



Fondazione Rosa dei Venti onlus

Introduzione

Luca Mingarelli e Daniele Tonazzo

Lo stesso studio della comunità socioterapeutica mi ha appassionato perché, al di là dei termini psichiatrici, in queste esperienze ci vedo un tentativo di democrazia diretta da esportare nella macro-società.

(L. Pagliarani, Lettera a Pier Francesco Galli, 2 Aprile 1970)

Il ruolo, ogni ruolo professionale che ognuno di noi ha nell'organizzazione di appartenenza, potremmo provare a definirlo metaforicamente come un *orizzonte*: come l'orizzonte è il punto di incontro e di divisione tra cielo e terra, così il ruolo è il punto di incontro e di divisione tra persona ed organizzazione.

Si tratta dunque di un *luogo*, di uno spazio e di un tempo sia mentali che emotivi, che è influenzato e forgiato da un lato dagli aspetti personali e biografici dell'individuo e dall'altro dagli aspetti di fondo dell'organizzazione, in particolare dai suoi valori e dalla sua cultura.

La capacità di *abitare* il proprio ruolo richiede allora ad ogni membro di un'organizzazione una consapevolezza di fondo ed un'attenzione sensibile a quanto tali aspetti siano presenti nella propria vita quotidiana.

In generale, si può dire fin da subito che è auspicato ed efficace tendere verso un bilanciamento di questi fattori, in un processo che si può chiamare di "ibridazione". Infatti quando prevalgono i fattori personali la persona si sente soddisfatta e riesce ad importare le proprie attitudini, idee e proposte nell'organizzazione, ma al negativo non sviluppa un sufficiente senso di appartenenza all'organizzazione, e dunque non supporta la stabilità del *sistema*; per contro, quando prevalgono i fattori dell'ideologia e della cultura organizzativa, l'identità professionale dei suoi membri appare appiattita, acritica e fin troppo adesiva ai protocolli istituzionali, e dunque impedisce all'organizzazione di apprendere dall'esperienza.

La centralità del concetto di ruolo emerge dai contributi più recenti nell'ambito delle scienze umane.

Il concetto di ruolo occupa sicuramente un "ruolo" rilevante in sociologia. In quest'ambito il ruolo è stato studiato soprattutto nella prospettiva dell'interazionismo simbolico (George Herbert Mead) e in quella funzionalista (Talcott Parsons e Robert



Fondazione Rosa dei Venti onlus

Merton), ed è apparso fin da subito come un fondamentale concetto *mediatore* fra individuo e società. Il ruolo è stato inteso inizialmente come l'insieme delle regole e delle aspettative di *status* che concorrono a definire i comportamenti di un individuo collocato in uno specifico sistema sociale, e si è posta in evidenza soprattutto la sua componente *normativa* (Gallino, 1978).

Più tardi, sulla scia dei processi di crescente specializzazione e di moltiplicazione dei ruoli connessi alla globalizzazione, si è parlato di una "crisi della funzione determinante dei ruoli" (Macioti, 1993), e ci si è interrogati sempre di più da un lato sulla *flessibilità* richiesta all'individuo nell'esercizio delle sue funzioni, nell'ottica del sistema sociale, e dall'altro su quanto tale flessibilità sia compatibile con un senso di identità sufficientemente stabile, nella prospettiva dell'individuo.

Anche in psicologia l'importanza del concetto di ruolo sembra oggi confermata per lo meno da una duplice circostanza. In primo luogo c'è una certa propensione, in certi ambiti della psicoanalisi, a servirsi del concetto di ruolo per definire il contesto in cui viviamo. In questo senso si parla di una "crisi dell'efficacia simbolica" delle istituzioni (Žižek, 2003), intendendo con questo l'incapacità di alcune formazioni sociali, come la famiglia e la scuola, di svolgere la propria *funzione* di argine rispetto all'onnipotenza infantile e di introduzione alla vita associata. La denuncia della crisi della funzione simbolica, che è un concetto lacaniano relativo alla costituzione della personalità adulta, si coniuga in questo caso con il richiamo alla necessità che la funzione sia "incarnata" in un *ruolo*, che diventa un concetto relativo al comportamento di un singolo individuo in una singola situazione. Si sostiene così che, se in generale la funzione è in crisi, il ruolo può supplire alla funzione, con un surplus di creatività che è a carico del singolo.

In secondo luogo, in settori della psicologia dinamica che risentono più fortemente della ricerca scientifica, e in particolare neuroscientifica, c'è una certa tendenza a servirsi del concetto di ruolo per provare a definire la parte più profonda della personalità dell'individuo. In questo senso si prova per esempio ad "aggiornare" il concetto di *ruolo affettivo*, che è entrato a far parte della nobile tradizione della psicoanalisi kleiniana, soprattutto per merito di Franco Fornari, alla luce del dibattito con la biologia, e si procede a sostituirlo con l'idea, giudicata più "scientifica", di sistema motivazionale (Lichtenberg, Lachmann & Fosshage, 2000). Si può dire che in questo caso il concetto di ruolo è impiegato in senso opposto rispetto al precedente: infatti, mentre nella psicoanalisi lacaniana il ruolo finisce per contenere un nocciolo irriducibile di



Fondazione Rosa dei Venti onlus

singularità e di storicità, nella teoria dei ruoli affettivi, e poi *a fortiori* dei sistemi motivazionali, il ruolo ottiene una sorta di ancoramento metastorico, spalleggiato dalla biologia, e finisce per identificarsi con la funzione, cioè con un comportamento predefinito che è utile ai fini dell'adattamento della specie all'ambiente.

