

Indice

[Introduzione](#)

[Cap. 1 Comprendere le organizzazioni](#)

- 1.1 Elementi utili per capire le organizzazioni
- 1.2 Primi approcci teorici allo studio culturale delle organizzazioni
- 1.3 Definire la “Cultura organizzativa”
- 1.4 Analisi culturale
- 1.5 Edgar Schein: teoria e metodo

[Cap. 2 Analisi culturale di un'organizzazione](#)

- 2.1 Obiettivi ed ipotesi
- 2.2 Nella mia analisi: il metodo utilizzato
- 2.3 L'organizzazione
- 2.4 La missione
- 2.5 La ricostruzione storica dell'organizzazione
- 2.6 Conclusione

[Intervista Operatrice](#)

[Intervista Responsabile Programma](#)

[Intervista Coordinatrice Residenzialità](#)

[Bibliografia](#)

Introduzione

Analizzare la cultura di un'organizzazione è un compito molto arduo, ma allo stesso tempo anche molto interessante. Il concetto di cultura è molto complesso, e quindi difficile da cogliere nella sua interezza. Come appunto dichiara anche Schein, la cultura è “profonda”, è “ampia” ed è “stabile”. (Schein, 2000, pag 34)

Questi tre attributi lasciano intendere le difficoltà che si incontrano nell'analizzarla.

“Decifrare una cultura può essere un compito senza fine” (Schein, 2000, pag 34).

Io in questo mio breve lavoro, ho cercato di far emergere l'importanza che assume la cultura per la sopravvivenza e, per il successo di un 'organizzazione.

Nella prima parte ho cercato di ripercorrere le tappe teoriche più importanti che hanno contribuito allo sviluppo di questo campo di studi.

Il primo capitolo l'ho intitolato proprio “COMPRENDERE LE ORGANIZZAZIONI”, nel quale sono partita dagli elementi più importanti per capire questi contesti in riferimento all'Analisi Organizzativa Multidimensionale (AOM), fino ad arrivare attraverso l'elenco degli eventi e delle teorie di autori che hanno apportato notevoli contributi a questo campo, alle teorizzazioni e all'elaborazione del metodo di Schein. Proprio facendo riferimento a questo metodo, per quanto mi è stato possibile, nel secondo capitolo ho cercato di analizzare la cultura di un 'organizzazione. Questa rappresenta la sede all'interno della quale ho svolto il tirocinio. Si tratta di una Comunità terapeutica riabilitativa per pazienti psichiatrici.

Essendo un'organizzazione profit, una società s.r.l., ma di fatto avendo un'economia molto povera per le dimensioni della struttura e non solo, la prima domanda che mi sono posta riguardava il tipo di cultura presente: c'è un direttore, ma non può prendere le decisioni da solo (se fosse così, in un contesto simile fallirebbe subito), allora che tipo di cultura c'è? Attraverso le interviste, grazie al mio vissuto all'interno e tenendo conto del metodo di Schein, ho ripercorso la storia

dell'organizzazione e spero di essere giunta almeno in parte a comprendere la cultura, obiettivo principale della mia ricerca.

Cap.1 COMPRENDERE LE ORGANIZZAZIONI

1.1 Elementi utili per capire le organizzazioni

“Analizzare un'organizzazione è compito molto difficile, in quanto le organizzazioni sono fenomeni complessi non riconducibili a un unico paradigma interpretativo” (Bonazzi, 1997; Avallone, 1999; citati in “Fondamenti di psicologia di comunità”, Francescato D., Tomai M., Ghirelli G., pag 144). Molto importanti sono anche le metafore che possono essere utilizzate come modello di lettura delle organizzazioni, ad esempio la metafora della “macchina” mette in evidenza un organigramma in cui diverse parti e funzioni si incastrano in un disegno logico-relazionale (Francescato, 2002; Tomai, 2002; Ghirelli, 2002). Utilizzando, invece, un modello di lettura di tipo “organico”, vedremo le organizzazioni come sistemi che si adattano, evolvono e scompaiono (Borgogni, 1994; Weick, 1997; citati in “Fondamenti di psicologia di comunità”, Francescato D., et altri).

Nessun modello, approccio, teoria o metafora usati isolatamente sarebbero esaustivi (Bruscaglioni, 1982, citato in “Fondamenti di psicologia di comunità”, Francescato D., et altri); per tale ragione nasce il bisogno di approcci all'analisi delle organizzazioni di tipo multidimensionale, in grado di orientare le nostre osservazioni su più aspetti e lati del fenomeno organizzativo. Questo nuovo modo di affrontare lo studio delle organizzazioni si è sviluppato a partire dagli inizi degli anni ottanta contemporaneamente e parallelamente negli Stati Uniti e in Europa ad opera di diversi autori (Francescato, 1982; Bruscaglioni, 1982; Morgan, 1986; Jackson, 1987; Flood, Jackson, 1991).

Burrell e Morgan nel 1979 (citati in “Fondamenti di psicologia di comunità”, Francescato D., et altri) dagli Stati Uniti affermano che le teorie sul mondo sociale debbano essere concepite come quattro paradigmi-chiave a seconda dei diversi assunti di base sulla natura della scienza sociale e della società. Le scienze sociali, infatti, affermano che la realtà sociale è “oggettiva o soggettiva”; allo stesso modo la natura della società è considerata da alcuni come un “cambiamento regolare” e da altri come un “cambiamento radicale”. Combinando le dimensioni “oggettivo-soggettivo” e “cambiamento regolare-radical” si ottiene una matrice che definisce quattro problemi sociologici chiave: funzionalista, strutturalista radicale, interpretativo, e umanista radicale.

Alcuni autori hanno proposto diverse modalità di leggere le organizzazioni, Morgan (1986, 1994, 1996, citato in “Fondamenti di psicologia di comunità”, Francescato D., et altri)) ad esempio propone l'uso di metafore, che creando connessioni anche irrazionali, permettano di avere una visione ampia più complessa della realtà che stiamo esaminando. Flood e Jackson nel 1991 (citati in “Fondamenti di psicologia di comunità”, Francescato D., et altri) hanno elaborato la metodologia del TSI, “intervento dei sistemi totali”. Questo metodo fa riferimento a un certo numero di metafore su sistemi per favorire il pensiero creativo sull'organizzazione e sui suoi problemi; le metafore sono legate da una struttura – il Sistema delle metodologie dei sistemi - ai vari approcci teorici sui sistemi, cosicché una volta stabilito quale sia la metafora più attinente ai temi e problemi della organizzazione si possa scegliere la metodologia di intervento o il gruppo di metodologie basate sul sistema e passare quindi all'implementazione.

Il TSI, in linea con una visione complementarista, combina quindi il lavoro sulle metafore con il Sistema delle metodologie dei sistemi, e con la conoscenza degli approcci individuali dei sistemi. Negli anni ottanta anche in Italia Bruscaglioni (1982) sostiene che le teorie organizzative non sono in competizione ma che ogni paradigma vede solo una porzione della “verità” del problema o del sistema. Egli ipotizza che ci sia una fase di isolamento degli approcci, in cui ogni autore fa della sua teoria una teoria generale della realtà organizzativa ed evidenzia la necessità di passare attraverso

una fase di complementarità meccanica degli approcci, in cui si utilizzano indirizzi almeno parzialmente complementari mutuati da altre discipline oltre che dalla propria, per una integrazione dei diversi approcci seguendo due vie:

sviluppare teorie e prospettive complementari focalizzandosi su fenomeni organizzativi la cui complessità richieda l'utilizzo di concetti derivanti da diversi approcci teorici (ad es. l'analisi del ruolo);

studiare fenomeni tradizionalmente affrontati da un determinato approccio utilizzando le variabili tradizionalmente proprie di un altro.

Francescato (1982), contemporaneamente a Bruscalgioni, comincia a sviluppare l'ipotesi di un approccio multidimensionale all'organizzazione che tenesse conto sia degli aspetti strutturali che funzionali, psicoambientali e psicodinamici di un sistema.

Gli assunti di base sono che:

sia possibile identificare variabili comuni a tutte le realtà organizzative;

le diverse teorie organizzative siano centrate su diversi fenomeni organizzativi;

ogni teoria sia accompagnata da un insieme di strumenti e tecniche che permettano una certa "lettura" del funzionamento organizzativo;

nessuna di queste "letture" sia più vera di un'altra, ma siano semplicemente visioni diverse della stessa realtà.

Francescato (1982) ritiene che usare più di una lettura aumenti la capacità delle persone di individuare le aree-problema e i punti-forza della propria organizzazione e quindi di formulare una diagnosi multipla del funzionamento organizzativo.

E' utile seguire quindi uno schema in grado di guidare nell'individuazione degli aspetti salienti e non settoriali.

Nel 1988 Francescato e Ghirelli elaborano uno schema di Analisi Organizzativa

Multidimensionale (AOM), in cui invitano coloro che lo utilizzeranno a tener conto

contemporaneamente di quattro principali chiavi di lettura: le dimensioni strategica, funzionale, psicodinamica e psicoambientale. La prima dimensione definita anche giuridico-politico-economica analizza cos'è e come si è sviluppata la struttura da un punto di vista storico, indipendentemente da chi vi lavora. L'organizzazione viene quindi esaminata per i fattori che concernono la distribuzione del potere e della ricchezza: contratti, partecipazioni azionarie, bilanci, leggi, atti e documenti che testimoniano della presenza e dell'uso delle risorse materiali e umane e illustrino gli scopi e i vincoli dell'organizzazione. L'insieme di queste informazioni ci dà una prima lettura strutturale dell'organizzazione studiata, da cui derivano le condizioni che contribuiscono a creare la "CULTURA" e il sistema di valori dell'organizzazione e a favorire oppure a ostacolare la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative degli individui che vi sono inseriti. Questo metodo ha come caratteristica precipua l'essere partecipante e favorire il cambiamento con il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione, infatti, i partecipanti vengono indirizzati al reperimento di dati di natura legislativa, di tipo statistico-economico e sociale, così come alla lettura critica dello statuto, dei contratti o delle delibere ecc.

La seconda dimensione esamina le attività che devono essere svolte per raggiungere gli obiettivi strategici, è costituita da tre sistemi che svolgono importanti attività: i sistemi di controllo, operativo e informativo.

La terza dimensione ci offre la possibilità di capire un'organizzazione sul piano dei vissuti irrazionali, cioè considera l'organizzazione come viene soggettivamente vissuta a livello spesso non conscio. Tra gli elementi che vengono privilegiati come fondamentali per l'analisi di una organizzazione c'è l'esame del rapporto capi-dipendenti.

La quarta dimensione include sia il tradizionale approccio psicosociale allo studio delle organizzazioni, sia i nuovi contributi apportati dalla psicologia di comunità e dalla psicologia ambientale.

Questi approcci partono appunto dai bisogni umani e analizzano le reti di relazione interne ed esterne all'organizzazione, considerando i rapporti tra gli individui, i gruppi e il contesto ambientale

sul piano delle percezioni consapevoli.

Le finalità con cui viene utilizzata l'AOM possono essere riassunte in tre filoni:

finalità di formazione-intervento nell'ambito di corsi di formazione e aggiornamento sugli aspetti organizzativi;

finalità che riguardano la consulenza organizzativa, in cui l'obiettivo non è solo di insegnare un metodo o di realizzare un check-up organizzativo ma soprattutto quello di aiutare i membri dell'organizzazione a gestire i momenti critici e dare la possibilità alle persone di confrontarsi utilizzando, anche, schemi di riferimento alternativi e poi di mettere in atto cambiamenti.

finalità che fanno riferimento all'autodiagnosi, infatti, spesso l'AOM viene utilizzata da un membro dell'organizzazione diventando competenza interna.

Concludendo, l'AOM è uno strumento molto partecipativo, quindi in contesti molto gerarchici è poco affidabile.

Un altro modello molto importante di analisi delle organizzazioni è il "Modello Tavistock". Questo ha tre direttrici principali che ne definiscono il valore euristico e gli sbocchi applicativi:

è un modello di analisi che serve a scopi di ricerca;

è un metodo di formazione degli uomini e delle donne che operano nelle organizzazioni;

è uno strumento di diagnosi organizzativa e di consulenza alle organizzazioni in difficoltà.

L'elemento che accomuna queste dimensioni è il fatto di essere iscritte all'interno di una teoria clinica delle organizzazioni e delle istituzioni sociali. Questa teoria considera le organizzazioni umane come suscettibili di andare in contro a processi di "sofferenza", certamente diversi da quelli degli individui, ma tali da danneggiare e far soffrire sia le persone che lavorano al loro interno, sia soprattutto il "compito primario" dell'organizzazione (Miller e Rice, 1967, citati in "L'analisi delle organizzazioni secondo il modello Tavistock, Perini M., Psycomedia, 19/05/03, pag 1).

All'interno di questa scuola, ad indirizzo psicoanalitico, esistono due linee di pensiero: quella di E. Jaques che sostiene l'esistenza di uno stretto legame tra cultura, struttura e personalità, e che i cambiamenti che avvengono in uno di questi fattori hanno delle conseguenze anche sugli altri; l'altra linea di pensiero, rappresentata da W. Bion, sostiene che l'inconscio collettivo interferisce con i "processi lavorativi", riducendo l'efficienza del lavoro.

