

# per un'etica del Lavoro Sociale

orientamenti per l'azione

Eugène Enriquez



I GEKI DI ANIMAZIONE SOCIALE  
RE/IMMAGINARE IL LAVORO SOCIALE

Supplemento al numero 5/2007 di ANIMAZIONE SOCIALE

Direttore responsabile: Franco Floris

Registrato al Tribunale di Torino

il 12.1.1988 nr. 3874 - ISSN - 0392 - 5870

Associazione Gruppo Abele

corso Trapani 95 - 10141 Torino

tel. (011) 3841048 - e-mail: animazionesociale@gruppoabele.org

Progetto grafico: Laura Panfani  
Impaginazione: Centro grafico Gruppo Abele

Si ringrazia l'Assessorato alle Politiche sociali della Regione Veneto per aver contribuito a sostenere il percorso di ricerca "Lessico dell'azione sociale", promosso dall'Associazione Lis di Padova in collaborazione con Animazione Sociale. Molte delle riflessioni presentate in questo volume sono state infatti prodotte all'interno dei laboratori di ricerca in cui Eugène Enriquez ha dialogato e discusso con gli operatori sociali.

Si ringraziano, per la traduzione dei testi di Eugène Enriquez, Marisa Biassoni, Simone Lucido, Morgane Picart, Daniela Mongiardini.

*Eugène Enriquez, nato a Tunisi nel 1930, vive a Parigi. Professore onorario di sociologia all'Università di Parigi 7, consulente e formatore di vari gruppi e organizzazioni è condirettore della Nouvelle Revue de Psychosociologie. Tra le sue pubblicazioni, oltre ai testi comparsi su Animazione Sociale in questi anni, ricordiamo: Dall'orda allo Stato. All'origine del legame sociale (il Mulino, 1986), L'organisation en analyse (PUF, 1992), Dizionario di psicosociologia (Raffaello Cortina, 2005), Clinique du pouvoir (érès, 2007).*

## Sommario

### 4 Presentazione

di R. Camarlinghi e F. d'Angella

### 6 Per incontrare Eugène Enriquez

di Franca Olivetti Manoukian

### 9 Una società senza resistenza?

*Oltre la tentazione della sottomissione*

### 20 Andare oltre il bricolage

*Come pensarsi ancora attori di cambiamento?*

### 31 Riscoprire la forza dei legami

*Il lavoro sociale nella società iperindividualista*

### 42 I fantasmi del cambiamento

*Per un operatore autoriflessivo*

### 52 Autorità e potere

*Dare corpo alla legge e mettere in discussione le regole*

### 62 L'etica dell'operatore

*Come comportarsi nelle situazioni di intervento?*

## Presentazione

**C'** è un episodio, raccontato da Eugène Enriquez in queste pagine, che annuncia la «grande trasformazione» avvenuta nelle nostre società.

È la fine degli anni '70. Durante un viaggio in Québec, parlando con alcuni economisti canadesi, Enriquez li sente affermare: «In fondo, le nostre società possono funzionare con il 70% di persone ben integrate. Per le altre c'è l'assistenza sociale, siamo ancora abbastanza ricchi per ridistribuire...». Si darà loro di che vivere, ma non si scommetterà più sul loro reinserimento nella società.

Detta allora, l'affermazione poteva ancora risultare una provocazione, più che l'annuncio di una tendenza.

In fondo si era al termine dei Trenta Gloriosi (1945-75), i tre decenni in cui alla crescita economica si era associata la capacità di includere le fasce più deboli nella vita produttiva. E si era ancora in anni di fermento sociale, di allargamento dei diritti di cittadinanza (del '78 sono la legge istitutiva del servizio sanitario nazionale, la legge Basaglia, le norme per la tutela sociale della maternità e altre riforme in senso civile e democratico della nostra convivenza).

Come immaginare una società dove il 30% sia privato di un'utile funzione sociale?

Come sia andata, e stia andando, lo vediamo. La società attuale, diversamente da quella precedente, non sembra più esigere da ogni adulto un contributo all'attività produttiva, ma può produrre qualsiasi cosa con un numero sempre più ristretto di persone. Cresce la schiera dei disoccupati, sottoccupati, precari. E anche chi lavora a tempo indeterminato ha oggi un reddito che può non bastare più a coprire le esigenze familiari.

Queste trasformazioni che hanno investito le nostre società – sottolinea Enriquez – hanno riflessi pesanti sul ruolo degli operatori sociali.

Se infatti un tempo gli operatori sentivano di avere un ruolo propulsivo nei processi di cambiamento sociale (aiutare le persone a uscire dalla povertà, inserirsi nella vita produttiva, includersi socialmente), oggi avvertono di generare a stento situazioni di vita sicure. Sentono semmai di avere un ruolo riparatore dei danni che le dinamiche sociali provocano.

Prova ne è che molti operatori oggi «hanno la sensazione di fare del bricolage, di mettere pezzetti qua e là...».

*Oggi si apre una forte tensione tra ideale e reale, tra desiderio e vincolo; tra la realtà come la vorremmo e come lavoriamo perché sia e la realtà come resiste e come appare.*

*Stare in questa tensione non è semplice. È molto difficile infatti addomesticare le proprie spinte ideali, le proprie attese di un cambiamento radicale e definitivo nelle vite delle persone e negli equilibri della società.*

*In fondo ogni operatore è animato da questi sentimenti.*

*E tuttavia, se questi sentimenti non sono elaborati, rischiano di inchiodarci in una continua oscillazione tra onnipotenza e impotenza. L'onnipotenza di voler cambiare le vite delle persone, risanare situazioni compromesse, ripristinare condizioni di giustizia. E l'impotenza di vedere che nulla di tutto ciò può essere realizzato così pienamente, che vi sono persone che resistono alla nostra «volontà terapeutica» e che si può fare solo del bricolage.*

*Esito di quest'oscillazione è non entrare in contatto con una questione cruciale del lavoro sociale: come coniugare i nostri desideri e aspettative (come vogliamo che le persone o la società diventino) con i vincoli e i limiti che la realtà pone?*

*Eppure capire come coniugare desideri e vincoli costituisce di fatto il nucleo centrale e critico dei processi di cambiamento...*

*E' evidente che questo confronto tra l'ideale e la realtà è molto doloroso ed emotivamente caldo; per questo, avverte Enriquez, è necessario farlo non da soli, ma con altri. Altri che sono i nostri colleghi, la nostra organizzazione, le persone che chiedono aiuto, i loro familiari, i politici... È in questo tentativo (mai finito) di far dialogare desideri e vincoli che possiamo entrare in contatto e riappropriarci del nostro potere di influenzare le situazioni.*

*Soltanto attraverso il tentativo costante di far dialogare i nostri desideri con i vincoli della realtà (desideri altrui, risorse limitate...) è possibile rintracciare nelle situazioni di lavoro quotidiano azioni capaci di mobilitare cambiamenti.*

*In queste pagine Enriquez, con stile semplice e colloquiale, delinea una sorta di «grammatica del cambiamento». Utili indicazioni per operatori che non intendono «rassegnarsi alle cose così come sono».*

Roberto Camarlinghi e Francesco d'Angella

## Per incontrare Eugène Enriquez

**N**on so se, quanto e come sia conosciuto Eugène Enriquez ai volenterosi lettori di questo Geko. Animazione Sociale ha pubblicato in questi anni alcuni suoi articoli, ma più di vent'anni fa era uscito, tradotto da il Mulino, il suo primo libro importante e impegnativo, intitolato Dall'orda allo Stato.

Recentemente è stato pubblicato in italiano il Dizionario di Psicosociologia, che Enriquez ha curato con J. Barus-Michel e A. Levy. Diversi gruppi l'hanno incontrato in situazioni formative, nell'ambito di seminari e cicli a partecipazione individuale e di interventi presso grandi aziende e organizzazioni di servizi.

Per coloro che prendono contatto per la prima volta con Eugène Enriquez, è forse interessante offrire una sua breve presentazione, soprattutto perché è una persona – un «ricercatore», uno studioso, un docente, un formatore, un consulente – per cui è possibile ritrovare una certa corrispondenza tra storia di vita, esperienza di lavoro ed elaborazioni teoriche. Ripercorrendo la sua biografia è possibile ricostruire un percorso che può dare più consistenza e profondità a considerazioni e ipotesi che vengono proposte.

### Uno «straniero» non estraneo alla società

Un primo passo va fatto richiamando il contesto entro cui Enriquez si colloca. Ogni persona è sempre il risultato unico e imprevedibile della combinazione di tanti fattori e diverse influenze. Come dice lo stesso Enriquez, citando Freud, ognuno, considerato individualmente, è parte costitutiva di diversi gruppi umani, è legato a tante identificazioni, con cui costruisce il proprio ideale dell'io, è partecipe di molte anime, da quella del paese in cui vive, a quella della classe sociale a cui appartiene, a quella della fede religiosa. E, nonostante tutto, può raggiungere una propria piccola parte di autonomia e di originalità.

Nato a Tunisi da padre discendente da una famiglia di ebrei con diramazioni spagnole, portoghesi e italiane e da madre di famiglia ebrea berbera, Enriquez ha vissuto gli anni dell'infanzia e dell'adolescenza in un paese arabo musulmano all'epoca sotto protettorato francese. Arrivato in Francia a 17 anni per gli studi universitari ha scoperto un paese totalmente sconosciuto benché, per le scuole che aveva frequentato, ne padroneggiasse la lingua e avesse già riconosciuto dei maestri nei grandi letterati francesi del XVII e XVIII secolo.

E si è innamorato di Parigi, città in cui da allora ha sempre vissuto e lavorato; città ospitale proprio perché grande e anonima, in cui poteva trovare un suo posto anche qualcuno intrinsecamente marginale, ma cosmopolita come tutti gli ebrei che vivono in diaspora; inevitabilmente e perennemente esule, disperso e al tempo stesso capace di cogliere e valorizzare i legami parziali e provvisori; profondamente attaccato alle radici e aperto alle dimensioni universali: uno «straniero» non estraneo alla società in cui si è trovato e che l'ha accolto e che ha tratto da questa condizione un proprio modo di vedere la realtà e viverla.

Non a caso in più di uno scritto Enriquez riprende la figura dell'exote, proposta da Victor Segalen, come quella che condensa il senso dell'essere diver-

*si e il potere di pensare diversamente. È da qui che prende origine il suo sguardo sociologico che osserva, esplora, analizza e cerca di capire che cosa sta dietro le apparenze, che cosa muove e condiziona i comportamenti individuali e collettivi e che sa di non poter comprendere se non mettendosi in relazione con altri, con altri simili e diversi a cui è legato e interessato, ma da cui è anche distaccato per poter giocare fino in fondo la propria libertà di pensiero, la propria autonomia di giudizio, per poter pensare l'impensabile.*

*«Essere in esilio è un dovere per il sociologo». Non c'è scelta. In questo Enriquez trova una grande vicinanza con un poeta, Saint-John Perse, che ha vissuto e cantato le vicissitudini, gli sgomenti e gli orizzonti dell'esule, che ha dato voce ai travagli che hanno attraversato gli anni centrali del secolo scorso.*

### **Una visione tragica del potere**

*Chi vive in esilio forse più di altri è esposto ai venti della storia.*

*La Storia, con la S maiuscola, quella scritta con i grandi avvenimenti, quella condensatasi nella seconda guerra mondiale e nelle sue inaudite atrocità, ha segnato in modo decisivo la vita di Eugène Enriquez: ha marcato il passaggio all'età adulta e ha aperto degli interrogativi abissali che l'hanno accompagnato per sempre, che hanno orientato la sua ricerca, il suo lavoro, i suoi scritti. Come è stato possibile lo scatenarsi di tanta distruttività e violenza in paesi che sembravano aver raggiunto i più alti livelli di civiltà? Paesi che sembravano essere riusciti ad addomesticare le lotte sanguinose, la forza bruta fatta valere gratuitamente nei confronti di uomini, donne, bambini inermi?*

*È intorno a queste domande che Enriquez rilegge e rielabora il pensiero freudiano sui fenomeni sociali e che costruisce una sua tragica visione del potere che espone già in un articolo degli anni 1970 (Le pouvoir et la mort), che riprende nel libro Dall'orda allo Stato, che arricchisce in Les Figures du maître fino al recentissimo Clinique du pouvoir.*

*Le riflessioni sull'ineluttabilità della guerra, sul ripresentarsi della violenza in tante forme, sull'odio che permea i rapporti umani, sul desiderio di essere sottomessi («servitude volontaire») e sulla disponibilità degli uomini a farsi dominare in cambio di tranquillità e sicurezza, ritornano in molti articoli anche recenti. Ma non è un modo pessimista di vedere ciò che accade nel mondo. È piuttosto un tentativo di non arretrare, di guardare con coraggio anche ciò che è più scoraggiante, di affrontarlo a viso aperto senza illusioni e banalizzazioni, per mantenere occhi vigili e per cercare e trovare i modi per contrastarlo.*

*Credo che questo sia uno dei cardini a cui si è collegato l'intenso lavoro che da decenni Eugène Enriquez realizza con tanti gruppi, organizzazioni, istituzioni. Un lavoro che è rivolto a permettere a ciascuno, singolarmente e insieme ad altri, di riconoscere i fenomeni affettivi e le dimensioni inconsce che dominano i contesti micro-sociali e condizionano i modi di lavorare e produrre. È con questo sguardo perspicace che diventa possibile scoprire i legami sociali, le reciprocità, le potenzialità di dialogo e di collaborazione, la realizzazione di progetti condivisi e accomunanti nelle esperienze lavorative e associative.*

*Nella psicosociologia che nasceva in Francia alla fine degli anni 1950, con l'introduzione dei primi seminari di dinamica di gruppo, già sperimentati negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, Enriquez trovava le ipotesi teoriche e le strumentazioni che gli permettevano di impegnarsi concretamente in attività di formazione e di intervento presso vari tipi di organizzazioni. In situazioni molto*

*diverse, a fronte di domande molto diverse, sotto la spinta di crisi, di conflitti bloccati e/ o di desideri di evoluzione e innovazione, l'approccio psicosociologico permette di individuare strade con cui singoli e gruppi possono accedere a rappresentazioni più realistiche di opportunità e vincoli, possono riconoscere differenze per individuare convergenze e sviluppare cambiamenti.*

*Nel maggio 1968 Enriquez era professore a Nanterre, cuore del movimento contestatario degli studenti con cui egli stesso si era schierato. Dopo i primi momenti esaltanti, nel fermento di iniziative trasgressive, in un clima in cui sembrava che davvero stesse «cambiando il mondo», si è trovato a rallentare il passo e a prendere distanza da posizioni che diventavano sempre più rivoluzionarie, aprioristicamente anti-istituzionali e soprattutto chiuse entro un'ideologia forte e intransigente che non ammetteva compromessi e declinazioni.*

*Anche questa esperienza l'ha portato a impegnarsi in modo ancor più specifico nel ruolo di insegnante universitario e di consulente/formatore che accompagna per piccoli passi gruppi e organizzazioni a rileggere le proprie difficoltà, a intraprendere, a costruire, de-costruire, ricostruire.*

*Non da solo. Enriquez ha infatti sempre fatto parte di un gruppo di colleghi con cui ha condiviso quella che chiama l'«avventura» psicosociologica, nella realizzazione di attività di formazione e consulenza, e soprattutto nel perseguimento di una più solida e articolata concettualizzazione rispetto ai fenomeni e alle metodologie con cui vengono affrontati.*

*Con il gruppo dell'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention psychosociologique) ha dato vita alla rivista «Connexions» e quando si è costituito una decina di anni fa un nuovo gruppo con persone più giovani, il CIRFIP (Centre International de Recherche, Formation, Intervention Psychosociologique), è stato uno dei fondatori della «Revue Internationale de Psychosociologie».*

### **L'invito a continuare**

*Non grandi imprese altisonanti, progetti vasti e grandiosi, ma pazienti e costanti piccoli passi che, anche nella tragicità degli eventi che ci sovrastano, permettono incontri significativi, soddisfazioni, momenti gioiosi: passi che nel tempo lasciano tracce, diventano riferimenti importanti e orientanti. E vengono anche apprezzati in una pluralità di contesti e in tanti paesi, dal Messico al Brasile, dall'Argentina alla Cina, al Canada, dove è chiamato a tenere conferenze e seminari, a partecipare a convegni e progetti internazionali.*

*Quale messaggio per chi lavora in campo sociale e educativo? Un messaggio che traspare in tutti gli scritti di Enriquez mi pare questo: quello che nel sociale si costruisce non è dato, non è edificato in modo stabile, non dura nel tempo. Quel che conta è continuare a costruire, a porsi nuovi interrogativi, a esplorare nuovi terreni, nuovi ambiti di ricerca, anche tornando sui propri passi. Ed essere contenti, riuscire a godere di questo lavoro inesausto e inesauribile. Forse sta proprio qui la felicità, la felicità che è poter vivere fino in fondo il proprio essere uomini e donne, il proprio divenire e divenire insieme agli altri e lasciare un segno nel mondo, in quella piccola parte di mondo che ci è stato dato di percorrere.*

Franca Olivetti Manoukian



# Una società senza resistenza?

*Oltre la tentazione della sottomissione*

EUGÈNE ENRIQUEZ

*La nostra epoca è forse la prima a chiedere l'omologazione di tutti gli uomini come condizione della loro esistenza. Le ragioni vanno ricercate nel fatto che il mondo in cui viviamo, che è poi il mondo globalizzato dalla tecnica e dall'economia, non è più avvertito come uno dei mondi «possibili», ma come l'«unico» mondo fuori dal quale non sembrano darsi altre possibilità di esistenza. Agli individui si chiede di adattarsi, di diventare flessibili, congruenti al modo conforme di vivere. Ma stiamo davvero andando verso società senza resistenza?*

Ciò che colpisce ogni osservatore o studioso delle società moderne (o post-moderne) sviluppate non è tanto lo spirito di resistenza ma il suo contrario. Ossia il conformismo, l'apatia degli individui, l'«insignificanza» (per riprendere il termine di Castoriadis) dei pensieri espressi e delle azioni intraprese, come pure la potenza delle grandi organizzazioni e del potere finanziario.

Vale la pena allora interrogarsi su *che cosa ne è della resistenza* nella nostra società, senza avere la pretesa di costruirla in poche pagine una teoria. Proviamo a chiederci se essa non sia vittima di un desiderio o, almeno, di un'abitudine alla sottomissione. E cerchiamo di capire se lo sviluppo delle società attuali favorisca il nascere di forme di resistenza o non piuttosto l'adesione, l'obbedienza irriflessa, il disinteresse per la «cosa pubblica», quando non il relativismo generalizzato, lo scetticismo e talvolta un cinismo allegramente assunto.

## A ogni forza una forza contraria

Vi sono studiosi (tra cui Françoise Proust, che si riferisce direttamente allo Foucault de *La volontà di sapere*) secondo cui la resistenza sarebbe connaturata all'essere, ossia «è un fatto, non un diritto o un dovere». Già Kurt Lewin, negli anni 1940, ispirandosi anch'egli alla fisica, nella sua analisi delle forze operanti in un campo, aveva

mostrato come, ogni qual volta si eserciti una forza su un punto, essa generi una forza contraria che tende a contrastare i suoi effetti. Il che l'aveva portato a proporre l'idea che ogni campo si trovi in uno «stadio di equilibrio quasi-stazionario» derivante da un'eguale intensità di queste forze. Lewin chiamava «resistenza» le forze in senso contrario e concludeva che se si dovevano realizzare dei cambiamenti in un «campo» (questa volta sociale), invece di aumentare le forze «per», a favore (il che avrebbe come unica conseguenza di accrescere le forze «contro»), era preferibile tentare di diminuire, con tutta una serie di procedure, le forze «contro».

Ma che forze (o poteri) suscitino forze contrarie (o contro-poteri) non c'è bisogno di riferirsi alla fisica per constatarlo ogni giorno. Ogni progetto del governo in carica è immediatamente criticato dall'opposizione e da una parte della nazione, ogni iniziativa padronale o sindacale suscita «resistenze», peraltro a volte vittoriose, da parte di coloro che sono definiti, a seconda della situazione, partner o avversari. Tuttavia una tale constatazione non significa che le forze in campo abbiano la medesima intensità, il medesimo peso o producano gli stessi effetti. In realtà, nella vita sociale, la resistenza appare sempre espressione di soggetti o attori sociali, aventi valori, obiettivi, interessi diversi, in situazione d'inferiorità, che lottano per la propria vita o sopravvivenza e che devono dare prova di un coraggio di cui gli altri (quelli che stanno dalla parte «per») possono essere sprovvisti.

Così, per il momento, dimentichiamo il riferimento alla fisica e concentriamoci sul *sociale*.

In ogni società, un uomo, un gruppo, un clan, una casta occupano il posto del potere e pretendono, chi più chi meno, di incarnarlo. Indossano gli emblemi della sovranità e la esprimono, se necessario, con l'uso legittimo della violenza, come aveva indicato M. Weber. Questa sovranità può derivare loro dalla tradizione, da un colpo di Stato, da elezioni per censo o per categoria (qualora una parte della popolazione non abbia diritto di voto), da elezioni generali truccate, manipolate o realmente libere. Ognuno di questi casi è diverso. La *democrazia* non è l'oligarchia, né la dittatura, né la tirannia. Nondimeno, presentano tutti la stessa caratteristica: definiscono gli orientamenti politici e normativi di una nazione e possono ricorrere alla coercizione per far rispettare le leggi che hanno promulgato. È per questo che si sono dati (o che la popolazione ha loro delegato) gli strumenti per imporre la loro volontà. Dunque se dei gruppi o delle persone non sono d'accordo con i progetti di questi «padroni», dovranno opporvisi ed entrare in resistenza, anche se sono loro che hanno scelto i loro «padroni».

## Perché è necessaria la resistenza?

### **Essenza della democrazia**

In una democrazia la resistenza si traduce in cortei, manifestazioni di contestazione o di collera delle diverse categorie sociali (con

occupazione di fabbriche, blocchi stradali, assalti alle prefetture, sit-in...), scioperi che finiscono nella vittoria di una delle parti o nella negoziazione. Talvolta la resistenza può sfociare in azioni vicine al terrorismo, generalmente tuttavia si esprime nel «dibattito-scontro» parlamentare.

Se in una democrazia tutte le opinioni possono teoricamente essere espresse, vi sono tuttavia casi in cui può diventare necessario ricorrere ad azioni violente per farsi ascoltare dai poteri. Non si dovrebbe avere una visione troppo edulcorata della vita democratica, che si fonda sul conflitto generalizzato secondo regole del gioco (concorrenza economica, competizione politica...). Il conflitto deve trovare una soluzione, ma quando questa è difficile da raggiungere lo Stato può essere tentato di utilizzare il suo apparato repressivo. Esso tenta di smorzare le tensioni e di assicurare un loro sviluppo più o meno armonioso, rinforzando il proprio quadro amministrativo e gestionale, che rischia però di diventare eccessivo e di abusare della propria autorità.

Anche i *cittadini* sono invitati a realizzare non soltanto la loro libertà positiva (la loro partecipazione agli organi di direzione a livello nazionale, regionale o locale), ma anche quella che Isaiah Berlin ha chiamato la «libertà negativa», ossia la capacità di opporsi a ogni sconfinamento dello Stato, che sarebbe un attacco alle loro libertà. Il filosofo Alain aveva già enunciato il principio che governa la vita dei cittadini: essere «contro i poteri» poiché il potere, se lo si lascia seguire la propria inclinazione naturale, anche in democrazia, tenderà sempre a indurre le proprie tecniche di coercizione e a trasformarsi in tirannia. E non è esercitando la libertà positiva (partecipando attivamente e interessandosi a tutti i campi della sfera pubblica) che i cittadini possono impedire la trasformazione dello Stato in «Leviatano».

### **Condizione per diventare soggetti**

La lotta permanente contro tutti i poteri istituiti è dunque indispensabile affinché gli individui possano continuare a esistere in quanto *soggetti autonomi e creativi*. Ma dire che i soggetti debbano resistere a ogni forma di oppressione del potere (tesi di Ronald Dworkin che attualizza il pensiero di Henry David Thoreau: la «disobbedienza civile») significa che tutti gli individui possiedono diritti fondamentali al di là dei diritti definiti dalla legge. La libertà negativa ha dunque come scopo, in tutte le situazioni in cui il soggetto si sente in pericolo, di difendere una politica del soggetto e di dargli i mezzi per liberarsi dalle diverse alienazioni che troverà sulla sua strada.

## **I rischi dell'uomo che resiste**

### **Il rischio della solitudine**

Ma in questa lotta frontale, anche se non si tratta di una sfida che può portare alla morte, il (i) cittadino che resiste e intende essere autonomo rischia enormemente.

