

INTERVISTA A EUGÈNE ENRIQUEZ A CURA DI ROBERTO CAMARLINGHI E FRANCESCO D'ANGELLA

Riscoprire la forza dei legami

Il lavoro sociale nella società iperindividualista

Per ritrovare il sentimento di poter influenzare i processi sociali, di incidere nei contesti di intervento, di promuovere evoluzioni – sia nelle nostre storie professionali che nelle

vicende delle persone con cui lavoriamo – diventa importante evitare l'isolamento. Dobbiamo stabilire connessioni, reimparare a lavorare in gruppo, sostenere reti intorno a noi e alle persone

che incontriamo. Sebbene non sia facile, in una società iperindividualista, uscire da un discorso centrato esclusivamente su quello che io posso fare e ritrovare la forza dei noi.

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

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

Inoltre, c'è il fatto che in questa società stia-

mo perdendo la capacità, ma più profondamente il desiderio, di metterci in relazione, di tessere reti, di sapere cosa l'altro pensa e vedere se è possibile stabilire legami con lui. Eppure, ricorda Enriquez, i cambiamenti sociali – le innovazioni micro e macro – sono avvenuti proprio quando gli individui si sono messi in connessione, hanno condiviso problemi, collegato la propria attività – negli orientamenti e nei modi – a ciò che veniva sviluppato da altri.

Si sta poi diffondendo, nel comune sentire, l'idea che gli uomini non possano più orientare i processi di cambiamento sociale, che la realtà sia difficilmente scalfibile o modificabile. Il sentimento di essere sospinti alla periferia da una complessità crescente, lo smarrimento di fronte al non poter pianificare la propria vita, fanno sì che sempre più persone portino ai servizi richieste di una presa in carico totale della propria vita. Inevitabile che l'operatore si senta interrogato in prima persona, sul piano emotivo e professionale, dall'incontro con queste attese: «Che cosa posso fare io?». Tuttavia – avverte Enriquez – è bene sapere che ciascuno singolarmente può fare ben poco; sono infatti problemi che richiedono che ci si metta tra più attori a sostenerne la fatica, a ridiscuterne le letture, il modo di affrontarli. Problemi sociali se non «politici», su cui

serve una presa di coscienza collettiva più che l'intervento del singolo operatore.

Un ulteriore aspetto che porta gli operatori oggi a pensarsi da soli nei contesti di intervento è la difficoltà di «vedere» l'organizzazione. «Tutta la celebrazione dell'individuo dinamico, imprenditivo, di successo, oggi non permette più di vedere l'organizzazione». Il nuovo individualismo ha fatto scomparire il concetto di organizzazione. È l'individuo –

non più il gruppo, l'organizzazione, le cosiddette «unità sociali intermedie» – a sentirsi oggi come l'interlocutore della società. Ma questa è una mistificazione, avverte Enriquez. «È importante far accorgere le persone che lavorare con altri non solo non ti castra, ma ti dà possibilità che da solo non hai».

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

«Morte all'uomo solo»

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

Risposta. Direi che una delle ragioni per cui è diffuso un senso di impotenza è che manca una riflessione collettiva sui problemi. C'è ancora una lettura troppo individuale, psicologica dei problemi delle persone nell'affrontare la vita quotidiana. Se per esempio gli insegnanti a scuola, gli operatori che lavorano nelle carceri, quelli che si occupano della salute, potessero vedersi, confrontarsi, scoprire di avere problemi analoghi, sarebbe forse possibile ricreare un movimento collettivo... Perché dico questo? Perché il problema dell'operatore sociale oggi è che si ritrova spesso isolato, sia individualmente che nel piccolo gruppo di lavoro. Se riuscisse a dirsi «bisogna uscire da questi piccoli gruppi, gli altri non so che cosa pensino, andiamo a confrontarci», romperebbe la solitudine che spesso dà la sensazione di accerchiamento.

