

**Enrico Cheli,  
Ilaria Buccioni, Marinella Bonucci,  
Serenella Dalolio,  
Massimiliano De Luca, Isabella Venturi**

# **RELAZIONARSI OGGI**

**Strumenti di consapevolezza e comunicazione**

A cura di Ilaria Buccioni



## INDICE:

Prefazione.....	pg 5
Introduzione.....	pg 7
<i>Prof. Enrico Cheli</i> .....	pg 9
Nuovi modi di stare in relazione: come e perché stanno cambiando i bisogni e le regole dei rapporti interpersonali	
<i>Dott.ssa Ilaria Buccioni</i> .....	pg 27
L'importanza di comunicare con se stessi: come i conflitti interiori si riflettono sui nostri rapporti con il mondo esterno	
<i>Dott.ssa Marinella Bonucci</i> .....	pg 53
La relazione tra genitori e figli:conciliare i bisogni di entrambi in modo creativo	
<i>Prof. Enrico Cheli</i> .....	pg 65
La coppia scoppia: affrontare i nuovi problemi dello stare insieme	
<i>Dott. ssa Serenella Dalolio</i> .....	pg 85
La relazione tra allievi ed insegnanti: studiare e crescere insieme	
<i>Dott. Massimiliano De Luca</i> .....	pg 107
Tra medico e paziente: favorire la relazione con reciproco vantaggio	
<i>Dott.ssa Isabella Venturi</i> .....	pg 129
Relazioni sul lavoro: problemi e prospettive dei rapporti con colleghi e superiori	



## PREFAZIONE

*Da sempre, o meglio da quando l'uomo è diventato animale sociale e ha iniziato a costruire intenzionalmente delle comunità, l'ambito delle dinamiche relazionali fra i singoli individui membri delle comunità costituisce il terreno delle trasformazioni, dei cambiamenti, talvolta macroscopiche e traumatiche (tanto da far pensare a dei veri e propri cambi di paradigma sociale), più spesso in modo impercettibile, molecolare, come il crescere dell'erba sotto i nostri piedi, invisibile eppure reale e inarrestabile. Personalmente, tendo a attribuire valore piuttosto a questo secondo aspetto; cioè anche quelli che individuiamo come cambiamenti epocali, paradigmatici, rappresentano – a mio avviso – il punto di nostra percezione di un fenomeno (magari rappresentato come tale dai mass media o anche dagli studiosi per necessità di sintesi o ricostruzione a posteriori) che si è costruito attraverso un cumularsi di singoli episodi sociali, di mutamenti relazionali atomici, di tensioni individuali verso un cambiamento di status, fin quando il nuovo paradigma sostituisce quello precedente, giungendo al suo acme... ma a quel punto esso già inizia la sua fase di decadenza, cioè di trasformazione. In ogni caso, le dinamiche relazionali sono in una fisiologica condizione di equilibrio instabile, di perenne mutamento; una sorta di flusso continuo ben difficile da fotografare, immortalandolo in una istantanea. Si trovano, in qualche modo, nella condizione tipica di ogni cultura, quella della continua trasformazione, talché è difficile dire che esista una cultura, ad esempio, occidentale che si confronta con una cultura islamica e non solo perché dobbiamo sempre postulare il pluralismo culturale anche all'interno dei macroagglomerati che per comodità (o per vizio semplificativo) istituiamo quali Occidente, Islam, ma soprattutto perché non si dà una cultura*

*ferma, immobile, fissata in alcuni valori o paradigmi stabiliti una volta (ma quando?) per tutte. Del resto il parallelo non è peregrino, giacché se volessimo in qualche modo tentare di definire astrattamente (eppure, concretamente) la cultura, forse, dovremmo accedere alla sua definizione come insieme di esperienze condivise che attribuiscono un significato alla vita dell'uomo, quindi ciò di cui si è discusso nel ciclo di conferenze, organizzato dall'Associazione Nazionale Counselor Relazionali e dal Master in Comunicazione e Relazioni Interpersonali dell'Università di Siena, di cui qui raccogliamo gli atti. La cultura, o meglio le culture, è fatta di queste dinamiche relazionali: genitori-figli, cittadini-istituzioni, lavoratori-imprenditori, insegnanti-studenti, i sentimenti che legano due persone in un progetto familiare e l'organizzazione che ne deriva, ecc. Tutti ambiti sottoposti a profonde trasformazioni negli ultimi anni, anche sulla scia dei cambiamenti indotti nella nostra società dall'accelerazione dei processi di globalizzazione, dall'immissione nella nostra vita quotidiana di dosi massicce di tecnologia, dai nuovi modelli di organizzazione del lavoro. I materiali che qui pubblichiamo, predisposti con grande rigore scientifico, ci offrono lo spaccato di una società nel vortice di una crisi (da intendersi come cambiamento) profonda: una fase di passaggio che ci consegnerà in un domani molto diversi ma dove, per certo, le relazioni interpersonali non sembrano cedere la propria centralità nell'evoluzione della società globale.*

