi di lavoro, i colleghi, le persone con cui entriamo in contatto quotidianamente. A tutti la loro sperimentazione/adozione ha portato esiti positivi (come avrete modo di vedere nella parte relativa ai singoli casi)

LA RISTRUTTURAZIONE

Per chi come me non ha mai pensato che ci fossero delle vere e proprie tecniche di comunicazione è stata una vera sorpresa venirne a conoscenza.

Tento quindi di spiegarvi che cosa ho capito di questa tecnica – detta appunto – della ristrutturazione

Va da sé che si può "ristrutturare" solo dopo aver "demolito" qualcosa. Che cosa demoliamo e che cosa ristrutturiamo?

Da quello che ho capito la tecnica in questione va applicata quando siamo di fronte a persone che tentano di convincerci di qualcosa, parlando continuamente e non lasciandoci il tempo di ribattere (questo sarebbe il male minore). La questione è che di solito questi personaggi non si limitano a non farci parlare, ma quanto dicono è confuso, tendono a dire e ridire cose ed immediatamente dopo a contraddirsi con altre affermazioni, mettendo a dura prova la nostra capacità di comprensione e, soprattutto, dicendo tutto ed il contrario di tutto, e qualunque cosa accada loro potranno sostenere che "ce lo avevano detto". Solitamente questo atteggiamento, per quanto anche io ho avuto modo di vedere, è tipico di chi non ha coscienza del proprio operato, è insicuro e non porta a conclusione alcunché; brontola per il gusto di brontolare e le sue critiche non sono costruttive, ma solo finalizzate a parlare male di qualcosa o di qualcuno. In sintesi da qualcuno che tende a nascondere la propria "debolezza" dietro il tentativo di convincerci del contrario.

A questo punto, oltre alla pazienza ed all'umana comprensione, che strumento abbiamo per contrastare questo atteggiamento "vulcanico"? Dobbiamo demolire le loro disquisizioni e "ristrutturarle" di modo che sia possibile darvi un senso compiuto e riportare la discussione in ca-

nali concreti e comprensibili.

Andiamo perciò a riformulare tutte le loro affermazioni dicendo: "se non ho capito male..." Oppure "...Se ho capito bene...", "...ho capito bene che?..."

Non sarebbe male, poi, che ad un certo punto del "dialogo" noi chiedessimo: "hai altro da aggiungere?", oppure "cosa altro possiamo aggiungere per concludere il discorso?".

A fronte di questo nostro intervento la persona in questione sarà "costretta" a risponderci con "concretezza" e senza tanti giri di parole e noi saremo, quindi, in grado di comprendere effettivamente le richieste che ci vengono fatte. Sarà così indotta anche a terminare la discussione con un "piccolo" riassunto del suo discorso.

Agendo così riesco anche a fare percepire le cose in modo diverso, cambiando la "struttura" delle affermazioni senza modificarne il significato e, ragionevolmente, riesco a "ricodificare" la percezione di una realtà, riportando il mio interlocutore al valore semantico delle sue affermazioni (non cambio il valore semantico delle sue affermazioni, ma modifico il contesto all'interno delle quali lui/lei le esprime) Questa "tecnica" rappresenta un aiuto comunicativo di tipo verbale.

LA TECNICA DELL'ANTICIPAZIONE

Si tratta di una tecnica che spesso usiamo, anche involontariamente. Se voglio evitare di subire "critiche" rispetto ad una mia affermazione, tendo ad anticipare il mio o i miei interlocutori dicendo frasi del tipo: "so che quello che dirò ti farà arrabbiare, ma te lo devo dire, non posso fare altrimenti".

In questo modo tentiamo di anticipare il disaccordo, facendolo percepire al nostro interlocutore come una dimostrazione di poca comprensione, o addirittura di poca "intelligenza".

Accade quindi che, opportunamente anticipato – anche con frasi del tipo "...magari lei penserà che sia una cosa ridicola, ma io credo che..." oppure "...La soluzione ci sarebbe e pure semplice, ma temo che lei non sia d'accordo..." – il nostro interlocutore ragionevolmente sarà portato a riflettere su quanto gli stiamo dicendo e soprattutto a non "scartare" a priori le nostre affermazioni, proprio per non dimostrare la poca comprensione o intelligenza di cui sopra. Difficilmente, inoltre, non ascolterà quanto stiamo dicendo, anzi, se vorrà "ribattere" a

quanto da noi affermato, sarà costretto a valutarlo molto attentamente e a commentarlo, proponendo egli stesso altre considerazioni.

Il linguaggio metaforico

Con linguaggio metaforico intendiamo una forma di comunicazione che utilizza metafore per esprimere un concetto.

Si tratta di un linguaggio che fa riferimento a cose o eventi concreti per descrivere un concetto astratto e che pertanto risulta molto più efficace, perché possiamo visualizzarlo e perché rimane maggiormente impresso nella nostra memoria.

Per esempio, dire che un servizio che si svolge sul territorio è come una scatola trasparente di plexiglas, può aiutare a far capire che il servizio stesso ha un contenitore spazio-temporale allargato, che non si vede, ma che richiede comunque di rispettare regole, procedure, piani di lavoro.

Spesso, infatti, è difficoltoso pensare che l'assistenza domiciliare ha una cornice di riferimento nello spazio, nel tempo, nelle regole da seguire e rispettare. Le operatrici, al contrario, tendono a sfilacciare l'intervento pensando che "tanto nessuno le vede e le controlla".

NOTE BIBLIOGRAFICHE

- ¹ C.E. SHANNON, W. WEAVER, *La teoria matematica della comunicazione*, Etas libri, Milano, 1971
- ² P. WATZLAWICK, J.H. BEAVIN, D.D. JACKSON, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971

Cap III

Io e me stesso: tecniche di auto-aiuto per non soccombere a se stessi

A CURA DI GABRIELLA MARCHESIN E ELISABETTA BEDOSTI

"Ci sono in noi molte più cose giuste che sbagliate"
(Jon Kabat-Zinn)

La conoscenza degli schemi maladattivi e la coerenza cardiaca

Gestire le relazioni in modo efficace è un compito difficile, in particolare nel nostro settore lavorativo, nel quale quotidianamente abbiamo modo di incontrare persone diverse (operatori, clienti, colleghi, ecc.), in contesti diversificati (in ufficio, nelle strutture in cui operiamo, ecc.), tutti con esigenze specifiche e, a volte, in attrito tra loro. Per questo, nell'ambito del percorso formativo svolto, abbiamo affrontato il tema degli schemi maladattivi, nel tentativo di individuare quale/i, tra gli schemi in questione, sintetizzasse meglio le caratteristiche di ciascuno di noi, oltre che delle persone con le quali abbiamo a che fare ogni giorno (clienti, colleghi ecc.). Identificare qualcuno all'interno di questi schemi, infatti, ci consente di "inquadrare" la relazione e, di conseguenza, di mettere in atto alcuni meccanismi utili per comprenderne gli atteggiamenti/comportamenti e agire di conseguenza.

Gli schemi maladattivi sono detti anche "abitudini" e possono riguardare le relazioni intime, la vita affettiva e le amicizie, oltre che la

scuola, il lavoro e la vita sociale.

Essi abbracciano, quindi, tutte le possibili situazioni di "relazione" della nostra vita e ciascuno può riconoscersi all'interno di uno o più degli schemi.

Qualcuno li ha definiti come delle specie di "annebbiamenti mentali" in cui noi cerchiamo di gestire una parte dolorosa della nostra vita, oppure di evitare delle emozioni "sgradevoli".

In che modo? Inventandoci ed applicando in questi momenti delle "strategie" compensative.

Gli schemi maladattivi che riguardano le relazioni intime, la vita affettiva e le amicizie sono, come detto, **complessivamente cinque** e più precisamente:

- L'ABBANDONO
- LA DEPRIVAZIONE
- LA SOTTOMISSIONE
- LA SFIDUCIA
- L'INADEGUATEZZA AD ESSERE AMATI (O SCHEMA DI DIFETTOSITÀ)

Questi si formano e si sviluppano con riferimento alle esperienze infantili che si sono vissute in famiglia e, in particolare, con i genitori.