Può essere sconfessato dai suoi pari, essere ridicolizzato, licenziato o sconfitto, perdere la reputazione, essere considerato un marginale che «vaneggia» o un uomo inacidito (l'uomo del risentimento) e progressivamente perdere tutte le sue relazioni sociali. Deve dunque avere del coraggio per affrontare le eventuali avversità e deve essere sicuro delle proprie convinzioni, su cui ha riflettuto a lungo e che è disposto a mettere in discussione solo se gli si oppongono argomenti pertinenti – argomenti che egli può accogliere poiché ritiene che il dibattito stia al cuore stesso del funzionamento democratico.

Al contrario, le sue posizioni non cambieranno se la ragione e il «sentimento intimo» (Rousseau) gli suggeriscono di resistere ai metodi di manipolazione, di seduzione o di coercizione utilizzati nei suoi confronti. Si porrà dunque come un «uomo in piedi» (E. Bloch), «pronto ad affrontare l'abisso» (Castoriadis). Si comporterà come un «eroe», nel senso freudiano del termine, cioè come qualcuno in grado di «uscire dalla formazione collettiva» (Freud), capace di sostenere lo «smarrimento del pensiero» (Tocqueville) – poiché, per lui, il lavoro e il piacere del pensiero stanno al fondamento stesso del suo essere – e di accettare di non essere più avvolto dall'atmosfera protettrice della conformità. Egli si porrà come un *individuo marginale* ritenendo, come scrive R. Park, uno dei fondatori della scuola di Chicago, che «l'uomo marginale è sempre un essere umano più civilizzato degli altri», diventerà uno «straniero» per il suo gruppo d'appartenenza, rivendicherà il suo «esotismo», nel senso che V. Segalen ha dato al termine, vale a dire la capacità di vedere le cose in altro modo, di «percepire il differente», di allungare sul mondo uno sguardo stupito, caloroso ma nello stesso tempo critico, manifestando così la sua volontà di non-assimilazione totale.

Tuttavia il cittadino che resiste può adottare e mantenere una tale posizione solo se trova, al di fuori di sé, degli elementi di sostegno. Anche l'uomo più solo (pensiamo al capitolo «La dissidenza di uno solo», dedicato a Solzenicyn, del libro di S. Moscovici, *Psicologia delle minoranze attive*) deve assicurarsi una rete di relazioni che possa sostenerlo qualora sia in pericolo. Freud, ad esempio, avrebbe avuto molte difficoltà a far accettare la propria opera se non avesse avuto in Fliess un *alter ego* e se non avesse saputo costituire attorno a sé un gruppo di fedeli.

Se invece un uomo rivendica di voler agire da solo (come la Medea di Corneille: «Io, io sola, dico, ed è abbastanza»), la sua sorte molto probabilmente sarà l'isolamento, il ridicolo, la follia o il suicidio («Sventura all'uomo solo» dicevano i Romani: questo adagio non ha perso nulla della sua freschezza). In definitiva, quella «porzione di autonomia e di originalità» (Freud) di cui fa mostra, quella «certa anormalità» (Joyce Mac Dougall) che manifesta devono portare con sé alcune caratteristiche nelle quali altri marginali, altri «exote», possano riconoscersi. Il suo «messaggio» deve essere sufficientemente forte, esposto in modo chiaro, deve mostrare la sua volontà di rottura con gli ordini stabiliti (quali che siano) e deve aprire numerosi percorsi esaltanti per poter suscitare, almeno in qualcuno, adesione e entusiasmo.

### **Il rischio della vita**

Se nei regimi democratici l'uomo «contro i poteri» deve lottare contro molti ostacoli eretti dalla «maggioranza silenziosa», dalla «folla solitaria» (D. Riesman), dalla «massa stagnante» (E. Canetti) e si sente indebolito nella sua lotta (tranne quando la inserisca in una lotta collettiva di cui la «lotta di classe» può costituire il paradigma), che dire della sua situazione nei regimi autoritari o totalitari?

In questi casi è la sua stessa vita, la sua stessa integrità fisica e psichica a essere messa in gioco. E, vista la violenza dello Stato, egli ha poche speranze di trovare alleati (e anche quando li trovasse, questi devono confrontarsi con gli stessi pericoli). È messo nella situazione di preferire le sue convinzioni alla sua libertà (un solo esempio: quello dell'oppositore marocchino che il potere non è mai riuscito a piegare: Abraham Serfaty), rischia di conoscere la fame, le privazioni, la tortura. Accetta la propria sorte perché vuol essere il testimone e il garante di un altro orientamento politico, ed è disposto a tutto per questo. In questo caso, si erge come un eroe, questa volta nel senso corrente del termine, come colui che rappresenta uno «scarto assoluto» (Fourier), che rifiuta il vecchio mondo sudicio, ingiusto o assurdo, che si innalza come profeta (anche modesto) dei tempi nuovi, che è pronto a pagare il prezzo più grande (prigione, esilio, morte) e che, in alcune rare occasioni, finisce imprevedibilmente per trionfare. Ma gli eroi non sono una moltitudine e le masse preferiscono in genere la sopravvivenza anche mediocre al sacrificio glorioso – il che, dopotutto, non sbalordisce affatto.

### **Perché gli uomini si sottomettono?**

Da alcuni anni, i filosofi e i sociologi politici si sono messi nuovamente ad analizzare il testo di Etienne de la Boétie, *Discorso sulla servitù volontaria*. Sono stati spinti a questa «rivisitazione» dell'opera dal desiderio di comprendere le ragioni per cui tanti uomini nel regime nazista e nello Stato totalitario sovietico hanno combattuto per la loro stessa sottomissione e hanno permesso che si instaurassero regimi politici che andavano contro le libertà più fondamentali, la loro libertà politica positiva e la loro libertà negativa. Da parte nostra, utilizzando le loro analisi e le nostre, tenteremo di chiarire questo processo, esatto antagonista del processo di resistenza.

### **I contributi della psicologia**

Una prima via per esplorare la sottomissione è lo studio psicologico (più o meno venato di psicoanalisi) degli individui. Se ci si riferisce ai primi lavori di Horkheimer e di Adorno sull'autoritarismo, confermati poi dal grande libro scritto da Adorno e dai suoi collaboratori americani sulla «personalità autoritaria», è possibile riscontrare un certo numero di caratteristiche degli individui conformi potenzialmente fascisti: sottomissione automatica ai valori convenzionali, accettazione incondizionata dell'autorità accompagnata da un odio

cieco per gli oppositori e i marginali, rifiuto dell'introspezione, pensiero stereotipato e rigido, inclinazione alla superstizione, tendenza all'avvilimento della natura umana e alla proiezione delle pulsioni aggressive sugli altri. È possibile aggiungere a questa lista «l'identificazione con l'aggressore» (Anna Freud) o «l'identificazione con l'oppressore» (N. Elias), meccanismo che permette di proteggersi dalle minacce del potente di turno adottando il suo punto di vista e le sue norme e facendosi messaggero delle sue idee e della sua violenza.

Ci si può anche richiamare allo studio molto noto di Stanley Milgram, Obbedienza all'autorità, che mostra come degli individui, pur non avendo in partenza caratteristiche autoritarie, possano in situazioni di laboratorio comportarsi come veri carnefici, se scienziati che operano dentro istituzioni prestigiose danno loro indicazioni in questo senso. Queste persone, a dire di Milgram, si trovano in uno stato di «agenti per conto di»: non si ritengono responsabili delle loro azioni poiché eseguono ordini e non immaginano di potersi sottrarre alla conformità che è loro richiesta.

### **La necessità di fare altre ipotesi**

Tali studi sono preziosi: mostrano l'importanza del conformismo, del rispetto senza condizioni dell'ordine e di colui che l'incarna, come pure il piacere procurato dalla certezza di seguire lo stesso cammino degli altri e di ottenere, sovente, la ricompensa attesa.

Si può anche andare oltre con Elias Canetti e chiedersi se un ordine ricevuto collettivamente non trasformi la maggior parte degli uomini in massa, il che dà loro un'impressione di potenza e li rende capaci delle azioni più terribili.

Tuttavia, queste analisi non permettono di risolvere completamente l'enigma della servitù. Così, per continuare l'esplorazione di questa servitù, sono necessarie due ipotesi complementari:

- nelle nostre società, la maggior parte degli uomini non reclamano né la libertà né la sottomissione, ma desiderano solo vivere nel modo più tranquillo possibile;
- quando desiderano la libertà, essa può convertirsi in sottomissione in virtù della prossimità che c'è tra questi due desideri.

### **«Meglio l'ingiustizia del disordine»**

La prima ipotesi si basa sulla necessità degli uomini di vivere in comunità o in società relativamente calme, ingessate dalle tradizioni o dalle leggi che impediscono o minimizzano gli «sconvolgimenti» (assassinio del padre, guerra di tutti contro tutti...) <sup>(1)</sup>.

Non è solo il caso delle società arcaiche descritte da P. Clastres, che si riproducono pressoché identiche in virtù dell'accettazione del mito unitario della tribù, ma di ogni società che preferisce sempre, per usare le parole di Goethe, «l'ingiustizia al disordine» perché una

<sup>(1)</sup> Cfr. Enriquez E., *Dall'orda allo Stato*, il Mulino, Bologna 1986.

società può vivere (almeno per un certo tempo) nell'ingiustizia, ma non può sopravvivere a lungo nel disordine (anche creativo) che mina le sue fondamenta.

Le istituzioni create mirano a regolare la *sfera sociale*, a permettere a ognuno di occupare un posto definito, di avere con l'altro dei rapporti stabili che consentano un'anticipazione dei comportamenti e una comprensione immediata del contesto. Una volta stabilito l'ordine, ognuno cercherà di accedere alla felicità, se riesce, o almeno di allontanare il più possibile da sé infelicità e sofferenza. Gli uomini si occupano delle loro attività sperando, semplicemente, che i potenti li lascino tranquilli e non li schiaccino sotto un peso intollerabile.

Certo, non tutti reagiscono così. Vi sono sempre ribelli, creatori, innovatori che tentano di scuotere l'ordine stabilito. Ma esso ha sufficiente stabilità per resistere e, qualora si trovasse a vacillare in modo troppo forte, chi è al potere non ci metterebbe molto a usare la propria «legittima violenza».

Se dunque la maggioranza degli uomini accetta gli usi e le leggi, anche se ingiusti, è perché essi definiscono un quadro preciso per i loro pensieri e le loro azioni e sono garanzia di un modo di esistenza prevedibile. E poiché è difficile per «l'uomo qualunque» disporre di un orizzonte più vasto che gli permetta di gettare uno sguardo nuovo sulle istituzioni, egli si sottometterà senza troppe difficoltà, anzi spesso lo farà volentieri.

### «Sottomessi per desiderio di libertà»

La seconda ipotesi (già implicita nel testo di La Boétie) esplicita la connessione esistente tra desiderio di libertà e sottomissione. Ogni uomo libero può infatti entrare in una competizione mortale con gli altri uomini. Di fronte alla moltitudine dei singoli individui liberi, lo Stato diventa dunque l'istanza capace di costruire «l'unità nella diversità della vita civile» (Hegel).

Avendo questo potere, lo Stato realizza un autentico prodigio: il passaggio da «tutti uni» a «tutti uno». «Tutti uni» significa che siamo esseri singolari. «Tutti uno» significa esattamente il contrario: noi esistiamo solo in una unità e grazie ad essa formiamo «un popolo-uno». In questo caso le differenze non sono più richieste, ma soltanto il livellamento, il conformismo, l'adesione. Abbiamo creduto di essere liberi e ci troviamo «imprigionati» (Rousseau).

Non che lo Stato abbia voluto assoggettarci (certamente in alcuni casi attua coscientemente metodi di dominazione), semplicemente gli abbiamo delegato il compito esclusivo di occuparsi di noi, della qual cosa esso ha saputo approfittare con il suo apparato regolativo e amministrativo pletorico.

In altri termini, senza volerlo coscientemente, anzi spinti dal desiderio di potersi occupare della propria vita privata, gli uomini si sono lasciati inglobare in un apparato che si mette a funzionare in modo autonomo e verticale. Certo lo Stato (tranne gli Stati totalitari) non sconfina in modo troppo visibile nel campo delle nostre libertà, ma

insidiosamente diventa una istanza trascendente con la quale dobbiamo fare i conti, tanto più quando abbiamo la percezione che questo Stato è il frutto della nostra volontà e della nostra capacità di stabilire con l'altro un «contratto sociale».

Così, se gli uomini desiderano essere felici (o il meno infelici possibile) e delegano a un apparato statale la regolazione complessiva e la definizione del bene comune, essi tenderanno a conformarsi e a sottomettersi, senza rendersi conto che così facendo rischiano di diventare individui perfettamente sostituibili e non soggetti «creatori di storia».

## Le nostre società ovattate

Per organizzare una resistenza, per non essere avvinti dalla molle conformità protettiva, bisogna avere ancora cause da difendere, ingiustizie da combattere, una miseria visibile contro la quale insorgere. Ma quando le società tendono verso l'«unidimensionalità», denunciata a suo tempo da Marcuse, sembrano deboli, senza asperità, vivono di e per il consenso, non offrono più grandi disegni in cui gli uomini possano riconoscersi. Quando, in una parola, diventano *gestionali* («gestione» è la parola chiave del nostro tempo: gli uomini gestiscono la passione, lo stress, la vita...), esse non provocano più i soggetti nella parte più intima del loro essere e suscitano sempre meno soprassalti di resistenza.

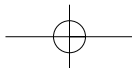
### **Perché le società sembrano diventate «gestionali»?**

L'atmosfera è ovattata, l'eufemismo è sovrano (un cieco diventa un non-vedente, uno spazzino un tecnico di superficie, un disoccupato uno alla ricerca d'impiego, quanto ai morti cominciano ad essere chiamati non-viventi!), le controversie languono perché gli uomini politici di schieramenti diversi fanno una politica simile (anche se qualche differenza importante la si può trovare), i pensatori non danno più prova di «terrorismo intellettuale» e non si dilanano più sulla pubblica piazza, le regole si ammorbidiscono, i doveri diventano meno rigorosi. Le società sono diventate adattabili e adattate e gli individui «agili» (per riprendere un termine che comincia a furoreggiare nelle imprese).

Che cosa è successo? Semplicemente, il trionfo dell'economico sul politico, dell'azienda sullo Stato, della razionalità strumentale e della psicologizzazione dei problemi sulla razionalità dei fini (che ha sempre lasciato alla passione la sua parte) e sulla critica sociale. Economico, impresa, razionalità strumentale, psicologizzazione dei problemi sono strettamente legati e vanno di pari passo.

La scelta dell'*economico* come valore supremo è il prodotto della dinamica capitalista che tende a sostituire, a un capitalismo centrato sulla produzione delle ricchezze, un capitalismo essenzialmente finanziario dove guadagni e perdite sono il frutto di una intensa speculazione borsistica. «Il mondo è diventato un grande casinò finan-





ziario» – frase pronunciata quasi simultaneamente da un economista classico, M. Allais, e da un teorico della rivoluzione, C. Castoriadis – al quale partecipa un numero sempre maggiore di individui.

L'*azienda* si è trasformata da semplice organizzazione di beni e di servizi in una istituzione, cioè in un elemento centrale della regolazione sociale globale (ha perfino tentato di trasformarsi in istituzione delle istituzioni, cioè in istituzione «divina», la sola capace di suscitare fede, adesione, entusiasmo dei suoi membri, devoti anima e corpo ai suoi valori e obiettivi); essa è al contempo un luogo di prestazioni e di rendimento, al servizio, in primo luogo, degli azionisti.

La *razionalità strumentale*, razionalità dei metodi e dei mezzi, si è imposta poiché è la sola che possa dar luogo a una misura (a cifre, a quantità).

Quanto alla *psicologizzazione dei problemi*, essa deriva dal fatto che le organizzazioni moderne, per svilupparsi, richiedono sempre più individui ragionevoli, strategici, capaci di decidere rapidamente e hanno quindi lasciato nuovi margini di iniziativa agli individui. In questo schema gli individui sono pertanto considerati come gli unici responsabili delle loro azioni. Questa psicologizzazione è ben conosciuta ed è stata esplorata da numerosi autori.

### **Un Super-Io collettivo**

Queste tendenze si precisano e si inaspriscono con la mondializzazione. I «padroni» del mondo si riuniscono a Davos e si comportano come «la legge e i profeti» (Marx). Anche coloro che non condividono la loro visione sono obbligati ad adattarsi, pena sparire, ad appropriarsi delle nuove tecnologie, ad assumersi responsabilità.

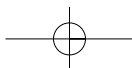
La società (almeno la società occidentale avanzata) non ha più bisogno di moltiplicare le coercizioni visibili, le regole restrittive, le norme imperative per farsi obbedire e ottenere la conformità. Gli individui hanno interiorizzato a sufficienza il messaggio a tal punto da non avere l'impressione di piegarsi a un «aggressore» esterno. Il loro Super-Io individuale (sempre più simile al Super-Io degli altri) è sufficiente e sufficientemente esigente per far loro comprendere che, se si comportassero in modo diverso, metterebbero a repentaglio la loro stessa sopravvivenza.

## **Non resta che conformarsi?**

Le forze «contro», le possibilità di resistenza dunque si assottigliano. Che altro fare se non conformarsi quando dentro di sé non si trovano più punti di riferimento ed elementi di sostegno per proporre qualcosa di «altro»?

### **Un immaginario allettante**

Ci si rende così conto che, affinché una forma di resistenza possa emergere e divenire una diga contro cui si spezzino le forze «conformiste», occorre che i «dominati» possano appoggiarsi su un corpus di



valori comunemente accettato (almeno dal loro sottogruppo), solido e aggressivo quanto quello di cui dispongono i «dominanti», e non siano contaminati insidiosamente, e spesso inconsapevolmente, dalla loro ideologia nella quale, malgrado tutti i loro dinieghi, non possono impedirsi di credere almeno un po'. Se vi credono, non è per vigliaccheria ma perché quell'ideologia risponde, sotto certi aspetti, ai loro desideri d'iniziativa e di realizzazione di sé e di controllo del mondo.

Il destino rende ciechi coloro che si lasciano invischiare nell'immaginario allettante proposto: «Diventerete ricchi, troverete un posto di lavoro corrispondente alle vostre competenze, potrete padroneggiare le cose e le persone, siete persone capaci di assumersi responsabilità». Il discorso che è rivolto loro è semplice, attraente, seducente per il loro narcisismo. Bisognerebbe essere un santo o almeno una persona che ama il piacere di pensare ed è incline alla riflessione per non lasciarsi coinvolgere da questo discorso seduttivo. Infatti, la trappola per eccellenza sta nella trasformazione dei padroni in strateghi seduttori che dicono ai dominati che potranno far parte, un giorno, della loro confraternita. I padroni non devono più comandare, essi animano; non danno più ordini, consigliano; non sono più i soli a decidere, consultano e fanno partecipare.

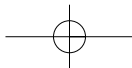
### **I costi della non resistenza**

In tale contesto, le velleità di resistenza si affievoliscono. E tuttavia il corpo oppone una resistenza: a voler diventare dei vincitori, dei combattenti, gli uomini si «stressano», rischiano di bruciarsi e le malattie psicosomatiche aumentano. Per essere sempre sulla cresta dell'onda, gli eccitanti, i tranquillanti, le droghe diventano indispensabili. Così, di tanto in tanto, la gente scoppia. Hanno subito il *Karoshi* secondo l'espressione giapponese. Pagano sul proprio corpo la loro non-resistenza psichica.

A dire il vero, anche la psiche a volte fa resistenza. La resistenza psichica è la chiusura, è l'«Io-pelle» (Anzieu), è la serie di strati che proteggono il soggetto e gli permettono di essere un individuo singolare e non di massa. Un uomo senza resistenza psichica è solo un essere guidato dal Super-Io collettivo e che ha costruito un ideale del «noi» al posto del suo ideale di «io».

Il progetto (certo non espressamente formulato) delle nostre società contemporanee si chiarisce: instaurare una vita caotica dove ognuno tenterebbe di superarsi, consacrando al successo economico, diventando un buon produttore-consumatore e non un cittadino, dedicandosi alle organizzazioni di cui fa parte, senza preoccuparsi del futuro dello Stato-nazione. E tutto ciò fingendo di instaurare una vita calma, dove ciascuno ha le stesse chance degli altri, può occuparsi e, se necessario, concentrarsi sulla propria vita privata e dove uno Stato modesto, negoziatore, tiene conto delle sue aspirazioni e gli impone solo pochi oneri.

Se un giorno si realizzasse un progetto simile, allora si sarebbe realizzata la profezia di Fukuyama: ci collocheremmo alla «fine della



storia» e non ci sarebbero più trasformazioni da fare, ma solo individui e cose da gestire nel modo più razionale possibile.

## Ma la resistenza non finirà

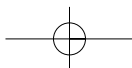
La nostra società sarebbe dunque diventata una società senza resistenza? Di fatto, questa «istanza» è meno in pericolo di quanto si creda. Perché i padroni, per quanto siano sottili strateghi e seduttori, sono stati inebriati dal loro successo. Hanno creduto che fosse arrivata l'era del liberalismo assoluto e della globalizzazione. Ma sono andati troppo in fretta e troppo lontano. Il loro successo ha comportato la disoccupazione di massa e la «disaffiliazione sociale» (Castel) è aumentata.

Si sono preoccupati solo degli azionisti e dei potenti e hanno dimenticato che gli altri uomini, esseri di ragione, potevano riflettere e contrastare le loro azioni. In questi ultimi tempi hanno accantonato la seduzione e ripreso le abitudini autoritarie la cui perversione continua a crescere. Hanno cominciato a molestare (per riprendere un termine alla moda) i loro impiegati, a cercare di farli impazzire, a sviluppare culture industriali dubbie (vedi gli Ogm...), a lasciarsi andare alla corruzione.

La luccicante società che promettevano comincia improvvisamente a coprirsi di verruche. Certo la presa di coscienza di questa trasformazione è lenta. La lotta di classe (anche se la nozione di classe si è modificata) non ha ancora ripreso vigore veramente. Le relazioni «disumane» che si instaurano sono ancora occultate nei discorsi «lenitivi» sulla ricchezza delle «risorse umane». Ciò non toglie che la resistenza rinasca e si organizzi. Affinché possa diventare veramente operante, i «padroni» dovrebbero impuntarsi nel voler mantenere la direzione che hanno preso. Allora tutti avrebbero una visione simile del nostro mondo: un mondo profondamente alienato.

Se i dominanti si renderanno conto del loro passo falso, potranno riprendere la loro marcia trionfale. In questo caso il punto di domanda posto dopo «una società senza resistenza» sarebbe tolto. Ma sarebbe necessario un altro articolo per avanzare le ragioni che ci fanno dubitare di una fine simile. Diciamo semplicemente che non bisogna insultare il futuro e che, se la resistenza è difficile, finora non ci sono mai state società senza resistenza perché un'affermazione chiama sempre il suo contrario, anche se essa non ha lo stesso oggetto. E noi non vediamo perché dovrebbe sparire improvvisamente ciò che ha strutturato la vita sociale fin da quando hanno cominciato a esistere insieme sociali complessi.

Traduzione a cura di Marisa Biassoni. Testo tratto dalla rivista «L'inactuel»: *Une société sans résistance?*, 4, 2000.



# Andare oltre il bricolage

*Come pensarsi ancora attori di cambiamento*

INTERVISTA A EUGÈNE ENRIQUEZ A CURA DI R. CAMARLINGHI E F. D'ANGELLA

*Le trasformazioni che hanno investito i contesti sociali mettono in discussione il ruolo propulsivo che gli operatori un tempo sentivano di svolgere. Oggi gli operatori hanno più che altro l'impressione di fare del bricolage, di mettere pezze, scotch qua e là... Ogni giorno si è costretti a constatare lo scarto insanabile tra le nostre attese di cambiamento e la realtà che ripropone le sue inerzie e disparità. Per non rimanere delusi e disillusi, diventa cruciale accettare di far dialogare le nostre attese con i vincoli che la realtà oggi ci pone.*

**P**erché proporre in questo tempo, in questa società una riflessione sul rapporto tra «lavoro sociale e cambiamento»? Non rischia di alimentare ulteriori attese, illusioni, speranze, in un tempo che non pare pronto ad accoglierle? Di esporci al rischio dello scacco, del fallimento, della delusione?

Abbiamo chiesto a Eugène Enriquez di accompagnarci nel percorso di ricerca sul «cambiamento»: che cosa significa oggi? Che cosa ha significato storicamente? È una dimensione ancora praticabile?