**Simone Siliani**

Assessore alla Cultura Comune di Firenze

## Introduzione

Nonostante le relazioni interpersonali siano alla base del nostro vivere sociale ed influenzino in modo considerevole la qualità della nostra vita ed il benessere psicofisico, viene dedicata ad esse scarsa attenzione e pochissime risorse. I risultati di questa omissione sono molteplici: dagli anziani che soffrono di solitudine, ai bambini costretti a rapportarsi prevalentemente con televisione e videogiochi, alla freddezza e conflittualità dei rapporti sul posto di lavoro che sempre più spesso degenerano in episodi di mobbing. Per non parlare dei problemi di bullismo tra i giovani, dei difficili rapporti tra genitori e figli e tra insegnanti e allievi, della difficile comunicazione tra il medico e il paziente e più in generale tra il cittadino e le istituzioni pubbliche. Parimenti, la continua crescita di separazioni e divorzi, testimoniano la bassa *qualità* della comunicazione perfino nelle relazioni di coppia e l'incapacità di affrontare in modo costruttivo le diversità esistenti tra i partner.

Un approccio scientifico finalizzato allo studio delle relazioni interpersonali trova la sua ragion d'essere in questo mutato scenario sociale che - dalla fine degli anni Sessanta sino ad oggi - ha rimesso in discussione i tradizionali ruoli sociali ed i relativi canoni comportamentali che caratterizzavano la nostra società.

Inquadrare le dinamiche relazionali in un'ottica scientifica significa implicitamente ammettere la necessità di doversi *formare* in tale ambito, così come avviene per altre discipline i cui contenuti sono oggetto di studio specifico piuttosto che di esperienze vissute e trasmesse in chiave informale.

E' proprio nel sottovalutare il cambiamento del contesto sociale di riferimento che può sorgere la tendenza a banalizzare contenuti altrimenti non accessibili in forma sistematica. Ciò in sostanza significherebbe rinunciare ad accedere a soluzioni idonee a soddisfare le esigenze emergenti relative alle dinamiche relazionali che, nelle più diverse circostanze, ci vedono protagonisti.

E' un processo che, a partire dai problemi posti dalle relazioni interpersonali, sia esse si svolgano nell'ambito del *micromondo* (la dimensione interiore), *mesomondo* (la famiglia, la scuola, il lavoro), *macromondo* (la società), vede ognuno di noi coinvolto in modo sempre più attivo e quindi necessariamente consapevole.

Gli interventi specifici oggetto della presente raccolta – che segue un ciclo di conferenze i cui temi coincidono con i capitoli – sono stati affidati, nel rispetto delle singole competenze professionali, a diversi specialisti che, col loro lavoro, partecipano al costante sviluppo dell'Associazione Nazionale **CO**ounselor **RE**lazionali (**ANCORE**) e al Prof. Enrico Cheli direttore del *Master in Comunicazione e Relazioni Interpersonali* dell'Università di Siena, nel rispetto dei principi epistemologici a cui il gruppo si conforma, ma allo stesso tempo senza rinunciare a valorizzare quelle che sono le caratteristiche, lo stile, la creatività individuali.

Per **ANCORE**  
**Massimiliano De Luca**

# **Nuovi modi di stare in relazione: come e perché stanno cambiando i bisogni e le regole dei rapporti interpersonali<sup>1</sup>**

**Enrico Cheli<sup>2</sup>**

*Fra tutti i cambiamenti che sono in atto nel mondo, nessuno è più importante di quelli che riguardano le nostre vite personali: sessualità, relazioni, matrimonio e famiglia.*

A. Giddens, *Il mondo che cambia*

## **1. La rivoluzione interpersonale**

La parola “rivoluzione” descrive un cambiamento radicale, drastico, repentino, ed è appunto quello che è avvenuto nella sfera dei rapporti interpersonali da qualche decennio a questa parte. Dobbiamo infatti ricordare che per millenni e fino a tutta la prima metà del XX secolo, la vita di relazione si era svolta secondo regole e schemi cui dovevano conformarsi tutti i membri di una data comunità. Vigeva una morale rigida, autoritaria,

---

<sup>1</sup> Il presente saggio costituisce in parte una rielaborazione del primo capitolo del mio libro *Relazioni in armonia*, FrancoAngeli editore, Milano, 2004.

<sup>2</sup> Sociologo e psicologo si occupa da anni di relazioni interpersonali e metodi olistici per lo sviluppo del potenziale umano. È docente all'Università di Siena dove dirige un Master in Comunicazione, relazioni interpersonali e counseling e vari corsi di perfezionamento e di aggiornamento sulla consapevolezza e l'educazione sui sentimenti, le relazioni, le emozioni. Tra i suoi ultimi libri: *L'età del risveglio interiore* (Francoangeli); *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale* (Francoangeli); *La comunicazione come antidoto ai conflitti* (Punto di fuga); *Relazioni in armonia* (FrancoAngeli). È spesso intervistato da giornali italiani e stranieri e partecipa a numerosi programmi radiofonici e televisivi.