C'è quindi, sia in sociologia che in psicologia, una certa oscillazione fra funzione e ruolo: in linea generale, possiamo trattenere che mentre la funzione si riferisce al compito, e alla "tenuta" del sistema, sia esso identificato con il sistema sociale o con la personalità dell'individuo, il ruolo si riferisce a come la funzione è svolta dall'individuo, con tutto il carico di responsabilità, ma anche di creatività che il singolo porta con sé.

In ambedue le discipline si osserva comunque la crescente consapevolezza della forte importanza del ruolo, legata da un lato al fatto di essere un *ponte* fra l'individuo e le formazioni sociali in cui egli vive, e dall'altro al fatto di radicarsi in una dimensione profonda della sua personalità, in cui si giocano angosce e affetti positivi decisivi per la stabilità di ciascuno.

Una parte di questi affetti, avverte in modo speciale la psicoanalisi, è destinata a rimanere *inconscia*.

Se poi passiamo all'ambito dello studio delle organizzazioni, possiamo riscontrare una duplicità analoga a quella che troviamo nelle scienze umane.

Qui le teorie psicosociali ispirate dalla teoria dei sistemi viventi insistono soprattutto sugli scopi dell'organizzazione e sulle sue logiche interne (Hinshelwood & Skogstad, 2005); in questa prospettiva viene messo l'accento soprattutto su aspetti centrali dell'organizzazione, come la leadership, i compiti, l'autorità e i confini.

Per quanto riguarda il ruolo, sembrano emergere in particolare due assunti di fondo: da un lato c'è l'idea che occorra considerare le diverse dimensioni dell'individuo, del gruppo operativo e della formazione sociale che li circonda, tra cui esistono molteplici *connessioni*; dall'altro, si sostiene che, se tali connessioni non sono *consapevoli*, esse interferiscono con l'efficacia dell'organizzazione.

In questa prospettiva l'individuo appare come un crocevia di rapporti che nascono dal suo inserimento in più gruppi concentrici, e dall'intreccio tra questi gruppi e la società nel suo insieme. La logica della consulenza organizzativa, che risente fortemente di una prospettiva funzionalista, prevede che tanto più l'individuo sia reso consapevole della complessità delle relazioni fra i gruppi a cui appartiene (famiglia, azienda, scuola, chiesa, partito, sindacato, associazione, fino ad arrivare ai gruppi più informali) tanto



Fondazione Rosa dei Venti onlus

più efficacemente egli sia in grado di svolgere la sua *funzione* all'interno di ognuno di essi. In sostanza, l'individuo deve imparare a discriminare la sua dimensione individuale da quella gruppale, quella privata da quella professionale, e tutto questo nell'ottica di una crescente efficacia dell'organizzazione.

Mentre le teorie psicosociali ispirate dalla teoria dei sistemi viventi tendono a mettere l'accento sulle logiche organizzative, le teorie ispirate dalla psicoanalisi evidenziano la presenza di *due livelli* della vita organizzativa. Il primo è quello *cosciente*, legato alla definizione e alla ripartizione degli incarichi, a ciò che ci si prefigge di fare e a ciò che si fa; il secondo è quello *inconscio*, legato a *come si vive* ciò che si fa, agli *affetti* e alle *fantasie* suscitate dallo svolgimento delle mansioni quotidiane, e in particolare dall'interazione con gli altri. Facendo riferimento soprattutto a organizzazioni che appartengono ai settori sanitario e sociale, la tradizione anglosassone, che attraverso le ricerche del Tavistock di Eric Trist, Isabel Menzies Lyth e Elliott Jaques risale indietro fino a Melanie Klein, ha enfatizzato l'idea che nelle istituzioni sanitarie e sociali il contatto con particolari ospiti provochi un affetto d'*angoscia*, che tale angoscia diffondendosi nei gruppi provochi *confusione*, e soprattutto che le persone per difendersi dall'angoscia e dalla confusione tendano ad assumere una serie di *atteggiamenti stereotipati*, che si stratificano fin dentro le mura delle istituzioni, definendone la *cultura organizzativa*. La psicoanalisi anglosassone, ispirandosi al modello kleiniano, afferma che tale cultura organizzativa determina il *clima* di un'organizzazione, si potrebbe dire *l'aria che tira* al suo interno, e procede per *automatismi*, per lo più al di sotto della soglia di coscienza del personale.

Vero questo, l'idea di fondo propria di questo orientamento è che lavorare col gruppo per rendere più coscienti gli affetti e i *meccanismi di difesa* collettivi contribuisca a riportare l'organizzazione su un piano di realtà, diminuendo gli agiti e stimolando la creatività, e soprattutto riportando il gruppo al suo compito e ai suoi limiti.

Come si vede, fra questa teoria dell'organizzazione e quella ispirata dal funzionalismo e dalla teoria dei sistemi c'è una certa diversità. In sostanza, da un lato si sostiene che i problemi dell'organizzazione sono generati dalla molteplicità e dall'articolazione delle *funzioni* assegnate all'individuo, in relazione alle sue appartenenze di gruppo; dall'altro, che a tali funzioni corrispondono degli affetti, in particolare l'angoscia, e che tali affetti determinano una *vita inconscia*



Fondazione Rosa dei Venti onlus

dell'organizzazione, che può ostacolare, ma anche stimolare, il suo funzionamento superficiale.