L'ABBANDONO

"la Libertà non è che una possibilità di essere migliori"
(Albert Camus)

L'abbandono esprime la paura che gli altri ci lascino completamente soli, perché questo ci è già successo nell'infanzia (ad esempio con la morte di un genitore, o con il divorzio dei propri genitori).

In realtà non è necessario che l'abbandono sia stato "reale", spesso, infatti, è sufficiente anche un abbandono simbolico – come ad esempio cambiare casa molto spesso, oppure avere un genitore instabile, inaffidabile – perché il senso di perdita si percepisca ugualmente da un punto di vista emotivo.

A volte anche un genitore scostante nel prendersi cura dei figli, oppure a volte di buon umore e a volte di pessimo umore può scatenare la

sensazione di abbandono

Va da sé che, per le persone che soffrono di questa sensazione, la prospettiva di essere soli è devastante e suscita un senso di grande tristezza: si scatenano quindi ansia e panico, mentre la strategia compensativa adottata per "superare" questo schema può portare ad un attaccamento ansioso in cui la persona ha costantemente bisogno di rassicurazioni sul fatto che la relazione che sta vivendo è stabile e sicura. Il fatto è che più si cercano rassicurazioni più il partner può essere indotto ad allontanarsi ed ecco allora che si "avvera la profezia dell'abbandono".

Quali gli esempi e come lo riconosciamo: una persona che soffre di questa ansia può diventare assillante nelle relazioni per la propria paura di perdere il partner e per la necessità costante di essere rassicurato. Il fatto, però, che sia certo che il partner prima o poi lo abbandonerà, lo porta a cercare comunque un sostituto a cui aggrapparsi per non soffrire di solitudine. Ecco allora che vengono bruciate le varie tappe nelle relazioni amorose, ad esempio proponendo la convivenza prima che il partner sia pronto o altre cose simili.

Tentare di porvi rimedio: le persone che soffrono di questo meccanismo hanno bisogno di sapere che stanno bene anche da sole e che non saranno distrutte se qualcuno mancherà dalla loro vita.

LA DEPRIVAZIONE

*"abbi ben chiare la cosa da dire, le parole verranno"
(Catone il Censore)*

Rappresenta la profonda convinzione che i propri bisogni non verranno mai soddisfatti. Può derivare da un'infanzia in cui il genitore è troppo concentrato su se stesso da non riuscire a rendersi consapevole delle esigenze emotive del bambino (mancanza di affetto). In alcuni casi manca qualcuno che ascolti seriamente le preoccupazioni e i sentimenti dei bambini; in altri ancora si tratta semplicemente della carenza della guida e dell'orientamento di cui ciascun bimbo ha bisogno.

Quali gli esempi e come lo riconosciamo: per gli adulti diventa inaccettabile ogni segnale di trascuratezza o di freddezza, in particolare

da parte di qualcuno cui si è particolarmente legati. Si scatenano una tristezza immensa ed una grande disperazione generate dalla convinzione che nessuno ci capirà e si prenderà cura di noi. Nella persona adulta si scatena un senso di rabbia, di tristezza e di solitudine per il fatto che i suoi bisogni vengono ignorati. Le persone che rientrano in questo schema si aspettano che gli altri percepiscano i loro desideri senza doverli esternare, oppure diventano eccessivamente indulgenti con se stessi (ad esempio spendendo di più di quello che possono permettersi); vogliono prendersi cura di tutto e di tutti, si fanno carico dei problemi degli altri e sono talmente collaborativi e apprensivi rispetto ai problemi degli altri che sembrano non avere bisogno di nessuno che si prenda cura di loro. Spesso queste persone lavorano nel campo dell'assistenza (terapeuti, operatori sociali, infermieri ecc.)

Tentare di porvi rimedio: occorre fare chiarezza sul modo in cui il bisogno di "nutrimento emotivo" influisce sulle proprie relazioni, poiché queste persone tendono spesso a distorcere la realtà, pensando, ad esempio, che gli altri vogliano da loro solo favori. Queste persone dovrebbero, inoltre, cambiare il loro comportamento, comunicando con maggiore chiarezza i loro bisogni.

LA SOTTOMISSIONE

"L'approvazione degli altri è uno stimolante dal quale talvolta è bene diffidare"
(Paul Cezanne)

Nasce dalla consapevolezza che i propri bisogni non avranno mai la priorità. Spesso alla base di questa convinzione c'è un'infanzia dominata da genitori autoritari che non permettono ai figli di esprimere il loro parere, innescando una serie di meccanismi che vanno dalla violenza alla minaccia esplicita, ad un controllo più sottile sul bambino, teso ad ostacolare la sua volontà di affermazione.

Quali gli esempi e come la riconosciamo: queste persone di solito non si fanno valere e covano risentimenti che possono sfociare in rabbia e senso di frustrazione. Nelle relazioni adulte possono essere abituate a farsi dominare tanto da usare le proprie energie solo per com-

piacere gli altri.

Il fanciullo che si sottomette può scegliere una carriera solo per compiacere i propri genitori; nel rapporto di coppia si può acconsentire a fare tutto ciò che richiede il partner dominante; da genitori si assecondano tutti i capricci dei figli.

Il fatto è che queste persone, all'apparenza gradevoli e disponibili, covano una gran rabbia e risentimento per non avere autonomia alcuna e/o per essere stati soggiogati.

Tentare di porvi rimedio: le persone che si identificano in questo schema hanno bisogno di sentire risentimento e frustrazione per il fatto di essere stati controllati e devono inoltre affermare i propri sentimenti e i propri bisogni.

LA SFIDUCIA

" Non ti fidare ragazzo mio di quelli che ti promettono di farti ricco dalla mattina alla sera. Per il solito o sono matti o sono imbroglioni"

(Carlo Collodi)

È lo schema del "sospetto" che spesso nasce da abusi o maltrattamenti di vario tipo subiti durante l'infanzia; l'abuso può essere fisico, piuttosto che emotivo o sessuale. Nei casi di abuso fisico (botte) il soggetto giustifica l'atto con la stessa giustificazione con cui il genitore lo ha abusato ("è per il tuo bene"), mentre quando l'abuso è emotivo può scaturire in critiche cattivissime e sminuenti; se l'abuso è sessuale l'impatto emotivo è immenso ed è accompagnato da sensazioni di profondo tradimento, paura vergogna e rabbia

Quali gli esempi e come lo riconosciamo: le persone che si riconducono a questo schema di solito sono molto attente proprio perché hanno paura che gli altri possano approfittare di loro o tradirli.

Si aprono con moltissima difficoltà perché diffidano delle intenzioni della gente. Spesso nelle relazioni che instaurano concretizzano i loro timori, nel senso che si legano a persone che le trattano male sul serio. Il loro continuo sospettare e diffidare alla fine logora relazioni positive con persone che spesso meriterebbero la loro fiducia.

In questo caso i meccanismi che lo schema può produrre sono diversi. La diffidenza è tale che si evitano tutte le relazioni in cui è necessaria

la fiducia; si idealizza inizialmente l'altra persona e poi lo si esclude per un presunto tradimento.

A volte lo schema si manifesta come una paura costante che gli altri abbiano chissà quali motivazioni segrete (ad esempio che ci vogliono conoscere perché vogliono qualcosa da noi).

Come porvi rimedio: Le persone che si riconoscono in questo schema si devono legare a persone di cui si fidano ciecamente. Un grande successo si otterrà quando non saranno più circondati da persone che abbiano bisogno di loro e quando resisteranno all'attrazione che provano per queste persone.

L'INADEGUATEZZA A ESSERE AMATI O SCHEMA DI DIFETTOSITÀ

*"Ciò che può la virtù di un uomo non va misurato dai suoi sforzi,
ma dalla sua normalità"*
(Pascal)

È la convinzione di non essere degni di amore. Si è convinti di essere imperfetti e che chiunque, conoscendoci, ci troverà "difettosi". La sensazione/consapevolezza di tale difettosità può essere trasferita dai genitori che insultano sin da piccoli i figli o li sminuiscono costantemente.