1.2 Primi approcci teorici allo studio culturale delle organizzazioni

Negli anni trenta emergono i primi studi sugli aspetti simbolici e culturali delle organizzazioni nelle ricerche di Mayo (1933, citato in "Psicologia per le organizzazioni", Spaltro E., De Vito Piscicelli P.) ma si affermano negli anni settanta come risposta di rottura al pensiero organizzativo dominante di quegli anni e del paradigma ad esso sotteso.

Lo scenario degli studi organizzativi fino a quel momento era caratterizzato da un moltiplicarsi di ricerche volte a misurare, in modo sempre più sofisticato, tecnologia, turbolenze ambientali, dimensioni e struttura; da tali ricerche nascono metodi per trasformare i vari aspetti dell'organizzazione in dati quantitativi attraverso misurazioni rigorose e precise. I metodi diventavano più sofisticati, il panorama delle indagini si allargava sempre di più, ma minore era il valore delle ricerche nel rappresentare e comprendere la realtà organizzativa.

Gli studiosi delle organizzazioni cominciarono a credere che le conoscenze di natura quantitativa non erano fondamentali per comprendere la vera identità dell'organizzazione. Gli aspetti strutturali dell'organizzazione passarono in secondo piano, lasciando il posto a ciò che riguardava creazione, gestione e uso strategico del patrimonio simbolico dell'organizzazione.

Come afferma P. Gagliardi (1995) le pubblicazioni dedicate a temi quali la cultura organizzativa, le cerimonie, i simboli e il senso che i soggetti conferiscono alle proprie azioni aumentano alla fine degli anni settanta e agli inizi degli anni ottanta. Nasce un nuovo orientamento di pensiero in cui non vi è un pensiero prevalente ma un insieme di scuole con nomi, origini teoriche e indirizzi di ricerca differenti: simbolismo organizzativo, cognitivismo, antropologia, etnografia, fenomenologia

e così via.

Molti autori hanno influito profondamente sulla successiva ricerca culturale:

P. Selznick (1957, citato in “Le imprese come culture”, Gagliardi P.) istituzionalista, che considerava le istituzioni come fenomeni dinamici, integrati e storicamente condizionati; B. A. Turner (1986, citato in “Le imprese come culture”, Gagliardi P.) e B. Clark (1970, citato in “Le imprese come culture”, Gagliardi P.), che hanno contribuito all’affermazione del concetto di cultura. Il lavoro di questi autori ed altri ha aperto le porte alla ricerca sulla cultura delle organizzazioni, mentre altri eventi hanno favorito l’esplosione dell’interesse per lo studio dei fenomeni culturali nelle organizzazioni. Il primo di questi eventi è la pubblicazione, su *Administrative Science Quarterly* nel 1979, di un articolo di A. Pettigrew, in cui viene presentato e legittimato per la prima volta il concetto di cultura. “La cultura è il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse”. (A. Pettigrew, 1979, citato in “Le imprese come culture”, Gagliardi P.)

A questo autore si deve anche l’introduzione di concetti quali: simbolo, linguaggio, ideologia, credenza, rituale e mito.

L’altro evento, degno di nota, è la fondazione (1981) dello SCOS –Standing Conference on Organizational Symbolism- come gruppo di lavoro autonomo all’interno dell’EGOS –European Group for Organizational Studies-. L’idea dei fondatori è che l’organizzazione, considerata come fenomeno umano e sociale, debba essere studiata con un approccio autenticamente interdisciplinare, utilizzando metodi, concetti, immagini e metafore derivati dalla linguistica, dalla storia, dalla psicoanalisi, dall’antropologia, dalla letteratura, ecc.

Un’altra fonte, non proveniente dal mondo accademico, che ha favorito il cambiamento nel modo di concepire le organizzazioni è rappresentata dalle organizzazioni stesse. Come osserva P. Gagliardi (1995), in tutto il mondo industriale occidentale, le imprese coinvolte nei processi di ristrutturazione hanno preso coscienza della propria identità culturale nella misura in cui questa è stata messa in crisi.

Anche il contesto economico-sociale-culturale di quegli anni ha favorito il successo dell’approccio simbolico culturale; infatti, gli anni settanta furono caratterizzati da molti cambiamenti economici: aumento delle dimensioni delle imprese, tendenza alla decentralizzazione, espansione del settore dei servizi, affermazione del modello giapponese ecc. Manager di ogni livello sentivano la necessità di una migliore coordinazione, gestione e motivazione e, quindi, di un miglior utilizzo delle risorse umane da parte delle aziende.

Ai cambiamenti economici si accompagnano mutamenti sociali e culturali: i vecchi modelli “protestanti” di valore morale del lavoro, la repressione sessuale, ecc, scompaiono per lasciare il posto a modelli culturali meno omogenei. Aumenta il bisogno di impegno, soggettività, libertà d’espressione, significati e condivisione d’interessi. In questo scenario culturale la psicologia favorisce la nascita di teorie che mettono in primo piano la soggettività.

L’esplorazione del fenomeno organizzativo è il programma di ricerca che discende da tale prospettiva, ed è visto come esperienza soggettiva, insieme all’investigazione dei modelli che rendono possibile l’azione organizzativa.

La cultura come metafora fondamentale organizza la lettura e l’interpretazione dell’organizzazione, promuove una visione delle organizzazioni intese come forme espressive, manifestazioni della coscienza umana. “Le organizzazioni non vengono comprese e analizzate principalmente in termini economici o materiali, ma secondo i loro aspetti espressivi, creativi e simbolici...” (L. Semircich, 1983, citato in “Le imprese come culture”, Gagliardi P., pag 85)

Gli studi e le ricerche che considerano le organizzazioni come entità simboliche e la cultura organizzativa come una variabile in grado di influenzare comportamenti e atteggiamenti di individui e gruppi, si sono moltiplicati negli anni ottanta, a livello antropologico, sociologico e psicologico sociale.

Il campo di ricerca risulta molto vasto ed esistono una grande quantità di approcci con presupposti teorici e metodologici diversi.

1.3 Definire “La cultura organizzativa”

La parola “cultura” ha significati e connotazioni diverse. Quando la si usa assieme ad un’altra parola molto comune, “organizzazione”, si è certi di creare una confusione concettuale e semantica. E. Schein (1990) parlando di cultura delle organizzazioni o d’azienda con colleghi e membri delle organizzazioni, ha notato che quasi sempre essi convengono sul fatto che “questa” esista e che abbia degli effetti rilevanti, ma egli si è accorto anche del fatto che abbiano idee completamente diverse su cosa “questa” sia.

Alcuni significati più ricorrenti sono:

Comportamenti usati regolarmente quando le persone interagiscono, come ad esempio il linguaggio utilizzato e i rituali comportamentali (Goffmann, 1959, 1967; Van Maanen, 1979; citati in “Cultura d’azienda e leadership”, Schein E., pag 33);

Le norme che si sviluppano nei gruppi di lavoro, quale ad esempio “un buon salario per un buon lavoro” (Homans, 1950, citato in “Cultura d’azienda e leadership”, Schein E., pag 33);

I valori dominanti di un’organizzazione, quali “product qualità” o “price leadership” (Deal e Kennedy, 1982, citato in “Cultura d’azienda e leadership”, Schein E., pag 33);

La filosofia che guida la politica aziendale nei confronti dei dipendenti e/o clienti (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; citati in “Cultura d’azienda e leadership”, Schein E. pag 33);

Le regole del gioco per rimanere all’ interno di un’organizzazione, ”i trucchi” che un nuovo arrivato deve apprendere per essere accettato quale nuovo membro (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979; Ritti e Funkhouser, 1982; citati in “Cultura d’azienda e leadership”, Schein E., pag 33);

La sensazione o atmosfera che l’organizzazione comunica tramite l’aspetto e le modalità di interazione tra i membri dell’organizzazione e i clienti o altri esterni (Tagiuri e Litwin, 1968, citati in “Cultura d’azienda e leadership”, Schein E., pag 33).

Tutti questi significati, e molti altri, riflettono, secondo E. Schein, la cultura dell’azienda, dell’organizzazione, ma nessuno corrisponde all’essenza della cultura.

Egli ritiene che il termine “cultura” vada riservato al livello più profondo, quello degli assunti di base e delle convinzioni condivise dai membri dell’organizzazione, che agiscono inconsciamente e che definiscono la visione “scontata” che un’azienda ha di se stessa e del suo ambiente.(Schein, 1990)

Per Pettigrew (1979) la cultura è il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato.

P. Gagliardi afferma che pur fornendo l’orientamento generale, la cultura trattata come concetto unitario manca di mordente analitico; un’ impostazione potenzialmente più fruttuosa è quella di considerare la cultura come la sorgente di una famiglia di concetti: dal concetto di cultura discendono i concetti di simbolo, linguaggio, ideologia, credenza, rituale e mito. Fra tutti, il simbolo costituisce la categoria più ampia e inclusiva, non soltanto perché linguaggio, rituale e mito sono forme di simbolismo, ma perché l’analisi simbolica è di per sé stessa un quadro di riferimento e uno stile di analisi (Duncan, 1968; Abner Cohen, 1974; Willis, 1975; citati in “Le imprese come culture”, Gagliardi P.)

La cultura organizzativa individua il particolare stile di vita di un’organizzazione.

Alcune definizioni di cultura che sono state avanzate dai teorici dell’organizzazione associano il concetto di cultura al gruppo, e tutte si riferiscono a qualcosa che i membri del gruppo hanno in comune o condividono: significati, assunti, modi di vedere le cose, norme, valori, conoscenze.

Queste definizioni evidenziano quanto la nozione di “condivisione” sia stata centrale allo sviluppo del concetto di cultura organizzativa.

Alcune di queste definizioni sono:

“La cultura della fabbrica sta nel suo modo solito e tradizionale di pensare e di fare le cose, che è condiviso in misura minore o maggiore da tutti i suoi membri; ogni membro la deve imparare, o almeno accettare parzialmente, se vuole essere assunto dall’impresa” (Jacques, 1952, citato in “Teoria dell’organizzazione”, Hatch M. J., pag 199).

“La cultura è un sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente, che operano per un certo gruppo in un certo momento. Questo sistema di termini, forme, categorie e immagini aiuta le persone ad interpretare le situazioni in cui si trovano ad essere” (Pettigrew, 1979, citato in “Teoria dell’organizzazione”, Hatch M. J., pag 199).

“Le organizzazioni (sono) contesti pieni di cultura, ovvero (esse sono) unità sociali distinte con un set d’interpretazioni comuni per organizzare l’azione (che spiegano ad esempio cosa stiamo facendo in un certo gruppo, e il modo giusto di agire al suo interno) espressi attraverso linguaggi e altri veicoli simbolici” (Louis, 1983, citato in “Teoria dell’organizzazione”, Hatch M. J., pag 199).

“La cultura organizzativa può essere vista come una colla che tiene insieme l’organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere” (Siehl e Martin, 1984, citati in “Teoria dell’organizzazione”, Hatch M. J., pag, 199).

“La cultura è lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo andamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi” (Schein, 1985, citato in “Teoria dell’organizzazione”, Hatch M. J., pag 199).

“La cultura si riferisce alle conoscenze che si pensa che i membri di un certo gruppo condividano in misura minore o maggiore; è il tipo di conoscenze che si dice informi, incarnati, forme e giustificati le attività, di routine e non, svolte dai membri della cultura. Una cultura è espressa o costituita soltanto attraverso le azioni e le parole dei suoi membri e deve essere interpretata da, non consegnata a, il ricercatore.

La cultura non è visibile in sé, ma è resa visibile soltanto attraverso la sua rappresentazione” (Van Maanen, 1988, citato in “Teoria dell’organizzazione”, Hatch M. J., pag 199).

“Le culture sono fenomeni collettivi che incarnano le risposte della gente alle incertezze e al caos intrinseci all’esperienza umana. Ci sono due tipi principali di risposte . La prima è la sostanza di una cultura – quei sistemi di credenze condivise e cariche di emotività che noi chiamiamo ideologie. La seconda risposta sono le forme culturali – quelle entità osservabili attraverso cui i membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l’uno all’ altro la sostanza della propria cultura” (Trice e Bayer, 1993, citati in “Teoria dell’organizzazione”, Hatch M. J., pag 199).

1.4 Analisi culturale

L’organizzazione per essere compresa deve essere “ interpretata” (Manning, 1979), “letta” (B. A. Turner, 1983) o “ decifrata” (Van Manen, 1973). Chi interpreta un’organizzazione si concentra innanzi tutto su come l’esperienza assuma significato per i partecipanti ad una situazione.

Nelle analisi della cultura organizzativa troviamo che alle tecniche di ricerca quantitative si affiancano, e spesso si sostituiscono, le tecniche di ricerca qualitative.

Le prime si basano sulla raccolta dei dati, sulla loro classificazione in categorie di risposta, sull’utilizzo di strumenti ben progettati e sulla sintesi delle informazioni elaborate al fine di valicare un corpus di conoscenze già esistenti o di generare nuove conoscenze. Obiettivo della ricerca quantitativa è anche quello di garantire attendibilità e stabilità dello strumento nel tempo e consentire ricerche longitudinali; il rischio, però, in cui si può incorrere, è di fallire l’obiettivo di produrre una nuova conoscenza sull’organizzazione che si sta studiando riconducendo ogni dato al già conosciuto. Le tecniche di ricerca qualitative derivano dalla psicologia clinica, dall’antropologia

e dalla sociologia oltre che far riferimento alla prospettiva fenomenologica e all'interazionismo simbolico. I dati raccolti si basano su descrizioni dettagliate di eventi, situazioni e interazioni tra persone e cose, rilevabili tramite le interviste, l'osservazione partecipante, l'analisi dei testi e delle esperienze di lavoro. I limiti di questi metodi si riferiscono alla scarsa generalizzabilità dei risultati ma consentono, spesso, di accedere ai livelli più profondi che caratterizzano la relazione degli individui con l'ambiente.