Oggi in effetti si sperimenta una difficoltà a ragionare sul cambiamento. Quando si riflette su questo nucleo essenziale del lavoro sociale, i nostri pensieri, le nostre emozioni, i nostri sentimenti, appaiono come congelati. Troppo bruciante la percezione di non-corrispondenza tra le nostre attese e la realtà nella quale siamo chiamati a intervenire. È una sorta di ferita, che fa male e impedisce di pensare. Così il primo problema oggi è proprio capire come rimettere in moto la voglia di entrare in contatto con questa parola chiave del lavoro sociale: «cambiamento». Come ritrovare passioni vitali, non più tristi, che aprano al senso del possibile?

Nell'intervista Enriquez sceglie la strada della *storicizzazione* e della *contestualizzazione*: colloca cioè la sua riflessione sullo sfondo in movimento del contesto storico degli ultimi sessant'anni. Parte dalla fine della seconda guerra mondiale – richiamando le speranze di poter costruire una società nuova, l'impegno affinché quell'orrore non si ripetesse mai più –, passa attraverso la crisi degli anni '70,

spartiacque tra una società che riteneva suo dovere includere attraverso la quasi piena occupazione e una società, quella delineatasi soprattutto nell'ultimo decennio, dove il lavoro diventa una risorsa scarsa, non più universale e non più capace di mettere al riparo dai rischi come un tempo.

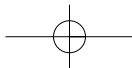
In ognuna di queste epoche Enriquez rileva come il lavoro sociale abbia assunto funzioni sociali e tonalità emotive differenti. Si va dal *ruolo propulsivo* che gli operatori sentivano di avere in una società dinamica e includente, al sentimento di svolgere un *ruolo riparatore* in una società che genera continuamente problemi e «rifiuti umani». Fino alla convinzione, prevalente oggi, che comunque «non potrà più essere una buona riparazione», che «quel che si può fare è solo mettere dello scotch qui e là...».

Storicizzare e contestualizzare consente all'emotività «congelata» dell'operatore un primo movimento. Gli permette di *non colpevolizzarsi*, di non percepirsi immediatamente come «inadeguato». Sapere che non dipende unicamente da noi, ma c'è un contesto storico e sociale che condiziona gli esiti del nostro lavoro, allenta la stretta psichica che sovente impedisce di pensare, di sentire, di immaginare.

Il secondo movimento che Enriquez propone è quello di mostrare come in realtà oggi l'*impotenza* sia generalizzata. Non sono solo gli operatori sociali che hanno l'impressione di *bricoler*, di navigare a vista, ma è un'intera società: dai cittadini agli amministratori locali ai governanti delle nazioni... Questa consapevolezza aiuta a uscire dall'autoreferenzialità emotiva (sentirsi non riconosciuti, non apprezzati, in qualche modo le «vittime») e incoraggia a vedere gli altri come partner (e non persecutori) nella ricerca di possibili strade di uscita dai problemi.

Il terzo movimento invita a individuare con saggezza e pragmatismo, nelle situazioni magmatiche e confuse in cui lavoriamo, *che cosa è possibile fare*, senza cadere nella trappola dell'idealizzazione. Per ricreare un dinamismo nei contesti di intervento – spesso segnati da situazioni che si ripetono, resistenze al cambiamento, staticità – diventa importante far dialogare i nostri ideali con i vincoli della realtà. Solo nel confrontarsi dell'ideale con il vincolo riusciamo a capire qual è il progetto che lì è effettivamente possibile. Senza imporre il nostro desiderio sul desiderio dell'altro, né colpevolizzarlo se non riesce ad arrivare dove noi vorremmo che andasse.

Infine Enriquez invita a ritrovare un *approccio psicosociologico ai problemi*. Spesso l'operatore non riesce a far fronte alle richieste delle persone, e si sente emotivamente «sotto assedio», non solo perché queste sono crescenti in numero e complessità. Ma anche perché gli si presentano, e lui le accoglie, come *richieste individualizzate*, cioè come il sintomo di un disagio individuale. Ciascuno porta il proprio problema al servizio pensando che riguardi lui soltanto. Oggi invece si tratta di capire in cosa le sofferenze delle persone esprimono una sofferenza sociale generale e quindi riguardano più soggetti. Se questa è l'ipotesi, diventa importante aiutare le persone a cercare insieme strade che le portino a chiedere non una soluzione di tipo tecnico-specialistico ai problemi bensì collettiva e politica.



Sono alcuni movimenti (altri se ne potrebbero individuare in questa intervista) che Enriquez suggerisce per pensare il cambiamento e pensarsi ancora come soggetti di cambiamento.

## Le speranze di trasformare la società

**Domanda.** *L'idea di incontrarti nasce dal desiderio di riesplorare oggi il nesso tra lavoro sociale e cambiamento. Tu hai una lunga esperienza, hai vissuto stagioni diverse delle trasformazioni di questa nostra società. Hai visto nascere i servizi, hai formato generazioni di operatori sociali, continui ad animare il dibattito, anche sulle pagine della rivista, sul senso e le sfide del lavoro sociale oggi. Come hai visto cambiare nella tua esperienza questo nesso?*

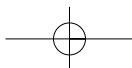
**Risposta.** Credo occorra partire dalla fine della seconda guerra mondiale. Finita la guerra si affermano infatti due idee essenziali, che hanno ispirato il sorgere del lavoro sociale. La prima riguarda la *centralità dell'individuo*, la seconda la *possibilità di trasformare profondamente la società*. Provo a esaminarle.

Nei lunghi anni della guerra l'individuo era stato terribilmente maltrattato: i bombardamenti, le persecuzioni, un grande numero di morti, i campi di concentramento... Dopo il 1945, nel sentire collettivo si afferma l'idea che questo non deve accadere mai più. Non bisogna più, per riprendere un'espressione francese, che l'individuo sia fatto per la nazione o per lo Stato, ma la nazione e lo Stato devono essere fatti per l'individuo. In altre parole vi è una focalizzazione sull'individuo, che prepara le basi del «nuovo individualismo».

Certo l'individualismo risale a molto tempo prima: comincia nel Rinascimento, prosegue con l'Illuminismo, si sviluppa notevolmente nel XIX secolo. Ma nel XIX secolo era un individualismo molto legato a movimenti collettivi: vale a dire all'esistenza della nazione, all'invenzione dei sindacati, dei partiti politici... L'individuo dell'800 è un individuo che fa parte di un collettivo, di un movimento. Quello che succede dopo la II guerra mondiale è invece l'emergere di quest'idea: bisogna che l'individuo sia «sovrano». Che sia re, nella stessa misura in cui negli anni bui della guerra è stato maltrattato, mortificato, ucciso.

Dunque un individuo che deve essere considerato, rispettato, e che in un certo senso ha più diritti che doveri. Questa idea si svilupperà nelle società dell'Europa occidentale lungo la seconda metà del XX secolo.

Vi è poi una seconda idea, dicevo. L'idea che è possibile trasformare profondamente la società. E dunque tutte le speranze sono consentite. Da qui la forza, per molto tempo, del pensiero marxista e dei pensieri sociali di matrice cristiana. C'è la convinzione di poter cambiare radicalmente le condizioni sociali di esistenza. Negli anni successivi alla guerra ci si rendeva conto che, a fronte di un dinamismo economico e sociale, vi era una fascia di popolazione che permaneva in situazioni di forte disagio: erano persone con difficoltà a



collocarsi nel mondo del lavoro, anziani, con handicap, detenuti... Ma l'idea, in quel momento, era che bisognasse far di tutto affinché questi individui e questi gruppi sociali emarginati potessero essere inclusi nella società.

In questo periodo gli operatori sociali tendono ad assumere un *ruolo propulsivo*, che è quello di aiutare queste persone a divenire più dinamiche, a uscire dalla povertà, a superare i propri handicap o a risolvere i problemi sociali nei quali si dibattono. Vi è una *visione dinamica* non solo della società, ma degli individui poiché ogni individuo deve poter essere considerato e rispettato. Da qui tutta la legislazione sociale che si sviluppa per proteggere i nuovi diritti individuali. Insomma vi è – legata anche al fatto che lo sviluppo economico funziona bene – una grande speranza sociale: di giorni migliori, di un bell'avvenire...

È vero che nelle periferie i campi pullulano di baracche, abitate da poveri disperati; penso ai film di De Sica, *Miracolo a Milano*... Non è insomma che la società non abbia problemi anche gravi, ma l'idea è «li si può risolvere». All'operatore sociale spetta il compito di permettere alle persone emarginate di diventare «normali», di reinserirsi nel lavoro e nella società, utilizzando le possibilità che lo sviluppo economico offre. Vi è un aspetto militante in tutto ciò. Si cerca di far sì che le persone possano svilupparsi, possano meglio comprenderci, possano meglio discutere, possano meglio realizzarsi. Vi è dappertutto questa idea del «meglio», del «più».

## La caduta delle grandi speranze

**Domanda.** *E poi, cosa succede?*

**Risposta.** Negli anni seguenti, '70-'80, permane un certo dinamismo economico, ma a questo non corrisponde più una crescita dell'occupazione. In questi anni va in crisi la convinzione, presente sin dai tempi di Marx, secondo la quale le persone che erano fuori dai processi produttivi costituivano «l'esercito industriale di riserva». C'era bisogno di tenerle in forze perché sarebbero state impiegate non appena fosse arrivato un nuovo ciclo di ripresa economica.

La fondata speranza che lo sviluppo economico avrebbe portato a una piena occupazione – e quindi tutti, anche quelli al momento esclusi, sarebbero stati presto reintegrati nei processi di produzione e nella società – inizia a vacillare. Inizia infatti in questi anni un processo espulsivo dei lavoratori dalle aziende, è l'epoca dei grandi licenziamenti.

Tutto ciò porta con sé un lato paradossale: questo individuo, di cui si era detto che doveva essere «re», al quale si erano dati nuovi diritti sociali e morali («bisogna rispettare gli individui, bisogna considerarli, ecc.»), si continua a elevarlo nelle parole ma non nella realtà. Nella realtà l'individuo può essere espulso, rigettato, messo fuori. E quando la concorrenza economica diviene sempre più forte, inizia a diffondersi la convinzione che una nazione può progredire

anche avendo una parte della popolazione che non è più adattata, che non lavora più o che non può più lavorare. Sono gli anni della disoccupazione di massa. E dunque, mentre la popolazione marginale fino a quel momento era stata del 2, 3, 5 per cento, si mette ora a ingrossare. Mi ricordo che già negli anni 1970, in un viaggio in Québec, le persone mi dicevano: «Dopo tutto la nostra società può funzionare tranquillamente con il 70% di persone ben integrate. Per le altre vi è l'assistenza sociale, siamo ancora abbastanza ricchi per ridistribuire». E in effetti vi era una buona redistribuzione, ma declinata secondo modalità assistenziali da «istituto per vecchi»: si dà loro di che vivere, ma non si scommette più sul loro reinserimento.

È in quest'epoca che inizia la *psicologizzazione dei problemi*. Si comincia a parlare di persone che sono come «rifiuti umani», perché non hanno le capacità e le qualifiche richieste dal mercato del lavoro. Questi individui costituiscono la parte di popolazione da recuperare, ma in realtà si sa bene che è irrecuperabile. E, fatto importante, la si tratta come tale.

Agli operatori sociali – educatori, psicologi, assistenti sociali, infermieri, psichiatri – la società affida il compito di capire come trattare questa grossa massa, che si amplifica di giorno in giorno, in modo che se ne stia relativamente tranquilla. Offrendole un certo numero di servizi sociali (contributi economici, assistenza sanitaria e sociale, ecc.) e facendo sì che si mantenga silente.

Si afferma sempre più una visione della società come una «grande macchina» che marcia spedita anche se, essendosi indebolito il dinamismo economico degli anni 60/70, solo alcuni riescono a stare al passo, mentre altri non ce la fanno. E questi li si «ripara» come si può. Viene meno infatti l'idea che possa essere una «buona riparazione», quel che si potrà fare è mettere un po' di scotch qui e là...

L'esito paradossale di questa dinamica è che si continua a enfatizzare l'individuo – nel frattempo divenuto «cliente», che quindi deve essere trattato bene, soprattutto se ha del denaro... – ma nella realtà alcuni sono «veri individui», altri sono «rifiuti». Agli operatori sociali si dice «dovete occuparvi di questa parte della popolazione». È evidente che questo non dà più loro il dinamismo di un tempo.

Credo che questa sia veramente la grande novità delle nostre società relativamente ricche, nonostante tutto, poiché Francia e Italia sono comunque tra i 6/7 paesi ancora più ricchi del mondo.

## L'impressione di fare del bricolage

**Domanda.** *Si può dire che a partire dagli anni '80 comincia a emergere il lato un po' disperato nel lavoro degli operatori sociali: lavorare in una società che a parole esalta il valore dell'individuo, ma poi di fatto può funzionare facendo a meno del 30% della popolazione...*

**Risposta.** Purtroppo sì. Credo che sempre più tutti i mestieri che sono nei settori educativo, sanitario e sociale, abbiano l'impressione



di *bricoler*, di fare del bricolage. Nella misura in cui il numero di persone che si devono assistere non diminuisce, ma aumenta, questo dà effettivamente un'impressione di impotenza. Ci sono sempre più disoccupati o lavoratori mal pagati in Italia, in Francia, e non si riesce a risolvere il problema.

Le nostre società sono sempre più *diseguali*: c'è un 10 per cento della popolazione relativamente ricco, ma più del 20 per cento vive sotto il livello di povertà. È un quinto della popolazione! Ma si dice «è così...». Oppure si dice ai servizi «occupatevi voi, teneteli tranquilli, divertiteli, nutriteli, abbracciateli, fate quello che potete, date loro dell'affetto, dell'assistenza sociale...». E questo è tutto quello che si può dare loro.

C'è una cosa che ho dimenticato: anche la speranza di cui parlavo all'inizio – la speranza di una riforma della società, in senso socialista o cristiano, persino di una rivoluzione della società – è sparita. Da una parte si è visto quel che accadeva nell'Unione Sovietica, dall'altra ci si è accorti che creare un grande avvenire non è facile. A poco a poco l'insieme della società è stato preso in una situazione di impotenza. Nella nostra società, malgrado i movimenti alter mondialisti, malgrado l'economia solidale, malgrado la presenza di migliaia di imprese sociali, non ci sono più autentiche speranze in un cambiamento durevole del tipo di società.

Penso che questa speranza un giorno tornerà, ma al momento non c'è. Questa situazione sviluppa, presso gli uomini politici, il sentimento di trovarsi in una società che fanno finta di dirigere ma che non sanno più veramente governare. Una società diventata talmente complicata, con problemi così profondi, che pare una barca a vela che segue i venti, che naviga a vista ma non vede veri orizzonti.

Direi allora che non è semplicemente l'impotenza degli operatori sociali, credo che sia un'*impotenza generalizzata*. Si vedrà quello che Prodi è capace di fare, ma io sono stato molto deluso da tutto ciò che ha fatto Mitterand: non grandi cose! Da quello che ha fatto Jospin: non grandi cose! Hanno fatto una politica non così di destra come l'attuale governo, ma nemmeno così di sinistra.

Si ha la sensazione di persone che non hanno più visioni d'insieme, come si avevano dopo la seconda guerra mondiale, diciamo fino agli anni 1950-60. Anche se allora non tutto andava bene, c'era comunque uno slancio. Oggi siamo in una società senza slanci. E naturalmente questo influisce sulla soggettività di coloro che lavorano nel sociale.

Io sono molto colpito dalla differenza che sento quando discuto con persone appartenenti al mondo economico e che parlano sempre di progresso, di concorrenza, di sviluppo, di crescita del fatturato... Non è lo stesso discorso degli operatori sociali o di chi lavora nei settori sanitario ed educativo. Gli attori economici hanno un discorso trionfante, non un discorso triste. Berlusconi è un esempio tipico. Da un lato c'è il successo economico, si fanno progetti, si realizzano volumi d'affari, dall'altro lato ci si arrabatta, si fa quello che si può, ci si misura con problemi complessi. E questo dà alle persone a poco a poco due tipi di *personalità differenti*.

Voglio dire, se guardiamo gli attori economici – non quelli che rischiano di essere licenziati ma quelli che hanno successo – oggi questi hanno un discorso più trionfale rispetto agli anni 1960-1970. Io sono consulente nelle imprese dal '53: da allora l'evoluzione è stata totale. Una volta le persone d'impresa ricercavano il successo economico, ma nello stesso tempo si ponevano il problema della gestione del personale, come favorire le carriere, come sviluppare le relazioni umane... Ora non si pongono assolutamente più questi problemi. Quelli che marciano bene, tanto meglio; e gli altri... gli altri o li si licenzia o li si lascia fuori. Sempre più siamo in una società che anche psicologicamente si divide tra vincitori e vinti.

## La costruzione del senso del possibile

Dunque da un lato nella società troviamo un sentimento a volte un po' paranoico di onnipotenza e dall'altro persone che hanno sempre più il sentimento di fare quello che possono. E allora direi che siamo in una società inquietante perché oscilla tra l'onnipotenza e l'impotenza. Di tanto in tanto gli operatori sociali vorrebbero fare cose magnifiche ma poi si accorgono che possono fare solo qualcosa; dall'altra parte quelli che si sentono onnipotenti vengono messi alla porta quando capita che la loro impresa vada in crisi.

L'altro giorno discutevo con alcuni giovani de L'Oréal, in questo momento la più grande azienda del mondo. Ero con un gruppetto di quadri superiori in procinto di diventare direttori. Avevano tutti 30-35 anni massimo. Molto dinamici, uno di loro per dire aveva passato tre anni a Tokio, due in Brasile, gli altri in Messico... Dopo un po' che discutiamo mi dicono: «Ci si accorge che in L'Oréal, quando si raggiungono i 45 anni, si comincia a essere spinti fuori». Mi hanno fatto l'impressione di essere un po' divisi in loro stessi: sono dinamici, vogliono sviluppare L'Oréal, credono nella concorrenza, ma nello stesso tempo si dicono: può darsi che tra 10 anni mi diranno «signore, voi non siete più così dinamico: accomodatevi!». E ce n'era uno che chiedeva: «Che cosa diventeremo a 45 anni? 45 anni non è mica il momento in cui uno si può ritirare...».

**Domanda.** *Una società che oscilla tra l'onnipotenza e l'impotenza che conseguenze ha sugli individui?*

**Risposta.** Che anche gli individui oscillano. E questo è pericoloso perché non permette, se non con molta difficoltà, di sapere che cosa effettivamente è possibile e che cosa non lo è. Vale a dire, non permette di sapere su che cosa si può fare un po' affidamento, che cosa si ha il potere di fare, non permette di testare dei limiti, quello di cui si è capaci. L'altra volta vi avevo detto che in 50 anni e più di carriera ho fatto degli sforzi così (*Enriquez fa un ampio segno con le braccia*) e ho ottenuto solo questo (*indica un breve tratto*) come risultato.

Ma mi dico: ho già ottenuto questo! Ma per arrivare a questo bisogna poter determinare che cosa è possibile; se invece si è continua-

mente presi tra i due estremi (onnipotenza e impotenza), finisce che ci si sfinisce. Cosa voglio dire? Che questa è una società in cui è difficile identificare ciò che è possibile fare, vale a dire i limiti delle nostre azioni, e sapere fino a che punto si possono fare un po' «muovere» questi limiti.

Nelle situazioni confuse e magmatiche, è molto difficile sapere che cosa si può realisticamente fare. Quando non si ha una visione chiara di ciò che si può o non si può fare, allora si è – come direbbe Lévi Strauss – nel regno del bricolage, ma un bricolage «di basso profilo», nel senso che ciascuno si orienta come può. Ma credo che questo sia legato – non voglio ripetermi troppo – allo sviluppo delle nostre società che oscillano tra l'onnipotenza e l'impotenza, in cui sempre più persone si sentono impotenti e a volte anche coloro che si sentono onnipotenti potrebbero essere impotenti in futuro. Voglio dire che l'idea del potere nel senso positivo del termine, non nel senso mortifero ma nel senso di poter fare qualcosa di preciso, quando si è in quest'oscillazione è sempre più difficile. Quando ero insegnante con una ventina di studenti sapevo che cosa facevo con loro; quando ho fatto dei corsi a Nanterre davanti a 500 studenti non sapevo più cosa stessi facendo con loro.

## Oltre la psicologizzazione dei problemi

**Domanda.** *Come hai visto cambiare la funzione sociale dell'operatore in questi anni?*

**Risposta.** La funzione sociale dell'operatore un tempo era di rendere la società più vivibile e più giusta. Ora è di fare in modo che questa società, come dire, non diventi ancora peggiore. Direi che agli albori la funzione del lavoro sociale era molto positiva – pensiamo ai primi psicologi che si occupavano di bambini – mentre oggi la questione è sempre più come far sì che il bambino non diventi troppo turbolento, non si droghi o non divenga troppo precoce. Vale a dire, è molto più un «impedire» che un «promuovere» qualcosa...

E quindi credo che una difficoltà sia quella di dirsi che, facendo lavoro sociale, anche facendolo nel modo migliore, si lascia la società così com'è... Non ci si può più dire «si va a fare la rivoluzione!». Ma neanche si può essere fatalisti e dire «non si può far più nulla». No, si è obbligati a fare. Ma si è obbligati a fare avendo questa sensazione spiacevole che si fa «un po' di bene» con le persone con cui si lavora, anche se questo è molto difficile e diviene sempre più difficile. Nello stesso tempo queste persone non le si può lasciar cadere perché hanno bisogno di aiuto, che si faccia qualcosa.

Credo che la difficoltà del lavoro sociale – nel momento in cui si lavora con gli esclusi, con i «disaffiliati» – è che si ha sempre più l'impressione di essere in una posizione di riparazione di ciò che fanno gli «individui trionfanti», quelli che costruiscono le imprese, che hanno spirito di iniziativa, che sono creativi. La sensazione di riparare i danni che la società dinamica produce ogni giorno.

Allora la questione che si pone è: in questa parte della popolazione che è sfavorita è possibile ricreare un dinamismo? Io direi che è estremamente difficile, perché da una parte ci sono quelli che sono esclusi da molto tempo; e questi, contrariamente a idee gentili ma un po' idealiste, non ritorneranno mai più all'interno della società.

C'è un bel libro apparso in Francia a opera di un autore che è insieme antropologo e psicoanalista, Patrick Declerk, *Les Naufragés*<sup>(2)</sup>. Lui ha lavorato con i clochard per più di 15 anni e dice: «Tutto quello che si può fare per loro è che siano un po' meno infelici; che nei centri di accoglienza siano trattati con dignità; che si dia loro un po' di mangiare. Ma non crediamo di guarirli, in 15 anni di esperienza non ho mai avuto un caso di guarigione di un senza fissa dimora».

È una visione pessimista ma a me sembra abbastanza realistica.

**Domanda.** *Ma queste persone fortunatamente non sono la maggior parte della popolazione in difficoltà. Che cosa fare allora con chi vive situazioni di disagio non così compromesse?*

**Risposta.** Credo anzitutto che occorra guardarsi dal rischio di psicologizzare i problemi. Non so bene quale sia la legislazione italiana, ci sono differenze tra l'Italia e la Francia. In Francia c'è quello che si chiama «reddito minimo di inserimento»: si corrisponde un assegno ma con l'idea di un inserimento, vale a dire la persona per ricevere questo assegno deve dare prova di volersi reinserire nella società.

Allora, vedete, la difficoltà è che a queste persone che vivono alla giornata, che non hanno progetti, che non si immaginano un futuro al di là del presente, che vivono piuttosto in uno stato di sopravvivenza – ogni giorno non sanno se mangeranno il giorno dopo oppure no – bene, a queste persone si domanda, per ricevere il reddito minimo, di avere dei progetti, di cercare di reinserirsi, di costruire una piccola impresa...

È evidente che è una richiesta del tutto contraddittoria: si domanda a persone totalmente disinserite rispetto al tessuto sociale di avere un'idea di sé proiettata nell'avvenire che, il più delle volte, nemmeno le persone ben integrate hanno. È un po' come colpevolizzarle individualmente di essere nella situazione in cui si trovano; è un po' come se si dicesse loro «se vi trovate in questa condizione non vi siete dati abbastanza da fare per cercare un lavoro», o «se avete dei problemi psicologici dovete iniziare a pensare come risolverli». È, con tutta evidenza, un aggiungere al loro disagio oggettivo un *disagio psicologico supplementare*.