repressiva, che metteva al bando ogni forma di deviazione e devianza, e dunque anche di creatività: non era pensabile percorrere altre strade, cambiare le regole, vivere il ruolo di genitore, figlio o coniuge in modi diversi dal resto della comunità, se non subendo la riprovazione sociale o sanzioni perfino più gravi. Si tenevano le distanze e ci si dava del lei o del voi perfino tra marito e moglie, tra madre e figli, tra amici: il ruolo e la posizione sociale erano preponderanti sulla personalità e sull'identità personale; importava molto più *cosa eri* che non *chi eri* – un nobile, un borghese o un contadino; un padre o un figlio; un dipendente o un padrone; un docente o un discente. Si trattava insomma di una società in cui l'autorità prevaleva sulla libertà, il controllo sulla spontaneità, la formalità sulla creatività. Il forestiero, lo sconosciuto, il diverso erano guardati con timore e sospetto; le diversità – nelle idee, nei comportamenti, nella religione – non erano tollerate, anzi erano fonte di scherno, di scontro e perfino di guerra.

Così come il mondo esteriore era uniforme, monolitico, anche il mondo interiore era rigido e tutto d'un pezzo: solo alcuni tratti della personalità erano ammessi e approvati dalla famiglia, dalla comunità, dalla religione di appartenenza e tutto il resto andava rinnegato, represso, rimosso. Gli uomini dovevano sviluppare solo ed esclusivamente tratti maschili, le donne solo quelli femminili. Un uomo non poteva piangere, intenerirsi, commuoversi; una donna non doveva mostrare forza, autodeterminazione, intraprendenza. Insomma, le persone erano assai poco consapevoli di sé, cioè – detto in altri termini – vi era poca o nessuna comunicazione con se stessi. Parimenti, era assai carente anche la comunicazione con gli altri.

*Nelle società patriarcali e autoritarie del passato, anche recente, la comunicazione non poteva che avere un ruolo marginale. Comunicare, come ricorda l'etimologia del termine<sup>3</sup>, comporta*

---

<sup>3</sup> Il termine “comunicazione” deriva dal latino *communis* - *cum* (con, insieme) e *munia* (doveri, vincoli), ma anche *moenia* (le mura) e *munus* (il dono).

un flusso bidirezionale di informazione in cui vi è partecipazione paritetica dei soggetti coinvolti – compartecipazione appunto; nella società gerarchica del passato i flussi informativi erano invece prevalentemente unidirezionali: c'era chi indottrinava e chi imparava, chi ordinava e chi obbediva.

Come è noto, i principi della democrazia hanno cominciato a diffondersi nelle società occidentali a partire dal XVIII secolo<sup>4</sup>, culminando nella rivoluzione americana e nella rivoluzione francese. Tuttavia, a parte gli Stati Uniti e, a momenti alterni, la Francia, le altre nazioni hanno dovuto attendere ancora a lungo - almeno fino agli inizi del '900 e in molti casi addirittura fino al termine della seconda guerra mondiale - prima di vedere affermata una qualche forma di democrazia. Pertanto, anche se da oltre due secoli se ne parla, la democrazia è una conquista molto recente. Non solo, ma ancora più recente – e per certi versi ancora più rivoluzionario - è l'avvento della democrazia nella famiglia, nel lavoro e nella vita quotidiana; i principi illuministici che portarono alle due rivoluzioni e che poi in seguito portarono gradualmente alle monarchie costituzionali e infine alle repubbliche riguardavano infatti essenzialmente la sfera dei diritti politici e dei rapporti tra cittadini (maschi) e governanti, ma non intaccavano la struttura autoritaria e patriarcale della società

---

*Communis* significa quindi: essere legati insieme, collegati dall'aver comuni doveri (munia), dal condividere comuni sorti (le mura che proteggono e accomunano), dall'essersi scambiati un dono. Anche in greco antico comunicare è sinonimo di unire, congiungere, mentre in tedesco la parola rinvia a compartecipare, condividere (*mit-teilen* = spartire, suddividere, tagliare insieme). Comunicare ha la stessa radice di *comune*, *comunità*, *comunione*, *condivisione* e difatti si comunica per "compartecipare", per "avvicinarsi fino a collegarsi".

<sup>4</sup> Naturalmente gli ideali democratici non nascono ex novo nel 1700 e ne possiamo rintracciare precursori già nelle aperture artistiche e filosofiche del rinascimento e perfino prima, nella nascita dei liberi comuni, fino a risalire alle esperienze repubblicane dell'antica Roma e dell'antica Grecia. Tuttavia è nel XVIII secolo che tali ideali si sviluppano fino al punto di produrre evoluzioni tangibili nella cultura e nella struttura sociale dei paesi occidentali.

civile. All'interno della famiglia vi era ancora un sostanziale assolutismo: il potere era tutto dell'uomo, anzi del patriarca, il maschio più anziano, mentre le donne e i bambini avevano assai pochi diritti, spesso nessuno. Anche sul posto di lavoro il potere era tutto dei padroni e dei dirigenti: certo, a partire dalla seconda metà dell'800 si erano susseguite numerose lotte operaie e si erano formati sindacati e partiti che portavano avanti le rivendicazioni dei lavoratori, ma esse riguardavano essenzialmente gli aspetti materiali economici – il salario, l'orario di lavoro – e non quelli relazionali.