L'aspetto condiviso da entrambe le impostazioni consiste nel fatto che si insiste sempre sulla *consapevolezza*, come chiave del passaggio da una "cattiva" ad una "buona" pratica dell'organizzazione. La duplicità, che riflette quella già riscontrata nell'ambito delle scienze umane, risiede nel fatto che, mentre sul piano organizzativo si tende a privilegiare la *funzione*, sul piano psicomotivo sembra emergere l'importanza del modo in cui la funzione è *investita affettivamente* dall'individuo e, in sostanza, vissuta a livello profondo.

È precisamente su questa duplicità che si può vedere innestarsi il contributo più recente della psicoanalisi italiana, che fa intervenire al livello profondo dell'organizzazione il concetto di ruolo affettivo.

Secondo una proposta che, attraverso la lucida rilettura di Fornari, risale fino alle radici della psicoanalisi kleiniana, e prima ancora freudiana (Fornari, 1979), la lettura psicoanalitica dell'organizzazione non dovrebbe limitarsi a portarne alla luce il livello inconscio, o a *svelarne* il clima, ma dovrebbe stimolare in qualche modo la strutturazione di questo livello, ovvero *plasmare* il clima. L'idea forte di questa tradizione è in primo luogo che esistano dei ruoli affettivi inconsci, in cui la tensione del compito organizzativo viene come incanalata; in secondo luogo, che sia possibile riconoscere tali ruoli come la trama nascosta dei comportamenti concreti che avvengono nell'istituzione; e in terzo luogo che sia possibile operare per riequilibrare questi ruoli, garantendone la compresenza e raggiungendo così una buona forma inconscia dell'organizzazione, a cui corrisponde un buon clima (Vigorelli, 2012).

Ora, per quanto ambiziosa e a tratti eccessivamente semplificatrice possa apparire la revisione del modello kleiniano da parte di Fornari, essa ha l'indubbio merito di oltrepassare la barriera di una certa genericità, e di compiere lo sforzo di pensare l'inconscio dell'istituzione, ovvero il suo clima. In questo sforzo, essa porta a riconoscere il fatto che non basta la *consapevolezza* per intervenire sul funzionamento di un'organizzazione, ma occorre intervenire sulla *funzione* andando a toccare il modo in cui la funzione è vissuta a livello inconscio dal gruppo (Maggiolini, 1993). È indubbio che il concetto di ruolo si rivela a questo scopo fondamentale.

La psicoanalisi anglosassone ha recentemente provato a sintetizzare gli aspetti di fondo della funzione e del ruolo, suggerendo che, se è certamente auspicabile rendere



Fondazione Rosa dei Venti onlus

l'individuo cosciente della profondità delle sue connessioni anche inconsce con i gruppi a cui appartiene, la funzione più *vitale* di chi dirige le istituzioni non consiste solo nel rendere cosciente tale rapporto, ma anche nell'indirizzarlo a proprio favore, avendo un occhio di riguardo per le sue componenti affettive. Ciò significa, in ultima istanza, prestare una particolare attenzione ai bisogni e alle specificità degli individui che vivono e lavorano insieme ogni giorno all'interno delle organizzazioni, nonché occuparsi con speciale cura della loro formazione (Hinshelwood, 1989).

Venendo poi a quel tipo speciale di organizzazione che qui ci interessa, la Comunità Terapeutica, giova forse cominciare col ricordare che la parola ruolo viene dal latino *Rotolum*, termine che indicava nel teatro romano il manoscritto arrotolato su cui l'attore leggeva la propria parte. Ciò evoca immediatamente quella dimensione *drammatica* che è sempre presente in ogni organizzazione, e in Comunità in modo particolare.

Seguendo la metafora teatrale, potremmo dire allora che in Comunità la centralità del concetto di ruolo tende a tradursi da un lato nell'importanza del *fare la propria parte*, affinché la rappresentazione complessiva riesca bene, o anche solo vada avanti, e dall'altro nel *fare la parte degli altri*, ma allo stesso tempo nel rimanere se stessi. Se è vero infatti che la Comunità, come afferma autorevolmente la tradizione anglosassone, tende a funzionare secondo due livelli distinti, quello della vita quotidiana e quello profondo della cura, osserviamo che in entrambi i casi si conferma la centralità del ruolo, ma in due sensi distinti.

Al livello della quotidianità il ruolo è centrale perché lo svolgimento del proprio ruolo da parte di ogni operatore è la condizione imprescindibile del buon funzionamento del gruppo istituzionale: non solo un'équipe in cui non c'è una chiara ripartizione dei ruoli non funziona, ma nemmeno una Comunità in cui non c'è una certa distinzione di fondo fra il ruolo dei curanti e quello degli ospiti può sopravvivere. Infatti la *democraticità*, che la tradizione anglosassone riconosce come uno dei quattro principi fondamentali dell'ideologia delle Comunità Terapeutiche (Rapoport, 1960), non sta affatto a significare la confusione dei ruoli, ma la cooperazione di ospiti ed operatori nel perseguimento di un unico scopo comune, che si può far coincidere col cambiamento. Si può dire quindi che, al livello dell'organizzazione del tempo e dello spazio quotidiani, il ruolo è legato da un lato alla definizione dei *compiti* di ciascuno, e dall'altro alla



Fondazione Rosa dei Venti onlus

capacità di ciascuno di rispettare il *confine* tra i propri ambiti di competenza e quelli degli altri.