Facciamo un paragone con quanto avviene in campo economico. Nel mondo econo-

mico le persone perseguono il successo individuale, ma nello stesso tempo anche il successo della loro impresa e il successo del capitalismo. Vogliono le tre cose contemporaneamente! E a tale scopo intessono legami tra loro. Penso che in campo sociale non ci sono (e non si sviluppano) legami abbastanza profondi: per esempio, un educatore che si occupa di un bambino disabile avrebbe molte cose da imparare da un insegnante e viceversa. Voglio dire che sarebbe importante che ci fossero *meno frontiere* tra le diverse professioni che lavorano in questi ambiti. Ma dato che in quest'epoca domina la tendenza alla specializzazione, le persone fanno troppa fatica a uscire dai propri compiti molto precisi per arrivare a dire «vediamo quello che fa il vicino e come stabilire legami con lui». Credo che questo lavoro di costruire legami sia un elemento fondamentale per gli anni a venire, perché se non lo si farà temo che si avranno sempre più difficoltà a lavorare nel sociale. Non bisogna aspettare.

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

Risposta. C'è un modo di dire che mi è caro: «Morte all'uomo solo». Quando si è da soli non si possono fare grandi cose: è quando si è con altri che si riesce a fare qualcosa. Quello che mi sembra sempre molto importante nei gruppi è che lì gli individui ritrovano fiducia nelle loro possibilità. Direi che la funzione so-

ciale dell'operatore è anche tessere relazioni con tutti coloro che hanno i suoi stessi problemi o che, anche se hanno problemi in parte diversi, si trovano davanti alle sue stesse difficoltà: penso a un medico di un pronto soccorso con lunghe fila di attesa, un professore che ha troppi studenti, un educatore in un carcere sovraffollato... Naturalmente sono compiti diversi, nondimeno vi sono questioni comuni che sono essenziali: che fare con le crescenti richieste di aiuto?, come fare i conti con le aspettative di cura, di tutela del benessere delle persone?, quali risorse non vediamo?

In questa attività di creare connessioni, si esce da un discorso centrato esclusivamente su

«quel che *io* posso fare» – e sinceramente penso che ognuno da solo possa fare ben poco – e si creano le condizioni affinché si prenda consapevolezza, insieme con altri, di vivere problemi professionali comuni. La società tiene oggi un discorso ipocrita: afferma che l'individuo deve vincere su tutto, essere responsabile, intraprendente, dinamico. Decostruire questo discorso è difficile ma non impossibile. Lo si può fare a condizione di moltiplicare in più luoghi questo lavoro di attivare legami intorno ai problemi e facendo in modo che, prima o poi, questi luoghi possano effettivamente congiungersi. Così si può mettere a poco a poco la società davanti alle sue contraddizioni.

Il valore delle reti

Mi ha sempre colpito il fatto che i rivolgimenti sociali più importanti non sono mai nati in un luogo soltanto. Vi sono stati molti focolai che poi, a un certo punto, si sono congiunti. Non solo la rivoluzione francese, ma anche la rivoluzione ungherese del 1956, soffocata poi dai sovietici, si rivela straordinaria quando la si analizza. In una bellissima analisi Castoriadis mostra effettivamente come la rivoluzione ungherese sia iniziata in più città e poi, dopo un po', le persone si siano messe a telefonarsi, a collegarsi, a conoscersi e la protesta è montata. C'era una spontaneità alla base, molto forte. Se i sovietici non avessero inviato i loro carri armati in Ungheria sarebbe accaduto come nella rivoluzione sovietica del 1917. Qualcosa di analogo è avvenuto se consideriamo il cambiamento che c'è stato in Francia negli anni '70 sul problema dell'aborto. All'epoca l'aborto era condannato con pene severe: se un medico faceva questi interventi veniva immediatamente radiato. Poi un giorno c'è stato un certo numero di persone, persone celebri che avevano abortito, che si sono messe in contatto le une con le altre e hanno pubblicato un manifesto molto duro, *le manifeste des 343 salopes*, «il manifesto delle 343 donnacce» in cui dichiaravano di aver interrotto la gravidanza.

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

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

Domanda. *Questa uscita dell'operatore dalle*

sue «chiusure» mette in discussione anche la chiusura che a volte si verifica nella relazione con l'utente?

