



Asociación para el Estudio de Temas Grupales,
Psicosociales e Institucionales

ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES (ISSN 1886-6530)

www.area3.org.es

Nº 18 – Invierno 2014

CORSO DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE (INPS EX GENSTIONE INPDAP)

“II BUON GOVERNO NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: ASPETTI ETICI, FILOSOFICI,
EPISTEMOLOGICI E ORGANIZZATIVI” (a.a. 2012-13) ¹

Massimo Mari ²

Parte prima

Come, perché, dove, quando del corso

Inquadramento e descrizione della struttura del corso

Finalità, obiettivi, presupposti teorici e metodologici

Il corso nasce da una istanza formativa della Università Politecinadelle Marche e si è avvalsa della collaborazione di un gruppo di operatori della salute mentale. Interazione insolita e audace! Un’istituzione di formazione e un’istituzione di cura hanno pensato, promosso e realizzato un corso di formazione nella prospettiva della complessità e della interdisciplinarieta’.

L’ approccio integrato e’ una chiara scelta di campo in ambito scientifico formativo per superare la tendenza moderna alla superspecializzazione che frammenta e separa ambiti e discipline in un’ ottica riduttiva a fronte di una complessità e di una sempre maggiore difficoltà a definire confini e campi di studio e ricerca tra scienze fortemente implicate e reciprocamente interferenti.

A tal fine si è scelto una organizzazione che prevedesse lezioni frontali fatte da esperti nei vari ambiti disciplinari a cui seguono gruppi di discussione con i discenti coordinati da operatori formati nella tecnica operativa di gruppo.

¹ Trabajo presentado en las Jornadas sobre “Emergente”, organizadas por **Área 3** y la **Scuola Bleger**, Madrid, 30-31 de mayo de 2014.

² Massimo Mari es psiquiatra. Italia.

Il dispositivo grupppale predisposto per il corso universitario sul buon governo è stato costruito per perseguire i seguenti obiettivi:

- 1) Costruire una rete inter-istituzionale di operatori che condividano uno schema operativo nella Regione Marche.
- 2) Contestualizzare operativamente le informazioni tramite elaborazione grupppale.
- 3) Esperire un'esperienza grupppale finalizzata alla ricerca applicata in Psicologia Sociale per creare nuove strategie che arricchiscano le teorie iniziali o ne costruiscano altre.
- 4) Realizzare un percorso di Ricerca-Formazione istituyente nelle istituzioni cooperanti al progetto(Università-ambiti sociali-sanità) per nuove politiche istituzionali.
- 5) Offrire un'esperienza di "fare-essere gruppo"
- 6) Rinforzare l'appartenenza alle istituzioni di appartenenza contribuendo attivamente al loro processo di miglioramento
- 7) Prevenire il burn out facilmente collegabile nel sovraccarico emotivo legato all'operare in epoca di grande crisi sistemica.

L'organizzazione del corso prevedeva in totale sette incontri con informatori esterni di massimo livello teorico e l'articolazione del programma, di cui si rimanda in appendice il calendario, si doveva realizzare nei weekend e consisteva in una lezione magistrale dell'esperto docente con successiva distribuzione dei discenti in tre gruppi aventi il "compito" di discutere sull'informazione ricevuta o su qualsiasi altra cosa. Infine si prevedeva il rientro in assemblea generale per approfondire gli emergenti grupppali o per un confronto tra docente e partecipanti.

Il primo e l'ultimo dei momenti informativi prevedono la presenza di un filosofo, il prof. Umberto Curi, compartecipa alla creazione del progetto che ha supportato la gestione della complessità e promosso lo sviluppo logico e coerente di "interrogazioni".

Il secondo, terzo e quarto offrono riflessioni sui dispositivi di gestione e formazione democratica del potere.

Infine il quinto ed il sesto contributo erano inerenti alla dimensione tecnico-strategica nell'amministrazione delle istituzioni.

Il metodo pedagogico-scientifico.

La concezione operativa dei gruppi e delle istituzioni.

Ogni docente ha due mezze giornate di lavoro a disposizione (venerdì pomeriggio, sabato mattina).

Ciascuna mezza giornata di lavoro era così organizzata:

- 90 minuti di lezione magistrale dell'informatore (registrata) alla totalità dei ricercatori
- 90 minuti di gruppo operativo (tre piccoli gruppi di discussione) coordinato da professionista formato.

- 30 minuti di pausa per i partecipanti in cui i coordinatori ed il responsabile della coordinazione condivideranno gli emergenti gruppali con l'informatore esperto.
- circa 45 minuti di seconda lezione teorica per la totalità dei ricercatori
- circa 45 minuti di discussione assembleare coordinata dal responsabile della coordinazione.

Ogni lezione del docente esperto e la successiva discussione assembleare veniva registrata ed è disponibile la redazione integrale

I coordinatori hanno selezionato i nominativi dei tre gruppi, stabili per tutto il corso. Il ruolo del coordinatore è di mantenere il setting gruppale, interpretare le resistenze del gruppo al compito ed annotare sia gli emergenti sia le esperienze riportate dai ricercatori, materiale utile per la costruzione delle ultime due mezzogiornate. A conclusione del corso si prevedeva che l'informazione sarebbe stata fornita dai ricercatori stessi tramite i loro elaborati. Un chiaro e significativo cambiamento di ruolo; i discenti-ricercatori diventano gli esperti-docenti ed elaborano un progetto di ricerca relativo ai temi rielaborati durante l'intero corso. È evidente il tentativo di superare la condizione tradizionale di passività dei discenti rispetto alle dotte informazioni per assumere un ruolo responsabile ed attivo.