La Comunità Terapeutica allora funziona se ciascuno fa la sua parte, *come in un'orchestra*, e affinché ciò accada occorre non solo che si sappia qual è questa parte, ma anche in che cosa essa differisce e come si coordina con la parte degli altri. Sono necessari, in altri termini, non solo una buona definizione dei compiti, ma anche l'abbozzo di una *visione d'insieme* di come lo svolgimento del compito di ciascuno concorra a determinare il risultato complessivo del gruppo. Questo abbozzo può essere fornito col passare del tempo dall'esperienza, ma solo a condizione che essa sia accompagnata da una buona introduzione alla cultura delle organizzazioni, e delle Comunità Terapeutiche in particolare, che rappresentano una sorta di concentrato di cultura organizzativa.

C'è poi un senso più profondo che rende il termine ruolo prezioso sia per il modello teorico, sia per l'ideologia e per la pratica delle Comunità Terapeutiche. Infatti a quel livello profondo della logica della Comunità in cui si ragiona della cura dei suoi ospiti, che dovrebbe avere l'équipe come sua sede naturale, c'è oggi una certa convergenza sul fatto che ciò che accade in struttura sia sempre una continua *lotta* fra le *pressioni* esercitate dagli ospiti a ricoprire certi ruoli e la capacità del gruppo istituzionale di contenere e gestire tali pressioni (Correale, 1991; Correale, 2012). In questo caso la centralità del concetto di ruolo si gioca fra la capacità, soprattutto degli operatori ma non soltanto, di *assecondare* un po' le pressioni di cui sono fatti oggetto quotidianamente dagli ospiti, per contribuire a conoscere personalità disturbate che altrimenti difficilmente si manifesterebbero simbolicamente, e la capacità di *rimanere se stessi*, rispettando i *confini* imposti dal proprio mandato istituzionale e dai legami con il gruppo curante, ed evitando di colludere con comportamenti nocivi. Se buona parte dell'efficacia della cura di Comunità dipende da questa *competenza profonda*, che il suo personale matura sia con la formazione che con l'esperienza, allora questa competenza si gioca fra il ruolo, sia profondo che superficiale, che l'ospite tende a farci ricoprire *con lui o con lei*, e quello che il gruppo nel suo insieme ci porta a pensare e a sentire come terapeutico *per lui o per lei*.

Questa duplicità apre certamente ad una serie di interrogativi profondi sulla terapia di Comunità, ma quello che oggi appare in ogni caso evidente è che il concetto di ruolo



Fondazione Rosa dei Venti onlus

è un termine indispensabile per cominciare a dare a questi problemi una forma, e ad affrontarli in un modo rigoroso.

Tornando al tema generale dell'organizzazione, possiamo dire a questo punto che il lavoro di gruppo richiede sempre un'integrazione sufficientemente buona tra il livello profondo del progetto di vita personale dell'individuo e quello superficiale del ruolo ricoperto, a cui corrisponde un certo rapporto fra il fine dell'organizzazione e gli scopi personali dell'individuo.

Come è stato più volte rilevato dalla tradizione psicodinamica, alla radice dell'*appartenenza* ad un'istituzione c'è sempre un forte aspetto sincretico che non è mai del tutto riconducibile alla razionalità strumentale, e che si nutre della compatibilità degli scopi del gruppo con le aspettative, o persino con le idiosincrasie, dell'individuo (Vigorelli & Traini, 2005). Così se dal punto di vista dell'organizzazione la domanda centrale da porre è come fare in modo che questo aspetto profondo sopravviva, anziché essere seppellito dai protocolli, dalla routine e dalle tremende ingessature della burocrazia istituzionale, dal punto di vista dell'individuo la domanda più importante è quella che chiede come conservare intatto quel nocciolo di *creatività* e di *ispirazione* che è necessario per mobilitare ogni giorno le proprie risorse nel lavoro.

In una Comunità Terapeutica tale nocciolo di motivazione, di creatività e di sensibilità personale viene a tal punto in primo piano da risultare l'aspetto centrale del funzionamento profondo dell'istituzione. Ciò rende in una certa misura il discorso sulle Comunità *non generalizzabile* ad ogni altra forma di organizzazione, circostanza che appare da un lato come la conseguenza delle finalità terapeutiche di queste istituzioni, e dall'altro della speciale fragilità e sofferenza mentale dei loro "utenti" nell'unicità delle loro storie. E forse potremmo anche ragionare a questo punto del fatto che la centralità della comunicazione inconscia e del ruolo inconscio può essere più forte quando si ha a che fare con ospiti adolescenti, rispetto ad ospiti adulti, se non altro in ragione della ben nota tendenza dell'adolescente a preferire alla parola altre modalità di espressione dei propri pensieri e dei propri stati d'animo.

Ci preme poi osservare che la relativa rigidità con cui la psicoanalisi delle organizzazioni è arrivata in un certo senso a maneggiare il concetto di ruolo, soprattutto attraverso la teoria dei codici affettivi, appare oggi in netta controtendenza rispetto alle



Fondazione Rosa dei Venti onlus

caratteristiche della società contemporanea, messe il rilievo dalla sociologia. Questo dato è importante perché ci porta a riflettere sul rapporto tra il discorso relativo a ciò che accade, o dovrebbe accadere, all' *interno* delle istituzioni sanitarie e di cura e il discorso relativo a ciò che accade nel mondo *esterno*. In fondo ci sembra che questo riferimento alla stabilità dei ruoli affettivi, per quanto inconsci, sia come l'immagine rovesciata del clima in cui viviamo, certamente al di fuori delle nostre istituzioni, ma talvolta anche al loro interno.