Risposta. Come ipotesi generale direi che è importante, quando si fa lavoro nel sociale, poter mettere in relazione persone che hanno difficoltà con altre persone che hanno le stesse difficoltà, perché in una certa misura possono aiutarsi reciprocamente. Direi che l'operatore sociale non deve, *da solo*, aiutare le persone: deve anche permettere loro di avere relazioni sociali, di collocarsi in un orizzonte più ampio. Troppo spesso le persone in difficoltà rimangono chiuse nel loro problema specifico: sono tristi, sono immerse nel loro disagio al punto che non riescono a entrare in comunicazione con gli altri. È importante permettere loro di incontrarsi, perché possano aiutarsi reciprocamente, senza colpevolizzarsi o «terapizzarsi», vale a dire senza pensare che le

difficoltà che vivono siano dovute al fatto che non sono state abbastanza dinamiche, o che non ci si è presi abbastanza cura di loro.

Il ruolo dell'operatore è *sostenere le reti sociali intorno a loro* – sia valorizzando la rete nella quale già sono, sia attivando una rete nella quale le persone possano avere interazioni le une con le altre. In altre parole, penso che in un approccio sociale ai problemi quello che diventa importante è che le persone non siano inchiodate a una condizione di «pazienti», ma possano *esprimere una parola* sulle loro condizioni sociali di esistenza, e trovare un luogo dove questa parola sia accolta e considerata. È così che si può ritornare a essere attore sociale. È una vecchia idea: basta pensare ai club degli alcolisti anonimi o ai gruppi di autoaiuto, ossia gruppi in cui persone che abusano di alcol o sostanze finiscono per migliorare la propria condizione perché si accorgono che non sono soli ad avere questo problema.

Ricreare dinamismo nelle situazioni locali

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

Risposta. Sì. Questo lavoro permette, lo si diceva un tempo ma vale anche oggi, di coscientizzare le persone, di portarle a prendere consapevolezza della loro situazione e di avere *voglia di trasformarla*. Perché ci possiamo essere persone che hanno pienamente coscienza della propria situazione ma che poi dicono: «È così, non cambierà». Mi viene in mente tutto il lavoro portato avanti da Augusto Boal in Brasile – parlo del Brasile perché passo ormai più tempo lì che in Francia – che nelle favelas, nei quartieri miserabili, attiva dei gruppi dove si favorisce la presa di coscienza che né lo Stato né gli operatori sociali possono far tutto per loro, ma che anche loro devono fare uno sforzo per prendere in mano il proprio destino. A una condizione, però: che non lo vogliano fare da soli. Se proveranno a

farlo da soli, si areneranno; aiutandosi invece reciprocamente, formando una specie di gruppo, di «collettivo» possono più facilmente portare avanti alcune piccole progettualità.

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

È senz'altro vero. Credo comunque che non sia impossibile. Ho alcuni amici che lavorano in un quartiere svantaggiato di Parigi, dove abitano soltanto arabi e neri in condizioni di vita estremamente difficili. L'operatore che più vi lavora, un francese di origine brasi-

liana, riesce a raggruppare le persone, che cominciano così a prendere coscienza insieme di quello che si può fare; a volte allestiscono spettacoli in cui mettono in scena le loro storie, altre volte danno vita a piccole imprese di lavoro. Questo accade nei quartieri in crisi. Possiamo imparare da questi esperimenti. Penso che oggi proprio questo attivare connessioni tra persone possa permettere di ricreare dinamismo nelle situazioni locali.

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

Quattro indicazioni per l'azione sociale

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

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

In secondo luogo, credo che l'operatore sociale debba *dire molto onestamente alla persona quello che lui è in grado di fare* e quello che invece non può fare nella situazione. Effettivamente vi sono persone che vengono ai

servizi sociali a dire: «Vorrei una casa!». L'operatore sociale che cosa può rispondere? Può dire « presenterò domanda al Comune perché vi dia una casa... », ma non può fare tanto di più. È necessario che la persona che esprime un «bisogno» non pensi che l'operatore sociale sia onnipotente. L'operatore gli deve dire la realtà, ossia ciò che lui crede e non crede di poter fare. Credo che sia un elemento importante per costruire la fiducia.