Piccardo e Benozzo (1996) suggeriscono, "se ciò di cui andiamo alla ricerca è profondo e non esprimibile direttamente dagli attori, per l'impossibilità di verbalizzare la struttura dei principi e degli assunti, quell'insieme di ovvietà date per scontate e inaccessibili a livello di coscienza, determinano il fatto che non sia utile considerare i membri di una cultura quali soggetti reagenti a uno schema predefinito e precodificato di domande. Questo significherebbe negare il carattere unico di una comunità organizzata, oppure ritenere di aver costruito uno strumento comprensivo di tutte le possibili dimensioni culturali rinvenibili in natura".

Tutti gli studiosi sono in accordo sulla necessità di adottare metodi di ricerca qualitativi allo studio delle organizzazioni, ma non tutti si sono effettivamente cimentati nell'elaborare un metodo di analisi. Due filoni hanno contribuito all'incontro tra studio delle organizzazioni e metodi qualitativi: l'antropologia culturale e l'etnografia.

Bonazzi (2000) afferma, in riferimento al primo filone, "tra gli studiosi di organizzazione ci si rese conto che il modo in cui gli antropologi studiavano tribù o villaggi primitivi poteva essere esteso anche alle più sofisticate organizzazioni operanti in ambienti tecnologicamente complessi: sia un villaggio di Papua che alla Nasa ci sono simboli, rituali, cerimonie, convinzioni profonde e condivise e, la loro esplorazione rappresenta l'aspetto più succoso della ricerca".

Il secondo filone è rappresentato dalle ricerche etnografiche iniziate negli anni '30 e '40 in seno alla sociologia urbana. La ricerca etnografica fa riferimento all'esplorazione della natura di un particolare fenomeno sociale all'interno di una realtà organizzata, più che alla verifica di ipotesi. Tale esplorazione è realizzata dal ricercatore che, in prima persona partecipa alla vita e alle attività che si svolgono all'interno dell'organizzazione studiata; inoltre fa riferimento alla ricerca esplicita dell'interpretazione dei significati e delle funzioni delle azioni umane più che della loro quantificazione e analisi statistica.

Van Maanen (1979, pag 35) sostiene che un lavoro etnografico è qualsiasi studio sociale "che consenta al ricercatore di immergersi nella vita quotidiana di coloro che vengono osservati" e che "obbliga il ricercatore ad affrontare l'interrogativo etnografico fondamentale: che cosa significhi cioè essere, anziché vedere, un membro dell'organizzazione".

Al centro dell'antropologia e della ricerca etnografica c'è il problema di conoscere le differenze e le peculiarità, riuscendo non solo a coglierle ma anche a comprenderle ed apprenderle.

Schein scrive che capire una cultura significa "adottare un approccio clinico ed etnografico, per identificare chiaramente il tipo di dimensioni e variabili che possono portare a misurare empiricamente e a verificare ipotesi più precise (...). Allo stato attuale del sapere la combinazione della ricerca etnografica e clinica sembra essere la più appropriata base per cercare di capire il concetto di cultura (...). Sino a quando non avremo una comprensione più elevata dei processi culturali, la cosa migliore, è lavorare con approcci qualitativi alla ricerca che combinino metodi di lavoro sul campo derivati dall'etnografia con i metodi dell'intervista e dell'osservazione derivati dal lavoro clinico e dalla consulenza di processo" (1990).

1.5 Edgar Schein: teoria e metodo

E. Schein definisce la cultura organizzativa come: "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di

percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (1990, pag 35).

L'autore afferma che il maggior pericolo nel cercare di comprendere la cultura è di semplificarla eccessivamente nelle nostre menti, e secondo lui il modo migliore di pensare alla cultura è rendersi conto che esiste a parecchi “livelli”, e che dobbiamo capirne e gestirne quelli più profondi. I livelli di cultura vanno dal più visibile a quello più nascosto e sottinteso.

Il livello più immediato di osservazione quando si entra in un'organizzazione è quello degli “artefatti”: quello che si vede, si ascolta e si prova quando si va in giro. Basti pensare all'ambiente costruito dell'organizzazione, la sua architettura, la tecnologia, il layout degli uffici, il modo di vestire, i modelli comportamentali visibili o udibili e i documenti ufficiali (statuti, materiali di orientamento per i dipendenti, archivi storici). A questo livello la cultura è molto chiara e ha un immediato impatto emotivo. Ma non si sa veramente perché i membri dell'organizzazione si comportino in questo modo e perché ogni organizzazione sia costruita così. Non si può realmente decifrare cosa sta capitando solo andando in giro e osservando. Bisogna essere in grado di parlare con chi vi lavora e porre domande su quanto si osserva e si percepisce. Questo conduce al successivo livello di cultura: i “valori dichiarati”.

Come abbiamo già detto la cultura a questo secondo livello non è osservabile direttamente, ma, la si deve dedurre intervistando i membri dell'organizzazione.

E. Schein afferma che nell'identificare tali valori notiamo che essi rappresentano solo i valori manifesti o espressamente accettati di una cultura, ciò che la gente dichiara essere le ragioni del proprio comportamento. “Le ragioni profonde rimangono nascoste o inconse” (Argyris, 1982, citato in “Le imprese come culture”, Gagliardi P., pag 397).

Per comprendere realmente una cultura e interpretare più compiutamente i valori del gruppo e il suo comportamento manifesto è d'obbligo scavare negli “assunti impliciti”, che sono tipicamente inconsci ma che in effetti determinano il modo in cui i membri del gruppo percepiscono, pensano e sentono (Schein, 1981, 1983, pag 397)

Questi assunti sono essi stessi delle risposte apprese che hanno avuto origine come risposte accettate. In altre parole l'essenza della cultura è costituita da valori, convinzioni e assunti imparati insieme che divengono comuni e dati per scontati mentre l'impresa continua ad avere successo. E' importante ricordare che questi, sono il processo congiunto di apprendimento.

E. Schein (1984) definisce cinque categorie in base alle quali identificare gli assunti di base:

LA RELAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE CON IL SUO AMBIENTE

Rispecchiando assunti ancor più fondamentali sulla relazione dell'essere umano con la natura, permettono di valutare se i membri chiave dell'organizzazione considerano tale relazione come dominanza, sottomissione, armonizzazione, ricerca di una nicchia appropriata, e così via.

LA NATURA DELLA REALTA' E DELLA VERITA'

Ci si riferisce alle regole linguistiche e comportamentali che definiscono che cosa è reale e che cosa non lo è – che cosa è un “fatto”, come la verità è in ultima analisi determinata e se essa è “rivelata” o “scoperta” -, alla concezione di base del tempo in quanto lineare o ciclico, unidimensionale o multidimensionale, a concetti di base quali spazio – limitato o infinito – e proprietà – comune o individuale -, e così via .

LA NATURA DELL'UOMO

Che cosa significa essere “umano” e quali attributi sono considerati intrinseci o fondamentali? La natura umana è buona, cattiva o neutra? Gli esseri umani sono perfettibili o no? E' migliore la teoria x o la teoria y?

LA NATURA DELL'ATTIVITA' UMANA

Che cosa è “giusto” che gli esseri umani facciano sulla base degli assunti precedenti relativi alla realtà, all'ambiente e alla natura umana: devono essere attivi, passivi, autonomi, fatalisti, o cosa altro? Che cosa è lavoro e che cosa è gioco?

LA NATURA DELLE RELAZIONI UMANE

Qual è il modo giusto per le persone di porsi in relazione tra loro, di distribuire potere e amore? La vita è cooperativa o competitiva? Individualistica orientata alla collaborazione in gruppo o

comunitaria? Basata sull'autorità tradizionale, sulla legge, sul carisma o su altri fattori? Schein (1990) afferma che all'inizio della storia di un'organizzazione le soluzioni che si dimostrano più volte valide per risolvere alcuni problemi diventano valori, questi stessi valori saranno in seguito quelli che guideranno la selezione delle successive soluzioni. Se queste soluzioni continuano ad avere successo, e i membri del gruppo ne sono consapevoli, inizia la "trasformazione cognitiva" ossia un processo attraverso il quale un valore diviene prima una convinzione e poi un assunto di base. L'autore afferma che non può esserci una cultura senza che ci sia un gruppo che la "possiede". Quindi, se vogliamo definire un'unità culturale dobbiamo essere in grado di localizzare un gruppo che è definito indipendentemente come creatore, ospite o possessore di quella cultura. Un gruppo dato è un insieme di persone 1) che sono state insieme abbastanza a lungo da aver condiviso problemi significativi, 2) che hanno avuto l'opportunità di risolvere quei problemi e di osservare gli effetti delle loro soluzioni e 3) che hanno acquisito nuovi membri. La cultura di un gruppo non si può determinare se non esiste un insieme di persone con una storia comune. (Schein, 1983)

Schein (1983) definisce la "forza" o "entità" della cultura in termini di: 1) omogeneità e stabilità dell'insieme dei membri di un gruppo e 2) durata e intensità delle esperienze condivise dal gruppo. Infatti se un gruppo ha avuto una lunga, varia, intensa storia (cioè se ha dovuto far fronte a molti difficili problemi di sopravvivenza ed ha avuto successo), esso avrà una cultura forte e altamente differenziata. Allo stesso modo, se un gruppo è stato caratterizzato da continue variazioni dei suoi membri o se questi sono stati insieme solo per breve tempo e non hanno affrontato nessun problema difficile, esso avrà per definizione, una cultura debole.

Se la cultura è una soluzione ai problemi che un gruppo affronta, che cosa si può dire sulla natura di questi problemi? Schein (1969), in accordo con la teoria dei gruppi, distingue due tipi di problemi. I primi riguardano l'adattamento esterno e la sopravvivenza del gruppo nell'ambiente:

l'organizzazione deve definire la propria missione centrale e le proprie funzioni; deve stabilire gli obiettivi e i mezzi per raggiungerli; deve sviluppare dei criteri di valutazione dei risultati del gruppo nonché delle strategie correttive. I secondi riguardano l'integrazione interna: un'organizzazione o un gruppo non può sopravvivere se non si gestisce come tale, un gruppo deve possedere un linguaggio comune, definire i suoi confini, fissare i poteri di allocazione dello status e i criteri per la distribuzione di premi e punizioni, deve stabilire le regole del gioco per le relazioni confidenziali, deve affrontare eventi inspiegabili creando un'ideologia o una "religione".

La cultura dell'organizzazione non si limita ad essere un insieme di assunti di base: per comprenderla fino in fondo bisogna verificare fino a che punto questi sono interconnessi in schemi coerenti, in ultima analisi, occorre definire dove esistono i paradigmi culturali.

Schein non si limita solo a definire l'essenza della cultura come lo schema di assunti che sono alla base di quello che le persone tengono in grande considerazione e fanno, ma elabora uno schema per determinare effettivamente cosa sia quello schema di base. L'autore ritiene che la metodologia più adatta per l'analisi organizzativa consiste in una serie di colloqui "clinici", una serie di incontri esplorativi tra ricercatore e vari informatori motivati interni all'organizzazione e rappresentanti la cultura.

Il metodo per l'analisi organizzativa proposto da Schein (1990) prevede dieci fasi:

L'ingresso in azienda e l'attenzione alle sorprese.

Entrando per la prima volta nell'organizzazione, l'esterno inizia ad esperire la cultura, sia attivamente, con un'osservazione sistematica, sia passivamente, affrontando le "sorprese", ovvero tutto ciò che non corrisponde alle aspettative.

Le osservazioni e i controlli sistematici.

Osservazione sistematica per valutare le esperienze sorprendenti e verificare che esse siano ripetibili e quindi probabili riflessi della cultura.

Individuazione di un interno motivato.

Individuare qualcuno che faccia parte della cultura in grado di analizzare e comprendere quello che succede e che sia motivato a farlo.

Scoperta delle sorprese, delle perplessità e delle impressioni.

L'esterno comunica all' "interno" le proprie osservazioni, le proprie sorprese, le proprie reazioni, le proprie proiezioni, le proprie teorie e le proprie impressioni sulla cultura.

La ricerca comune della spiegazione.

L'interno e l'esterno devono ora ricercare sistematicamente gli assunti espliciti e gli schemi esistenti tra essi. In questa fase è l'esterno a guidare i colloqui, in quanto possiede le categorie degli assunti di base, che garantiscono che tutta l'area culturale sia coperta.

La formulazione delle ipotesi.

Il risultato della fase precedente porta a delle spiegazioni sensate, formulate come assunti di base, che devono essere considerate come impressioni sulla cultura e devono assumere una forma di ipotesi.

Il controllo e il consolidamento sistematici.

