

Collana Gruppi,
Organizzazioni,
Comunità

GOC

Prigioni, monasteri, fabbriche

Modelli di organizzazione,
educazione e psicoterapia
nelle comunità

GUIDO CONTESSA



GRUPPI, ORGANIZZAZIONI, COMUNITÀ

Collana promossa da ARIPS, diretta da Margherita Sberna

È la naturale continuazione della collana Gruppi & Comunità già edita da Città Studi dal 1993 al 1998. Il desiderio di conservare questa tradizione affonda le sue radici innanzitutto nel proposito di continuare ad offrire esperienze concrete ed orientamenti teorici attuali rispetto a quanto concerne l'area dell'immateriale e dei suoi servizi.

Non sono solo i professionisti ad essere i destinatari ideali di questa iniziativa. Anche tutti coloro che vivono nelle aggregazioni umane come semplici membri di esse, o come cittadini interessati ad influenzarne i destini attraverso l'impegno politico o civile o nel volontariato possono trovare argomenti interessanti nei volumi che saranno pubblicati.

Le aggregazioni umane, da quelle più piccole (come i piccoli gruppi e le famiglie) a quelle più estese (come le organizzazioni, le istituzioni, le città) sono da sempre oggetto dell'interesse dell'associazione, la quale fin dalla nascita ha concentrato i suoi studi sulla ricerca di strategie utili a mantenere vitali le aggregazioni e a stimolarne il continuo sviluppo. L'immateriale, come oggi viene chiamato, si mostra come il settore più vivace e vitale nell'attuale società, a cavallo fra due millenni: qui si troverà lavoro nei prossimi anni, qui è concentrata l'attenzione dei legislatori che vogliono promuoverne l'evoluzione verso un maggiore benessere, qui vengono investiti patrimoni della neonata Unione Europea.

I gruppi, le organizzazioni, le comunità, i modi in cui gli individui vi abitano e le modalità per aumentarne la qualità, sono l'oggetto della ricerca, della sperimentazione e degli interventi di cui si parlerà nei contributi che verranno pubblicati in questa Collana.

Caratteristiche dei volumi saranno:

- la presentazione delle posizioni teoriche più avanzate ed evolute
- il collegamento fra principi e sperimentazione concreta sul campo
- la professionalità come procedura da applicare per raggiungere dei risultati.

ARIPS – Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali e di Psicologia di Comunità – è un'aggregazione di ricerca, intervento e formazione, non profit e sostenuta dai soli soci. Fondata nel 1978, ha dato significativi contributi allo sviluppo delle scienze e delle pratiche psicosociali.

Autori ed esperienze saranno membri di ARIPS, ma – nella filosofia di scambio e di confronto tipica dell'associazione – saranno accolti contributi di professionisti, studiosi, ricercatori esterni, che si sentono affini alle nostre impostazioni e alle nostre esperienze e che condividono la passione per lo studio e il desiderio di rifondazione delle scienze e delle pratiche sociali.

Ulteriori informazioni: www.arips.com

Collana: Gruppi, Organizzazioni, Comunità

Guido Contessa

PRIGIONI, MONASTERI, FABBRICHE

Modelli di organizzazione, educazione
e psicoterapia nelle comunità

© Prima edizione settembre 1988 a cura di CLUP

© Edizione elettronica ottobre 2003 a cura di Edizioni Arcipelago

Edizioni Arcipelago Via Bertelli, 16 20127 Milano

www.edarcipelago.it

INDICE

Presentazione	7
 1- La comunità come organismo e come meccanismo.....	 10
1.1- Le comunità di convivenza	11
1.2- Le comunità di cambiamento	13
1.3- Comunità/organizzazione	14
1.4- Le comunità come organizzazioni “sacrificiali”	15
 2- Teorie del cambiamento e codici istituzionali.....	 18
2.1- Il cambiamento per prescrizione e il codice scolastico	19
2.2- Il cambiamento per espiazione e il codice carcerario	20
2.3- Il cambiamento per amore e il codice familiare.....	21
2.4- Il cambiamento per testimonianza e il codice “magistrale”	22
2.5- Il cambiamento per illuminazione e il codice artistico	23
2.6- Il cambiamento per contratto e il codice negoziale	24
 3- Le comunità nella selva delle teorie e dei codici.....	 28
3.1- I modelli prevalenti in teoria.....	30
3.1.1- Il modello A: “prigioni”	32
3.1.2- Il modello B: “monasteri”	35
3.1.3- Il modello C: “fabbriche”	36
3.1.4- Il sincretismo dei modelli e gli indicatori “spia”	38
3.2- I modelli prevalenti in azione: difese e contraddizioni	42
3.2.1- La difesa dal modello	43
3.2.2- La difesa della prassi come modello	44

3.2.3- La difesa del “sarebbe... ma non possiamo”	45
3.2.4- Le contraddizioni interne ai modelli sincretici	45
4- Problemi comuni a tutti i modelli.....	49
4.1- Possessione, potere, potenziale	49
4.2- Comunità di cambiamento o ostelli con terapie?	51
4.3- La comunità come deuteragonista e come setting.....	54
4.4- Complessità della macchina comunitaria	55
4.5- Gli operatori fra burn-out e innamoramento	58
4.6- La questione valutativa.....	62
5- Un sistema di valutazione a priori: gli standards di contenitore	67
BIBLIOGRAFIA	74

*agli operatori
volontari e professionali
delle comunità
che mi hanno concesso
l'onore di aiutarli*

PRESENTAZIONE

L'ARIPS è un'associazione nata con lo scopo di studiare e sperimentare i problemi delle aggregazioni umane. Fin dagli inizi i soci dell'ARIPS hanno cercato di organizzarsi come "comunità di studio" e di utilizzarsi riflessivamente come soggetto e oggetto di studio. Fu quasi naturale, dunque, accettare verso la fine degli Anni Settanta i primi inviti di alcune comunità ad aiutarle a crescere.

Allora i riferimenti teorici italiani erano inesistenti per lo specifico settore delle comunità, tuttavia avevamo solide basi psicosociologiche che ci offrivano un "modello" metodologico essenziale per l'intervento nei piccoli gruppi e nelle organizzazioni. Tale modello oggi ci sembra vincente, ma dieci anni fa era distante anni luce dalla realtà delle comunità italiane. Tutto ciò per ricordare che le acquisizioni di questi anni, che presento in questo libro, sono in piccola misura il risultato delle nostre conoscenze di ricercatori sociali ed in grande misura il portato delle faticose e a volte dolorose esperienze e riflessioni degli operatori delle comunità con le quali abbiamo lavorato.

L'autore materiale del libro è il sottoscritto, ma gli autori ideali sono tutti i colleghi dell'ARIPS (ed in particolare alcuni ex-tossicodipendenti che hanno passato alcuni mesi come tirocinanti presso di noi) e le decine di operatori assieme ai quali abbiamo lavorato e riflettuto in questi anni.

Se il libro qua e là presenta critiche anche dure, ciò non deve sembrare un'irriverenza o un atto di irriconoscenza. Nel corso del lavoro comune, sono molti gli operatori di comunità che ricordo per la loro sincerità e spietatezza autocritica.

L'aver lavorato, e spero il continuare a farlo per molto, con gli operatori di comunità mi ha convinto di due cose. La prima è che il lavoro di comunità è fra i più duri, complessi e sofisticati che esistano nel settore sociale: molti errori e difficoltà e distorsioni che questo libro denuncia sono più che giustificabili dall'immane difficoltà del compito. La seconda è che gli operatori di comunità sono nella media i più sensibili e i più sofisticati operatori del comparto sociale. Lavorando in quasi tutti i settori, sia del mondo produttivo sia nel sociale, raramente ho trovato operatori in continua riflessione su se stessi e sul proprio lavoro come quelli delle comunità.

Quando abbiamo cominciato ad operare con le comunità, la letteratura in Italia era a zero, ma non è che in questi dieci anni il panorama sia molto cambiato. Sono uscite molte pubblicazioni sul fenomeno droga, sull'eziologia ed il trattamento del comportamento tossicomane, sul fenomeno delle comunità in generale. Ancora pochissimi sono gli studi sulle comunità viste dall'interno. Esistono diari, più o meno letterari, sulla vita delle comunità oppure proclami e manifesti programmatici delle comunità, ma non studi scientifici sulle realtà quotidiane concrete. Possiamo dire che esista una letteratura filosofica e sociologica sulle comunità, come esiste una letteratura medica, psichiatrica e psicoanalitica sul tossicomane, ma non si può dire che esista una letteratura psicosociale ed organizzativistica sulle comunità.

È come se si fosse finora guardato con un cannocchiale alle comunità, viste dall'alto e da lontano; mentre si è usato il microscopio per il tossicodipendente. Questo libro si propone di usare il microscopio anche per le comunità.

I motivi di questo stato di cose sono diversi. Gli operatori di comunità sono in maggioranza degli operatori concreti, con scarse vocazioni alla teorizzazione ma soprattutto con nessun tempo da dedicare a ricerche e pubblicazioni. Nelle comunità nelle quali esistono operatori intellettuali (medici o psicologi), particolare attenzione è posta sui problemi dell'utente più che su quelli del sistema-comunità, a causa della formazione essenzialmente terapeutica di costoro. L'intervento di esperti di organizzazione è raro e comunque non continuativo, mentre uno studio psicosociale richiederebbe continuità. Anche questo libro, pur tentando una lettura al microscopio, ha il limite di basarsi sul lavoro con gli operatori, quindi in certo senso è privo dell'osservazione diretta dell'intero campo comunitario. A ovviare a questo limite ha provveduto il ricorso ad alcune tesi realizzate da laureandi del Corso di Laurea in Psicologia o da diplomandi delle Scuole per Operatori Socio-Educativi e Socio-Assistenziali. Infine, un contributo dall'interno delle comunità mi è stato dato da alcuni ex-utenti che a diverso titolo hanno collaborato con l'ARIPS.

Questo libro è un tentativo di leggere le comunità dall'interno, nelle pieghe concrete del lavoro e della vita quotidiana, con lo scopo di pervenire ad una teorizzazione di modello e di processo. Questo scopo non deve essere letto come volontà di uniformazione o, peggio, di svalutazione dei cento fiori sviluppatisi in questi anni. Credo fortemente nel pluralismo delle metodiche, non solo per motivi ideologici, ma soprattutto perché plurali ed articolati sono i tipi di tossicomane e i bisogni che questi esprimono. Tuttavia, credo fermamente nella necessità di rendere trasparente, pubblico e confutabile il lavoro di comunità, sia perché si tratta di un servizio al pubblico sia perché si tratta di un lavoro in larga misura o in toto finanziato dalla collettività. Nel momento in cui un servizio si rivolge ad un'utenza, esso deve sottoporsi alla possibilità di

critica e di controllo della collettività nelle sue rappresentanze politiche, civili e scientifiche. A maggior ragione se tale servizio accede a finanziamenti pubblici. In questi anni di vigoroso sviluppo delle comunità nel nostro Paese, abbiamo assistito ad atteggiamenti di privatezza che forse erano comprensibili, ma non giustificabili. Il fenomeno è cresciuto, ed in gran parte continua, sulle spalle di volontari ai quali le istituzioni e la collettività hanno dato una delega vergognosa. Questi volontari hanno pagato e pagano sulla propria pelle il loro idealismo e la loro generosità fornendo un servizio prezioso e pesantissimo, senza adeguati supporti economici, politici e scientifico-professionali. La reazione in molti casi è stata una forma di separatezza e privatezza, a volte miste ad un eccessivo settarismo, che non hanno giovato né alla collettività, né agli operatori, né agli utenti. Negli ultimi 2/3 anni la situazione sta lentamente modificandosi, ma solo in alcune Regioni.

Le istituzioni sembrano voler aumentare il loro impegno, e gli operatori di comunità sembrano essere più disponibili al dibattito ed al confronto. Spero che questo libro sia accolto come un contributo al dibattito ed alla crescita della cultura dell'intervento.

Guido Contessa, agosto 1988

Capitolo 1

LA COMUNITÀ COME ORGANISMO E COME MECCANISMO

Fornari (1976) fa derivare il termine comunità da una duplice radice linguistica: "cum moenia" e "cum munus".

Cum moenia indica la comunità come "luogo protetto da mura", cioè spazio delimitato e difeso.

Cum munus, invece, indica il luogo dei "doveri" e dei "doni": in questa sfumatura la comunità è il luogo dei ruoli (delle regole) e dei regali reciproci.

I concetti di confine spaziale e di ruoli in interazione reciproca sono esattamente quelli che Lewin (1970) ha indicato come caratterizzanti ogni "campo psicologico".

Molto interessante è la famosa distinzione proposta da Tönnies (1887) fra Società (Gesellschaft) e Comunità (Gemeinschaft): la prima luogo degli scambi politici ed economici, la seconda spazio degli scambi affettivi e faccia-a-faccia.

In questa distinzione si nasconde anche quella fra comunità ed organizzazione. Mentre infatti il concetto di comunità privilegia i fenomeni di appartenenza e di relazioni "calde", il concetto di organizzazione pone la priorità sugli obiettivi e sui risultati.

Quest'ultima fonda la sua esistenza soprattutto sul futuro, mentre la prima accentua la rilevanza del presente. In verità le cose non sono oggi così definite. Le organizzazioni tradizionali (esercito, impresa, scuola) hanno riscoperto il valore della soggettività (bisogni di relazione e bisogni di appartenenza) e dunque degli elementi di comunità che sono necessari alla loro sopravvivenza ed espansione.

Esse hanno affiancato ai tradizionali elementi di cogenza (norme, compiti, ruoli) attenzioni e valori tipici della comunità come il senso di appartenenza, il diritto alle relazioni interpersonali, la prassi del sostegno reciproco. Tutto il dibattito degli ultimi vent'anni sull'umanizzazione delle scuole, degli ospedali e delle imprese può essere letto come un lento spostamento da una condizione organizzativa pura ad una situazione di contaminazione fra organizzazione e comunità.

D'altra parte un processo simile hanno avuto le comunità. Da pure aggregazioni "di vita", molte comunità hanno assunto elementi di organizzazione (proiezione nel futuro in vista di obiettivi e risultati)

per promuovere cambiamenti nella società esterna o nei propri utenti.

Cosicché aggregazioni fortemente centrate sull'appartenenza e sui legami interpersonali, hanno gradualmente modificato la loro natura valorizzando compiti, risultati, ruoli e procedure di valutazione. Questi spostamenti sono visibili in molte comunità terapeutiche o riabilitative o anche in comunità a carattere missionario, ma sono anche rilevabili nelle comunità territoriali come le Circoscrizioni urbane, i Comuni, le Comunità Montane. Questi spazi erano tradizionalmente "luoghi di vita" la cui rilevanza sui comportamenti individuali era spontanea ed inconsapevole. Ora, attraverso la diffusione dell'intervento sociale, queste comunità hanno assunto valenze organizzative in quanto si propongono obiettivi di cambiamento a fianco di quelli della convivenza. Le comunità territoriali non sono più solo spazi per vivere, ma anche sistemi di azione preventiva, terapeutica e riabilitativa per i fenomeni di devianza, malattia mentale o minorazione fisica.

Quest'osservazione mi consente di introdurre una distinzione utile per l'analisi di tutti gli aggregati umani naturali come la famiglia, i gruppi e le comunità. Noi possiamo intendere ed analizzare tali aggregazioni come organismi, cioè sistemi naturali che si regolano secondo leggi proprie; ma possiamo anche considerarle come meccanismi, ovvero come sistemi artificiali regolati secondo leggi indotte. Nel primo caso abbiamo spazi di vita o comunità in senso stretto; nel secondo abbiamo spazi di progetto e intervento, cioè comunità/organizzazioni.

Ciò che distingue l'organismo dal meccanismo è l'architettura delle regole ed il tipo di relazioni che i soggetti stabiliscono con esse. Per esempio, un organismo dispone di regole a legittimazione interna o consensuale; mentre un meccanismo si fonda su norme decise e controllate dall'esterno o da una parte del sistema. Ancora, in un organismo sociale i ruoli sono di tipo informale; mentre in un meccanismo aumenta la formalità. Infine, il criterio di valutazione in un organismo è il benessere, mentre in un meccanismo è il risultato.

Naturalmente tale distinzione può anche essere considerata solo una diversa prospettiva di analisi della stessa realtà, nel senso che un'aggregazione (famiglia, gruppo, comunità) può essere insieme meccanismo ed organismo e può essere letta come l'una o l'altra cosa.

1.1- Le comunità di convivenza

Molte comunità hanno la semplice ma importante funzione di facilitare la convivenza. Un quartiere o una zona urbana costituiscono una rete di relazioni significative, delimitate in uno

spazio fisico riconoscibile, e producono un legame di appartenenza super-individuale.

Al punto che questo territorio costituisce l'alveo di crescita, socializzazione, acculturazione e integrazione sociale degli individui che ne fanno parte. E non si tratta solo di uno scenario spaziale, cioè di un contesto passivo. Al contrario questo territorio ha un ruolo attivo sulla cultura ed i comportamenti dei suoi membri fino a causarne una caratterizzazione riconoscibile. Ciò è osservabile in modo drammatico nei casi (e sono sempre di più) di emarginazione, deterritorializzazione, emigrazione. Nei casi in cui la comunità di appartenenza territoriale sia mutata (emigrazioni o sradicamenti urbani) o sia priva dei suoi connotati nutritivi e delle sue valenze simboliche (disgregazione sociale) sono evidenti i sintomi di disagio psichico negli individui. Il territorio è dunque un "campo psicologico" (Lewin, 1970) fortemente determinante sul benessere o malessere, sulla socializzazione e lo sviluppo culturale dei cittadini che ci vivono.

Un altro tipo di comunità di convivenza riguarda le aggregazioni basate su forti componenti ideologiche. Dalle comunità religiose o missionarie alle "comuni" giovanili, si tratta di aggregazioni fondate, oltre che sull'appartenenza e sulle relazioni, sulla condivisione di una fede comune. Queste comunità hanno la funzione di consentire ai loro membri la più libera ed autentica realizzazione dei propri ideali sul modello dei tradizionali monasteri religiosi.

Mentre nelle comunità territoriali si arriva per caso o per tradizione familiare, le comunità basate su scelte di fede o di ideologia si connotano per i meccanismi di selezione e di permanenza, che sono molto più rigidi. Le comunità territoriali si fondano su legami che definirei "morbidi" in quanto poco regolati e vincolanti; le comunità per scelta di fede si basano su legami "duri", cioè rigidi e molto precisi.

In entrambi questi tipi di comunità si evidenzia una marcata partecipazione di tutti alla vita di tutti gli altri; una grande quantità di relazioni nutritive e solidali, di mutuo aiuto; una priorità del tempo presente sul tempo futuro; ed una generale assunzione del benessere come criterio di valutazione per la continuazione della convivenza. Come si vede, esiste una stretta analogia fra queste comunità e la famiglia. Possiamo dire che la comunità territoriale è la famiglia allargata, mentre la comunità di fede è il sostituto della famiglia. Non a caso la gran parte delle comunità di fede, se religiosa, si fonda sul celibato, se laica, si basa sulla coppia aperta. I casi di comunità religiose formate da coppie o famiglie regolari sono una ridotta minoranza.

I ruoli, sia nelle comunità territoriali sia in quelle di fede, hanno un tasso di formalità minimo e, quand'anche esistono, hanno una dimensione puramente funzionale.

1.2- Le comunità di cambiamento

Uso la definizione di comunità di cambiamento per comprendervi tutte le aggregazioni il cui legame non è la sola convivenza dei membri, ma anche e soprattutto la promozione di una trasformazione, sia essa della società che di soggetti definiti utenti. In questa categoria possiamo comprendere certe comunità missionarie, le comunità educative o rieducative (per minori o per adulti, handicappati e non), le comunità terapeutiche per ex-tossicodipendenti o per malati di mente.

In queste comunità il legame può anche essere di tipo religioso o ideologico, ma il loro connotato decisivo è il raggiungimento di risultati. Questi risultati non riguardano solo i fondatori o i membri della comunità, ma anche il territorio esterno o un particolare gruppo di membri che vengono definiti utenti o pazienti. La qualità di un gruppo di volontari per il Terzo Mondo, di una comunità per minori o malati psichici, di una comunità di studio e ricerca, non risiede soltanto (anche se sono importanti) nell'ideologia o fede comune o nel benessere dei membri, quanto nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, che possono essere lo sviluppo socio-economico, la guarigione o l'educazione, la trasformazione culturale. In tali casi non è giusto affermare che i valori comunitari sono sostituiti dai risultati, ma semmai che questi ultimi sono decisivi per la comunità più dei primi. In altre parole, nelle comunità di cambiamento, non è possibile, pena disfunzioni e patologie molto gravi, sottomettere il valore *risultato* ai valori *benessere, appartenenza, socializzazione*. È invece possibile, sia pure con costi anche gravosi, fare il contrario. La cosa si presenta esattamente rovesciata rispetto alle comunità di convivenza, nelle quali non è possibile anteporre la cultura dei risultati a quella di benessere, appartenenza e socializzazione.

Il rovesciamento delle priorità sta proprio nella natura essenziale dei due tipi di comunità. Quelle di convivenza hanno appunto questa come valore caratterizzante e come vincolo fra i membri: sono "comunità per essere". Le comunità di cambiamento sono "comunità per fare" e sono connotate dalla priorità del valore trasformazione.

Nelle comunità di cambiamento i ruoli sono assai più definiti; i compiti diventano cogenti e non solo discrezionali; le responsabilità sono diseguali; la competenza rispetto al compito diventa preminente sulla personalità dei soggetti; il tempo futuro (progettazione e programmazione) assume uguale o maggiore rilevanza del tempo presente; il criterio di valutazione dominante riguarda il tasso di raggiungimento degli obiettivi.

1.3- Comunità/organizzazioni

Da quanto abbiamo detto finora in teoria, possiamo concludere che le comunità di convivenza sono le comunità in senso proprio, mentre le comunità di cambiamento sono comunità/organizzazioni, cioè aggregazioni basate in modo uguale sui valori comunitari e su quelli organizzativi. Per valori organizzativi possiamo intendere quelli che Tönnies (1973) attribuiva alla Società: in sintesi i valori politici ed economici.