Il responsabile della coordinazione coordina le assemblee, favorisce la trasposizione delle dinamiche dei gruppi operativi al docente informatore. Di fatto condivide con l'informatore i possibili sviluppi di ricerca emersi dopo la prima giornata. Inoltre organizza il materiale per la preparazione dell'ultima giornata e si occupa, insieme al responsabile del corso, della interfaccia con l'università di questo processo di apprendimento-ricerca.

La segreteria organizzativa coordina lo svolgimento del corso nei rapporti con l'amministrazione, nei materiali, negli spazi e strumenti necessari, condivide con il responsabile della coordinazione l'organizzazione del materiale di ricerca per l'ultima giornata e l'eventuale pubblicazione.

Alcuni dati . Indicatori quantitativi del corso

Si ritiene utile fornire alcuni dati numerici per una riflessione sul numero e la tipologia degli enti e delle istituzioni coinvolte, sul numero dei partecipanti e sul totale di ore di studio e lavoro impegnate

Istituzioni coinvolte: Università, Asur, Inps-exInpdap

Giornate :n. 16 , Ore di lavoro : n. 40, Lezioni frontali : n. 28, Gruppi operativi coordinati : n. 14, Docenti :n. 6

Coordinatori di gruppo n. 3

Coordinatore attività gruppale n.1

Referente all'attività didattica n. 1

Gruppo di Lavoro Istituzionale

Partecipanti totali: n. 39

1. 3 . Metologia e strumenti

Modello pedagogico di apprendimento utilizzato: Gruppo Operativo

Parte seconda

Tra Psicoanalisi e Pedagogia

“La salute mentale consiste in questo processo in cui si realizza un apprendimento della realtà e dove si affrontano, elaborano e trovano soluzione i conflitti” E. Pichon-Rivière.

Il gruppo, il compito, l'inquadramento sono parole che rinviano al modello concettuale-operativo elaborato da un gruppo di psicoanalisti in Argentina a partire dagli anni '50, la Concezione Operativa di Gruppo”.

L'analisi semantica dei singoli vocaboli che compongono la definizione rinvia ai presupposti fondativi e costitutivi dell'approccio medesimo. E' la sintesi dialettica di una pratica e di una concettualizzazione elaborata nel campo della salute mentale

Questo modello recupera e valorizza la prassi ossia la dimensione operativa assumendo come imprescindibile la coniugazione costante e dialettica tra il pensare il fare per superare la dissociazione che spesso accompagna i processi di solo stampo intellettualistico.

Nella Concezione Operativa di Gruppo la ricerca è un atteggiamento intrinseco e imprescindibile dell'operatività.

Si supera così il dualismo tra l'io e l'oggetto, nel riconoscimento dell'operatore come parte integrante, sempre in gioco e non solo osservatore esterno. Si rifiutano la distanza, l'estraneità e la neutralità di certi approcci teorico-metodologici che rinviano piuttosto a un'impostazione astratta, idealistica e astorica. Il campo d'intervento può essere di volta in volta diverso ma la rete vincolare che si costruisce tra il soggetto, l'altro, tra la realtà interna ed esterna, la sua dinamica e il processo è dunque l'oggetto di analisi di questo modello.

Tutto questo non riguarda esclusivamente la psicopatologia, il disturbo psichico ma può estendersi anche ad altri campi d'intervento quali le istituzioni, la scuola e le aziende. Il riferimento fondante è la psicoanalisi che accoglie, s'interseca e si arricchisce nell'incontro con altre discipline.

Nel costrutto teorico complessivo assume un ruolo significativo il tema dell'apprendimento cui E. Pichon-Rivière e J. Bleger hanno dedicato molta attenzione. Tale dimensione è stata troppo spesso sullo sfondo o forse trascurata

dalla psicoanalisi mentre, in realtà, gioca una funzione importante nella determinazione della salute mentale o, viceversa, della malattia.

L'apprendimento produce sempre, per sua natura, una modifica o un *cambiamento* di qualcosa, sia essa una precedente struttura cognitiva, comportamentale, affettiva, relazionale, sociale, politica o istituzionale.

Vedremo come si articola nella Concezione Operativa di Gruppo il tema dell'apprendimento mettendolo in rapporto al gruppo, al compito, all'istituzione e all'inquadramento.

Attraverso l'analisi di ciascun termine enunciato si cercherà di fornire una sintetica visione della teoria complessiva generale dando un senso, nella sua applicazione, alla scelta organizzativa e pedagogica fatta in questo corso.

Noi pensiamo che perseguire un cambiamento in ambito individuale, gruppale, istituzionale e comunitario significa realizzare appieno, o almeno tentare, di avviare un processo trasformativo.

Questa è la difficile scommessa.

Da qui e con questi presupposti si costruisce l'architettura e l'inquadramento del corso realizzato.

Apprendimento e gruppo operativo

Non si può parlare di apprendimento senza interrogarsi sul tema dell'insegnamento poichè i due termini sono imprescindibilmente correlati. Tradizionalmente si pensa all'insegnamento come a un'attività esclusivamente intellettuale che prevede una struttura con un docente da un lato e un discente dall'altro.