Cercare nuove conferme attraverso ulteriori colloqui e osservazioni. In questa fase assumono grande rilevanza i questionari, l'analisi del contenuto dei documenti, le storie e gli altri artefatti, i colloqui formali, le osservazioni sistematiche e tutte le tecniche atte a raccogliere dati sociali.

Avvicinarsi al livello degli assunti.

Questa fase consiste nel prendere un'ipotesi confermata e nel cercare di determinare, chiaramente, quale sia l'assunto alla base dell'ipotesi e in che misura l'assunto influenzi il comportamento.

Il continuo aggiustamento.

Quando emergono i nuovi dati l'esterno può ridefinire e modificare il modello di cultura che ha iniziato a costruire.

Le descrizioni scritte formali.

La verifica finale della comprensione degli assunti della cultura prevede la descrizione, per iscritto, degli assunti di base e dello schema di relazione che intercorre tra essi.

Il fine più importante è proprio quello di arrivare ad una ricostruzione storica delle modalità in base alle quali il gruppo ha risolto i suoi problemi principali di adattamento esterno e d'integrazione interna e di individuare quali soluzioni hanno funzionato ripetutamente e sono entrate a far parte della cultura. Importante per far questo è il colloquio, con domande finalizzate a far percorrere all'intervistato la storia dell'unità in esame, per evidenziare i momenti storici più importanti e il modo in cui sono stati affrontati.

Il metodo di Schein è stato per me di grande aiuto, non solo per la sua validità, ma soprattutto per la sua completezza e chiarezza. Io l'ho ritenuto un'ottima guida e per questo l'ho scelto come modello di riferimento metodologico per la mia analisi culturale, descritta nel capitolo seguente.

Cap. 2 ANALISI CULTURALE DI UN' ORGANIZZAZIONE

2.1 Obiettivi ed ipotesi

Il mio obiettivo principale in questa ricerca è quello di comprendere il più possibile la cultura di una particolare organizzazione. Sono consapevole della complessità e delle difficoltà che comporta questa impresa. Guidata dal metodo di Schein vorrei arrivare a comprendere gli assunti impliciti sui quali si basa, cosa molto delicata e allo stesso tempo interessante. Fondamentale a questo fine è analizzare attentamente la nascita di codesta società e l'evoluzione della sua storia. Proprio Schein, infatti, ci insegna che all'inizio della storia di un'organizzazione, le soluzioni che si mostrano più volte valide per risolvere alcuni problemi diventano valori, questi stessi valori guideranno la selezione delle successive soluzioni, se queste soluzioni funzioneranno in continuazione e i membri del gruppo ne sono consapevoli inizia un processo attraverso il quale i valori da convinzioni divengono assunti di base che, come abbiamo già detto rappresentano l'essenza della cultura.

Un altro obiettivo fondamentale di questa ricerca è quello di fornire all'organizzazione una lettura del proprio modo di agire, relazionarsi, organizzarsi, ossia del proprio modo di "sopravvivere". Conoscere la propria cultura è importantissimo, infatti, decisioni prese senza avere consapevolezza delle forze culturali in atto possono produrre conseguenze inattese e indesiderate che, potrebbero essere anticipate e, in alcuni casi, prevenute se la cultura fosse considerata seriamente sin dall'inizio (E. Schein, 2000).

2.2 Nella mia analisi: Il metodo utilizzato

Come ho già detto precedentemente, il metodo a cui ho fatto riferimento è quello di Schein. Prima di andare avanti con la mia analisi, vorrei porre attenzione al modo in cui mi sono avvicinata a questa realtà.

Ho conosciuto quest'organizzazione, in quanto rappresenta la sede all'interno della quale ho svolto il tirocinio e, avendo passato sei mesi all'interno di questa realtà, è nato in me un interesse particolare che mi ha spinto a volerne sapere di più su di essa.

La mia entrata è stata graduale, in quanto avendo a che fare con pazienti psichiatrici, importante era non turbare ancora di più la loro esistenza già molto travagliata.

Ho incontrato delle persone splendide che mi hanno accompagnato in questo percorso, infatti, come afferma anche Schein nella prima fase del suo metodo, importante è l'ingresso e l'attenzione alle sorprese. E' stato proprio così che ho cominciato ad esperire la cultura, attraverso un'osservazione partecipante ed ho cominciato ad affrontare tutte le "sorprese", ovvero tutto ciò che non corrispondeva alle mie aspettative. Molto importante ai fini della mia ricerca è stata l'individuazione e la collaborazione di uno o più "interni motivati" solo parzialmente.

Quindi le fasi della mia analisi che prevedono metodi diversi sono:

Osservazione

Interviste

Analisi del contenuto

L'osservazione è una tecnica molto importante, in quanto consente di osservare un fenomeno senza che questo venga influenzato, ovvero, le varie tecniche di osservazione aspirano tutte a porre il ricercatore in quelle condizioni ideali di contesto "naturale" (ossia non provocato e non riprodotto dalla ricerca) che si presume non presenti le distorsioni attribuite al forte livello di consapevolezza caratterizzante, invece, l'intervista.

Io essendo stata tirocinante ho svolto un'osservazione partecipante, ho preso parte regolarmente alle attività, quindi sono diventata, in un certo senso, un membro del gruppo. In pratica, affiancavo in molte attività gli operatori fin dove mi era consentito, ero riuscita ad instaurare buoni rapporti con la maggior parte dei ragazzi (ospiti), anche se devo ammettere che il ruolo da tirocinante, almeno in questa organizzazione non è ben definito, ossia, nel mio caso si viene a creare una certa identità dell'organizzazione, però molto sfumata. I ragazzi mi vedevano a volte come un amico, altre come una spia, altre ancora come uno di loro, mentre, per gli operatori dipendeva dalla loro personalità e dalla situazione. Grazie a questo ruolo sono riuscita a vivere molte sensazioni del gruppo, in quanto ho passato molto tempo insieme a loro, ma ha determinato anche alcuni problemi. Devo premettere che all'inizio del tirocinio ancora non sapevo che avrei svolto quest'analisi, quindi non sono stata influenzata da determinati percorsi da seguire, così che sono entrata in contatto con il loro modo di vivere nella condizione più naturale possibile. Una volta deciso di iniziare la ricerca però, soprattutto nel momento di preparare le interviste, la mia familiarità con questo contesto mi impediva di essere obiettiva. Poi grazie ai consigli della mia relatrice, sono giunta a vedere la "comunità" con un occhio diverso, almeno lo spero, più attento allo scopo della mia ricerca.

L'altra fase è rappresentata dalle interviste. Ho selezionato le persone più determinanti al fine della ricerca e ho cercato di preparare un'intervista ad hoc per ciascuno di loro. Si tratta di interviste libere, non strutturate, dove importantissimo è il ruolo dell'intervistatore che non dovrebbe influenzare l'intervistato e, dovrebbe cercare di creare un clima favorevole di collaborazione. Per far sì che si stabilisca un clima favorevole è necessario che vi siano tre condizioni:

la genuinità, la congruenza e l'autenticità dell'intervistatore;
l'accettazione e la valorizzazione dell'intervistato;
la comprensione empatica.

Fondamentale a questo tipo di intervista è la funzione di ascolto e l'empatia costituisce non solo un fattore che facilita l'ascolto e la comprensione, ma anche l'intera relazione interpersonale. Con il termine empatia si intende la capacità di capire i pensieri e i sentimenti di un'altra persona, a tal punto da vedere il mondo come questa lo vede.

Secondo Schein nell'intervista libera, bisogna formulare delle domande tali da far ripercorrere alle persone la storia dell'organizzazione dalla nascita e, far sì che mettano in evidenza i vari eventi e, il modo in cui sono stati gestiti.

Questo è quello che ho cercato di fare nel formulare le domande per le interviste. Ho anche cercato di selezionare le persone da intervistare seguendo una logica, ossia, non avendo avuto molto tempo a disposizione e neanche molto spazio mi sono concentrata sui membri in un certo senso più "importanti".

Il direttore, essendo anche il fondatore è stato molto determinante ai fini della mia ricerca, un responsabile anch'egli fondatore ha contribuito molto nel descrivermi la storia dell'organizzazione riferendosi al suo vissuto. Ho intervistato inoltre un terzo responsabile in quanto è colui che passa più tempo in comunità ed ha il compito della gestione della quotidianità, del clima comunitario e così via; poi una operatrice che riveste anche il ruolo di coordinatrice della residenzialità che non solo è una presenza continua in comunità ma è anche una delle veterane, un'altra operatrice che ha visto nascere la comunità e, alla fine, ho scelto un'altra operatrice che da poco lavora lì, in quanto ho ritenuto essenziale il contributo di una persona che non fosse influenzata dal passato e dalle radici della società. Nella terza fase di analisi del contenuto ho cercato di mettere in relazione le varie interviste con i documenti esistenti, con la mia esperienza all'interno dell'organizzazione e con le varie situazioni particolari da me vissute.

Ho svolto quest'analisi prendendo in considerazione soltanto i nodi fondamentali del metodo di Schein per quanto mi è stato possibile.

2.3 L'organizzazione

L'organizzazione, della quale ho cercato di analizzare la cultura è una comunità terapeutica riabilitativa (CTR) di tipo residenziale per pazienti psichiatrici giovani, che vanno dai diciotto ai trentacinque anni circa. Il suo nome è "Passaggi" e ha cominciato la sua attività nel giugno '99, dopo alcuni anni di riflessioni, progettazione e formazione. Giuridicamente è una società a responsabilità limitata. Dal punto di vista legislativo, questo tipo di società nella loro costituzione deve far riferimento al codice civile e più precisamente al quinto libro, quinto titolo, dall'art. 2472 all'art. 2493, ma per alcune questioni non regolate da questi articoli deve far riferimento alla legislazione delle società per azioni (1994, "Manuale del commercialista", Galletto C., Lucchetti C.) La struttura di queste società ha di solito un modesto numero di soci e un capitale poco rilevante.

La sede legale è in Roma via Quinto Fabio Pittore, mentre gli altri uffici e strutture si trovano in Orticola provincia dell'Aquila.

La comunità si trova in un paese in provincia dell'Aquila, in un luogo chiamato "Piana del Cavaliere". L'edificio è un vecchio casale immerso nel verde. Ha un aspetto veramente paradisiaco, chi non lo sa, infatti, non penserebbe mai che si tratti di un "luogo della follia" (C. Cerletti). E' composto da un ampio salone, dove si pranza, si cena e dove si accolgono le persone esterne, nel piano superiore vi sono le camere dei ragazzi dove, per motivi di privacy non è permesso entrare a meno che siano loro a chiederlo. Vicino al salone vi è una cucina, grande abbastanza da permettere a più persone di cucinare, poi sullo stesso piano vi è anche una stanza degli operatori, dove vengono conservati farmaci, denaro e tutto ciò che è utile alla gestione. Questa struttura ospita malati psichiatrici più o meno gravi che vengono inviati dai vari servizi delle ASL di tutta Italia. Questi ospiti prima di entrare definitivamente effettuano visite in comunità, incontri in cui sono presenti anche i loro familiari e l'èquipe e individuali con l'operatore referente. Infatti, gli operatori oltre ad

occuparsi della quotidianità svolgono anche un ruolo di tutoraggio: ognuno ha la responsabilità su uno o più ragazzi, ossia, l'operatore referente di un determinato ragazzo, deve conoscere ogni cosa di questi e se c'è un problema deve riportarlo all'èquipe.

Gli operatori svolgono turni di sei ore durante il giorno, la mattina dalle nove alle quindici, il pomeriggio dalle quindici alle ventuno. Invece il turno di notte è di dodici ore dalle ventuno alle nove del giorno seguente. Durante i turni giornalieri sono sempre presenti due operatori, mentre la notte solo uno. La prima cosa che ho imparato entrando in comunità è che si tratta di un luogo dove tutto è in comune e le attività devono essere svolte insieme. Gli operatori, infatti, hanno il dovere di stimolare i ragazzi a svolgere ogni tipo di mansione giornaliera: dal sistemare la stanza, cucinare, al fare il bucato. Bisogna creare un' "impalcatura" al ragazzo, una specie di "Scaffolding" (Bruner J. S., 1986) e, guidare i ragazzi nei vari compiti.

Durante il mio tirocinio, ho svolto molti compiti insieme a loro e, devo riconoscere che non solo è stato molto gratificante, ma mi ha anche aiutato a dare il giusto valore alle cose della vita.

La "Comunità passaggi" si presenta così organizzata:

DIRETTORE: ha la funzione politico-istituzionale (promozione e sviluppo) quindi cura i rapporti con le istituzioni (università, associazioni, ASL, genitori, ecc.), ha la funzione amministrativa (gestione economica, ecc.) e le funzioni cliniche (prime visite, conduzione assemblea organizzativa équipe-ospiti ecc.).

RESPONSABILE SANITARIO: ha le funzioni istituzionali (supervisione aspetti clinici e igienico-sanitari della struttura, cura i rapporti con i referenti dei Dipartimenti di Salute Mentale (DSM) in merito agli aspetti psichiatrici e si occupa della gestione dei ricoveri) e le funzioni cliniche (prime visite, colloqui psichiatrici, supervisione farmaci, colloqui di sostegno, ecc.). Presenza in CTR 2 giorni a settimana.