Quali gli esempi e come lo riconosciamo: le principali emozioni di questo schema sono la vergogna ed il senso di umiliazione. La persona è convinta di essere "difettosa" nel proprio intimo e che quando qualcuno arriverà a conoscerla intimamente per questo motivo la respingerà. Gli indizi classici sono: grande tristezza, senso di solitudine, tendenza a umiliarsi di fronte agli altri e a se stessi.

In questo schema agiscono sostanzialmente due meccanismi: alcuni soggetti si arrendono al senso di inadeguatezza, perdono autostima e sono tormentati dal fatto che ci sia qualcosa che non va in loro che li rende assolutamente inaccettabili e questo fa sì che non rivelino quasi nulla dei loro pensieri e sentimenti. Altrimenti affrontano la relazione con gli altri nell'attesa di essere respinti per dare conferma ai loro timori. Spesso questi soggetti costruiscono un falso sé che gli permette di tenere nascosto al mondo ed agli altri il loro profondo senso di inadeguatezza.

Come porvi rimedio. Le persone che si riconoscono in questo schema possono cercare di uscire sfidando i pensieri che amplificano i loro difetti e che alimentano la loro insicurezza, di modo che ne scaturisca una visione più realistica delle loro effettive capacità. Sarebbe importante inoltre che queste persone capissero che chi le ama lo fa per come sono.

I cinque schemi maladattivi che riguardano la scuola, il lavoro e la vita sociale

Questi cinque schemi si distinguono dagli altri perché la loro formazione non risale più alle esperienze infantili con genitori e famiglia in genere, ma emergono quando allarghiamo le nostre esperienze oltre l'ambito familiare. Essi sono:

- L'ESCLUSIONE
- LA VULNERABILITÀ
- IL FALLIMENTO
- IL PERFEZIONISMO
- IL PRIVILEGIO.

L'ESCLUSIONE

"...i pesci gli rispondono che sono da quelle parti da un po'. Intanto si divertono facendo il girotondo; Nelson si mette in mezzo, gli altri pesci lo chiamano, ma lui dice che vuole stare lì perché c'è più spazio. Un pesce gli fa vedere come fa le bolle, un'altra pescetta con la coda arricciata gli si avvicina e lo saluta, e lui prende il coraggio per avvicinarsi un po' di più anche agli altri e così scopre che questi giovani pesci mangiano cose diverse e queste nuove alghe piacciono di più anche a lui..."

È la percezione che abbiamo del nostro posizionamento rispetto al gruppo (famiglia, colleghi, amici). Il messaggio recepito è che l'individuo non piace perché non è come gli altri del gruppo. Solitamente questo schema si manifesta immediatamente dopo l'infanzia, quando si entra a fare parte di qualche piccolo gruppo; può derivare ad esempio dal fatto che la famiglia è diversa da quelle co-

nosciute, oppure dal fatto di appartenere ad una famiglia allargata (a seguito di separazione di uno dei genitori) a cui il ragazzo non si sente comunque di appartenere

Quali gli esempi e come lo riconosciamo. Lo schema dell'esclusione lo riconosciamo perché l'individuo che ne soffre solitamente sta ai margini del gruppo, amplificando ancora di più l'esclusione. Le reazioni sono un grande senso di tristezza, ansia per il fatto di sentirsi respinti e/o esclusi.

Come porvi rimedio: anche qui l'individuo è talmente convinto della sua condizione che crea le occasioni affinché lo schema sia rispettato, ad esempio ritirandosi in sede di incontri/riunioni, oppure, al contrario, sforzandosi eccessivamente per essere accettati; può arrivare al limite dell'autocompiacimento.

Occorre contrastare questo modo di agire sforzandosi di non rimanere ai margini; contemporaneamente dovrà essere modificato il comportamento emotivo imparando a controllare l'ansia in modo da sentirsi più rilassati.

LA VULNERABILITÀ

"La vergogna è come il vaccino contro una malattia virale: devi esporti a piccole dosi di vergogna per allenarti alla stessa, così come si assumono piccole dosi di virus attenuato per evitare la grande infezione"

(Henri Laborit)

È la perdita del controllo, la paura eccessiva che qualcosa di terribile sta per accadere. In genere deriva dal fatto che uno dei due genitori ha la tendenza, esso stesso, a drammatizzare, oppure perché si è vissuto un periodo in cui è stata forte la percezione di un grave pericolo incombente. Il messaggio che passa al bambino è, pertanto, che il mondo non è un luogo sicuro.

Quali gli esempi e come lo riconosciamo. Riconosciamo questo schema perché in età adulta l'ansia si può manifestare verso qualunque contesto della vita sociale: il lavoro, la salute, l'incolumità fisica.

È giusto preoccuparsi dei pericoli, ma in questi casi si supera il livello

di guardia e succede che le persone arrivano ad essere talmente prudenti e coscienziose al punto di negarsi ogni piacere. Queste persone, quindi, si impongono stili di vita "drastici" per scongiurare ogni possibile pericolo. L'ansia si può trasformare in fobia (es. paura di volare); esse, inoltre, hanno bisogno di continue assicurazioni.

Come porre rimedio: occorre riguadagnare il terreno perduto, calmando le paure per raggiungere una maggiore libertà nella attività che si svolgono di solito, gestire il pensiero piuttosto che lasciarsi andare ai soli comportamenti.

IL FALLIMENTO

"Una tale vita così piena di affetto e di comodità ci sembrava potesse essere piuttosto piacevole! Ma la verità è che molti di noi la troverebbero soffocante: abbiamo bisogno di misurarci con qualcosa, abbiamo bisogno di lottare e di imparare come andare oltre i limiti che pensiamo di avere. Ci sentiamo sconfitti solo quando ci arrendiamo con rassegnazione e apatia ai limiti che abbiamo. Allora per forza diventiamo depressi e infelici. Ma nel momento in cui cediamo o ci arrendiamo ai vincoli e alle restrizioni con saggezza, allora troviamo la liberazione"
(Dal "Forest Sangha Newsletter" n° 44)

È la sensazione "subdola" di esser dei falliti a prescindere dai risultati. Può derivare dal fatto di avere avuto dei genitori ipercritici che fanno sentire il figlio un inetto, oppure può derivare da una costante umiliazione da parte di fratelli, amici ecc. Può anche avere origine dalla tendenza a fare paragoni tra sé e gli altri.

Quali gli esempi e come lo riconosciamo. Lo riconosciamo perché lo schema del fallimento può portare a cercare di superare i propri limiti per raggiungere dei risultati. Può così insorgere il "fenomeno dell'impostore", ovvero quando le persone sentono di essere disoneste nonostante abbiano raggiunto ottimi risultati, poiché credono che il successo sia frutto del caso fortuito o della sola fortuna.

Il fatto di essere convinti di dovere fallire induce ad eludere i problemi e a non sperimentare le proprie capacità in nuove sfide potenzialmente di successo; si tende a rimandare le cose finché non diventa troppo

tardi, oppure a fabbricarsi scuse per l'insuccesso.

Come porvi rimedio: occorre tentare di modificare l'atteggiamento guardando ai successi e non agli insuccessi; occorre valutare le proprie predisposizioni e capacità ed accettare i risultati ottenuti.

IL PERFEZIONISMO

"Se si è dei perfezionisti, val la pena di provare qualche volta a 'fare del proprio peggio'.

Migliorerà il contatto con sé stessi e probabilmente ci si accorgerà che tutte le proprie abitudini non sono un dovere imposto dalla situazione e ancor meno un obbligo..."

(New York Times, novembre 2007)

Nasce dalla sensazione di avere fallito nonostante gli sforzi; è il triste convincimento di dovere fare sempre di più per ottenere l'amore e l'approvazione dei genitori o degli altri; è la paura di non essere accettati per quello che si è, ma per i risultati ottenuti.

Il genitore sempre critico a prescindere dai risultati del figlio, portano il ragazzo ad un profondo senso di inadeguatezza, ed egli cercherà di sforzarsi sempre di più nella speranza di conservare l'affetto dei genitori.

Quali gli esempi: questi soggetti lavorano sempre più del necessario per evitare al massimo le critiche, non sono mai contenti dei risultati raggiunti e si spingono sino a mettere a rischio la salute, la vita privata. Anche in questo caso può manifestarsi una profonda tristezza per avere dovuto rinunciare ad una parte della propria vita ed essere stati eccessivamente ligi al dovere. Spesso sono ipercritici e cercano la perfezione anche negli altri.

