

# Psicologia di Comunità

TEORIE ED ESPERIENZE PER PSICOLOGI DEL TERRITORIO

"Psicologia di Comunità" si rivolge a psicologi operanti nei servizi territoriali. Esce in gennaio, maggio e settembre. Una copia £.2.500//Abbonamento annuo £.7.000 (£.5.000 per i soci Arips che siano già abbonati ad altro Supplemento) Le somme per abbonamenti vanno inviate anticipatamente.

ARIPS



anno IV-1986 n. 11

Questo supplemento contiene un interessante contributo di G. Contessa sull'intervento in una comunità. Ci sembra possa offrire materiale utile alla realizzazione anche dal punto di vista "pratico", cioè ci pare un'utile guida per chi stia per intraprendere, o abbia già avviato un intervento di tipo preventivo e comunitario.

\*\*\*\*\*

IL LABORATORIO DI DINAMICHE DI GRUPPO E DI COMUNITA': LA COMUNITA' TRANSITORIA 19-22 FEB.

E' un'esperienza che riteniamo fondamentale per ogni operatore sociale, e in questo caso il suo particolare interesse è connesso al tema. Si tratta di un laboratorio focalizzato su quelle situazioni di convivenza comunitaria transitoria, fondata su progetti di natura educativa terapeutica o riabilitativa.

Quota di iscrizione: L.800.000 per chi partecipa a nome di organizzazioni; L.400.000 per partecipanti individuali (+IVA, comprese spese "pensione"). Chi intende partecipare deve inviare al più presto una caparra di L.200.000, perchè attualmente sono disponibili solo 10 posti.

E' possibile avere ulteriori informazioni richiedendole alla Segreteria dell'ASSOCIAZIONE. \*\*\*\*\*

## ASSEMBLEA ANNUALE DEI SOCI

- o.d.g.: - bilancio morale '86 - discussione e approvazione  
- presentazione, discussione ed approvazione bilancio economico consuntivo del 1986  
- attività future dell'ARIPS per il 1987  
- presentazione, discussione ed approvazione bilancio economico preventivo del 1987  
- rinnovo dei membri rappresentanti dei soci nel Consiglio Direttivo per il prossimo biennio  
- varie ed eventuali

1° Convocazione: 24/1/87 ore 20

2° Convocazione: 7/2/87 ore 15

I Soci che intendono prendere parte all'Assemblea generale, sono pregati di informarne telefonicamente la Segreteria dell'ARIPS.

## EDITORIA

Sono in via di pubblicazione ben 4 libri che dovrebbero essere disponibili nei prossimi mesi:

- AA.VV. MARKETING PER IL SOCIALE
- F. CAVALLIN - M. SBERNA GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 2 - La creatività
- AA.VV. T-GROUP
- AA.VV. L'OPERATORE CORTOCIRCUITATO

Chi volesse, può prenotarli fin d'ora inviando all'ARIPS l'importo del prezzo di copertina (fissato attualmente in L.9.000) ed aggiungendo L.1.000 per spese postali.



L'azione della Psicologia di Comunità nell'intervento di sensibilizzazione è paragonabile per analogia a quella che sviluppano la psicosociologia o la psicoanalisi, nella formazione o nella terapia dei soggetti.

"Animare" una comunità attorno ad un problema non è compito dissimile, sul piano teorico, da quello "sensibilizzare" o "far crescere" un individuo con la formazione o la psicoterapia. Le differenze sono essenzialmente tecniche.

Una azione di cambiamento, sia verso una comunità sia verso un soggetto o un gruppo, punta a:

- 1) una presa di coscienza dei nodi problematici
- 2) Uno sviluppo del potenziale latente, represso o rimosso
- 3) Una ristrutturazione cognitiva e comportamentale
- 4) Un riassetto concreto a livello esistenziale

Queste sono le fasi indispensabili di ogni azione formativa, terapeutica o comunitaria.

Nel caso della comunità esiste una fase che precede le altre, in genere (ma non sempre) inutile nelle utenze individuali: quella della motivazione a cambiare.

Mentre di solito un soggetto arriva a un servizio o in uno studio professionale, avendo già almeno una minima soglia di motivazione al cambiamento, se non altro a causa dell'insopportabilità del disagio; una comunità, raramente ha una diffusa motivazione a cambiare, perchè il disagio colpisce sempre frange minoritarie.