Gli operatori sociali incontrano molto spesso persone che sono in condizioni di povertà economica, che non hanno una casa e che stanno sempre peggio psicologicamente; esse hanno l'impressione che la società non si occupi di loro e che quando lo faccia chieda loro cose che non sono capaci di dare. E dunque la mia impressione è che gli operatori abbiano a che fare con una popolazione sempre più disperata, senza più speranze di poter tornare nel mondo del fun-

<sup>(1)</sup> Declerk P., *Les Naufragés. Avec les clochards de Paris*, Editions Plon, Paris 2001.

zionamento normale. Il che spiega anche, in effetti, questo *lato un po' disperato* del lavoro degli operatori sociali; perché un tempo erano presi da un'ideologia molto forte «andiamo a riautonomizzarli, occupiamoci di loro, accompagniamoli a fare dei progetti e a poco a poco si reinseriranno nella società. A loro modo certo, ma si arriverà a questo risultato». Ora ci sono molti operatori sociali che dicono «cerchiamo di fare tutto questo ma non ci riusciamo». In altre parole si ha una funzione sociale riparatrice per un verso, impedendo che il peggio sopraggiunga, di aiuto, di assistenza, ma si aiuta per quello che si può.

## Aiutare a ridiventare attori sociali

**Domanda.** *In questo percorso sembra che l'operatore abbandoni una visione sociale dei problemi, forse perché pensa che non sia più possibile cambiare la società, e si posizioni su visioni psicologistiche, secondo cui le difficoltà degli individui sono il segno di un loro mal funzionamento interno e non anche l'espressione di processi socioeconomici che generano disagio.*

**Risposta.** Sono d'accordo. A me quello che è sempre piaciuto nella psicosociologia è il dirsi che bisogna costantemente essere nell'interazione del materiale e dell'immateriale, della psiche e del sociale, dell'oggettivo e del soggettivo, dell'individuale e del collettivo. Vale a dire, non bisogna ridurre i problemi a problemi di struttura («bisogna cambiare tutto») o a problemi solo individuali («bisogna cambiare l'individuo»), ma bisogna sapere continuamente porsi la domanda «che cosa è possibile fare con queste persone che possa permettere di capire qualcosa di più importante sulla sofferenza sociale generale?».

A me piace molto la riflessione che ha fatto Adorno, uno dei grandi filosofi sociologi della Scuola di Francoforte, quando alla fine della sua vita ha sviluppato l'idea dello «sguardo micrologico». Che cosa voleva dire? Voleva dire: bisogna prendere il partito del piccolo, perché il piccolo è colui che soffre, ma il piccolo è colui che soffrendo individualmente esprime qualcosa di una sofferenza sociale generale, anche se questa sofferenza generale non è percepita da altri individui perché essi hanno in realtà – e mi piace l'espressione di Adorno – una «vita mutilata».

Hanno una vita mutilata perché non sono in contatto con la loro affettività, con il loro sentimento, pensano per stereotipi, non sanno più pensare... Vi sono persone che non si accorgono di avere una vita mutilata perché pensano quasi automaticamente. Io sono molto colpito quando vedo la televisione: quando qualcuno comincia a parlare, molto spesso so in anticipo esattamente quello che dirà, perché vi è una specie di discorso che si incatena meccanicamente.

Per tornare ad Adorno, credo che sia una nozione molto giusta, vale a dire c'è una vita mutilata globalmente nelle nostre società occidentali (non so se le altre società siano migliori, io conosco

soprattutto queste). Allora, in una certa misura, guardare bene un individuo e quello che esprime e lavorare con ciò che lui esprime permette anche di rendersi conto di quello che lui esprime della *sofferenza sociale generale*. Vale a dire, in cosa lui è una specie di «testimone» della sofferenza sociale generale.

Vedete, questo approccio non è psicologizzante. Per lavorare bene con lui credo sia importante far sì che egli possa rendersi conto che il suo problema non è solo un suo problema, che riguarda lui soltanto, ma è un problema di molti altri e che a volte è il problema anche dell'operatore che lo sta aiutando.

Naturalmente è molto difficile, perché c'è la persona che dice «sono sfortunata per questa, questa e questa ragione: non ho abbastanza soldi, non ho abbastanza successo eccetera»; ma non è impossibile, se si ha il tempo di lavorare con lei, permetterle di accorgersi che in una certa misura potrebbe forse – a meno che non diventi un naufragé – *ridiventare un attore sociale*, non essere solo una persona che subisce ma una persona che può cominciare a agire.

Per esempio, la cosa che mi è sembrata molto interessante nella rivolta delle *banlieue* che c'è stata in Francia nel dicembre 2005 è che le persone si sono messe a parlarsi, a comunicare per internet, sui blog, a dirsi «siamo stufi» e dunque a far sì che anche altri dicessero «siamo stufi». Da un certo punto di vista non hanno fatto grandi cose, ma si sono accorte che potevano almeno «agitare» la società francese, impedirle di dormire.

Terminata la rivolta si è ricaduti nel silenzio, perché è inevitabile, ma direi che qualcosa è rimasto. Io ho molti amici che lavorano nelle periferie e mi dicono che questa rivolta ha «svegliato» gli abitanti delle *banlieue*, ha favorito la presa di coscienza che loro possono diventare attori sociali e che si tratta però di chiedersi come diventarlo in un modo che non sia bruciare macchine o rompere le vetrine.

Si tratta di passare dalla espressione della rivendicazione brutale, dalla violenza, al fatto di avere qualche cosa da fare, una parola da *compiere*.

Allora, non è un movimento generale, questo è sicuro, però comincia a crescere. E io credo che l'operatore sociale possa avere come funzione sociale quella di svegliare le persone sulla realtà contemporanea e di svegliarle anche sul fatto che non si possono trasformare molte cose, ma che se ciascuno cerca con altri di trasformarne un piccolo pezzetto, questo finirà per produrre trasformazioni più grandi...

# Riscoprire la forza dei legami

*Il lavoro sociale nella società iperindividualista*

INTERVISTA A EUGÈNE ENRIQUEZ A CURA DI R. CAMARLINGHI E F. D'ANGELLA

*Per ritrovare il sentimento di poter influenzare i processi sociali, di incidere nei contesti di intervento, di promuovere evoluzioni – sia nelle nostre storie professionali che nelle vicende delle persone con cui lavoriamo – diventa importante evitare l'isolamento. Dobbiamo stabilire connessioni, reimparare a lavorare in gruppo, sostenere reti intorno a noi e alle persone che incontriamo. Sebbene non sia facile, in una società iperindividualista, uscire da un discorso centrato esclusivamente su quello che io posso fare e ritrovare la forza del noi.*

«Quando si è da soli non si possono fare grandi cose; è quando si è con altri che si riesce a fare qualcosa». Lavorare nel sociale, ricorda Enriquez in quest'intervista, significa lavorare con altri. È cruciale rappresentarsi la propria attività come continuamente realizzata con altri. L'operatore sociale non può rischiare di trovarsi isolato, di fronte a problemi complicati di cui – il più delle volte – non si possono scorgere rapidamente soluzioni di uscita. Si condannerebbe all'impotenza. L'idea di trattare i problemi che le persone portano ai servizi in una rete di relazionalità resta anche oggi il nucleo irrinunciabile di un lavoro che proprio nella socialità ha sempre trovato l'elemento distintivo.

Eppure – dobbiamo riconoscere – non è facile uscire da un discorso centrato esclusivamente su «quello che io posso fare». Nemmeno per l'operatore sociale. Non lo è per vari motivi, molti dei quali Enriquez esplora in questa intervista. C'è di fondo un aspetto di carattere culturale. Viviamo nell'epoca della prestazione, della performance, del culto dell'io e delle capacità individuali. «La nostra società – dice Enriquez – è iperindividualista. Dice "io, io, io"». E difficilmente un io di questo tipo può diventare un «noi».

Inoltre, c'è il fatto che in questa società stiamo perdendo la capacità, ma più profondamente il desiderio, di metterci in relazione, di tessere reti, di sapere cosa l'altro pensa e vedere se è possibile stabilire legami con lui. Eppure, ricorda Enriquez, i cambiamenti sociali – le innovazioni micro e macro – sono avvenuti proprio quando gli individui si sono messi in connessione, hanno condiviso problemi,

collegato la propria attività – negli orientamenti e nei modi – a ciò che veniva sviluppato da altri.

Si sta poi diffondendo, nel comune sentire, l'idea che gli uomini non possano più orientare i processi di cambiamento sociale, che la realtà sia difficilmente scalfibile o modificabile. Il sentimento di essere sospinti alla periferia da una complessità crescente, lo smarrimento di fronte al non poter pianificare la propria vita, fanno sì che sempre più persone portino ai servizi richieste di una presa in carico totale della propria vita. Inevitabile che l'operatore si senta interrogato in prima persona, sul piano emotivo e professionale, dall'incontro con queste attese: «Che cosa posso fare io?».

Tuttavia – avverte Enriquez – è bene sapere che ciascuno singolarmente può fare ben poco; sono infatti problemi che richiedono che ci si metta tra più attori a sostenerne la fatica, a ridiscuterne le letture, il modo di affrontarli. Problemi sociali se non «politici», su cui serve una presa di coscienza collettiva più che l'intervento del singolo operatore.

Un ulteriore aspetto che porta gli operatori oggi a pensarsi da soli nei contesti di intervento è la difficoltà di «vedere» l'organizzazione. «Tutta la celebrazione dell'individuo dinamico, imprenditivo, di successo, oggi non permette più di vedere l'organizzazione». Il nuovo individualismo ha fatto scomparire il concetto di organizzazione. È l'individuo – non più il gruppo, l'organizzazione, le cosiddette «unità sociali intermedie» – a sentirsi oggi come l'interlocutore della società. Ma questa è una mistificazione, avverte Enriquez. «È importante far accorgere le persone che lavorare con altri non solo non ti castra, ma ti dà possibilità che da solo non hai».

Di qui la riscoperta della forza dei legami. Di qui un'azione sociale di cambiamento può oggi provare a partire.

## «Morte all'uomo solo»

**Domanda.** *Nel percorso «Relimmaginare il lavoro sociale» abbiamo rilevato come il senso di impotenza dell'operatore sia molto collegato alla solitudine che sperimenta nel suo lavoro. Non sente di avere un riconoscimento né dalla società né dall'organizzazione nella quale lavora. La relazione duale con l'utente rischia così di diventare il luogo privilegiato dove egli ricerca le motivazioni e le soddisfazioni del proprio lavoro. Come poter ritrovare un senso di potenza sulla realtà?*

**Risposta.** Direi che una delle ragioni per cui è diffuso un senso di impotenza è che manca una riflessione collettiva sui problemi. C'è ancora una lettura troppo individuale, psicologista dei problemi delle persone nell'affrontare la vita quotidiana. Se per esempio gli insegnanti a scuola, gli operatori che lavorano nelle carceri, quelli che si occupano della salute, potessero vedersi, confrontarsi, scoprire di avere problemi analoghi, sarebbe forse possibile ricreare un movimento collettivo... Perché dico questo? Perché il problema dell'operatore sociale oggi è che si ritrova spesso isolato, sia individual-



mente che nel piccolo gruppo di lavoro. Se riuscisse a dirsi «bisogna uscire da questi piccoli gruppi, gli altri non so che cosa pensino, andiamo a confrontarci», romperebbe la solitudine che spesso dà la sensazione di accerchiamento.

Facciamo un paragone con quanto avviene in campo economico. Nel mondo economico le persone perseguono il successo individuale, ma nello stesso tempo anche il successo della loro impresa e il successo del capitalismo. Vogliono le tre cose contemporaneamente! E a tale scopo intessono legami tra loro. Penso che in campo sociale non ci sono (e non si sviluppano) legami abbastanza profondi: per esempio, un educatore che si occupa di un bambino disabile avrebbe molte cose da imparare da un insegnante e viceversa.

Voglio dire che sarebbe importante che ci fossero *meno frontiere* tra le diverse professioni che lavorano in questi ambiti. Ma dato che in quest'epoca domina la tendenza alla specializzazione, le persone fanno troppa fatica a uscire dai propri compiti molto precisi per arrivare a dire «vediamo quello che fa il vicino e come stabilire legami con lui». Credo che questo lavoro di costruire legami sia un elemento fondamentale per gli anni a venire, perché se non lo si farà temo che si avranno sempre più difficoltà a lavorare nel sociale. Non bisogna aspettare.

**Domanda.** *Si rompe la staticità se si ricreano legami?*

**Risposta.** C'è un modo di dire che mi è caro: «Morte all'uomo solo». Quando si è da soli non si possono fare grandi cose: è quando si è con altri che si riesce a fare qualcosa. Quello che mi sembra sempre molto importante nei gruppi è che lì gli individui ritrovano fiducia nelle loro possibilità. Direi che la funzione sociale dell'operatore è anche tessere relazioni con tutti coloro che hanno i suoi stessi problemi o che, anche se hanno problemi in parte diversi, si trovano davanti alle sue stesse difficoltà: penso a un medico di un pronto soccorso con lunghe fila di attesa, un professore che ha troppi studenti, un educatore in un carcere sovraffollato... Naturalmente sono compiti diversi, nondimeno vi sono questioni comuni che sono essenziali: che fare con le crescenti richieste di aiuto?, come fare i conti con le aspettative di cura, di tutela del benessere delle persone?, quali risorse non vediamo?

In questa attività di creare connessioni, si esce da un discorso centrato esclusivamente su «quel che io posso fare» – e sinceramente penso che ognuno da solo possa fare ben poco – e si creano le condizioni affinché si prenda consapevolezza, insieme con altri, di vivere problemi professionali comuni. La società tiene oggi un discorso ipocrita: afferma che l'individuo deve vincere su tutto, essere responsabile, intraprendente, dinamico.

Decostruire questo discorso è difficile ma non impossibile. Lo si può fare a condizione di moltiplicare in più luoghi questo lavoro di attivare legami intorno ai problemi e facendo in modo che, prima o poi, questi luoghi possano effettivamente congiungersi. Così si può mettere a poco a poco la società davanti alle sue contraddizioni.

## Il valore delle reti

Mi ha sempre colpito il fatto che i rivolgimenti sociali più importanti non sono mai nati in un luogo soltanto. Vi sono stati molti focolai che poi, a un certo punto, si sono congiunti. Non solo la rivoluzione francese, ma anche la rivoluzione ungherese del 1956, soffocata poi dai sovietici, si rivela straordinaria quando la si analizza. In una bellissima analisi Castoriadis mostra effettivamente come la rivoluzione ungherese sia iniziata in più città e poi, dopo un po', le persone si siano messe a telefonarsi, a collegarsi, a conoscersi e la protesta è montata. C'era una spontaneità alla base, molto forte. Se i sovietici non avessero inviato i loro carri armati in Ungheria sarebbe accaduto come nella rivoluzione sovietica del 1917.

Qualcosa di analogo è avvenuto se consideriamo il cambiamento che c'è stato in Francia negli anni '70 sul problema dell'aborto. All'epoca l'aborto era condannato con pene severe: se un medico faceva questi interventi veniva immediatamente radiato. Poi un giorno c'è stato un certo numero di persone, persone celebri che avevano abortito, che si sono messe in contatto le une con le altre e hanno pubblicato un manifesto molto duro, *le manifeste des 343 salopes*, «il manifesto delle 343 donnacce» in cui dichiaravano di aver interrotto la gravidanza. Tra queste Simone De Beauvoir, Marguerite Duras... una lista impressionante di personalità del mondo dell'arte, dello spettacolo, della medicina...

Quel manifesto ha avuto un tale impatto sulla società francese che si è reso necessario cambiare la legislazione e riconoscere alle donne il diritto di poter interrompere la gravidanza. Ma come è stato possibile? Perché inizialmente ci sono state 4 o 5 donne che si sono dette «ma io conosco questa, io conosco quella», hanno cominciato a creare una rete, e lo hanno fatto in modo del tutto sotterraneo. E quando la rete è divenuta grande si sono pronunciate pubblicamente, esprimendo qualche cosa che era sì un loro problema ma non solo il loro: era il problema di una condizione di molte donne.

E quindi direi che un elemento che mi sembra importante sviluppare, tra gli operatori sociali, sono i legami tra loro. Anche se lavorano in ambiti diversi, all'apparenza distanti, è importante comprendere che le convergenze sono più importanti delle divergenze. Questo fa sì che, sentendosi più spalleggiati, più in rete, gli operatori siano anche nello stesso tempo più capaci di «svegliare» altre persone...

**Domanda.** *Questa uscita dell'operatore dalle sue «chiusure» mette in discussione anche la chiusura che a volte si verifica nella relazione con l'utente?*

**Risposta.** Come ipotesi generale direi che è importante, quando si fa lavoro nel sociale, poter mettere in relazione persone che hanno difficoltà con altre persone che hanno le stesse difficoltà, perché in una certa misura possono aiutarsi reciprocamente. Direi che l'operatore sociale non deve, *da solo*, aiutare le persone: deve anche permettere loro di avere relazioni sociali, di collocarsi in un orizzonte

più ampio. Troppo spesso le persone in difficoltà rimangono chiuse nel loro problema specifico: sono immerse nel loro disagio al punto che non riescono a entrare in comunicazione con gli altri. È importante permettere loro di incontrarsi, perché possano aiutarsi reciprocamente, senza colpevolizzarsi o «terapizzarsi», cioè senza pensare che le difficoltà che vivono siano dovute al fatto che non sono state abbastanza dinamiche, o che non ci si è presi abbastanza cura di loro.

Il ruolo dell'operatore è *sostenere le reti sociali* intorno a loro – sia valorizzando la rete nella quale già sono, sia attivando una rete nella quale le persone possano avere interazioni le une con le altre. In altre parole, penso che in un approccio sociale ai problemi quello che diventa importante è che le persone non siano inchiodate a una condizione di «pazienti», ma possano *esprimere una parola* sulle loro condizioni sociali di esistenza, e trovare un luogo dove questa parola sia accolta e considerata.

È così che si può ritornare a essere *attore sociale*. È una vecchia idea: basta pensare ai club degli alcolisti anonimi o ai gruppi di autoaiuto, ossia gruppi in cui persone che abusano di alcol o sostanze finiscono per migliorare la propria condizione perché si accorgono che non sono soli ad avere questo problema.

## Ricreare dinamismo nelle situazioni locali

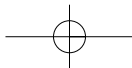
**Domanda.** *Risuonano in queste tue parole echi di stagioni passate quando si affermava la necessità di «coscientizzare le persone»...*

**Risposta.** Sì. Questo lavoro permette, lo si diceva un tempo ma vale anche oggi, di coscientizzare le persone, di portarle a prendere consapevolezza della loro situazione e di *avere voglia di trasformarla*. Perché ci possono essere persone che hanno pienamente coscienza della propria situazione ma che poi dicono: «È così, non cambierà».

Mi viene in mente tutto il lavoro portato avanti da Augusto Boal in Brasile – parlo del Brasile perché passo ormai più tempo lì che in Francia – che nelle favelas, nei quartieri miserabili, attiva dei gruppi dove si favorisce la presa di coscienza che né lo Stato né gli operatori sociali possono far tutto per loro, ma che anche loro devono fare uno sforzo per prendere in mano il proprio destino.

A una condizione, però: che non lo vogliano fare da soli. Se proveranno a farlo da soli, si areneranno; aiutandosi invece reciprocamente, formando una specie di gruppo, di «collettivo» possono più facilmente portare avanti alcune piccole progettualità.

L'obiezione che si può fare è: sì, ma nella società brasiliana esistono ancora forme di aggregazione collettive, di solidarietà tra le persone; vi sono, è vero, i traffici di droga, gli oltre cento morti ammazzati al giorno, ma resiste una specie di solidarietà nei quartieri. Invece nella società francese o italiana, con la destrutturazione e l'individualizzazione che le caratterizza, gli individui sono sempre più ripiegati su se stessi e hanno molte più difficoltà a prendere coscienza insieme di un certo numero di problemi.



È senz'altro vero. Credo comunque che non sia impossibile. Ho alcuni amici che lavorano in un quartiere svantaggiato di Parigi, dove abitano soltanto arabi e neri in condizioni di vita estremamente difficili. L'operatore che più vi lavora, un francese di origine brasiliana, riesce a raggruppare le persone, che cominciano così a prendere coscienza insieme di quello che si può fare; a volte allestiscono spettacoli in cui mettono in scena le loro storie, altre volte danno vita a piccole imprese di lavoro. Questo accade nei quartieri in crisi. Possiamo imparare da questi esperimenti. Penso che oggi proprio questo attivare connessioni tra persone possa permettere di ricreare dinamismo nelle situazioni locali.

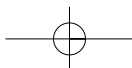
Il quadro è nero ma non disperato. Bisogna che gli operatori sociali, in una certa misura, si rendano conto che ciò che fanno oggi è molto più difficile di quello che facevano 10-20 anni fa. E che questa difficoltà il più delle volte non dipende da un deficit di adeguatezza loro ma dal fatto che la popolazione ha oggi molto meno speranza di un tempo e che la disparità tra quelli che sono ben integrati e quelli che non lo sono è ancora più marcata.

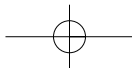
## Quattro indicazioni per l'azione sociale

**Domanda.** *Il discorso che fai è molto condivisibile, però la sensazione è che poi gli operatori sociali si trovino di fronte a persone che avanzano richieste precise e che non vogliono tanto essere connesse ad altre, ma avere risposta al loro bisogno. Porto un esempio. A un seminario un'assistente sociale diceva che fuori dal suo ufficio, ad aspettare ogni mattina, ci sono 50 persone! Allora come riuscire ad avvicinare quella che è la realtà di alcuni operatori con la tua proposta?*

**Risposta.** Posso proporre varie considerazioni. La prima: se c'è una domanda precisa si tratta di analizzarla. Senza rigettarla, attenzione. È importante ascoltare la lamentela precisa che fa la persona che sta parlando: lei pone il problema in un certo modo e non bisogna dirle «questo è ridicolo, il vero problema è un altro»; ascoltandola si può cercare di aiutarla a comprendere che il suo problema può essere compreso anche in altre maniere un po' diverse. Non pretendendo che si possano cambiare le persone così (sarebbe ridicolo), ma penso che ci sia la possibilità nella discussione e nel confronto che la persona veda che il suo problema è forse un problema un po' più denso o un po' più complicato di quanto lei pensi.

In secondo luogo, credo che l'operatore sociale debba dire molto onestamente alla persona quello che lui è in grado di fare nella situazione. Effettivamente vi sono persone che vengono ai servizi sociali a dire: «Vorrei una casa!». L'operatore cosa può rispondere? Può dire «presenterò domanda al Comune perché vi dia una casa...», ma non può fare tanto di più. È necessario che la persona che esprime un «bisogno» non pensi che l'operatore sociale sia onnipotente. L'operatore gli deve dire la realtà, ossia ciò che lui crede e non crede di poter fare. Credo che sia un elemento importante per costruire la fiducia.





Un terzo punto, più complicato, è che l'operatore non è impotente; egli può *giocare un potere all'interno della struttura o del servizio in cui è*. Può far presente: «Vi sono molte persone che attendono, sono costretto a vederle non più di 10 minuti ciascuna, come posso fare un buon lavoro in queste condizioni?». E dunque bisogna che gli operatori sociali all'interno del loro servizio esercitino una pressione sulla loro struttura e verso la direzione. Vale a dire che cerchino di trasformare un minimo le cose all'interno. Altrimenti saranno inchiodati davanti al fatto che ogni mattina ci sono 50 persone che attendono e poi un giorno ve ne saranno 70, e così via.

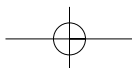
In altre parole è importante che l'operatore possa fare pressione, e che la faccia confrontandosi con altri operatori dello stesso servizio, in modo che non si trovi da solo davanti alla direzione.

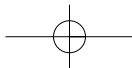
Tutto questo è molto difficile; non riesce al primo colpo. Per quel che mi riguarda sono riuscito a cambiare molte cose in università, ma molte altre non sono riuscito neanche a scalfirle. Con altri colleghi abbiamo detto «non accettiamo questo» o, rispetto alle direttive del ministero, «non le applichiamo».

Vi sono casi in cui abbiamo dovuto piegarci a quello che gli altri ci dicevano di fare. Questa è la realtà, direi, del grado di potenza che si ha. E credo che sia molto importante che l'operatore sociale sappia quel che può fare, che non lo viva con troppo senso di impotenza, ma cerchi di tessere legami con altri per poter fare qualche cosa. Può dire: «Non continuo a lavorare con 50 persone». Oppure può inventare altre strade: per esempio, a tutte queste persone che attendono può dire «mentre siete qua che aspettate, formate un gruppo e raccontatevi i vostri problemi, questo vi permetterà già di cominciare a esistere gli uni in rapporto agli altri, ad avere una parola particolare gli uni in rapporto agli altri...».