Inoltre, le lotte operaie riguardavano solo quei pochi paesi in cui l'industrializzazione era più sviluppata, mentre nella maggior parte degli altri paesi, tra cui l'Italia, permaneva una economia agricola, incentrata sul rapporto di mezzadria, con una totale subordinazione dei contadini ai padroni, non dissimile da quella medioevale tra servi della gleba e feudatari. Fino agli anni '50 – quando finalmente in Italia fu abolita per legge la mezzadria – il padrone non solo poteva legalmente sfruttare il lavoro del mezzadro e della sua famiglia, ma aveva anche il potere di decidere sulla loro vita privata: come dovevano vestirsi e comportarsi, se e quando un membro della famiglia poteva andarsene ad abitare altrove e via dicendo. D'altra parte, un simile regime autoritario vigeva anche nella famiglia del mezzadro (e in quasi ogni altra famiglia): il patriarca decideva delle vite dei figli, delle donne, dei nipoti, come se fossero oggetti di sua proprietà e non soggetti autonomi dotati di diritti – pertanto non era così strano che il padrone facesse altrettanto con lui e la sua famiglia.

Quelle contestazioni che nel '700 avevano opposto i cittadini ai monarchi, i borghesi agli aristocratici, e nell'800 gli operai ai padroni, si diffusero negli anni 1960 anche nella famiglia, nella scuola, nella vita quotidiana, contrapponendo i figli ai padri, gli studenti ai professori. Iniziato con due grandi rivoluzioni al vertice della piramide, il processo di democratizzazione era

finalmente giunto alla base del paradigma patriarcale autoritario, dove le rivoluzioni divenivano, migliaia, milioni – una per ogni famiglia, per ogni scuola, per ogni contesto della società civile. Le motivazioni non riguardano più i diritti politici o economici ma soprattutto i propri diritti individuali:

*Gli individui vogliono contare come individui e non più soltanto come membri di un gruppo, di una famiglia, di una chiesa, di una organizzazione. Ciò che fanno deve permettere loro di realizzarsi come persone singole, vogliono essere soggetti in grado di dare senso alle loro scelte ... (A. Melucci).*

Si contesta ogni forma di autorità imposta dall'alto e non liberamente scelta e negoziata: quella dei genitori sui figli, degli insegnanti sugli allievi; si contestano valori e norme di comportamento tramandate acriticamente per secoli con la violenza e l'indottrinamento; si reclama il diritto di vivere la sfera sessuale in modo libero, anche al di fuori del matrimonio (cosa questa, consentita in passato solo agli uomini e solo con donne mercenarie); si reclama perfino il diritto di non andare in guerra. E buona parte di queste contestazioni, di queste rivendicazioni giungono a segno. Grazie al terreno ormai maturo e alla particolare situazione di momentanea assenza di poteri forti determinata dalla seconda guerra mondiale, questo vasto e trasversale movimento di contro-cultura (cioè *contro la cultura patriarcale dominante*) ottiene in neppure vent'anni più cambiamenti di quanti se ne fossero verificati nei duecento precedenti. Se gli anni '60 e '70 del 1700 segnarono una tappa fondamentale nella storia della democrazia culminata con la dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti d'America (1776), gli anni '60 e '70 del XX secolo vanno considerati un periodo

non meno importante, che in un certo senso chiude il cerchio, ricollegando il livello macro sociale a quello microsociale<sup>5</sup>.

In brevissimo tempo si è così passati da rapporti impostati su copioni socialmente prestabiliti e rigidi a relazioni autodeterminate e flessibili, dalla comunicazione formale alla spontaneità, dal controllo e repressione delle emozioni all'espressività senza freni. Il mutamento sociale e culturale avviato nel '700 è infine penetrato nelle famiglie, nelle scuole, nelle aziende, insomma nei sistemi micro e mesosociali, scardinando valori e modelli relazionali vecchi di secoli e aprendo la strada ad una maggiore libertà nel modo di vivere le relazioni tra coniugi, tra genitori e figli, tra insegnanti e allievi, tra imprenditori e lavoratori e via dicendo.

Mai come adesso l'umanità è stata così libera di vivere a proprio modo le relazioni con gli altri, di scegliere da soli le persone con cui relazionarsi e di esplorare nuove modalità attraverso le quali farlo, specie nelle relazioni sentimentali. *Ci sono pochi paesi al mondo dove non si svolga un intenso dibattito sulla parità sessuale, sulla regolamentazione della sessualità e sul futuro della famiglia, e dove questo dibattito non si verifica, è soprattutto per l'azione repressiva di governi autoritari o di gruppi fondamentalisti.* (A. Giddens).