Nella comunità i disagi sono avvertiti o da minoranze prive di peso politico o da élites particolarmente sensibili. In entrambi i casi la motivazione a cambiare non è estesa. Nei casi in cui siano maggioranze di una comunità a percepire disagio, le soluzioni prospettate assumono un peso politico e quindi si traducono in strategie politiche, cioè normative ed amministrative.

Il collegamento dell'azione politica con forme culturali o psicosociali è una ipotesi molto recente nel panorama storico.

#### 1 - LA STRATEGIA DELLA MOTIVAZIONE A CAMBIARE

La motivazione a cambiare deriva da due fattori cruciali:

- a) La percezione di un disagio insopportabile (negli interventi individuali qui interviene di solito l'azione terapeutica)
- b) La speranza o prospettiva di un miglioramento possibile (a livello individuale qui agisce l'azione formativa).

La percezione di un disagio insopportabile a livello comunitario riguarda le minoranze che ne sono colpite o le élites più sensibili. La irrilevanza di tale percezione a livelli generali è causata da un insieme di fenomeni economici, culturali e psicologici.

Sul piano economico, molti disagi vengono considerati tollerabili in quanto direttamente correlati a vantaggi di vaste porzioni della popolazione. Per esempio il fenomeno della disoccupazione colpisce alcuni settori della popolazione, ma garantisce ai datori di lavoro il ripristino di un "esercito di riserva" che tende a zero nelle fasi di piena occupa-

zione. Tale esercito di riserva offre ampi spazi di manovra e di plusvalore agli imprenditori. Inoltre la disoccupazione di certi settori garantisce bassi livelli di concorrenzialità nei soggetti maschi, adulti e sani che correrebbero rischi dall'immissione nel mondo del lavoro di giovani, donne ed handicappati. Ancora, i quartieri "ghetto" consentono il contenimento di settori marginali in "riserve" senza contatti coi quartieri urbani della piccola e media borghesia "sana", quindi, fra l'altro, senza rischi di deprezzamento di aree o edifici.

Infine, sul piano economico generale, l'emarginazione di settori deboli consente di non intaccare la logica della produzione, del profitto e dell'accumulazione che è alla base del sistema economico capitalistico.

Sul piano culturale molti problemi vengono considerati irrilevanti perchè non si traducono in danni economici diretti, oppure perchè vengono letti con un atteggiamento di "biasimo per la vittima", per il quale chi soffre di un disagio ha anche la colpa di non volere uscirne.

Per esempio, il giovane tossicodipendente è colpevole di essersi messo nel giro e di non volere veramente uscirne, le nevrosi e le psicosi raramente si traducono in azioni distruttive e dannose per la comunità, l'analfabetismo è letto come un vizio di pigrizia, così come l'abbandono scolastico, l'emarginazione degli anziani è ricondotta alla normale lamentosità senile.

Sul piano psicologico, infine, la maggioranza dei problemi è delegata sia per il timore di un confronto con le "diversità" sia per una difesa dai sensi di colpa e da ogni ipotesi di corresponsabilizzazione nel cambiamento.

Una azione motivatoria della comunità a farsi carico di un problema, deve dunque operare verso la percezione dell'insopportabilità di un disagio, tenendo conto dei problemi economici culturali e psicologici, esistenti nel vissuto della comunità.

"Le tecniche utili a questa azione strategica possono essere definite in sintesi col termine di "marketing sociale".

Per analogia col mondo produttivo, dove il marketing è l'insieme delle azioni tese a rilevare le esigenze del mercato e ad inserirvi il prodotto", nell'azione sociale occorre rilevare i problemi maggiori di una comunità e poi stimolarla perchè si faccia carico della loro soluzione.

Le azioni rilevatorie si realizzano con la ricerca che, nelle sue varie forme, è una tecnica abbastanza sviluppata nel mondo sociale. Dove invece esistono le maggiori arretratezze è nel campo dell'informazione e della stimolazione.

Attualmente l'informazione è per quantità, assai rilevante. Anzi, possiamo parlare di una ipertrofia dell'informazione sociale, che si esprime in continui allarmismi, analisi quantitative dettagliate e continue in ogni settore, statistiche di ogni tipo.

Il risultato di questa ipertrofia è una vasta desensibilizzazione ai problemi, una forte diffidenza, ed una sostanziale estraneità della comunità dalle informazioni sfornate

dai tecnici. Le tecniche per ovviare a questi risultati non mancano, in astratto, mancano i tecnici capaci di attuarle. In sintesi possiamo citare come accorgimenti:

- a - l'uso di un linguaggio chiaro, sintetico e divulgativo
- b - l'avvio di campagne informative mirate per argomenti e per segmenti di comunità
- c - la maggior efficacia dell'informazione visiva su quella scritta e dell'informazione orale su quella visiva
- d - l'uso intensivo e multimediale dell'informazione, in periodi concentrati

Questi accorgimenti concernono la forma dell'informazione, ma ancora più rilevanti sono le attenzioni ai contenuti.