Come quarto punto, direi che vi sono *condizioni di lavoro minimali che è necessario rivendicare*. Porto un esempio recente: in Francia vi è la «Agence nationale pour l'emploi» (ANPE). Le persone si rivolgono all'Anpe per cercare lavoro; l'Anpe da parte sua riceve dalle imprese liste di posti disponibili per persone con certi requisiti. Ogni impiegato dell'Anpe ha circa dieci minuti per parlare con la persona che chiede lavoro, dunque deve procedere rapidamente: «Quali sono le vostre competenze tac tac tac... buongiorno, tornate a trovarmi, se ho qualche proposta vi contatterò io». Avanti un altro, e poi un altro e un altro ancora... Alcuni si sono messi in sciopero per dire «se si vuole trattare in modo conveniente i problemi con le persone, occorre avere almeno una mezz'ora da dedicare a ognuno; quindi devono esserci più persone per poter lavorare, se no si fa del cattivo lavoro. Almeno bisogna che si possano comprendere un po' le persone, rassicurarle, dire loro quel che è possibile fare e quello che non lo è, che si sentano ascoltate...».

Se le persone non sono nella condizione di poter fare il loro lavoro, non riescono ad ascoltare. È per questo che è importante che gli operatori sociali abbiano collegamenti gli uni con gli altri, una certa mobilitazione comune, per sentire di avere la forza per esercitare un minimo di pressione sulle strutture dei servizi sociali. Perché se no





vengono rinviati alla loro impotenza e divengono sempre più impotenti loro stessi.

Direi insomma che un elemento fondamentale – molto difficile in questo tipo di mestiere – è avere il coraggio delle proprie opinioni e lottare per qualcosa. Ma se si lotta da soli, ci si rompe la testa. «Morte all'uomo solo» allora. Bisogna lottare con altri. Poi alcune volte riesce, altre no, ma questa è la vita! Non siamo qui a far la società ideale!

## Lavorare nei luoghi intermedi

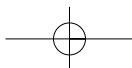
**Domanda.** *Mi sembra interessante il modo in cui hai rappresentato la situazione di impasse in cui gli operatori si trovano. In effetti, da un lato sentono oggi di non poter cambiare la società, e quindi su questo livello rinunciano ad agire, d'altro lato si ritrovano a dover rispondere alle crescenti richieste delle persone, con la sensazione che anche su questo livello vi siano scarse possibilità di cambiamento.*

**Risposta.** Sì, ma c'è una cosa che dimenticano: che sono dentro strutture sociali, sono dentro i servizi... Credo che tutti abbiamo spontaneamente una visione dicotomica: da una parte l'individuo, dall'altra la società. E quando non si può cambiare la società ci si occupa degli individui. Ma non è così! Non c'è mai l'incontro di una società e di un individuo, ci sono dappertutto delle mediazioni: esistono i piccoli gruppi, esistono le organizzazioni, esistono i servizi... Lì si può mettere in campo un potere di trasformazione.

Prendiamo l'esempio dell'insegnamento, che è il più semplice per me: è indubbio che io non ho mai pensato di cambiare da solo il sistema dell'educazione nazionale in Francia perché nemmeno il ministro può cambiarlo! Quando però mi sono messo insieme con altri miei colleghi, siamo riusciti a modificare un certo numero di cose nelle nostre università. Possiamo vedere l'università come uno dei luoghi intermedi dove è possibile giocare un certo potere per influenzare, ma come dicevo «bisogna sapere su cosa si è potenti». Non abbiamo preteso di cambiare tutto, si sono cambiate alcune cose.

Con ciò voglio dire che non ci si può mettere da soli di fronte alla società intera, ma si tratta di agire e di agire potere nei gruppi e farli evolvere. Si può avere un potere di trasformazione all'interno di quelle che la mia amica Jacqueline Barus-Michel chiama «unità sociali»: unità sociali che possono essere piccoli gruppi trasversali o l'organizzazione di appartenenza. Queste unità sociali, collegandosi le une con le altre, possono avere un'influenza sugli individui e sulla società. È una strada diversa da quella che dice «o si cambia l'individuo o si cambia la società nel suo insieme»: questo è qualcosa di impossibile. Se non si cambiano le strutture intermedie non si cambia né l'individuo né la società! Sì, si dà un po' di aiuto, un po' di terapia individuale, ma niente di più.

Questa è una delle ragioni per cui, da parte mia, mi impegno sempre meno nella formazione. Perché in una attività di formazione il più delle volte si lavora con persone che arrivano individualmente da



più luoghi diversi, che poi tornano nella loro impresa, nella loro organizzazione, nel loro servizio sociale, e lì cercano di trasformare un certo numero di cose. Ma dato che non sono abbastanza numerose, non riescono a trasformare granché, e facilmente si fanno riassorbire dalle abitudini. Preferisco invece intervenire entro un gruppo reale per cercare di vedere quello che è possibile cambiare e quello che non lo è.

Faccio un esempio che è molto lontano da un servizio sociale. In questo periodo mi sto occupando di un settore che farebbe arrabbiare molte persone di sinistra o ecologiste. Sono consulente di quello che si chiama «il parco nucleare francese» gestito dall'EDF (Electricité de France). Io sono sempre stato contro il nucleare. Perché me ne occupo, direte? Perché il parco nucleare esiste! C'è un numero di centrali nucleari importante in Francia. Fino a oggi non si sono avuti problemi particolari perché i tecnici sorveglianti erano molto ben formati; per esempio l'anno scorso in una centrale dell'EDF che non nominerò c'è stato un problema analogo a quello di Chernobyl, ma non si è verificata una catastrofe come a Chernobyl.

I tecnici hanno reagito in tempo. Loro sono ossessionati dalla sicurezza delle persone e delle installazioni. Dunque dicevo: il nucleare esiste, non sono contento che esista però esiste. Bene, qual è la tendenza della nuova direzione dell'EDF ora? È di obbligare i dipendenti a essere sempre più performanti, produttivi. Qual è il timore? Che a poco a poco, volendo essere più performanti, si dimentichi il problema centrale che è la sicurezza delle installazioni, delle persone che lavorano lì dentro, degli individui che vivono fuori.

Tutto il mio lavoro è finalizzato a fare in modo che si mantenga la vecchia modalità di lavorare. Se avessi preso una persona di una centrale e una persona di un'altra non avrei avuto nessuna influenza.

Ora non so come andrà a finire perché la consulenza è avviata da un anno, ma cercherò di fare sì che le buone abitudini che avevano i tecnici un tempo non siano modificate dalla tendenza attuale a un sempre maggior incremento di produttività. Perché per il momento non si sono avute Chernobyl in Francia!

Quello che voglio dire è che mi sembra importante poter agire anche nelle strutture nelle quali si è. Comprendere qual è il ruolo che si può giocare insieme con altri, comprendere qual è il ruolo che vi si fa giocare, e comprendere come poter influenzare le decisioni che vengono prese dall'alto.

## «Vedere» l'organizzazione

**Domanda.** *Due questioni. Effettivamente in alcuni servizi gli operatori non vedono che anche l'organizzazione, e non solo la relazione diretta con la persona, può essere un dispositivo di cura: ossia che a seconda di come ci organizziamo costruiamo o compromettiamo la possibilità dell'intervento terapeutico. Allo stesso modo fanno fatica a vedere i gruppi come luoghi in cui socializzare i problemi, generare risorse e ritrovare il potere di influenzare le decisioni organizzative.*



*Ora la domanda è: perché è difficile pensare l'organizzazione o i gruppi come «unità sociali intermedie» per attivare cambiamenti?*

*La seconda questione riguarda il discorso del limite e del possibile. Spesso il limite non è vissuto come un'istanza liberatoria, ma depressiva. Il prendere contatto con il fatto che da solo non ce la puoi fare ma hai bisogno degli altri, non viene tanto vissuto come una forza, ma come una castrazione, una inadeguatezza...*

**Risposta.** Ma è il contrario! È facendo come fanno che si castrano. Ma andiamo con ordine. Perché non vogliono vedere l'organizzazione? Lasciamo da parte i lati psicologici. Il discorso è che tutta la nostra società non vuole vederla! Se si prende il periodo 1960-70, le persone vedevano bene i gruppi – pensiamo ai gruppi di famiglie – sapevano l'importanza delle organizzazioni... Ma il nuovo individualismo ha insistito talmente sull'importanza dell'individuo che non permette più di vedere l'organizzazione. Tutta la celebrazione dell'individuo dinamico, imprenditivo, di successo, vede solo la riuscita individuale nella società globale. Le stesse imprese fanno oggi meno leva sul concetto di organizzazione. È come se, a partire dagli anni '80 ma più ancora '90, ci fosse stata una scomparsa dell'organizzazione.

È molto interessante osservare come la sociologia delle organizzazioni si sia sviluppata soprattutto negli anni '70-'80. Dopo quel periodo non è stato pubblicato quasi più nulla di interessante. Perché? Perché la nostra società – mi scuso ma uso dei vecchi termini marxisti – di tipo capitalista fa sì che deificando l'individuo, idealizzandolo, questi si senta come l'interlocutore della società tutta intera. Senza strutture intermedie.

Ora, questo che cosa porta? Porta, nel sistema delle imprese, a credere che sia sufficiente prendere una decisione perché questa venga applicata. E porta l'operatore sociale a credere di poter terapeutizzare in solitudine il suo cliente... Vale a dire sviluppa, come dicevamo all'inizio, dei sentimenti sia di onnipotenza che di impotenza. Con un'idealizzazione del proprio ruolo. Continuamente tu trovi, dentro testi di autori che si interessano di direzione, di management, il concetto: «Gli individui devono essere come degli eroi moderni!». Allora tu hai eroi terapeutici, hai eroi del marketing...

Ma questa è una mistificazione. Tu fai un lavoro con altri. E io credo che sia molto importante far accorgere le persone che lavorare con altri non solo non ti castra ma ti dà possibilità che da solo non hai. Ma dal momento che tutto il discorso sociale è centrato sulla realizzazione personale – si fanno corsi di *coaching*, stage di sviluppo personale, formazione personalizzata, è sempre tutto «personale» – ci si focalizza sull'individuo, sull'individuo tutto solo, che deve essere un «re».

Avevo detto in un'intervista qualche tempo fa che diffido tutte le volte che vedo scritto Uomo con la u maiuscola. E aggiungevo: tutte le volte che si dice «bisogna realizzarsi personalmente» stiamo preparando la catastrofe dell'individuo.

Credo che la difficoltà di dire queste cose sia perché sono controcorrente rispetto a idee dominanti nella nostra società. Nella nostra società si parla sempre meno di organizzazione, si parla sempre più



di capacità individuali. Ecco perché le persone ci tengono a dire «io sono terapeuta, io sono analista...». E poi è molto gratificante per un operatore sociale credersi terapeuta. Sale nella propria autostima personale. Sale nella gerarchia sociale. Mentre, per contro, ha un po' l'impressione, se lavora con altri, di sentirsi indebolito nella sua immagine professionale. Credo che sia importante riflettere con le persone su queste cose. Far comprendere che in realtà si hanno maggiori probabilità di riuscita personale se si lavora con altri, non se si gioca un gioco individuale o se si cerca di conquistare più potere approfittando del gruppo...

E poi un'altra cosa sulla terapia e l'individualizzazione. Effettivamente, le persone pensano che trattare una persona sia più facile che trattare un gruppo o un'organizzazione sociale. Si ha quest'impressione perché si è in una relazione faccia a faccia, e dunque si può cercare di comprendere l'altro, influenzarlo o persuaderlo... Si possono utilizzare tutte le capacità psicologiche che si hanno. Mentre l'organizzazione è complessa, ha interessi divergenti, richiede un consistente lavoro di elaborazione; effettivamente è più facile collocarsi semplicemente in una relazione individuale.

## Rimettere al centro i legami

Porto un esempio per me interessante: le «storie di vita». Non so se in Italia le storie di vita hanno il successo che hanno in Francia. Molte persone oggi raccontano la loro biografia, scrivono libri sulla propria vita... Da un lato è interessante perché si vede il modo in cui le persone si sono formate, hanno costruito la loro traiettoria sociale. Dall'altro vi è un pericolo: di rinforzare il narcisismo e la megalomania di ciascuno. Di fare in modo che si dica «questo sono io, questo sei tu», ma poi quand'è che siamo «noi»? In una società si è insieme, non siamo mica soli!

Il successo delle storie di vita mi sembra qualcosa di molto interessante ma nello stesso tempo di cui diffidare. Il mio amico Vincent De Gaulejac sviluppa molto le storie di vita; anche mia moglie, che è brasiliana e che lavora nelle favelas... A loro dico: attenzione perché questo può far cadere nel narcisismo. Allora per evitare questo rischio uno degli accorgimenti è quello di fare storie della famiglia o storie di gruppi. Per esempio mia moglie sta facendo sì che gli abitanti delle favelas raccontino la storia della favela, dunque una storia collettiva. E ciascuno dice: siamo arrivati in quell'anno, non vi erano che tre famiglie, poi ci si è organizzati, e siamo diventate quattro e poi dieci... e ora siamo 200 famiglie... Vale a dire sentono che esistono anche attraverso gli altri, perché se no si rischia di rinforzare la tendenza individualista.

Allora vedi, il coaching, la formazione personalizzata, le storie di vita... tutto ciò va nel senso «l'individuo, l'individuo, l'individuo...». La nostra società è una società iperindividualista. Ed è per questo che l'individuo ipermoderno è sempre un po' un individuo perverso. Dice «io io io». Dobbiamo oggi ritrovare il senso e la forza del «noi».

# I fantasmi del cambiamento

*Per un operatore autoriflessivo*

EUGÈNE ENRIQUEZ

*Enriquez mostra qui come ogni intervento sociale si situi in riferimento alle immagini del formatore, militante, trasgressore, riparatore, salvatore, maieuta e terapeuta. L'operatore cioè, quando interviene nelle situazioni, è abitato, spesso inconsciamente, da queste rappresentazioni fantasmatiche del proprio ruolo. Se aderisce acriticamente a una o più di queste immagini, senza negoziarle con i soggetti con cui lavora e con i vincoli dei contesti di intervento, rischia di rimanere imprigionato nella trappola dei suoi desideri e delle sue attese.*

**F**orse i lettori conosceranno un mio testo uscito molti anni fa in un'antologia italiana intitolata *Formazione e percezione psicoanalitica*. In quell'articolo, *Ulisse, Edipo e la Sfinge. Il formatore tra Scilla e Cariddi*<sup>(1)</sup>, mi dedicavo a esplorare i «fantasmi» del formatore e in genere dell'operatore sociale. Partivo da un principio piuttosto vecchio (enunciato addirittura da Aristotele), secondo il quale non si pensa e non si agisce senza fantasmi preesistenti.

In altre parole, quello che le persone pensano, fanno e si aspettano nelle situazioni è molto influenzato dalle rappresentazioni fantasmatiche (in gran parte inconse). In questo contributo riformulerò alcuni elementi di quel testo, anche in considerazione del fatto che sono trascorsi diversi anni. L'intento è di proporre all'operatore, in maniera non esaustiva, una mappa dei fantasmi più ricorrenti che spesso ci abitano senza che ne siamo del tutto consapevoli.

## Il formatore, il militante, il trasgressore

Un primo gruppo comprende i fantasmi del formatore, del militante e del trasgressore. Come si potrà vedere, questi tre fantasmi

<sup>(1)</sup> Enriquez E., *Ulisse, Edipo e la Sfinge. Il formatore fra Scilla e Cariddi*, in Speziali Bagliacca R. (a cura di), *Formazione e percezione psicoanalitica. Proposte per gli operatori sociali*, Feltrinelli, Milano 1980.

sono diversi tra loro, ma hanno un punto comune: il fatto di non preoccuparsi tanto di ciò che il singolo o il gruppo di fronte a noi sono, quanto di ciò che l'altro deve essere in base alle nostre convinzioni. Gli operatori che sono abitati da questi fantasmi non consentono agli altri di accedere veramente ai loro desideri. Vi è qui un aspetto di *violenza* derivante dal voler imporre il proprio desiderio. Ed è per ciò che gli operatori sociali debbono essere, a mio avviso, particolarmente vigilanti in proposito.

### **Il fantasma del formatore**

Un primo fantasma che può avere l'operatore sociale – davanti a un problema, a una difficoltà posta da un individuo o da un gruppo – è quello del *formatore* nel senso platonico del termine (ossia: colui che offre una «buona forma»). È un vecchio fantasma, piuttosto noto. La persona o il gruppo che incontriamo mostra dei problemi, non si comporta in modo adeguato, non ha insomma una «bella forma»; si tratta dunque di *deformarlo, riformarlo, trasformarlo*.

Si tratta cioè di sostituire alla forma inadeguata o imperfetta che la persona ha una forma «buona», «ideale». Questa forma il più delle volte corrisponde all'idea che noi abbiamo di individuo «capace», «competente», «sano», «adeguato», «autonomo»... È come se ci mettessimo nella prospettiva di fare una bella scultura, ossia di plasmare l'altro per far sì che incarni la forma desiderata (da noi). Potremmo chiamarlo il fantasma di Pigmalione.

Quando si è abitati da questo fantasma si pensa di possedere in sé la bella forma da trasmettere all'altro, di avere la verità di ciò che l'altro deve essere. Non gli si riconosce il diritto di avere *lui* un proprio progetto. Si pensa *per* l'altro, si agisce *per* l'altro, e in questo modo ci si pone sempre in una posizione di superiorità nei suoi confronti.

Questo fantasma è molto attivo e presente in ogni operatore in quanto costituisce, potremmo dire, uno dei fondamenti del pensiero e della civiltà occidentale, che da Platone in poi ha sempre creduto nella necessità di ricondurre il mondo dell'esperienza – il mondo della confusione, del caos, dell'imperfezione – a una forma ideale, senza macchia o difetto.

Questo fantasma è inoltre rafforzato dalla convinzione diffusa che tutti gli esseri umani tendano verso la forma buona, la forma cioè che permetterà loro di realizzare le proprie potenzialità. E questa forma, malgrado tante smentite, si tende a concepirla come analoga per tutti gli esseri (la forma normale).

*Come non rendersi conto che questo fantasma rischia di privare le persone della loro esperienza, del loro vissuto, della loro angoscia, del loro procedere a tastoni, per sostituire a tutto ciò una forma fissa, ripetitiva e mortifera?*

### **Il fantasma del militante**

Molto vicino al fantasma del formatore è quello del *militante*. Anche il militante pensa di detenere la verità e di doverla trasmettere, ma questa non riguarda solo il singolo individuo ma la società

tutta. Egli possiede la rappresentazione non solo del «buon individuo» ma anche della «buona società». E in nome di questa egli si batte contro l'ingiustizia. C'è in lui l'idea di costruire una società di eguali, una società – per riprendere il linguaggio marxista – in cui gli uomini si riconcilino tra loro e dove vigano rapporti di maggiore giustizia ed eguaglianza.

Il fantasma del militante induce a credere che sia possibile agevolare, anzi pilotare le trasformazioni sociali. Non si tratta qui tanto di formare gli individui (come nel fantasma precedente), ma di far prendere coscienza, a persone e a categorie sociali sfavorite o che si sentono emarginate, delle cause sociali del loro disagio. In tal modo l'operatore militante riafferma l'idea che il male sia situato *fuori* delle persone, che sia dovuto interamente alla società. Per cui, solo cambiando radicalmente gli assetti sociali, sarà possibile cambiare le condizioni di vita delle persone, che degli assetti esistenti sono le vittime.

La certezza di sapere qual è la verità e il bene (la società giusta) conduce a una visione manichea del mondo: da una parte i «buoni», i «giusti», dall'altra i «cattivi», i «prepotenti». L'operatore militante è animato da un'idea di cambiamento radicale e definitivo; quest'idea gli impedisce di apprezzare i cambiamenti parziali, i piccoli avanzamenti.

Inoltre nella sua pretesa di voler *sostituire* alla società esistente un nuovo assetto sociale, egli non si mette veramente in contatto con la complessità sociale. Persegue il «tutto e subito» non dandosi il tempo per esplorare ciò che è possibile e sensato, di volta in volta, nelle situazioni. Ma finché non accetta di interrogarsi sul senso e sui limiti della sua azione, finché non si lascia mettere in questione dagli altri e non favorisce una riflessione collettiva, come potrà sperimentare e far emergere il cambiamento possibile?

### **Il fantasma del trasgressore**

Un altro fantasma che si situa abbastanza vicino ai due precedenti è quello del *trasgressore di norme* che sono abituali e dominanti nella nostra società. In questa visione l'operatore sociale vuole portare le persone a pensare che le leggi e le regole a cui è richiesto loro di sottomettersi sono leggi e regole ingiuste e le spinge in una certa misura a trasgredirle. L'operatore trasgressore, nell'assumere una posizione contestativa, vuole provocare le istituzioni mettendone a nudo gli aspetti costrittivi. Vi è un lato provocatore in questo atteggiamento. Non c'è tanto l'idea di volere una nuova società come nel militante, bensì quella di trasgredire attivamente le norme della società esistente, così da porsi come un «contropotere» rispetto alla società.

### **Il riparatore e il salvatore**

Un altro gruppo di rappresentazioni fantasmatiche ruota intorno all'idea che le persone di cui ci si occupa e i gruppi con cui si lavora non hanno goduto delle opportunità di cui hanno goduto altri, ma

hanno vissuto condizioni di disagio, di sofferenza, anche a motivo di situazioni di ingiustizia.

Di fronte a queste persone o gruppi c'è l'idea che bisogna fare qualcosa per rimediare. Due tipi di fantasmi possono agire nell'operatore: il primo è quello del riparatore – «sono qui per cercare di riparare i danni causati dalla società, per cercare di compensare le mancanze di cui avete sofferto» –, l'altro è il fantasma del messia, del salvatore, del redentore – «per fortuna ci sono io, mi prenderò carico delle vostre difficoltà e cercherò di porre fine a questa vita carica di sofferenze e disgrazie».

### **Il fantasma del riparatore**

Anche nel caso del fantasma del *riparatore* la società è percepita come cattiva, inadeguata, colpevole. Ad essa spetta la responsabilità delle condizioni di vita inaccettabili, della violenza diffusa nei rapporti sociali, dell'ingiustizia. Ma il cambiamento della società, attraverso la lotta politica, appare all'operatore un compito sproporzionato rispetto alle sue capacità o appartenente a un ordine di problemi che non lo riguardano.

Il suo scopo è quello di *aiutare direttamente* le persone che si trovano in uno stato di grave compromissione, di offrire vicinanza e assistenza per riparare, per quanto possibile, il danno che è stato fatto. Il riparatore è colui che ha una relazione di empatia o comunque di simpatia forte con le persone in difficoltà. Soffre con loro, è sensibile alle ingiustizie sociali che hanno subito o che subiscono, fa quello che può per porvi rimedio.

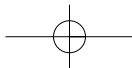
In questo senso risponde a una domanda della società, che sempre più chiede all'operatore sociale di tenere tranquille le persone che soffrono a motivo anche degli squilibri sociali, di fare in modo che non si ribellino, non contestino troppo e si adattino per quanto possibile allo stato di cose esistente.

È per questo che la figura del riparatore, nonostante si presenti bene, suscita alcune perplessità. Riparando, aiutando, occupandosi degli esclusi, dei falliti, dei rifiuti della società egli non contribuisce alla messa in discussione delle dinamiche sociali, economiche e culturali che possono essere all'origine di situazioni di disagio.

Inoltre in questa sua vocazione riparativa, in questo suo farsi carico personalmente dei problemi altrui, può essere lecito chiedersi quali benefici secondari ricavi colui che si sacrifica, che potere cerchi, quale riconoscenza si aspetti. È forse questo un mezzo per dare un senso alla propria vita? Occorre ricordare, se mai ve ne fosse bisogno, che non sono i buoni sentimenti che fanno i buoni operatori sociali.

### **Il fantasma del salvatore**

Il *salvatore* è, potremmo dire, un riparatore iperbolico, un riparatore alla massima potenza. Come il riparatore anch'egli è molto sensibile all'ingiustizia, condivide la sofferenza, ma con il suo intervento vuole corrispondere alle attese di giustizia altrui, alle aspettative di



ridefinizione della situazione da parte delle persone che soffrono. Quindi non vuole solo riparare ma ricostruire, quasi cambiare radicalmente la condizione delle persone affinché possano uscire dalla situazione di difficoltà in maniera definitiva.

Il salvatore è colui che ha un'idea di completezza, di palingenesi delle situazioni. Quindi, rispetto al riparatore che si accontenta di mettere pezze, il salvatore ha una idea di totalità: «Grazie a me voi trasformerete totalmente la vostra condizione di sofferenza, sarete di nuove persone dinamiche, ben fatte...».

## Il maieuta e il terapeuta

C'è un terzo gruppo di rappresentazioni fantasmatiche che possono essere presenti nell'operatore sociale. Esse partono tutte da questa convinzione: «Gli individui o i gruppi con cui vengo in contatto hanno delle capacità, delle potenzialità, ma queste non sono attualizzate. Il mio compito è fare il possibile affinché diventino realtà».