Un'organizzazione è un insieme di risorse e norme coordinate in vista di obiettivi. Tali obiettivi rappresentano l'imperativo astratto, esterno ai membri dell'organizzazione: esso è la fonte che giustifica le norme.

La coordinazione delle risorse, che per definizione sono sempre limitate (siano esse strutturali, economiche o umane), introduce la seconda fonte normativa che è il principio economico. Gli obiettivi devono essere perseguiti ottimizzando il rapporto costi-risultati.

Ciò che rende ineluttabile la contaminazione delle comunità coi valori organizzativi è la presenza di un'entità esterna che chiamiamo utente, cliente o paziente (individuale o collettivo). I membri di una comunità di convivenza, infatti, non hanno altri doveri che quelli della convivenza basata sul rispetto reciproco e al massimo sulla solidarietà, che è data, nei tempi, nella quantità e nei modi, per libera scelta. Le norme in questi casi sono quelle concordate fra i membri per il loro reciproco interesse.

Nelle comunità di convivenza la parità dei diritti e dei doveri è un valore aprioristico. Nelle comunità di cambiamento invece è aprioristica la diversità ed anche disparità dei diritti e dei doveri, proprio perché esiste una comunità che si propone di trasformare qualcuno o qualcosa di esterno, oppure nella quale una parte si offre di cambiare un'altra parte. Questa intenzionalità nasce da una disuguaglianza, anche solo percepita a livelli soggettivi, di potere, competenze, risorse e responsabilità, diritti e doveri. Le comunità di cambiamento mantengono dunque alcuni caratteri delle comunità in senso proprio, come l'appartenenza e il reticolo di significativi legami interpersonali, ma ne assumono altri propri delle organizzazioni, come la formalizzazione e distinzione dei ruoli, la diversa gradazione di responsabilità, la centratura sugli obiettivi, la necessaria economicità dei processi interni. Tale contaminazione, dicevamo, è in prima istanza resa obbligatoria dalla presenza di un'entità fruitrice dei risultati, che entra in contatto con la comunità solo in quanto le è promesso che ne godrà. In una comunità di convivenza (famiglia, quartiere, comunità di fede) si entra e si resta a partire da una logica di parità ed eguaglianza, di scambio e di reciprocità, ed a partire da una scelta assolutamente libera. Nelle comunità di cambiamento, che chiameremo comunità/organizzazioni, solo gli operatori volontari, cioè non pagati, entrano e restano con le stesse motivazioni e modalità

delle comunità di convivenza. Gli operatori regolarmente retribuiti sono lavoratori e, come tali, possono o meno condividere la scelta di una comunità di convivenza. Gli utenti, pazienti o clienti vi entrano a partire da un forte stato di bisogno d'aiuto, sulla base di una promessa di risultati e di una logica di disuguaglianza e dissimmetria.

Nessun minore, handicappato, malato di mente o tossicodipendente entra in una comunità per scelta ideologica o per avere scambi alla pari: tutti vi entrano perché sono obbligati o ne hanno un irrinunciabile bisogno; si aspettano di cooperare, ma soprattutto di ricevere un aiuto qualificato ed efficace; esprimono diritti che gli operatori non hanno diritto ad esprimere; accettano doveri cui gli operatori non sono assoggettati. Allo stesso modo un paese del Terzo Mondo entra in contatto con una comunità missionaria prima per chiedere che per dare qualcosa ed il rapporto si sviluppa solo se la dissimmetria è soddisfacente.

Nessun utente o cliente entra in contatto con una comunità/organizzazione semplicemente per viverci: ciò che esso chiede è di essere aiutato a cambiare. Tant'è che si considera non patologica ma fisiologica la transitorietà, proprio al contrario delle comunità di convivenza la cui natura è di essere permanenti. Questo concetto di transitorietà è spesso fonte di equivoci. Una comunità di convivenza è in teoria permanente. L'uscita da essa viene di solito considerata un tradimento o un fallimento. In una comunità di cambiamento il rapporto fra una parte (gli operatori) ed un'altra parte (utenti o clienti) è per definizione transitorio, cioè legato al raggiungimento degli obiettivi.

Ciò che persiste nella comunità è la sua parte organizzativa, cioè gli operatori, la struttura, le norme. La dimensione comunitaria in senso stretto, fatta dalle relazioni faccia-a-faccia fra tutti i membri (operatori e utenti), è transitoria e si rinnova al mutamento dei soggetti utenti.

1.4- Le comunità come organizzazioni “sacrificali”

Le organizzazioni produttive si caratterizzano per una notevole distanza fra membri interni e consumatori. L'esistenza del magazzino, nel quale si depositano i prodotti in attesa della collocazione sul mercato, permette un salto di tempo fra l'atto del produrre e l'atto del consumare. Questo, fra l'altro, consente all'impresa una certa elasticità nel governo del tempo. L'esistenza di un sistema di intermediazione commerciale permette una distanza spaziale fra il luogo della produzione e quello della vendita. Questo offre all'impresa una certa privatezza nel governo dei suoi spazi.

Il consumatore medio di automobili non ha la più pallida idea di come la sua auto venga prodotta, né il saperlo modificherebbe il

suo rapporto con il bene acquistato. L'organizzazione produttiva, grazie a questa distanza, ha il vantaggio di poter produrre le sue merci in tempi e modi molto discrezionali. Questo mi fa dire che le organizzazioni produttive sono macchine relativamente semplici da attivare e gestire.

Salvo i casi nei quali il sindacato opera un vigilante controllo, l'impresa può usare procedure maldestre o malsane, può ridurre o estendere i tempi di produzione, può permettersi scarti e correzioni. In certi casi può addirittura trascurare anti-economie, perché operando su materiali essa può sostituire, recuperare, sforzare, risparmiare.

Le organizzazioni di servizio (ristoranti, alberghi, consulenti, negozianti, ecc.) operano in situazioni di maggiori difficoltà rispetto alle organizzazioni di produzione. Esse infatti vedono assai ridotta la distanza fra la preparazione del servizio e il momento della fruizione.

Non possono immagazzinare, se non parzialmente, i loro prodotti. Di solito usano lo stesso luogo per produrre il servizio e per fornirlo alla clientela. Possono però anche contare sull'esistenza di "quinte" che separano la preparazione dalla fruizione. Ciò che avviene in una cucina è assai diverso da ciò che avviene in una sala di ristorante. Si tratta di un velo sottile e parziale, perché il servizio sala è sotto gli occhi di tutti e influenza il rapporto col consumatore, ma è pur sempre un confine. La difficoltà principale delle organizzazioni di servizio al pubblico non sta tanto nel momento preparatorio, quanto nel momento di rapporto col cliente. Possiamo dire che le organizzazioni produttive "vendono" oggetti, mentre le organizzazioni di servizio al pubblico "vendono" oggetti materiali e comportamenti. Offrono cioè all'utente anche una parte di se stessi, del loro modo di essere e porsi, del loro processo lavorativo. Le organizzazioni di cambiamento (scuole, ospedali) sono al terzo livello di difficoltà. Esse infatti non possono immagazzinare i loro prodotti, cioè non possono scegliere il tempo, che invece è controllato dall'utenza. Come nelle organizzazioni di servizio, lo spazio di produzione e consumo è praticamente lo stesso. Queste organizzazioni sono contraddistinte da grandi difficoltà anche in quanto non "vendono" oggetti materiali distinguibili dai comportamenti. Possiamo affermare che esse somministrano agli utenti i loro comportamenti. Semmai esistono due leggeri ma significativi strumenti di difesa per queste organizzazioni.

Il primo è l'oggetto del servizio fornito (il sapere oppure la pratica medica) che è da una parte specialistico e dall'altra "esterno" sia agli utenti che agli operatori.

Il secondo è il sistema rigidamente gerarchico che consente una difesa autoritativa dalle intrusioni dell'utenza sull'organizzazione.

Un terzo strumento di difesa, che peraltro è comune a tutte le organizzazioni finora considerate, è la separazione fra pubblico e

privato, formale ed informale, resa facile dall'orario di lavoro e dagli spazi riservati al personale per la mensa, le sale riunioni, la biblioteca, i servizi.

Le comunità/organizzazioni vengono al quarto livello di difficoltà e, per quanto mi sforzi, non riesco a pensare a situazioni altrettanto complesse. Esse hanno tutti i limiti delle organizzazioni di cambiamento, senza però averne i pur sottili strumenti difensivi.

Queste comunità/organizzazioni offrono essenzialmente se stesse ed il modo in cui sono organizzate e funzionano. Per questo mi piace definirle come "sacrificali". L'oggetto del servizio non è specialistico, o almeno così non appare o viene percepito, né è esterno. Nelle comunità/organizzazioni si "vendono" rapporti interpersonali, vita quotidiana, colloqui e discussioni fra i membri stessi della comunità, siano essi operatori o utenti. Tali colloqui e dibattiti raramente riguardano l'esterno, mentre quasi sempre concernono gli utenti stessi, i loro rapporti reciproci e con gli operatori. La difesa gerarchica è pressoché invisibile o comunque ridotta ai minimi termini. Al contrario, in molte comunità gli sforzi sono diretti ad un progressivo coinvolgimento degli utenti nella gestione dell'organizzazione. In tal modo la gerarchia diventa semmai uno strumento temporaneo, il cui scopo principale non è quello di conservarsi ma di annullarsi. Infine, gli spazi privati degli operatori sono minimi e in molte comunità nemmeno sono previsti: vitto, riposo, divertimento, sport sono attività comunitarie che tutti i membri presenti condividono.

La situazione è ancora più complessa ed aggravata nei casi in cui gli operatori non dispongono di una casa personale ma vivono completamente in comunità. Insomma, le comunità "sacrificali" sono quelle che producono e "vendono" nient'altro che se stesse.

Capitolo 2

TEORIE DEL CAMBIAMENTO E CODICI ISTITUZIONALI

Da sempre l'umanità si interroga su quali siano i modi del cambiamento individuale e della sua induzione.

Non è questa la sede per passare in rassegna le risposte trovate finora. Qui mi interessa collegare le teorie del cambiamento individuale alle risposte istituzionali e metodologiche più diffuse.

Non vi è dubbio infatti che quasi tutte le istituzioni si propongono un cambiamento e cercano di improntare la propria azione alla filosofia del cambiamento che ritengono più efficace.

Molto spesso tale processo non è consapevole e si ritiene che il cambiamento avvenga per caso oppure si produca attraverso ogni tipo di azione, purché benintenzionata.

È ovvio che la gran parte dei cambiamenti della nostra vita si verificano per caso: la stessa crescita è fonte di cambiamento come lo sono un incidente, un incontro folgorante, un lutto o un trauma, una lettura o un film.

Qui mi interessa analizzare i cambiamenti di tipo intenzionale e programmato che vengono di solito usati per motivi educativi, ri-educativi o terapeutici. Vediamo il sinottico che segue.

L'uomo cambia attraverso:	Istituzione tipica:
prescrizioni e comandi	scuola e impresa
punizione ed espiatione	carcere e correzionale
amore e protezione	famiglia
esempio e testimonianza	chiese orientali
trauma e illuminazione	teatro e arte
contratto e negoziazione	mercato

2.1- Il cambiamento per prescrizione e il codice scolastico

Questa teoria del cambiamento è certo la più diffusa del nostro tempo.

L'uomo è considerato un soggetto da adattare alla società. La scuola è la seconda agenzia di integrazione, dopo la famiglia, e l'impresa è la terza. La società è percepita come una gerarchia giusta ed ordinata, integrata culturalmente. Compito delle agenzie di socializzazione ed educazione è quello di prescrivere i comportamenti giusti e di sorvegliare sulle eventuali trasgressioni.

La scuola insegna la scienza e la cultura giusta, che è ovviamente quella dei programmi o che appartiene al docente. L'impresa accultura ai giusti comportamenti lavorativi, che sono ovviamente quelli che la direzione considera più scientifici. Il bambino che esegue le prescrizioni scolastiche crescerà diventando un buon adulto. Il lavoratore che farà proprie le prescrizioni aziendali diventerà un buon lavoratore e farà carriera. Queste teorie, in modo più o meno esplicito, sono ancora maggioritarie nel panorama delle istituzioni, anche perché offrono numerosi vantaggi, primo dei quali una grande sicurezza sia alle istituzioni sia agli individui.

Purtroppo questa concezione ha un paio di difetti ai quali non sempre si riesce a rimediare. Il primo è che richiede utenti, cioè soggetti da cambiare, molto docili e dipendenti. In verità non tutte le epoche storiche offrono masse di studenti ed operai disposti a seguire le prescrizioni con la massima diligenza. È vero che non sempre si evidenziano fenomeni chiaramente ribellistici, ma è altrettanto vero che spesso gli individui si sottraggono alle prescrizioni con mezzi come la demotivazione, il disinvestimento, la passività.

Il secondo difetto consiste nella generale difficoltà, in questo scorcio di millennio, a reperire concetti e valori da prescrivere. Nessuno sembra più tanto sicuro su quali e quanti siano le prescrizioni da fornire agli utenti, specialmente nel terreno minato e friabile dei valori e delle relazioni interpersonali o dei bisogni soggettivi. Qualcuno sostiene che la prescrizione in sé ha un valore educativo a prescindere dal suo oggetto, in quanto essa porterebbe l'utente alla sottomissione, che è il primo passo dell'adattamento sociale. Questa argomentazione ha un suo fondamento, ma vale solo sulle materie decisamente incontestabili, come per esempio le prescrizioni igienico-sanitarie o quelle di normale buona educazione, le basi dell'aritmetica e della grammatica, la segnaletica stradale o l'uso del computer. Cioè vale sulle questioni a consenso larghissimo, per le quali il soggetto sottomesso alla prescrizione non sarà in futuro chiamato a pensare in proprio. Circa i problemi senza una soluzione a consenso

universale, l'abitudine alle prescrizioni riduce l'autonomia di pensiero in situazioni ambigue (cioè la maggioranza) e dunque finisce per favorire il disadattamento invece dell'auspicato adattamento.

Ciò detto, non escludo che per cambiamenti semplici e limitati la teoria delle prescrizioni può avere una sua utilità. In campo formativo e terapeutico essa gode di un serio filone di ricerche, raggruppabili nell'alveo del comportamentismo. La pedagogia direttiva nell'insegnamento ed il behaviorismo in psicoterapia hanno dato buoni risultati nei cambiamenti strumentali e con certi tipi di handicap o con minori.

2.2- Il cambiamento per espiazione e il codice carcerario

Nei casi di grave trasgressione alle prescrizioni sociali (norme) la teoria del cambiamento più accettata è quella della punizione-espiazione. Questo tipo di teoria è strettamente collegata alla precedente e ne è il corollario estremizzato. Esistono norme sociali la cui trasgressione deve essere punita. La pena tuttavia non è una mera ritorsione o vendetta della società (questo almeno dopo Cesare Beccaria). Essa è al contrario un'occasione di espiazione e revisione del trasgressore, che può arrivare ad un cambiamento. La pena assume una valenza rieducativa, anche perché dovrebbe essere accoppiata con un sistema di cambiamento prescrittivo: orari precisi, rispetto per l'autorità, lavoro o studio sono sistemi di recupero del comportamento adattato che il delinquente ha mostrato, attraverso il delitto, di non possedere. Il senso attribuito alle regole va nel codice carcerario molto aldilà della ragionevolezza e dell'utilità. Le norme vanno qui applicate e rispettate per sé stesse, e per la loro valenza sottomissoria. Resta visibile, anche se sottintesa, la fiducia nel ruolo della paura come agente di cambiamento dei comportamenti devianti. Il carcerato espia, viene ri-condizionato ad una vita ordinata, e infine viene sottoposto alla minaccia di una prolungata o rinnovata carcerazione.

Nel caso di certe comunità/organizzazioni per tossicodipendenti, la paura viene al contrario collegata con l'espulsione dalla comunità stessa e la reimmissione nella "piazza". Pena ed espiazione, prescrizioni comportamentali e paura costituiscono la catena dei codici carcerari che puntano su essa per il loro ruolo "correzionale".

È interessante ricordare che Goffman (1968) definisce il carcere come un'istituzione totale, dando di questa la seguente definizione: "... luogo di residenza e di lavoro di gruppi di persone che – tagliate fuori dalla società per un considerevole periodo di tempo – si trovano a dividere una situazione comune, trascorrendo parte

della loro vita in un regime chiuso e formalmente amministrato". In questo regime chiuso, il carcerato, attraverso la disciplina penitenziaria, dovrebbe rieducarsi, cioè diventare adatto al reinserimento sociale con la garanzia di comportamenti adattati. Questa teoria del cambiamento non è priva di elevata ambiguità ed offre prove di efficacia per coloro i cui atti delinquenziali non si inscrivono in un quadro di personalità deviante, ma sono episodici, casuali, o di irrilevante entità. Tutto il dibattito oggi in corso sulla legislazione carceraria moderna evidenzia (Sturniolo, 1980) come sia irrisolto il problema del reinserimento nel contesto ambientale di origine, e quindi della effettiva trasformazione dell'utente.

2.3- Il cambiamento per amore e il codice familiare

Esiste una forte corrente di pensiero che assegna all'amore, alla protezione, alla comprensione una forte valenza di cambiamento. Si tratta del codice che Fornari (1976) ha definito "materno", che ha radici nella tradizione cristiana e che ha influenzato molte pratiche terapeutiche di ispirazione orientale e californiana. L'istituzione che almeno in via teorica si fonda su questo codice è la famiglia, il cui scopo principale è l'aiuto reciproco motivato da nient'altro che dall'amore. In termini più precisi possiamo definire l'amore come comprensione incondizionata, sostegno nutritivo, pregiudizio positivo.

L'uomo è visto come un'entità buona alla radice, i cui errori possono essere corretti attraverso una cura di affetto. Questa visione piuttosto irenica dell'essere umano, che di fatto nega la compresenza di spinte negative e distruttive, è molto interessante. Tuttavia essa ha numerosi limiti. Uno di questi è l'ambiguità del confine fra altruismo amoroso e possessività nevrotica. L'amore può essere nutritivo se arriva al totale rispetto dell'altro nella sua diversità e finanche nella sua negatività. In caso contrario l'amore diventa vampirismo, tendenza all'inglobamento ed alla dominazione dell'altro. Non è raro vedere trasporti amorosi che diventano vere e proprie trappole di schiavitù. L'aiuto fondato su un amore che non sia inteso come rispetto totale risulta essere un enorme ostacolo alla diversificazione e all'emancipazione. Il soggetto amato voracemente si trova a dover fare i conti non solo con le normali difficoltà di ogni processo di emancipazione e crescita (cambiamento), ma anche con i profondi sensi di colpa che l'altro aggrava col proprio amore. Come fare ad andarsene quando si è tanto amati? È difficile gestire il senso di ingratitudine verso chi ama, anche solo quando si tratta di fare scelte un po' diverse. La coniugazione dell'amore con l'autonomia è insomma un esercizio difficilissimo, che raramente coloro che basano sull'amore il proprio aiuto riescono a gestire correttamente. Ma

esiste un problema anche più arduo. La famiglia è un organismo, cioè un sistema naturale di convivenza. Essa ed i suoi membri agiscono d'istinto, senza particolari consapevolezze o competenze. Nella maggioranza dei casi questa "terapia istintiva" della famiglia funziona e serve a favorire processi di crescita e cambiamento. Purtroppo i casi più tristi di devianza o emarginazione non hanno alle spalle una famiglia o ne hanno una che non è in grado di gestire con facilità processi di aiuto. In tali casi entrano in gioco gli operatori sociali (terapeuti, educatori, operatori di comunità, ecc.). Quando un soggetto effettua la scelta della comunità è perché non dispone di sufficienti aiuti naturali (propri, familiari, o di vicinato). Il problema è di valutare se è possibile per gli operatori adottare il codice familiare e fondare l'intervento di cambiamento sull'amore. Qui mi sembra che ci troviamo di fronte a una serie di difficoltà insormontabili. Prima fra tutte è come sia possibile per lavoratori retribuiti garantire a tutti i propri utenti il grado di amore, protezione, comprensione e solidarietà di cui hanno bisogno. In altre parole, l'amore può essere una leva di cambiamento intenzionale e programmato, utilizzata per dovere, oppure funziona solo quando sia fondato in modo naturale? Nel codice materno, il furto dei risparmi da parte del figlio amato è sopportato ed accettato senza che si alteri il grado di amore. Difficilmente una comunità può accettare il furto della cassa senza alterare l'amore che ha per l'utente. Nel codice familiare non esistono membri brutti, sporchi o cattivi. Nella comunità non è possibile che tutti considerino tutti belli, puliti e buoni. Nel codice materno, l'uso dell'amore è individuale e personalizzato ed è proprio questa caratteristica a fare di esso un potente strumento di cambiamento e di aiuto. Nelle comunità il termine amore viene usato con valenze ideologiche, astratte ed universali, nel nome di Cristo, dell'Umanità, o della Fraternità. Questa interpretazione astratta dell'amore entra spesso in vistosa contraddizione con la pratica quotidiana di comunità, oppure vede scemare di molto la sua forza di cambiamento. Infine, se esistono operatori capaci di lavorare in comunità facendo leva su un amore altruista, generale ed anche personalizzato, resta da spiegare come sia possibile formarne di simili a centinaia, cioè quanti ne servono oggi in Italia.

2.4- Il cambiamento per testimonianza e il codice "magistrale"

Il cristianesimo primitivo, certe filosofie e religioni orientali, molti "maestri" moderni, fondano il loro lavoro per il cambiamento (sociale o individuale/educativo, terapeutico o culturale) sul principio dell'esempio o della testimonianza. "Fai con me" e imparerai, guarirai, troverai la felicità, ti salverai.

