

1-Il Contratto

La richiesta iniziale dell'Assessore, relativamente alla formazione degli operatori, era di tipo tecnico. Come tutti i committenti del mondo si preoccupava di fornire agli operatori dei centri giovanili soprattutto delle capacità. In particolare la esigenza espressa riguardava la capacità di "stendere relazioni consuntive e valutazioni" delle attività svolte nei Centri, in maniera che tali prodotti fossero completi, omogenei e dunque raffrontabili ed utilizzabili per le scelte di indirizzo politico. Una seconda capacità di cui veniva richiesta la acquisizione per gli operatori era relativa al "lavoro d'équipe": esigenza questa che nasceva dalla osservazione di un lavoro portato avanti dagli operatori in maniera spesso isolata, a volte conflittuale. In un primo tempo avevo progettato un Corso di formazione finalizzato appunto alla fornitura delle capacità richieste.

Tuttavia, come è mia solita prassi prudenziale, avevo anche richiesto un incontro cogli operatori al fine di verificare le ipotesi espresse dal committente e di conoscere meglio la realtà, anche soggettivamente vissuta, dei futuri utenti del Corso. L'incontro precedente al Corso aveva inoltre il compito di instaurare un "contratto psicologico" con i futuri partecipanti; una sorta di patto che definisse i confini del rapporto formativo che andava ad iniziarsi. In ogni situazione formativa non è sufficiente un contratto fra formatore e committente. Quest'ultimo in genere promuove l'iniziativa, trova i fondi per realizzarla, garantisce il reclutamento dei partecipanti e l'organizzazione logistica, ma non partecipa quasi mai all'esperienza formativa. Anche nei casi migliori, cioè quando non esistono secondi fini del committente o quando questi è abbastanza sensibile da interpretare con precisione le esigenze degli operatori partecipanti, si trovano sensibili discrepanze fra le esigenze e le aspettative dell'istituzione e quelle appunto degli utenti, di un Corso. Nei casi (molto rari) nei quali tali discrepanze sono minime, il contratto psicologico coi partecipanti ha lo scopo di corresponsabilizzarli nell'iniziativa, sia pure a posteriori, di avviare una relazione formativa pre-corsuale, e di ridurre l'eventuale fantasmatica che sempre viene mobilitata da una nuova iniziativa (chi c'è dietro? quali sono le "vere" intenzioni? ecc.)

E' inutile qui descrivere nei dettagli il colloquio esplorativo avvenuto fra il formatore e i partecipanti potenziali. Bastino le osservazioni conclusive, fatte appunto da chi aveva richiesto il colloquio. Il colloquio, secondo l'interpretazione del formatore, aveva messo in luce: a) una forte crisi di motivazione negli operatori; b) una scarsa omogeneità culturale fra gli stessi, sia in senso quantitativo (che qualitativo); c) una diffusa fragilità teorica e professionale. La attuazione efficace di un Corso del tipo richiesto doveva basarsi proprio su elementi che il colloquio aveva mostrato come deficitari.

La motivazione era giunta ad un punto molto basso della curva, come è naturale nelle esperienze sperimentali, che partono sempre sulle ali di una forte utopia e si trovano dopo due o tre anni a dover fare i conti con le inevitabili difficoltà. Gli operatori avevano vissuto la