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

Tutto questo è molto difficile; non riesce al primo colpo. Per quel che mi riguarda sono riuscito a cambiare molte cose in università, ma molte altre non sono riuscito neanche a

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

Come quarto punto, direi che vi sono *condizioni di lavoro minimali che è necessario rivendicare*. Porto un esempio recente: in Francia vi è la «Agence nationale pour l'emploi» (ANPE). Le persone si rivolgono all'ANPE per cercare lavoro; l'ANPE da parte sua riceve dalle imprese liste di posti disponibili per persone con certi requisiti. Ogni impiegato dell'ANPE ha circa dieci minuti per parlare con la persona che chiede lavoro, dunque deve procedere rapidamente: «Quali sono le vostre compe-

tenze tac tac tac... buongiorno, tornate a trovarmi, se ho qualche proposta vi contatterò io». Avanti un altro, e poi un altro e un altro ancora... Alcuni si sono messi in sciopero per dire «se si vuole trattare in modo conveniente i problemi con le persone, occorre avere almeno una mezz'ora da dedicare a ognuno; quindi devono esserci più persone per poter lavorare, se no si fa del cattivo lavoro. Almeno bisogna che si possano comprendere un po' le persone, rassicurarle, dire loro quel che è possibile fare e quello che non lo è, che si sentano ascoltate...». Se le persone non sono nella condizione di poter fare il loro lavoro, non riescono ad ascoltare. È per questo che è importante che gli operatori sociali abbiano collegamenti gli uni con gli altri, una certa mobilitazione comune, per sentire di avere la forza per esercitare un minimo di pressione sulle strutture dei servizi sociali. Perché se no vengono rinviati alla loro impotenza e divengono sempre più impotenti loro stessi.

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

Lavorare nei luoghi intermedi

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

Risposta. Sì, ma c'è una cosa che dimenticano: che sono dentro strutture sociali, sono dentro i servizi... Credo che tutti abbiamo spon-

taneamente una visione dicotomica: da una parte l'individuo, dall'altra la società. E quando non si può cambiare la società ci si occupa degli individui. Ma non è così! Non c'è mai l'incontro di una società e di un individuo, ci sono dappertutto delle mediazioni: esistono i piccoli gruppi, esistono le organizzazioni, esistono i servizi... Lì si può mettere in campo un potere di trasformazione.

Prendiamo l'esempio dell'insegnamento, che è il più semplice per me: è indubbio che io non ho mai pensato di cambiare da solo il sistema dell'educazione nazionale in Francia

perché nemmeno il ministro può cambiarlo! Quando però mi sono messo insieme con altri miei colleghi, siamo riusciti a modificare un certo numero di cose nelle nostre università. Possiamo vedere l'università come uno dei luoghi intermedi dove è possibile giocare un certo potere per influenzare, ma come dicevo «bisogna sapere su cosa si è potenti». Non abbiamo preteso di cambiare tutto, si sono cambiate alcune cose.

Con ciò voglio dire che non ci si può mettere da soli di fronte alla società intera, ma si tratta di agire e di agire potere nei gruppi e farli evolvere. Si può avere un potere di trasformazione all'interno di quelle che la mia amica Jacqueline Barus-Michel chiama «unità sociali»⁽¹⁾: unità sociali che possono essere piccoli gruppi trasversali o l'organizzazione di appartenenza. Queste unità sociali, collegandosi le une con le altre, possono avere un'influenza sugli individui e sulla società. È una strada diversa da quella che dice «o si cambia l'individuo o si cambia la società nel suo insieme»: questo è qualcosa di impossibile. Se non si cambiano le strutture intermedie non si cambia né l'individuo né la società! Sì, si dà un po' di aiuto, un po' di terapia individuale, ma niente di più.