Tuttavia, dice J. Bleger, gran parte di ciò che chiamiamo "pensare" non è altro che un circolo vizioso, stereotipato e spesso frammentato dalla logica formale che non prevede la forma creativa, altresì la blocca e la stereotipizza. Nella tecnica dei gruppi operativi si dinamizza e si mobilita la dimensione affettiva che costituisce il vero blocco dell'apprendimento. La conoscenza non è l'accumulo di nozioni ma è imparare a utilizzare le informazioni affinché diventino strumenti per interrogare la realtà e intervenire su di essa.

Pensare, sentire e agire.

L'attività del gruppo non ha mai uno sviluppo lineare ma si configura sempre come un processo a spirale nel quale si realizza l'*apertura* del pensiero che, a sua volta, provoca la rottura dei blocchi dell'apprendimento. Ciò ineluttabilmente provoca confusione e dispersione ma rappresenta un passaggio necessario per ripristinare il flusso creativo. Ciò attiva un certo livello di ansia che bisogna essere in grado di tollerare e accettare per incrinare, destrutturare gli *stereotipi* che sono punti di riferimento sicuri e fissi a fronte della incapacità ad affrontare il nuovo. Pensare in modo creativo comporta abbandonare l'ambito della sicurezza per trovarsi, all'improvviso, in un mare di possibilità.

Nella prospettiva psicologica tale dimensione s'identifica con la paura di precipitare nella follia, con la paura di diventare pazzi. Si tratta di sostenere il gruppo a contenere la paura di perdere il controllo e scoprire il piacere insito nel processo del

pensare senza sentire sensi di colpa. Sperimentare il piacere di pensare lavorando assieme ad altri.

Il processo creativo implica sempre un piacere e bene lo sanno gli artisti mentre lo stereotipo di base della cultura intellettualistica si fonda sul presupposto della fatica e della noia. Soprattutto spaventa la fantasia, l'immaginazione ed è proprio il gruppo, con la sua forza e potenza dirompente, che aiuta in tale direzione.

Compito

Parlare di compito rimanda a emozioni arcaiche legate all'infanzia tanto che questo termine, poco usato nel vocabolario attuale, sembra avere un sapore nostalgico e datato. Nella concezione operativa esso si risignifica e assume un ruolo centrale in quanto rappresenta il perno attorno a cui si organizza il gruppo.

E' indispensabile recuperare il concetto blegeriano secondo cui il compito "convoca" il gruppo, compito che può essere di apprendimento, di cura o di formazione e "provoca" una mobilitazione a livello tematico e dinamico. Il versante tematico è da riferire ai contenuti espressi, di tipo logico-razionale o esperienziale mentre il versante dinamico prende in considerazione il gioco intragruppale che si realizza nella interazione affettiva e relazionale. Il gruppo può e deve essere letto sotto il profilo *motivazionale* se si prende in considerazione il motivo per cui il gruppo si è costituito e sotto quello *progettuale* se si pensa al risultato raggiunto. E. Pichon Riviere si riferisce a queste due dimensioni identificandole con il *perché* e *l'affinchè* del gruppo.

I vincoli che si creano tra gli integranti, con il coordinatore e con il compito vanno a configurare una rete vincolare complessa, difficile da discriminare. Accadono scambi tra il mondo interno intrapsichico e il mondo esterno, i vincoli attraversano le persone e le situazioni con cui si viene in contatto attivando emozioni arcaiche. Ciò costituisce il sommerso, spesso confuso e indiscriminato ma interferente e condizionante l'apprendimento medesimo.

In termini psicoanalitici si può dire che la dimensione più profonda e inconscia a ciascun integrante si dinamizza attraverso il gioco del rispecchiamento e delle identificazioni proiettive e tutto ciò ha a che fare con la storia personale, con il mondo familiare e con le figure di riferimento più significative di ciascun integrante

Si conferma, in tal modo, come il sentire condiziona e complica dunque il pensare e l'agire.

Il coordinatore deve segnalare le resistenze all'apprendimento che in genere compaiono per lo più nella prima fase del processo, definita pre-compito. Nella fase del compito invece si avvia il pensiero produttivo e si lavora attorno all'incrinatura di schemi di riferimento rigidi per dare spazio e internalizzare le informazioni. Si arriva così, auspicabilmente, alla fase del progetto ma ciò dipenderà da molti fattori.

ECRO

Eschema Conceptual Riferimento Operativo o Schema Concettuale di Riferimento Operativo

“Lo schema di riferimento è l’insieme di conoscenze, atteggiamenti che ognuno di noi ha nella sua mente” e ancora “La didattica si basa sulla pre-esistenza in ognuno di noi di una ECRO, insieme di esperienze, conoscenze e affetti con i quali l’individuo pensa ed agisce che acquista unità attraverso quale lavora in relazione con il mondo e con se stesso.” (pag.123, J. Bleger, Il processo grupale, Laetana ed)”E’ il lavoro di gruppo e che a sua volta produce in quel gruppo o comunità uno schema di riferimento operativo , sostenuto dal comune denominatore degli schemi precedenti” (ibidem, pag 155)

La descrizione sopra riportata enuncia e definisce l’ECRO.

Lo “*schema*”, primo termine della definizione, è qualcosa che tende a fissare, ordinare mentre l’ECRO è invece, per l’autore, una struttura aperta e permeabile alle modificazioni.