Come porvi rimedio: Abbassare gli standard fino a renderli più ragionevoli, farà sentire questi individui più tranquilli e darà loro modo di avere il tempo anche per soddisfare i propri bisogni.

*"I poveri hanno bisogno di noi, ma non è minore il bisogno che noi abbiamo dei poveri.
Che fare allora? Prendete la scopa e pulite la casa di qualcuno"
(Madre Teresa di Calcutta)*

Il privilegio riguarda l'accettazione dei limiti della vita.

Le persone che rientrano in questo schema si sentono speciali e sentono di avere il diritto di fare quello che vogliono. Sono convinti di essere al di sopra degli altri e non si sentono assoggettati a regole e convenzioni sociali.

Una delle cause è il fatto di essere stati viziati durante l'infanzia oppure il fatto di non avere chiarito limiti e doveri, avendo concesso tutto; per converso può dipendere dal fatto di essere stati privati di affetto, o attenzione o beni materiali durante l'infanzia.

Quali gli esempi e come lo riconosciamo: Queste persone sono convinte di essere speciali e si sentono particolarmente irritate di fronte ad un no. Sono prive di autodisciplina e indulgenti con se stessi. Sono portati solo a guardare la loro gratificazione senza valutarne le conseguenze sugli altri. Possono vivere in case dove regna il caos.

Queste persone sono assolutamente disinteressate dalle conseguenze che il loro comportamento può avere sugli altri; se ne rendono conto solo quando le conseguenze dei loro gesti si ripercuotono effettivamente su di loro.

Come porvi rimedio: occorre valutare quali sono gli impatti sugli altri dei comportamenti adottati e cioè delle reazioni delle azioni negative compiute. Devono affrontare responsabilmente i propri doveri, le proprie abitudini la tendenza ad oltrepassare i limiti.

La coerenza cardiaca

Dopo aver analizzato i principali schemi comportamentali utili per inquadrare e affrontare con maggiore efficacia le relazioni nella "giungla" del lavoro sociale, è sorta la necessità di dotarsi di ulteriori strumenti per gestire al meglio le ansie e le frustrazioni caratterizzanti il nostro lavoro. Per non soccombere agli altri e a noi stessi.

Ecco, allora, che nell'ambito del corso abbiamo analizzato il tema della "coerenza cardiaca".

UN INTERVENTO PER LA GESTIONE DELLO STRESS

Il nostro docente, Andrea Fiorenza, ci ha spiegato che uno stress cronico provoca conseguenze negative sul corpo: insonnia, ipertensione, palpitazioni, mal di schiena, disturbi digestivi, infezioni ricorrenti, infertilità e impotenza, problemi di pelle, compromette le relazioni sociali e le prestazioni professionali causando irritabilità, perdita delle capacità di ascolto, calo di concentrazione.

Lo stress è un caos fisiologico e a seminare caos nella nostra fisiologia sono soprattutto le emozioni negative quali collera, ansia, tristezza, preoccupazioni.

Preso atto di questo, invece di tentare di raggiungere circostanze esterne ideali, dobbiamo iniziare a controllarci dall'interno, dalla nostra fisiologia.

In questo modo ci sentiamo diversi, miglioriamo il nostro rapporto con gli altri, la concentrazione e le prestazioni.

Addomesticando il nostro essere interiore, ciò che può capitare nel mondo esterno ha meno presa su di noi.

COME FUNZIONA

La tecnica della coerenza cardiaca è stata inventata una decina d'anni fa da un gruppo di studiosi californiani che hanno posto la loro attenzione al rapporto esistente tra respiro, emozioni e battiti del cuore. Essi hanno ideato un dispositivo elettronico che misura la variabilità delle frequenze del battito cardiaco; si applica un sensore a un dito da cui viene rilevata la frequenza.

I dati rilevati vengono inseriti in un programma computerizzato e a quel punto è possibile osservare le interminabili linee frastagliate che scorrono sullo schermo.

Osservando il rapporto tra respiro, emozioni e battiti del cuore si impara a controllare il battito cardiaco.

Molti studi hanno stabilito che a seminare il caos nella nostra fisiologia sono le emozioni negative, collera, collera, ansia, tristezza, ecc., mentre altre ricerche hanno provato che le emozioni positive, la gioia, la gratitudine causano una coerenza che risulta subito evidente nella

registrazione della frequenza cardiaca.

Il cuore batte a un ritmo variabile. Gli intervalli tra un battito e l'altro si susseguono secondo un ritmo caotico. Applicando tecniche di rilassamento (es. visualizzazione di immagini positive, respirazione addominale, ecc.) si può notare come il battito si regolarizzi, consentendo di aumentare questo stato di coerenza in cui il battito diventa fluido e armonico.

La regolarizzazione del battito cardiaco, ovvero il raggiungimento di un alto stato di coerenza cardiaca, contribuisce ad abbattere lo stress e a migliorare lo stato di salute.

La coerenza cardiaca, quindi, non è una forma di rilassamento nel senso tradizionale del termine: non vuole che il mondo circostante sia statico e calmo, ma, al contrario, rappresenta un'affermazione sul mondo esterno.

QUALI SONO GLI EFFETTI BENEFICI CHE APPORTA SUL NOSTRO CORPO

- Nuova capacità nel gestire delle situazioni di ansia, vedi riunioni importanti, gruppi problematici, situazioni difficili del nostro lavoro.
- Nei rapporti interpersonali un migliore controllo e di conseguenza un clima più armonioso.
- Maggiore lucidità e maggiore ascolto durante riunioni che sicuramente portano ad una maggiore produttività.
- Saper gestire situazioni di frustrazione riguardanti le nostre problematiche quotidiane.

Ad oggi il nostro gruppo non è stato molto costante sulla sperimentazione di questa tecnica, possiamo dire che si trova ancora all'inizio di questo percorso, l'impegno sarà quello di poter lavorare cercando di ristrutturare meglio i momenti di pausa per utilizzare questa tecnica e riuscire a migliorare le nostre prestazioni.

Cap. IV

Tecniche operative per la gestione delle relazioni

A CURA DI: NICOLA NARDONE E ELISABETTA BEDOSTI

Premessa

Devo ammettere che quando ci è stato descritto il progetto formativo nel quale sono tuttora coinvolto assieme ai miei colleghi Responsabili di Servizio, nuttivo molte perplessità. Ritengo che tale "negatività" sia stata il frutto di due fattori fondamentali: un percorso formativo personale molto distante dalle scienze umanistiche e un altrettanto pragmatico approccio al mondo, con particolare riferimento all'ambiente lavorativo. In sostanza si trattava di una particolare predilezione per il bianco e il nero che non lasciava grandi spazi alle molteplici sfumature che in realtà caratterizzano la nostra vita.

A distanza di tempo, posso felicemente riconoscere di essermi sbagliato.

In primo luogo, la partecipazione a questi incontri di formazione mi ha dato una possibilità di confronto con i miei colleghi che altrimenti avrei difficilmente avuto. Ho potuto, quindi, scoprire come alcune difficoltà che incontravo sul lavoro mi accomunavano a loro, facendomi sentire meno "solo". Inoltre, in alcuni casi mi sono accorto che potevo usufruire delle esperienze che loro avevano già maturato affrontando

gli stessi problemi che mi trovavo a dover affrontare io. Tutto ciò mi ha portato a passare da una visione soggettiva ad una collettiva, a sentirmi parte di un progetto comune e condiviso.

Anche la mia perplessità dovuta al timore di un approccio eccessivamente filosofico alle problematiche lavorative si è rilevata infondata. Per quanto ognuno di noi sia unico e irripetibile, è altrettanto vero che i comportamenti che mettiamo in atto possono essere riconducibili a schemi ripetibili. Questo fatto è molto rassicurante in quanto consente da un lato di "classificare" i problemi da affrontare e dall'altro ci consente di scegliere le soluzioni che riteniamo più opportune all'interno di un paniere "preconfezionato".

Le motivazioni che mi hanno portato a ricredermi sono state particolarmente evidenti quando, dopo aver analizzato casi concreti del nostro contesto lavorativo, abbiamo provato a "mettere in fila" alcune possibili soluzioni ai problemi da affrontare, scoprendo che normalmente si traducevano "semplicemente" in specifiche tecniche comunicative.