A questa concezione si ispirano alcune psicoterapie di matrice californiana (v. Ruitenbeeck, 1972), molte sette filosofico-religiose, alcuni maestri d'arte o di pensiero: è l'approccio del guru o del santone, ma è anche l'approccio usato con gli apprendisti artigiani o i tirocinanti di molte nuove professioni. Il soggetto cambiante appare come chi ha già raggiunto un livello di sapienza, salute, santità massimo possibile; il soggetto che vuole cambiare si pone o è posto nel ruolo del novizio. Il cambiamento avviene soltanto con la frequentazione, l'osservazione del maestro da parte del novizio, la ripetizione rituale dei gesti del maestro. Si tratta di una situazione inversa alla precedente: il soggetto non cambia perché è amato ma perché ama. Il codice magistrale non prevede particolari doveri da parte del maestro se non quello di essere autenticamente se stesso e di ostentarsi al novizio. Al novizio si richiede devozione, ammirazione, fedeltà, sottomissione e pazienza. Molta pazienza, perché difficilmente questo tipo di rapporto si conclude presto, salvo che nel caso dell'apprendistato artigiano. I novizi delle sette, gli assistenti dei baroni accademici, gli allievi dei maestri d'arte, i pazienti dei guaritori psichici o fisici si emancipano solo in età avanzata o con la prematura morte del loro esempio. Mentre nel codice materno l'amore è basato sul rispetto della diversità, nel codice magistrale la diversità è tradimento e trasgressione. Qui il cambiamento vero consiste nel diventare progressivamente simile al maestro; il metro di valutazione è il grado di avvicinamento al modello. Questo sistema di induzione della crescita può funzionare se il maestro è davvero eccezionale e se è capace di gestire i tradimenti. In caso contrario si tratta di una versione affascinante della dominazione e dello sfruttamento. Anche qui sono evidenti i problemi legati all'autonomia dei soggetti in cambiamento e quelli della riproducibilità su larga scala di operatori "magistrali".

2.5- Il cambiamento per illuminazione e il codice artistico

Il teatro greco fondava la sua significatività sulla capacità di indurre cambiamenti catartici negli spettatori. Gran parte dell'arte crede nella possibilità di produrre illuminazioni capaci di cambiare i fruitori. Nelle fasi iniziali anche i guru cercano di provocare fenomeni di fascinazione illuminante, quasi traumatica, cui affiancare poi la logica del "seguimi e fai come me". In certa misura molte tecniche terapeutiche moderne, la psicoanalisi freudiana per prima, attribuiscono all'illuminazione improvvisa una forte valenza terapeutica. Il paziente, messo di fronte a certi suoi nodi problematici nel modo appropriato, viene illuminato da una visione improvvisa (insight) che gli consente di "vedere dentro" il problema e se stesso. Questa penetrazione nel cuore del conflitto

nevrotico può essere l'avvio del processo di cambiamento, anche per quel tanto di emotivamente traumatico che ha prodotto la scoperta. Molte tecniche terapeutiche consistono nello sforzo del terapeuta di presentare sotto un'altra luce, cioè illuminando da diverse angolature, i problemi del paziente. Naturalmente la folgorazione nell'arte presuppone una grande qualità estetica nell'artista; come l'insight in psicoterapia richiede un'elevata professionalità nel terapeuta. Entrambe le cose hanno poi alla base un buon rapporto di conoscenza, fiducia e stima fra utente e artista o terapeuta. Il metro di valutazione dell'efficacia della teoria del cambiamento per illuminazione è il risultato che possiamo chiamare consapevolezza o sensibilità. Tale risultato ha grande importanza, in quanto è la prima e necessaria locomozione verso il mutamento. Tuttavia il suo limite sta nel fatto che l'illuminazione è solo una preconditione o una fase iniziale. Perché ne segua un effettivo cambiamento occorre affiancare alla fase "traumatica" una fase costruttiva che richiede tempi e modi particolari. Il cambiamento per illuminazione ha un grande valore specialmente nella fase de-costruttiva della struttura da cambiare. Se il cambiamento è una ristrutturazione emotiva e cognitiva, esso è continuamente ostacolato dalle strutture precedenti che occorre de-costruire. In termini psicologici diciamo che ogni mutamento è produttore di difese e resistenze. Il superamento di queste è spesso impossibile se non con un'abile azione tecnica ed affettiva, capace di produrre insights destrutturanti. Queste considerazioni rimandano alla competenza ed alla formazione di quegli operatori di comunità che volessero far uso dell'illuminazione come una delle possibili leve per il cambiamento.

2.6- Il cambiamento per contratto e il codice negoziale

La sesta grande teoria del cambiamento è fondata sul contrattualismo. L'istituzione simbolo di questa teoria è il mercato, inteso come spazio di scambio negoziale di beni, servizi ed impegni reciproci. Alla base di questa teoria sta una concezione dell'uomo come essere libero e responsabile di sé, capace di negoziare e di assumersi responsabilità. Non si tratta qui di una variazione sul tema dell'uomo perfetto, in quanto la relazione negoziale prevede patti anche per i casi di trasgressione. L'uomo cambia, secondo il codice che definiamo negoziale, se si impegna in un patto di cooperazione responsabile e attiva con chi lo aiuta a cambiare. In questi termini può sembrare che siamo di fronte ad una modalità diversa di usare le teorie descritte nei paragrafi precedenti. Anche gli insegnanti, i carcerieri, i familiari, i guru, i maestri fanno patti e gestiscono in un modo o nell'altro le trasgressioni. Tuttavia la differenza c'è ed è grande. Nel codice

negoziale i patti fra i contraenti hanno confini decisi dalle parti e comprendono tutto quanto convengono.

Il problema dei confini, cioè del contenitore, e dei contenuti rimanda alla questione del potere. Il codice negoziale è quello che parte dall'assunto della minore dissimmetria possibile e che si fonda sulla massima distribuzione del potere fra i contraenti.

Vediamo lo schema seguente per chiarire il discorso.

Istituzioni/codici	L'utente ha	L'operatore ha
Scolastico	Bisogno di acculturazione	Possesso della cultura
Carcerario	Bisogno di libertà	Il potere disciplinare
Familiare	Bisogno di amore/protezione	Amore/protezione da dare
Magistrale	Bisogno di imitazione	Fascino e genialità
Artistico	Bisogno del bello e del mistero	Genio e magia
Negoziale	Bisogno di aiuto	Capacità di aiuto
	L'utente deve dare	L'operatore deve dare
Scolastico	Adattamento	Acculturazione
Carcerario	Sottomissione	Perdono/permessi
Familiare	Nulla	Amore
Magistrale	Devozione	Se stesso come esempio
Artistico	Ammirazione	Fiducia e competenza
Negoziale	Impegno attivo	Impegno e competenza

Come si vede, nei codici che precedono quello negoziale l'utente appare come vuoto e ricettivo, mentre l'istituzione/operatore pare possedere i soddisfattori del bisogno dell'utente.

Secondo uno schema di Fornari (1975) solo la relazione di scambio fra adulti è genitale, cioè matura e generativa. Nel caso del codice negoziale gli attori si scambiano le proprie parti buone, in modo da riempire le parti vuote-cattive di entrambi.

Nella situazione scolastica, familiare, carceraria, magistratale e artistica l'utente si trova in posizione "non ok", di sottomissione e passività più o meno violenta ed estraniante. L'istituzione è invece in posizione "ok", piena di sapere, o di amore, o di potere, o di fascino o di capacità. La relazione è sbilanciata fra un soggetto che ha tutto ed un soggetto che non ha nulla; l'atteggiamento conseguente di quest'ultimo diventa giocoforza infantilmente orale, predatorio, vorace.

Quello che si crea è un rapporto di dipendenza, oscillante fra vissuti depressivi (quando il soggetto si sente in colpa, inadeguato

e non amato) e vissuti persecutori (quando il soggetto vive l'altro come odioso, ostile e incapace). Tali vissuti via via persecutori o depressivi colgono vistosamente l'utente allontanandolo dall'esperienza di una relazione genitale; ma colgono in ugual misura le istituzioni e gli operatori.

Gli insegnanti si sentono a volte incompresi, a volte inadeguati e colpevoli. Gli operatori penitenziari si sentono perseguitati dall'incomprensione dei reclusi oppure impotenti di fronte ai compiti rieducativi. I genitori si vivono colpiti da ingratitudine o indegni del loro ruolo. I guru vivono i discepoli come voraci e senza valore, ma a volte vivono sé stessi come falliti e millantatori. Gli artisti oscillano fra il vissuto di essere geni incompresi e quello di essere inutili parassiti.

La situazione negoziale offre invece una relazione quasi paritaria di diritti e doveri, bisogni e capacità. L'utente ha bisogno d'aiuto, ma offre le sue risorse emotive e intellettuali alla comunità per l'esperienza del comune cammino di cambiamento; la comunità offre le sue competenze d'aiuto, ma ha bisogno della responsabilità e cooperazione attiva e piena dell'utente. Questa concezione può anche essere definita come alleanza o collusione terapeutica. La parte dell'utente che vuole cambiare si allea con la parte che vuole ed è capace di cambiare della comunità, contro la parte dell'utente e della comunità che si oppongono al cambiamento. Va sottolineato qui come il termine cambiamento non si riferisca solo a quello vissuto dall'utente, ma anche a quello che inevitabilmente chiama in causa la comunità. Il codice negoziale prevede che non sia possibile realizzare una transazione soddisfacente se entrambe le parti non accettano attivamente di cambiare. Una relazione negoziale, adulta, genitale è tale solo se entrambi i soggetti sono protagonisti di una trasformazione. La valutazione del tasso di negozialità di una comunità può essere fatta osservando i mutamenti che attraversa mentre i suoi membri cambiano. Se al termine di un trattamento, la comunità non ha sperimentato cambiamenti, difficilmente sarà possibile osservare seri cambiamenti nei suoi utenti. Questo ci riporta al carattere peculiare del codice negoziale, rispetto agli altri. In esso l'ambito negoziale è massimo nello spazio e nel tempo. Il che vuol dire che le parti devono poter pattuire su quasi ogni problema ed in ogni momento rinegoziare. Ciò richiede nelle comunità sia elevate competenze circa i metodi e le tecniche della negoziazione in contesti educativi o terapeutici, sia una forte capacità di gestione dell'ansia e dell'incertezza, nonché ovviamente del conflitto. Il motivo principale per cui molte comunità orientate al modello negoziale non riescono a svilupparlo pienamente non risiede tanto nell'incapacità teorica o tecnica, quanto nell'insicurezza psicologica che il codice negoziale richiede. La rigidità quanto ai temi, ai tempi ed ai modi della negozialità, l'indisponibilità a mettere in discussione norme e regolamenti, la gestione a volte

sadica a volte materno-manipolativa dell'autorità derivano soprattutto dalla difficoltà a gestire per lungo tempo l'insicurezza, il conflitto e l'ansia da essi derivante.

Un regime comunitario totalmente negoziale è probabilmente impossibile, non tanto perché, come affermano alcuni, gli utenti sono incapaci di contrattualità costruttiva, quanto perché le comunità sono incapaci di negozialità permanente. A riprova di questa affermazione citiamo i non pochi casi di comunità negoziale sperimentati con malati di mente gravi e cronici, le cui capacità non sono certo superiori a quelle dei minori, degli handicappati o dei tossicodipendenti. Inoltre, regole minime iniziali sono necessarie per la tutela degli utenti più deboli e per la garanzia di una civile convivenza. Le norme d'altro canto non sono un problema per uomini liberi ed adulti. La loro quantità ed irrazionalità, oltre che la loro estraneità dai "sudditi", sono il vero problema. Quando le norme sono poche, motivate razionalmente e decise consensualmente, cessano di essere repressive ed alienanti. Nel caso delle comunità, abbiamo detto che il modello negoziale si fonda su un quasi equilibrio dei poteri fra operatori ed utenti. Quel quasi sta ad indicare la disuguaglianza di partenza, che non va negata, ma al contrario evidenziata con chiarezza e superata nel tempo. Affermare l'esatta uguaglianza di diritti, doveri e poteri fra operatori ed utenti è una negazione della realtà, il cui risultato è la conservazione della disuguaglianza.

Capitolo 3

**LE COMUNITÀ ITALIANE
NELLA SELVA DELLE
TEORIE E DEI CODICI**

Non so quante siano le comunità/organizzazioni con finalità educative, rieducative o terapeutiche, o culturali (cioè le comunità di cambiamento) esistenti in Italia. I dati disponibili sono imprecisi anche per la tumultuosità del fenomeno. Nel 1981 nella Regione Lombardia sono state censite circa 90 comunità per diverse tipologie di utenza. Nel 1984 il Ministero dell'Interno ha censito 215 comunità per tossicodipendenti. Oggi il fenomeno è vistosamente esploso, malgrado stia emergendo una cultura che tende a presentare soluzioni molto articolate a fianco o al posto delle comunità: assistenza domiciliare, affido familiare, day hospitals o centri diurni giovanili. Occorre dire che sulle comunità per tossicodipendenti il dibattito è piuttosto aperto e la letteratura non manca; mentre poca informazione esiste sulle comunità per malati di mente, per minori, per anziani e per handicappati.

Per evitare continue serialità espressive, nelle pagine successive farò riferimento in particolare alle comunità per tossicodipendenti, anche se credo fermamente nella similarità dei problemi che hanno le comunità rivolte a qualsiasi tipo di utenza. Ciò che rende caratteristica la comunità è la sua impostazione metodologica di aggregato per il cambiamento, piuttosto che la tipologia di utenza cui si rivolge.

D'altronde, tutto il dibattito sulle diverse psicoterapie è molto più centrato su questioni di teoria e di metodo che su problemi di tipologia dell'utenza.

Ho già detto all'inizio del libro che il tumultuoso e spontaneistico sviluppo delle comunità non ha finora concesso molto spazio all'approfondimento teorico. In questi anni le comunità sono sorte sulla scia di spinte insieme generose e fortemente ideologizzate. Molti di coloro che si sono imbarcati nell'impresa avevano la propensione a mescolare esigenze personali di convivenza comunitaria e motivazioni politico-religiose all'aiuto di persone sofferenti. Difficilmente i pionieri disponevano di teorie e metodologie, quasi mai della minima professionalità. Questa situazione è stata negli anni incoraggiata dalla disattenzione dei

pubblici poteri, i quali raramente si sono spinti oltre la fase dell'elemosina. La costante penuria di mezzi ha poi fatto sì che le comunità reperissero il personale fra giovani disoccupati e senza mestiere, obiettori di coscienza, volontari, studenti: un'armata di operatori forti solo di tanta motivazione, buona volontà e disponibilità al sacrificio. Tanto per citare un dato (credo non eccezionale) nel 1987, in una comunità veneta gestita da una cooperativa per conto di una USL, gli operatori dibattevano se non fosse il caso di ridurre l'orario di lavoro al di sotto delle "normali" 50 ore settimanali. In una ricerca pubblicata da Labos (1986) su 106 operatori intervistati circa il 40% ha dichiarato di non aver avuto alcun tipo di formazione specifica precedente all'entrata in comunità. Non esistono statistiche sulla durata in servizio degli operatori di comunità, ma non è difficile fare l'ipotesi di un elevato turn-over. Gli stipendi non sono certo allettanti né sono garantiti con contratti pubblici o para-pubblici; le possibilità di carriera sono inesistenti. Tutto ciò per dire che solo un'elevata motivazione ha consentito la continuazione delle esperienze comunitarie e che tale motivazione non poteva essere reperita altro che in un forte impegno ideologico o religioso. Come si sa, l'ideologia e la religione sono sistemi piuttosto estranei alle metodiche scientifiche. La convinzione di fare un servizio indispensabile e con le migliori intenzioni è stata sufficiente per evitare eccessive interrogazioni di tipo teorico e metodologico. Il risultato è stato un proliferare di modelli comunitari diversi e spesso internamente incoerenti. Ritengo che la fioritura di tanti modelli sia utile e giusta, anche perché non esiste il "tipico" tossicomane. Abbiamo visto nei precedenti paragrafi come diverse siano le teorie circolanti nelle istituzioni impegnate nel cambiamento degli individui e come tutte abbiano dei punti di forza e dei lati discutibili. Il problema dunque non è tanto di valutare la bontà dei diversi modelli per trovare la mitica pietra filosofale del modello perfetto. La questione è semmai di definire in teoria i diversi modelli comunitari in modo che diventino un possibile oggetto di dibattito pubblico, e ricercare gli scostamenti fra modello dichiarato e modello effettivo in azione. È vero che nessun modello teorico trova mai un'applicazione rigorosa pervenendo a risultati concreti (se così fosse avremmo il modello perfetto), ma è anche vero che spesso, nell'inconsapevolezza del proprio modello teorico, le comunità non si rendono conto degli scostamenti e quindi non dispongono di un sistema di correzione. La sensazione che ho tratto in questi anni di lavoro con le comunità è che la condizione più diffusa sia quella del governo del caso o della gestione automatica. Molti problemi vengono affrontati dagli operatori sulla base di intuizioni personali e immediate. Altri problemi vengono gestiti secondo regole automatiche già collaudate, del tipo "se succede... allora fai così". Il ricorso alle procedure automatiche richiede un'ossessiva e puntuale regolamentazione e finisce per assimilare la comunità al codice

carcerario. Siccome però siamo in Italia, dove le norme sono solo consigli, ne discende che molte comunità spendono una grande quantità di energie a discutere non tanto sulle trasgressioni degli utenti quanto su quelle degli operatori. Avviene cioè che l'assenza di un solido impianto teorico-metodologico spinge le comunità a moltiplicare a dismisura norme, regolamenti e procedure. Esse tuttavia, per quanto analitiche, non riescono mai ad essere applicabili esattamente alle diverse situazioni concrete, per cui gli operatori le trascurano o le applicano con molta fantasia. Gli operatori non presenti al momento del fatto, sono poi coinvolti nel dibattito circa la scelta discrezionale e forse anche trasgressiva del collega. In certe comunità questo non avviene in quanto i casi problematici vengono rimandati al leader che in genere rappresenta anche la tradizione. Credo però che anche i leaders abbiano bisogno di avere chiaro in mente qual è il modello della loro comunità. Molte comunità usano, sia pure intuitivamente, un modello sincretico. Cioè ricorrono a teorie diverse e metodi diversi, combinati col buon senso e il proposito di migliorare i risultati. Questo approccio mi sembra molto interessante, purché sia posta molta attenzione alla congruità degli elementi mescolati. Qualche volta, un miscuglio non abbastanza meditato, produce contraddizioni vistose e dannose. La comunità/organizzazione è una macchina che cura o educa anche attraverso il modo con cui agisce e reagisce. In molti casi non occorre dichiarare e parlare, perché la comunità parla nelle sue scelte quotidiane. Ne consegue che azioni o scelte incongrue e contraddittorie inviano agli utenti messaggi destabilizzanti, fino ad arrivare alla vanificazione degli sforzi complessivi. È necessario a mio avviso che proprio le comunità che adottano un modello sincretico prestino maggiore attenzione alla coerenza e all'armonia delle diverse componenti adottate.

3.1- I modelli prevalenti in teoria

Molti autorevoli autori italiani (Costantini-Mazzoni, 1984; D'Amico, 1985; Bellini-Cambiaso, 1985) hanno cercato di elaborare una tassonomia dei modelli di comunità, a partire da diverse variabili. Ritengo che, dovendo trovare una tassonomia di modelli, sia più opportuno utilizzare quello che si ritiene l'elemento centrale o caratterizzante. Nel caso, siamo di fronte a comunità/organizzazioni che si propongono di ottenere cambiamenti nei comportamenti individuali e che organizzano le proprie risorse, trovano finanziamenti pubblici, reperiscono utenti proprio sulla promessa dell'obiettivo suddetto. Mi pare non sia dubitabile che l'elemento centrale delle comunità di questo tipo sia la teoria di cambiamento e il codice organizzativo adottato. Ogni comunità adotta una teoria del cambiamento ed un codice organizzativo in modo esplicito o in modo implicito. In alcuni casi la

teoria ed il codice adottato sono piuttosto incoerenti disarmonici o superficiali; in altri casi invece il modello adottato in teoria è chiaro, ma è vistosamente contraddetto dalla pratica. Nei casi migliori esiste un modello teorico-metodologico chiaro e coerente, unito ad una continua verifica delle discrepanze con la prassi e ad uno sforzo permanente di avvicinamento al modello.

Di seguito presento una classificazione in tre modelli ideali che possono raggruppare tutte le comunità italiane, a partire dalle loro pratiche concrete. Probabilmente la gran parte delle comunità troverà il proprio modello come contenente elementi di diverse categorie, tuttavia, esaminando i valori dominanti nella quotidianità, è possibile che esse arrivino a collocarsi in una delle tre esposte.

Non esiste un modello senza una sottostante teoria.

Nel caso in esame, le comunità di cambiamento hanno, implicito o esplicito, coerente o incongruo, un sistema teorico su come l'essere umano si educa e guarisce o, per dirla in altro modo, cresce e cambia. Circa le distinzioni fra l'educazione o terapia, mi soffermerò più avanti. Per ora basta dire che tutte le comunità, comunque si autodefiniscono, o sono di mera convivenza o sono di cambiamento. Nel secondo caso devono disporre di un sistema di riferimento teorico su come avvenga il cambiamento. Orbene, mi pare che le comunità italiane siano raggruppabili in tre grandi filoni teorici, che per semplicità ho denominato simbolicamente come *prigioni, monasteri e fabbriche*.

Chiarisco che non esiste in queste definizioni alcun intento valutativo: i modelli carcerario, conventuale e aziendale hanno avuto ed hanno una grande rilevanza storica sui cambiamenti individuali. Tutti hanno dato prova di sortire effetti significativi sui comportamenti, dunque tutti hanno una loro intrinseca giustificazione e dignità.