La sintesi, sul versante filosofico, tra i vari termini dilemmatici della definizione avviene nel recupero dell’operatività che rappresenta l’ultimo vocabolo (*dopo* “*schema*”, *dopo* “*concettuale*” e *dopo* “*di riferimento*”) quando coniuga dialetticamente i lemmi precedenti per confluire nella dimensione pratica (“*operativo*”)

Inquadramento

L’inquadramento è la traduzione del vocabolo spagnolo “*encuadre*” e sta a indicare la cornice entro cui avviene il processo grupale. La specificità della Concezione Operativa di Gruppo consiste nel considerare il gruppo nella sua totalità e non l’individuo nel gruppo, come avviene per molte altre teorie pedagogiche o psicanalitiche di gruppo.

Per realizzare la complessità del lavoro sinteticamente descritta esiste una condizione imprescindibile che è, per l’appunto, l’inquadramento.

L’inquadramento è l’invariante, la variabile indipendente dell’intero processo. Non si può prescindere da questa preliminare definizione pena l’impossibilità di dare un senso a ciò che si sta facendo o la nascita di *malintesi* che interferiranno e condizioneranno il progetto. Solo in questo modo è possibile la lettura del processo che avviene al suo interno e si possono vedere e conoscere come le variabili dipendenti hanno giocato e si sono sviluppate . Si intendono per variabili dipendenti il numero dei partecipanti, i contenuti, gli emergenti, l’andamento del gruppo.

Conclusioni

Infine, se riprendiamo il senso della difficile scommessa cui si faceva riferimento all’inizio di questa breve dissertazione , forse si può vedere un po’ più chiaramente quali sono i presupposti teorico operativi che hanno indotto gli organizzatori a scegliere di utilizzare questo modello nell’organizzazione del Corso di Buon Governo.

Al termine del suo libro, Psicoigiene e psicologia istituzionale, J.Bleger arriva a dire che quasi non esiste differenza tra un procedimento terapeutico ed un procedimento pedagogico a patto di riconsiderare ed ampliare il concetto di apprendimento e di insegnamento.

Noi crediamo, infatti, nella necessità di recuperare, come sintesi, proprio la metodologia e l'approccio socratico per realizzare un processo di trasformazione della realtà. Il recupero delle potenzialità critiche e la valorizzazione di ogni operatore, nella specificità del proprio campo di intervento, potrà realizzare e promuovere quei cambiamenti in ambito individuale, gruppale, istituzionale e comunitario. Per fare ciò i soggetti in formazione devono essere guidati da persone esperte e studiosi dei vari contesti disciplinari ma necessitano altresì di luoghi, tempi e spazi specifici, assieme ad altri, per l'elaborazione di strategie e strumenti adeguati per porsi domande e cercare assieme le risposte.

Parte terza

Descrizione del processo e indicatori qualitativi

Emergenti gruppali

L'emergente, nella concezione operativa di gruppo, rappresenta il punto di intersezione tra il contenuto espresso da un singolo integrante e il sentire gruppale. Il coordinatore del gruppo lo segnala o interpreta come la manifestazione di ciò che sta avvenendo nella dinamica gruppale.. In tal modo si realizza la modifica dei singoli schemi di riferimento per convergere, dopo un lavoro collettivo e orizzontale, ad un nuovo e modificato schema di riferimento gruppale. Si arriverà ad un nuovo apprendimento e ad un modificato approccio della realtà per potere intervenire su di essa o realizzare un "adattamento attivo" alla realtà.

Si intende, in tal senso, dare conto degli emergenti dei singoli gruppi per valutare il senso del processo realizzato.

Primo seminario, docente prof. U.Curi

- La difficoltà di costruire una dimensione di Mithos nell'eccesso di Logos della contingenza attuale.
- La Polis diversamente dalla Sinoikia si basa su Dike-giustizia, aidos-rispetto, politikè tecnè
- Polemos-Stasis
- Lo straniero porta sempre un dono che è anche dolos
- Perché nasca la storia occorre una rottura dell'uomo rispetto a Dio
- Rousseau: la democrazia regge in realtà molto piccole altrimenti diviene una utopia
- Che cosa è il consenso?

Il gruppo è un aggruppamento con una certa difficoltà ad entrare nel compito: proteste per interruzione al didatta. Certa ansietà confusionali.

Secondo seminario, prof. Duso

- I portatori di interesse e le corporazioni visibili e nascoste
- L'incontro esplicito degli interessi li modifica
- E' libero il popolo che ubbidisce alle leggi che si da
- Non esiste l'individuo isolato esistono le relazioni, basi per la sussidiarietà orizzontale
- Crisi della rappresentanza e dell'individualismo
- Responsabilità e solidarietà: basi del federalismo

I gruppi di lavoro accolgono la dimensione creativa della relazione

Permane comunque una certa ansietà confusionale con una forte resistenza al dispositivo pedagogico

Terzo seminario, prof. Schiera

- L'amministrazione è lo spazio dove la sfera concettuale di "Bene Comune" trova la sua applicazione, la sua organizzazione e misura
- Il bene comune come la condivisione del bisogno
- Ogni interpretazione normativa si presenta determinando la fine di un paradigma
- L'acqua e la conoscenza sono ben comune e vanno distribuiti nel migliore dei modi
- L'amministrazione offre servizi che permettono la sopravvivenza della comunità, viene pertanto prima della politica
- Il primo nemico della amministrazione è la burocrazia l'ultima mira al potere, l'altra al bene comune.