Poichè la cultura dominante e gli interessi generali sono soprattutto di ordine economico è indispensabile fare riferimenti ai risvolti economici del problema che si vuole sottoporre alla comunità. Per esempio, che incidenza economica ha sulla comunità il fenomeno delle tossicodipendenze, quale danno economico procura un abbandono scolastico, a quanto ammonta il "lucro cessante" prodotto dalla disoccupazione. Tale impostazione può sembrare cinica, ma non è altro che una conseguenza necessaria del cinismo della cultura generale. Una comunità si motiva a cambiare qualcosa se riesce a percepire il costo economico collettivo di un disagio che riguarda una minoranza.

Sul piano delle resistenze culturali è indispensabile divulgare informazioni sull'effettivo funzionamento delle istituzioni sociali, mettendo in luce i meccanismi di produzione del disagio. Evitando tuttavia di contrapporre al biasimo per le vittime un biasimo colpevolizzante per le istituzioni, ma facendo semmai leva sulla divulgazione informativa dei casi più positivi. Per esempio ogni anno un Distretto Scolastico potrebbe "premiare" la scuola che ha mostrato di ottimalizzare il suo servizio riducendo i tassi di abbandono scolastico o di ripetenza. Per ovviare alle difese di ordine psicologico l'informazione dovrebbe basarsi:

- a) sulla valorizzazione dei "portatori di differenze", segnalandone i potenziali di integrazione a vantaggio della comunità.
- b) sulla assunzione della colpa e della responsabilità, non come dovere o espiazione, ma come sfida verso la Qualità.

Promuovere un problema nella comunità è come promuovere un prodotto sul mercato. Oltre alla informazione occorre puntare sulla stimolazione. Chi si fa carico di un problema, come chi si avvicina ad un prodotto, deve poter ottenere concreti vantaggi.

Le imprese, malgrado offrano un prodotto in cambio del prezzo, hanno compreso che la promozione richiede premi aggiuntivi, ed ha inventato sia per i venditori che per i consumatori formule di facilitazione nei pagamenti, estrazioni e concorsi, gratificazioni simboliche.

La presa in carico di un problema sociale, al contrario, viene stimolata solo attraverso il richiamo al dovere, alla colpa, alla solidarietà (cioè all'etica, in un mondo dove quasi più nulla è etico). Una logica di "marketing sociale" suggerisce al contrario di offrire

alla comunità in generale o almeno a coloro che si impegnano attivamente in un problema, concreti o simbolici vantaggi. Permessi di lavoro, pagamenti di straordinari, rimborsi spese, viaggi, occasioni di formazione, riconoscimenti pubblici (che diano prestigio o notorietà), compartecipazione nelle decisioni: ecco solo alcune delle possibili contropartite che si possono offrire a gruppi o a leaders di una comunità che si fanno carico di un problema.

Infine, la stimolazione, può essere ricercata mediante azioni eclatanti di ispirazione culturale o spettacolare. Una comunità si motiva su un problema attraverso l'informazione, gli incentivi concreti, ma anche mediante azioni culturali o spettacolari che colpiscono la attenzione e stimolino la curiosità e l'interesse. Mostre, spettacoli, concerti, eventi provocatori possono promuovere un problema e motivare la comunità a farsene carico.

Finora ho parlato delle tecniche per rendere una comunità sensibile verso un disagio insopportabile. Più difficile è l'azione sulla speranza o la prospettiva di un miglioramento.

La logica del miglioramento senza catastrofe, cioè in assenza di un disagio insopportabile, si fonda su una cultura della prevenzione e della qualità.

Tale cultura è oggi assai rara, data la diffusione di aree di disagio tanto vistose.

Tuttavia non è impossibile motivare una comunità a cambiare facendo leva sulla prevenzione e sulla qualità. Anche qui è inutile fare leva su variabili etiche. Occorre semmai operare sul concreto e in positivo legando a determinati comportamenti o risultati comunitari, il godimento di alcuni benefici, oppure stimolando una competizione "verso la qualità", oppure ancora facendo intravedere prospettive di miglioramenti concreti.

In fondo si tratta di trasportare sul piano comunitario le logiche che presiedono alla scelta formativa dei soggetti individuali.