Una piacevole sensazione di stupore si manifestava soprattutto quando mi rendevo conto che il mio modo di relazionarmi in alcune specifiche situazioni trovava corrispondenza in una delle tecniche affrontate nel corso (vedi ad esempio il caso dell'illusione di alternative).

Ritengo di poter affermare che il solo fatto di aver fatto un po' di ordine rispetto a tali questioni mi abbia consentito di affrontare con maggior serenità le difficoltà che normalmente incontro sul lavoro.

La resistenza passiva

Una delle situazioni più snervanti che ci possono capitare sia nella nostra vita quotidiana sia nell'ambito lavorativo è sicuramente quella in cui ci troviamo di fronte a delle persone che mettono in atto delle "resistenze passive". Per semplificare al massimo, si tratta della situazione in cui il nostro interlocutore accetta apparentemente di fare, ma poi non fa. Insomma, un falso collaborazionista.

In questi casi, lo stress è determinato soprattutto dal fatto che ci sentiamo presi in giro, fino al punto di ritenere – nei casi più eclatanti –

che si stia minando la nostra autorevolezza.

In effetti, sarebbe molto più tranquillizzante avere a che fare con persone che oppongono un rifiuto diretto o che non riteniamo fin da subito in grado di adempiere al compito richiesto. Le soluzioni più semplici – ma non per questo le più corrette – potrebbero essere quelle di decidere di cambiare strada nel primo caso o di non intraprenderla nemmeno nel secondo. L'immediata comprensione del problema, infatti, ci consente di affrontarlo senza ulteriori indugi.

Al contrario, la resistenza passiva comporta necessariamente una perdita di tempo, dovuta al fatto che l'iniziale accettazione dell'interlocutore ci mette in una condizione di fiduciosa attesa che poi verrà smentita nei fatti.

Ad aggravare ulteriormente la situazione, interviene un meccanismo psicologico che prende il nome di "ricetta dell'infelicità" (Watzlawick). Muovendoci dall'errato presupposto che la difficoltà si collochi al livello della comunicazione iniziale, reiteriamo la nostra richiesta cercando ogni volta di perfezionare il metodo comunicativo. Gli inevitabili nuovi fallimenti spesso non sono sufficienti a suggerirci un approccio diverso, portandoci ad applicare sempre di più la stessa soluzione. Insomma, si tende a continuare a sbattere la testa contro il muro, aumentando il senso di frustrazione e trasformando l'iniziale difficoltà in un vero e proprio problema.

Nei nostri incontri formativi non abbiamo analizzato una situazione specifica, ma abbiamo convenuto sul fatto che ciascuno di noi si sia trovato di fronte ad un simile problema.

Proprio mentre sto scrivendo, mi sto rendendo conto di come la resistenza passiva sia il principale ostacolo che mi trovo a dover affrontare con un gruppo di coordinatori di uno dei servizi che gestisco. A volte, infatti, nemmeno di fronte ad esplicite e perentorie richieste sono riuscito ad ottenere da loro quanto voluto. Il fatto che non si tratti di un problema di formulazione della richiesta, appare evidente se si considera che loro stessi affermano di condividerne le ragioni. In perfetto stile Watzlawick, ho perseverato sulla stessa strada fino a tradurre la banale richiesta iniziale in un vero e proprio "ordine di servizio". Risultato immutato e frustrazione alle stelle.

Quali soluzioni adottare? La prima cosa da fare è sicuramente quella di smettere di chiedersi "perché?". Le cause, infatti, possono essere mol-

teplici, di difficile comprensione e possono richiedere cambiamenti complessi e/o non sempre accettabili.

La vera domanda è "*che cosa?*". Infatti, una volta accertato che le soluzioni tentate (*che cosa è stato fatto*) non hanno prodotto alcun effetto, è opportuno sospenderle. Evidentemente è arrivato il momento di introdurre dei cambiamenti comportamentali (*che cosa fare*), adottando strategie che si adattino al problema e alle persone che manifestano la difficoltà.

Nel caso in questione, credo che adotterò la strategia che ci è stata suggerita. Ritenendo, infatti, che una delle molle principali che muove tali soggetti sia il proprio orgoglio personale, stimolare questo aspetto potrebbe essere proprio la soluzione vincente. In sostanza, si tratta di lanciare una sfida ponendo l'accento sulla nostra convinzione che per loro sia impossibile vincerla.

Adotterò, quindi, frasi quali "Sai io ti chiedo questa cosa anche se so che non sei in grado di farla, ma è mio compito" oppure "Lo sapevo che non ce l'avresti fatta, ma te lo dovevo chiedere". Insomma, un sottile sotterfugio che potrebbe toccare i tasti giusti. Provare per credere!

L'illusione di alternative

Un'altra situazione potenzialmente pericolosa che spesso ci capita di dover affrontare è quella in cui vogliamo far accettare qualcosa di nuovo ad una o più persone. Le novità spesso spaventano e pertanto comportano una quasi scontata opposizione iniziale. La situazione si può aggravare ulteriormente quando ci si trova di fronte ad un gruppo di persone. I dubbi e le perplessità di un singolo tendono a rinforzarsi proprio grazie alle sinergie del gruppo. Inoltre, ciò che per il singolo non costituisce un problema, lo diventa nel momento in cui lo è per un suo collega.

La scelta di smontare una per una le motivazioni su cui si basa l'atteggiamento oppositivo si rivela spesso una scelta non vincente. Le questioni in campo possono essere troppe, a volte anche concrete. Inoltre, ciò che più conta è che anche una lunga discussione non comporta necessariamente l'accettazione della novità.

La tecnica proposta si basa nuovamente sul principio della stimola-

zione dell'interlocutore. Tuttavia, mentre nel caso della resistenza passiva si puntava sulla sfida all'orgoglio personale, qui si tratta di **creare una vera e propria illusione**. Se vogliamo far fare una determinata scelta ad un gruppo di persone, dobbiamo presentargli due alternative di cui una è quella per la quale propendiamo e l'altra deve essere rispetto a questa meno vantaggiosa, molto più gravosa. In questo modo abbiamo comunque creato l'illusione di poter scegliere, ma in realtà si tratta di una scelta praticamente obbligata. Rispetto all'imposizione si ottiene il risultato – tutt'altro che irrilevante – di aver eliminato le resistenze.

Quasi immediatamente il nostro gruppo è riuscito ad individuare una situazione tipica in cui ognuno di noi metteva in atto – anche se a volte in modo inconsapevole – questo tipo di tecnica: l'introduzione della turnazione a "maglie larghe".

In quasi tutti i servizi in cui gli operatori lavorano su turni, dopo aver stabilizzato l'organico, si introduce una tipologia di turnazione che consente la sostituzione dei colleghi assenti per malattia da parte degli altri componenti del gruppo di lavoro. Senza entrare troppo nel dettaglio, il meccanismo prevede l'assegnazione a ciascun operatore di un certo numero di turni jolly, ossia di turni "ipotetici" di lavoro, in quanto verranno effettivamente svolti solo se necessario e se, ad esempio, in coincidenza di quel turno jolly, un collega risulta assente e c'è la necessità di sostituirlo. Negli incontri che precedono l'introduzione di tale sistema, ci imbattiamo spesso con le perplessità degli operatori, dovute soprattutto dal timore di arrivare a fine mese senza aver lavorato una quantità di ore pari a quelle contrattualmente garantite. Sebbene la nostra esperienza a riguardo sia del tutto rassicurante da questo punto di vista, poco varrebbe utilizzare questo argomento con il gruppo, in quanto questo non ha avuto ancora la possibilità di avere il nostro stesso riscontro.

Molto più efficace si rivela la soluzione di prospettargli l'alternativa dell'operatore aggiuntivo. Questo risulta sicuramente molto utile per la sostituzione delle malattie, ma va ritenuto un evidente "danno" per il gruppo quando le malattie non si verificano. In tale situazione, infatti, il monte ore complessivo deve essere ripartito su un numero maggiore di operatori, in quanto anche all'operatore aggiuntivo si deve garantire un quantità minima di lavoro. È importante calcare la

mano sul fatto che il timore di non raggiungere il monte ore contrattualmente garantito si configura in una pura ipotesi non avallata dai fatti nel caso della turnazione a "maglie larghe", mentre costituisce una certezza nel caso dell'operatore in più.