Infatti non è possibile in alcun modo disconoscere che il ruolo oggi è influenzato dalle caratteristiche di un mondo sempre più *liquido*, in cui la globalizzazione ha generato una progressiva rarefazione dei confini organizzativi e distinzioni di ruolo sempre più precarie. Nella società globalizzata, esito estremo della modernizzazione, l'individuo alla ricerca del proprio ruolo è destinato a vivere un dilemma di fondo fra libertà e sicurezza (Bauman, 2001): da un lato i ruoli professionali appaiono strumenti di auto-realizzazione, in cui riversare le proprie capacità e i propri sogni personali, ma lasciano gli individui privi della sostanza etica dei legami comunitari; dall'altro i ruoli più tradizionali, come quelli di genitore e figlio, di maestro e allievo, e perfino di partner e di amico, appaiono come "liquefatti" dalla progressiva espansione del tecnicismo, della competizione, della lotta per l'esistenza e, in ultima istanza, del principio di prestazione proprio del capitalismo. Per questa ragione spesso possono essere conservati solo al prezzo di una meditata rinuncia a quote della propria libertà personale.

Si osserva quindi che da un lato, soprattutto in età adolescente e giovane adulta, c'è una crescente difficoltà degli individui a scegliersi un ruolo professionale e a identificarvisi, perché si ha la crescente sensazione che si tratta di una *scelta*, e nel caso peggiore di una scelta *qualunque*. Questa sensazione è il risultato di quello che i sociologi hanno chiamato *modernizzazione riflessiva*, un processo che fra le altre cose accelera e moltiplica le possibilità di accesso dell'individuo alle informazioni relative ai percorsi di carriera e, più in generale, al futuro, distogliendolo da quella concentrazione su se stesso, sul proprio passato e sui propri limiti che gli consentirebbe di comprendere meglio quali sono le sue reali inclinazioni (Beck, 2000).

Dall'altro lato, in età adulta, c'è una crescente difficoltà a difendere la propria vita privata dai continui sconfinamenti del proprio ruolo professionale: infatti l'individuo nel ruolo ricoperto è costantemente raggiungibile grazie alla *tecnologia*, con e-mail, smartphone, social network e via dicendo, senza più alcuna barriera di tempo e di



Fondazione Rosa dei Venti onlus

spazio, e pertanto il lavoro finisce inevitabilmente per influenzare e invadere la sua vita personale.

Questa incertezza e questo crescente rimescolamento tra la vita professionale e la vita personale possono certamente avere un impatto negativo sull'individuo, e questo porta gli psichiatri e gli psicologi, e speriamo non solo, a dire che si richiedono sempre di più dei confini non liquidi, ma *flessibili*, per conservare una certa salute mentale.

A fronte di questa costante richiesta di mobilità, possiamo forse aggiungere che all'individuo che vive in una continua e faticosa ridefinizione della propria identità e del proprio ruolo non basta più la *consapevolezza* della complessità, ma serve uno sforzo deciso per *semplificarla*, e in un certo modo *ridurla*.

In questo senso ci sembra che la teoria dei ruoli affettivi, per lo meno nell'orizzonte delle Comunità Terapeutiche, rispecchi un'esigenza profonda e caratteristica del nostro tempo. Tuttavia siamo anche dell'idea che oggi questo sforzo di riduzione non possa più comportare la difesa di un ruolo rigido, o di una sorta di codice, nemmeno inconscio, e debba piuttosto limitarsi, più modestamente, a far notare che nella relazione tra individuo e organizzazione sono in gioco alcuni processi chiave, che appartengono al patrimonio di ciascun essere umano.

Ci riferiamo in modo particolare alla capacità di *decidere*, e dunque di *azzardare* un'azione, assumendosene la responsabilità, e alla capacità di avere *fiducia* negli altri, e dunque attuare un processo di *delega*, come condizione necessaria per la progettazione e la realizzazione di quella stessa azione. Con questo intendiamo dire che per ridurre la confusione e la presunta liquidità dei ruoli occorre sforzarsi in primo luogo di semplificare il funzionamento dell'organizzazione riducendolo al suo osso, ovvero a quell'insieme di gesti elementari che caratterizzano l'individuo che vi abita in quanto essere umano, la cui esistenza è destinata a svolgersi a stretto contatto con gli altri, come il *decidere* e, appunto, il *domandare*. Ci sembra che questo spirito di semplificazione e, intendiamo dire, di *franchezza*, si addica in modo particolare al contesto organizzativo della Comunità Terapeutica, che intendiamo come un luogo in cui alcuni di noi si sforzano di ritrovare in se stessi le caratteristiche più basilari dell'essere umano per metterle al servizio della cura di altri esseri umani.

Se questo sforzo di semplificazione riesce almeno un po', allora il ruolo al quale dobbiamo tendere non è né quello eccessivamente mutevole che ci viene imposto dal discorso sociale corrente, né quello rigido postulato dall'idea psicomica di una



Fondazione Rosa dei Venti onlus

democrazia degli affetti di tipo fornariano. Si tratta piuttosto di un ruolo che è capace di stare nel mezzo tra ruolo *liquido* e ruolo *rigido*, da un lato sopportando l'angoscia dell'assenza di stabilità, e dall'altro evitando di cedere eccessivamente alle tentazioni della normatività. Tra questi due estremi si trova per noi il ruolo *flessibile*.