Cosa motiva un soggetto a cambiare attraverso la formazione? L'ipotesi di una crescita personale, oppure di un avanzamento lavorativo, la competizione con altri soggetti sul piano professionale o culturale, o infine il legame fra formazione e benefici promessi.

In termini comunitari tutto ciò si può ottenere con azioni dall'interno o con azioni provenienti da sopra-sistemi. Dall'interno per esempio segnalando comunità dove migliori sono i dati indicatori di un problema, oppure offrendo a gruppi particolari benefici nelle condizioni di vita o di lavoro. Partendo da un sovra-sistema è possibile motivare alcambiamento attraverso comparazioni di qualità fra sistemi simili (per esempio i costi per un servizio in una USL ed in un'altra), oppure agganciando finanziamenti al raggiungimento di alcuni standards. Per esempio lo stato potrebbe offrire finanziamenti particolari a quei Comuni che sappiano far diminuire alcuni indici di disagio, gli I.R.R.S.A.E. potrebbero vincolare parti dei finanziamenti alle scuole all'approntamento di sistemi valutativi.

## 2 - LA STRATEGIA DELLA "PRESA DI COSCIENZA" COMUNITARIA.

Nel paragrafo precedente abbiamo parlato delle strategie motivatorie. Cioè dei modi utili a motivare una comunità nel suo complesso (non solo le minoranze o le élites) a farsi carico di un problema. La seconda fase è quella in cui la comunità prende coscienza dei nodi problematici, delle cause e delle dinamiche, nonché dei modi di soluzione del problema stesso.

Tornando all'analogia col soggetto individuale, questa fase è quella in cui l'utente della psicoterapia o della formazione, analizza ed elabora, scava e riflette sul problema di cui ha accettato di farsi carico (un conflitto nevrotico o una incompetenza comportamentale).

Poichè una comunità è assai meno integrata anche del più "frantumato" soggetto singolo, vanno tenute presenti oltre le classiche dinamiche, soprattutto quelle intrasistemiche.

In qualche misura anche il soggetto esprime complesse dinamiche intra-sistemiche, le quali tuttavia sono ricondotte ad unità dalla sostanziale unità del corpo individuale (fanno eccezione i casi di gravi psicosi). La comunità esprime forti dialettiche intrasistemiche, senza il supporto di una unità psicofisica. Il territorio geografico, la realtà amministrativa e la tradizione storica sono elementi di unità assai più incerti di un corpo individuale concreto. Oltre a questo problema, esiste un'altra peculiarità del sociale rispetto al soggettivo.

Mentre nel soggetto i conflitti sono essenzialmente psichici, a livello sociale i conflitti sono sia psichici e culturali (cioè sovrastrutturali) sia economici (cioè strutturali).

Quando a livello soggettivo si polarizza un conflitto fra istanze razionali ed istanze affettive, a livello comunitario il conflitto è fra chi guadagna danaro e potere da una certa situazione e chi ne perde. L'azione della psicologia di comunità si trova dunque ad operare in uno stretto interstizio al di qua dei problemi aperti dall'assetto politico ed economico della società.

La presa di coscienza non è solo ostacolata da relazioni e fantasmi, ma da interessi concreti.

Dietro il vuoto di valori e la rischiosità di devianza dei settori giovanili, si agitano gli interessi dei gestori di bar come dei produttori di video-games, dell'industria del tempo libero come dei signori della droga. Si tratta di migliaia di miliardi che sarebbero persi se le nuove generazioni passassero il loro tempo a studiare, impegnarsi socialmente, confrontarsi sui valori.

Ciononostante una presa di coscienza è possibile, fino al limite rappresentato dallo scontro fra interessi materiali. La comunità può arrivare a comprendere bene un fenomeno, le sue cause le sue dinamiche e le ipotesi di superamento, anche se poi può non avviare cambiamenti reali.

Le tecniche per portare la comunità ad una presa di coscienza riguardano la conoscenza critica e l'analisi delle contraddizioni relative ad un fenomeno.

La conoscenza critica può essere ricercata con tecniche riconducibili alla ricerca:

- a) ricerca documentale (fonti, documenti, statistiche, ecc.)
- b) ricerca valutativa (raccolta di dati per valutare l'efficienza/efficacia di un servizio)
- c) ricerca-intervento (ricerca e cambiamento simultanei)

L'analisi delle contraddizioni è uno strumento logico che punta a ricercare spiegazioni ritenute valide solo in assenza di spiegazioni contrarie.