RESPONSABILE RIABILITAZIONE: ha le funzioni di riabilitazione (coordinamento e organizzazione delle attività riabilitative comuni della CTR, coordina l'individuazione e la definizione dei progetti riabilitativi individuali, si occupa dell'attivazione e tutoraggio dei progetti riabilitativi individuali ad es. tirocinio, lavoro protetto ecc., e così via), la funzione di promozione (sviluppa progetti sul territorio organizzando manifestazioni e attività culturali per favorire la visibilità e lo scambio con esso, si occupa della gestione del sito internet, delle pubblicazioni, dei convegni, della formazione degli operatori, della selezione del personale, ecc.) e le funzioni cliniche (supervisiona gli incontri domiciliari, l'inserimento dei nuovi pazienti e si occupa delle prime visite). Presenza in CTR 3 giorni a settimana.

RESPONSABILE PROGRAMMA CTR: ha le funzioni di gestione del personale (coordinamento dell'orario degli operatori: turni, piano ferie, permessi, malattie e sostituzioni; si occupa della selezione del personale, del coordinamento dei tirocini e del foglio presenze del personale e degli ospiti), le funzioni dell'èquipe (monitoraggio del clima terapeutico, covisione del lavoro degli operatori e supporto agli operatori in turno) e le funzioni cliniche (coordina la redazione delle relazioni cliniche e delle valutazioni quadrimestrali; si occupa della cura dell'inserimento dei nuovi ospiti, dalla fase di accoglienza al progetto riabilitativo personalizzato; cura i rapporti con i referenti clinici invianti, la gestione della cartella clinico-riabilitativa, le prime visite e i colloqui di sostegno). Presenza in CTR 4 giorni a settimana.

COORDINATRICE DELLA RESIDENZIALITÀ: ha le funzioni terapeutiche (cura l'organizzazione domestica e del quotidiano nelle sue valenze terapeutico-riabilitative, l'accoglienza e la residenzialità facilitando l'interazione e l'integrazione e attraverso la partecipazione continua raccoglie le esigenze degli ospiti, degli operatori e della struttura più in generale) e le funzioni organizzative (ha la gestione della cassa e verifica i conti settimanali, supervisiona le spese degli operatori, la spesa in generale, la cura e la pulizia degli spazi comuni e individuali, e coordina la gestione della buona manutenzione della CTR). Presenza in CTR 5/6 giorni a settimana.

PSICOTERAPEUTA: si occupa del gruppo terapeutico, delle terapie individuali, delle terapie familiari, della redazione delle relazioni cliniche e delle valutazioni semestrali, della condivisione in

équipe dei progetti terapeutici e dei contributi per le attività di ricerca. Presenza in CTR 2 giorni a settimana.

OPERATORE REFERENTE: (oltre a svolgere le funzioni di un operatore base, deve seguire uno o più ragazzi in particolare) si occupa degli incontri domiciliari e dell'accoglienza del nuovo ospite, dell'individuazione e del monitoraggio del progetto terapeutico-riabilitativo individuale; accompagna e sostiene l'ospite nella cura di sé, raccoglie le richieste e i bisogni di questi per condividerli in équipe; si occupa della redazione delle relazioni cliniche e delle valutazioni semestrali, dei rapporti con le famiglie per la quotidianità, dei fax di ritorno a casa e partecipa ai colloqui familiari.

INFERMIERE: hanno le funzioni di gestione dei farmaci, cura del rapporto con i medici di base, delle visite specialistiche e delle analisi di laboratorio.

OPERATORE BASE: ha le funzioni di cura della quotidianità e del clima terapeutico, di accoglienza del nuovo ospite, di promuovere iniziative e attività, di ascolto e individuazione dei bisogni dell'ospite, di motivare l'ospite a prendersi cura di sé, dei propri spazi e degli spazi comuni e a svolgere i compiti dell'autogestione, di conduzione di piccoli gruppi estemporanei sul qui e ora, di somministrazione di terapie farmacologiche, di compilazione diario di bordo e consegne, di vigilanza e cura della CTR, di partecipazione alla riunione d'équipe e all'assemblea, di svolgimento del cambio turno (passaggio delle informazioni salienti) e di partecipazione alle attività formative.

AMMINISTRAZIONE: si occupa della richiesta delle delibere, della fatturazione mensile ASL, del sollecito fatture, dell'invio documentazione ingresso pazienti in CTR, del pagamento degli stipendi, della supervisione della nota spese degli operatori, dell'andamento mensile entrate-uscite, dei rapporti con i fornitori, del controllo cassa, del controllo presenze degli operatori, dei rapporti con le banche e del pagamento delle fatture.

2.4 La mission

Cercherò di descrivere la mission utilizzando le parole stesse dell'organizzazione, prese dal sito e le parole delle persone che vi fanno parte, prese dalle varie interviste.

E' così che la CTR "Passaggi" si presenta nella home page del suo sito,

"L'attraversamento e l'appartenenza: due metafore della nostra esistenza.

L'attraversamento, la misura dei confini che continuamente oltrepassiamo.

L'appartenenza, il codice di riconoscimento: familiare, sociale, culturale.

Ci fermiamo sul bordo ad osservare, ma a volte non sappiamo riconoscere dove siamo, per conto di chi stiamo pensando, parlando, agendo. Chi può dire allora qualcosa dei nostri passaggi? Quale senso hanno? Chi li osserverà con noi? Chi ci accompagnerà? Esiste poi una continuità tra tutti i passaggi? Sarà possibile trovare un filo conduttore, raccontare una storia?

La Comunità Terapeutica si occupa di questi "passaggi" curandone sia gli attraversamenti, sia le appartenenze".

Un obiettivo molto importante che si pone la CTR è proprio quello di far sì che l'ospite impari a leggere i fatti quotidiani, le relazioni e i conseguenti movimenti affettivi ed emotivi, sperimentandosi continuamente nei rapporti interni ed esterni alla comunità, ed imparando anche a rileggere le relazioni familiari alla luce di una nuova ottica. Il momento della preparazione all'uscita e al "dopo", è sicuramente il momento più delicato e impegnativo del percorso. La comunità si propone come istanza di mediazione e di emancipazione che pensa e progetta fin dall'inizio il "dopo" del paziente curandone tutti i momenti di transizione attraverso l'attivazione e l'ottimizzazione dei rapporti di collaborazione con le altre realtà sociali e istituzionali. Va fatta un'attenta e realistica valutazione, insieme al paziente, del suo percorso di crescita prendendo in considerazione sia le acquisizioni relative al mondo interno e relazionale, sia le sue capacità di muoversi come persona adulta nel mondo sociale. Anche in questa fase, la Comunità, oltre ad accompagnare l'ospite verso la sua nuova collocazione esistenziale, rimane a sua disposizione per tutto il periodo successivo evitando separazioni troppo brusche o modalità abbandoniche. Infatti, sono previsti a questo proposito incontri periodici per esaminare le questioni inerenti il processo di

restituzione sociale.

Uno dei responsabili definisce la “mission” come: “cercare di aiutare a migliorare le condizioni della vita, e credo sia un obiettivo generale che poi raccoglie tante e tante cose. Far sì che queste persone riescano a convivere, l’ideale, sarebbe riuscire a portare anche fuori della CTR questo progetto”. (Resp. Programma)

Riassumendo le finalità sono : “aiutare le persone sofferenti di disagi psichici e allo stesso tempo comunicare alla società civile che quelli che sembrano problemi personali non sono tali, e che è compito e responsabilità di tutta la società trovare le risposte adeguate” (Resp.riabilitazione).

2.5 La ricostruzione storica dell’organizzazione

Cercherò di ripercorrere la storia di questa organizzazione insieme ai suoi membri, ovvero, rifacendomi alle interviste e attingendo dal sito, mettendo in evidenza per quanto mi è possibile i valori di questa società e tutto ciò che ha contribuito alla sua fondazione ed evoluzione.

Come viene introdotto nel sito: “documentare la nascita e lo sviluppo di un’iniziativa così complessa come una comunità terapeutica per pazienti psichiatrici, assume per noi il significato di ripercorrere le fasi di un percorso e di riesaminare i momenti cruciali e i punti di snodo di una storia ancora recente e attuale, ma che nella percezione soggettiva, per la intensità e “densità” dell’esperienza, sembra essere stata fino ad oggi molto più antica”. (SITO)

L’inizio di qualsiasi cosa è sempre fondamentale, e anche per la CTR, “la fondazione è stato un momento molto importante per tutti”, non solo, anche uno dei più complessi, “io penso che fondare una CTR sia un’impresa da pochi, dal punto di vista economico e imprenditoriale. Infatti il denaro speso per fare una cosa del genere potrebbe essere investito meglio, e qualsiasi imprenditore confermerebbe a gran voce.

Anche come investimento economico per gli operatori non è un granché, perché è un lavoro pagato molto poco. Potremmo definirlo, quindi, come un investimento molto personale che va al di là di qualsiasi economia. Con ciò però non bisogna dimenticare che è stato un passaggio anche molto faticoso e doloroso, perché ha portato a fare i conti con le carenze e le difficoltà economiche che purtroppo incontra una struttura così piccola. In quanto, potendo ospitare solo otto ospiti ha un’economia molto povera, già fa una fatica immane una struttura di venti ospiti a pagare gli operatori, pensa una struttura di otto con quanti sacrifici deve mantenersi ed andare avanti”.(Resp. Programma)

Com’è nata la CTR?

A questa domanda un responsabile ha risposto: “la CTR è nata da un incontro di esperienze, da un obiettivo comune che era quello di creare un’istituzione nuova. Avevamo a disposizione un casale diroccato, dal quale ha avuto inizio quest’ “avventura”. Già nel ’96, due dei responsabili (che sono anche due dei fondatori) decisero di scrivere un progetto in cui fossero contenute tutte le idee migliori che avevano in quel periodo circa la conduzione di una CTR e ciò che venne fuori fu un ciclostilato forse troppo denso e trasudante di eccessivo entusiasmo. Ad ogni modo decisero di sottoporre questa loro idea e questo progetto a coloro i quali erano (e sono tuttora) i loro referenti istituzionali. Cominciarono così un lungo periodo di spostamenti verso l’Abruzzo alla ricerca di interlocutori, ma soprattutto di un primo riconoscimento circa la fattibilità del progetto stesso. Si ritrovarono a fare un ruolo del tutto inedito, quello dei “venditori di idee” o se vogliamo dei commessi viaggiatori, presentando, appunto, il loro progetto ai responsabili dei dipartimenti di salute mentale della zona in cui sarebbe dovuta nascere la CTR. Fecero molti incontri con i vari responsabili dei dipartimenti, con l’associazione dei familiari, col responsabile dell’ufficio regionale e con il manager della propria A.S.L.. Come prevedibile incontrarono una vasta gamma di reazioni contrastanti: dalla diffidenza all’entusiasmo, dall’indifferenza all’interesse, ma mai un’aperta ostilità (almeno in questa fase embrionale). Il bilancio positivo di questi primi incontri li indusse a continuare, e dopo circa un anno di peregrinazioni decisero di dare inizio ad una fase successiva e di coinvolgere un ristretto gruppo di colleghi che sarebbe andato a costituire il nucleo fondatore della CTR. Questo era costituito da cinque persone ognuna delle quali avrebbe apportato un contributo

diverso derivante dalle proprie esperienze precedenti. Dopo lunghe e dure discussioni sulla forma sociale da assumere, decisero di costituire una società a responsabilità limitata (s.r.l.).

Il nome “Passaggi” nacque a seguito di uno degli incontri dei soci fondatori, nel quale, durante una discussione aperta si decise di cercare un nome adeguato alla specificità dell’esperienza della CT che andava nascendo. Consapevoli che il nome avrebbe dovuto rappresentare nella sua brevità la totalità delle aspettative, delle culture e dell’esperienze di tutti i membri del gruppo: insomma l’identità della comunità. Allo stesso tempo erano spinti dal fatto di voler dare inizio ad un qualcosa di estremamente innovativo, distante dalla cultura della mera assistenza custodialistica, dalla cultura autoreferenziale di molte CTR, da una cultura dell’intervento troppo ideologica e predefinita i cui modelli nascondono spesso, dietro un’apparente coerenza e organicità, prassi discutibili e votate alla inefficacia.

Vedevano la CTR come un luogo di confine specializzato in “attraversamenti”, nel quale gli operatori, accogliendo l’angoscia dei “cambiamenti catastrofici” e dei fallimenti vissuti, diventavano catalizzatori e tutori dei potenziali passaggi degli ospiti della CTR.

Il passo obbligato fu quello di creare un gruppo di operatori di base che riuscisse ad intendere e applicare i loro obiettivi.

L’indicazione che si erano dati all’inizio, era di coinvolgere persone della zona in modo da creare una trama di rapporti ed interessi con il territorio, dal momento che tutti i fondatori provenivano dalla capitale. I tempi lunghi delle ristrutturazioni, delle autorizzazioni comunali e regionali, consentiranno loro di avere il tempo necessario per creare un nucleo operativo motivato e di creare un primo campo mentale istituzionale. Nel febbraio ’99 giunse l’autorizzazione regionale contestualmente con l’accreditamento provvisorio, ottenuti, oltre in virtù del lavoro di dialogo e di promozione svolto negli anni precedenti, anche grazie alle pressioni politiche dell’associazione regionale dei familiari che chiedeva a gran voce la creazione di strutture territoriali terapeutiche, fino ad allora inesistenti in Abruzzo.