MODELLO “A” PRIGIONI	MODELLO “B” MONASTERI	MODELLO “C” FABBRICHE
TEORIE PEDAGOGICHE E TERAPEUTICHE		
pedagogia direttiva terapie comportamentali terapie cognitive	pedagogia dell'imitazione terapie umanistiche terapie orientali	pedagogia attiva psicosociologia psicoanalisi
CODICI DI RIFERIMENTO		
*codice carcerario *codice scolastico *codice aziendale	*codice magistrale *codice familiare *codice artistico	*codice negoziale *codice aziendale *codice artistico
COMPORTAMENTI E ATTEGGIAMENTI		
obbedienza, accettazione delle regole, premi e punizioni, esecuzione di compiti	fede, fascinazione, amore illuminazione, imitazione, adesione all'ideologia	contrattazione conflitto, confronto, autogestione negoziata
RELAZIONE PRINCIPALE		
relazione utente-regole	relazione utente-maestro	relazione con altri utenti e con staff
DISFUNZIONI E PATOLOGIE		
burocratizzazione autoritarismo	settarismo, fusionalità, chiusura verso esterno	insicurezza e disorganizzazione

3.1.1-Modello A – “PRIGIONI”

Il modello A è quello simboleggiato dalla prigione o dal correzionale, ma anche dalla scuola e dall'impresa tradizionale. In termini pedagogici siamo nell'area della pedagogia direttiva, mentre dal punto di vista terapeutico i riferimenti teorici sono quelli del behaviorismo (comportamentismo) e del cognitivismo. Queste teorie ispirano le azioni e reazioni quotidiane, i comportamenti ed i giudizi di tutti i membri della comunità. I codici organizzativi coerenti con questo modello teorico sono quelli del carcere, della scuola e dell'impresa tradizionali. L'obbedienza e l'adattamento, il rispetto delle norme generali e di funzionamento quotidiano, la presenza di diversi livelli gerarchici, il frequente uso di premi e punizioni, la forte accentuazione del valore dei compiti, l'assunzione di comportamenti "ordinati": tutti questi sono gli

strumenti di induzione del cambiamento e insieme gli indicatori del mutamento avvenuto. Per avere una conferma di questo discorso basta osservare i tipi di regole generali (a parte le infinite altre particolari e quotidiane, formali ed informali) diffuse nelle comunità che metterei in questa categoria. Le proibizioni riguardano:

- l'uso di vino, alcolici, sigarette e relazioni sessuali
- le visite di parenti e le telefonate
- la conservazione di danaro personale
- l'ascolto di musica moderna
- l'uso di abbigliamento eccentrico e di capelli lunghi
- le uscite individuali e solitarie
- il rifiuto della perquisizione all'entrata
- il rifiuto del controllo della corrispondenza
- il dissenso dalle osservazioni
- la personalizzazione della propria camera
- la possibilità di passare del tempo in ozio
- il parlare o discutere dell'argomento droga

Questo elenco raccoglie divieti presenti in diverse comunità: non sono tutti presenti in tutte le comunità del tipo A. Inoltre è facile notare che presenta divieti visibilmente di tipo diverso: alcuni paiono avere un logico fondamento di prevenzione secondaria, altri hanno un carattere di tutela della normale convivenza, altri infine hanno un evidente significato di sottomissione.

Per esempio, non sono tanto chiari i motivi educativi e terapeutici del controllo della posta (basterebbe chiedere l'apertura della busta di fronte agli operatori, per evitare che entri droga in comunità). Come non sono chiari i divieti di ascoltare musica o vestirsi e pettinarsi a piacere; di bere modiche quantità di vino durante i pasti; di personalizzare le camere; di avere relazioni sentimentali o sessuali. In realtà molte di queste regole, e di altre che non cito per brevità, hanno una mera valenza spersonalizzante e sottomissoria. Molte regole insomma servono solo per abituare gli utenti ad accettare le regole, come avviene per certe norme carcerarie, scolastiche o aziendali. Lo stesso lavoro di comunità, sia esso legato alla convivenza (cucina, lavanderia, giardino, pulizie) sia esso produttivo (laboratori, agricoltura, ristoranti) assume un valore adattativo. In certe comunità il lavoro produce reddito, che solitamente non viene dato agli utenti né durante né dopo il trattamento; in altre il lavoro ha il solo scopo di adattare gli utenti ai ritmi e alle logiche del lavoro. Anche volendo parlare di ergoterapia, siamo nell'area della pedagogia direttiva e del behaviorismo, a conferma del modello che raggruppa queste comunità. Insieme ai divieti esistono poi gli obblighi, dei più diffusi dei quali forniamo un breve elenco:

- lavorare ai servizi comunitari o/e nelle attività produttive
- partecipare alle attività organizzate di tempo libero
- comunicare con autenticità i propri vissuti e problemi
- farsi carico dei problemi degli altri utenti
- passare giornate in famiglia (nelle fasi avanzate)
- mantenere ordinati e puliti gli ambienti comuni e personali
- partecipare a tutte le attività terapeutiche
- accettare controlli medici
- mangiare insieme a tutti gli altri
- seguire scrupolosamente gli orari

Va osservato che pochi dei divieti ed obblighi segnalati valgono per tutti i membri della comunità. Anche nei casi di comunità che si autodefiniscono diversamente che terapeutiche o educative, esiste un evidente squilibrio fra le norme cui sono sottoposti gli utenti o ospiti e quelle cui sono sottoposti gli operatori o padroni di casa.

La relazione principale nelle comunità del tipo A è senza dubbio quella fra l'utente e la norma. Le regole sono ufficiali per tutti gli utenti e la loro trasgressione provoca punizioni, come il loro rispetto produce premi ed avanzamenti. Il ruolo del fondatore carismatico e degli operatori è in certo modo spersonalizzato, in quanto ad essi spetta solo il controllo dell'applicazione delle regole. Perciò sembra realistica l'ipotesi che queste comunità non corrano eccessivi rischi di dipendenza dalle persone. Anzi, in certa misura si verificano casi di contro-dipendenza. La sottomissione richiesta riguarda le leggi, le regole formali ed informali, cioè entità astratte e impersonali. Le possibili patologie o disfunzioni in queste comunità sono la burocratizzazione e l'autoritarismo. In un sistema regolato ossessivamente, i bisogni personali, diversificati e soggettivi, vengono automaticamente repressi. Le punizioni rischiano di essere attribuite ex-officio senza tener conto delle diverse situazioni personali. Queste conseguenze si devono al fatto che il patto che lega la comunità alla base è proprio la norma. La trasgressione o la non compiuta sottomissione, sia pure fatta per comprensibili motivi soggettivi, diventa una minaccia per l'integrità comunitaria e per l'autorità che custodisce le norme. A lato della spersonalizzazione esiste il rischio di autoritarismo, cioè di applicazione arbitraria delle norme o di sottomissione degli utenti agli operatori che in cambio fanno finta di non vedere le trasgressioni.

Complessivamente questa categoria di comunità offre vantaggi sia per gli operatori sia per gli utenti, che operano in un quadro abbastanza certo e rassicurante. Gli svantaggi riguardano i rischi segnalati e la possibilità di produrre cambiamenti superficiali e operanti solo nel quadro della comunità stessa. In altre parole, queste comunità soffrono dei limiti di tutte le pedagogie direttive e le terapie comportamentali: non sempre ottengono un'effettiva ristrutturazione psicologica e culturale dell'utente, e quindi a volte

assistono alla riassunzione dei precedenti comportamenti, dopo l'uscita dalla comunità. Inoltre queste comunità poco si adattano a utenti non disposti ad accettare una quantità così cospicua di regole.

3.1.2- Modello B – “MONASTERI”

La categoria che raggruppa le comunità principalmente ispirate al modello B viene simbolicamente definita "monasteri". Si tratta di un'immagine calzante in quanto il patto che fonda queste aggregazioni è la fede in qualcosa o in qualcuno. In queste comunità esiste o un leader fondatore molto carismatico o, più raramente, un fortissimo collante ideologico-religioso. Dal punto di vista educativo siamo nell'area della pedagogia mistica o dell'imitazione; in senso terapeutico si collocano in quest'area molte dottrine orientali (lo zen prima di tutte) e dunque certe pratiche psicoterapeutiche californiane. Il cambiamento viene prodotto mediante l'esempio e l'illuminazione del maestro, del santone, dell'artista; mediante la devozione e l'amore al guru, che risponde con altrettanto amore e cura. Queste comunità fanno uso in diverse misure dei codici magistrale, familiare-materno e artistico. L'adepto entra in una situazione fusionale con il guru o con l'ideologia di cui segue i rituali con devozione e dedizione totali. Questa sottomissione, unita alle cure amorose che gli vengono rivolte, producono stati di illuminazione e a volte di esaltazione catartica. Di solito, strettamente legato a questa condizione fusionale, sta un atteggiamento "alternativo" cioè separatistico o antagonistico verso la società in generale.

Si tratta in genere di comunità ispirate a principi di una religione radicale o primitiva oppure legate a sette filosofico-religiose perseguitate; oppure ancora fondate su ideologie politiche anarchiche e rivoluzionarie. L'isolamento e l'antagonismo verso la società da una parte rispondono appieno alle motivazioni originarie del patto comunitario e dall'altra rafforzano l'unità della comunità ed il potere carismatico, dell'idea o del guru. Anche questo isolamento induce l'immagine del monastero. La relazione importante in queste comunità è quella fra singolo membro e leader carismatico o autorità riconosciuta. Egli possiede doti naturali di intuizione e di fascinazione, unite ad un forte senso dell'immolazione. A volte si tratta di un vero genio o un quasi santo, un grande saggio le cui virtù terapeutiche risiedono nella sola parola e gestualità: egli è il vero terapeuta naturale ed efficace. Solitamente la vita quotidiana di queste comunità è rigidamente impostata sulla scia delle comunità del tipo A, e la gestione ordinaria è affidata ad un piccolo manipolo di fedelissimi "apostoli", in genere i primi adepti. A questi centurioni spetta la gestione delle norme e la somministrazione di sanzioni. Il leader

carismatico si riserva le situazioni critiche (ammissioni, dimissioni, espulsioni, punizioni gravi) che in genere risolve non sulla base delle regole, ma del proprio intuito. Esiste in definitiva una gestione della comunità molto personalizzata, grazie alle doti di intuizione, sensibilità, amore, genialità del leader carismatico. Naturalmente la punizione peggiore consiste nell'allontanamento dal leader, come il premio più grande è la sua prossimità. L'identificazione di tutti i membri nel leader è totale, talché le critiche o i dissensi non hanno bisogno di essere repressi: semplicemente non esistono. In certi casi gravi, nei quali occorre un atto di severa repressione, difficilmente il leader decide da solo, il che sarebbe contraddittorio con la sua immagine di bontà e infinita cura per i "figli". Allora capita che il leader faccia ricorso all'assemblea comunitaria per l'emissione del verdetto punitivo. In tal modo la funzione repressiva, da padre cattivo, è assegnata alla collettività e il leader rimane il padre buono con cui il trasgressore manterrà rapporti di devozione. L'efficacia di una comunità con tali caratteristiche è basata sull'effettiva grandezza del leader, esistendo la quale si osservano sensibili cambiamenti nei membri della comunità. Gli utenti diventano dei convertiti, anche se, come tali, hanno notevoli difficoltà a ritornare nella società extra-comunitaria. Molte di queste comunità infatti non sono transitorie, ma permanenti e alternative, come appunto i monasteri. In genere autosufficienti, ben organizzate, appaganti, diventano per gli adepti uno spazio di vita significativo, ancorché separato dal mondo. Le possibili disfunzioni e patologie risiedono nelle stesse qualità di queste comunità. La separatezza diventa facilmente settarismo e la devozione al guru impedisce la generalizzazione del modello. In qualche caso, come negli ordini monastici, ha successo la sostituzione del guru con la Regola, in genere testimoniata e tutelata dai primi fedeli che continuano l'opera in nome del fondatore.

3.1.3- Il modello C – “FABBRICHE”

Questa categoria raggruppa le comunità ispirate al modello che ho chiamato "fabbriche". Tuttavia questo nome simbolico richiede un chiarimento, in quanto prima ho indicato una forte analogia fra il codice scolastico e quello aziendale. Per precisione dirò che il modello carcere–scuola–impresa, basato sulle norme, riguarda i codici organizzativi tradizionali, che per l'impresa si fanno risalire al taylorismo. Il modello dell'impresa è di tipo carcerario nelle situazioni tradizionali, mentre è di tipo negoziale nelle situazioni più avanzate. Quindi il modello C si richiama alla cultura delle imprese che qualcuno ha definito post–industriale e post-moderna. Il termine migliore, se non avessi dovuto cercare un'assonanza simbolica per i titoli, è quello di modello "negoziale". La pedagogia

più legata a questo modello è quella attiva o istituzionale, basata sul "fare insieme", sul principio dei tentativi ed errori, e sull'ideologia della partecipazione gestionale. In termini psicoterapeutici questa categoria si può riferire sia alla psicosociologia sia alla psicoanalisi, per il loro carattere di ricerca-intervento partecipata.

Queste discipline si rifanno all'assunto della massima libertà e responsabilità dell'utente, della massima contrattualità, e della massima partecipazione attiva dell'utente al proprio processo di cambiamento. I codici di riferimento sono quelli negoziale anzitutto, ma anche aziendale e artistico. Nel senso che le comunità basate su questo modello sono ispirate alla negozialità, pur contenendo elementi di coerenza e di ordine necessitati dalla convivenza, e caratteri di illuminazione e fascinazione transferale richiesta dai processi di cambiamento. Il modello C, più dei primi due, è "contaminato", in quanto la sua peculiarità è di essere un modello di cornice o di metodo e non di contenuto. Mentre nei casi A e B, il come cambiare e il chi diventare sono contenuti già iscritti nelle norme (modello A) o nell'immagine del leader (modello B), nella categoria C la direzione e il punto di arrivo del cambiamento sono imprecisati. Ciò che il modello C prefissa è il modo con cui cercare il cambiamento. I modelli A e B offrono percorsi di cambiamento, il modello C presenta regole minime per perseguirlo. Possiamo dire che la categoria C raggruppa le comunità più centrate sui processi, che sui contenuti. Basilare per il modello "fabbrica" è la regola della negoziazione sul maggior numero di materie. Tale principio parte dall'assunto della massima libertà e responsabilità dell'utente, che sceglie, contrattando con gli altri utenti e con lo staff, il proprio iter di cambiamento, sia per quanto riguarda la direzione sia per quanto concerne i modi. Il principio della negozialità globale prevede ovviamente la massima valorizzazione delle differenze, e dunque del confronto e del conflitto. Se ogni utente ha il diritto-dovere di assumersi le sue scelte e le sue responsabilità circa il proprio cambiamento, ciò non significa che egli sia indipendente. Le sue scelte devono essere espresse, confrontate e poi contrattate con gli altri utenti, con lo staff o con la comunità nel suo insieme. Questo processo conduce ad inevitabili e fisiologici conflitti. Usando altre parole, diciamo che il modello C prevede un cambiamento fondato sull'esercizio di un'autogestione negoziata con le diverse parti della comunità. Appare dunque ovvio che la relazione principale in questa categoria sia quella con gli altri membri della comunità, suddivisi in utenti e staff di operatori volontari o professionali. Non le norme né il carisma sono decisivi, anche se entrambe queste cose possono essere presenti; bensì le relazioni fra sub-sistemi comunitari. Abbiamo già accennato ai rischi ed alle disfunzioni di questo modello. È evidente il carico di incertezza e insicurezza che operatori ed utenti devono fronteggiare col modello C. Come è

evidente il rischio di una conflittualità disgregante e di un'organizzazione deficitaria. Tuttavia mi sembrano evidenti i possibili benefici di questo modello. Primo fra tutti la dignità e libertà riconosciuta all'utente. In secondo luogo l'ampiezza potenziale delle aree di personalità interessate al cambiamento che sono messe in campo in tutta la loro estensione e profondità dalla negoziazione permanente. Infine, il basso rischio di dipendenza dalle norme (che sono quasi tutte negoziate e dunque condivise) e dalle persone (che il modello esige molto professionalizzate). Quest'ultimo dato evidenzia la maggiore difficoltà nella diffusione di questo modello, che richiede una seria strumentazione formativa prima e durante il lavoro in comunità.

3.1.4- Il sincretismo dei modelli e gli indicatori "spia"

I tre modelli indicati sono prettamente astratti, dunque scarsamente ritrovabili allo stato puro, nella realtà. Ciononostante credo sarà utile al lettore cercare di collocare la propria comunità in uno di essi, almeno come tipologia dominante. È probabile che le comunità esistenti si basino su modelli misti che mescolano parti e caratteri dei tre modelli presentati. Per cui ci sono comunità "prigioni" che hanno caratteri conventuali e aziendali, in quanto presentano aree di negoziazione e momenti di illuminazione o relazioni fondate sul carisma di qualche operatore (specie nei casi di operatori ex-utenti).

Allo stesso modo esistono comunità "monastero" che hanno regole astratte piuttosto severe, compiti precisi da realizzare e momenti di negozialità (specie nelle fasi avanzate del trattamento). Del possibile sincretismo delle comunità "fabbriche", cioè negoziali, ho già parlato nel paragrafo precedente. Forse la situazione può essere ben rappresentata da un continuum sul quale si collocano in diverse gradazioni i diversi modelli sincretici.

Se usiamo l'indicatore *potere, autonomia, discrezionalità dell'utente* abbiamo il seguente continuum:

<i>minimo</i>		<i>massimo</i>
monasteri	prigioni	fabbriche

Questa classificazione può stupire perché mette le prigioni al grado intermedio. In realtà esse, pur essendo fortemente limitative della libertà dell'utente, si fondano su un regolamento e delle leggi la cui esistenza garantisce dal totale arbitrio. Le comunità del tipo B si fondano sul potere assoluto (libero da regole) del leader, senza altre garanzie all'utente che la benevolenza di questi. Non è un caso che i fatti più clamorosi di restrizione delle libertà individuali degli utenti si siano verificati in comunità come quella di Muccioli in

Italia, del Patriarca in Francia e di Dederich negli USA (tutti incorsi in problemi con la giustizia).

Se invece usiamo indicatori come *ordine*, *organizzazione* e *sicurezza*, il continuum si presenta diversamente:

<i>minimo</i>		<i>massimo</i>
fabbriche	monasteri	prigioni

Questa collocazione deriva dalla possibile conflittualità del modello negoziale, contrapposta alla minima del modello carcerario. Il gruppo B ha una collocazione mediana perché dipende dallo stile e dagli umori del leader, a volte severamente normativo a volte benevolmente permissivo (quando non addirittura trasgressivo).

Se ricorriamo all'indicatore *professionalità*, il continuum diventa:

<i>minimo</i>		<i>massimo</i>
monasteri	prigioni	fabbriche

Questa distribuzione è coerente con le argomentazioni precedenti. L'entrata e la permanenza in un monastero richiedono fede e non professionalità. Anche il capo carismatico o il detentore della Regola non deve avere professionalità, ma innate doti naturali.

Il modello "prigioni" richiede una moderata ma non infima professionalità in quanto l'applicazione delle norme richiede comunque un certo grado di conoscenze e capacità.

Il modello C è certo quello che postula maggiori professionalità a causa della sua natura incerta e conflittuale, che richiede soluzioni diverse e non codificabili, e che chiama al cambiamento gli stessi operatori.

Il gioco potrebbe continuare a lungo, ma per non appesantire la lettura sintetizzerò di seguito la collocazione di altre variabili significative. Così ciascuno potrà arricchire la lettura della sua comunità.

	MODELLO A PRIGIONI	MODELLO B MONASTERI	MODELLO C FABBRICHE
TIPO DI ORGANIZZAZIONE	Gerarchica	fluida e informale	negoziata
DIREZIONE DELLE COMUNICAZIONI	Verticale	a stella	circolare
DISTRIBUZIONE POTERE	diffuso per gerarchia	concentrato nel leader	distribuito negozialmente
RUOLI ORGANIZZATIVI	precisati e rigidi	imprecisati	precisati e rinegoziabili
PROCEDURA AMMISSIONI	molto rigida	a discrezione del leader	negoziata con staff e utenti

	MODELLO A PRIGIONI	MODELLO B MONASTERI	MODELLO C FABBRICHE
PROCEDURA DIMISSIONI	rigida e prefissata	a discrezione del leader	negoziata con staff e utenti
VARIABILI ESTERNE considerate importanti	famiglia	nessuna	territorio
TEMPI PERMANENZA	medio-brevi	lunghi	medio-lunghi
OPERATORI PREVALENTI	semi- professionali	volontari	professionali

Come si vede, il modello "prigioni" ha un tipo di organizzazione gerarchica sul genere appunto delle prigioni, delle scuole e delle imprese tayloristiche. Tale organizzazione prevede diversi scalini, a ciascuno dei quali competono poteri e responsabilità, oltre che diritti; inoltre ogni gradino è sotto la giurisdizione del gradino superiore ed ha il governo del livello inferiore. Il principio della gerarchia sottintende anche quello della carriera, cioè dell'ascesa gerarchica e dunque del significato motivante e premiante che essa ha. La scalata dei gradini corrisponde in genere alla progressiva maturazione o guarigione, fino al passaggio dallo stato di utente a quello di operatore, che in molte comunità fa parte dell'iter terapeutico. Proprio per tale carattere di valorizzazione della gerarchia, queste comunità hanno molte affinità con una larga parte della società contemporanea e trovano in essa parecchi consensi.

L'impostazione gerarchica porta con sé una tendenza verso l'alto delle comunicazioni, sminuendo molto il valore dei flussi orizzontali. Il potere si amplia verso i gradini alti e si restringe ai livelli inferiori. Il carattere militare o carcerario di molte comunità di questa classe si evidenzia anche con i rituali di iniziazione, che spesso prevedono umiliazioni pesanti per i "novellini".

Strettamente legata al principio gerarchico è la logica della distribuzione dei ruoli che sono rigidi, prefissati e parcellizzati, proprio come nelle imprese tradizionali. Ciascun membro della comunità ha un livello, un ruolo ed un compito preciso da svolgere. Livelli, ruoli e compiti sono prefissati dai gradini superiori e dal vertice gerarchico.