Entrambe le strade portano alla presa di coscienza attraverso un processo di avvicinamento alla realtà. Un processo che tuttavia non può essere ridotto alla dimensione razionale, essendo la realtà fatta anche di emozioni.

Questo dato è assai trascurato dalle azioni comunitarie, ma è anche quello nel quale la Psicologia di Comunità può dare il maggiore contributo.

Per analogia con il lavoro psicosociologico o psicoanalitico, dove il cambiamento dell'utente non deriva solo dall'analisi cognitiva ma anche dal rapporto utente-operatore (cioè dalle dinamiche affettive instaurate fra loro), anche nell'intervento di comunità la presa di coscienza non può ridursi al lavoro razionale ma deve fondarsi anche su dinamiche affettive.

Dinamiche affettive aperte fra chi interviene e la comunità, ma anche fra le diverse componenti della comunità. Questo rimanda ad un insieme di tecniche che possiamo definire come il metodo dell'intervento e che riguardano da vicino il ruolo e lo stile dell'operatore.

L'insieme delle azioni e dei modi di fare (il metodo e lo stile) di chi interviene può mobilitare dimensioni emotive che, se sono assai difficili da trattare, sono anche indispensabili perchè avvenga una presa di coscienza comunitaria. Alibi, difese, resistenze, proiezioni, relazioni transferali attraversano di continuo e inestricabilmente il lavoro di avvicinamento alla presa di coscienza, anche se pare che questo sia legato alla sola dimensione razionale. Un'attenzione a queste dimensioni, che qui non è possibile esporre nel dettaglio, necessita l'uso di un metodo rigoroso che la Psicologia di Comunità sta costruendo sulla base del patrimonio psicosociale e psicoanalitico.

### 3 - LA SENSIBILIZZAZIONE

La seconda fase, quella che segue una presa di coscienza, riguarda lo sviluppo del potenziale latente, represso o rimosso. Essere motivati ad affrontare un problema, essere consapevoli dei suoi nodi problematici non è sufficiente. Occorrerà che si attivino le risorse necessarie ad affrontare il problema: risorse, intellettuali, emotive e strumentali. Al fondo di questa logica, pare chiaro, sta l'ipotesi che una comunità disponga già delle risorse sufficienti per affrontare i suoi problemi. Tale ipotesi è vera in quasi tutti i settori sociali e solo in qualche caso presenta eccezioni. Laddove la risorsa necessaria non esiste dentro la comunità, essa può attivare la capacità di reperirla dove è possibile. Chiamiamo l'azione di sviluppo del potenziale come sensibilizzazione, anche se il termine non è troppo preciso. Esso è mutuato dall'inglese "sensitivity".

Come nel lavoro individuale la sensibilizzazione consiste nel "tirar fuori" dall'utente quelle parti che sono meno sviluppate o trascurate, nel lavoro di comunità la sensibilizzazione si traduce in un'attivazione di risorse inutilizzate.

La prima grande risorsa da sensibilizzare è quella del volontariato. Non solo inteso come quello prestato da cittadini non coinvolti direttamente nel problema ma desiderosi di impegnarsi socialmente; ma anche quello relativo all'impegno volontario di operatori, leaders, professionisti di un settore, che vogliono coinvolgersi attivamente in un'azione di cambiamento. L'organizzazione sociale moderna si basa sulla specializzazione, la delega e lo spreco totale di risorse dei cittadini. Una azione di sensibilizzazione punta a opporsi a questo stato di cose. Cittadini volontari, operatori, tecnici, politici diventano risorse intellettuali e professionali, ma anche portatori di energie, indispensabili alla comunità.

Le tecniche della fase di sensibilizzazione tendono a valorizzare e coordinare il volontariato già esistente intorno al problema e stimolarne di nuovo sia in forme singole che associate.

Fra queste tecniche assume grande rilevanza quella che possiamo definire come "allacciamento" inter-istituzionale. In pratica si tratta, allo scopo di slatentizzare un potenziale comunitario, di avviare contatti, confronti, cooperazioni fra enti e servizi diversi. Aprire un tavolo attorno al quale possa riprendere il flusso comunicativo fra organizzazioni di solito interrotto. In analogia col lavoro sui soggetti disturbati, nei quali il continuum psicologico è spezzato da cesure nevrotiche o psicotiche, anche nella comunità la sensibilizzazione coincide con l'avvio di una ricomposizione.

La quale consente da una parte di avvicinare le diversità e consentire un processo integrativo, dall'altra lascia intravedere potenziali economie di scala.