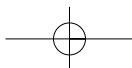
### Il fantasma del maieuta

In questo gruppo un primo fantasma, che conosciamo molto bene, è quello del *maieuta*. Ossia di colui che fa partorire le verità interne in modo socratico. L'operatore maieuta è convinto che ciascuno di noi sappia molte cose, più di quante lui stesso pensi di sapere, e abbia in sé le «buone risposte» rispetto alle difficoltà che vive; si tratta soltanto di stargli vicino, di porre le domande appropriate affinché a poco a poco l'altro si riveli a se stesso e la buona risposta venga alla luce. Proprio come fa l'ostetrica con la donna al momento del parto.

Non si tratta qui di sostituire, riparare, far trasgredire, ma di far nascere, di favorire uno sviluppo, una maturazione, di permettere l'attualizzazione di potenzialità inibite o represses. Si tratterà dunque di agevolare la crescita di ciascuno e far emergere il potenziale nascosto; a tal fine occorrerà rispettare incondizionatamente l'altro e andare verso di lui con atteggiamento empatico e congruo, mettendosi in una posizione di ascolto comprensivo e non valutativo nei confronti dei suoi discorsi.

Questo tipo di relazione metterà l'altro in condizioni favorevoli per divenire quello che è in potenza e per manifestarsi quale non ha mai potuto essere nella vita quotidiana. In questa prospettiva l'operatore non tenterà di imporre la propria forma, ma al contrario darà fiducia alla persona, in modo che questa possa far scaturire da sé la propria forma liberandosi dell'involucro che fino a quel momento la ricopriva.

Anche in questo fantasma si possono riscontrare alcune criticità, relative ad esempio all'idealizzazione di sé da parte dell'operatore, che si presume «rispettoso» dell'altro, «comprensivo», capace di far tacere ogni sentimento violento, padrone di sé e della propria parola.



Eppure l'esperienza non mostra ogni giorno come siamo costantemente interrogati dalla parola dell'altro, talvolta in modo assai violento, e quanta difficoltà proviamo a mantenere un atteggiamento di neutralità e benevolenza nei suoi confronti?

### **Il fantasma del terapeuta**

Un secondo fantasma di questo gruppo è intriso di contenuti molto vicini alla terapia. Si considerano le difficoltà dell'individuo e si pensa che sia possibile affrontarle attraverso l'analisi, l'interpretazione e la definizione dello stato di malessere. La «diagnosi» è ciò che permette di individuare il problema interno della persona e progressivamente risolverlo. È una visione dell'operatore sociale molto simile al *terapeuta*.

Del resto ogni operatore deve fare i conti con una volontà terapeutica. Essendo totalmente immerso in un universo considerato «anormale» egli tende a ri-adattare gli individui, a rimetterli in sesto, a guarirli dai loro problemi in modo da consentire loro di avere una vita *normale*.

Ora, quando si analizza questa idea di guarigione, si è costretti a constatare che:

- essa presuppone uno stato stabile dell'organismo (stato di salute) che sarebbe stato perturbato da agenti esterni (società, infanzia infelice, ecc.) e che, applicando le terapie appropriate, andrebbe *restaurato*. È qui operante l'idea che l'individuo malato fosse originariamente portatore di una salute che si tratta di ritrovare;
- l'idea di guarigione implica una perfetta reversibilità dell'organismo il quale, una volta guarito (fisicamente o psichicamente), non risentirebbe affatto delle conseguenze della malattia. Un brutto momento da mettere in qualche modo fra parentesi.

Ora entrambe queste ipotesi sono criticabili.

Per quanto riguarda la prima, l'idea di un organismo sano non è più accettata neppure dai biologi, secondo i quali «sano» non è l'organismo mai malato, ma quello che sa, di fronte alle perturbazioni esterne o interne, adattarsi e assumere un comportamento ordinato, non catastrofico, affrontare la malattia e trovare in questa lotta un punto di equilibrio più soddisfacente.

Quanto agli operatori sociali, essi sanno che ogni individuo vive continuamente in tensione, in conflitto, in uno stato di equilibrio instabile.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi, essa non tiene in alcun conto la storia dell'organismo umano e lo tratta come se fosse un meccanismo da restaurare. Eppure dobbiamo dirci che non esiste reversibilità perché l'individuo, nella sua ricerca di un modo più soddisfacente di funzionamento e di relazione con l'ambiente, *ha sofferto*, e se ha conquistato una vita più libera ha anche perduto tempo, illusioni e forza in questo lavoro.

Non si ha evoluzione senza *perdita*, senza ferite non rimarginabili. Ciò che è stato vissuto non è una parentesi («un brutto momento da superare», come dicono spesso i medici prima di un'operazione),

è un dramma che lascia tracce, anche se si conclude in modo positivo e con un rinnovamento. Insomma, non si guarisce mai, piuttosto si passa da un'esperienza a un'altra, ci si destruttura e ci si ristrutturava, si allarga il campo delle proprie possibilità e contemporaneamente ci si sfinisce in questa fatica.

Allora perché questa ossessione della guarigione? Posso indicare brevemente due ragioni: la prima riguarda la trasformazione della nostra società in società di malati e di assistiti e, correlativamente, la medicalizzazione di ogni sguardo rivolto al sociale; la seconda riguarda la specializzazione che ha investito anche le professioni sociali. Lo psicologo, l'educatore, l'assistente sociale diventano così i «soggetti supposti sapere», quasi i nuovi demiurghi incaricati di risolvere tutti i problemi.

## La trappola dei risultati possibili

Ricapitoliamo. Abbiamo fin qui visto come vi sia un primo gruppo di fantasmi in cui l'operatore sociale si pone in una posizione di superiorità nei confronti di coloro con cui lavora, singoli o gruppi, per (far) fare un'operazione di rinnovamento; nel secondo gruppo prevale l'aspetto di condivisione della sofferenza da parte dell'operatore e il cercare di fare di tutto per eliminarla; nel terzo c'è l'idea di accompagnare le persone per far uscire la positività che è in loro.

Naturalmente questi diversi fantasmi non sono condivisi dallo stesso operatore. E ciascuno presenta criticità specifiche che abbiamo tentato di mettere in evidenza.

### La pulsione di morte

C'è però un elemento critico che accomuna le rappresentazioni fantasmatiche che ho descritto e su questo vorrei soffermarmi. Ossia il fatto che tutte generano nell'operatore l'attesa che dal suo lavoro si giunga sempre e comunque a dei risultati positivi. Ma questa attesa non tiene conto di un fatto fondamentale: che la persona o il gruppo con cui gli operatori lavorano possono avere delle resistenze, possono cioè non voler cambiare.

Infatti, anche se una persona ha difficoltà estremamente gravi, può preferire vivere con i propri problemi piuttosto che cambiare, anche se a parole sostiene il contrario. Prendiamo un esempio semplice: vi sono casi di persone alcoliste o tossicodipendenti che dicono «voglio smettere, voglio chiudere con questa storia», ma nella realtà non riescono a intraprendere strade di emancipazione e spesso, molto velocemente, ricadono nella dipendenza. Perché?

Perché in una certa misura preferiscono avere una malattia o una condizione di disagio che conoscono piuttosto che guarire e trovarsi in una situazione totalmente nuova per loro e che per certi aspetti rappresenta l'ignoto e incute loro paura.

Dunque, come criticità generale in tutti questi fantasmi dell'operatore sociale, vi è la prevalenza di un *lato ottimista* – «si possono tra-



sformare le cose» – mentre manca una visione lucida che metta bene a fuoco il fatto che non tutti hanno voglia di staccarsi dalle situazioni di disagio in cui si trovano, di trasformarle, di essere «riparati», di essere terapeutizzati... Ci sono resistenze individuali e sociali molto forti.

Non bisogna mai dimenticare che la pulsione di morte ha un peso, come diceva Freud; spesso addirittura è più potente della pulsione di vita e di questo dobbiamo tenere conto. Ci sono persone che sono più attaccate al loro sintomo che al desiderio di volersene liberare. Questo è un limite, spesso purtroppo invalicabile, del lavoro dell'operatore sociale. È saggio tenerne conto, per non cadere nella trappola di avere aspettative illusorie e idealizzate del proprio lavoro e delle persone con cui lavoriamo, con il conseguente carico di frustrazioni e demotivazioni.

Naturalmente l'operatore sociale, se non vuol essere disperato, deve essere ottimista. È normale che si situi in una visione ottimistica delle cose, non varrebbe neanche la pena di lavorare se non ci fosse quest'apertura. Però mi sembra importante avere una visione più completa e più complessa delle situazioni, soprattutto per capire come mai in alcune circostanze ci sono dei successi mentre in altre, malgrado si sia fatto tutto quello che si poteva fare, si è andati incontro a fallimenti. Può darsi che avremmo potuto fare altre cose, è vero; tuttavia ci sono scacchi che sono inevitabili.

Certamente attraverso la propria attività gli operatori sociali possono trasformare alcune cose, ma è importante anche poter accettare che in certi casi si può fallire. Che ci sono sforzi che nonostante tutto non producono risultati. Per questo è importante non anticipare sempre i risultati positivi e valutare la propria attività solo in riferimento a questi. Nondimeno, c'è la necessità di continuare i nostri sforzi anche se ci sono elevate possibilità che questi sforzi non saranno ricompensati.

### **Un mestiere impossibile**

Per proseguire ancora un po' questa riflessione sulla trappola dei risultati positivi, prenderei spunto da una frase molto famosa di Freud che diceva: «Ci sono tre mestieri impossibili». Impossibili nel senso che malgrado tutti gli sforzi che si possono fare i risultati saranno sempre insoddisfacenti, non proporzionati agli sforzi fatti.

Due di questi mestieri li conosciamo bene da sempre: sono l'arte del *governare* e quella dell'*educare*. Alla fine della sua vita, quando Freud aveva anche un atteggiamento più umoristico su di sé e sul proprio lavoro, aggiungeva: «Temo che la psicoanalisi sia un terzo mestiere impossibile». Per estensione si potrebbe includere in questo elenco anche il *lavoro sociale*.

La ragione essenziale dell'impossibilità di alcuni mestieri è legata al *tipo di risultati*. Nella maggior parte dei mestieri che conosciamo il risultato è *esterno*. Facciamo l'esempio dell'ingegnere che costruisce un ponte, su cui devono passare dei pedoni e delle vetture: se questo ponte non crolla e dura molti anni, questa è una prova evidente,

oggettiva, che il suo lavoro ha avuto un risultato positivo. Non ha fallito. Ma in campo educativo, in campo sociale come si fa a dire quando ci sono dei risultati positivi? Nei mestieri dell'operatore sociale, dobbiamo riconoscere che è molto difficile dire quale risultato si sono ottenuti perché sono risultati *interni*.

Cosa vuol dire? Che quando lavoro con qualcuno, al di là delle rappresentazioni fantasmatiche che posso avere come operatore sociale, la trasformazione a cui si tende è comunque una trasformazione interna all'individuo. Ma questa com'è percepibile, com'è valutabile?

La trasformazione interna è molto *difficile da oggettivare*. Ci sono persone di cui si pensa che siano «guarite» eppure dopo sei mesi ripropongono le medesime difficoltà, oppure ci sono persone che si pensa abbiano resistito alle «cure» ma in seguito incredibilmente le vediamo assumere comportamenti diversi, modi di porsi differenti. Quindi non si conoscono mai gli esiti del nostro lavoro, soprattutto non si può mai sapere esattamente qual è la parte che come operatori si è giocata nei processi di trasformazione degli individui, che cosa in questi processi dipende dall'intervento dell'operatore sociale.

E dunque, in un certo senso, non c'è mai *alcuna misura oggettiva* del tipo di lavoro che si fa. Salvo rendersi conto, anni dopo, che ci sono persone che vengono a dirci «grazie a lei ho potuto cambiare la vita» oppure «per colpa sua la mia vita è stata un disastro». Ma anche in questi casi la prova è come se fosse tutta nella testimonianza delle persone. Ma quanto è attendibile la testimonianza per valutare il risultato del nostro lavoro?

A volte le persone raccontano una realtà migliore di quella in cui si trovano perché hanno voglia di farti piacere, perché vogliono riallacciare dei rapporti con te, perché hanno fatto un trasferto positivo sulla tua persona...

Altre volte, possono raccontare la loro situazione al negativo malgrado i miglioramenti avuti. Per esempio, quando ti attaccano per decisioni che sono state prese, può darsi che abbiano avuto identificazioni negative con te dalle quali non riescono a venire fuori. Insomma, non si hanno mai prove oggettive della riuscita o dello scacco del nostro lavoro.

Questo è un elemento strutturale del nostro mestiere. Non lo si può evitare, come insegnanti, come formatori, come terapeuti, come operatori sociali. È un dato che rende questi lavori diversi dal lavoro di un ingegnere, di un architetto, di un meccanico.

## Per un operatore autoriflessivo

Al termine di questo articolo vorrei proporre alcune conclusioni leggere.

La prima è questa: sono convinto che ogni operatore sia abitato da uno o più dei fantasmi descritti. È importante che egli li riconosca in sé e si interroghi sul loro potere e sugli effetti che essi hanno sugli altri e su di lui. Ma questo cosa suggerisce?

Che le situazioni di lavoro sociale sono situazioni «pericolose», nelle quali si annida il male proprio laddove sembra regnare il bene, situazioni in cui la buona volontà si scontra continuamente con il desiderio di essere padrone e maestro, maestro di pensiero, padrone della vita degli altri, dei loro desideri, del loro sviluppo.

È per questo che, a mio parere, per l'operatore sociale è importante attivare continuamente dei *processi di autoriflessività su di sé e sul proprio lavoro*. Non che così si risolvano tutti i problemi; tuttavia esercitare l'autoriflessività può indurre l'operatore a interrogarsi sui suoi affetti e sulle sue pulsioni, sul suo contro-transfert e sulla trappola in cui può attirare le persone e cadere egli stesso, diventando promotore di un cambiamento mortifero.

La seconda è che non si pensi che esistono operatori buoni e operatori cattivi. Quel che invece è essenziale è che ciascuno sia il più possibile consapevole di se stesso e degli altri (dei fantasmi di rappresentazione che ha della propria identità e di quella altrui). Ma questo non basta.

È importante una presa di coscienza che in questo mestiere, per le considerazioni fin qui fatte, rischieremo sempre di avere meno soddisfazioni di quante possiamo sperare o di quante ne possono avere altri mestieri. Nondimeno si tratta di un mestiere importante per la società in generale, soprattutto per questo tipo di società nella quale viviamo.

# Autorità e potere

*Dare corpo alla legge  
e mettere in discussione le regole*

EUGÈNE ENRIQUEZ

*Nella società dell'informazione, dove l'educazione è appannaggio dei genitori e degli insegnanti, ma forse soprattutto dei media e dei gruppi di pari, compito delle istituzioni educative sembra essere quello di promuovere nei ragazzi l'esercizio della capacità di pensare il cambiamento, di costruire nuove relazioni con il proprio ambiente e con se stessi. Obiettivo ambizioso che chiede alla scuola di incoraggiare negli insegnanti, negli allievi e negli amministratori un'altra visione del loro compito e di loro stessi.*

Questo testo si prefigge di dare alcune indicazioni, forse in modo provocatorio e lapidario, su alcuni problemi cruciali, e strutturalmente senza soluzione, con i quali gli insegnanti devono fare i conti, nella convinzione, tuttavia, che questa constatazione non dovrebbe essere d'ostacolo alla loro immaginazione.

Freud (1937) includeva l'educazione fra i tre mestieri impossibili – gli altri due erano l'arte di governare e la psicanalisi – nei quali «si può essere immediatamente certi di un risultato insoddisfacente». Lo stesso Freud, nella prefazione al libro di A. Aichorn (1978), non rivendica la paternità di questa idea e, infatti, scrive: «Da molto tempo ho fatto mia la bella affermazione secondo la quale ci sono tre mestieri impossibili: educare, guarire, governare. Ho avuto molto a che fare col secondo dei tre, non disconosco, tuttavia, il valore sociale del lavoro dei miei amici educatori». Vorrei, dunque, trarre le conseguenze di quest'analisi, tutto sommato banale, ma che ossessionerà sempre coloro che si occuperanno di educazione.

## Il rischio del «potere nudo»

L'educazione ha sempre luogo in un'*istituzione*. Il termine da utilizzare dovrebbe essere quello di *organizzazione* in quanto l'insegnamento si esercita all'interno di un contesto organizzato e pianificato, dove ognuno ha una posizione e un ruolo preciso.

Un'organizzazione, tuttavia, immette sul mercato un prodotto o un servizio *esterno*: un'automobile, una pubblicità, ecc. Un'istituzione (scuola, chiesa, esercito), invece, non si occupa che di esseri umani e ha per scopo il formarli o il deformarli. Essa non produce, *trasforma*.

Il diritto di trasformare o, più esattamente, il dovere di trasformare è conferito all'istituzione da un'istanza trascendente: anticamente dalla Chiesa, oggi dallo Stato o dalle collettività locali. Ognuno deve imparare a essere un buon cittadino, un buon agente di sviluppo economico, un individuo capace di avere relazioni con gli altri e, dunque, di rinsaldare o, almeno, di conservare il legame sociale, altrimenti sarà emarginato.

Nella misura in cui la democrazia (criticabile per quanto possa essere) si è istituita, essa può funzionare solo se gli uomini diventano individui responsabili (non meri frammenti di una massa omogenea), in sintonia con la nazione e con lo Stato, contribuendo così alla creazione della ricchezza nazionale.

### **La costruzione del bambino «normale»**

La scuola ha dunque come obiettivo quello di trasformare l'*infans*, che non può parlare e agire da solo, in un bambino. Tale bambino non si limiterà solamente a riprodurre l'istituzione scolastica, ma, avendo interiorizzato i valori sociali, li svilupperà. La scuola, anche quella più conformista e repressiva, forma attori sociali e non «copie» o automi; forma persone che devono essere al contempo sottomesse e autonome. Un paradosso strutturale del quale la scuola non può sbarazzarsi.

*Infans* e *demens*, prima di essere *sapiens*. Il bambino è tutt'uno con la sua follia, cioè con la sua volontà di onnipotenza, la sua aggressività, con i suoi investimenti sessuali (non genitali), come, ad esempio, la gentilezza, la creatività, la gioia d'essere, il «giubilo» narcisistico sottolineato da Lacan. Il bambino vive in un mondo di gioco nel quale trasgredisce, con tranquillità, ogni legge e, nella misura in cui non conosce leggi, non si può dire nemmeno che le trasgredisca. «L'inferno, questo sarebbe il mondo consegnato ai bambini di quattro anni», diceva Freud. L'*infans* è *folle* perché la follia, l'anormalità, è la capacità di dire tutto, di trasgredire tutto, di svelare ogni cosa. Di questo folle, amabile anche nei suoi momenti di collera, bisogna fare un *saggio*, un *sapiens* integrato e relativamente normalizzato.

Per riuscire a costruire un bambino *normale* si possono utilizzare le tecniche più diverse: sia che si tratti della pura costruzione fisica e morale, della paura costante della frusta, sia che, al contrario, si tratti delle tecniche derivanti da un uso selvaggio della psicanalisi, dell'ipnosi, della seduzione, della suggestione, del tentativo della manipolazione del transfert, per indurre i bambini a identificarsi con i loro riferimenti.

Alcuni autori rileggendo e spiegando con competenza i maggiori autori pedago-psicanalisti tedeschi o francesi, ne hanno parlato meglio di come farò io. In ogni caso, come dice M. Lambert, uno di

quei pedagogisti non sfiorati dal dubbio che si rifà a Freud e a Piaget, «rendere civili i piccoli d'uomo è un problema grave» (Cifali, 1988).

### **Le precauzioni da prendere**

Il bambino è dunque alla mercé dell'educatore. Durkheim, che sulla scia di Guyau paragonava la potenza dell'azione educativa a quella dell'ipnosi, aveva ben presente la questione quando scriveva: «Ci sono diversi tipi di precauzioni da prendere per proteggere la libertà del bambino dall'onnipotenza dell'educatore» (Filloux, 1989).

Grazie agli sforzi di chiarificazione degli autori sopra citati, tutto ciò è oggi risaputo e del tutto pertinente. Tutti coloro che lavorano sull'umano (lo psicanalista, l'uomo di governo) devono assolutamente contenersi per non abusare del loro potere; e ancora di più si deve contenere l'adulto cosciente e competente che ha come compito quello di «modellare una seconda volta il bambino» (M. Lambert, in Cifali, 1988) mal modellato dai genitori.

Tuttavia non sono certo che la questione sia esaurita da ciò che io stesso, tempo fa, ho chiamato il «potere nudo» senza mediazioni del maestro sull'allievo. Potere «nudo» nella misura in cui l'educatore controlla direttamente la psiche e il comportamento degli allievi, mentre l'ingegnere o il capocantiere controllano solamente il risultato del lavoro dei loro operai.

## **Le motivazioni alla base**

Altri problemi vanno posti.

È necessario chiedersi chi è che desidera diventare insegnante o anche chi semplicemente accetta di esserlo. La risposta, forse provocatoria, è la seguente: tutti coloro che non sono usciti dall'infanzia e che non desiderano confrontarsi con il mondo degli adulti. Questa risposta ha i suoi pro e i suoi contro.

### **Il permanere nell'onnipotenza infantile**

Gli aspetti negativi sono menzionati spesso, pertanto sarà sufficiente richiamarli brevemente.

Il comportamento un po' infantile di ogni insegnante è dovuto a una sua impossibilità a distaccarsi da un mondo chiuso al quale si era abituato; a volte è dovuto al desiderio di vendicarsi delle umiliazioni subite nel corso della sua vita scolastica, di mettersi in una posizione di dominio del sapere che lo liberi dal dubbio sulla reale consistenza della sua personalità. E ancora, alla volontà di permanere nell'«onnipotenza infantile» di fronte a esseri che non possono mettere in dubbio il suo sapere (mentre un operaio può contestare la competenza del suo caposquadra), segno di uno smarrimento profondo legato a una ferita narcisistica e all'espressione di una megalomania compensatrice.

Il desiderio di formare e i fantasmi che l'accompagnano (formare, riparare, guarire, partorire, ecc.) sarebbero, dunque, l'espressione di

una difficoltà a essere, di una paura esistenziale, di un deficit narcisistico che potrebbe trovare un esito in questa situazione asimmetrica.

Questo tipo di diagnosi può essere giusta. Troppo spesso, però, vi si ricorre per sottolineare il carico d'odio dell'insegnante (come fa A. Miller, che parla del «bambino terrorizzato», 1986) e la sua incapacità di fare un mestiere da uomo. Per tale ragione, questo lavoro sarebbe svolto sempre di più da donne o da uomini «senza virilità» che cercano disperatamente di esprimerne un pizzico.

### **Il mantenersi nell'incompiuto**

Non dimentichiamo il lato positivo della medaglia. Permanere in un certo stato d'infantilizzazione, confrontarsi continuamente con i giovani significa, anche, essere capace di guardare il mondo e gli esseri come solo i bambini sanno guardarli: con l'ingenuità e la poesia della scoperta. Significa conservare la possibilità di non entrare nel mondo normalizzato degli adulti, mantenersi nell'incompiuto e conservare, dunque, «gli occhi avidi dell'infanzia» (Mac Dougall, 1978). Ancora, restare «bambini» vuol dire rimanere più vicini all'«oggetto d'angoscia» (più vicini a ciò che fa agire l'uomo a sua insaputa), vicini all'«oggetto perduto» che segnala continuamente la sua presenza; significa essere alle prese con la depressione costituita dalla mancanza e con il processo di sublimazione che permette di trasformare un poco questa depressione in attività creativa. Confrontarsi con i bambini implica anche poter essere negati da loro, desacralizzati, ridicolizzati, non essere semplicemente un polo d'identificazione, soprattutto oggi, in un'epoca in cui la desacralizzazione della funzione del maestro è un processo già avanzato.

Considerando questo secondo aspetto, la funzione dell'insegnante rivela il suo carattere paradossale: cercare di uscire dall'infanzia restandoci; esercitare un potere sugli altri per tentare di conservare un sé poco integrato (Winnicott, 1966), sapendo che questo potere può essere demolito; tentare di ritrovare il narcisismo nelle peggiori condizioni, quelle nelle quali è ogni giorno a portata di mano.

Anche se nel tempo la volontà paranoica è stata certamente l'elemento predominante, nella nostra epoca c'è, nell'insegnamento, un aspetto sacrificale e masochistico. Senza dubbio le difficoltà di reclutamento, caratteristiche di questi ultimi anni, indicano una diminuzione della volontà sacrificale che non viene compensata sul piano della condizione sociale, cosa che perlomeno assicurerebbe una funzione di riparazione del narcisismo ferito.