Conseguentemente gli operatori optano per la soluzione da noi desiderata, ma con la differenza fondamentale che la riterranno una loro scelta e non più una imposizione, azzerando o riducendo al minimo le possibili tensioni.

Alcune tecniche per gestire le riunioni

Le riunioni sono il cuore del nostro lavoro, momenti importanti, a volte decisivi, carichi di aspettative da parte dei nostri interlocutori, sia clienti che gruppi operativi.

È importante, quindi, darsi delle regole per affrontare al meglio queste situazioni. In caso di avvio di un servizio, ad esempio, durante il primo incontro di presentazione con l'Ente e con i lavoratori, dobbiamo partire dal presupposto che stiamo ponendo le basi per instaurare una relazione efficace e che, al contrario, non arrivare preparati all'appuntamento può rendere il percorso di collaborazione più faticoso.

Ci diamo quindi delle regole base che ci permettono di strutturare nel modo giusto una riunione:

- **PREMESSA** - iniziare bene ci porta al conseguimento del successo finale: specifichiamo subito che eventuali richieste di approfondimenti saranno affrontate alla fine dell'incontro, anche perché potrebbero trovare risposte esaustive già nella presentazione da noi preparata.
- **CENTRO DELL'ARGOMENTO** - affrontiamo gli argomenti in scaletta in maniera esaustiva; grazie a una precedente e accurata attività istruttoria, evidenziando le strategie adottate per affrontare eventuali criticità (sollevate anche dal nostro interlocutore), nonché i risultati raggiunti o da raggiungere.
- **CHIUSURA** - la chiusura di una riunione è il momento più importante, è il punto con il quale ci si fa ricordare. Chiudere bene una riunione garantisce un buon svolgimento del lavoro futuro. La chiusura degli incontri deve essere emotiva, dobbiamo cercare di creare l'empatia

con il nostro interlocutore in modo propositivo e costruttivo: "...insieme raggiungeremo il nostro obiettivo, con la collaborazione e l'impegno da parte di tutti..."

- MISURAZIONE DEL TEMPO - dobbiamo darci un tempo prima delle riunioni in modo da misurare la nostra presenza e di stabilire una scaletta i cui punti all'ordine del giorno devono essere trattati durante l'incontro.
- SPAZIO ALLE RICHIESTE DI APPROFONDIMENTO – dopo il nostro intervento ottimizzare i tempi, senza disperdersi in "chiacchiere" inconcludenti, con il rischio di perdere lo spirito propositivo precedentemente costruito.
- DIMENTICHIAMO PAROLE COME: obiezione e problema

Per incontri con l'Ente non dimentichiamoci mai di:

- PROPORRE NOI L'INCONTRO: questo ci dà la possibilità di essere alla pari e di cambiare l'impostazione dell'incontro
- STABILIRE IL TEMPO DELL'INCONTRO
- DEFINIRE L'ORDINE DEL GIORNO
- TRATTARE PRIMA DI TUTTO GLI ARGOMENTI NEGATIVI
- TRATTARE IN SECONDA BATTURA GLI ARGOMENTI POSITIVI - in questo modo chiudiamo lasciando una visione positiva della situazione.

TECNICA DELLA CONFUSIONE

Viene utilizzata quando ci si trova a parlare con una persona troppo prolissa, che fa confusione quando parla.

La tecnica da adottare è, allora, quella di intervenire con un discorso che genera confusione, che non centra nulla, che distoglie l'attenzione dell'interlocutore in questione.

La persona di conseguenza si ferma, comincia ad ascoltare e possiamo, così, ricondurre il discorso sull'argomento che stavamo trattando ottenendo attenzione.

È una tattica "estrema" che ci aiuta a ricondurre il discorso dove riteniamo più opportuno e utile.

TECNICA DEL "COME SE"

Questa tecnica può essere di aiuto per le persone che sono solite affrontare le cose in blocco e, quindi, incorrono facilmente in demotivazione e frustrazione. Queste persone, infatti, così facendo, chiedono a se stesse tanto e, di conseguenza, riescono ad ottenere dei successi (anche se piccoli) con maggiore difficoltà. Da ciò deriva il rischio che abbandonino o rinuncino all'azione.

La confusione creata da questo atteggiamento e il non vedere riconosciuti dei momenti di successo alla persona crea un senso di frustrazione: la persona si colpevolizza, si deprime e diventa aggressiva con gli altri e con se stessa.

Occorre, allora, farle riprovare, indurle a gestire la frustrazione. In questo ci viene in aiuto la tecnica del "come se":

- Come ti comporteresti se tu...
- Fai una piccola cosa, come se tu ci riuscissi...

I piccoli successi saranno riconosciuti e questi, a loro volta, genereranno altri successi e così via, aumentando la motivazione.

Cap. V

Casi di ordinaria gestione delle relazioni nella giungla del lavoro sociale

A CURA DI ELISABETTA MUZZI E ELISABETTA BEDOSTI

Da questo punto in poi illustriamo alcune situazioni di difficoltà incontrate nel corso del nostro lavoro di RdS e affrontate, in cerca di una risoluzione, durante il corso tenuto da Andrea Fiorenza, con l'obiettivo di individuare la strada giusta per gestire il problema e lo stress conseguente.

L'attore che piange

RdS NICOLA NARDONE

La realtà è una struttura residenziale per anziani.

Il motivo per cui Nicola presenta il caso è che si tratta di un cliente che si LAMENTA continuamente e desidera relazionarsi solo con il Responsabile di Servizio e con nessun altro della Cooperativa, in particolare la Direzione.

FATTI

- Gli incontri con il cliente sono una valvola di sfogo e di richieste
- Il cliente si pone in una posizione simmetrica, c'è la disconferma e

l'attacco/difesa

- Ha subito disconferma da parte del suo superiore (Comune). La posizione del nostro cliente nei confronti dei suoi superiori è PRECARIA.

ANALISI DEL COMPORTAMENTO

La persona ha paura dell'interfaccia della Cooperativa Ancora con il Comune. Teme che la Cooperativa si lamenti di lui con il Comune e assume il seguente atteggiamento: essendo chiamato a rendicontare al Comune la gestione effettuata da Ancora, inizia ad attaccare la Cooperativa, accusandola di inefficienza, mentre – d'altro canto – da parte sua c'è il massimo impegno per garantire il corretto svolgimento del servizio. Così facendo la soluzione al problema è rappresentata dall'estromissione di Ancora a favore di un'altra Cooperativa”.

DEDUZIONE

Il nostro referente/cliente ha bisogno di sentirsi utile e di essere confermato nel suo ruolo.

OTTENERE IL CAMBIAMENTO

Non sappiamo cosa stia tramando, possiamo lavorare solo sulla situazione in cui abbiamo controllo ovvero la relazione con lui.

Questo cliente si sente disconfermato nelle riunioni e tanto più noi cerchiamo di spiegare le nostre ragioni tanto più lui ci attacca.

OBIETTIVI DI CAMBIAMENTO

- Far sì che il cliente sia meno aggressivo.
- Ridurre il conflitto.
- Colpevolizzazione minore della Cooperativa.

MODALITÀ

• **Falsa illusione**

Mettiamoci in posizione ONE DOWN, mentre in realtà siamo ONE UP. Dobbiamo riconoscere in qualche modo il merito del nostro interlocutore: chiedendo suggerimenti a lui per la risoluzione di un problema, telefonandogli prima degli incontri, inviandogli la scaletta degli argomenti da affrontare, utilizzando espressioni del tipo: "sa che non ci avevo pensato", "credo che sia molto utile quanto lei mi

sta dicendo”, ecc. E ancora: non rispondere subito alle richieste, ma dare importanza alle richieste dicendo di aver bisogno di un po’ di tempo per affrontarle, anche coinvolgendo persone più competenti.

- **Massimizzazione della simmetria**

Il nostro referente/cliente sente che il suo ruolo non viene sufficientemente riconosciuto. Nel momento in cui gli viene riconosciuto e lo si fa sentire importante è COSTRETTO a dimostrare le sue abilità.