Situazione molto diversa troviamo nelle comunità "monasteri", del gruppo B. Abbiamo detto che queste comunità hanno al centro il leader carismatico, per cui l'organizzazione è fluida ed informale, nel senso che dipende dalle intuizioni più o meno occasionali del guru. Anche qui esistono livelli, ruoli e compiti ma il leader può derogare, trasgredire, scavalcare quando lo ritiene utile, senza doverne rendere conto. Le comunicazioni hanno un andamento a stella, cioè tendono tutte al centro, verso il leader. Tale modalità

comprende sia gli utenti sia gli operatori. In queste comunità quindi ha poco senso parlare di gruppo degli utenti o di équipe degli operatori. Spesso viene usata la forma assembleare, anch'essa tuttavia basata su una comunicazione di tipo stellare. Il potere evidentemente è concentrato nel leader, che a volte può delegare, ma sempre in via transitoria e in funzione esecutiva. A volte i ruoli sono anche esplicitamente flessibili, nel senso che vige qui la regola del "chi può dà una mano", assai altruistica ed oblativa e dunque piuttosto diversa dalla situazione sociale generale. Anche quest'idea di fusione fraterna e di parità contribuisce a rendere queste comunità come le più alternative, almeno nel dichiarato.

Situazione ancora diversa presentano le comunità "fabbriche", del gruppo C. Il fondamento della negoziazione qui ispira l'intera organizzazione, la quale dunque si presenta come diversa a seconda dei momenti e dei membri che convivono. Essendo la negozialità una regola di quadro e di processo, non è escluso che si arrivi negozialmente a una struttura rigida e gerarchica o flessibile e fusionale, come quelle dei modelli precedenti. Ciò che conta qui non è la forma dell'organizzazione, bensì il modo con cui essa viene strutturata. La diversità più visibile, rispetto ai modelli A e B, risiede nelle comunicazioni, che in questo modello tendono alla massima circolarità. Tutti devono confrontarsi con tutti, sia pure in tempi e luoghi diversi, per progettare e negoziare e poi di nuovo rinegoziare la forma organizzativa. Al di fuori delle minime e basilari norme, che strutturano il gioco della comunità e la civile convivenza, queste comunità sono in stato di rifondazione negoziata permanente.

Le fasi cruciali per ogni organizzazione, che sono quelle dell'entrata e dell'uscita, sono altri indicatori precisi per differenziare e classificare le comunità. Il modello "prigioni" si basa su procedure molto rigide e precise, predecise e note a tutti. Il modello "monasteri" si fonda sulla discrezionalità, l'intuito, la benevolenza e il senso di giustizia o la pietas del leader. Sui flussi in entrata ed uscita si concentrano i peraltro pochi conflitti fra il leader carismatico e gli adepti più anziani: in genere costoro sono più severi sia nella selezione iniziale sia nelle espulsioni. Nel modello "fabbriche" queste fasi sono caratterizzate da una puntuale negoziazione fra singolo, altri utenti e staff degli operatori. È questo il modello nel quale i membri non operatori (cioè gli utenti) della comunità hanno una maggiore voce nel capitolo ammissioni-espulsioni e dimissioni.

Per quanto concerne i tempi di permanenza, la situazione è meno caratterizzante. Tuttavia possiamo segnalare come indicatori di modello i tempi piuttosto lunghi nelle comunità "monastero", i tempi medio-brevi (fra i 12 e i 24 mesi) nelle comunità "prigione" ed i tempi medio-lunghi (fra i 24 e i 36 mesi) nelle comunità negoziali. Lo stesso si può dire per la tipologia degli operatori, che non sempre è indicativa. Però la mia esperienza indica una

correlazione del seguente tipo: le comunità del tipo A fanno uso misto di professionisti, ex-utenti e volontari; le comunità del tipo B si basano in prevalenza su volontari; le comunità del tipo C sono quelle con una prevalenza di operatori professionali.

Coloro che volessero leggere la propria comunità secondo i modelli ed i caratteri presentati possono tener conto di due oggetti di analisi: la comunità nel suo complesso oppure il solo gruppo-équipe degli operatori o dei leaders.

La mia esperienza di lavoro come consulente mi ha fatto sperimentare ogni giorno ciò che in letteratura è notissimo. E cioè che esiste una precisa specularità fra i caratteri di un aggregato ed i caratteri del gruppo di responsabili dello stesso. Ho sentito operatori con rapporti reciproci "freddi", lamentarsi del fatto che le riunioni con gli utenti erano "fredde". Oppure operatori vistosamente dipendenti dal leader carismatico, lamentare la difficoltà di emancipare gli utenti.

Ho visto utenti con relazioni poco autentiche e libere in comunità dove gli operatori avevano fra loro relazioni formali e conformiste. Al contrario ho assistito ad équipes molto riflessive ed analitiche, che erano l'esatta riproduzione di utenti ugualmente disposti ad approfondire il lavoro su di sé.

3.2- I modelli prevalenti in azione: difese e contraddizioni

Finora ho cercato di descrivere i tre modelli, per come si presentano in teoria, cioè attraverso i caratteri che dichiarano o si propongono di avere. Ho già detto prima che un modello è per sua natura astratto e che ogni comunità se ne discosta nella realtà, sia perché non ritiene opportuno basarsi in modo radicale su un solo modello, sia perché magari il modello è un progetto cui tende, mediando giorno per giorno in base ai diversi bisogni sia degli utenti sia degli operatori. Quello che mi sembra distinguere una comunità più seria da una meno seria non è la sua fondazione su un modello astratto e l'esatta traduzione di tale modello nella quotidianità. Il modello è una propensione, un carattere generale o un obiettivo cui tendere.

Poi c'è la realtà che ogni giorno pone problemi cui il modello non sa rispondere oppure che le risorse non consentono di affrontare quello che esso richiede.

Semmai, a distinguere una seria comunità da altre sta la consapevolezza del proprio modello, sia esso puro o sincretico; la coscienza delle discrepanze fra modello e quotidianità; lo sforzo sincero e permanente di ridurre tali discrepanze, migliorando le risorse o mutando il modello. Nel mio lavoro con una decina di comunità e con centinaia di operatori di gruppi diversi, ho osservato il ripetersi, a prescindere dalla diversità dei modelli, di

problemi molto simili, che cercherò di esporre in modo molto sintetico.

3.2.1- La difesa dal modello

In parecchie comunità ho constatato una diffusa resistenza a definirsi in termini di modello oppure, il che è lo stesso, una tendenza a definirsi con un modello così generale da essere inesistente. Ricordo ancora una veemente operatrice di una famosa comunità affermare in un Convegno che il suo lavoro si fondava sull'Amore di Cristo e che altre parole erano solo inutili e dannose. Nella stessa comunità, solo tre anni prima, un altro operatore aveva dichiarato che il suo lavoro aveva come sola motivazione la Lotta di Classe e la Liberazione degli Emarginati. Altri operatori parlano di educazione, benessere, libertà, emancipazione, espressività. Tutte queste finalità generali sono certamente legittime, ma hanno il difetto di essere prive di significato operativo. Intanto si tratta di affermazioni così generali che nessuno potrebbe confutarle.

Non conosco comunità che dichiarino di basarsi su valori come il Diavolo, la Repressione, il Malessere, la Segregazione, lo Sfruttamento. In secondo luogo si tratta di dichiarazioni polisemantiche nel senso che sono interpretabili a piacere. Quando Muccioli incatenava gli aspiranti fuggitivi, lo faceva per liberarli dalla schiavitù dell'eroina. La lotta di classe della comunità sopra citata era interpretata dagli adepti anziani come un obiettivo da perseguire con un rigoroso classismo interno. In terzo luogo, l'indeterminazione di un modello operativo produce negli operatori, e dunque negli utenti, la libertà (ma anche l'ansietà) di interpretare a piacere la propria condotta quotidiana. Diciamo che l'inesistenza di un modello reale offre l'opportunità di far diventare coerente e dunque giustificabile quasi ogni comportamento. Credo che proprio questa sia la ragione per cui spesso ho trovato tante evidenti difese dal modello: la libertà per tutti di sottrarsi al giudizio di tutti. Per esempio, sono pochissimi gli operatori dei NOT – i quali hanno il compito di inviare gli utenti alle comunità – che sanno descrivere i diversi modelli delle comunità cui si appoggiano. E non solo per loro colpa: in realtà, le comunità italiane che documentano (cioè rendono pubblico, in modo non generico e formale) ciò che fanno, sono una ridottissima minoranza.

Questo rende impossibile il dibattito e l'eventuale critica da parte del territorio e delle istituzioni. Anche all'interno, fra gli operatori, la genericità del modello preserva da valutazioni reciproche e da conflitti: il dichiarato è comune a tutti, il presunto è approvato a priori, l'effettivo è lasciato alla discrezione individuale.

L'inesistenza o la genericità del modello ha, come tutte le difese, buone ragioni per essere sostenuta. Il motivo più comunemente addotto è che un modello è astratto (il che è vero), rigido e vincolante (il che è vero solo se lo si vuole tale), e dunque anti-umano e contrario alla variegata soggettività dei bisogni degli utenti.

Coloro che razionalizzano in tal modo la difesa, trascurano il fatto che nessuna condotta umana si realizza al di fuori di modelli, tanto meno le condotte intenzionate e dirette da un progetto di cambiamento.

Chi davvero volesse andare fino in fondo al radicale rispetto della soggettività dell'utente, dovrebbe anche assecondare quella parte della sua soggettività che non vuole cambiare, il che sarebbe contraddittorio con la stessa esistenza del progetto di comunità. Inoltre, come tutte le difese, questa indeterminazione o genericità del modello ha un prezzo che non è facile pagare al di fuori di situazioni molto speciali. In una situazione da "stato nascente", i dubbi vengono sedati ed i problemi risolti grazie alla forza emotiva del collettivo, per cui ciascuno fa intuitivamente la cosa utile.

In situazioni ordinarie, cioè la maggioranza, gli operatori e gli utenti devono avere un modello di riferimento per la loro condotta quotidiana, pena una solitaria angoscia o un permanente conflitto collettivo.

3.2.2- La difesa della prassi come modello

In alcune comunità, alla domanda relativa a quale fosse il modello ispiratore, mi è stato risposto consegnandomi il programma delle attività quotidiane ed il regolamento interno. In un certo modo queste comunità hanno registrato la prassi quotidiana e l'hanno elevata a modello. Questo apparente empirismo è un'edizione meno ingenua dell'atteggiamento precedente. Elevando la prassi a modello si evitano i rischi di insoddisfazione della realtà e gli sforzi di ricerca per una sempre maggiore qualità. In tali casi naturalmente la difesa è sostenuta da una totale cecità riguardo ai fatti eccentrici o nuovi, i problemi imprevisti e le innovazioni o deviazioni informali.

Generalmente, queste comunità, ad un attento scavo, presentano una grande quantità di fenomeni e comportamenti non esplicitati, informali o sotterranei, la cui realtà, sommata alla prassi dichiarata, costituisce il vero modello sottostante. La registrazione pur minuziosa della pratica quotidiana non può rendere conto di tutti i fatti reali, i quali possono essere compresi solo da un quadro di riferimento teorico astratto. Solo un modello può offrire ipotesi di soluzione e suggerimenti concreti di fronte a problemi imprevisti. Semmai, se i fatti che emergono ripetutamente, contraddicono il modello, sarà opportuno modificarlo. Tuttavia, entro un certo

scarto, il modello suggerisce azioni coerenti e criteri di valutazione.

Mettendo al posto di un modello la semplice prassi, le comunità si vedono costrette a negare l'esistenza dei fatti non previsti. Né sarà mai possibile, a meno di fare un apposito modello, prevedere tutti i fatti ed i comportamenti attraverso la sola registrazione della pratica quotidiana.

3.2.3- La difesa del “sarebbe... ma non possiamo”

Molti operatori dichiarano un modello abbastanza preciso come ispiratore della loro comunità. Di fronte alla messa in evidenza delle discrepanze, delle incongruenze e delle contraddizioni fra modello dichiarato e prassi effettiva, si difendono non con strategie di innovazione e cambiamento, bensì con difese che esteriorizzano le responsabilità. Emerge così una sequela di alibi che vanno da quello strutturalista (non abbiamo soldi sufficienti o strutture adeguate) a quello persecutorio (nessuno ci aiuta, né il territorio né i servizi).

Difese molto realistiche, perché in effetti non si può dire che le comunità navighino nell'oro, né che operino in contesti di viscerale solidarietà. Tuttavia, la natura difensiva e razionalizzante di questi argomenti, si ricava dalla constatazione che nessuna organizzazione sociale naviga nelle risorse o gode del sostegno universale. L'attendere, per fare tutti gli sforzi possibili, di avere le risorse necessarie e le solidarietà sperate, significa stare su un piano mitico.

La logica vuole che le comunità/organizzazioni devono avere un modello credibile e fare i massimi sforzi per realizzarlo, stanti le ovvie difficoltà che simili imprese presentano. La giustificazione del tipo "stiamo facendo del nostro meglio..." nasconde una sostanziale difesa dal cambiamento. Nessuna aggregazione pensa e dichiara, in alcun caso, di stare facendo del proprio peggio. La logica delle difese di questo tipo porta invariabilmente al totale giustificazionismo, e dunque alla conservazione ripetitiva.

3.2.4- Le contraddizioni interne ai modelli sincretici

Ho già ricordato come la gran parte delle comunità si fonda su modelli che definisco sincretici, in quanto mescolano diversi modelli puri. A volte, questo è un mero alibi della confusione teorica; a volte invece è il frutto di una scelta meditata. In questo secondo caso occorre valutare attentamente le congruità fra le parti di modelli diversi, mescolate fra loro. Alcuni aspetti di un modello sono miscelabili ad altri senza costituire uno snaturamento confusivo; altri invece sono determinanti e quindi devono essere

difesi. Vediamo qualche esempio, per chiarire questo difficile discorso.

La comunità che chiamerò X per riservatezza si fonda su un modello carismatico evidentissimo. Per motivi ideologici di marca politica, il modello prevede frequenti assemblee di tutti i membri della comunità. Tali assemblee, nel dichiarato e nel presunto collettivo, dovrebbero essere lo spazio decisionale più importante. In realtà, un effettivo peso decisionale dell'assemblea andrebbe a contraddire il modello "monastero", basato sul leader. Allora succedono fatti strani come: se il leader è assente non si prendono decisioni o si decide solo su questioni marginali; se il leader è presente, tutti gli interventi sono rivolti a lui ed a lui è demandata la decisione finale. In questo caso sarebbe più opportuno e congruente col modello abolire le assemblee o definirle come spazio informativo-culturale. Il rischio infatti è che i membri della comunità, convinti che il leader faccia solo cose perfette, imparino nei fatti che le assemblee sono luoghi in cui si celebra l'autorità e si confermano le sue decisioni.

Nella comunità Y, basata sul modello "prigioni", tutti concordano sulla regola della perquisizione fisica dei nuovi membri, al fine di evitare l'introduzione di droghe. Fissata la regola, ogni operatore esprime la propria personale indisponibilità ad attuare la norma. La quale resta, perché il modello la richiede, ma non trova mai applicazione. Il risultato è dannosissimo a tutti i livelli. Gli ospiti che entrano e si aspettano di essere perquisiti, ricevono il messaggio che le regole sono solo opzionali. Gli operatori hanno sempre un argomento di contenzioso circa chi avrebbe dovuto attuare la norma e non l'ha fatto. La questione dura tre anni, fino a quando si decide di eliminare la norma dal modello.

Nella comunità Z, orientata al modello negoziale, si dà molta importanza, ovviamente, alle riunioni quotidiane fra utenti ed operatori. Analizzando le modalità di gestione delle riunioni, si scopre che le interazioni avvengono raramente fra gli utenti, ma si concentrano a stella fra ogni singolo utente e i due operatori presenti. In sostanza, un modello gruppale e negoziale, si realizza nella prassi come carcerario: con gli operatori che chiamano in causa il singolo utente e lo "processano" per i comportamenti della giornata. In tal modo il meta-messaggio che l'équipe invia al gruppo è che le comunicazioni e le relazioni che contano (in senso educativo e terapeutico) non sono quelle fra tutti, ma quelle fra il singolo membro e gli operatori.

Abbiamo visto solo tre casi di vistosa contraddizione fra i mille possibili. Basterà elencarne in forma sintetica alcuni altri:

1. Molte comunità insistono sull'autenticità, specie nelle riunioni dette di verifica. Gli utenti devono dire tutta la verità su tutto il possibile, mentre gli operatori e i volontari sono esonerati da questo obbligo.

2. Le trasgressioni degli utenti vengono, in molte comunità, punite con sanzioni molto gravi: dalla restrizione di certe libertà all'espulsione. Non risulta, se non in casi eccezionali, che la stessa severità sia usata per le trasgressioni degli operatori.
3. In molte comunità, il lavoro viene considerato un'attività terapeutica. Si dice che non conta il prodotto del lavoro, ma il processo, l'impegno, l'espressività che l'utente vi immette. Poi nelle stesse comunità per motivi organizzativi si fanno periodi di corvé non legate alle fasi e a necessità di crescita degli utenti, bensì alle oggettive esigenze organizzative.
4. In altre comunità, il lavoro viene valorizzato per il prodotto, come un mezzo di reinserimento sociale e di identità personale. Gli utenti vengono dunque spronati e valutati a lavorare bene, ma poi non viene loro riconosciuto alcun corrispettivo, che invece a livello sociale ha tanta parte.
5. Il rapporto con le realtà esterne è spesso molto contraddittorio. Nei casi in cui le famiglie, i servizi o gli Enti Locali si disinteressano della comunità, si sviluppa una forte critica sulla delega e la deresponsabilizzazione. Quando queste realtà esterne interloquiscono, diventano oggetto di critiche per le loro indebite intrusioni.
6. Molte comunità vietano relazioni sentimentali o sessuali. La motivazione che sovente viene adottata è che tali relazioni sono immature, strumentali o difensive. Gli utenti cioè intesserebbero relazioni amorose allo scopo di non affrontare da soli il loro cambiamento. Ma non è proprio questo il motivo dell'esistenza delle comunità? Distinguere solidarietà affettiva omosessuale e relazione sentimentale eterosessuale, dando alla prima una valenza educativa ed alla seconda no, mi pare poco fondato. In certi casi si accettano relazioni di coppie, purché "serie": chi e come, al di fuori degli attori, può decidere della serietà di una relazione? In realtà, a parte i motivi religiosi di alcune comunità cristiane, si verifica che molte comunità si ispirano al modello della comunicazione e dell'autenticità, ma solo fino alla soglia delle relazioni di coppia.
7. L'autonomia significa autoregolazione, cioè scelta autonoma delle regole di vita da cui dipendere. Quasi tutte le comunità dichiarano di proporsi questo obiettivo fra i primi. Spesso riscontriamo che l'autonomia viene intesa come libertà di accettare le regole che la comunità, per il bene dell'utente, impone. Non conosco per esempio comunità nelle quali l'utente, che non abbia impegni di lavoro, possa alzarsi dal letto all'ora che preferisce. In molte comunità il tempo libero è totalmente organizzato dagli operatori e l'ora di andare a letto è uguale per tutti. La domanda è: come diventa

autonomo un soggetto che abbia l'intera vita (compresi gli orari, gli hobbies, gli amici) regolata dall'esterno?

Capitolo 4

PROBLEMI COMUNI A TUTTI I MODELLI

Esistono una serie di questioni importanti le quali, in diversa misura, colpiscono tutte le comunità a prescindere dal modello. Si tratta di questioni che parecchie comunità superano con disinvoltura e che altre affrontano nei momenti di crisi. Qualsiasi modello si scelga, esso dovrebbe essere in grado di dare risposte serie e coerenti a questi problemi.

4.1- Possessione, potere, potenziale

La letteratura sul tossicomane è molto ampia e particolarmente concorde nel descriverlo come "posseduto" dal demone della droga. Le raffigurazioni del tossicodipendente (ma anche del folle) sono molto simili a quelle fatte nei secoli addietro per le possessioni diaboliche, la cui terapia consisteva nella pratica religiosa o nel rogo.

Il soggetto esprime comportamenti tanto diversi, inauditi ed insopportabili, che si arriva a pensare che un'entità esterna, non solo ad esso ma anche a tutta la società civile, si sia impadronita di lui (possessione) e lo controlli (potere).

L'idea che l'individuo scelga liberamente un comportamento dannoso o distruttivo viene solitamente scartata per il suo contenuto oltraggioso e provocatorio.

Il giovane non possiede né ha potere sulla "roba"; è l'eroina che si è impossessata del tossicomane e lo domina.

La terapia non consiste, in questa logica, in un appello alla scelta del soggetto di uscire dalla possessione: egli, non avendo scelto di essere posseduto, non può scegliere di liberarsi. La possessione diabolica viene concepita come questione di lotta fra Dio e il Diavolo, che si contendono il posseduto come un terreno di battaglia. Nel caso della possessione tossicomantica, questa visione porta a concepire la terapia come una "possessione buona". Il tossicomane, posseduto da un'entità malefica, cambierà diventando posseduto da un'entità benefica. L'idea della possessione vede l'individuo nella posizione di suddito, impotente di fronte al male come al bene. Molte comunità esprimono nel modello o nei gesti quotidiani una concezione come quella descritta. Questo spiega il grande interesse per le Regole o per la

fede nel guru: le Regole ed il leader sono l'entità buona, antagonista della diabolica eroina, come del demone delinquenziale o psicotico. L'utente della comunità, dopo anni di sottomissione dannosa, si trova chiamato a sottomettersi a qualcosa di benefico. Il suo cammino di sottomissione muta di ordine ma non di sostanza; la sua impotenza è sancita. Sfortunatamente, l'idea di cosa sia "benefico" non è sempre chiara dentro la comunità, e quasi mai lo è al di fuori. Ne risulta perciò che spesso il Demone viene sconfitto alla presenza dell'esorcista, per riapparire in sua assenza.