Come osserva Luigi Pagliarani, la flessibilità non va in tal caso intesa come il contrario di stabilità, ma come il contrario di rigidità, perché "possono benissimo esserci mansioni complesse contenenti più ruoli, come pure possono esserci ruoli ricoperti da più persone. L'importante è che all'indeterminatezza si sostituisca la *chiarezza* dei ruoli - anche in fieri - in maniera che, per esempio, la persona investita di ruoli diversi sappia sempre (e comunichi) in quale ruolo particolare *hic et nunc* si trova e sia in grado di slittare da un ruolo all'altro, senza confonderli" (Pagliarani, 2014).

Così se l'esercizio flessibile del ruolo sembra presentarsi a prima vista come quello di chi cammina sul filo di un abisso, tra il caos dell'assenza di ruoli e le mortali ingessature della burocrazia, o le prescrizioni semplificatrici di un codice, forse la sua chiave di volta risiede proprio in quello spirito di *chiarezza* che ci viene suggerito dallo stesso Pagliarani come antidoto al pericolo della confusione dei ruoli che caratterizza la Comunità Terapeutica e nasce da un fraintendimento del principio di democraticità (*democracy*) che la caratterizza fin dalle origini: "Un altro problema fondamentale creato dall'approccio della CT sta nella confusione dei ruoli, sia per i pazienti che per lo staff, sfociante in conflittualità aumentata, competizione ed ansietà. [...] È importante usare al massimo il talento dello staff e dei pazienti, ma i ruoli dovrebbero essere chiaramente definiti. [...] Se è corretto respingere l'autoritarismo come oppressione, strumentalizzazione, violenza, è sbagliato far coincidere la democrazia anche col rifiuto dell'autorità necessariamente insita nell'esercizio di ogni ruolo esecutivo" (Pagliarani, 2014).

Questa interpretazione rigorosa del principio di democraticità e questo spirito di chiarezza e sono i motivi ispiratori a partire dai quali abbiamo provato a scrivere della Comunità Terapeutica *insieme*, coinvolgendo *tutti* i suoi membri, e partendo da quello che avevamo sotto gli occhi.

Nello scrivere questo libro infatti ci siamo resi conto che il fatto di potersi indagare, rappresentare e immaginare, con particolare attenzione ai ruoli e alle loro reciproche interconnessioni, all'interno di qualsiasi organizzazione, è sempre un potente strumento di autovalutazione e di formazione, che ha un impatto trasformativo sui ruoli e sul



Fondazione Rosa dei Venti onlus

lavoro quotidiano e può contribuire a migliorarne decisamente la qualità, sviluppando la consapevolezza e lo spirito di corpo di tutti coloro che sono coinvolti nella ricerca-azione, sia direttamente che indirettamente. Questa pratica di riflessione dall'*interno* è in definitiva un mezzo utilissimo per contribuire a creare quella cultura istituzionale dell'*inchiesta* che Tom Main, all'inizio della storia delle Comunità Terapeutiche, considerava come l'essenza stessa della Comunità, raccomandandone la cura molto più di qualsiasi tecnica di trattamento (Main, 1992).

Ci preme infine sottolineare che la nostra pratica di ricerca-azione, di cui il capitolo dedicato all'ospite della Comunità costituisce un esempio saliente, è in linea con l'auspicio della più recente indagine sulle Comunità Terapeutiche, secondo cui l'inchiesta dovrebbe coinvolgere *tutte* le voci della struttura, da quella di chi eroga a quella di chi riceve il servizio, ed entrare così in circolo con la complessa rete delle pratiche di cura, nutrendosene e fecondandole (Rawlings, 2007).

Come espresso nel titolo, trattiamo in questo libro dei differenti ruoli, della loro identità e delle connessioni con gli altri ruoli, nella Comunità Terapeutica intesa come organizzazione.

Il primo capitolo verte sul ruolo dell'"ospite" della Comunità Terapeutica e su quello dei familiari dell'ospite: è stato scritto dagli operatori Marcello Brancaccio, Isabella Scordo, Marta D'Angelo e Dalila Mossi, sulla base delle interviste agli ospiti delle Comunità Terapeutiche della Fondazione Rosa dei Venti, da loro realizzate. Apre il capitolo la testimonianza scritta di un'ex ospite della Comunità, realizzata poco tempo dopo le dimissioni. Nella parte centrale viene preso in considerazione il punto di vista degli ospiti che stanno "ancora" svolgendo il loro percorso in Comunità, attraverso due serie di interviste realizzate dagli operatori a piccoli gruppi di ragazzi, appartenenti alle due strutture residenziali della Fondazione, e in due momenti diversi del loro progetto terapeutico-riabilitativo. Quindi, attraverso un esperimento di *role reversing*, viene documentato il punto di vista dell'operatore sul ruolo dell'ospite, attraverso un'intervista ad un operatore esperto condotta direttamente da un gruppo di ragazzi. Chiude la parte dedicata all'ospite una testimonianza relativa ai tempi e alle modalità con cui si è giunti ad istituire una differenziazione all'interno del ruolo dell'ospite, attraverso l'introduzione delle figure dell'ospite Senior e del Garante del Clima. Chiude il capitolo la parte dedicata ai genitori, in cui una famiglia, su nostra richiesta, testimonia



Fondazione Rosa dei Venti onlus

per iscritto del difficile percorso di accompagnamento dell'itinerario seguito dal figlio in Comunità, soffermandosi sulle difficoltà incontrate, sugli sforzi fatti e sui cambiamenti personali necessari.