Compare l'idea ancora indiscriminata di un compito finale come restituzione della conoscenza ai didatti tutto ciò accanto ad un deposito esterno della conoscenza

Quarto seminario, prof. Pasquino

- dissociazione fra le persone ed i partiti
- la democrazia dei partiti o dentro i partiti
- In Italia non c'è alternanza ma riciclaggio
- Lobbi delle massonerie e sindacati nelle pubbliche amministrazioni
- Non c'è formazione di partito
- Non sono rappresentato, quale rappresentatività nella democrazia
- manca il principio di autorità (Recalcati)
- E' giusto che vi sentiate frustrati non rassegnati

Apprezzamento per la qualità dei didatti che specularmente aumenta l' ansia per il compito finale con risvolti depressivi

Quinto seminario, prof. Ascoli

- Politica regionale manca: sia di confronto, oggi le scelte sono imposte; sia di regole, misura e valori; sia di indicatori e possibilità di valutazione
- riscoprire il ruolo di servizio, l'amministratore è tra la comodità della regola e il peso della responsabilità: dobbiamo trovare il piacere del governo
- Il piacere di governare tra delega e responsabilità, il ruolo basilare della capacità di apprendere nella gestione della leadership
- La pubblica amministrazione 3250000 in Italia, Francia 6000000, Inghilterra 5000000 di dipendenti.
- la selezione avviene per appartenenza
- la frontiera della amministrazione pubblica nella ricostituzione del rapporto di fiducia tra governanti governati.

Pertinenza dell'informazione al contesto regionale. Pertinenza dei gruppi al compito aumenta non c'è più la banalizzazione.

Sesto seminario, prof.ssa Vicarelli

- Il buon governo non deriva da tecnicismi ma da processi filosofici
- La riforma vera è più interna od esterna all'operatore?
- L'Italia ha tenuto la linea e non è ancora andata in guerra civile per merito della PA
- concetto del familismo e tenuta della famiglia: riusciamo a tollerare il gruppo più piccolo e non il più grande: tribalità
- La formazione come rapporto circolare

Informazione apprezzata nel contenuto.

Si evidenzia la tendenza a dare/assumere ruoli di leaders che il gruppo riesce a gestire recuperando una dimensione cooperativa.

Si definisce il setting per la condivisione del prodotto finale del corso. Aumenta l'appartenenza e la organizzazione dei gruppi in senso pragmatico si evidenziano leaders "del gruppo di lavoro"

Settimo seminario, prof. Curi

- "Ritorni un po' ai tempi del liceo ma oggi te lo gusti, questo corso sembra calato apposta in questo momento storico", il luogo crea la riflessione lo spazio aperto
- complessità: non decidiamo mai
- governare la complessità: accogliere la pluralità
- La democrazia non è la voce di tutti
- Il mito della caverna nella revisione del 1932 di Martin Heidegger: il prigioniero della caverna che ha visto la libertà sarà realmente libero solo, se a rischio della propria vita, rientra nella caverna e cerca di liberare gli altri inconsapevoli. 6 mesi dopo Heidegger si iscriverà, per avere il rettorato, al partito nazista.
- Molte sono le cose terribili, la più terribile è l'uomo!

Buono il fattore telè, la pertinenza, la comunicazione, la chiarezza dei ruoli. Compaiono margini di progetto, ruotano i ruoli gruppalì, si evidenzia una certa angoscia di separazione

Parte quarta

Elaborati finali

IL PENSIERO COMPLESSO

La Concezione Operativa di Gruppo ci aiuta a pensare la complessità del reale, invece di dissolverla e di mutilare la realtà.

Ma in che cosa consiste questa complessità, questo pensiero complesso? Morin dice: "Il pensiero complesso è consapevole in partenza dell'impossibilità della conoscenza completa: uno degli assiomi della complessità è l'impossibilità, anche teorica, dell'onniscienza. Riconoscimento di un principio di incompletezza e di incertezza. Il pensiero complesso è animato da una tensione permanente tra l'aspirazione a un sapere non parcellizzato, non settoriale, non riduttivo, e il riconoscimento dell'incompletezza e della incompletezza di ogni conoscenza. Questa tensione ha animato tutta la mia vita... Per tutta la vita... ho sempre aspirato ad un pensiero multidimensionale. ... Ho sempre sentito che alcune verità profonde, antagoniste tra loro, erano per me complementari, senza smettere di essere antagoniste" (cfr. E. Morin, Introduzione al pensiero complesso, trad. it. Sperling & Kupfer, Milano 1993, p. 3). Per E. Morin, tre principi dominano la complessità: il dialogico, il ricorsivo organizzativo, e l'ologrammatico.

Il principio dialogico, di cui la vita è il maggiore esempio, fa dialogare gli inconciliabili in una logica di complementarità antagonista.

Il principio di recursione organizzativa (il turbine) sostiene che il fenomeno complesso è al contempo prodotto e produttore della propria esistenza. Così la società è prodotta dalle interazioni tra gli individui, ma una volta prodotta, essa retroagisce in egual misura sugli individui e li produce. In altri termini un processo ricorsivo è un processo in cui i prodotti e gli effetti sono contemporaneamente cause e produttori di ciò che li produce. L'idea del ricorso è dunque un'idea di rottura con l'idea lineare di causa/effetto, di prodotto/produttore, di struttura/sovrastuttura.

Il principio ologrammatico. Ricorda che la parte è nel tutto, come il tutto è nella parte, come nella collana d'Indra della mitologia Indù, ogni perla rinvia all'insieme delle perle (e del mondo). Dunque il principio dell'auto-eco-organizzazione ha valore ologrammatico. Non solo la parte è nel tutto, ma il tutto è nella parte. Il principio ologrammatico è presente nel mondo biologico e nel mondo sociologico.