Subito dopo giunsero i primi invii, provenienti da conoscenti, ma anche dal responsabile del Centro di Salute Mentale (C.S.M.) della zona. In questa fase il problema più grande era quello di “selezionare” i pazienti in base alla gravità del loro disagio, in relazione alle risorse allora presenti in CTR. Finalmente il giugno ’99 segna l’inizio dell’ospitalità di tre pazienti. Vi è dunque l’avvio e il collaudo di tutti i meccanismi organizzativi necessari: la turnazione e l’orario degli operatori, l’allestimento dei primi spazi strutturali, l’avvio delle prime attività. In questo periodo vi era “una sorta di clima fraterno, vogliamoci tutti bene, in quanto tutti dovevamo acquisire maggiore professionalità” (operat. X). “Vi era un clima molto stimolante, per me è stato un processo formativo-trasformativo, perché sentivo che in me piano piano delle cose cominciarono a cambiare, poi la cosa che credo più mi abbia aiutato ad andare avanti in tutto questo evolversi continuo sia stato il rapporto con i ragazzi (ospiti), ma soprattutto con gli altri operatori e con i responsabili.” (operat. Y)

“ All’interno del gruppo degli operatori c’è un livello di affettività che circola, molta condivisione, non è un rapporto solo di lavoro, anche perché in una CTR non si può essere solo colleghi di lavoro, ma passano anche altre sensazioni, sentimenti, affetti e cose di questo genere”. (operat. X)

Da questo momento iniziale ad oggi sono passati cinque anni circa, la CTR ha conosciuto una ventina di ospiti, di storie diverse, ha vissuto tantissimi momenti, da quelli segnati da espressioni di malessere infinito a quelli impolverati da piccoli sprazzi di gioia. Quindi se ho lasciato ben intendere, in una CTR sono maggiori i momenti di malessere che quelli di “benessere”. Appunto per questo, secondo me bisogna creare un insieme unito e forte di persone “guerrieri” che combattano contro questi momenti in modo da spazzare via il “male” e raccogliere quel poco di “bene” perduto. “Pensando ai momenti difficili, mi vengono in mente quelli in cui alcuni ragazzi attraversavano crisi molto forti all’interno del loro percorso, ed io mi sono trovata ad affrontare situazioni molto ma molto difficili. Di fronte alla loro disperazione, dolore, rabbia, atteggiamenti di violenza, devi essere molto attento perché possono degenerare in tragedia. Mi ricordo l’arrivo di ambulanze, a volte dei carabinieri, a volte anche di persone che si trovavano vicino la CTR e,

spesso mi è successo di notte. La notte è forse il momento più difficile del nostro lavoro, perché ci troviamo a fare un turno da soli con tutti i ragazzi.” (operat. Y)

In questo lavoro è vero più che mai il detto “l’unione fa la forza”. Questo lo ritroviamo soprattutto nei discorsi sui valori : “la CTR si basa sulla tolleranza, la cooperatività. La cosa che più mi è piaciuta quando ho cominciato a lavorare in CTR era l’idea di dover convivere con persone davvero molto diverse tra loro. La tolleranza sì, è il valore principale, ma credo sia importante anche l’aspetto terapeutico: stare insieme nonostante tutto, stare insieme nel fare le cose in un progetto condiviso sia gli operatori che gli ospiti.

Credo ci sia una partecipazione molto elevata e un elevato grado di interesse. Le persone sono molto attaccate alla fondazione, al luogo ed un altro valore importante è stare insieme con rispetto”. (Resp. programma)

“ Sicuramente tra noi c’è una stima reciproca, esiste una salda cultura di appartenenza, che io essendo veterana ho condiviso sin dall’inizio. C’è molta solidarietà nel gruppo degli operatori, questo lo si può vedere anche nel fatto che quando uno di noi non può svolgere un turno, subito viene sostituito, oppure, quando emergono incomprensioni, conflitti vengono risolti immediatamente attraverso la comunicazione e la metacomunicazione su ciò che è accaduto ed ha scatenato quella reazione.” (operat. X)

Così si esprime un’operatrice che non da molto tempo lavora in CT, e parlando di questa organizzazione non può che farlo in base al suo vissuto e alla sua esperienza senza essere influenzata dai momenti della fondazione.

“E’ importante secondo me il fatto che qui si lavora in gruppo, ed è fondamentale perché senti che gli altri ti sono sempre affianco e soprattutto è molto chiaro che questo gruppo sia molto affiatato. Si va molto d’accordo e ciò ti fa vivere questa CT e quello che si affronta in maniera positiva. Oltre all’affiatamento di questo gruppo per me è importante anche il rispetto che si porta l’uno all’altro, la collaborazione con la quale si lavora. E’ meraviglioso il fatto di saper sempre che puoi fare affidamento, in ogni momento per qualsiasi cosa sui colleghi. Un’altra cosa importante è il fatto di poter parlare delle difficoltà che trovo con alcuni di loro, soprattutto con coloro che ci lavorano da tanto tempo, in quanto mi parlano delle difficoltà che hanno incontrato all’inizio e sono molto simili a quelle che sto incontrando io, e quindi mi aiutano a superarle. Proprio il fatto di avere accanto alcune persone in maniera stabile per me è essenziale. Poi un altro aspetto importante è il fatto che qualsiasi cosa una persona provi nei confronti degli altri, sia a livello di difficoltà, di rabbia, di vissuti di tutto può parlarne nella sede della riunione. E’ una sicurezza, sapere che puoi parlare di tutto sia con il gruppo degli operatori che dei responsabili, puoi esprimere qualsiasi tua perplessità, difficoltà ecc..., perché viene sempre accolto ed elaborato insieme. Per me il valore fondamentale è proprio questa coesione di gruppo, che io vedo, che ho trovato e che ora pian piano sto cominciando a vivere. Un altro valore secondo me è l’assenza di giudizio, di sapere che non sarai mai giudicato, che nessuno ti accuserà per questa cosa che stai dicendo. E’ bella questa cosa di poterti affidare a questo gruppo e ricevere lo stesso trattamento. Tutto questo è essenziale perché se non ci fosse non si potrebbe lavorare in CT; infatti le nostre fratture, le nostre lacerazioni, verrebbero rimandate immediatamente ai ragazzi che strumentalizzerebbero il tutto. La nostra unione, il nostro trovare una sintonia e un’affinità ci permette di andare al lavoro contenti, proprio grazie a questo scambio con i ragazzi ma soprattutto tra di noi.”

In questo momento però, viene avvertito un clima di passività, in quanto come spiega un responsabile “siamo usciti dal grande entusiasmo della cosa nuova, della fondazione. Io sto cercando di trovare dei miglioramenti, delle strategie, nel senso che siamo ancora in fase di crescita. Anche se abbiamo avuto delle grandi soddisfazioni, come le prime dimissioni. Almeno per me sono stati dei momenti molto significativi , vedere uscire i primi ragazzi dalla CT, avendo terminato il percorso;

è come se un pò anche da lì cominciasse la CT, oltre che quando entrano i ragazzi. Anzi, direi che comincia proprio quando esce il primo paziente, quindi quando si riesce a concludere il primo progetto.” Tutti i membri dell’organizzazione hanno delle grandi aspirazioni per il futuro, in quanto

questa società dovrà crescere e ci sono tutti i presupposti perché questo avvenga. Questo non fa altro che continuare a motivare ancora di più gli operatori, che magari aspirano ad un ruolo più preciso e coloro i quali hanno covato da tempo questo sogno ora lo vedono diventare realtà. Una nuova struttura, più grande, per poter ospitare più persone e cercare di far fronte per quanto possibile al “disagio presente nella società”.

“ Questo è un momento buono, in quanto l’esperienza della CT l’ho elaborata, l’ho fatta mia, e adesso ho voglia di fare altre cose. Vorrei ingrandire la CT quindi portarla da otto ospiti a venti, fare una casa famiglia, un centro diurno e una cooperativa, dove queste persone (ospiti) possano lavorare, vorrei proprio creare dei nuovi spazi piano piano. Speriamo bene!!!” (il Direttore)

2.6 Conclusione

Ho cercato di svolgere questa ricerca attenendomi per quanto possibile al metodo di Schein, consapevole del fatto che purtroppo non sono riuscita a considerare tutte le fasi che esso prevede. Sento di essermi avvicinata molto alla cultura di quest’organizzazione, ma non credo di esserne riuscita a comprendere in profondità ogni sfaccettatura, anche perché non mi considero competente a tal punto, in quanto ho ancora tanto da imparare, soprattutto ho bisogno di fare più esperienze in questo campo, a me interessantissimo. Molto evidente è l’immenso interesse che ha guidato queste persone a fondare codesta società. Come abbiamo già visto in precedenza, questo progetto prima di essere attuato ha richiesto molti sforzi di ogni genere. Finalmente però è arrivato il tempo delle soddisfazioni. Evidente è il fatto che non si tratta di un luogo qualunque, di un qualsiasi contesto lavorativo ma piuttosto di un “ luogo della sofferenza” e, questo influisce inevitabilmente sull’assetto culturale. Per far fronte al grande al grande rischio di burn-out, determinato soprattutto dai momenti più “crudi” di espressione di malessere di questi ragazzi, gli operatori, insieme ai responsabili hanno dovuto creare una sorta di unione “indelebile”. Uno solo dei membri che ho intervistato ha identificato un momento di crisi con l’uscita di uno dei soci fondatori, definendolo come un momento di separazione; gli altri invece non ne hanno parlato affatto. Un’interpretazione potrebbe essere che essendo la solidarietà, la coesione di gruppo un valore fondamentale per l’organizzazione, la reminescenza di tale ricordo potrebbe riportare un vissuto negativo di separazione.

Al di là di questo, l’organizzazione attualmente sta attraversando un periodo particolare di passività o stagnazione, perché? Da tutto il mio lavoro è emerso che un valore fondante la CTR è quello del PASSAGGIO, della CRESCITA, intesa come: crescita professionale degli operatori e dei responsabili (spesso nelle interviste è stato dichiarato proprio questo desiderio di voler crescere come persone e come professionista con questo lavoro), crescita della CTR come struttura, e anche per i pazienti vale questo desiderio di crescita, di passaggio dalla malattia mentale ad un nuovo inserimento nella società. Da qui prende ancora di più corpo il nome della CTR, “PASSAGGI”. Inizialmente, tutti i membri erano guidati da una motivazione personale molto forte inerente la realizzazione del progetto, grazie alla quale sono stati motivati fino ad oggi. Adesso però, il passaggio successivo di questo percorso prevede che le persone abbiano ulteriori spinte che le motivino rispetto a questo lavoro faticoso; queste potrebbero essere di natura economica, inerenti ad un maggiore bisogno di individuazione, di riconoscimento. Mentre prima tutti si occupavano un po’ di tutto, adesso si vanno delineando sempre di più dei ruoli differenziati. Tutto ciò sembra potersi realizzare con un’espansione della CTR, in modo che si dia inizio ad una nuova fase di fondazione, accompagnata da grande entusiasmo. Tutti per continuare hanno bisogno di crescere ancora. In questa organizzazione è presente una gerarchia, in quanto si tratta di una s.r.l., e quindi c’è una persona che ha più autorità degli altri; non credo ci sia però una cultura autoritaria, caratterizzata dalla presenza di un capo carismatico, di un autorità indiscussa e indiscutibile che costituisce il perno dell’intera struttura. (Enriquez, 1970, citato in “Psicologia del lavoro”, Avallone F.) Una struttura del genere, se avesse una cultura di questo tipo, probabilmente non potrebbe sopravvivere: c’è un direttore che possiede autorità, ma allo stesso tempo è consapevole del fatto che fondamentale è il lavoro d’equipe, il decidere insieme. Tenendo conto della tipologia delle

culture organizzative elaborata da Enriquez nel 1970, credo che in questa società coesistano più culture. Una è quella paternalistico-clientelare dove il valore fondamentale è l'appartenenza a un gruppo. Proprio questa appartenenza al gruppo diventa un ambito di riconoscimento e di protezione, è incentivante, protetta e premiata. L'altro tipo di cultura presente è, secondo me, quella cooperativa, dove il valore fondamentale è la partecipazione e il consenso, dove la comunicazione è fluida e informale, i criteri gerarchici sono ridotti all'essenziale; dove spesso infine esistono criteri di rotazione nell'assunzione delle diverse responsabilità. Si impiega più tempo per produrre delle decisioni ma queste ultime, una volta adottate, sono sostenute da una lunga analisi e dal consenso dei membri (Enriquez, 1970).

Prendendo in considerazione la tipologia di Bellotto e Trentini del 1989, la cultura presente in quest'organizzazione potrebbe essere quella familistico-materna, dove il valore dominante è l'appartenenza, il patto psicologico alla base è di fedeltà e protezione e vi è una fusione nei rapporti interpersonali.

INTERVISTA OPERATRICE (da 6 mesi lavora come operatrice):

1.POTREBBE RACCONTARMI LA SUA STORIA ALL'INTERNO DELLA CT?

La mia storia all'interno della CT è piuttosto breve, infatti è da poco che sono arrivata.

Io sono di questo paese e, da quando è sorta la CT è stata sempre una cosa che mi ha affascinato moltissimo. Ho sempre pensato infatti che una volta laureata, avrei potuto fare un tentativo per inserirmi se mi fosse piaciuto. Ancora prima di laurearmi ho fatto la domanda di tirocinio, non sapendo per niente che cosa mi aspettava, anche perché la CT sapevo più o meno che cos'era ma tutto a livello di parole, ciò che noi troviamo sui libri.