L'apertura di un processo comunicativo fra scuola e sanità, fra cultura e tempo libero o fra organizzazioni pubbliche e volontariato offre a ciascuna parte della comunità l'occasione di misurarsi con le altre parti e di apprendere da queste linguaggi, modelli,

progetti. Tale processo sensibilizza nel senso che porta alla scoperta del potenziale cooperativo spesso represso nella comunità, a causa della logica della specializzazione parcellizzata. Le connessioni, anche transitorie e graduali, fra organizzazioni sociali costituiscono a livello comunitario, ciò che le relazioni di gruppo rappresentano nei processi di formazione o terapia del singolo. In termini psicologici tali connessioni portano le organizzazioni sociali ad allargare il proprio campo percettivo, a rivedere i pregiudizi e gli stereotipi, a sentirsi parte di una "unità" comunitaria. In termini organizzativi si aprono spiragli per azioni coordinate, risparmi di energie, valorizzazioni reciproche e maggiore efficacia operativa.

Perchè tali connessioni siano fruttuose devono avvenire attraverso un setting, delle procedure e la presenza di un ruolo "consulente" gestito in modo particolare. Come non è sufficiente mettere insieme dei soggetti in formazione e in terapia perchè ne traggano beneficio.

Una terza categoria di tecniche sensibilizzative riguarda l'attivazione della comunità in processi di autoriflessione. Come i singoli, anche la comunità trae i propri insights solo dalla partecipazione diretta nel lavoro di auto-analisi.

Non mi sembra accettabile la terapia o la formazione basata sul "comando" dall'esterno, ed allo stesso modo rifiuto la sensibilizzazione comunitaria prodotta con forzature tecnocratiche. Un sistema scopre il proprio potenziale, si motiva ad usarlo, esprime le proprie energie solo se è coinvolto direttamente ed attivamente in questo lavoro.

A livello comunitario ciò significa attivare la comunità o certi gruppi o certi leaders, in un lavoro auto-diagnostico, di ricerca su di sè che è l'unica condizione necessaria all'avvio di una vera sensibilizzazione. In sostanza si tratta di stimolare la comunità a riflettere su di sè, con gli strumenti più vari: dalla ricerca alla confrontazione; dal dibattito al seminario. Il dato comune e cruciale è il coinvolgimento diretto della comunità e la sua massima partecipazione attiva. Non solo nelle fasi passive proprie di una comunità "interrogata", ma soprattutto nelle fasi attive di progettazione, decisione ed attuazione del lavoro.

E' per questi motivi che nessun intervento di comunità può evitare di essere partecipato.

Per concludere dunque ricordiamo che le principali tecniche di sensibilizzazione sono quelle che puntano:

- a - all'attivazione di risorse volontarie, singole o aggregate
- b - all'apertura di connessioni inter-istituzionali
- c - al coinvolgimento diretto nel processo di auto-analisi comunitaria.

#### 4 - LA RISTRUTTURAZIONE COGNITIVA E COMPORTAMENTALE

E' piuttosto usuale parlare di apprendimento individuale, ma è meno solito sentir parlare di apprendimento comunitario. Eppure, se ammettiamo la esistenza di sistemi complessi organizzati e mossi secondo logiche diverse da quelle della somma dei singoli componenti, non possiamo che accettare l'ipotesi di un apprendimento comunitario.

Le comunità apprendono. Anzi, il processo di apprendimento comunitario è cruciale per ogni azione di cambiamento che voglia essere realmente insediata e non solo effimero fuoco fatuo. Questo problema è quello che maggiormente appassiona gli operatori del cambiamento: sia a livello comunitario che soggettivo.

A livello dei singoli il dibattito è ancora aperto. Esso riguarda il problema dell'analisi terminabile o interminabile; il problema dell'intervento sintomatico o terapeutico in senso lato; il problema del transfer dell'apprendimento dal setting formativo a quello lavorativo; l'alternativa fra addestramento e crescita della personalità.

Per le comunità i problemi sono analoghi, e riassumibili nella questione: come trasformare la comunità in modo stabile, in maniera che l'aiuto dei consulenti esterni sia temporaneo e in modo che essa acquisisca la capacità di auto-trasformarsi autonomamente. Dove trasformare vuol dire mutare gli aspetti non superficiali o transitori, ma profondi e duraturi.

In altre parole come cambiare la personalità di una comunità, o almeno quegli aspetti della personalità comunitaria che riguardano un certo problema.