L'assunzione del paradigma della complessità impone una visione sistemica aperta, significa combinare l'organizzazione, l'informazione, l'energia, la retroazione, le fonti, i prodotti e i flussi, gli input e gli output del sistema, senza cadere in una sorta di chiusura teorica in altri termini significa effettuare una esperienza di **ricerca-azione**.

GLI ELABORATI FINALI

Si riportano le sintesi degli elaborati finali realizzati dai singoli gruppi di lavoro al termine del corso. Essi sono stati elaborati in autonomia da ogni singolo gruppo e la maggior parte del lavoro è avvenuto fuori dall' orario di lavoro previsto dall' organizzazione del corso con una sorprendente disponibilità espressa dai discenti a ritrovarsi per lavorare assieme ad un lavoro sintesi non certo facile né scontato. Il lavoro è stato poi esposto , nell' ultima giornata dal corso , di fronte all' intera assemblea ed è stato condiviso e partecipato agli altri.

GRUPPO 1 : *Cerca di esplicitare la complessità delle contingenze politiche attuali, in questo momento di cambiamento, tramite le nozioni pratiche e teoriche espresse dai docenti, arricchendo i concetti, durante un percorso strategico del gruppo, che si esprimeranno con domande e risposte, utilizzando una multimedialità.*

Titolo: Take Home Messages

Il gruppo attraverso una "timeline" ha collegato gli eventi politici e sociali che sono avvenuti durante il periodo del corso agli argomenti trattati dai docenti nelle giornate di formazione ed ha evidenziato una serie di quesiti:

- Per governare è necessario Sapere, Competenza, Consenso ed essere Guida? (allora come mai il fallimento del governo dei tecnici)
- Avere La consapevolezza?
- Dove si colloca o a chi appartiene: la responsabilità del cittadino, La giustizia sociale, La partecipazione, Il bene comune, Etica della responsabilità, Quale azione possibile?

A noi sembra chiara la indicazione implicita nel pensiero unico "del governante" come estremo punto di solitudine.

GRUPPO 2 : *Sembra presentare due aspetti:*

Definisce la complessità del governare in un decalogo rappresentato però con opere d'arte particolarmente pertinenti alle concettualità filosofiche espresse. Comunica il profondo senso di impotenza che viene sentito da chi osserva il fare politica di altri.

Titolo: PHAMAKON PER UN BUON GOVERNO Istruzioni semiserie per un cybernauta in tempi di crisi!

Gli integranti hanno prodotto un decalogo del Buon Governo e la presentazione è avvenuta attraverso l'utilizzo di numerose opere d'arte Il **Punti del decalogo proposti sono stati i seguenti:**

- Non mirare alla perfezione ma sbagliare poco e raramente - Curare le relazioni - Responsabilità del proprio "equipaggio - Rappresentanza dei "governati" da parte del governante - Essere un po' artista - Non temere il dissenso ma favorirlo"- Onorare il settimo comandamento (non rubare) - Crea sintonia con l'apparato burocratico - È in cammino continuo - Ha l'X Factor (il furbo, il martire, l'eroe) - Prova piacere nel governare.

Il lavoro alla conclusione tramite un adattamento della metafora dell'ammutinamento del Bouty ha evidenziato il vissuto di stallo che permea la comunità Italiana dopo l'evidente fallimento del cosiddetto "governo dei tecnici". La conclusione con una battuta di Mafalda (protagonista del fumetto di Joaquín Lavado, in arte Quino) ne dà la percezione migliore.

GRUPPO 3: Anche il lavoro di questo gruppo presenta due aspetti:

E' costruito su una solida base "istituita" legalmente con una specifica analisi del senso delle leggi ed illustra la Istituzione come derivante da una dinamica continua Istituito/Istituyente. Fa una proposta operativa di usufruire di percorsi di terzietà che permettano la miglior esplicitazione ed elaborazione dei conflitti.

Titolo: LA FRONTIERA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE:EVOLUZIONE, CAMBIAMENTO, CONFLITTO

Con questo lavoro il gruppo ha proposto una corposa e documentata panoramica storico-legislativa sulla Pubblica Amministrazione delle leggi e dello spirito che la regolamentano concentrando l'attenzione per un possibile cambiamento su alcuni punti. **Una domanda di partecipazione**, che impone un cambiamento dall'esterno verso l'interno dell'amministrazione attraverso strumenti di coinvolgimento dei cittadini, delle imprese e del terzo settore nei processi della pubblica amministrazione (*.Il bilancio partecipativo; Altre forme di partecipazione e di investimento sociale a finanziamento non pubblico; Informazione nella pubblica amministrazione*). **Una domanda di legalità** dei soggetti operanti nell'amministrazione, che impone un cambiamento all'interno dell'amministrazione stessa. (*La prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione; La trasparenza nella pubblica amministrazione; La trasparenza negli appalti pubblici; La leva meritocratica nelle progressioni di carriera e nell'attribuzione di istituti economici incentivanti; La formazione continua e lo sviluppo delle risorse umane*).

Sebbene ogni istituzione si mostri con un'esistenza propria, esterna e indipendente dalla somma degli esseri umani considerati individualmente, il suo funzionamento viene regolato non solo dalle leggi oggettive della sua realtà sociale, ma anche da quanto le persone proiettano in essa.