Nella vita di una comunità si pone sempre, prima o poi, la questione del potere. Che è anche la questione del possibile e del potenziale, cioè della libertà di scelta. Il posseduto non sceglie il possessore, dunque non ha alternative possibili, né potenziale da attuare che non sia la subalternità. La catena possibile-potenziale-potere è il cerchio della libera scelta; la catena destino-impotenza-possessione è la strada della schiavitù. Le comunità che si ispirano all'idea della possessione sono quelle che riducono al minimo le libere scelte dell'utente. In genere queste usano, per giustificare la loro ideologia, la tradizionale argomentazione già usata nella storia per numerose categorie umane emarginate. Per limitare la libertà di scelta e, dunque, il potere delle donne, dei neri, degli handicappati, dei folli, dei bambini, degli anziani, dei diversi e deboli in genere, l'argomento sempre usato è: sono incapaci di intendere e volere. Cioè non possono essere trattati da liberi perché non lo sono mentalmente, psicologicamente, culturalmente. Alla domanda su come costoro possano diventare liberi, senza poter esercitare la libertà, viene in genere risposto: "col tempo e gradualmente". Possiamo dare fede a questa prudenza che esprimono molte comunità, ma allora il problema cruciale è la gestione del potere di scelta fra alternative, che si esercita giorno per giorno. Ora vorrei invitare i miei due lettori che operano in comunità ad elencare mentalmente quante volte al giorno si presenta all'utente un'alternativa sulla quale esercitare il suo potere di scelta. Tutti convengono che si impara a scegliere, scegliendo; a decidere, decidendo. Pochi però hanno il coraggio di applicare con coerenza quest'idea in comunità. Né ha senso citare come possibilità di scegliere, quella fra conformarsi alla comunità o uscirne. Questo dilemma è una riduzione del potere di scelta, che non tiene conto dello stato di bisogno in cui versa il soggetto. Quando due alternative sono troppo squilibrate fra loro, cessa il potere di libera scelta e subentra la necessarietà. È possibile concepire il tossicodipendente come un individuo che ha fatto una scelta fra due opzioni che gli paiono bilanciate fra loro: drogarsi o non drogarsi. Due possibilità valutate liberamente, per i benefici e i danni che entrambe recano con sé. La comunità diventa allora non più uno spazio di sottomissione benefico, ma un luogo di riconsiderazione dei vantaggi e degli svantaggi della

scelta fatta. La comunità come luogo di esercizio del potere di scelta affinché il soggetto possa arrivare ad una scelta diversa dalla precedente, cioè di essere tossicomane. Per fare una scelta diversa occorre che il soggetto arrivi ad una revisione delle sue possibilità e del suo potenziale, in definitiva del suo potere di cambiare la propria vita. E tale revisione si ottiene attraverso l'esercizio quotidiano delle scelte che riguardano il suo processo di cambiamento. Quando parlo di scelta ed esercizio del potere sottintendo implicitamente la possibilità di sbagliare, cambiare idea, deviare e dirottare, verificare le conseguenze delle scelte fatte e fare nuove scelte. La comunità in quest'ottica non è l'ente antagonista del demone della possessione, ma lo spazio protetto per l'esercizio della libertà e del potere del soggetto.

4.2- Comunità di cambiamento o ostelli con terapie?

Abbiamo già presentato la distinzione fra comunità di convivenza e comunità di cambiamento. Le prime sono spazi "per essere" che dunque non sottendono progetti intenzionali di mutamento di qualcuno verso altri. Le seconde sono luoghi "per cambiare", fondate su un progetto preciso di qualcuno verso altri, che definiamo utenti. In questi anni, per ragioni essenzialmente ideologiche, abbiamo registrato in molte comunità la sostituzione del termine "comunità terapeutica" con quelli di "comunità di accoglienza" o di "cooperativa di lavoro".

In realtà, tutte le comunità che ospitano persone con particolari bisogni di aiuto e persone senza questi particolari bisogni, sono comunità di cambiamento, nel senso che si propongono di mettere le risorse dei secondi a disposizione dei primi. La questione è come definire questo cambiamento. La storia delle pratiche sociali ci offre due termini consolidati: educazione o ri-educazione e terapia. In cosa questi due termini differiscano non è affatto chiaro. In Italia (va notato che nella maggioranza dei Paesi avanzati non è così) il termine terapia afferisce all'universo medico e psichiatrico, mentre il termine educazione rimanda all'immagine della famiglia o della religione. In termini teorici la questione è più sottile. La terapia, medica ma anche psicologica, può essere definita una pratica finalizzata al ripristino delle capacità del soggetto colpito da disturbi funzionali. In quest'accezione la terapia diventa un'azione rivolta a soggetti a disagio, perché recuperino un funzionamento "normale". L'educazione invece può definirsi come un'azione finalizzata allo sviluppo degli individui "normali", perché maturino e aumentino le loro capacità. Questa schematica suddivisione è però piuttosto lontana dalle concezioni circolanti. Per esempio, nel territorio della psicoanalisi è ancora aperto il dibattito sul suo valore terapeutico oppure solo conoscitivo. È ormai abbastanza corrente chiamare terapeutico ogni tipo di azione

intenzionale avente come risultato un cambiamento dell'ordine emotivo. La crescita psico-affettiva, tradizionalmente spazio dell'educazione, è recentemente stata inglobata da molti nel sistema terapeutico. Non vi è dubbio che in Italia sta dilagando un'accezione estensiva del termine "terapia", sulla scia della moda americana, molto influenzata dalla forte corporazione medica. Tuttavia negli USA, dove quasi ogni mutamento viene definito terapeutico, è anche vero che la terapia è una pratica il cui uso è esteso a operatori sociali, insegnanti, infermieri.

In altre parole negli USA la terapia non è un ruolo ma una funzione. Là non esistono terapeuti, ma medici, psichiatri, psicologi, infermieri, assistenti sociali, educatori, operatori di comunità, che fanno psicoterapia. In Italia è in atto una battaglia molto accesa. Da una parte stanno i clinici (medici, psichiatri e psicologi) i quali tendono ad estendere a dismisura l'area della psicoterapia ed insieme ad avocare a sé in esclusiva questa pratica. Per la verità, questa battaglia è molto accesa anche fra medici e psicologi. Dall'altra stanno gli operatori sociali e gli educatori che tendono a restringere l'area di intervento della psicoterapia, avendo rinunciato ad entrarvi.

Dal mio punto di vista si tratta di una battaglia su nominalismi che nasconde problemi di potere e dunque di mercato. Analizzando le comunità di cambiamento, possiamo dire che vi sono giovani che entrano per essere aiutati a cambiare. Comunque si chiami la comunità e qualsiasi cosa vi si faccia dentro, l'utente ha diritto di aspettarsi un aiuto competente per modificare il suo stile di vita e il suo sistema cognitivo ed emotivo. Trovo legittimo l'uso dei termini educativo, ri-educativo e terapeutico in ugual misura anche perché ritengo la distinzione fra queste pratiche un fatto meramente negoziale. Convengo pienamente con chi dice (Szaz, 1977) che è terapeutica ogni attività che le parti in causa chiamano tale, ed è educativa ogni azione che i soggetti coinvolti considerano educativa. L'unico vincolo per l'uso di questi termini è la produzione di un effettivo, visibile e duraturo cambiamento.

Se le comunità sono sistemi per produrre cambiamento, occorre riflettere su un fenomeno che sta estendendosi in Italia. Mi riferisco alla pratica di far intervenire sugli utenti un operatore esterno che si dichiara psicoterapeuta e che periodicamente (2/3 ore la settimana) fa una psicoterapia di gruppo a tutti gli utenti. La dizione di "intervenire sugli utenti", usata prima, è appropriata al caso ancorché astrattamente eterodossa. Si tratta infatti di un operatore esterno ai rapporti di comunità, solitamente non scelto dagli utenti, che interviene saltuariamente. È evidente che trovo questa pratica teoricamente sbagliata e praticamente disdicevole.

Dal punto di vista teorico, come vedremo nel paragrafo successivo, la comunità, intesa come meccanismo e come setting, è il vero terapeuta. Il cambiamento degli utenti, risultato di un'azione intenzionale che possiamo chiamare terapeutica o educativa, è

indotto dalla comunità intesa non come sfondo o scenario, bensì come deuteragonista dell'attore-utente. Nel momento in cui una comunità affida a operatori esterni e saltuari un compito terapeutico, perde il suo significato e diventa simile ad un ostello per giovani. Ha senso chiamare dall'esterno risorse specializzate di cui la comunità può non disporre, come il medico, l'istruttore di ginnastica, l'animatore di un laboratorio espressivo, il maestro artigiano per il lavoro. Cioè ha senso coinvolgere risorse esterne a integrazione dell'azione terapeutica che svolge la comunità. Mi sembra che non abbia alcun senso delegare all'esterno il cuore dell'azione comunitaria, che è il cambiamento degli atteggiamenti, dei vissuti, dei comportamenti. Può darsi che qualche utente presenti, insieme al quadro tossicomaniaco, veri e propri disturbi funzionali di origine psicologica, così come è possibile che qualche utente abbia patologie organiche di competenza medica. In questi casi può essere opportuna una psicoterapia, per il solo soggetto in questione e al di fuori della vita comunitaria.

A parte queste obiezioni di ordine teorico, ve ne sono altre di ordine pratico. Anzitutto viene dato un messaggio contraddittorio: la comunità è terapeutica, ma la psicoterapia la fa un esterno. Qual è allora il vero strumento e spazio di cambiamento? Se lo psicoterapeuta è giovane e inesperto, ne risulta che il suo lavoro viene vissuto come una perdita di tempo, mentre le riunioni di comunità restano il vero momento importante. Se al contrario lo psicoterapeuta è bravo e prestigioso, ne discende che le poche ore con lui sono il vero momento clou della settimana e le riunioni con gli operatori della comunità sono parodie. Diventa impossibile anche la gestione del ruolo dello psicoterapeuta, che si trova a lavorare con un gruppo di tipo familiare (cioè i cui membri hanno forti relazioni) proveniente da un sistema di cui una parte decisiva (gli operatori) è assente. Quali questioni saranno oggetto del lavoro terapeutico, che già non siano oggetto del lavoro degli operatori di comunità? I problemi individuali degli utenti e quelli relazionali fra essi sono il centro del lavoro della comunità, o dovrebbero esserlo. Il trattamento dei problemi di relazione fra gruppo utenti e gruppo degli operatori richiederebbe la presenza sia degli uni che gli altri in una seduta di psicoterapia istituzionale. In secondo luogo si pone un grosso problema di coordinamento fra l'azione degli operatori e quella del terapeuta, pena il lancio di messaggi contraddittori e confusivi per gli utenti. In qualche comunità si arriva ad affermare che lo psicoterapeuta può riferire all'équipe elementi utili di analisi degli utenti, in modo da rendere più preciso il quadro comportamentale. Ora, a parte i problemi di riservatezza e di etica professionale, è perlomeno ingenuo pensare che gli utenti non percepiscano una collusione fra gli operatori e uno psicoterapeuta da essi chiamato; ed è ugualmente illusorio sperare nell'emersione di comportamenti autenticamente diversi. Infine vi sono problemi di efficacia. Ritengo assurdo pensare che

uno psicoterapeuta saltuario possa avere un impatto terapeutico superiore a quello di un intero sistema a più soggetti, operante 24 ore su 24. A meno che la comunità sia talmente poco efficace da ottenere un impatto nullo per il cambiamento. Ma questo è semmai un problema di modello da cambiare o di operatori da formare, non di un inserimento "ortopedico" dall'esterno.

4.3 -La comunità come deuteragonista e come setting

La grande scoperta del campo psicologico di Kurt Lewin, ha rivoluzionato le metodiche di intervento per il cambiamento. La formula nota come $B=f(P.F)$ indica che B (Behavior = comportamento) è funzione della Personalità e del Campo psicologico (Field). Tale formula ha dato il via a tutte le pratiche di intervento basate sull'agente plurale, laddove prima dominava l'uso dell'agente singolare (psicoterapeuta, educatore, assistente sociale). La formula lewiniana attribuisce valore di protagonista del cambiamento al gruppo, alla comunità e all'organizzazione in quanto entità collettive o sistemi. A fianco delle tradizionali tecniche di coppia fondate sul terapeuta, il maestro e l'educatore, si sviluppano così tecniche plurali (Spaltro, 1985) fondate sul rapporto fra utente e campo relazionale o spazio di vita. In quest'ottica è il campo, sistema, territorio organizzato in un particolare modo, permeato da uno speciale clima, guidato da raffinate regole di funzionamento e processi controllati, ad essere il Terapeuta o l'Educatore, cioè il co-protagonista del cambiamento insieme all'utente. Non si tratta più di concepire il sistema come cassa armonica, scenario, contesto, ambiente o fondale, né di considerarlo semplice contenitore, cornice o perimetro, bensì di intenderlo come agente vettore della trasformazione.

Questa teoria è tanto più applicabile a un campo totale e persistente come una comunità residenziale, che non prevede (se non in fasi avanzate) interruzioni dell'influenzamento. La comunità influenza per tutto il giorno i comportamenti e gli stati d'animo, le crisi e le evoluzioni degli utenti che ci vivono.

La comunità non è solo il treno che porta al cambiamento: è la fabbrica di trasformazione dei comportamenti e della personalità degli utenti.

Non è un caso che questo libro si sia soffermato parecchio sui meccanismi organizzativi delle comunità. Il fatto è che essi costituiscono la sua forma e dunque la sua efficacia. Quando parliamo di campo intendiamo tutto quanto influenza il comportamento dei soggetti che vi agiscono: quindi gli elementi ambientali e strutturali, le norme ed i ruoli, le attività concrete, le relazioni ed il clima psicologico complessivo.

Il modo in cui questi elementi sono combinati, per qualità e quantità, struttura il campo e orienta la direzione e l'entità

dell'influenza sull'individuo. Per usare altre parole, possiamo dire che le parole e le relazioni che gli operatori intessono con gli utenti sono solo uno degli elementi comunicativi ed influenzanti. Uguale e a volte maggiore importanza hanno tutti i messaggi che l'intero sistema invia.

La comunità/organizzazione è un meccanismo, i cui elementi combinati concorrono all'obiettivo del cambiamento. Il concorso nel processo di cambiamento non è solo di segno positivo, ma anche di segno negativo. L'irrazionalità di certe parti o la loro incongruità con altre, sono una perdita nell'efficacia complessiva del sistema.

L'enorme difficoltà nella gestione di una comunità di cambiamento sta anche nel fatto che nessuna parte, anche trascurabile di esso, può essere sottovalutata in quanto a importanza. Messaggi, sintomi, segnali deboli, relativi a questioni apparentemente periferiche possono produrre un'elevata dannosità. Secondo l'analisi di Gori (1985) l'efficienza finora dimostrata dalle comunità è piuttosto bassa, anche se superiore a quella di altri servizi per i tossicodipendenti. Questo vuol dire che non solo le comunità hanno scarsa efficacia sociale, nel senso che offrono una risposta a una percentuale minima di tossicomani; ma anche che esse hanno bassa efficienza, cioè producono modesti risultati di cambiamento sui propri utenti.

Credo che questi dati siano realistici, e credo anche che ciò avvenga per il fatto che le comunità di cambiamento sono fra le organizzazioni più complesse da gestire oggi esistenti.

4.4- Complessità della macchina comunitaria

Se guardiamo le cose con occhio superficiale, vediamo la comunità come un insieme di persone, alcune delle quali con un disagio particolare, che convivono. Se invece usiamo il microscopio, vediamo la comunità come un raffinato meccanismo dal delicatissimo funzionamento.

Uno dei primi lavori commissionato all'ARIPS da una comunità di cambiamento fu un seminario di analisi delle dinamiche di gruppo, con la partecipazione di tutti i membri della comunità, ad eccezione del solo leader carismatico che aveva chiesto l'intervento. Si trattava di appena tre giorni residenziali da passare con 23 persone (due gruppi) che si conoscevano da anni. Ebbene, noi sconsigliammo a lungo la comunità, ed in particolare il leader, di fare quell'iniziativa. Eravamo fin d'allora consci del rischio pesante di un simile intervento, e di qualunque altro intervento. Gli equilibri interni di una comunità sono delicatissimi, ed anche se all'esterno possono sembrare disfunzionali o patologici, essi hanno una ragion d'essere molto radicata. Il leader in questione non credette alla possibilità che un seminario come quello pensato potesse mettere a soqquadro qualcosa, e disse che se fosse avvenuto il terremoto

che ipotizzavamo sarebbe stata una salutare dimostrazione della scarsa saldezza della sua comunità. Accettammo, e la comunità vide gli effetti durare per quasi due anni, che finirono con l'uscita volontaria di alcuni utenti e l'espulsione forzata di altri. L'esempio non vuole aprire il discorso sugli interventi dei consulenti. Qualcuno ricorda quel terremoto come davvero salutare, mentre qualcuno lo ricorda come una piccola catastrofe. Il ricordo descritto vuole dimostrare la fragilità degli equilibri di una comunità, per ribaltare i quali bastano tre giorni di riflessione continuata a approfondita.

La complessità di un sistema comunitario può essere descritta come E. Morin (1983) descrive i sistemi viventi.

Cominciamo col dire che gli utenti, cioè la parte per cui la comunità esiste, si articolano in più dimensioni. La prima è quella individuale, per cui il campo è fatto di tanti individui diversi fra loro, con diversi gradi di anzianità comunitaria, con storie diverse alle spalle e diversi progetti in testa. Nelle comunità basate sulle norme queste diversità si attenuano grazie al fatto che tutti sono uguali di fronte alle regole. Nelle comunità fondate sul leader, i processi di identificazione con lui sono quelli che attenuano le frizioni generate dalle diversità.

Nelle comunità negoziali, tali diversità sono il primo problema da affrontare ed elaborare. In tutti i modelli, peraltro, le diversità individuali producono vistose difficoltà, al punto che qualcuno promuove comunità mono-utenza, cioè specializzate per segmenti di bisogno. Come su molte altre questioni, una difficoltà può essere rimossa oppure può diventare un nodo del lavoro educativo-terapeutico: è una questione di modello e di risorse. Queste diversità possono dunque essere occultate, negate, ridotte o controllate, ma non vi è dubbio che esse hanno una grande rilevanza a livello psicologico prima e organizzativo poi. Non è tanto assurdo dire che al mutare dei soggetti (anche di un solo soggetto) cambia la comunità intera. Gli utenti però non vivono solo relazioni individuali coi loro pari. Essi entrano in relazione individualmente con gli operatori e i volontari, da ciascuno dei quali ricevono messaggi ed emozioni differenti. Nelle comunità basate sul leader, ma in parte anche nelle altre (c'è sempre un leader in ogni organizzazione), assume importanza cruciale la relazione con lui. Queste relazioni individuali non sono questioni astratte ma molto concrete come: da chi l'utente viene accolto, accanto a chi siede a tavola, con chi divide la stanza, con chi lavora, gioca, parla.

La vita in comunità è scandita da momenti diversi di aggregazione. Si trovano gruppi di corvée, per i lavori di sussistenza; gruppi di lavoro; gruppi di tempo libero; gruppi di riflessione o verifica. Questo arcipelago gruppale formale è poi affiancato dai gruppi informali degli utenti che si aggregano spontaneamente, negli intervalli o nei momenti non organizzati. Ognuno di questi gruppi

richiede all'utente un livello di appartenenza e di performance diversa; un coinvolgimento diverso; e un'assunzione di differenti ruoli. Sappiamo che la partecipazione ad un gruppo richiede la capacità di mettersi in relazione non solo con le singole persone che lo compongono, ma anche con l'entità superindividuale che esso rappresenta. Funzionare a livello gruppale richiede sforzi e capacità diverse rispetto al funzionare a livelli individuali. Malgrado gli sforzi di molte comunità che negano le differenze fra operatori ed utenti, questi ultimi hanno ben chiaro e identificato il gruppo dei non-tossici e lo vivono come "altro" con cui relazionarsi in modo speciale. Ci sono poi altri gruppi che richiedono sforzi e producono influenzamenti: i gruppi di volontari, la famiglia, i gruppi di operatori della USL. Cambiando l'ampiezza, la durata, il modo di funzionamento, lo spazio, i compiti, l'immagine di ciascun o di questi gruppi, noi agiamo in maniera diversa sull'utente. L'ingegneria e l'architettura dei gruppi comunitari diventa sempre materia delicatissima, che è pericoloso trascurare. Il campo infatti influenza il soggetto, anche non intenzionalmente ed esplicitamente. Parafrasando Watzlawick (1971) possiamo dire che tutto ciò che esiste in comunità, comunica qualcosa e dunque produce influenza. La comunità parla anche attraverso la sua unità, vissuta come immagine ed espressa nelle assemblee plenarie. A volte si tratta solo di momenti di relax (pasti, feste, escursioni), ma in alcuni modelli la plenaria ha anche una valenza significativa per le comunicazioni, le decisioni, le valutazioni. Si tratta di un momento collettivo di incontro fra le diversità individuali e gruppali. I membri infatti si ritrovano tutti insieme come individui ma anche come membri di diversi gruppi di appartenenza. Il ruolo ed il funzionamento della plenaria ha una forte valenza di influenzamento. I motivi per cui ci si incontra tutti insieme, il rito formale che si celebra, le comunicazioni che vengono scambiate, le modalità decisionali e le conseguenze dell'assemblea, cambiano a seconda dei modelli, ma hanno sempre un forte peso.

Ancora, la comunità è un'organizzazione. Essa presenta regole e procedure, compiti e attività, strumenti e orari; produce merci e servizi per terzi o per i membri stessi; dispone di risorse economiche e di vincoli. Anche questi elementi fanno parte del campo. Anzi, in certa misura sono i più visibili e perciò i primi ad influenzare gli utenti.

Infine, la comunità è un ambiente fatto di spazi e attrezzature, arredi e sussidi, colori e servizi ausiliari. Malgrado tutte le comunità abbiano sede in strutture riadattate, la sistemazione ambientale è molto importante per l'immagine comunitaria, all'esterno come all'interno. Come molta psicologia ambientale ha dimostrato (Mantovani e Perussia, 1984) il campo di influenzamento psicologico include elementi strutturali e geografici. Per citare un elemento, assume un diverso significato la stessa collocazione della comunità. All'interno di un centro abitato ha certo maggiori

possibilità di contatti territoriali di quanti ne abbia in un luogo isolato. Per certi versi l'isolamento favorisce la concentrazione e il distacco dalla vita passata, ma per altri versi esso rende più difficoltosi, sia in senso concreto che in senso psicologico, i rientri post-trattamento.