La terapia o la formazione basate sul ricondizionamento comportamentale può avere esiti positivi nei singoli poichè essi hanno "spazi segreti" ai quali ricondurre pulsioni, conflitti, bisogni messi sotto controllo o tradotti; i singoli possono spostare certe loro manifestazioni disturbate, possono disabituarsi ad esprimerle.

Le comunità al contrario non dispongono di "magazzini" nascosti, aree cieche. Ogni problema spostato, riemerge in luoghi diversi, reso vivo da gruppi diversi. La comunità non può dimenticare o fingere. Mentre nel singolo la sparizione del sintomo è in ogni caso un sollievo, nella comunità la sparizione del sintomo è solo un fatto linguistico. Perchè il sintomo è incarnato in soggetti o in gruppi che se ne identificano totalmente.

Il cambiamento comunitario passa dunque attraverso azioni come: la formazione, la riconversione dei mass media, la ristrutturazione dei principali "processi" comunitari.

La formazione è lo strumento principe, il più diffuso oggi e in un certo senso il più semplice ed il meno efficace.

La formazione è uno strumento diffuso e piuttosto semplice, quanto poco efficace così come è oggi interpretata nella maggior parte dei casi: cioè come semplice scambio di parole.

Secondo una logica ingenua ed ottimistica, il fatto di parlare e rispondere, chiedere e obiettare costituisce un processo di apprendimento. In questi termini è spiegabile perchè la formazione sia tanto diffusa e così poco efficace.

In realtà la formazione, intesa come una delle tecniche del cambiamento organizzativo o comunitario, può essere una leva cruciale. Purchè sia finalizzata all'aumento delle capacità. Così come in terapia la fase di ristrutturazione cognitiva e comportamentale punta ad ampliare il modo di vivere ed agire del soggetto, nell'intervento comunitario, la formazione punta a rendere il territorio "capace" di affrontare i suoi problemi.

Non entro qui nei complessi problemi tecnici e metodologici della formazione, per i quali esiste una pubblicistica considerevole. Mi limiterò a qualche accenno strategico.

Se è chiaro cosa significhi aumentare le capacità o mutare la personalità di un soggetto assai meno chiaro è trasporre questi concetti alla comunità.

Qui significa operare su particolari gruppi professionali (gli operatori sociali in senso lato) che nella comunità hanno un ruolo di agenti positivi per la prevenzione o la terapia. Ma anche intervenire per vitalizzare forze inutilizzate della comunità, come quelle del volontariato singolo ed associato, il che equivale, nel lavoro individuale, allo sviluppo di capacità represses o rimosse.

Significa intervenire su gruppi particolarmente colpiti da forme di disagio (per esempio handicappati, tossicodipendenti, vedove ecc) e sui micro-sistemi che li circondano (scuola, gruppo giovanile, caseggiato).

Infine significa operare per l'aumento delle competenze di intere organizzazioni o servizi rivolti alla comunità.

Queste quattro strategie non sono alternative, ma complementari. La scelta semmai è quando e con quale intensità agire sui professionisti del sociale, sul volontariato, sui gruppi disagiati o sulle organizzazioni comunitarie.

Per operare una ristrutturazione cognitiva e comportamentale di una comunità, come per un soggetto, occorre operare sul sistema di distribuzione e produzione delle informazioni.

In una comunità generalmente esiste un forte afflusso di informazioni dall'esterno: talmente forte da subire tagli inevitabili nella ricezione. Al contrario è scarso il flusso interno e quello dall'interno all'esterno.

Le informazioni intra ed inter-sistemiche sono scarse, mentre arrivano alla comunità una quantità di informazioni dall'esterno. Lo sviluppo del potenziale comunitario è quindi ridotto, gli scambi fra parti della comunità minimi, conseguentemente anche l'identità comunitaria è gracile.

Importante è in questa fase riconvertire il sistema informativo. Fare sì che ogni parte della comunità produca informazioni su di sé, le possa distribuire e ottenga che siano ricevute da più destinatari. Radio, TV e giornali locali devono essere sensibilizzati alle informazioni prodotte dalla comunità, e ciascuna parte di essa deve poter accedervi con facilità. Inoltre ogni gruppo o organizzazione, formale o informale che sia, deve poter produrre e divulgare una propria informazione. In particolare le informazioni da stimolare sono quelle relative alle diagnosi sulla comunità, ai progetti di cambiamen-

to, alle risorse potenziali esistenti, di aprire l'accesso ad archivi, biblioteche, raccolte, di fornire a tutti attrezzature comuni per la stampa di informazioni e per la loro distribuzione in spazi appositi.