Quando ci sono entrata per la prima volta sono rimasta anche un po' delusa, perché mi sono ritrovata delle persone che lavavano a terra e non mi hanno neanche accolta con molto entusiasmo. Poi sono entrata come tirocinante e ho passato molto tempo con questo ruolo all'interno della CT. Facevo 18 ore settimanali che sono poi le ore che fa un operatore a settimana. Questo mi è servito per stabilire una relazione con loro, per capire come funzionasse un pochettino, anche se è stato molto difficile inizialmente comprendere come una CT lavorasse poi sui problemi e incidesse sulla vita di questi ragazzi. Durante il tirocinio sono riuscita a comprendere quale lavoro svolgessero gli operatori. Anche se il ruolo del tirocinante è un ruolo molto satellitare, si rimaneva sempre ai margini, c'erano molte cose che non si potevano fare e si veniva inseriti in maniera molto relativa dagli operatori. Infatti sapevo molto poco su questi ragazzi, non conoscevo le loro vite passate a meno che non fossero loro a parlarne. Il mio ruolo era di vivere la quotidianità, fare delle cose insieme a loro che poi mi sono resa conto una volta diventata operatrice, che quelle cose sono alla base della operatività. Poi ho cominciato a fare i turni ma tutto è stato molto casuale, dove si è incontrata la persona giusta al momento giusto ed al posto giusto. Infatti un'operatrice era andata via ed hanno scelto me, in quanto ero del luogo e avevo le potenzialità per fare quel lavoro. Questa è stata una cosa inaspettata che mi ha creato anche dei problemi, perché non sapevo se sarei stata in grado di farlo. Quindi sono entrata anche con la curiosità di vedere fin dove arrivavo, se fossi stata capace di fare questo lavoro, di vivere la sofferenza in maniera molto frequente e di essere in grado di accompagnarli come facevano gli operatori. Inizialmente è stato difficilissimo proprio per il passaggio da tirocinante a operatrice. Dall'oggi al domani ho smesso di fare la tirocinante e sono entrata come operatrice e questo ha creato problemi in me, nel gruppo dei ragazzi e nel gruppo degli operatori. Iniziare a lavorare è stato un'introdurmi all'interno di due gruppi che sono appunto questi. I ragazzi non mi davano molta importanza, considerandomi sempre una tirocinante e quindi non si affidavano a me. Nel gruppo degli operatori bisogna entrarci in punta di piedi, farsi accettare e essere con loro collaborativa. All'inizio c'era un po' di resistenza da parte di alcune colleghe, c'era anche chi ti accompagnava in questa cosa e comprendeva i limiti, mentre altri davano tutti per scontato. Mi sono resa conto di essere considerata piccola in quanto sono la più piccola del gruppo,

per alcuni è un problema per altri no. Vivo le cose a modo mio e, questo per me è anche dare un'altra faccia alla CT. E' normale infatti che una persona appena arrivata percepisce la CT per quello che è in quel momento. Non ho una storia culturale alle spalle come gli altri che probabilmente influenza la loro visione della CT.

2.POTREBBE PARLARMI DEL VISSUTO IN TUTTO QUESTO?

Tutto ciò ha lasciato degli strascichi, ad esempio io ho dei problemi a prendere delle iniziative perché penso che i colleghi più anziani le prenderebbero in modo diverso e quindi lascio che siano loro a fare determinate cose.

3.SU QUALI VALORI SI BASA SECONDO LEI LA CT?

E' importante secondo me il fatto che si lavora in gruppo. Perché senti che gli altri ti sono sempre a fianco, anche perché questo gruppo è molto affiatato, si va molto d'accordo e quindi ti fa vivere questa CT e ciò che si affronta in maniera positiva. Sì l'affiatamento di questo gruppo è fondamentale. Un altro valore è il rispetto che si porta l'uno all'altro, la collaborazione con la quale si lavora. E' meraviglioso sapere che puoi fare sempre affidamento in ogni momento per ogni cosa sui colleghi. A me è stato molto utile soprattutto all'inizio, il fatto di poter parlare delle mie difficoltà ai colleghi che ci lavoravano da tanto tempo, in quanto raccontandomi delle difficoltà che anch'essi hanno incontrato all'inizio mi hanno aiutato a superarle. Ribadisco che è una cosa che ti aiuta moltissimo avere accanto alcune persone in maniera stabile. Poi importante è anche il fatto che qualsiasi cosa una persona provi nei confronti degli altri a livello di difficoltà, di rabbia, di vissuti, di tutto può parlarne nella sede della riunione. Quindi essenziale è proprio questa COESIONE DI GRUPPO. E' una sicurezza secondo me il fatto di sapere di poter parlare di tutto con tutto il gruppo sia dei responsabili che degli operatori, puoi esprimere qualsiasi tua perplessità, difficoltà per quello che accade ecc..., perché viene sempre accolto ed elaborato insieme. Quindi per me il valore fondamentale è proprio questa coesione di gruppo che io vedo, che ho trovato e che ora pian piano sta cominciando a vivere. Importante è anche L'ASSENZA DI GIUDIZIO, ossia, di sapere che non sarai mai giudicato e accusato per qualcosa che hai detto. Una cosa bella è anche sapere di poterti affidare a questo gruppo. Una cosa che ti fa stare bene e ti fa lavorare bene è proprio questa assenza di giudizio e questa grande complicità che se non ci fosse non si potrebbe lavorare in CT; in quanto le nostre fratture, le nostre lacerazioni verrebbero rimandate subito ai ragazzi, che poi le strumentalizzerebbero. La nostra UNIONE, il nostro trovare una SINTONIA E AFFINITA' ci permette di andare al lavoro contenti proprio per questo scambio con i ragazzi e soprattutto tra di noi.

4.QUALI SONO LE SUE ASPETTATIVE RIGUARDO LA CT?

Io mi aspetto di lavorare ancora per lungo tempo in CT perché mi insegna veramente tanto. Sono soltanto sei mesi che ci lavoro e mi sento molto cambiata e cresciuta. Forse sono anche molto vorace di questa conoscenza. Quando lavori come operatrice rispetto a quando sei tirocinante puoi vivere i problemi di questi ragazzi, quindi c'è molto fascino, infatti i quadri clinici che incontro sui libri ora li vedo nella realtà. Mi fa stare bene il fatto di aiutare, di essere cercata e quindi dare una mano a chi ne ha bisogno. So che c'è ancora molto da imparare lì, e per questo spero di rimanerci ancora per molto. Sento che c'è uno scambio continuo, io aiuto i ragazzi ma loro aiutano me, a farmi capire delle cose che io non voglio capire o che non avevo capito fino ad ora. Spero che la CT darà più importanza a determinate cose, ad esempio laboratori, in quanto sono riabilitativi e vanno di pari passo con la psicoterapia e con la terapia di tipo comunitario. C'è anche il problema della passività che forse un po' m'immobilizza perché io non sono così e qua trovo una grande difficoltà, speriamo in futuro abbiano più successo questi laboratori al fine di migliorare ancora di più il clima della CT.

INTERVISTA RESPONSABILE PROGRAMMA CT

MI PUO' PARLARE DELLA SUA STORIA ALL'INTERNO DELLA CT?

Io sono arrivato in CT tre anni fa, ho cominciato a lavorare come operatore, lavoravo anche in altre CT. Prima di laurearmi in psicologia al terzo anno ho cominciato a lavorare nelle CT e tramite una persona sono entrato in contatto con la CT passaggi. Ho cominciato a lavorare come operatore e venendo da Roma c'era il problema della distanza, infatti venivo soltanto due volte a settimana. Ho trovato un ambiente molto stimolante, quando sono arrivato c'era ancora un grosso entusiasmo legato alla fondazione c'era un clima piacevole e stimolante anche dal punto di vista professionale e così ho cominciato a fare i turni. Ho lavorato come operatore per circa un anno e mezzo, nel frattempo mi ero laureato. Dopo ho cominciato ad avvertire che il lavoro da operatore mi andava un po' stretto nel senso che lo sentivo come un'esperienza chiusa. Mi sono licenziato, pur continuando a collaborare con la CT e dopo qualche tempo mi è stato proposto di rientrare con una nuova posizione di responsabilità. Responsabile sia da un punto di vista organizzativo (gestione della CT ecc...) che da un punto di vista clinico.

QUAL'ERA IL SUO VISSUTO IN QUESTI PASSAGGI DI CARRIERA?

Io ho svolto il ruolo di tirocinante, operatore, operatore referente e poi quello di responsabile. Ero arrivato alla decisione di concludere l'esperienza come operatore con un buon vissuto, soddisfatto di aver fatto un'esperienza che mi aveva arricchito dal punto di vista personale e professionale. Proprio per questo sentivo che non avrei potuto dare più niente come operatore, perché l'entusiasmo che mi muoveva e la curiosità dell'inizio era arrivato alla fine. Avevo bisogno di stimoli nuovi. Quando mi hanno proposto il ruolo da responsabile, sono stato molto soddisfatto, ma anche spaventato per paura di fallire. Il mio passaggio ha coinciso con la riorganizzazione di tutta la CT. Uno dei vecchi responsabili era uscito ed io quindi dovevo ricoprire il suo posto e svolgere delle mansioni che prima erano un po' vacanti (rapporto con i servizi e organizzazione dei turni). Ho incontrato molti cambiamenti nei rapporti con i colleghi operatori, responsabili, dei servizi e con gli ospiti. Perché sono uscito e rientrato con una posizione diversa. E' stato molto impegnativo e ancora sto cercando il modo migliore di svolgere il mio lavoro. Però devo dire che quando non sono molto stanco sono molto soddisfatto del mio rapporto con i colleghi e del mio lavoro in CT.

COM'ERA IL CLIMA IN QUEL MOMENTO?

Quando sono rientrato c'erano delle tensioni forse accumulate da troppo tempo e dall'altro lato c'erano delle aspettative su quello che sarebbe stato il mio lavoro, da parte di tutti compreso me. Il clima quindi era un po' pesante, in quanto si sentiva la stanchezza dovuta ad un lungo periodo di crisi in cui ci sono stati molti cambiamenti. Io ho cominciato a lavorare sull'organigramma e, già il fatto di cominciare ad organizzare i turni in maniera più sistematica ha portato un gran sollievo agli operatori facendomi capire l'utilità del mio lavoro.

COM'E' IL CLIMA OGGI?

Adesso siamo usciti dal grande entusiasmo della cosa nuova, proprio della fondazione ci sono sicuramente delle questioni che dobbiamo ancora risolvere. Secondo me il clima cambia perché i ragazzi influiscono su di esso e questo a sua volta influisce sui ragazzi. Comunque credo sia abbastanza discreto, sto cercando di trovare dei miglioramenti in quanto siamo ancora in una fase di crescita. Penso che si sia creato un gruppo che riesce a fare le cose solo e questo è nuovo. Adesso mi sembra che ci sia una socialità più allargata e questo crea anche nuovi problemi, non è solo una cosa bella. Direi che adesso tra i ragazzi circoli molto più affetto nonostante gli ultimi episodi negativi.

VI SONO STATI DEI MOMENTI CRITICI?

Credo che un momento critico sia stato la valutazione dei primi pazienti e quindi anche la paura di perderli e quella di non farsi conoscere. Il secondo momento critico è quello della riorganizzazione e quindi del passaggio dall'entusiasmo della fondazione al modo di essere nella CT come figura professionale. Penso che sia stato un momento critico perché ha portato a vivere tutti quanti un sentimento di depressione rispetto alla fase iniziale. Io penso che fondare una CT sia un'impresa da pochi, sia dal punto di vista economico che imprenditoriale, infatti il denaro speso per fare una cosa del genere potrebbe essere investito meglio, ed un imprenditore confermerebbe a gran voce. Anche come investimento per gli operatori, da un punto di vista economico non è un granché perché è

pagato molto poco ma è piuttosto un investimento molto personale che va al di là di ogni economia. Non bisogna dimenticare che ciò è stato doloroso e faticoso perché ha portato a fare i conti con le carenze economiche che purtroppo incontra una struttura così piccola avendo un'economia molto povera. Già fa una fatica immane una struttura di venti ospiti a pagare gli operatori pensa una struttura di otto con quanti sacrifici deve mantenersi per andare avanti. E' stato un momento anche difficile perché le persone che avevano fondato la CT si erano divise, Anche se coloro che avevano investito di più in questa cosa erano rimasti.

I MOMENTI IMPORTANTI?

Secondo me sono quelli che hanno visto uscire i primi due ragazzi dalla CT, avendo finito il loro percorso, sono stati dei momenti molto significativi per me. E' come se anche un po' da lì cominciasse la CT, oltre che da quando entrano i ragazzi. Comincia quando esce il primo paziente e quindi quando riesce a concludere il primo progetto.

SU QUALI VALORI SI BASA LA CT ?

Sicuramente sulla tolleranza e la cooperatività. La cosa che più mi è piaciuta quando ho cominciato a lavorare in CT è stata proprio l'idea di poter convivere con persone veramente molto diverse tra loro questo credo sia fondamentale. Il valore principale è la tolleranza ma non bisogna dimenticare anche quello terapeutico: stare insieme nonostante tutto, stare insieme nel fare le cose in un progetto condiviso gli operatori con gli ospiti. Credo ci sia un'elevata partecipazione e un elevato grado di interesse. Le persone sono molto attaccate alla fondazione, al luogo e un altro valore secondo me fondamentale è stare insieme con rispetto.