L'insistenza posta su questo lungo elenco di fattori componenti il meccanismo comunitario vuole mettere in guardia gli operatori che si concentrano su pochi elementi ed insistono su quelli. Il lavoro di comunità richiede un'attenzione poli-centrica ed una raffinata capacità di interpretare e di gestire i messaggi apparentemente meno importanti.

4.5- Gli operatori fra burn-out e innamoramento

Qualunque sia il modello, ogni comunità ha bisogno di operatori. Con questo termine comprendiamo tutti coloro che fanno parte della comunità senza avere il disagio specifico degli utenti. La definizione può sembrare tortuosa, ma è necessaria in quanto esistono comunità che professano l'uguaglianza di tutti i membri; e vi sono comunità nelle quali gli operatori sono volontari o obiettori di coscienza, non retribuiti. Questo fenomeno esprime da una parte lo straordinario grado di generosità di tanti giovani che si impegnano nelle comunità per soli motivi idealistici, dall'altra l'incredibile insensibilità delle istituzioni che affidano al volontariato un problema sociale come quello della droga. Tutta l'opinione pubblica si scandalizzerebbe se i pubblici poteri gestissero la scuola o la sanità come gestiscono la partita della rieducazione o terapia dei tossicomani. Anzitutto sono pochissime le comunità gestite dalle USSL o dagli Enti Locali, e non se ne comprende il motivo visto che le stesse organizzazioni pubbliche gestiscono comunità o organizzazioni simili come gli ospedali, i cronici, le strutture intermedie per malati di mente, gli istituti per minori in difficoltà ed i carceri. Questa sostanziale assenza degli Enti Pubblici viene motivata con una non precisata specificità delle comunità per tossicodipendenti. In verità, a parte le comunità fondate su leaders carismatici e del modello "monastero", che non potrebbero certo essere gestite coi criteri delle pubbliche burocrazie, non mi pare impossibile che organismi pubblici gestiscano comunità basate su modelli normativi o negoziali. Il che peraltro già avviene in molte strutture già citate. Non ho nessuna nostalgia del settore pubblico e nessuna pregiudiziale verso i promotori privati di comunità, ma credo che l'esistenza di alcune strutture pubbliche, gestite con tutti i crismi, potrebbe offrire un ottimo terreno di ricerca e sperimentazione controllata. In realtà, dietro la generale ideologia che magnifica l'iniziativa volontaria e privata, si nasconde un bieco sfruttamento degli operatori. Malgrado molte comunità vivano sulle rette pagate dagli Enti

Pubblici, tutte devono ricorrere a forme di beneficenza privata. Malgrado ciò, sfido i lettori a segnalarmi il caso di un solo operatore di comunità il cui trattamento economico e normativo sia almeno pari a quello degli operatori di uguale livello impegnati nelle USSL, nei servizi territoriali degli Enti Locali o nelle istituzioni assistenziali. Orari massacranti, paghe al minimo (quando non sono semplici mance), nessuna garanzia del posto di lavoro, nessuna possibilità di carriera, nessun aggiornamento garantito, impegno personale e coinvolgimento totali. Questo quadro, che vale per la grande maggioranza di coloro che lavorano nelle comunità, fa degli operatori l'ala più generosa e insieme più sfruttata del settore sociale. Unici vantaggi: non è richiesta alcuna professionalità iniziale, il che fa vivere a molti l'esperienza comunitaria come un periodo di apprendimento; nessuna valutazione di merito sulla qualità del servizio prestato; grande potere e discrezionalità nei rapporti con l'utenza. Questi vantaggi naturalmente sono destinati a durare poco e perciò è elevato il turn-over degli operatori. Infatti, coloro che lavorano in comunità nell'ottica di un tirocinio (studenti, obiettori, laureandi) si ritirano appena l'apprendimento sembra sufficiente per essere speso in concorsi pubblici o nella pratica privata. Coloro che partono da una forte sensazione di libertà e di potere, a causa dell'assenza di valutazioni e dell'ampia discrezionalità, ben presto sviluppano una grande sensibilità e propensione autocritica, arrivando a torturarsi quotidianamente con domande e problemi sul proprio lavoro quotidiano. I casi più disperati riguardano gli operatori che addirittura risiedono in comunità, e quindi sono privi di casa propria e di vita privata. Se costoro non sono sorretti da una fede smisurata, sono i primi a crollare psicologicamente, con vistosi segni di "burn-out" (Contessa, 1982; AA.VV., 1986). La situazione descritta ha due grossi svantaggi. Il primo riguarda la qualità del lavoro complessivo di comunità che risente dei sistemi di selezione, del turn-over, dei fenomeni di burn-out, della giovane età degli operatori. Il secondo riguarda gli stessi operatori che pagano prezzi altissimi con la propria salute psichica. A parte le condizioni di lavoro strutturali (orario, paga, contratto) il lavoro di comunità si presenta difficilissimo sul piano concettuale e addirittura titanico sul piano emotivo e personale. Non va dimenticato che operare in una comunità/organizzazione è difficile sul piano intellettuale per i gradi di sofisticazione richiesti in ogni momento della quotidianità. Per gli operatori osservare, interpretare, progettare è un lavoro continuo che riguarda ogni azione e fenomeno. È l'operatore che deve tenere sotto controllo gli elementi descritti nel paragrafo precedente: ambiente, norme, ruoli, attività, relazioni, individui e gruppi, clima. Mentre infatti all'utente si chiede di vivere appieno la ragnatela degli elementi comunitari, all'operatore si chiedono due cose: vivere in prima

persona la complessità comunitaria e insieme gestire coscientemente gli elementi che provocano il cambiamento.

L'utente è un partecipante attivo della comunità; l'operatore è un partecipante attivo ed anche un osservatore-gestore. Egli è, in sostanza, un terapeuta/educatore a tempo pieno. Già comprendere tutto quanto avviene in comunità e la delicatezza del ruolo dell'operatore è difficilissimo. Ancora più difficile è sopportare il peso emotivo di questo lavoro. Ho già detto che le comunità sono organizzazioni sacrificali, nel senso che producono e offrono se stesse. Ebbene, l'operatore mette in gioco se stesso nel lavoro quotidiano. I valori, il modo di pensare e di agire, le emozioni ed i sentimenti, le modalità relazionali dell'operatore vengono messi in campo ogni giorno con gli utenti e con gli altri operatori, senza pause, mediazioni o spazi privati. L'operatore è osservato dall'utente e si osserva in ogni minuscola sfumatura di comportamento, in ogni gesto e parola, in tutte le situazioni quotidiane. Lo strumento principe dell'intervento dell'operatore è se stesso, qualunque sia il modello di comunità. È facile che i fallimenti, gli errori, i ripensamenti vengano vissuti dagli operatori non come problemi di ruolo, incidenti di lavoro o difficoltà operative, ma come svalutazione della propria persona globale. Quando il lavoro occupa quasi tutta la vita privata, i fallimenti pubblici sono anche fallimenti privati. L'operatore dunque fa ogni sforzo possibile per denegare, rimuovere, resistere alla constatazione dell'errore o peggio del fallimento. Il che spiega il settarismo di molti operatori e le difese citate in precedenza. Ma quando la realtà è troppo evidente e presenta brutalmente il conto, allora il disinvestimento emotivo, la desensibilizzazione e la depressione possono diventare inarrestabili. La comunità richiede un forte "investimento emotivo controllato" da parte dell'operatore. Senza un forte investimento, non si attiverebbero le relazioni significative con gli utenti, ma senza il controllo su di esso, le stesse relazioni cesserebbero di essere utili al cambiamento.

Tutto ciò è assai difficile, lo abbiamo già detto, e pericoloso per chiunque: a maggior ragione per chi, senza alcuna formazione, si trova richiesto di ciò per intere giornate. Gli operatori più giovani, meno esperti, oppure più stanchi emotivamente, cadono in due tipi contrapposti di problemi. Il primo è l'azzeramento dell'investimento emotivo. Per evitare i rischi e le difficoltà del coinvolgimento, basta contenerlo drasticamente. Allora si vedono operatori che usano atteggiamenti molto freddi e formali, oppure camerateschi e superficiali, oppure ancora assenti e distratti. Il formalismo burocratico, l'ammicco simpaticone o la distanza, sono tre classici atteggiamenti difensivi. Tale difesa riduce al minimo l'impatto emotivo della relazione, anzi la confina alla banalità e funzionalità quotidiana. Per questo consente l'auto-tutela dell'operatore ed in certa misura rassicura l'utente. Nessuna relazione significativa, dunque nessun rischio né cambiamento da entrambe le parti.

Al polo opposto di tale situazione troviamo l'altro pericolo. L'operatore investe totalmente sul lavoro, sulla comunità e su alcuni utenti le proprie energie, aspirazioni, motivazioni. Vive uno stato di innamoramento continuo. Il suo investimento emotivo è sempre più viscerale e meno controllato: vive emozioni non mediate dal suo ruolo, ma dirette. Esempi diffusi di questo atteggiamento sono la difesa irrazionale di certi aspetti della comunità, il sostegno radicale verso qualche particolare utente, l'innamoramento vero e proprio. Nel momento in cui l'operatore esce dal controllo delle proprie emozioni, diventa un membro qualsiasi della comunità, che prova i sentimenti di tutti. Paura, invidia, amicizia, aggressività, affetto e amore attraversano l'operatore, senza che egli possa né accorgersene né tanto meno controllarsi. Non sono rari i casi di accoppiamento fra un operatore ed un utente. L'investimento professionale è un tipo di "amore strumentale" a favore dell'utente, che ha un confine sottilissimo con il normale "amore di coppia". Quando l'operatore, per la propria autostima, ha bisogno di riscontri simmetrici all'investimento affettivo, è facile che cerchi presso un utente di essere ricambiato. Per l'utente la questione è simile, ma con minori responsabilità (anche questo lo distingue dall'operatore). Egli, per essere aiutato a cambiare, deve fare un grosso investimento emotivo su chi lo aiuta. Se tale investimento manca, e la relazione è tenuta sul piano della manipolazione, dell'ossequio formale o della distanza, anche il cambiamento manca. Egli dunque deve fare un grosso investimento, senza l'obbligo di controllarlo, perché tale peso spetta all'operatore.

In via transitoria, l'utente deve quasi innamorarsi della comunità e dell'operatore. Questo innamoramento produce un terreno emotivo adatto al rimescolamento del campo cognitivo ed affettivo che è la base del cambiamento. L'utente si innamora anche dell'amore che gli viene dato, e questa energia che l'amore libera può essere il carburante del cambiamento. Sempre che non trovi un operatore che, in nome dell'Amore e del dare tutto, si innamori a sua volta. Intendiamoci, può anche darsi che un grande amore di coppia possa far cambiare il tossicomane, come tanti altri eventi traumatici.

Dietro molte remissioni spontanee ci sono partner magnifici per dedizione e intelligenza. Il problema è che un partner non può essere né educatore né terapeuta dell'altro. L'innamoramento apre una storia privata che non può in nessun caso intrecciarsi con quella professionale: l'operatore innamorato dell'utente deve cambiare posto di lavoro o far uscire l'utente dalla comunità.

4.6- La questione valutativa

La questione della valutazione si presta a numerose riflessioni teoriche e metodologiche (Sardella, 1985; Gori, 1985). Qui però basterà qualche accenno. La domanda più banale che possiamo fare è: a cosa servono le comunità? Producono gli effetti che promettono? La risposta a questo banale quesito è già difficile, in quanto ci troviamo di fronte a obiettivi immateriali (crescita, autonomia, integrazione) oppure relativi a comportamenti non facilmente controllabili (consumo e spaccio di droghe). Che gli utenti esprimano diversi comportamenti mentre vivono in comunità non è una prova accettabile del loro mutamento, anche se questa logica viene usata e considerata normale nella Scuola e nel Carcere. Queste due organizzazioni si auto-giustificano, valutando da sé i risultati ottenuti con gli utenti, mentre questi sono ancora tali. Non si vede perché tale criterio poco scientifico ma così diffuso non debba bastare per le comunità. Volendo fare una valutazione seria, dovremmo controllare i risultati, cioè i comportamenti degli utenti fino a 2/3 e più anni dopo le dimissioni, verificando l'astensione dal consumo di droga, come minimo. Nei casi delle comunità più ambiziose, che si prefiggono cambiamenti culturali e personali più vasti della sola tossicomania, dovremmo anche verificare l'autonomia da ogni tipo di sostanza, persona e idea; la maturità complessiva; il grado di integrazione e socializzazione, la capacità espressiva e creativa. Ammesso che fosse possibile fare queste verifiche, troveremmo dati di impossibile valutazione. La verifica è il controllo di un'ipotesi, mentre la valutazione è il peso e la spiegazione che si danno agli scostamenti dagli obiettivi. Mentre in campo fisico è relativamente possibile dare una risposta del tipo vero/falso ad un'ipotesi, in campo psicologico e sociale siamo di fronte a fenomeni continui che offrono risposte del tipo più/meno. Una ricerca valutativa diacronica darebbe risultati con percentuali ininterpretabili come: il 40% degli utenti che hanno terminato il trattamento nella comunità X, a due anni dalle dimissioni mostrano comportamenti autonomi e socializzati intorno al 60%, secondo il test tal dei tali. A questo punto cosa rispondere alle domande valutative del tipo: questi dati sono soddisfacenti o no? Se no, cosa si deve cambiare nel trattamento? L'ipotesi di usare questi dati in forma comparativa, valutando non i dati in assoluto, ma in rapporto a quelli forniti da altre comunità, è anch'essa più affascinante che realistica. Ammesso di trovare che la comunità Y fornisce dati migliori della comunità Z, sarebbe arbitrario affermare che il modello della prima è migliore della seconda. Per fare una simile affermazione dovremmo avere la certezza che i modelli siano stati usati alla lettera; che gli utenti fossero in condizioni di partenza simili; che il contesto sociale delle due comunità sia stato analogo, durante e

dopo il trattamento. In mancanza di questi dati potremmo solo affermare che i risultati di quel gruppo di utenti della comunità Y si presentano migliori di quelli di quel gruppo della comunità Z. Nessuna conclusione sarebbe possibile sui modelli come sulle cause del dislivello, quindi il dato sarebbe inutile. Anche una volta misurati i risultati finali del trattamento di una comunità saremmo di fronte a interrogativi insolubili. Per esempio, se li valutiamo buoni, non possiamo affermare che il lavoro di comunità deve restare immutato, in quanto l'alterazione è comunque resa ineluttabile dallo scorrere del tempo, dal variare degli utenti, dall'evoluzione culturale. Se li valutiamo cattivi, quali variazioni saremmo autorizzati a fare? A quali elementi imputare le cause dell'insuccesso?

Per questi motivi ritengo che la strada della valutazione dei risultati sia sterile ed accademica. La stessa comparazione fatta da alcuni enti di ricerca sull'efficacia di diversi servizi per tossicomani (comunità, metadone, day hospital, ecc.) è poco significativa perché trascura le differenze di partenza dei diversi tipi di utente. (Gori, 1985). Resta però interessante la questione della valutazione del lavoro in comunità, se non altro per la necessità che si ha di controllarlo e migliorarlo. Abbiamo detto che i risultati sono o inverificabili o insignificanti. Quindi non è possibile una valutazione di efficienza (rapporto mezzi-risultati) né di efficacia (rapporto risultati-bisogni). In astratto anzi, dal momento che gli attuali utenti delle comunità per tossicodipendenti sono circa 5.000 (2,5%) su un universo stimato in 250.000 unità, possiamo da subito affermare che queste strutture hanno una rilevanza infima sul fenomeno generale della droga. Il fatto è che stiamo parlando di persone che soffrono, verso le quali le stime di ordine sociologico o macro-economico non devono avere importanza. I circa 5.000 giovani che vivono l'esperienza comunitaria ne hanno bisogno e sarebbe cinico affermare che i fondi destinati alle comunità potrebbero essere più utilmente dirottati verso altri impieghi, come la prevenzione o la repressione poliziesca (i cui risultati sono ugualmente incerti). Quelle che sembrano percorribili sono le strade della valutazione del processo e degli standards di contenitore. Della seconda parlerò nel prossimo capitolo, mentre qui farò cenni della prima strada. Fare una valutazione del processo, cioè di come procede il lavoro, è un'esigenza imprescindibile di ogni comunità/organizzazione. Se un ente persegue un obiettivo, è ineluttabile che gli operatori valutino quasi in tempo reale se stanno seguendo la migliore direzione verso l'obiettivo e al costo minore. L'inesistenza di un simile dispositivo di controllo (feed-back) impedisce le correzioni di rotta e i miglioramenti in itinere. Quando una comunità non possiede un dispositivo di controllo, significa che non è disposta a riflettere su di sé ed a cambiare intenzionalmente. Molti sistemi di feed-backs sono istintivi ed impliciti in ognuno di noi: la sete è una spia della

disidratazione, la stanchezza dello sforzo, l'ansia del pericolo. Attivata la spia, il nostro organismo è automaticamente attrezzato per rispondere, anche senza la nostra partecipazione consapevole. Nelle comunità esistono centinaia di indicatori che allertano il singolo operatore, il quale reagisce anche senza consapevolezza e intenzionalità. Il problema è che la comunità è un meccanismo complesso e plurale, nel quale le reazioni individuali arrivano anche a essere dannose. Infatti, le reazioni basate su dispositivi istintivi ed automatici rischiano di non essere coerenti col progetto di cambiamento. I rilevatori del controllo di processo possono essere obiettivi, soggettivi e intersoggettivi; la loro caratteristica comune è di essere collocati nella dimensione del presente (sintomi) invece che del passato (risultati).

Gli indicatori del tipo oggettivo sono quelli che tutti possono osservare inequivocabilmente. Danneggiamenti, infortuni, violenze, trasgressioni palesi, fughe, rifiuto dei compiti, ritardi, sono sintomi di malfunzionamento oggettivo, perché non sono suscettibili di diverse letture. Dello stesso tipo, ma di segno positivo, sono gli indicatori contrari come la puntualità, la perfetta esecuzione dei compiti, la puntuale sottomissione alle regole. Considerando questi sintomi, è facile che gli operatori possano tenere sotto controllo la parte basilare del processo. Tuttavia la loro catalogazione e quantificazione offre solo una spia del generale stato di benessere della comunità, nello stesso modo in cui la temperatura segnala lo stato generale del corpo umano. Per arrivare a una diagnosi specifica delle cause di certi sintomi e, ancor di più, per giungere alle decisioni di intervento terapeutico, è necessario ricorrere a meccanismi di valutazione soggettiva o intersoggettiva.

Esiste un'enorme quantità di indicatori soggettivi, molto importanti da considerare sia per il corpo umano sia per le comunità. Lo stato di malessere o benessere viene segnalato da sensazioni difficilmente definibili e comunicabili, ma spesso chiarissime al soggetto che le prova. La grande difficoltà di queste sensazioni sta nel controllarne l'origine. Molte di esse sono una normale reazione a fatti esterni; altre sono causate da una reazione abnorme o eccentrica; altre ancora sono generate dal nostro mondo interno. Distinguere l'origine delle sensazioni e degli stati d'animo, come dei comportamenti, ha grande importanza in medicina, in psicologia, ma anche nella religione cristiana e nella legislazione. Per esempio un'allergia da polline è una reazione abnorme del sistema immunitario, mentre la fobia dei gatti non ha altra giustificazione che la nostra psiche. Ancora, un omicidio è cosa assai diversa se perpetrato a freddo e intenzionalmente oppure se è il risultato di una legittima difesa o una reazione a una minaccia. Sul terreno organizzativo queste distinzioni sono decisive. Gli operatori più capaci riescono a provare sensazioni precise di fronte a fatti esterni, che quasi subito sanno leggere ed interpretare. Per esempio durante un colloquio, un buon operatore sente con quasi

totale certezza se l'interlocutore è autentico o difeso. Durante una riunione, molti operatori percepiscono gli stati d'animo propri e degli utenti, interpretando con grande precisione sintomi apparentemente insulsi. Tali capacità sono tanto più alte quanto più gli operatori sono preparati e quanto più profonda è la loro relazione con l'utente. Tuttavia esiste una grande quantità di reazioni abnormi o eccentriche e una grande produzione autogena da parte degli operatori. In special modo degli operatori più giovani, insicuri, impreparati e inconsapevoli. Nel contesto di una comunità è frequente per esempio enfatizzare certe sfumature o svalutarne altre, proprio come reazione distonica della soggettività degli operatori di fronte ai fatti. Certe frasi o certi atteggiamenti degli utenti si scontrano con nodi non risolti della personalità degli operatori generando reazioni eccessive in alcuni casi e troppo modeste in altri. Diffusissimo è il fenomeno della percezione selettiva, operata durante le riunioni di gruppo. A causa di questo meccanismo, l'operatore tende ad enfatizzare i comportamenti positivi degli utenti con i quali ha un buon rapporto e a sminuire quelli positivi degli utenti meno simpatici. In questi casi le reazioni di ritorno, cioè i dispositivi di controllo degli operatori sono alterati, per cui gli indicatori soggettivi hanno un valore disfunzionale. Questi fenomeni di distorsione soggettiva, possono essere attenuati mediante l'affinamento costante delle capacità personali dell'operatore e attraverso il ricorso continuo a dispositivi intersoggettivi. La terza categoria di limiti della soggettività riguarda la produzione di reazioni di matrice puramente interna. I pregiudizi e gli stereotipi sia in negativo che in positivo sono la forma più diffusa di questa classe di fenomeni. Dello stesso genere, ma di consistenza più grave, sono le fobie e le manie di origine nevrotica. Senza arrivare a tali forme patologiche, si verifica spesso il peso vistoso, sulle reazioni individuali, delle insicurezze personali e delle incertezze professionali. Molti operatori esprimono reazioni di eccessiva rigidità solo per reazione alla loro paura dell'utente. Altri assumono atteggiamenti camerateschi e di complicità in risposta alla difficoltà nella gestione del ruolo di autorità. In questi casi si segnala come cruciale sia la selezione che le comunità dovrebbero operare fra gli aspiranti operatori, sia una solida formazione di base non solo di tipo cognitivo e strumentale, ma anche di tipo psicologico e personale.