Esprimere liberamente le proprie emozioni e sentimenti è divenuto non solo possibile ma anzi auspicabile e così pure confrontare con sincerità i propri bisogni e le proprie paure, sia nel rapporto di coppia che in quelli amicali. Si sta riducendo

---

<sup>5</sup> Ciò non va inteso nel senso che il processo di democratizzazione sia concluso, ma che si è concluso il primo ciclo e si è passati ad una nuova fase, più capillare, più sottile che ho descritto estesamente in un mio precedente lavoro (cfr. E. Cheli, 2001).

sempre più quel timore e quella deferenza verso l'autorità che aveva caratterizzato i rapporti del passato e si afferma uno stile sempre più spontaneo e informale. Nel corso di pochi decenni si sta passando insomma da una società patriarcale, rigida, maschilista e autoritaria ad una società più aperta e democratica, in cui la comunicazione viene ad assumere un ruolo centrale in quanto facilita il sentimento di uguaglianza, evidenziando punti di contatto e somiglianze tra le diverse persone, culture e religioni. Al contempo essa favorisce il dissolversi dei dogmi, e delle ideologie – nate dall'idea egocentrica che esista un'unica verità (sempre la propria) – facendo emergere una visione sempre più pluralista e relativista della realtà.

## **2. Luci e ombre del cambiamento**

Questa rivoluzione nelle relazioni interpersonali rappresenta senz'altro un cambiamento evolutivo positivo, necessario presupposto per una società più libera e creativa, per rapporti umani più gratificanti, costruttivi e consapevoli, per una vita sociale che incarni nel quotidiano – e non solo nella sfera politica – i principi democratici della libertà, della autodeterminazione, della parità di diritti, della reciprocità. Tuttavia la medaglia ha anche il suo rovescio: col crescere della libertà è cresciuto anche il disagio esistenziale; il senso di identità e i ruoli sociali e sessuali sono entrati in crisi; stanno aumentando i conflitti, le separazioni, le controversie e la famiglia è in disfacimento, come pure la solidarietà e la coesione sociale; crescono la solitudine e l'individualismo; il rapporto tra cittadini e istituzioni è sempre più improntato alla sfiducia e l'ordine ne risente sotto più aspetti. Difatti, così come la società patriarcale del passato – improntata sull'ordine, la repressione e il controllo – ostacolava la maturazione degli individui e produceva relazioni affettivamente aride e scarsamente creative, la grande libertà attuale, non

supportata da una adeguata consapevolezza e da appropriate abilità comunicative da parte dei cittadini, può portare all'estremo opposto, alla crisi e alla dissoluzione delle identità individuali e collettive, alla perdita dei valori e delle norme morali, insomma al caos sociale e esistenziale – e basta leggere i dati in costante aumento del disagio e della criminalità giovanile per rendersi conto che vi è più di un rischio in tal senso.

I nostri antenati erano indubbiamente molto meno liberi di noi nelle relazioni: dovevano seguire binari prefissati, uguali per tutti, regole rigide e spesso inumane, ruoli formali e affettivamente freddi; non potevano scegliere se sposarsi o convivere, né, spesso, chi sposare, non potevano instaurare un dialogo alla pari col datore di lavoro né manifestare apertamente le loro esigenze. Non erano liberi di esprimere le proprie emozioni e sentimenti in pubblico, e speso neppure in privato, né potevano vivere in modo libero e soddisfacente la loro sessualità. Erano meno liberi, certo, ma anche meno insicuri, meno ansiosi: le stesse norme e vincoli che ne limitavano la libertà erano anche una protezione contro l'incertezza, una guida sicura per orientarsi nella vita sociale, una solida fonte di identità. Una moglie e madre sapeva chi era, come doveva comportarsi, cosa doveva aspettarsi dal marito e dai figli. Un giovane non si portava addosso l'incertezza dell'adolescenza fino a trent'anni o più: a sedici o diciotto anni entrava nell'età adulta e gli venivano riconosciute interamente le prerogative proprie di tale stato. Due fidanzati non dovevano confrontarsi e accordarsi sulle regole e sugli obiettivi della loro relazione ma limitarsi a seguire modelli di comportamento che già i loro genitori, nonni, bisnonni avevano seguito e tramandato. Non che anche allora non vi fossero conflitti e problemi emozionali o sentimentali nelle relazioni, ma erano più sotterranei, più "certi" nelle possibili soluzioni (o repressioni). Le forme del malessere individuale e sociale non erano, come invece oggi, evidenti ed effervescenti: era un malessere che raramente sfociava nella ribellione, più

spesso nella rassegnazione, che non prendeva la strada del confronto aperto, dello scontro o della separazione, ma quella del silenzio, del conflitto sotterraneo, della lenta morte dell'anima.