- **Tecnica di comunicazione**

Non contestare subito, ma ascoltare.

Possiamo concludere dicendo che è il caso del Cliente come **“Attore che piange”**, ovvero di colui che sembra volere il tuo intervento, ma in realtà non lo vuole, in quanto sta recitando una parte.

Il cliente dipendente

RDS SIMONETTA BOTTI

Il Motivo per cui la Responsabile del servizio presenta il caso è che la Coordinatrice chiede aiuto al RdS per la relazione con le sue Responsabili Attività Assistenziali (RAA), ma poi non lo riconosce e davanti ai suoi superiori ci attacca sostenendo di non avere affatto bisogno dell'intervento della Cooperativa.

FATTI

- Qualunque intervento di aiuto non viene riconosciuto e veniamo accusati e messi in una relazione disfunzionale.
- La Coordinatrice cerca di “tenere buono” il RdS per quando ne avrà bisogno.
- Presenta la Cooperativa come inutile e disconferma accordi già presi.

ANALISI DEL COMPORTAMENTO

La Coordinatrice vuole apparire competente e necessaria per il suo superiore e non vuole dimostrare bisogni o fatiche.

DEDUZIONE

La Coordinatrice desidera che il suo superiore la riconosca come unico

elemento essenziale per la buona gestione del servizio.

OTTENERE IL CAMBIAMENTO

Noi dobbiamo cercare di non farci carico di compiti spettanti al Coordinatore e, soprattutto, far valere e vedere riconosciuto il nostro ruolo. Il punto di arrivo è la collaborazione costruttiva per il raggiungimento degli obiettivi. Bisogna condurre la persona a capire quando si deve agire da soli e quando, invece, è importante agire insieme, ognuno nel proprio ruolo.

OBIETTIVI DI CAMBIAMENTO

- La coordinatrice non deve contattarci continuamente, anche per cose di facile risoluzione. Noi non dobbiamo intervenire sostituendola nel suo ruolo, in quanto lei "deve fare il suo lavoro".
- Deve contattarci e chiedere aiuto solo per le cose importanti, riconoscendo il ruolo della Cooperativa.

MODALITÀ

Ci troviamo di fronte ad una persona ansiosa e le strategie che mettiamo in atto servono per indurla a chiedere meno aiuto e a riconoscere l'importanza della collaborazione che diamo.

DOPPIO LEGAME

Non rifiutiamo di darle un aiuto, ma facciamo capire che ce la può fare da sola e che il nostro intervento non è necessario. Questa strategia porta la persona a riconoscere la nostra disponibilità (che viene resa molto chiara) e a non attaccarci.

Quando si aiuta qualcuno si sviluppa un rapporto ambiguo, bisogna portare la persona a risolvere da sola i suoi problemi, per non creare dipendenza.

LA PAURA PIÙ GRANDE

Quando ci viene chiesto aiuto, facciamo capire alla persona che chiedendo il nostro intervento corre il rischio di vedere disconfermato il proprio ruolo (facendo leva così sulla sua paura principale paura). Questa strategia crea scenari percettivi nuovi perché mette la persona in condizione di scegliere.

Se la persona, a questo punto, perpetua lo stesso comportamento ciò significa che non è in grado di svolgere bene il suo ruolo e diventa necessario, ove è possibile, affiancarle qualcun altro o sostituirla.

TECNICA DI COMUNICAZIONE

È consigliabile utilizzare questo tipo di comunicazione: "io non posso chiederti di non chiamarmi, ma sappi (e quindi si fa scegliere) che ti danneggia (paura più grande)".

Possiamo concludere dicendo che questo è il caso del "**Cliente Dipendente**", ovvero di una persona ansiosa che utilizza tecniche amicali per ottenere ciò che vuole professionalmente, non essendo in grado di farlo da solo, ma volendone comunque il riconoscimento.

Tra i due litiganti il terzo fa il terzo

RDS MARCHESIN

Il caso riguarda il litigio tra un Operatore Socio Assistenziale (OSS) e un infermiere, entrambi operanti presso una nostra struttura in provincia di Bologna.

FATTI

L'origine del litigio è nato da un problema comportamentale sul servizio e da accuse di comportamenti inadeguati, tanto che una delle persone coinvolte ha messo in discussione la propria permanenza sul servizio.

COME OTTENERE IL CAMBIAMENTO

I due operatori litigano. Il Responsabile di Servizio subentra nella discussione e cerca di mediare. Ascolta le loro ragioni (insieme o separatamente) e cerca di verificare le loro posizioni.

INTERVENTO STRATEGICO

Abbiamo definito insieme quale potesse essere un'azione strategica per intervenire sulla questione e ci siamo dati degli step di azione per gestire la situazione, pur considerando la necessità di intervenire in

tempi rapidi:

- Il Responsabile di servizio convoca le due persone in questione: si deve evitare di prolungare ancora nel tempo la situazione, cercando di affrontarla con un unico intervento risolutivo.
- La convocazione deve essere fatta in un luogo formale, quindi non in struttura. In quell'occasione si fanno attendere un po' gli operatori "per poter terminare un'altra questione importante" e ridimensionare, pertanto il peso della l'importanza della loro situazione.
- Vengono ricevuti separatamente, lasciando a loro il compito di decidere chi debba entrare per primo. Questo accorgimento ci può dare delle indicazioni utili sui loro ruoli (di controllo o di sottomissione).
- È importante evitare di stabilire chi abbia torto o ragione.
- Dobbiamo dare loro il tempo per spiegare il proprio punto di vista, mettendoci in una condizione di ascolto.
- In entrambi i casi il nostro ruolo è "passivo": non facciamo domande, semplicemente ascoltiamo.

Abbiamo a questo punto terminato i due colloqui, entrambi condotti con medesimo trattamento. Dopo di ciò ci prendiamo un pò di tempo prima di richiamarli e cerchiamo, così, di contribuire a creare tra loro una certa complicità.

- Facciamo entrare insieme i due litiganti.

Il Responsabile del servizio riepiloga la situazione, specifica che ha ascoltato le due posizioni.

Specifica che il proprio compito non quello di definire chi ha torto o chi ha ragione, ma di fare in modo che la cosa non accada più.

Da questo confronto e dalla condivisione sull'obiettivo da raggiungere, muoviamo i primi passi per far riprendere il dialogo tra i due operatori.

TECNICA DI COMUNICAZIONE

Esperienza emozionale correttiva. Se poi il litigio prosegue il responsabile di servizio deve comunque punire entrambi.

Dividere la frustrazione a metà

RDS ELISABETTA BEDOSTI

Il caso riguarda una conversazione telefonica tra RDS e cliente, in cui il Responsabile del Servizio illustra le modalità che intende adottare per far fronte ad una situazione problematica che, tra l'altro, si era presentata in modo analogo anche l'anno precedente.

FATTI

Si tratta di un servizio ricreativo che viene svolto durante il periodo estivo e che riguarda gli utenti in carico al servizio domiciliare e di centro diurno.

Durante lo svolgimento delle attività, solitamente, una Referente della Cooperativa è presente sul servizio. Il problema sorge nel mese di agosto, durante il quale – causa ferie – è necessario individuare una sostituta.

La richiesta dell'Ente è quella di coprire il servizio con l'intervento della Referente di un servizio domiciliare collegato a quello in oggetto, ma questa richiesta non è praticabile a livello organizzativo. Così facendo, infatti, il problema della sostituzione verrebbe solo spostato su un altro servizio e non risolto in maniera definitiva.

Come nell'anno precedente si è optato, quindi, per attivare una RAA appartenente ad un'altra realtà di servizio. L'anno precedente questa soluzione non era stata particolarmente apprezzata dalla Coordinatrice, ma si è cercato di ovviare a questo problema individuando una referente che conosce bene il servizio che dovrà svolgere e che quindi, potrà garantire un presidio efficace delle attività.