QUAL'E' LA MISSION DI QUESTA SOCIETA'?

Cercare di aiutare a migliorare le condizioni della vita. Questo credo sia un obiettivo generale che poi raccoglie tante e tante cose. Far sì che queste persone riescano a convivere, l'ideale sarebbe riuscire a portare ciò anche fuori la CT. A questo proposito importante sarebbe lo scambio maggiore con il territorio. L'idea è di aprire un cineforum che qui non c'è, progetto molto terapeutico per i ragazzi della CT che lo aprono.

QUALI SONO LE SUE ASPIRAZIONI FUTURE PER QUANTO RIGUARDA LA CT?

Io per la prima volta da quando lavoro ho intenzione di continuare a rimanere in un determinato posto. Non penso che starò qui per sempre. Credo che sia un'esperienza nella quale posso ancora crescere con un grado sufficiente di mobilità. La mia preoccupazione rispetto a me è quella di annoiarmi. Ma non credo di trovare il tempo per annoiarmi perché ho moltissime cose diverse e di diversi ambiti da svolgere.

INTERVISTA ALLA COORDINATRICE DELLA RESIDENZIALITA'

MI PUO' RACCONTARE LA SUA STORIA NELLA CT?

Praticamente io sono arrivata in CT "Passaggi" proprio nel periodo in cui si stava creando il gruppo di lavoro. Il progetto terapeutico c'era, però bisognava trovare un gruppo di persone che avrebbe concretizzato il progetto. Quando sono arrivata io ed una mia collega il gruppo era quasi completo. Io in quel periodo lavoravo in una ludoteca estiva e proprio per questo venni contattata, per svolgere un ruolo da mediatrice culturale e organizzatrice di gruppi di animazione per i ragazzi. Ho accettato volentieri questa esperienza, anche perché era un periodo della mia vita in cui dopo dieci anni di maternità uscivo da casa, lasciando la mia famiglia per pensare ad un mio progetto professionale. Nel frattempo finivo a Roma un corso di formazione per mediatori culturali, e trovai che quello che stavo studiando a Roma fosse molto attinente al lavoro che avrei potuto svolgere in CT. Infatti la mia idea della CT era che fosse un luogo in cui persone provenienti da diverse regioni, culture dovessero convivere insieme e quindi riuscire a creare una convivialità positiva. Immaginavo non fosse stato semplice. Rinunciai a delle proposte di lavoro a Roma come mediatrice e cominciai ad investire il mio tempo nella formazione per il lavoro in CT. Dopo poco tempo il direttore mi propose di entrare a lavorare in CT come operatrice. Io anche con molte paure accettai, paure

perché non avevo una formazione psicologica e neanche avevo fatto altri tipi di esperienze, però fui molto appoggiata soprattutto dal direttore. E proprio il fatto di vedere una persona che credeva molto in me, ha contribuito a far crescere la fiducia in me stessa, non solo, ha tirato anche fuori delle capacità che non pensavo di avere. Quando sono arrivati i primi pazienti io ero già lì che svolgevo il mio tirocinio, in quanto tutti abbiamo dovuto svolgere 150 ore di tirocinio prima di iniziare a lavorare.

In quel periodo imparavo sempre più cose dai miei datori di lavoro che in passato avevano lavorato in altre CT e dall'esperienza con i ragazzi. Devo dire che è stato un processo formativo-trasformativo perché sentivo che in me piano piano delle cose cominciavano a cambiare, ma la cosa che credo mi abbia aiutata più di tutte ad andare avanti in questo evolversi continuo sia stato il rapporto con i ragazzi ma soprattutto con gli altri operatori e con i responsabili. Vi era un clima stimolante, io avevo le mie paure, avevo paura di sbagliare e, quindi di commettere degli sbagli che potessero ripercuotersi sui ragazzi che venivano per essere aiutati e curati. Forse come ho detto prima, le mie paure personali, professionali erano dovute al fatto che era la prima volta che svolgevo questo lavoro; però devo dire che come gruppo fin dall'inizio abbiamo lavorato abbastanza bene, perché c'era stato sempre un clima di grande apertura. All'inizio avevamo paura un po' tutti di esporci ma poi si è creata quella sintonia, apertura, disponibilità di ascoltare gli altri che ci ha aiutato moltissimo. Chi ne sapeva di più su questo lavoro, parlava di più, ma poi ci siamo resi conto che tutti avevamo delle competenze apprese nelle varie esperienze fatte nella vita.

HA VISSUTO DEI PASSAGGI DI CARRIERA?

Sì, io ho cominciato facendo la mediatrice, poi la tirocinante, poi l'operatrice e poi insieme a quest'ultimo ruolo è subentrato anche quello di coordinatrice della residenzialità. Ho investito tantissimo e questo mi è stato riconosciuto. Anche non avendo competenze specifiche nel campo psicologico, psicoterapeutico e psichiatrico mi piace moltissimo il mio lavoro e sono molto appassionata. Questo ruolo di responsabilità è stato un grande stimolo per me anche se devo dire che ha comportato molte difficoltà. Io infatti adesso mi trovo a fare la coordinatrice dei gruppi di lavoro della cura della casa e parallelamente a questo ruolo devo fare anche l'operatrice, anche se con molta fatica cerco di svolgere il mio lavoro nella maniera migliore possibile e con il tempo spero di gestire meglio questi due ruoli. Fondamentale per me è mantenersi sempre aperti al confronto, al dialogo e non aver paura dello scontro, accettando i propri limiti.

CI SONO STATI DEGLI EVENTI PARTICOLARI IN TUTTO IL PERIODO IN CUI LEI HA LAVORATO QUI?

Mi viene da pensare soprattutto ai momenti di grosso malessere dei nostri ragazzi. Questi vengono soprattutto per essere aiutati e fino ad oggi saranno stati una ventina. Fra questi ci sono stati coloro che hanno attraversato crisi molto forti all'interno del loro percorso ed io mi sono trovata ad affrontare situazioni molto ma molto difficili, di fronte alla loro disperazione, dolore, rabbia e atteggiamenti di violenza. Devi essere molto attenta ad affrontare queste situazioni perché spesso possono degenerare in tragedie.

Mi ricordo l'arrivo delle ambulanze, a volte dei carabinieri, altre volte delle persone che si trovavano vicino la CT e, spesso accadeva di notte. La notte è forse il momento più difficile del nostro lavoro, perché ci troviamo a fare un turno da soli con tutti i ragazzi. Ho avuto grande paura di essere aggredita, di essere picchiata.

HANNO LASCIATO QUALCOSA NELLO SPIRITO DELLA CT?

Io mi ricordo che spesso all'inizio a noi operatori ci veniva detto che sarebbe stato opportuno che ognuno di noi facesse un proprio percorso personale, un'analisi personale, perché con il nostro lavoro andiamo spesso incontro ad esperienze molto forti. Io i primi due anni non ho sentito questo bisogno, poi mano a mano che avevo a che fare con eventi dolorosi, molto forti e spesso spaventosi, ho sentito il bisogno di tutelarmi e ho capito che era l'unica cosa da fare se volevo continuare a fare questo lavoro. Avevo proprio il bisogno di qualcuno che rimettesse insieme i pezzi, perché di fronte ad eventi così forti sentivo che un po' mi "frantumavo". Ciò è importantissimo in un lavoro come il nostro perché non lavoriamo con macchine ma con persone, e il nostro unico strumento di lavoro

siamo noi stessi, quindi dobbiamo curarci e tutelarci.

QUAL È IL SUO VISSUTO COME COORDINATRICE?

Quando mi hanno chiesto di svolgere questo ruolo in maniera formale io me l'aspettavo, anche se da noi prima non esisteva questo ruolo, in quanto l'abbiamo inventato in quel momento. Il direttore mi disse che nel mio modo di lavorare già svolgevo questo ruolo, ora bisognava concretizzarlo. In effetti io credo sia molto importate il luogo dove si vive, poi nel nostro lavoro passiamo molto tempo con i ragazzi in CT, mangiamo insieme a loro, cuciniamo insieme a loro ecc, quindi fondamentale è che questo ruolo sia il più possibile accogliente, armonioso, piacevole, insomma va tenuto in piedi. Io già prima mi occupavo della cura della casa, quando c'era qualcosa di rotto lo riparavo subito, ho portato le piante, mettevo in ordine le camere dei ragazzi, i loro armadi ecc. Insomma già svolgevo questo ruolo. Adesso però a volte mi trovo in difficoltà, perché finché le cose le facevo perché mi andava il problema non sussisteva. Adesso con questo ruolo devo fare in modo che i ragazzi svolgano queste attività insieme agli operatori(mantenere in ordine la casa) e non tutti hanno voglia, i ragazzi a causa delle loro patologie e molti operatori oppongono resistenza. Io penso che in questo tipo di lavoro servano molto poco le chiacchiere e le teorie, ma sento che importante sia svolgere qualsiasi cosa insieme ai ragazzi.

VI SONO STATI DEI MOMENTI DI CONFLITTO?

Sì, ricordo molto bene ciò che mi disse il direttore quando mi ha proposto questo ruolo "sicuramente svolgere questo compito ti permetterà di tirar fuori nuove risorse, nuove competenze, però sicuramente ti porterà anche a degli scontri, in quanto avrai un ruolo di responsabilità nei confronti dei colleghi" comunque io credo che i conflitti si affrontino, non ci si deve scontrare me dire quello che si pensa. Fino ad oggi sono riuscita ad andare avanti e non ho perso i rapporti con i miei compagni di lavoro. Sì ci sono stati dei momenti di tensione, di incomprensione, però siamo sempre riusciti trovare un punto d'accordo e ad andare avanti.

COM'È IL CLIMA DELLA CT OGGI ?

Io credo che la percezione del clima sia molto soggettiva. Spesso dico ai miei colleghi che abbiamo degli ospiti molto gravi in questo periodo e non è per niente facile lavorarci, a volte la convivenza diventa molto pesante soprattutto il pomeriggio. Io svolgo più turni di mattina, e salvo qualche momento di apatia, la maggior parte del tempo ci sono talmente tante cose da fare, dal riordinare le stanze al preparare il pranzo che si è molto attivi. Invece nel turno pomeridiano anche se vi sono dei laboratori, come quello di restauro, pittura e computer la maggior parte dei ragazzi non riesce a partecipare e quindi si crea questa passività. Io ho ottimi rapporti con la maggior parte di loro e quindi a me risulta piacevole fare le cose insieme a loro. Ci sono stati anche in questi ultimi tempi episodi violenti, c'è stato un Trattamento Sanitario Obbligatorio (TSO), ci sono stati momenti molto toccanti. Però sento che c'è movimento e che anche questi momenti così difficili se li riusciamo a gestire bene come gruppo, possono trasformarsi in momenti di cambiamento ed evoluzione per ognuno di noi.

QUAL'È IL SUO VISSUTO IN QUESTO MOMENTO?

Sento che stiamo in un buon momento, quindi il mio vissuto è positivo, creativo, attivo. Faccio una cosa che mi piace e per me è di grande stimolo.

QUALI SONO LE SUE ASPIRAZIONI FUTURE?

Io per il momento vorrei continuare a lavorare in CT. Si dice che questo sia un lavoro che puoi fare per qualche anno e poi devi cambiare, perché ti consuma. Io spero di poter avere quell'attenzione che mi permetta di non esaurire la mia energia, le mie forze per poter continuare a fare questo lavoro per molto tempo.

Bibliografia

Avallone F., 1998, "Psicologia del lavoro", Carocci Editore, Roma

Bellotto M., Trentini G., 1989, "Culture organizzative e formazione", Angeli, Milano

Bonazzi G., 2000, "Storia del pensiero organizzativo", Franco Angeli, Milano

Francescato D., Tomai M., Ghirelli G., 2002 "Fondamenti di psicologia di comunità", Carocci editore, Roma

Gagliardi P. (a cura di), 1995, "Le imprese come culture", Isedi, Torino

Galletto C., Lucchetti C., 1994, "Manuale del commercialista", Pirola Editore, Milano

Hatch M. J. (a cura di), 1999, "Teoria dell'organizzazione", Il Mulino, Bologna

Perini M., "L'analisi delle organizzazioni secondo il modello Tavistock", Psycomedia, 19/05/2003

Piccardo C., Benozzo A., 1996, "Etnografia organizzativa", Raffaello Cortina Editore, Milano

Schein E., 1969, 1981, 1983, 1984, "Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa". In Gagliardi P. (a cura di), "Le imprese come culture", Isedi, Torino, 1995

Schein E. (a cura di), 1990, "Cultura d'azienda e leadership", Guerini e Associati, Milano

Schein E., 2000, "Culture d'impresa", Raffaello Cortina Editore, Milano

Spaltro E., De Vito Piscicelli P., 1990, "Psicologia per le organizzazioni", La Nuova Italia Scientifica, Roma

Van Maanen J., 1979, "La realtà dell'invenzione nell'etnografia delle organizzazioni". In Gagliardi P. (a cura di), "Le imprese come culture", Isedi, Torino, 1995