Il secondo capitolo, scritto da Daniele Tonazzo, è dedicato al ruolo di "operatore di Comunità". Partendo dall'idea di fondo dell'esistenza di due livelli del trattamento, quello superficiale della vita quotidiana e quello profondo della clinica, l'autore individua le funzioni e le competenze principali dell'operatore, proponendo una visione della cura di Comunità elaborata a partire dalle acquisizioni della psicoanalisi anglosassone e italiana di tradizione kleiniano-bioniana, nonché da alcuni elementi chiave provenienti dalla tradizione lacaniana. Viene sottolineata sia la centralità della disponibilità ad apprendere dell'esperienza, come condizione imprescindibile dello svolgimento del ruolo di operatore, sia l'importanza di dotarsi una visione articolata e complessiva del trattamento, come guida dell'azione e come strumento di resistenza attiva alle numerose sollecitazioni sia fisiche che emotive del lavoro quotidiano. Il capitolo contiene riferimenti sia diretti e che indiretti a molteplici episodi salienti del trattamento, alla cui ricostruzione hanno contribuito insieme all'autore altri colleghi dell'équipe, attraverso il confronto quotidiano, ed è completato dalla proposta di un modello teorico e critico della cura, che si è imposto lentamente alla mente dell'autore dall'interno dell'istituzione, nel corso dei diversi anni di collaborazione con le sue strutture, nella posizione di operatore e sotto le pressioni del lavoro quotidiano.

Il terzo capitolo è dedicato alla "figura dell'infermiere": raccoglie il contenuto di un'intervista ad una delle figure più esperte del ruolo presenti nelle due strutture della Fondazione, Berkena Tafhasaj, realizzata da Daniele Tonazzo con la collaborazione della coordinatrice Georgia Napolitano. Alla ricostruzione delle funzioni sanitarie dell'infermiere e delle relative difficoltà, che emergono soprattutto dal racconto di episodi di vita di Comunità relativi al rapporto con gli ospiti e con l'équipe, si aggiunge una riflessione sull'intreccio fra le caratteristiche personali dell'infermiere e le specificità del suo ruolo, nonché sulle caratteristiche che distinguono il ruolo infermieristico ricoperto in una Comunità Terapeutica per adolescenti, rispetto a quello ricoperto in altre istituzioni sanitarie.

Il quarto capitolo, scritto da Georgia Napolitano, è dedicato al ruolo del "coordinatore". Vengono prese in considerazione sia le funzioni organizzative del coordinamento, come la traduzione delle indicazioni operative dell'équipe nella pratica



Fondazione Rosa dei Venti onlus

quotidiana e la tutela dei confini costituiti dai tempi delle équipe e dei passaggi di consegna, sia le funzioni legate ai rapporti formali e informali con il gruppo operativo, come la selezione e la valorizzazione del personale e la gestione dei conflitti. Vengono enfatizzate sia la funzione dell'équipe, come luogo centrale della vita della Comunità Terapeutica, sia i legami con i ruoli più prossimi, come la Direzione clinica e la Direzione delle Risorse Umane, con cui il coordinatore condivide alcune aree di responsabilità. L'autrice sottolinea inoltre la centralità della partecipazione attiva del coordinatore alla vita quotidiana della Comunità, affinché la sua figura non appaia sganciata dal gruppo operativo, e l'importanza del suo senso di appartenenza alla struttura e della sua cultura, fondamentali per creare un'identificazione del gruppo operativo con gli scopi dell'istituzione.

Il quinto capitolo, dedicato al ruolo del "consulente interno", raccoglie i contributi di Carolina Bazzi, Valeria Cozzarini e Massimo Zaina, tre terapeuti che hanno collaborato per lunghi periodi con la Fondazione, svolgendo rispettivamente attività di onoterapia, di arteterapia e di terapia in contesto naturale. Gli autori discutono la loro esperienza, soffermandosi sia sulla descrizione delle specificità dei loro interventi, sia sul loro rapporto con le altre figure dell'istituzione. Vengono interrogate le questioni cruciali dell'apertura di uno "spazio terzo" fra l'interno della Comunità Terapeutica ed il mondo esterno, e del possibile contributo degli sguardi "ibridi" di psicologi esterni che collaborano stabilmente con l'istituzione al lavoro dell'équipe. Completa il capitolo la descrizione di un'esperienza di "Laboratorio Natura", scritto dai due operatori esperti che lo hanno condotto, Marcello Brancaccio ed Elisa Mingarelli, a testimonianza di come le competenze importate dai consulenti possano diventare patrimonio stabile dell'équipe e della cultura clinica e organizzativa della Comunità.