Una terza categoria di azioni concerne la ristrutturazione dei principali "processi" comunitari. Per riprendere l'analogia con l'intervento su un singolo, il cambiamento deriva da una riformulazione dei principali "processi" del vivere.

Il più importante di questi è certamente quello di "decisione-esecuzione". Un soggetto in terapia o in formazione viene invitato a strutturare il processo decisione-esecuzione secondo una scala di norme considerate mature: ogni decisione presa va realizzata, in caso contrario occorre capire perchè e prendere una decisione diversa.

Nella comunità questa regola "di processo", cioè slegata dai contenuti della decisione, è continuamente trasgredita. Il suo ripristino, sia pure graduale, è un gradino verso una ristrutturazione cognitiva e comportamentale della comunità.

Un altro processo riguarda la "assunzione di responsabilità" relativamente alla propria vita, il proprio lavoro ed il proprio "campo" affettivo di appartenenza. Nella comunità questo si traduce nella assunzione di responsabilità di ciascuna parte, gruppo o servizio sia per se stessa sia per la comunità in generale.

Un terzo processo è quello che possiamo definire "socialità-contrattualità". Il soggetto così come ogni parte della comunità, apre col contesto una serie di scambi, siano cooperativi o conflittuali, fondati sul superamento sia dell'onnipotenza, sia della colpa.

Il quarto processo non corrisponde necessariamente alla vicenda individuale, ma è certo importante nella comunità: la massima "pubblicità-formalità" ad ogni atto di interesse comunitario. Gli accordi sottobanco, gli ammiccamenti, le relazioni informali privilegiate sono un'eredità di comunità primitive fondate sul potere ed il privilegio personale. Tali fenomeni in una comunità post-moderna, cioè pluralizzata e frammentata, non fanno che ritardare il processo di ricompattamento comunitario su un problema.

## 5 - GLI INTERVENTI STRUTTURALI

L'ultima fase, secondo me (per molti si tratta della prima), di un intervento comunitario, concerne gli interventi strutturali.

In analogia col lavoro individuale, si tratta di azioni che mutano le condizioni oggettive di vita. Per esempio quando si aiuta un utente a trovare un lavoro, oppure gli si trova una comunità diversa dalla famiglia, o gli si consiglia un lungo distacco dal lavoro.

A livello comunitario si tratta per lo più di interventi politici o assistenziali, ma non soltanto. Il varo di Centri Giovanili in molte città è stato motivato con l'idea di prevenire o controllare fenomeni di devianza. La apertura di sevizi sociali in quartieri ghetto ha lo stesso segno. Tutta la politica sociale degli enti locali, fatta eccezione per le azioni "effimere", può essere intesa come un'azione comunitaria.

Fino agli anni settanta questi interventi erano intesi soprattutto come investimenti sugli spazi (edifici, urbanistica, attrezzature urbane) e sulla burocrazia pubblica (assunzioni di massa). In coerenza con la filosofia dello Stato assistenziale, la comunità puntava alla soluzione dei problemi mediante la moltiplicazione di strutture fisiche e mega-burocrazie. A parte le considerazioni politiche ed economiche, tale orientamento era troppo carente proprio sul piano del "fattore umano" della comunità.

Oggi si tendono considerare strutturale un intervento di qualunque tipo (normativo, fisico, o di servizi) purchè punti ad effetti moltiplicatori attivizzanti. In altra misura vengon preferiti interventi sul software a quelli sull'hardware.

Per esempio sono intervenuti strutturali che stimolano una comunità su un problema, tutte quelle delibere che incentivano economicamente certi comportamenti, oppure che vincolano finanziamenti, autorizzazioni, servizi a certi comportamenti. In fondo si tratta di abitudini già in uso nei settori urbanistico e finanziario, sa estendere al settore sociale.

Altri interventi di questo tipo riguardano la messa a disposizione di servizi da usare collettivamente. Per esempio un servizio informatizzato sulle occasioni di lavoro e tempo libero per i giovani, un servizio stampa comunale a disposizione dei gruppi informali, un centro documentazione come sussidio alle scuole, un centro audiovisivi utilizzabile dai cittadini anche per produrre materiale, la attivazione di Consulte o Coordinamenti su particolari problemi.

Un terzo genere di interventi strutturali è quello dei programmi speciali. Per esempio un circuito di cineforum convenzionati, un circuito organizzato di servizi socioricreativi per categorie particolari, il varo di manifestazioni o mostre che valorizzino certe potenzialità della comunità.