### **Il sottile gioco del bambino**

Quanto al bambino, se certamente non è «cattivo, vizioso, pigro, impertinente» (Cifali, 1988), se non deve essere «raddrizzato», se ha la capacità di fare ogni sorta di domande, di mettere tutto sottosopra, di fare ciò che vuole (dato che ancora non sa che questo è un obiettivo «impossibile»), non bisogna però dimenticare che egli è, come

diceva Freud, un «perverso polimorfo» (per la sua «anormalità» costitutiva, dato che sconvolgere tutto è considerato «anormale» in tutte le società).

Il bambino, dunque, tende a giocare un gioco sottile, proteiforme, che gli consente di mettere in scacco ciò che il maestro vuole fare di lui. È chiaro, allora, che l'infans ha dovuto imparare a riconoscersi, a sapere di essere lui e non un altro, ha dovuto opporsi per esistere («no» è, con «papà» e «mamma», la parola che spunta più naturalmente in tutte le lingue e che mostra bene quale sia la posta in gioco del triangolo parentale, per quanto diverse possano essere le figure genitoriali nelle diverse culture).

E a questo bambino, che inizia appena a «porsi opponendosi», si vogliono applicare norme, regole e una certa modalità d'apprendimento, anche se ha dato prova di un'attitudine a imparare da solo (in particolare, a guardare, a riconoscere, a parlare, a nominare) di cui nessun adulto è più capace.

Eccoci di fronte a un nuovo paradosso: questo bambino «geniale» e al contempo «perverso normale» deve essere normalizzato, deve rientrare nel regno della legge, per non restare a tutti gli effetti un «selvaggio» distruttore (perché egli esiste solo dando corso alla sua pulsione di dominio sugli altri, nella maggior parte dei casi senza particolare sadismo, dato che il dominio non è la distruttività).

Una qualche violenza deve essere esercitata su di lui (Aulagnier, 1994), una violenza strutturante, finalizzata a farlo passare dallo stato di infans a quello di bambino capace di interiorizzare le norme della vita sociale, impedendogli di passare dal dominio alla distruzione. Violenza che corre sempre il rischio di essere eccessiva rispetto alle necessità della vita sociale, e di essere traumatica per il bambino.

Si comprende, dunque, come i pedagogisti non sappiano cosa fare, nonostante la profondità della loro riflessione, per domare un cavallo imbestialito senza farne un animale domestico. Tutti i metodi educativi ci fanno i conti: dal «raddrizzamento» all'autogestione, al maestro-amico, ecc. Tutti questi falliscono parzialmente, alcuni in modo più evidente degli altri. Perché nessun alchimista ha trovato la formula in grado di dare risposta alla domanda: come formare un essere *autonomo* costringendolo nelle norme sociali, facendone un essere *eteronomo*?

Certo l'autonomia non è possibile senza l'apprendimento dell'auto-limitazione. Prima di ogni auto-limitazione devono essere definiti i limiti, limiti che sono sempre esterni e non interni. Queste limitazioni si accompagnano sempre al desiderio di morte degli insegnanti nei confronti degli allievi (come del resto per il bambino che è in loro), desideri normali come i desideri di vita e di morte che coesistono in ogni genitore.

## Il ruolo dell'istituzione

Come è stato notato, l'istituzione dei limiti impedisce il faccia a faccia fra l'insegnante e l'allievo. Se questo faccia a faccia fosse possi-



bile, allora si dispiegherebbe la passione erotomanica dell'uno nei confronti dell'altro, con il suo corteo di suggestioni, di seduzioni reciproche, di momenti di fusione amorosa e di violenza senza freni.

La relazione maestro-allievo è sempre un *analogon* dell'amore ma in quanto analogon, che non si può dire senza il suo nome, questa relazione porta con sé più manifestazione di odio che sentimenti di tenerezza.

Il ruolo dell'istituzione è, dunque, quello di addomesticare questa passione erotomanica riducendola nell'ambito di regole, programmi e orari, cioè a un apparato amministrativo che impedisca alla passione stessa di manifestarsi o, più esattamente, di essere *visibile*. Così l'amministrazione fa penetrare la legge sociale, la legge del governo, nell'istituzione. Essa dice che tutto deve essere fatto secondo le regole: l'insegnante non deve avere preferenze, l'allievo non deve sedurre il maestro, l'uno e l'altro sono là al servizio del sapere e dello Stato e non per il loro piacere o fastidio reciproco.

Ammirevole amministrazione tanto screditata! Essa ricorda che la scuola deve permettere l'appropriazione dei saperi.

Le regole sono strutture di difesa contro le ansie individuali, come aveva giustamente notato E. Jaques (1965), ma anche contro i desideri troppo violenti, le proiezioni, le introiezioni, i fantasmi sfrenati. Inoltre le regole proteggono anche l'amministrazione dalla propria mania di potere (cosa che Jaques non aveva notato).

Mettere un freno alla passione erotomanica ha come risultato che questa passione e la parte di follia che l'accompagna possono circolare nell'istituzione. Se questa parte di follia avesse la meglio, insegnanti e allievi sarebbero allora al servizio esclusivo dell'amministrazione, dovrebbero amare la regola in sé e per sé, idealizzare l'istituzione, non avere altra mira che il suo funzionamento armonioso. Ogni istituzione, in quanto sistema di vincoli, è un elemento centrale della regolazione sociale che serba in sé una parte del divino devoluto alla società, di conseguenza essa è violenta. La sua violenza, però, non è mai assunta come tale.

L'istituzione vuole innanzitutto apparire benevola e dunque essere oggetto d'amore. Pertanto il *corpus* delle regole, delle norme *istituite* da altri piuttosto che da lei (dallo Stato), impedisce all'istituzione di crederci l'unica responsabile del gioco e, dunque, le permette di ritenersi oggetto meraviglioso, ideale che ispira ammirazione e amore. Essa è imbrigliata proprio dalla sua passione per quelle regole che deve difendere. Così l'amministrazione ha come funzione di impedire la passione (con ciò che essa comporta di mortifero) fra insegnanti, allievi e lei stessa.

Ora, la passione può essere arginata, canalizzata, cionondimeno essa continua a esistere e ciascuno dei protagonisti cerca di risvegliarla: l'amministrazione mostrandosi severa o lassista, mettendo in gioco la legge che essa sola ha il diritto delegato di emanare; gli insegnanti cercando di provocare l'identificazione o la paura; gli allievi volendosi fare accettare, vezzeggiare, ammirare o, al contrario, evocando la loro forza perversa e distruttiva (la cagnara, il vandalismo), dal momento che percepiscono che il fine del funzionamento dell'i-

stituzione è quello di assicurare il loro passaggio da uno stato d'irresponsabilità a uno stato di responsabilità limitata, di farne degli esseri eteronomi facendo finta di renderli autonomi.

## L'istanza di sottomissione al sapere

A questo gioco partecipano, dunque, tre attori: insegnanti, allievi e amministrazione. Come mettere un freno alla follia? Alcuni hanno pensato che fare appello a un quarto giocatore (i genitori) o a un ennesimo (le comunità locali) avrebbe permesso, alla fine, di creare scuole che tenessero conto della realtà.

Si tratta semplicemente di uno spostamento del problema. I genitori che, come dice Jung (in Cifali, 1988), scontano essi stessi «difficoltà psichiche non risolte», che proiettano sugli altri ciò di cui non hanno potuto parlare, i conflitti o i problemi di cui non hanno coscienza (che hanno ereditato dai loro progenitori, cfr. Abraham, Torok, 1993), in che modo possono essere partner accettabili? Come possono questi genitori, che si portano dietro pregiudizi, desideri di morte, infinita capacità di disconoscimento, che, come scrive Ferenczi (in Cifali, 1988), «generalmente danno prova manifesta d'incomprensione», che praticano il disconoscimento e «che prendono i provvedimenti più insensati», assumere il ruolo di «quarto giocatore»?

Quanto agli altri partner locali, in virtù di cosa sarebbero abilitati a dire qualcosa sul bambino quando hanno tentato, quasi sempre riuscendovi, di uccidere il bambino che era in loro stessi? Più si allarga la cerchia degli attori più gli obiettivi divengono contraddittori e più la pulsione di morte, come forza che distrugge i legami, si può esprimere con maggiore vigore.

Fortunatamente esiste un mediatore fra tutti questi attori che, anche se animati dalle migliori intenzioni, dato che l'inconscio non ha nulla a che vedere con la buona volontà, non sanno quello che fanno. È il *Sapere*. La scuola non ha come funzione propria quella di elevare i bambini, ma di fargli condividere un certo numero di conoscenze e abituarli alla riflessione.

Il Sapere non è appannaggio di nessuno.

Esso costituisce l'istanza alla quale tutti devono sottomettersi e contribuire a formare. Pertanto la scuola non può avere come obiettivo l'evoluzione della personalità e l'apprendistato della vita collettiva. Se essa fa propria una tale finalità, che lo voglia o no, diventa un'istituzione totalitaria.

Questa constatazione non significa che fra le ricadute del confronto con il sapere non ci sia la possibilità che gli allievi evolvano come singoli o nella vita di gruppo. Si tratta, però, di ricadute probabili, non di obiettivi prestabiliti. Così tutti i tentativi di combinare psicologia umanista (rogersiana) o psicanalisi ed educazione sono solo modi per negare il problema del sapere sostituendolo con quello della relazione maestro-allievo (mentre è proprio questo faccia a faccia che si rivela mortale o troppo benefico per l'uno come per l'altro). Il solo

contributo della «psicologia clinica», nel senso più largo del termine, potrebbe essere quello di mettere l'insegnante nelle condizioni di capire il ruolo che l'istituzione gli riserva e il comportamento che i diversi attori sociali si attendono da lui. Alla luce della comprensione delle implicazioni politiche, sociali e psicologiche della sua situazione potrebbe, pertanto, definire una strategia pedagogica «della giusta distanza».

Detto ciò, il problema non è certo risolto. Se l'educazione deve soprattutto trasmettere conoscenze, bisogna domandarsi quali siano le conoscenze necessarie. Se le conoscenze sono troppo «generaliste», l'allievo non potrà mai acquisire competenze professionali e avrà difficoltà a trovare sbocchi nel mercato del lavoro. Se le conoscenze sono troppo specialistiche, l'allievo non sarà capace di comprendere l'ambiente che lo circonda e le implicazioni delle tecniche insegnate e si troverà in forte difficoltà quando la sua specializzazione sarà obsoleta.

In ogni caso, l'insistenza sulla trasmissione delle conoscenze svilupperà nell'allievo la tendenza alla «intellettualizzazione», perversione della pulsione di potere, e alimenterà il fantasma del dominio del mondo e degli altri esseri, fino, se il caso, a distruggerli; è questa la tendenza predominante della scuola.

## L'accettazione di una sfida impossibile

Non ci sono dunque soluzioni semplici. Il problema del sapere, però, può essere posto in maniera diversa.

### Alcune piste di lavoro

Segnaliamo solamente alcune piste su cui lavorare.

- *Le conoscenze generali non devono essere dissociate da quelle professionali.* In tal modo gli allievi riescono ad avere una percezione complessiva dei fenomeni che possono avere esiti in particolari applicazioni pratiche.

- *Le conoscenze devono essere inquadrare nel contesto che le ha prodotte.* Il bambino potrà, attraverso la pratica vissuta dei metodi della riflessione che associano la capacità di ragionamento logico all'immaginazione creativa, acquisire progressivamente la voglia di riflettere, ossia la volontà di comprendere i meccanismi di produzione della conoscenza e, progressivamente, rimettere in questione i saperi e se stesso.

- *Il sapere si distacca da ogni desiderio di certezza* (anche se il bisogno di certezza rimanda alla nostalgia del momento in cui la parola del genitore creava un mondo senza faglie e senza dubbi). Ciò che è indispensabile per l'insegnamento è fornire un sapere non monolitico, sempre fragile, sempre contestabile, sempre da riprendere da zero. È dunque indispensabile sviluppare nell'allievo la tendenza alla sublimazione, cioè la capacità di creare oggetti altri che metteranno sempre in discussione il suo narcisismo e quello degli inse-

gnanti. Non si tratterà più di intellettualismo, ma di spiritualità nel senso di Freud, ossia della possibilità di sviluppare i processi cognitivi e affettivi che permettono allo spirito umano di progredire attraverso dubbi, scorciatoie, rimorsi, elaborazioni del lutto ed esplosioni di gioia, quando potrà scoprire qualcosa del tutto nuovo il cui aspetto estetico lo farà, appunto, gioire.

• *Il problema dei metodi pedagogici non può, tuttavia, essere eliminato.* Le differenti metodologie educative non possono essere messe tutte sullo stesso piano. Ne preferisco alcune, quelle che permettono all'immaginario di svilupparsi, alla riflessione di esercitarsi liberamente, allo spazio «potenziale» di nascere favorendo l'approccio ludico alla realtà. Il metodo pedagogico adottato può avere gli effetti auspicati solo se è pensato e utilizzato in un'istituzione *ben determinata*, dove *attori sociali reali*, mossi dai loro fantasmi, si combattono, mettono in comune i loro sforzi, vogliono formare esseri viventi mentre sono attraversati dalle loro pulsioni di morte.

• *Siamo di fronte a un'ascesa lunga e difficile.* Stando così le cose, non è certo vicino il momento in cui il Sapere potrà essere concepito come un'ascesa lunga, difficile, spesso non adeguatamente ricompensata, ma capace di produrre quella felicità che si accompagna a ogni attività creatrice. Innanzitutto perché la maggior parte degli insegnanti vuole continuare a *incarnare* il sapere e ogni incarnazione non è che una manifestazione del potere, se non della follia del potere. In secondo luogo perché il bambino non può abbandonare tanto facilmente il mondo delle certezze. Egli non concepisce il sapere come qualcosa in via di costruzione. Perciò l'esercizio delle discipline più dure (matematica, fisica, latino, greco, ortografia, grammatica), dove il bambino all'inizio può trovare rifugio, è una necessità. Potrà domandarsi in seguito come si sono costituite. Quanto alle discipline più *soft* (storia, geografia...), gli insegneranno la relatività delle cose e degli esseri.

Quanti bambini avranno voglia di fare un simile sforzo? Verosimilmente molto pochi perché è in gioco un processo continuo di destrutturazione e ricostruzione.

### **La capacità di pensare il cambiamento**

Quanto alle amministrazioni, ai genitori, alle collettività locali, essi non vogliono che una cosa: che i bambini acquisiscano conoscenze solide e operative che gli permettano di farsi largo nella società. D'altronde se tutti riflettessero e fossero capaci di sublimazione dove troverebbe la società individui in grado di lavorare e vivere senza farsi troppe domande?

Mi sembra allora che, nella società dell'informazione e della comunicazione, dove ogni giorno compaiono nuovi saperi, dove l'educazione è appannaggio non solo dei genitori e degli insegnanti ma egualmente, se non in misura maggiore, dei media e dei gruppi di pari, l'educazione dovrebbe contribuire all'esercizio della *capacità di pensare il cambiamento*, a fare di ogni individuo un essere in grado di costruire nuove relazioni con il suo ambiente e con se stesso essendo

attore del cambiamento. In questa prospettiva, il compito dell'educatore dovrebbe essere quello di permettere a ognuno di comprendere quale posto occupa nel corpo sociale, di esserne parte attiva potendo, contemporaneamente, prenderne le distanze per affermare la sua differenza; di accettare ciò che può rinforzare il legame sociale reagendo contro quei vincoli intollerabili, creati solo per mantenere lo *status quo* e per favorire processi di disgregazione a danno di quelli di coesione.

Programma senz'altro utopistico. Esso implica una trasformazione delle istituzioni educative in istituzioni capaci di dare corpo alla legge e di mettere in discussione le regole; di dispiegare un super-io collettivo in grado di contenersi, e non repressivo, che favorisca la sublimazione e che, mettendo un freno all'idealizzazione, incoraggi un'altra visione del compito degli insegnanti, degli allievi e dell'amministrazione, un'altra visione del mondo e di loro stessi.

Programma enorme, impossibile da realizzare in quanto presuppone che gli attori siano stati formati diversamente: esattamente il problema da affrontare. Rieccoci dunque alla storia dell'uovo e della gallina. Dopo tutto, solo i compiti impossibili sono esaltanti, il resto non è che grigiore quotidiano. Se, in alcuni momenti, alcuni individui non avessero accettato sfide impossibili e se non ne fossero stati talvolta scottati, il mondo non avrebbe fatto che replicarsi. Infatti, e noi tutti lo sappiamo, le società che non sognano, senza tuttavia cularsi troppo nelle illusioni, sono società che muoiono.

Traduzione a cura di Simone Lucido e Morgane Picart

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abraham N., Torok M., *La scorza e il nocciolo*, Borla, Roma 1993.
- Aichorn A., *Gioventù disadattata*, Città Nuova Editrice, Roma 1978.
- Aulagnier P., *La violenza dell'interpretazione*, Borla, Roma 1994.
- Cifali M., *L'infinito educativo: mise en perspectives*, in AA. VV., *Les trois métiers impossibles*, Les Belles Lettres, Paris 1987.
- Cifali M., *De l'hypnose à l'écoute*, in Id. (a cura di), *Quelques pas sur les chemins de Françoise Dolto*, Seuil, Paris 1988.
- Cifali M., *Les enseignants et la psychanalyse: une histoire en question*, in «Cahiers de l'Association française CMPP», 1994.
- Enriquez E., *L'illusion du pouvoir fraternel*, in «Parents et maîtres», 5, 1969.
- Enriquez E., *Petite galerie de portraits de formateurs en mal de modale*, in «Connexions», 33, 1981.
- Filloux J., *Du contrat pédagogique, le discours inconscient de l'école*, Dunod, Paris 1986.
- Freud S., *Analisi finita e infinita*, in id. *Opere*, IX, Bollati Boringhieri, Torino 1975.
- Jaques E., *Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété de persécution*, in Lévy A. (a cura di), *Psychologie sociale: Textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris 1965.
- Mac Dougall J., *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Gallimard, Paris 1978.
- Miller A., *L'enfant sous terreur*, Aubier, Paris 1986.
- Moll J., *La pédagogie psychanalytique, origine et histoire*, Dunod, Paris 1989.
- Winnicott D. W., *Distorsion du Moi en fonction du vrai et du faux Self*, in id., *Processus de maturation chez l'enfant*, Payot, Paris 1970.

# L'etica dell'operatore

*Come comportarsi  
nelle situazioni di intervento?*

EUGÈNE ENRIQUEZ

*Difficile immaginare uno psicoanalista che non metta al centro della propria pratica una riflessione sui problemi etici. Tutti i testi di Freud sono ossessionati da questo problema. Nella stessa misura in cui lavora per il cambiamento dell'altro, anche l'operatore sociale è interpellato dall'etica. Come può non interrogarsi sul proprio posizionamento nella relazione di aiuto, come può non esplicitare a quali valori fa riferimento nelle situazioni di intervento? Senza un interrogarsi costante, senza un confronto con l'altro, non si fa buon lavoro sociale.*

I testi che si occupano dei problemi etici che lo psicosociologo (*intervenante*) incontra nel corso dei suoi interventi sono piuttosto rari. Cosa abbastanza stupefacente per una disciplina (la psicosociologia) nella quale la condotta personale di chi la pratica è difficilmente dissociabile dalle sue opzioni teoriche e dal modo in cui apprende o costruisce l'oggetto delle sue riflessioni, delle sue ricerche e della sua azione.

Si fa fatica a immaginare uno psicoanalista che non metta al centro della propria pratica una riflessione sui problemi etici. Tutti i testi di Freud sono ossessionati da questo problema, poiché, com'è noto, uno psicoanalista deve rinunciare a ogni potere sul suo paziente (anche se esercita, ovviamente, un'influenza): la relazione di cura può infatti facilmente portarlo ad abusare di un tale potere. E nessuno in ambito analitico si è stupito del fatto che J. Lacan consacrasse un anno del suo seminario all'etica della psicanalisi.

Dal momento che tutta un'importante corrente della psicosociologia è stata fortemente influenzata dalla psicanalisi, era lecito sup-

(\*) Le riflessioni che l'autore propone in questo testo riguardano gli psicosociologi che intervengono in situazioni di consulenza presso gruppi o organizzazioni. Tuttavia, le questioni sollevate sono molto attinenti con quelle dibattute in questi anni sul lavoro sociale. Le implicazioni etiche con cui lo psicosociologo si misura nei suoi interventi interpellano allo stesso modo gli operatori sociali che lavorano nei servizi, sia in situazioni individuali che di gruppo. Per questo ci sembra interessante proporre ai lettori questo contributo.

porre che gli psicosociologi si sarebbero intrattenuti a lungo su questa questione. Ma così non è stato. È quindi interessante chiedersi le ragioni di una tale assenza: *perché ci si è astenuti dal provare ad elaborare la questione*, se non in tutta la sua ampiezza (un capitolo di un libro non basta), almeno quanto basta per svelare il ruolo giocato dalle preoccupazioni etiche?

È possibile trovare le ragioni da un lato nella storia stessa della psicosociologia, dall'altro nei vincoli che l'etica pone all'azione dello psicosociologo.

## Una malintesa scientificità

La psicosociologia così come la psicologia sociale <sup>(1)</sup> ha avuto fin dagli inizi (con Tarde, Cooley, Mead, Le Bon, ecc.) delle preoccupazioni di ordine pratico. Si trattava non soltanto di comprendere i processi di intervento, la personalità dei conduttori, i meccanismi dell'identificazione e dell'imitazione, ma soprattutto di potersi servire delle conoscenze prodotte per influenzare i comportamenti delle persone, per capire che cosa sottintendevano, eventualmente per manipolarli.

### Esordi della psicologia sociale e della psicosociologia

La *psicologia sociale* è nata dal desiderio di poter controllare i comportamenti che emergevano nei gruppi informali, non stabilizzati, e che si rivelavano essere i fermenti della vita sociale – vita sociale che, alla fine del XIX secolo, era particolarmente turbolenta, effervescente e difficilmente controllabile.

Se la sociologia pretendeva di essere la scienza delle istituzioni, cioè dei fattori permanenti di regolazione della vita collettiva (istituzioni religiose, politiche, economiche), la psicologia sociale, da parte sua, si proponeva di decifrare quella che più tardi sarebbe stata chiamata «la dinamica dei gruppi» (in altre parole i grandi movimenti che animano la società) e di analizzare il ruolo degli individui e dei gruppi come mediatori nella trasformazione sociale, non per contemplarli ma per servirsene.

Il modo di servirsene poteva far riferimento a preoccupazioni di ordine democratico, come in Lewin, oppure poteva basarsi su una volontà di adattare gli uomini alle strutture sociali (o alle organizzazioni), di trasformarli in individui totalmente inseriti e assoggettati a queste strutture, di instaurare regimi autoritari (basti ricordare che i migliori lettori di Le Bon furono Lenin, Hitler e Mussolini).

La psicologia sociale e la psicosociologia (chiamerò *psicosociologia* il modo di operare che fa riferimento a valori democratici e che non ricorre a procedure sperimentali che trasformano i soggetti in oggetti) potevano dunque perseguire scopi molto diversi se non divergenti. È proprio quello che è successo nella realtà.

<sup>(1)</sup> Cercherò di mostrare la differenza che ho stabilito tra questi due approcci che, fin dall'inizio (e spesso anche adesso per molti ricercatori), si distinguono poco.

Alcuni psicologi sociali tentarono di adattare gli uomini alle strutture sociali e all'organizzazione. Altri (che chiamerò psicosociologi) tentarono invece di favorire, attraverso il loro intervento, la presa in carico da parte degli individui del proprio destino, e di allargare così la loro sfera di libertà.

Erano mossi, come hanno mostrato Lévy e Beauvois <sup>(2)</sup>, da una ideologia antigerarchica, antiburocratica e antitecnocratica. Si vede dunque la differenza tra la psicologia sociale – scienza che accetta le strutture sociali e le organizzazioni così come sono, che fa subire agli uomini le sperimentazioni nascondendone loro il vero scopo, e che dunque ammette la gerarchia, la burocrazia e la tecnocrazia – e dall'altra parte la psicosociologia che si fonda invece su una ideologia rigorosamente opposta <sup>(3)</sup>.

### **I valori sentiti come un ostacolo alla scientificità**

Si comprende meglio perché le questioni d'ordine etico siano state poco trattate.