Le relazioni coniugali erano più basate sui valori della famiglia e del patrimonio che non sui sentimenti, e i coniugi vivevano per molti aspetti in due mondi separati: non esisteva alcun confronto sui vissuti emotivi né tanto meno un dialogo su piani più intellettuali. Oggi invece confronto e dialogo sono elementi essenziali al buon andamento di ogni relazione di coppia, sia essa formalizzata o meno. L'emancipazione della donna l'ha portata a cercare e talvolta pretendere dal proprio partner cose che non sempre lui è in grado di darle, perché c'è stata una emancipazione della donna, ma non ancora dell'uomo, salvo casi isolati. La donna emancipata contemporanea ha mantenuto la competenza emotiva delle sue antenate e in aggiunta ha iniziato a sviluppare il proprio lato maschile, facendo propri alcuni aspetti della personalità in passato riservati ai maschi (la ricerca della realizzazione individuale, il potere, la razionalità, l'autodeterminazione, l'aggressività); il maschio invece si è limitato a perdere le vecchie sicurezze e privilegi senza guadagnare niente in cambio, perché ancora non ha saputo/voluto imparare a sviluppare il proprio lato femminile (la sensibilità, l'affettività, la capacità di vivere le emozioni senza affogarsi, l'ascolto di sé e dell'altro etc.).

### **3. L'esigenza di creare nuovi modi di relazionarsi**

Ci troviamo nel bel mezzo di una fase di transizione in cui le persone credono sempre meno ai vecchi valori, alle vecchie forme di relazione, hanno nuovi bisogni da soddisfare, nuove aspettative, nuove speranze ma ancora non hanno imparato nuovi e più adeguati modi di comunicare e relazionarsi e soprattutto non hanno sviluppato la capacità di orientarsi da soli, usando la

propria consapevolezza per compiere le scelte, invece di seguire ciecamente binari prestabiliti da altri. I vecchi valori e i vecchi modelli di comportamento sono crollati o stanno crollando, ma ancora non sono emersi nuovi schemi e nuove regole in grado di far fronte alle mutate situazioni e ai bisogni emergenti che caratterizzano oggi le relazioni interpersonali. Si crea pertanto un paradosso: si continuano ad applicare i vecchi modelli comunicativi alle nuove situazioni, si cerca di soddisfare i nuovi bisogni all'interno di vecchie e inadatte forme di relazione, si va incontro a complesse dinamiche comunicative ed emozionali con le poche e rozze conoscenze e abilità dei nostri avi, e tutto ciò non produce alcun esito positivo, anzi crea grande frustrazione e irritazione. Non solo non si riesce a soddisfare i nuovi bisogni e aspettative ma addirittura spesso si ottiene l'effetto opposto, innescando conflitti, scontri e blocchi delle relazioni: dalle incomprensioni tra genitori e figli alla sempre maggiore ingestibilità delle classi scolastiche, dal mobbing all'aumento delle separazioni e divorzi e della conflittualità che li caratterizza. La maggior parte delle persone tende ad interpretare tali problemi in modo egocentrico, attribuendo all'altro/altri ogni responsabilità, e solo alcuni affrontano invece il problema da un punto di vista più obbiettivo e autocritico, cercando di comprendere anche le proprie "responsabilità". Tuttavia vorrei sottolineare con forza che la mancata soddisfazione dei bisogni e delle aspettative e l'ingenerarsi di problemi relazionali ed emozionali di vario tipo dipende solo in parte dall'uno o dall'altro dei soggetti in relazione, mentre una gran parte delle responsabilità va attribuita alla società nel suo complesso e alle contraddizioni legate alla fase di transizione che stiamo vivendo. Facciamo alcuni esempi.

Il matrimonio come forma istituzionalizzata dei rapporti di coppia è palesemente in crisi, sia per l'emergere di una sempre maggiore libertà sessuale, sia per la crescente intolleranza degli individui verso i vincoli, gli obblighi, le formalità. Le persone si

sposano di meno mentre aumenta il numero delle coppie conviventi e dei single, e anche coloro che ancora optano per il matrimonio si trovano poi spesso a separarsi e a divorziare nel giro di pochi anni, se non mesi. La maggior parte dei separati e divorziati ritiene che le responsabilità principali del “fallimento” della relazione siano dell’altro e che il loro unico errore sia l’aver sbagliato partner, ma in realtà una larga fetta di responsabilità va attribuita alla inadeguatezza della istituzione “matrimonio” che – come meglio illustrerò nel mio saggio sulle relazioni di coppia in questo stesso libro – è nata per ben altri scopi, connessi alla società patriarcale, ed è oggi incapace, così com’è, di soddisfare i nuovi bisogni e aspettative che gli individui stanno maturando nel clima culturale sempre più democratico e sempre meno patriarcale dei nostri tempi.

Anche nelle imprese e nelle organizzazioni pubbliche e private mancano validi modelli di relazione: quelli vecchi – piramidali e gerarchici – non funzionano più, ma i nuovi sono poco conosciuti e suscitano dubbi, oltre al fatto che richiedono abilità e competenze comunicative ancora troppo poco presenti sia nella dirigenza sia nei lavoratori. Si richiede ai lavoratori di essere comprensivi verso il punto di vista dell’azienda, di sentirsi parte di essa, di dividerne le finalità e le difficoltà, ma alla fin fine si continua a mantenere la relazione entro modelli gerarchici a senso unico che sono l’esatta antitesi della compartecipazione che si vorrebbe suscitare.