STRATEGIA

Dividere la frustrazione a metà

AZIONE

Prima di presentare la soluzione al cliente, occorre fare alcune premesse:

- il caso non è stato semplice, abbiamo molto ragionato e cercato di analizzare al meglio la situazione. Sulla base di questa analisi, quindi, riteniamo che la soluzione individuata sarà sicuramente vincente

- Condividiamo con l'Ente la preoccupazione di garantire un buon servizio
- Esponiamo la nostra proposta, condividendone le ragioni.
- Così facendo la frustrazione derivante dal problema viene divisa a metà e condivisa con l'ente cliente.

Conclusioni

Quando verso la fine dell'esperienza formativa con i Responsabili di Servizio ci siamo chiesti come continuare, la risposta è arrivata in modo naturale: scriviamo un libro. Credo che ogni qualvolta qualcosa viene sentita e giudicata in maniera positiva si passi all'idea di volerla scrivere, fermarla sulla carta affinché anche altri possano usufruirne. Lo facciamo anche nelle piccole cose di tutti i giorni, se ci pensiamo. "Questa pietanza mi è proprio piaciuta, adesso mi scrivo la ricetta". Lo facciamo per non dimenticarla, per averla pronta tutte le volte che lo desideriamo, e perché no, per tramandarla a qualcun altro. Così ci siamo imbarcati nell'esperienza di un libro, che non è mai un'esperienza semplice e da prendere a cuor leggero. Scrivere non è un atto naturale, come parlare, e per farlo bene bisogna impegnarsi a fondo e impiegare molte ore del nostro tempo che dobbiamo sottrarre ad altre cose. Ma sostenuti dalla Direzione della cooperativa che ha creduto nel progetto, ci siamo messi al lavoro. Abbiamo raccolto i materiali che incontro dopo incontro avevamo elaborato, li abbiamo discussi operando delle scelte, li abbiamo organizzati, ci siamo suddivisi i compiti. E qui devo ammettere una verità inconfutabile: sono stato quello che nel gruppo ha lavorato di meno, anzi credo di

non aver lavorato per niente rispetto agli altri. A parte essere presente agli incontri e dire la mia rispetto alla disposizione dei materiali, dei titoli, sottotitoli e via dicendo, non credo di aver fatto altro. Tutto il lavoro se lo sono sobbarcato coloro che giustamente compaiono in copertina con i loro nomi.

Mi sembrava giusto dirlo e l'ho detto.

Mi auguro, infine, che chiunque legga questo volumetto riesca ad apprezzare l'immediatezza con il quale è stato scritto, il fatto di aver riportato un'esperienza piuttosto che cercare di esaurire un argomento che non può esaurirsi nemmeno in mille libri credo debba essere un merito da riconoscere alle persone che si sono impegnate.

Andrea Fiorenza

I curatori del libro

ELISABETTA BEDOSTI

Nata a Firenze il 1 febbraio 1964, vive a Bologna, è sposata e ha due figli. Lavora in Ancora dalla sua fondazione e ha maturato un'esperienza più che decennale nella gestione e nel coordinamento di servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi.

È Responsabile di Servizi e si occupa, in particolare, di servizi residenziali, domiciliari e per l'infanzia.

SIMONETTA BOTTI

Formatrice, esperta di Educazione degli Adulti e di Pedagogia sociale, si occupa di temi relativi allo sguardo delle e sulle categorie deboli della società, quali anziani, disabili, donne, immigrati. In particolare si occupa dei temi che riguardano il cambiamento e l'educazione al punto di vista plurimo. Ha tenuto presso la facoltà di scienze dell'educazione dell'Università degli studi di Bologna seminari dal titolo: "Il lavoro sulle emozioni nelle professioni di cura" (a.a. 2003-2004)

"Temi e problemi di epistemologia pedagogica: le competenze per la

complessità" (a.a. 2005-2006, I e II semestre)

È docente a contratto presso la facoltà di scienze della Formazione dell'Università di Bologna nella cattedra di Pedagogia della marginalità e della devianza (a.a. 2006-07) e di Pedagogia Interculturale (a.a. 2007-08) presso la sede di Rimini.

Dal 2006 Responsabile di Servizio per Ancora Servizi Coop Sociale

Bibliografia relativa a questi temi:

- S. Botti, *Alle radici del cambiamento*, in "Encyclopaidea. Rivista di fenomenologia, pedagogia, formazione", n.13. 2003

- S. Botti, *Il demone del cambiamento*, in "Adultità", n.17, 2003

ANDREA FIORENZA

Psicoterapeuta e scrittore vive e lavora a Bologna dove da oltre vent'anni svolge attività clinica. È consulente e formatore e tiene seminari sia in Italia che all'estero. I suoi libri sono stati tutti tradotti. Tra quelli di maggior successo *Bambini e ragazzi difficili* (Ponte alle Grazie, 2000), *L'intervento strategico nei contesti educativi* (Giuffrè, 1995), *Come rovinare la vita ai propri genitori* (Pendragon, 2004), *Ansia, 99 stratagemmi per liberarsene rapidamente* (Rizzoli, 2006), *Quando l'amore non basta*, (Rizzoli 2008). Dal 1995 è responsabile per la Federazione Italiana Psicologi. Il suo sito internet è www.andreafirenza.it

GABRIELLA MARCHESIN

Nata a Ferrara nel 1963 è laureata in Giurisprudenza, ha lavorato per diversi anni nel settore della ristorazione, come addetta al controllo di gestione, responsabile commerciale e di area.

Dal 2007 è Responsabile di Servizi per Ancora occupandosi, in particolare, di strutture residenziali per anziani.

ELISABETTA MUZZI

Nata a Bologna nel 1972, è laureata in Scienze dell'Educazione e ha frequentato il Master in Pedagogia Clinica (ISFAR Firenze).

In Ancora dal 2002, è Responsabile di Servizi e si occupa, in particolare, della gestione e del coordinamento di servizi educativi e per l'infanzia.

NICOLA NARDONE

Nato a Udine il 22 novembre 1971 e laureato in Scienze Economiche e Bancarie presso l'Università degli Studi di Udine.

Entra nel mondo dei servizi alla persona nel 1998 come educatore per minori, lavorando direttamente per i Servizi Sociali del Comune di Udine.

Solo 2 anni più tardi avviene il passaggio con una Cooperativa Sociale a livello nazionale, sempre svolgendo l'incarico di educatore. Nel 2003 assume l'incarico di Responsabile di Servizi, occupandosi di Strutture Residenziali e Servizi Domiciliari per anziani nel centro-nord Italia.

Nel 2006 si trasferisce a Milano e inizia il suo rapporto lavorativo con Ancora, sempre come Responsabile di Servizi, occupandosi degli appalti della Lombardia. Si tratta della prima esperienza della Cooperativa con responsabili territoriali.

PATRIZIA VENTURI

Di formazione sanitaria, passata al sociale, si definisce una "ricercatrice" anche se di cosa nessuno lo sa. Negli anni, continui studi, approfondimenti ed esperienze professionali in numerosi e importanti ambiti, le hanno consentito di dedicare gran parte della sua vita professionale e interiore, alla formazione e alla ricerca di nuovi metodi e strumenti che possano rispondere alle numerose domande che chi lavora nel sociale si pone. Domande e risposte che, come afferma spesso, portano la persona ad una crescita psico emotiva importante, sempre in divenire, mai scontata e trainante per la vita professionale stessa.

Per Ancora Servizi, con cui collabora dal 2000, è Responsabile formazione servizi e servizi innovativi.

Questa pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Referente
Comunicazione di Ancora Servizi, Lucia Giangiacomo.

Progetto grafico e impaginazione: kitchen
Stampa: tipografia Negri

Bologna settembre 2008

Il libro si presenta come un manuale semiserio che tratta argomenti molto seri. Una finestra aperta sul mondo difficile dei Responsabili di servizio, questi "sconosciuti".

È il nostro manuale di ricette che, speriamo, aiuterà noi ed altri a gestire – nella maniera migliore – le problematiche connesse alla nostra attività quotidiana di gestione e coordinamento di servizi alla persona.

È un libro che può essere utile a chi, come noi, si trova a lavorare nel difficile e intricato mondo del lavoro sociale.



ÀNCORA SERVIZI SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE | www.ancoraservizi.it

Bologna
051 6370201
info@ancoraservizi.it

Milano
02 40011800
milano@ancoraservizi.it

Rimini
0541 302331
rimini@ancoraservizi.it