Il sesto capitolo è dedicato alle figure dei "consulenti esterni", e si divide in due parti: nella prima, che raccoglie i contributi di Gustavo Pietropolli Charmet e Anna Ferruta, sono discusse le funzioni e le finalità del ruolo del supervisore, o conduttore del seminario analitico di gruppo. Nella seconda, dedicata al ruolo del consulente e del formatore, hanno scritto Franca Olivetti Manoukian, Louisa Diana Brunner e Stanley Gold. Il tema della consulenza e della formazione è declinato sia nella forma della consulenza al ruolo, sia in quella degli incontri esperienziali destinati all'équipe della Comunità, o workshop, sia infine in quella degli incontri formativi periodici con un rappresentante esperto della tradizione delle comunità terapeutiche anglosassone. In



Fondazione Rosa dei Venti onlus

entrambe le parti del capitolo è presente una comune matrice teorica di taglio psicoanalitico, che viene declinata, con un forte sforzo di traduzione, in rapporto alle istanze che gli autori hanno visto emergere dalla vita delle Comunità in cui sono intervenuti.

Il settimo capitolo, scritto da Pablo Zuglian e Francesca Vigoni, è dedicato alla figura del “direttore clinico”: vengono illustrate le funzioni della direzione clinica e il suo rapporto con le altre figure coinvolte nel processo di cura, sia quelle interne della Comunità, sia quelle presenti all'esterno, dalle famiglie ai Servizi Sociali e alle Neuropsichiatrie territoriali. Gli autori si soffermano sulle funzioni della direzione che si indirizzano agli ospiti, come la garanzia del progetto terapeutico individuale, sulle competenze cliniche ed emotive richieste dalla lettura e dalla gestione delle dinamiche dell'équipe, nonché sui possibili contrasti, anche politici, che possono intercorrere fra l'orientamento clinico e ideologico della Comunità terapeutica e le altre agenzie che, nella nostra realtà sociale, si occupano della salute mentale. Completa il capitolo la descrizione di due casi salienti, che offrono l'occasione per una riflessione sugli esiti di lungo corso del trattamento di Comunità, e sulla necessità imprescindibile di costruire un lavoro di rete con le differenti istituzioni, di cura e non solo, dislocate sul territorio.

L'ottavo capitolo, scritto da Monica Cavicchioli, è dedicato alla figura del “direttore delle Risorse Umane”. A partire dalla specificità del modello teorico della Fondazione, vengono delineate le funzioni della gestione delle Risorse Umane: particolare importanza viene assegnata da un lato al sostegno della progettualità lavorativa del personale, che viene testimoniata attraverso un esempio di incontro di supporto al ruolo, e dall'altro alla promozione di una visione dell'organizzazione come sistema vivente, ovvero come insieme di processi aperti al cambiamento, piuttosto che come struttura statica definita una volta per tutte. Nell'ultima parte del capitolo viene proposta una riflessione, articolata per parole chiave, su alcuni temi centrali relativi al rapporto fra persona e organizzazione, come la motivazione, la responsabilità individuale e collettiva, la relazione con i colleghi, le capacità di auto-valutarsi, di riflettere sull'esperienza e di apprendere dagli errori; viene messo in evidenza come su tutti questi temi cruciali il personale della Comunità Terapeutica abbia bisogno di essere supportato, e come questa funzione di supporto sia una delle maggiori ragioni d'essere della figura del direttore delle Risorse Umane.



Fondazione Rosa dei Venti onlus

Il nono capitolo, scritto da Luca Mingarelli e Francesca Cardona, è diviso in due parti ed è dedicato al “ruolo di presidente della Fondazione e di direttore generale” della Comunità Terapeutica. Nella prima parte, dopo un breve resoconto autobiografico delle vicende relative alla nascita della Fondazione, l'autore si concentra sulle competenze del direttore generale, sviluppando i temi della gestione del rischio e della leadership. Vengono analizzati sia gli aspetti organizzativi della leadership, come la gestione dei confini dell'istituzione, sia verso l'interno che verso l'esterno, sia le sue radici affettive; a questo proposito, l'autore decostruisce la figura del capo infallibile, distante dai suoi *followers*, e discute le idee innovative della delega della responsabilità, della vulnerabilità del leader come risorsa e della disponibilità al decentramento di sé stessi come condizione necessaria della gestione di un'istituzione come la Comunità Terapeutica. Chiude il discorso una testimonianza relativa a come la tradizione psicoanalitica anglosassone facente capo all'attività dell'Istituto Tavistock abbia influito sul modo assunto dall'autore di incarnare il suo ruolo, ed una riflessione sulle difficoltà legate al senso di solitudine e alla cura dei confini fra vita privata e vita professionale che caratterizzano il ruolo del presidente. Completa il capitolo la descrizione del ruolo di “consulente al ruolo” di presidente di Francesca Cardona: vengono descritti i temi centrali e le finalità della consulenza al ruolo di presidente, e viene restituita una testimonianza esterna sulle caratteristiche della Fondazione e sulle sfide centrali che la caratterizzano nei tempi più recenti.

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi utilizzazione, totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente portale, ivi inclusa la memorizzazione, riproduzione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta di Luca Mingarelli.

Le citazioni o le riproduzioni di brani di opere effettuate nel presente sito Internet hanno esclusivo scopo di critica, discussione e ricerca nei limiti stabiliti dall'art. 70 della Legge 633/1941 sul diritto d'autore, e recano menzione della fonte, del titolo delle opere, dei nomi degli autori e degli altri titolari di diritti, qualora tali indicazioni figurino sull'opera riprodotta. Per eventuali rettifiche e per segnalazioni si prega di inviare una e-mail all'indirizzo comunicazione@rosadeiventis.org.

© Copyright

All rights reserved