Analoghe contraddizioni e problematiche si ritrovano nei rapporti tra insegnanti e allievi, sempre più ingestibili e didatticamente controproducenti; si sono abbandonati i modelli autoritari, inefficaci e non più accettabili, senza però sostituirli con nuovi modelli – ad esempio modelli in cui la disciplina e l’impegno scaturiscano da una crescita di consapevolezza e da una responsabilizzazione creativa degli allievi – limitandosi ad assumere un atteggiamento di rassegnato laissez-faire, che

produce solo caos e lascia insoddisfatti sia gli insegnanti che gli allievi.

Il fatto è che né gli individui, né i gruppi o le organizzazioni dispongono al momento di un adeguato “know how” emotivo-relazionale per sfruttare le grandi potenzialità positive insite nella nuova libertà sociale del terzo millennio; al contrario, sono spesso vittime inermi dei molti effetti collaterali negativi. Ognuno è in balia di se stesso, e deve imparare sulla propria pelle, da autodidatta, per tentativi e (dolorosi) errori come nuotare o almeno stare a galla in questo mare agitato – un mare divertente, spumeggiante e ricco di opportunità creative per un nuotatore esperto, ma estremamente faticoso e perfino letale per un principiante – e oggi siamo più o meno tutti principianti, pionieri alla conquista di territori inesplorati, affascinanti ma anche estremamente insidiosi.

#### **4. Educare ai sentimenti, alle relazioni, alle emozioni**

Nonostante le riforme susseguitesì negli ultimi decenni, il sistema scolastico e universitario sono ancora fortemente imperniati su una educazione di tipo logo-logico, che si rivolge essenzialmente all'intelligenza cognitiva, trascurando o addirittura ignorando altre importanti dimensioni, da quelle senso-motorie a quelle comunicativo-relazionali, emozionali, artistiche. Nessuno ci ha mai insegnato a comunicare efficacemente e ad impostare in modi sani e costruttivi i nostri rapporti con gli altri. Impariamo a parlare e a scrivere ma non ad ascoltare e comprendere realmente l'altro in quanto diverso da noi. Ci viene insegnata una storia umana fatta di guerre ma non ci viene detto niente su come poterle evitare. Riceviamo una formazione professionale senza alcuna formazione *relazionale* per prepararci ai rapporti che avremo con i colleghi e con i superiori, che pure incideranno in modo determinante sulla nostra soddisfazione o insoddisfazione, sulla gratificazione o

frustrazione che ricaveremo dal lavoro e quindi anche sul nostro rendimento. In alcune scuole ci si preoccupa perfino di dare una educazione sessuale agli studenti, ma niente viene fatto per fornire loro una qualche educazione sentimentale e relazionale. Insomma, viviamo in una società tecnologicamente avanzata ma siamo poco più che analfabeti sul piano comunicativo, emozionale, relazionale.

Come si è detto, nella società patriarcale le abilità comunicativo-relazionali erano marginali e per di più le si riteneva doti innate, legate al carattere della persona e quindi non educabili. Questa tesi è oggi totalmente superata e sappiamo anzi che così come possiamo educare l'intelligenza razionale, possiamo – con opportuni metodi e strumenti – educare anche le altre forme di intelligenza, quali l'emotiva e la comunicativo-relazionale. Ne consegue che l'educazione comunicativa-relazionale-emozionale dei bambini e degli adulti dovrà essere tra le priorità dei prossimi anni se vogliamo perseguire una politica sociale imperniata sulla qualità della vita e sulla prevenzione – del disagio psico-sociale, della microconflittualità urbana e familiare, del mobbing e di tutte le altre patologie sistemiche che affliggono la nostra vita sociale.

Proprio a partire da tale presa di consapevolezza ho avviato da qualche anno presso l'Università di Siena il progetto pilota “*SE.R.EMO. Cultura, educazione e formazione su: Sentimenti, Relazioni, Emozioni.*” che comprende appunto iniziative specificamente incentrate sullo sviluppo delle competenze comunicativo-relazionali ed affettivo-emozionali, campi sui quali l'Università di Siena e in particolare l'equipe da me diretta vanta esperienze di assoluta avanguardia e un'offerta didattica post-laurea unica in Italia e tra le più ricche d'Europa, comprendente un Master, vari Corsi di Perfezionamento e di aggiornamento, una Scuola estiva e numerose altre iniziative didattiche e di ricerca. Lo staff è composto da oltre 30 tra docenti universitari,

professionisti ed esperti di varie discipline e ambiti: psicologi, medici, sociologi, pedagogisti, formatori.

Scopo del progetto SE.R.EMO. è di promuovere una nuova cultura dei sentimenti, delle relazioni, delle emozioni e di fornire strumenti formativi atti a sviluppare una maggiore consapevolezza dei vissuti affettivo-emotivi e delle dinamiche comunicative interpersonali che portino a vivere con serenità e spirito di collaborazione le relazioni con gli altri e a superare in modo pacifico e costruttivo incomprensioni e conflitti.