Sia per la valutazione degli indicatori oggettivi, sia per il controllo di quelli soggettivi, è possibile ricorrere a dispositivi intersoggettivi. Si tratta qui di mezzi fondati sul principio dei diversi punti di rilevazione e valutazione dei fenomeni. In sostanza significa sottoporre la rilevazione degli indicatori ad analisi, interpretazione e valutazione a più attori diversi. Operatori diversi, in coppia o in gruppo, confrontano sensazioni e comportamenti relativi ad uno stesso fatto o a uno stesso utente, e ne traggono valutazioni concordate, tenendo conto anche degli indicatori

oggettivi. L'uso dello strumento inter-soggettivo ovviamente ha meno diffusione nelle comunità del modello "monasteri", dove vige il principio di autorità, e in quelle comunità del modello "prigioni" dove la norma astratta fa premio sulla sua interpretazione.

L'inter-soggettività può operare sia sulla base di dati comunicati verbalmente sia sulla scorta di dati raccolti tramite questionari, lettere di lamentela, interviste. Può essere utile fare uso di una griglia di osservazione delle variabili ritenute più significative, compilata periodicamente da tutti gli operatori. Questi mezzi possono essere utilizzati dai soli operatori oppure estendersi anche agli utenti, alle famiglie, al territorio. Deve essere chiaro che il sistema del controllo inter-soggettivo dà buoni frutti solo se la pratica del confronto e del lavoro collegiale è qualificata, abituale ed autentica.

Nei casi in cui, per non volontà o imperizia, tale modalità di lavoro non sia ottimale, il dispositivo inter-soggettivo non è altro che la soggettività del leader, amplificata dal conformismo. Oppure l'inter-soggettività può essere l'esercizio del delirio collettivo. Diciamo che essa può offrire una discreta forma di controllo del processo, ma a determinate condizioni. In ogni caso mi sembra opportuno segnalare che nessuna comunità può fare a meno di un sia pur minimo controllo di processo e che le comunità più serie sono quelle che pongono un'attenzione continua ed articolata a quest'esigenza.

Capitolo 5

UN SISTEMA DI VALUTAZIONE A PRIORI: GLI STANDARDS DI CONTENITORE

Da quanto detto finora sembra importante trovare un sistema di valutazione delle comunità che insieme offra garanzie di qualità minima e di libertà massima.

Tutto il libro mi sembra evidenzi la convinzione che è assurdo cercare il modello migliore cui ispirare una comunità. È migliore il modello che piace e funziona per gli operatori e gli utenti di ogni concreta comunità.

Ciononostante si pone il problema di una valutazione. Da una parte per gli stessi operatori, che si domandano periodicamente se stiano seguendo la migliore direzione e cosa potrebbero migliorare. Dall'altra per le istituzioni ed il territorio, i quali devono garantire all'utenza il miglior trattamento possibile e ai cittadini la migliore spesa possibile.

Spesso si percepisce, da parte di qualche comunità, un atteggiamento isolazionista basato sul principio che, offrendo la comunità un servizio, ipso facto la collettività deve riconoscerlo e finanziarlo, senza intromissioni. Tali atteggiamenti orgogliosi di separatezza mal si conciliano con l'interesse dell'utenza e della collettività.

Le organizzazioni che hanno simili atteggiamenti si scandalizzerebbero se facessero altrettanto le cliniche o le scuole private.

Ogni struttura privata, nel momento in cui fornisce servizi al pubblico e riceve sovvenzioni, deve accettare un controllo sociale prima di tutto per la tutela dell'utenza.

Situazioni come quelle per cui Muccioli è stato condannato e situazioni anche peggiori (ricordiamo suor Pagliuca e mamma Ebe), sono state rese possibili dalla separatezza di queste organizzazioni e dalla totale assenza di ogni controllo. Abbiamo detto nel capitolo precedente della improponibilità di un controllo dei risultati.

All'inizio del libro abbiamo riaffermato l'utilità, prima ancora che la necessità ideale, dell'esistenza di diversi modelli e dunque comunità di cambiamento.

Ribadisco che è necessario lasciare alle comunità la massima libertà di seguire il metodo scelto, di sbagliare, di sperimentare e correggersi, senza alcuna interferenza burocratica o politica.

La possibilità di comporre l'esigenza di un controllo sociale e di una tutela dell'utenza con la pluralità dei modelli di comunità e la libertà degli operatori, mi sembra trovarsi in una serie di "standards di contenitore".

In questa definizione comprendo una serie di indicatori che possono controllare la qualità minima del processo di cambiamento, senza entrare nel merito dei contenuti e del modello.

Si tratta di reperire una serie di indicatori di qualità applicabili a qualsivoglia modello: variabili o elementi che possono garantire l'utenza e la collettività, lasciando alle comunità la massima libertà.

Ne darò subito un elenco sintetico, che illustrerò nei paragrafi seguenti, sottolineando che non si tratta di norme o regole da approvare per Legge, bensì di standards di qualità che possono servire alle comunità ed alle istituzioni per garantire un servizio sempre migliore all'utenza.

STANDARDS

PUBBLICITÀ

- 1- Il metodo di lavoro è reso pubblico in forma scritta ed analitica e comprende il Regolamento comunitario e le sanzioni possibili, l'organizzazione interna, il sistema scelto per verificare e valutare il proprio lavoro.
- 2- Il metodo è sottoscritto da un funzionario pubblico o da un consulente esterno.
- 3- Ogni utente dispone di una Cartella personale contenente la descrizione del suo iter in comunità e le osservazioni degli operatori.
- 4- Le attività generali giornaliere vengono registrate in un apposito Registro della comunità, pubblicamente consultabile.
- 5- Un Comitato di Garanti formato da dieci cittadini in possesso dei requisiti elettorali svolge funzioni di controllo per conto del territorio e di tutela dei diritti degli utenti.

PROFESSIONALITÀ

- 6- Ogni comunità dispone di un Responsabile di sede, il cui nome è reso pubblico.
- 7- Ogni comunità dispone di un numero di operatori retribuiti almeno pari al numero dei volontari, obiettori o tirocinanti.
- 8- Gli operatori retribuiti sono selezionati fra i diplomati o laureati in discipline educative o terapeutiche; o fra coloro che dimostrano il possesso di una formazione apposita della durata di almeno 200 ore, effettuata prima di entrare in servizio.
- 9- Ogni operatore, sia volontario che professionale, non può prestare servizio continuativo per oltre 40 ore settimanali. Gli eventuali straordinari sono recuperati entro i tre mesi successivi.
- 10- Ogni operatore, volontario o professionale, segue attività di aggiornamento in sede per almeno 40 ore annue e per altre 40 ore fuori sede.

Come si vede, non ho inserito vincoli circa la forma societaria delle comunità. Da molte parti si richiede l'assenza di scopi di lucro. Malgrado sembri difficile pensare di guadagnare con una comunità, ritengo questa norma inutilmente ideologica e assistenzialistica. Nessuno si scandalizza per le cliniche private né per le scuole private, che sono lucrose e la cui esistenza è consentita dalla Legge.

Ora, non è chiaro perché ci si dovrebbe scandalizzare se qualcuno riuscisse a rendere lucrosa una comunità.

Credo che il problema sia la qualità del servizio all'utenza, non l'impostazione missionaria. La richiesta dell'assenza di fini di lucro è presente nella Proposta di Legge Regionale n.228 recentemente passata in Lombardia, ma non appaiono chiare le sue motivazioni.

Non ho segnalato nemmeno il divieto di ogni forma "di violenza fisica, psichica e morale", come recita la Legge citata, perché credo che questo divieto sia materia del codice penale e non di un sistema di standards. Nella Legge succitata si richiede anche che le comunità "usino modalità conformi alle Leggi... e con l'esclusione di programmi farmacologici". Anche questa mi sembra un'indebita ed inopportuna ingerenza in questioni di trattamento che le comunità devono poter decidere in autonomia. Se la norma voleva escludere la gestione di farmaci da parte di operatori non qualificati, non c'era bisogno perché anche su questo tema esiste il codice penale.

D'altra parte, chi può vietare ad uno psichiatra che opera in una comunità di somministrare farmaci che ritiene utili? Infine, ho trascurato le questioni strutturali, perché questa materia dovrebbe già essere regolata dalla normativa abitativa, alberghiera e socio-sanitaria. Ho chiamato gli standards una forma di valutazione a priori, perché in effetti si tratta di un dispositivo astratto, che prescinde dalla realtà concreta. Potrebbero esistere comunità prive in tutto o in parte degli standards indicati, ed essere ottime. Al contrario, comunità che entrano appieno negli standards indicati, potrebbero essere in realtà assai mediocri. Il meccanismo degli standards in effetti non è mai sufficiente. Una valutazione organizzativa che non può basarsi sui risultati (soluzione che sarebbe ottimale) deve fare uso degli standards di contenitore come precondizione cui si affianca quello che abbiamo definito un controllo di processo. Gli standards di contenitore sono precondizioni che consentono di garantire un minimo di qualità, senza entrare nel merito dei modelli. Come si vede gli standards indicati si basano su due principi generali, e cioè: Pubblicità (trasparenza, informazione e partecipazione) e Professionalità (selezione, formazione, tutela della salute mentale degli operatori). Il principio della Pubblicità richiede che la collettività possa conoscere ciò che viene fatto e come. Intendiamo per collettività il territorio e le istituzioni, i gruppi di volontariato che operano in

campi affini, le altre comunità, gli utenti e le loro famiglie, i ricercatori sociali in genere. Nella misura in cui una comunità si rende trasparente, mediante documenti precisi e chiari, si riducono i rischi di improvvisazione e illegalità. La spinta a presentare al pubblico il proprio metodo è poi un'occasione per stimolare gli estensori a riflettere sulle esperienze. Se questa richiesta comprende il sistema normativo, l'organizzazione interna ed il metodo valutativo, la comunità è di fatto portata ad esaminare i nodi cruciali della sua complessità. L'apposizione della firma di un funzionario pubblico o comunque di un laureato (medico, psichiatra, psicologo o pedagogista) risponde all'esigenza di pubblicità o verso il territorio o verso la comunità scientifico-professionale. L'ipotesi è che la corresponsabilità di un professionista elevi la qualità almeno teorica dell'impianto comunitario. Il fatto che ogni utente disponga di una cartella personale (il verbo disporre sta a indicare che l'utente ne ha libero accesso) rende pubblica l'azione della comunità verso gli utenti, le valutazioni che vengono date e le strategie di cambiamento individuale adottate. Questo accorgimento dovrebbe corresponsabilizzare l'utente, spingere verso l'individualizzazione dei trattamenti, e fungere da memoria per la comunità e per i Servizi che entrano in contatto con essa. Analoga funzione ha il Registro delle attività generali. La differenza fra la Cartella individuale e il Registro sta nel loro grado di pubblicità. È ovvio che il secondo ha una destinazione pubblica generalizzata, mentre la prima è riservata agli operatori sociali, interni ed esterni, vincolati alla riservatezza. Infine, il Comitato dei Garanti, con una duplice funzione. Da una parte è un Ente di collegamento fra la comunità ed il territorio, dall'altra è un Ente di tutela e di appello per gli utenti. È evidente che simili funzioni sarebbero meglio svolte da un Comitato di persone scelte dall'esterno e non dalla comunità stessa. Tuttavia, mi sembra opportuno evitare situazioni di farraginosità già fallimentari nelle scuole ed anche ovviare al rischio di un controllo imposto dall'esterno, che potrebbe interferire con la libertà della comunità. Ritengo che dieci membri del territorio, sia pure scelti dalla comunità fra i propri simpatizzanti, siano già una pur minima garanzia di pubblicità e di tutela. Gli altri indicatori si basano sul principio della Professionalità. Intanto sembra opportuna la scelta e la pubblicizzazione di un Responsabile o Coordinatore della sede. Tale richiesta intende superare la logica delle tante sedi con un unico rappresentante legale che poi non è di fatto presente nelle situazioni concrete. La rappresentanza legale è una cosa che riguarda il codice civile, mentre l'esistenza di un responsabile di sede è una questione di professionalità organizzativa. Sarebbe opportuno trovare standards di qualità per questa figura, come un diploma specifico o una certa anzianità, ma ho preferito trascurare questi aspetti per rispetto a quelle comunità dove il responsabile può anche essere un ex-

utente o una religiosa. Certo, se si riuscisse a fissare degli standards per la figura del responsabile, avremmo un grosso elemento di qualità e tutela. Il vincolo per la comunità di avere un numero di operatori retribuiti pari a quello dei volontari, risponde all'esigenza di professionalità. Una comunità basata in maggioranza su volontari, a parte ogni questione ideologica, non può garantire quegli standards di continuità, qualità ed etica professionale che sono necessari. Il volontariato è una risorsa indispensabile, ma come integrazione del lavoro professionale al quale si affianca per arricchirlo. Il volontariato non può sostituire il lavoro professionale in una comunità di cambiamento, cioè che punta a risultati. Potrebbero essere tutti volontari i membri di una comunità di convivenza, ma, come abbiamo detto, questo tipo di comunità esula dall'interesse di questo libro.

Per la qualità di una comunità mi sembra essenziale la formazione degli operatori sia volontari che retribuiti. Tuttavia è innegabile che vi sono molte realtà geografiche dove non esistono Scuole per Educatori o figure affini. Inoltre non va sottovaluto lo sforzo di molte comunità di fornire in modo autonomo una formazione ai propri operatori. Ho pensato dunque che una formazione anche non formalizzata, intorno alle 200 ore, effettuata prima dell'entrata in servizio, potesse costituire uno standard minimo. Naturalmente è facile convenire che una formazione pre-service non è sufficiente, sia essa formale o meno. Allora mi è sembrato opportuno segnalare uno standard di aggiornamento minimo come diritto-dovere per gli operatori. Credo che sia importante, per la qualità del lavoro comunitario, fissare in almeno 80 ore annue l'impegno per l'aggiornamento, cioè per attività di studio, confronto, riflessione. Di questo monte-ore sembra opportuno distinguere una metà delle ore spesa in sede ed un'altra meta spesa all'esterno. L'aggiornamento con operatori non colleghi o presso organizzazioni esterne ha il vantaggio di offrire agli operatori problemi e visuali differenti da quelli abituali. Ho parlato di diritto-dovere all'aggiornamento in quanto ritengo che in molti casi gli operatori devono essere spinti a farlo, in altri devono solo essere tutelati e sostenuti nelle loro richieste. Infine, mi sembra opportuno sancire un tetto orario all'impegno in comunità degli operatori, sia come loro diritto sia come tutela per la loro salute mentale e quindi per l'utente. L'ipotesi che gli eventuali straordinari siano recuperati nei tre mesi successivi ha il significato appunto di evitare carichi eccessivi di lavoro e quindi processi improvvisi di burn-out.

Ho pensato a lungo sull'opportunità di inserire fra gli standards il vincolo di una supervisione continuativa, ma alla fine ho preferito trascurare questa voce in quanto, pur se a mio avviso essenziale, potrebbe essere percepita come indebita intrusione esterna da quelle comunità che hanno un modello di tipo "monasteri". Lo stesso discorso è valso per standard come l'appartenenza a associazioni o network di carattere nazionale o internazionale; o

come il vincolo di partecipare annualmente a confronti con altre comunità.

Gli standard, qui motivati in sintesi, hanno la peculiarità di fondarsi sull'auto-dichiarazione: la loro esistenza dovrebbe essere testimoniata dalla comunità stessa. Questo principio deriva dalla convinzione che non sia possibile in ogni caso elevare la qualità del lavoro comunitario, senza il pieno consenso delle comunità stesse. Il sistema degli standards non deve avere alcun intento inquisitorio, punitivo o di controllo fiscale. Esso al contrario intende essere un mezzo a favore del processo di qualificazione, gestito anzitutto dalle comunità medesime. Intende porsi come una guida per esperti e consulenti, che a volte sono chiamati dalle comunità a favorirne e sostenerne lo sviluppo. Infine, vuole servire da guida orientativa per gli operatori delle USSL e degli Enti Locali che sono in definitiva i committenti delle comunità.

Ovviamente, tutta la partita degli standards potrebbe essere agganciata ad una normativa regionale, mediante un Albo ed Elenco, come sta facendo la Lombardia. Oppure potrebbe diventare materia di dibattito per associazioni di comunità. In tutti i casi sembra essenziale evitare un uso burocratico e fiscale degli standards, come anche una loro svalutazione.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. *Atti Ottavo Congresso delle Comunità Terapeutiche*, Ce.I.S., Roma, 1985.
- AA.VV., *Cultura degli operatori e qualità dei bisogni degli utenti*, Labos, Roma, 1986
- AA.VV., *Droga: rapporto sulla formazione degli operatori*, T.E.R., Roma, 1987.
- AA.VV., *L'operatore corto-circuitato*, Clup, Milano, 1986.
- Aronica E., De Micheli M., Fontanari E., *Comunità per tossicodipendenti*, C.M.A.S., Provincia di Milano, 1983.
- Barra M., *Tossicomanie giovanili: tecniche di recupero*, Savarelli, Roma, 1982.
- Belleni G. e Cambiaso G. (a cura di), *Comunità per tossicomani*, F. Angeli, Milano, 1985.
- Boggio M., *La casa dei sentimenti. Itinerario per uscire dalla droga*, ERI Videolibri, Torino, 1985.
- Cancrini L., *Quei temerari delle macchine volanti*, Nis, Firenze, 1982.
- Caprara G.V., De Luca S., *Istituzioni e tossicodipendenze*, Il Pensiero Scientifico, Roma, 1982
- CENSIS, *Diffusione delle tossicodipendenze. Quantità e qualità degli interventi pubblici in Italia*, Ministero degli Interni, Roma, 1984.
- Chazaud J., *Introduzione alla terapia istituzionale*, Borla, Roma, 1980.
- C.N.C.A., *Tra utopia e quotidiano*, Ega, Torino, 1985.
- Contessa G., *Dalla psicologia del lavoro alla psicologia di comunità*, in *Psicologia e società italiana*, vol.2, Edikronos, Palermo, 1981.
- Contessa G., *L'operatore sociale cortocircuitato: la "Burnung-out syndrome in Italia" su Animazione Sociale*, 42-43, 1982.
- Contessa G., *Modelli terapeutici e comunità per tossicodipendenti*, su *Animazione Sociale*, anno XIV, 57, 1984.
- Corona Z., *Il quinto morto*, Horta, Cagliari, 1983

- Costantini D. e Mazzoni S., *Le comunità terapeutiche per tossicodipendenti*, Nis, Firenze, 1984.
- D'Amico N., *Sfida alla droga*, Sugarco, Milano, 1985.
- De Leo V., Iniziazione e comunità terapeutiche, in *Nessi*, 6, 1987, pagg.35-44.
- Ferrari G. e Merini A. (a cura di), *La lezione delle comunità terapeutiche*, Clueb, Bologna, 1987.
- Fornari F., *Genitalità e cultura*, Feltrinelli, Milano, 1975.
- Fornari F., *Simbolo e codice*, Feltrinelli, Milano, 1976.
- Gori E., *Le comunità terapeutiche e le altre modalità di recupero dei tossicomani: esperienze a confronto*, in G. Bellini – G. Cambiaso, 1985.
- Goffman I., *Asylum*, Einaudi, Torino, 1968.
- Gruppo Abele, *Censimento delle Comunità Terapeutiche per tossicodipendenti in Italia*, in Bollettino per le farmacodipendenze e l'alcoolismo, n.3/5, 1984.
- Guggenbuhl-Craig A., *Al di sopra del malato e della malattia*, R. Cortina, Milano, 1987.
- Jervis G., *Il buon rieducatore*, Feltrinelli, Milano, 1977.
- Jones M., *Aldilà della comunità terapeutica*, Il Saggiatore, Milano, 1974.
- Jones M., *Il processo di cambiamento*, Adeg/F. Angeli, Milano, 1984.
- Lewin K., *Principi di psicologia topologica*, OS, Firenze, 1970.
- Malagoli Togliatti M., *Droga, verso quale intervento?*, Nis, Firenze, 1980.
- Mantovani G. e Perussia F., *Strategie ambientali*, Unicopli, Milano, 1984.
- Mara M., *Comunità per psicotici*, Nis, Firenze, 1985.
- Marsan L., *Progetto Uomo contro la droga*, S.F. Casa del Sole, Roma, 1987.
- Mastronardi L., *Le tecniche della psicoterapia*, Kappa, Roma.
- Morin E., *Il metodo*, Feltrinelli, Milano, 1983.
- Olivenstein C. (a cura di), *La vita del tossicomane*, Lauretana, Loreto, 1987.
- Palmonari A., Zani B., *Psicologia sociale di comunità*, Il Mulino, Bologna, 1980.
- Petrella C., *Storia di un'idea: il Progetto Zattera*, Ricciardi, Napoli, 1983.

Regione Lombardia, Settore Assistenza, *Servizi di comunità*, Atti, nov.1981.

Ruitenbeek H., *Le nuove terapie di gruppo*, Astrolabio, Roma, 1972.

Sardella M.V., *Teoria e tecniche dell'evaluation*, Clued, Milano, 1985.

Schiesaro G., Viola M., *Un sasso nello stagno. Perché e come un centro sociale e una comunità terapeutica*, Nuova Guaraldi, Firenze, 1983.

Silverman D., *Sociologia delle organizzazioni*, Isedi, Milano, 1974.

Spaltro E., *Soggettività*, Patron, Bologna, 1981.

Spaltro E., *Pluralità*, Patron, Bologna, 1985.

Sturniolo I., *Problematica pedagogica penitenziaria*, Laurus, Firenze, 1980

Szasz T., *La schiavitù psichiatrica*, Il saggiatore, Milano, 1977.

Tagliabue E., *Un posto per sbagliare*, Ega, Torino, 1988.

Tönnies F., *Comunità e società*, Ed. Comunità, Milano, 1973.

Watzlawick P. et al., *La pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.