Questa è una delle ragioni per cui, da parte mia, mi impegno sempre meno nella formazione. Perché in una attività di formazione il più delle volte si lavora con persone che arrivano individualmente da più luoghi diversi, che poi tornano nella loro impresa, nella loro organizzazione, nel loro servizio sociale, e lì cercano di trasformare un certo numero di cose. Ma dato che non sono abbastanza numerose, non riescono a trasformare granché, e facilmente si fanno riassorbire dalle abitudini. Preferisco invece intervenire entro un gruppo reale per cercare di vedere quello che è possibile cambiare e quello che non lo è.

Faccio un esempio che è molto lontano da un servizio sociale. In questo periodo mi sto occupando di un settore che farebbe arrabbiare molte persone di sinistra o ecologiste. Sono consulente di quello che si chiama «il parco nucleare francese» (EDF²). Io sono sem-

pre stato contro il nucleare. Perché me ne occupo, direte? Perché il parco nucleare esiste! C'è un numero di centrali nucleari estremamente importante in Francia. Fino a oggi non si sono avuti problemi particolari perché i tecnici sorveglianti erano molto ben formati; per esempio l'anno scorso in una centrale dell'EDF che non nominerò c'è stato un problema analogo a quello di Chernobyl, ma non si è verificata una catastrofe come a Chernobyl. I tecnici hanno reagito in tempo. Loro sono ossessionati dai problemi della sicurezza delle persone e della sicurezza delle installazioni. Dunque dicevo: il nucleare esiste, non sono contento che esista però esiste. Bene, qual è la tendenza della nuova direzione dell'EDF ora? È di obbligare i propri dipendenti a essere sempre più performanti, sempre più produttivi. Qual è il timore? Che a poco a poco, volendo essere più performanti, si dimentichi il problema centrale che è la sicurezza delle installazioni, delle persone che lavorano lì dentro, degli individui che vivono fuori. Tutto il mio lavoro è finalizzato a fare in modo che si mantenga la vecchia modalità di lavorare. Se avessi preso una persona di una centrale e una persona di un'altra non avrei avuto nessuna influenza.

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

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

⁽¹⁾ Cfr. le voci «Soggetto», di Jacques Ardoine e Jacqueline Barus-Michel, e «Approccio clinico e co-costruzione di senso», di J. Barus-Michel, in *Dizionario di psicopsicologia*, a cura di J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Lévy, edito da Raffaello Cortina (2005).

⁽²⁾ Electricité de France.

«Vedere» l'organizzazione

Domanda. *Mi vengono in mente due questioni. Effettivamente in alcuni servizi gli operatori non vedono che anche l'organizzazione, e non solo la relazione diretta con la persona, può essere un dispositivo di cura: ossia che a seconda di come ci organizziamo costruiamo o compromettiamo la possibilità dell'intervento terapeutico. Allo stesso modo fanno fatica a vedere i gruppi come luoghi in cui poter socializzare i problemi, generare risorse e ritrovare il potere di influenzare le decisioni organizzative. Ora la domanda è: perché secondo te è difficile pensare l'organizzazione o i gruppi come «unità sociali intermedie» per attivare cambiamenti?*

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

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

È molto interessante osservare come la sociologia delle organizzazioni si sia sviluppata soprattutto negli anni '70-'80. Dopo quel periodo non è stato pubblicato quasi più nulla di interessante. Perché? Perché la nostra società – mi scuso ma uso dei vecchi termini

marxisti – di tipo capitalista fa sì che deificando l'individuo, idealizzandolo, questi si senta come l'interlocutore della società tutta intera. Senza strutture intermedie.

Ora, questo che cosa porta? Porta, nel sistema delle imprese, a credere che sia sufficiente prendere una decisione perché questa venga applicata. E porta l'operatore sociale a credere di poter terapeutizzare in solitudine il suo cliente... Vale a dire sviluppa, come dicevamo all'inizio, dei sentimenti sia di onnipotenza che di impotenza. Con un'idealizzazione del proprio ruolo. Continuamente tu trovi, dentro testi di autori che si interessano di direzione, di management, il concetto: «Gli individui devono essere come degli eroi moderni!». Allora tu hai eroi terapeutici, hai eroi del marketing... Ma questa è una mistificazione. Tu fai un lavoro con altri. E io credo che sia molto importante far accorgere le persone che lavorare con altri non soltanto non ti castra ma ti dà possibilità che tu da solo non hai. Ma dal momento che tutto il discorso sociale è centrato sulla realizzazione personale – si fanno corsi di *coaching*, stage di sviluppo personale, formazione personalizzata, è sempre tutto «personale» – ci si focalizza sull'individuo, sull'individuo tutto solo, che deve essere un «re».