In particolare le istituzioni appaiono depositarie delle ansie (precarietà, riconoscimento, abbandono, individuazione, annullamento..) e costituiscono dei sistemi di difesa e di controllo di fronte a tali ansie.

In tale ottica diviene comprensibile come gli uomini non cambino in modo automatico.

Il cambiamento o il solo tentativo di cambiamento di una qualsiasi parte di/in una istituzione comporta una sua modifica, spesso non prevedibile e non governabile.

Un mutamento istituzionale non può che ripercuotersi nelle dinamiche intrapsichiche e relazionali degli appartenenti all'istituzione e, d'altra parte, un reale cambiamento istituzionale, può prodursi soltanto in seguito ad una compiuta elaborazione a livello intrapsichico e relazionale.

Adattamento e integrazione non sono la stessa cosa, nel primo si richiede all'individuo la massima omogeneizzazione, nella seconda egli si inserisce con un determinato ruolo/riconoscimento in un ambiente eterogeneo che funziona in modo unitario.

Qualora l'individuo senta di perdere i benefici dell'adattarsi o non si senta più riconosciuto nel suo ruolo innescherà strategie di difesa verso ciò che sente come minaccia, aprendo un fronte al conflitto.

Il conflitto è un elemento inevitabile e indispensabile nello sviluppo dell'uomo (quindi dell'istituzione), esso si configura come patologia individuale o sociale in assenza delle risorse necessarie per risolverlo o dinamizzarlo.

Il più alto "grado di dinamica" di un'istituzione non è determinato dall'assenza di conflitti ma dalla possibilità di esplicitarli, affrontarli e risolverli in maniera attiva.

Ogni persona all'interno dell'istituzione ha diverse possibilità di agire il malessere in una situazione di conflittualità; di seguito alcuni scenari possibili :

- Prendendo le distanze dal gruppo e rinchiudendosi nel proprio "spazio", nel proprio "ruolo" evitando le altre relazioni
- Ammalandosi, richiedendo attenzioni attraverso una regressione,
- Attivando un processo di crescita e di sviluppo personale, rivedendo le proprie dinamiche all'interno del gruppo di appartenenza/ dell'istituzione.

E' pertanto necessario che si organizzino in teams e/o equipe, si prendano in considerazione strategie di supervisione che operino con schemi concettuali e tecniche che appartengono anche al campo dell'apprendimento (cooperative learning).

Poiché, laddove le spinte del latente e del manifesto, attivate di fronte al cambiamento, non trovano espressione e riconoscimento, diventano opposizione al cambiamento.

Parte quinta

Apprendimenti concettuali derivanti dal corso sul Buon Governo.

Come risulta chiaro dall'introduzione teorica, la **Concezione Operativa dei Gruppi e delle Istituzioni** dispone di un solido bagaglio teorico-strategico-pratico finalizzato alla costruzione di processi di apprendimento-cambiamento istituzionale.

Si tratta, in questo paragrafo, di delineare il cammino inverso ovvero tornare dal pratico allo strategico, al teorico per riflettere sui passi compiuti insieme.

L'esperienza si è resa possibile grazie ad un gruppo di professionisti operanti nella pubblica amministrazione, già affermati professionalmente, con ruoli dirigenziali medio alti. Costoro si sono resi disponibili ad un processo di formazione, poi divenuta ricerca, in un processo di apprendimento-cambiamento. L'istituzione convocante, con ovvia connotazione pedagogica, era L'Università Politecnica delle Marche, la facoltà di Economia, il Dipartimento di Scienze Sociali. Il finanziamento avveniva da parte di un'istituzione particolare l'INPDAP che stava per essere incorporata da un'altra istituzione l' INPS.

La scommessa formativa disponeva di un gruppo di analisti istituzionali esperti, formati alla concezione operativa dei gruppi, che si ripromettevano di indagare a fondo gli sviluppi latenti delle dinamiche gruppalì innescate dal processo in un percorso di ricerca-azione spregiudicato.

Ci sembra ad oggi ben costruito e descritto il dispositivo analitico che ci ha condotto a, speriamo valide, ipotesi interpretative sul compito latente che soggiaceva al compito manifesto formativo.

In termini operativi ci sembra aver dato voce alla dinamica istituito/istituente tipica della vitalità istituzionale.

Ritengo che il senso del percorso per gli integranti dei tre gruppi sia stato uno "spostamento di accenti" da allievi di un percorso di formazione a ricercatori coinvolti in una ricerca-applicata.

Il paradosso concettuale di stimolo alla ricerca era basato sulla posizione dilemmatica coordinatore-leader:

La concezione operativa forma i suoi analisti gruppali alla coordinazione del gruppo, crea un processo di elaborazione del compito manifesto fino a definire in un percorso di ricerca le dimensioni latenti del compito stesso.

L'elaborazione del compito procede attraverso una dialettica di identificazioni reciproche volta a continue aggiudicazione ed assunzione di ruoli, tra cui la leadership o le varie leadership gruppali.

La funzione dei coordinatori dei gruppi operativi è continuamente soggetta a tentativi di assegnazione della leadership che non andrebbe mai agita ma interpretata come resistenza al compito da parte del gruppo. Il dispositivo gruppalmente operativo è estremamente attento a permettere che ciascun gruppo trovi la propria strada anche se le proiezioni e le pressioni esplicite verso la richiesta di divenire conduttori è sempre particolarmente forte.