La psicosociologia avrebbe dovuto separarsi dalla psicologia sociale, cosa che non poteva fare per ragioni istituzionali. La psicologia sociale era infatti una disciplina insegnata nelle Università. Distinguendosi, la psicosociologia avrebbe finito per collocarsi in un vuoto istituzionale e avrebbe dovuto rivendicare da sé il proprio valore. Ma facilmente avrebbe corso il rischio di essere considerata come una semplice ideologia e non come una disciplina scientifica.

Da parte sua, la psicologia sociale avrebbe dovuto accettare di diventare una disciplina «applicata» finalizzata a formare leader o a comprendere le organizzazioni per renderle particolarmente efficaci. Ma la psicologia sociale non voleva in nessun modo essere percepita come una disciplina al servizio del potere (o di un contro-potere). Così ha sempre insistito sul proprio carattere neutro.

È dunque interessante constatare che la psicologia sociale e la psicosociologia, proprio perché hanno tentato di mascherare il proprio rapporto con i valori e hanno voluto costituirsi come discipline scientifiche, hanno finito per essere attaccate sia da chi deteneva il potere (che temeva la critica e la messa in discussione), sia dai rivoluzionari (che vedevano in queste discipline delle tecniche adattative il cui scopo era difendere e rendere più solida la società).

Inoltre, non eliminando l'ambiguità, queste discipline non hanno mai potuto ricevere il marchio di scientificità che esse reclamavano. E anche alcuni operatori hanno potuto, nelle loro azioni, riferirsi a

<sup>(2)</sup> Levy A., Beauvois J. L., *Editorial, Psychologies*, in «Connexions», 29, 1980.

<sup>(3)</sup> Questo non vuol dire che gli psicologi sociali sperimentali non possano essere democratici, ma la criticità sta nelle loro procedure sperimentali. Stanley Milgram, ad esempio, ha effettuato i propri esperimenti relativi alla «sottomissione all'autorità» per mostrare che gli uomini erano capaci di ribellarsi contro ordini inumani (ma i suoi esperimenti hanno provato il contrario). Ciò non ha impedito che nella procedura sperimentale i soggetti siano stati trattati come «oggetti» manipolabili dallo sperimentatore. Così, anche se Milgram è un democratico, il suo metodo non si discosta da quello di chi assimila un individuo a un «topo in un labirinto».



certi principi mettendone però in pratica altri. Tutto ciò ha prodotto una confusione che ha ostacolato la costruzione di metodi e concetti accettabili dall'insieme della comunità scientifica.

### **Ma uno psicanalista può essere fascista?**

Quello che è straordinario è che le scienze umane, al contrario delle scienze naturali (lo sappiamo a partire da Dilthey), non avrebbero potuto esistere senza dichiarare i propri rapporti nei confronti dei valori. Tutte le scienze umane fanno riferimento, che lo vogliano o no, a una ideologia.

Per citare l'esempio più semplice, uno psicanalista non può essere fascista senza cessare di essere psicanalista. Perché la psicanalisi è per prima cosa e innanzi tutto una volontà d'ascolto attento alle parole del cliente, un desiderio di permettergli di comprendersi e di trasformarsi, un interesse per quello che è e per quello che vuole diventare. Un fascista invece s'interessa all'altro solo per utilizzarlo, manipolarlo, ferirlo, eventualmente ucciderlo. Fascismo e psicanalisi non possono andare d'accordo.

Ogni psicanalista, lo sappia o no, è un democratico, un partigiano della «società aperta» (Popper). Potremmo fare lo stesso ragionamento per altre scienze. Non per nulla l'economia non è (almeno generalmente) una scienza umana. Resta una «dismal science» (una scienza sinistra, come l'aveva chiamata Carlyle) perché si occupa della produzione delle ricchezze e non del benessere degli individui.

La psicosociologia avrebbe dunque dovuto, più nettamente, richiamarsi a valori democratici. Infatti, appoggiarsi a una ideologia non impedisce a una scienza umana di essere una scienza, ne è al contrario la condizione.

## **Se l'etica è sentita come un vincolo**

Con il termine etica si intendono i principi che orientano il comportamento umano. Ogni riflessione sull'etica mira a definire ciò che è *bene*, ciò che è auspicabile fare o intraprendere, come uomo appartenente a una comunità o a una società.

A differenza della morale, l'etica non è né prescrittiva né imperativa. Non fornisce alcun obbligo di fare, non comporta nessun «imperativo categorico». Essa ci porta soltanto a domandarci come dobbiamo comportarci per soddisfare la nostra condizione di individui inseriti in una società.

### **La durezza dell'etica**

Tutti adottano un'etica, almeno implicitamente, perché non esiste uomo che non faccia riferimento a dei valori e che non viva senza dare il minimo senso alla propria vita. *Eppure quelli che precisano la propria etica sono rari.* Non solo perché definire ciò che è bene è difficile ma soprattutto perché precisando i principi di vita l'uomo ha poi il dovere di comportarsi in maniera «consistente» se non coerente.

te. Non può adattarsi a come tira il vento. La sua condotta dev'essere relativamente retta e in ogni caso prevedibile. Deve, nelle diverse circostanze, assumere l'atteggiamento che ci si aspetta da lui.

Se l'etica non è prescrittiva, è perlomeno fonte di tormenti, rimorsi, interrogazioni. Essa obbliga il soggetto a prendere coscienza di quello che fa, a porsi domande sulla sensatezza delle proprie parole e dei propri atti, ad ascoltare il proprio «tribunale della coscienza».

*L'etica è dunque dura da vivere* e l'operatore, di fronte alla difficoltà propria del suo compito, non ha sempre voglia di sottomettersi a un interrogarsi infinito, a volte in grado di paralizzarlo. In queste condizioni, se è certo di fare riferimento a principi democratici, molto spesso si accontenterà di questa consapevolezza e non andrà oltre, sbagliando a nostro avviso, come cercheremo di spiegare più avanti.

### **Perché non possiamo fare a meno dell'etica?**

L'operatore teme dunque che l'etica possa essere un ostacolo al proprio lavoro. Ma ogni uomo (e lo psicosociologo – sempre direttamente coinvolto nel suo lavoro, che non può compiere senza impegnare totalmente la sua personalità – è prima di tutto un *homo laborans*) non può decidere quello che è giusto, in una situazione storica data, sempre singolare, sempre contingente, se non ha potuto o saputo riflettere su ciò che per lui rappresenta il bene supremo, anche se questo bene non può essere raggiunto (costruito) nella realtà in cui opera.

Per lo psicosociologo il «bene ultimo» sarebbe una *società autonoma* (nel senso di Castoriadis), cioè una società capace di darsi leggi e istituzioni, di trasformarle quando sono obsolete, di disinnescare la trappola delle illusioni e delle credenze. Una società che ammette al proprio interno dei soggetti autonomi, cioè capaci di riconoscere i propri desideri e le proprie pulsioni, di dar prova di volontà trasformatrice e di mettere in pratica decisioni conformi alle proprie convinzioni.

Proprio perché ha questo riferimento, egli è in grado di rendersi conto se quello che fa si avvicina oppure no al modello di «bene» che guida il suo pensiero e la sua azione. Può così domandarsi se i compromessi inevitabili con le strutture sociali favoriscano funzionamenti più liberi e più egualitari o se, al contrario, non vadano a rinforzare le gerarchie, i sistemi di dominio, di sfruttamento e alienazione.

## **Primo, non nuocere**

Il primo principio per chi interviene non è altro che il vecchio precetto di Ippocrate «non nuocere».

La prima cosa, quindi, non è tanto fare del bene, migliorare, trasformare, ma non perturbare «l'organismo», non contaminarlo, non ammalarlo ancora di più.

### **Come intervenire in situazioni di crisi?**

Perché un tale principio? La risposta è semplice: l'intervento di uno psicosociologo è sempre richiesto da un gruppo, un'organizzazione, un'istituzione che vive una *situazione di crisi* anche se questa è ancora latente o negata.

Inoltre la funzione dello psicosociologo è di «svelare il reale», in altre parole di «mettere a nudo» le spinte conscie o inconscie dei comportamenti umani e organizzativi. Così, non soltanto interviene in una situazione di crisi, ma che lo voglia o no, «mette in crisi» coloro che hanno richiesto il suo intervento.

Infine, non bisogna dimenticare che il precetto di Ippocrate si applica al singolo individuo e che è dunque più facilmente comprensibile da uno psicanalista (o uno psicologo) che si occupa della psiche individuale. Ma che cosa vuol dire «non nuocere» quando ci si rivolge a un gruppo o a una organizzazione che non formano mai un insieme compatto ma che, al contrario, sono attraversati da conflitti tra i propri membri, mossi da motivazioni e interessi spesso divergenti? «Non nuocere a uno» può avere come risultato di nuocere ad altri.

Si capisce dunque la difficoltà di mettere in pratica un tale principio. Eppure, senza di esso, un lavoro psicosociologico non ha senso. Che fare, allora? È importante, a mio parere, adottare una posizione che permetta di trattare la crisi rispettando l'integrità dei diversi interlocutori. Per questo si tratterà di mettere in evidenza la crisi (latente o negata) senza drammatizzarla e accettando i meccanismi di difesa degli interessati.

### **Rispettare le resistenze**

Coloro che richiedono un intervento parlano raramente di crisi. Evocano dei problemi, delle disfunzioni, dei desideri di miglioramento. Temono (per lo più inconsciamente) di resuscitare «i cadaveri dagli armadi», di dare troppa importanza alle difficoltà e così di chiudere la strada a possibili soluzioni. Non vogliono vivere in uno stato di angoscia e di tensione intollerabile e si alleano (alleanza del tutto provvisoria e suscettibile di essere rimessa in questione) con lo psicosociologo per liberarsi dei propri sintomi e dei propri sentimenti di fallimento.

Lo psicosociologo deve tenere presente che da parte di chi chiede l'intervento vi è un atteggiamento difensivo. Egli sa che deve rispettare le resistenze per permettere che vengano progressivamente tolte. Non sottolineerà quindi ciò che va male, ma cercherà di indicare sia gli elementi positivi sia quelli che costituiscono dei blocchi. Soltanto a poco a poco le persone prenderanno coscienza della profondità delle loro difficoltà e si sentiranno pronte ad affrontare le questioni più ardue.

Anche lo psicosociologo, sebbene debba «mettere in crisi» o accentuare la crisi presente, lo farà con la prudenza che raccomandava Freud ai suoi discepoli e si asterrà da ogni provocazione che possa alimentare ulteriori resistenze. Se il suo intervento solleva

nuove inquietudini, egli dev'essere in grado di proporre – attraverso le sue interpretazioni, idee, suggestioni – dei metodi per affrontarle mostrando come queste inquietudini e queste emozioni, pur essendo difficili da vivere, siano il segno che si sta costruendo uno sguardo nuovo e una nuova comprensione delle difficoltà.

### **Assicurare che il processo è sotto controllo**

Lo psicosociologo procede per passi successivi, senza collusione, ma facendo sì che il cammino nel quale si è impegnato con il gruppo non conduca in un abisso. Certo, ci saranno momenti di tensione. Non possono essere evitati. Anzi devono accadere perché un intervento non è «un lungo fiume tranquillo»; però non devono essere troppo frequenti o troppo intensi. Senza un momento di stupore e di rottura, senza passioni che esplodono, nessun intervento può essere condotto poiché si tratta sempre di facilitare un processo di cambiamento delle persone e dei gruppi che li coinvolga interamente. Per contro, se il gruppo si sente vacillare, percepisce di non avere più nessun controllo su quello che succede, se la scena emozionale diventa troppo pericolosa, nessun lavoro di elaborazione potrà aver luogo.

Lo psicosociologo è sempre su un crinale. Non deve essere né troppo facilitante né troppo accogliente né troppo brutale nelle sue interpretazioni ed espressioni. Naturalmente in certi momenti potrà far pendere la bilancia da una parte o dall'altra, lasciarsi andare a movimenti di simpatia, di empatia se non di connivenza o di controtrasfert negativo. In fondo non è che un uomo, suscettibile di essere preso nella trappola dei propri desideri e delle proprie emozioni.

Questi suoi sbandamenti non sono troppo gravi se per la maggior parte del tempo riesce ad assicurare che il processo è in corso e resta sotto controllo. E il gruppo, come un bambino (o un adulto) che è disposto, nella vita di tutti i giorni, ad accettare piccoli sbandamenti da parte delle persone in cui ha fiducia, manterrà la sua alleanza positiva con lui, anche se in certi momenti può essere venuto meno al suo compito.

### **Assumere una funzione di mediatore**

Più difficile è mantenere un giusto equilibrio tra posizioni divergenti e non nuocere a nessuno. Per far ciò, lo psicosociologo non cercherà di adottare un atteggiamento di stretta neutralità, ma tenterà di assumere una funzione di mediatore. Mediatore non significa messaggero, ma «terzo» che impedisce il confronto violento tra gli individui e che sa tradurre i sentimenti degli uni agli altri. Egli cerca di far sì che le persone possano riconoscersi e comprendere davvero le ragioni delle loro divergenze, che abbiano voglia di parlarsi in modo diverso al fine di arrivare a soluzioni sufficientemente soddisfacenti per le diverse parti. Anche qui, non riuscirà a mantenere sempre questa funzione. Ma deve impegnarsi il più possibile a farlo. Se da parte del gruppo si avverte che lui ha delle preferenze marcate per alcuni, finirà per perdere la fiducia non solo dei più ma anche di quelli che sono stati oggetto delle sue preferenze.

## Secondo, essere «exote»

Il secondo principio ha a che fare con *l'implicazione nei processi di lavoro*.

### **Riconoscere la propria implicazione**

In effetti, è impossibile chiedere alle persone di cambiare, di rischiare, di accettare l'abolizione delle censure, di mettersi in discussione e nello stesso tempo collocarsi al di fuori della situazione adottando un atteggiamento da esperto, oggettivo e valutativo. Un lavoro psicosociologico è possibile soltanto se si ammette la possibilità di essere condizionati dalla «dinamica del gruppo» e l'esistenza in noi stessi di contro-transfert positivi e negativi.

Lo psicosociologo dev'essere capace di chiedersi perché e in che cosa è toccato, a che cosa resiste, a che cosa è sensibile. Senza una rielaborazione continua, senza un interrogarsi su se stesso, diventerebbe sordo e cieco non soltanto rispetto al proprio inconscio e alla propria affettività, ma anche agli altri. Nella misura in cui cerca di far comunicare le diverse parti della propria personalità, di comprendere lo straniero che è in lui, di riconoscere la propria finitezza ma anche le proprie possibilità, egli può anche comprendere quello che succede agli altri e nel gruppo.

*Ma essere implicati non significa essere totalmente immersi nelle situazioni.* Per poter intraprendere un'analisi corretta di quello che succede, lo psicosociologo deve saper mantenere una certa distanza dal soggetto-oggetto dell'intervento. In effetti, la sua posizione non è riducibile a quella dei suoi interlocutori. Egli è lì per aiutarli a cambiare se stessi e a trasformare, poco o tanto, il gruppo o l'organizzazione di cui fanno parte, per accompagnarli nel loro percorso, per indicare loro i vicoli ciechi e le vie d'uscita possibili.

### **Sapersi mantenere nella posizione di estraneo**

Non è un esperto esterno ma non è neanche un componente del gruppo. Ciò che può travolgere i partecipanti di questo gruppo nella vita quotidiana non può toccarlo con la stessa intensità. Terminato il suo intervento, se ne andrà a portare il suo aiuto ad altri gruppi. I partecipanti invece resteranno e dovranno continuare a vivere insieme. Egli è, per certi aspetti, simile a un etnologo che deve decifrare i costumi della tribù senza tuttavia farne parte.

Assume dunque per principio un'«implicazione distanziata»; egli si colloca nella posizione di consulente e di interprete. Ha una sola certezza: è la sua posizione di «exote» (estraneo) che favorisce negli altri la possibilità di guardare e di guardarsi in modo diverso. L'esperto è un giudice, il componente del gruppo un simile, l'exote un diverso. Situandosi nella sua posizione di «estraneo», può far sorgere l'inedito, cioè la sorpresa, il totalmente nuovo, l'impulso creativo, il desiderio di avventurarsi per sentieri sconosciuti.

## Terzo, saper dare

Il terzo e ultimo principio è il «saper dare». Lo psicosociologo deve non soltanto dedicarsi al proprio compito, ma soprattutto sapersi dare agli altri. Non si tratta qui di filantropia né di commiserazione e ancor meno di pietà. Essere capace di dono significa assumersi un rischio perché non si può dare per scontato che l'altro contraccambierà.

### Che cosa vuol dire dare?

Non si dà che quello che si è, cioè la propria forza di convinzione, il proprio senso di responsabilità, il proprio interesse per la parola dell'altro. *Dare è riconoscere l'altro al di fuori di un rapporto mercantile*. Naturalmente lo psicosociologo è preso in rapporti commerciali. È necessario pagare il suo tempo di lavoro. Ma il rispetto, la stima, la considerazione che egli prova per l'altro e per il suo «volto» (nel senso di Levinas), il fatto di non manipolarlo, di non trattarlo mai come un oggetto, di prendersene cura, tutto questo non è incluso nel rapporto commerciale. Si colloca altrove, nel mondo della riconoscenza reciproca.

Si può obiettare che lo psicosociologo non può ciecamente donare senza essere contraccambiato. Ma proprio a questo è chiamato nel suo lavoro. Egli è mosso da convinzioni profonde che si sono forgiate nel tempo e che sono espressione del suo pensiero. Lavorando a partire dalle proprie convinzioni, mette consapevolmente in pericolo il suo pensiero. Infatti, questo sarà forse demolito nel corso dell'intervento. Lo psicosociologo vedrà a volte vacillare le proprie convinzioni più intime e si chiederà perché si è messo in un tal ginepraio. *Ma esporre il proprio pensiero al rischio di attacco* è una condizione necessaria per evitare di essere risucchiato nei processi mortiferi della ripetizione.

Anticipando le conseguenze dei suoi atti e di quelli dei suoi interlocutori, egli deve assumersi il rischio di sbagliarsi nelle sue prefigurazioni. Un essere che non anticipa il futuro e che non elabora previsioni è condannato al presente più insipido e monotono. Se desidera essere vivo e lavorare con persone vive, deve sentirsi profondamente responsabile dei propri atti, della parola data e di ciò che ha suscitato, vivere più vicino alla sua «verità» perché anche gli altri possano accedere alla loro.

### Assumere il rischio del senso

Infine egli ama discutere, conversare, confrontarsi, negoziare con gli altri. La parola per lui dev'essere scambiata perché parole «piene» possano soppiantare, un giorno, le parole vuote. Egli mette la sua parola alla prova della parola altrui.

Questo lavoro non può farlo da solo. È nello scambio, nel dono e nel contro-dono della parola che questa può precisarsi e avere effetti di senso se non di verità. Lo psicosociologo è animato dall'intuizione che ogni uomo è condannato alla ricerca del senso se non vuole esse-

re condannato a diventare un oggetto intercambiabile e dunque, un giorno, gettabile. Egli assume quindi il rischio del senso anziché consegnarsi a un conformismo tranquillo, e dice agli altri che se abbandonano il senso, il senso un giorno li abbandonerà. A quel punto saranno diventati oggetti anonimi, manipolabili e alla mercé di coloro che dominano e che sono ben contenti di poter disporre di oggetti inerti.

Facendo dono della sua psiche (dono naturalmente limitato nel tempo e nello spazio – non essendo la psicosociologia un sacerdozio), egli invita i membri del gruppo o dell'organizzazione a imparare a dare e a darsi. Questo non impedirà loro di comprendere le situazioni di dominio o di alienazione della vita sociale. Al contrario, i suoi interlocutori potranno vedere lucidamente la differenza tra questi momenti privilegiati e gli altri momenti della vita sociale. Il che permetterà loro di considerarli sotto una luce nuova.

### Il contributo a una «vera democrazia»

Nelle *Upanishad*, libro sacro dell'India, si dice che l'uomo deve dare, simpatizzare, governare (e governarsi).

Proprio perché lo psicosociologo è riuscito a non nuocere e ha saputo implicarsi, ha potuto dar prova della sua simpatia. Proprio perché è cosciente delle sue responsabilità e studia le conseguenze dei suoi atti, egli può portare i membri del gruppo a governarsi e a governare le proprie azioni. Proprio perché ha saputo dare, anche gli uomini con i quali è in rapporto potranno a loro volta dare e darsi, fare appello alla loro immaginazione, costruire nuovi rapporti, edificare istituzioni in cui abbiano voglia di vivere.

Non inciampando sull'etica, e ponendosi instancabilmente la questione del bene, lo psicosociologo non si limita ad adottare un vago codice deontologico. Egli fonda la sua pratica su un'ipotesi di che cos'è l'uomo nella città e tenta di favorire, per quanto può, una «vita buona» per tutti e di far emergere, in ciascuno, ciò che l'uomo ha di meglio in sé: la sua attitudine a vivere con gli altri in uno sforzo comune per costruire una vera democrazia, in altre parole una società dove gli uomini possano risolvere i propri conflitti attraverso la parola e non mediante la violenza.

Traduzione a cura di Daniela Mongiardini.

L'articolo *L'ethique de l'intervenant* è comparso nel volume *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, a cura di Vrancken D., Kuty O., De Boeck Université, Bruxelles 2001, Collection Ouvertures Sociologiques, pp. 299-310.



## Testi pubblicati

**A cura di R. Camarlinghi e F. d'Angella**

### **DISCUTERE DI LAVORO SOCIALE**

**Appunti e ipotesi**

pp. 64 - € 5

Un lavoro è sociale se implica scambi tra gli attori e non compartimentazioni. Se attiva comunicazioni, non chiusure. Se non nasce per soddisfare bisogni privatistici o corporativi, ma si connette al network sociale. Se genera risorse, e non le consuma. Lo scambio come matrice del lavoro sociale, dunque.

**A cura di Animazione Sociale e Impresa Sociale**

### **GENERARE CAPITALE SOCIALE**

**Una sfida per le imprese sociali**

pp. 80 - € 5

La ricchezza delle esperienze costruite dalle cooperative sociali in questi anni ha alimentato un significativo patrimonio di culture e pratiche. Riconoscerlo spinge oggi a interrogarsi sul destino di queste esperienze: attorno a quale idea guida rilanciare la progettualità della cooperazione sociale nell'attuale società?

**Franca Olivetti Manoukian**

### **RE/IMMAGINARE IL LAVORO SOCIALE**

**Appigli per una nuova progettualità**

pp. 96 - € 7

Se è vero che stanno cambiando le condizioni sociali in cui la funzione dei servizi è stata pensata, avviata, istituita, come può essere mantenuta una funzione che è vitale per la società, che è cruciale per la qualità della convivenza sociale? Alcuni appigli per immaginare una nuova progettualità.

**Eugène Enriquez**

### **PER UN'ETICA DEL LAVORO SOCIALE**

**Orientamenti per l'azione**

pp. 72, € 5

Spesso l'operatore teme che l'etica possa essere un ostacolo al proprio lavoro. Ma come può decidere quello che è giusto, in situazioni sempre singolari e contingenti, se non ha potuto o saputo riflettere su ciò che per lui rappresenta il "bene" (anche se questo "bene" non può essere raggiunto nella realtà in cui opera)?

**A cura di R. Camarlinghi e F. d'Angella**

### **POSSIAMO ANCORA CAMBIARE?**

**Il lavoro sociale in un tempo di vulnerabilità**

pp. 96, € 8

La questione del cambiamento costituisce il nucleo centrale, quasi decisivo, di ogni azione sociale. Da alcuni anni, tuttavia, si ha la sensazione che su questa parola si faccia fatica a interrogarsi. Perché sembra essere così difficile oggi promuovere cambiamenti? E quale nuova visione di cambiamento formulare?

*Per richiedere i volumi della collana "i Geki di Animazione Sociale" e per avere informazioni sulle pubblicazioni della rivista Animazione Sociale contattare: Gruppo Abele Periodici, tel. 011 3841046, e-mail: abbonamenti@gruppoabele.org*



“A differenza della morale, l’etica non è né prescrittiva né imperativa. Essa ci porta soltanto a domandarci come dobbiamo comportarci per soddisfare la nostra condizione di individui inseriti in una società.

Spesso l’operatore sociale teme che l’etica possa essere un ostacolo al proprio lavoro. Ma come può decidere quello che è giusto, in situazioni sempre singolari e contingenti, se non ha potuto o saputo riflettere su ciò che per lui rappresenta il «bene» (anche se questo «bene» non potrà essere raggiunto nella realtà in cui opera)?

Per l’operatore sociale, nella mia prospettiva, il bene è una *società autonoma* che ammette al proprio interno dei *soggetti autonomi*. Proprio perché ha questo riferimento, l’operatore è in grado di rendersi conto se quello che fa si avvicina oppure no al «bene» che guida il suo pensiero e la sua azione”.

(Eugène Enriquez)