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

Credo che la difficoltà di dire queste cose sia perché sono controcorrente rispetto a idee dominanti nella nostra società. Nella nostra società si parla sempre meno di organizzazione, si parla sempre più di capacità individuali. Ecco perché le persone ci tengono a dire «io sono terapeuta, io sono analista...». E poi è molto gratificante per un operatore sociale credersi terapeuta. Sale nella propria autostima personale. Sale nella gerarchia sociale. Mentre, per contro, ha un po' l'impressione, se lavora con altri, di sentirsi indebolito nella sua

immagine professionale. Credo che sia importante riflettere con le persone su queste cose. Far comprendere che in realtà si hanno maggiori probabilità di riuscita personale se si lavora con altri, non se si gioca un gioco individuale o se si cerca di conquistare più potere approfittando del gruppo...

E poi un'altra cosa sulla terapia e l'individualizzazione. Effettivamente, le persone pensano che trattare una persona sia più facile che

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

Rimettere al centro i legami

Porto un esempio che secondo me è interessante: le «storie di vita». Non so se in Italia le storie di vita hanno lo stesso successo che hanno in Francia. Molte persone oggi raccontano la loro biografia, scrivono libri sulla propria vita... Da un lato è interessante perché si vede il modo in cui le persone si sono formate, hanno costruito la loro traiettoria sociale. Dall'altro vi è un pericolo: di rinforzare il narcisismo e la megalomania di ciascuno. Di fare in modo che si dica «questo sono io, questo sei tu», ma poi quand'è che siamo «noi»? In una società si è insieme, non siamo mica soli! Il successo delle storie di vita mi sembra qualcosa di molto interessante ma nello stesso tempo di cui diffidare. Il mio amico Vincent De Gaulejac sviluppa molto le storie di vita; anche mia moglie, che è brasiliana e che lavora nelle favelas, sviluppa molto le storie di vita... A loro dico: attenzione perché questo può far

cadere nel narcisismo. Allora per evitare questo rischio uno degli accorgimenti è quello di fare storie della famiglia o storie di gruppi. Per esempio mia moglie sta facendo sì che gli abitanti delle favelas raccontino la storia della favela, dunque una storia collettiva. E ciascuno dice: siamo arrivati in quell'anno, non vi erano che tre famiglie, poi ci si è organizzati, e siamo diventate quattro e poi dieci... e ora siamo 200 famiglie... Vale a dire sentono che esistono anche attraverso gli altri, perché se no si rischia di rinforzare la tendenza individualista.

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

IL CAMBIAMENTO TRA DESIDERIO E VINCOLO

IL PERCORSO

L'inserto si inserisce nel percorso di ricerca sul «Lessico dell'azione sociale» promosso dalla rivista insieme all'Associazione LIS di Padova, con il contributo dell'Assessorato politiche sociali Regione Veneto. Gli esiti del percorso verranno presentati nel seminario del 24 novembre 2006 a Padova. Nei prossimi numeri verranno pubblicati ulteriori materiali.

GLI AUTORI

Eugène Enriquez è professore emerito di sociologia all'Università Paris VII, membro del Centre International de Recherche, Formation et Intervention Psychosociologiques.

Roberto Camarlinghi e Francesco d'Angella hanno condotto e coordinato il percorso «Lessico dell'azione sociale». E-mail: rcamarlinghi@gruppoabele.org - dangella@studioaps.

IL PROGETTO

Le riflessioni prodotte negli incontri del percorso «Lessico dell'azione sociale» hanno messo in luce l'importanza di riaprire un dibattito sul tema del «cambiamento». Come poter oggi pensare azioni sociali in grado di influenzare e orientare i processi di cambiamento, a livello individuale, organizzativo e sociale? Il dibattito proseguirà sulla rivista.