Quindi questa formazione rinuncia alla dimensione del potere per promuovere una crescita soggettiva gruppalmente e dei singoli membri appartenenti.

Tale impostazione permette la lettura delle dinamiche dei piccoli gruppi, un esempio di "governo democratico". Unica funzione del coordinatore è assicurare le regole, il dispositivo gruppalmente dove il gruppo arriverà sarà una scelta del gruppo stesso.

Analogamente quando si costruiscono dispositivi di analisi istituzionale (intendendo l'istituzione come un gruppo di gruppi) il lavoro consiste nel cogliere ed esplicitare le dinamiche istituenti (altri direbbero la organizzazione nascosta) che sempre sono presenti accanto agli aspetti istituiti (organizzazione visibile).

Il governo invece consiste di un continuo processo di influenzamento che le tre leadership (gerarchica, tecnica, emotiva) esercitano durante il funzionamento istituzionale.

Infine la implicazione comunitaria che fatalmente interviene nei percorsi di etnopsicologia o psicologia culturale viene utilizzata non come strumento di influenzamento della comunità stessa ma come percorso di comprensione della visione del mondo. Ancora una volta analisi e non gestione del potere, ben consapevoli che comunque l'osservatore implicato influenza il campo di ricerca.

Sappiamo che in ambito comunitario siamo in periodo istituente, di grande cambiamento anche strutturale. Sembra vano in questo momento aprire nuove domande, occorre a tutti noi trovare risposte. Si spera che queste nascano da una corretta ed approfondita analisi delle dinamiche esistenti, della loro complessità e

varietà evitando facili per quanto frequenti imposizioni di pensiero unico e globalizzante.

In altri termini si tratta oggi di dare una risposta alla domanda che Platone, 3500 anni fa, poneva nel dialogo "Il Protagora", disputa simposiale fra Socrate e Protagora.

Per Platone la virtù, la giustizia, la saggezza, il coraggio sono apprendibili ed, almeno in parte, la concezione operativa di gruppo potrebbe essere utile come metodo.

BIBLIOGRAFIA

Bauleo A., *Ideologia, gruppo e famiglia*, Feltrinelli, Milano, 1978

Bauleo A., *Psicoanalisi e gruppalità*, Borla, Roma, 2000

Bleger J., *Psicoigiene e psicologia istituzionale*, Libreria Editrice Lauretana, Loreto, 1989

Bleger J., *Simbiosi e ambiguità - Studio psicoanalitico*, Armando Editore, Roma 2010

Montecchi L. (a cura di), *Implicazione*, Sensibili alle foglie, Tivoli, 2012

Montecchi L., *Introduzione alla Concezione operativa di gruppo*, www.psychomedia.it, 2000

Boscolo L., "L'istituzione: la rottura dello stereotipo in un contesto istituzionale pubblico"

Montecchi L. (a cura di), *Implicazione*, Sensibili alle foglie, Tivoli, 2012

Montecchi L., *Introduzione alla Concezione operativa di gruppo*, www.psychomedia.it, 2000

Pichon-Rivière E., *Il processo gruppale. Dalla psicoanalisi alla psicologia sociale*, Libreria

Editrice Lauretana, Loreto, 1985 E. Morin, *Introduzione al pensiero complesso*, trad. it. Sperling & Kupfer, Milano 1993,

R. Babier, *La ricerca-azione*, Armando editore, Roma 2007

Gruppo 1 : Take Home Messages

Gruppo 2 : *Farmakon Per Un Buon Governo Istruzioni semiserie per un cybernauta in tempi di crisi!*

Gruppo 3 : *La Frontiera Della Pubblica Amministrazione: Evoluzione, Cambiamento, Conflitto*

Allegato 1

Giornate	Data	Ore	Modulo
1 giornata	Venerdì 15 marzo 2013	5	Città-guerra-politica
			Umberto Curi
	Sabato 16 marzo 2013	5	Città-guerra-politica
2 giornata	Venerdì 5 aprile 2013	5	Governo e partecipazione tra rappresentativa e federalismo
			Giuseppe Duso
	Sabato 6 aprile 2013	5	Governo e partecipazione tra rappresentativa e federalismo
3 giornata	Venerdì 10 maggio 2013	5	L'amministrazione come luogo partecipazione
			Piero Schiera
	Sabato 11 maggio 2013	5	L'amministrazione come luogo partecipazione
4 giornata	Venerdì 7 giugno 2013	5	Partiti e sistemi di partito
			Gianfranco Pasquino
	Sabato 8 giugno 2013	5	Formazione e funzionamento dei gov
5 giornata	Venerdì 5 luglio 2013	5	Politica e burocrazia pubblica nel governo e di implementazione delle c
			Ugo Ascoli
	Sabato 6 luglio 2013	5	Politica e burocrazia pubblica nel governo e di implementazione delle c
6 giornata	Venerdì 13 settembre 2013	5	Gerarchia, competenza e complessità
			Giovanna Vicarelli
	Sabato 14 settembre 2013	5	Gerarchia, competenza e complessità
7 giornata	Venerdì 27 settembre 2013	5	Filosofia del governare la complessità
			Umberto Curi
	Sabato 28 settembre 2013	5	Filosofia del governare la complessità
8 giornata	Venerdì 18 ottobre 2013	5	Tavola rotonda: Buon governo marchigiane
			Lavoro Ricercatori
	Sabato 19 ottobre 2013	5	Tavola rotonda: Buon governo marchigiane