Il progetto si rivolge a varie categorie di persone che, per lavoro o interesse personale, necessitano di migliorare la propria formazione in materia: bambini e adulti, professionisti e privati cittadini, medici e operatori sanitari, psicologi e counselor, genitori, insegnanti e studenti. Ciò attraverso un ventaglio di attività e iniziative a diversi livelli di approfondimento: dall'alta formazione e specializzazione dei Master e dei corsi di perfezionamento universitario ai corsi di formazione e aggiornamento rivolti a specifiche categorie professionali, dai convegni e seminari alle conferenze di sensibilizzazione culturale rivolte all'intera cittadinanza, dai corsi per studenti ai seminari di crescita personale. Le attività formative si caratterizzano per un approccio olistico interdisciplinare e una formula didattica interattiva ed esperienziale che utilizza metodologie di avanguardia tra cui: proiezioni e analisi di sequenze di film sulle problematiche emotivo-relazionali; workshop esperienziali con simulate, role playing e "giochi" comunicativi di coppia e di gruppo; tecniche di consapevolezza, rilassamento e meditazione; tecniche di respirazione e di emotional release (sblocco emozionale); confronto e condivisione in gruppo delle esperienze e dei vissuti dei partecipanti (per ulteriori informazioni vedi ns. sito web: <http://www.unisi.it/mastercomrel>).

## 5. Conclusioni

L'educazione comunicativo-emotivo-relazionale è il grande compito e la grande sfida dei prossimi anni, se non vogliamo tornare indietro alle vecchie forme patriarcali autoritarie oppure naufragare nel mare agitato della libertà senza strumenti.

Comunicare con efficacia e vivere le relazioni con gli altri in modo costruttivo è un'arte complessa, che si impara a poco a poco e che richiede conoscenze scientifiche, tecniche operative, consapevolezza e sensibilità e soprattutto metodi educativi che non si traducano solo in formazione professionale ma anche in maturazione e crescita personale. Sono infatti convinto che questi due aspetti non siano separabili, specie nel campo della comunicazione e delle relazioni interpersonali, ecco perché nei miei corsi e nei miei libri dedico molto spazio al tema della conoscenza di sé, o meglio, come l'ho ribattezzata, della comunicazione con se stessi: solo comprendendo le nostre reazioni emotive possiamo davvero comprendere le reazioni degli altri; solo ascoltando i nostri bisogni, lamenti e conflitti interiori sapremo riconoscere quelli altrui; solo prendendo coscienza delle nostre maschere potremo aiutare gli altri a liberarsi dalle proprie, così da instaurare con loro una comunicazione veramente spontanea, sincera e costruttiva.

Dunque questo compito e questa sfida di imparare nuovi modi di stare in relazione richiede un grande impegno sia agli individui sia alle società. Ai primi è richiesta la disponibilità a mettersi in discussione, ad ascoltare e comprendere gli altri, ad ascoltare e comprendere se stessi. Alle seconde si domanda invece un grande sostegno alla ricerca e alle iniziative educative orientate in tal senso, considerando l'una e le altre non come lussi o spese ma come investimenti indispensabili e altamente produttivi in termini di innalzamento della qualità della vita e di riduzione del disagio psicosociale e quindi dei costi per la spesa socio-sanitaria. Si spendono ogni anno miliardi e miliardi di Euro per

opere pubbliche materiali: è adesso il caso di investire seriamente anche su beni immateriali ma altrettanto (e forse più) essenziali come la qualità delle relazioni, la comunicazione interpersonale, la prevenzione e gestione dei conflitti, in modo da creare quel dialogo interpersonale e interculturale e quella cultura della pace che soli possono preservarci dai rischi di un progressivo degrado nei rapporti sociali, interpersonali e internazionali.

## **BIBLIOGRAFIA MINIMA**

CHELI ENRICO, *L'età del Risveglio Interiore*, FrancoAngeli, Milano 2001.

CHELI ENRICO, *Relazioni in armonia*, FrancoAngeli, Milano 2004.

CHELI ENRICO, *Teoria e Tecniche delle Relazioni Interpersonali*, FrancoAngeli, Milano 2004.

GIDDENS A., *Il mondo che cambia*, Il Mulino Intersezioni, Bologna 2000.

MELUCCI A., *Passaggio d'epoca*, Feltrinelli, Milano 1994



## **L'importanza di comunicare con se stessi: come i conflitti interiori si riflettono sui nostri rapporti con il mondo esterno**

**Ilaria Buccioni<sup>6</sup>**

*In certi momenti mi sembrava che il mondo stesse diventando tutto di pietra: una lenta pietrificazione più o meno avanzata a seconda delle persone e dei luoghi, ma che non risparmiava nessun aspetto della vita. Era come se nessuno potesse sfuggire allo sguardo inesorabile della Medusa...Perseo riesce a padroneggiare quel volto tremendo tenendolo nascosto, come prima l'aveva vinto guardandolo nello specchio. E' sempre in un rifiuto della visione diretta che sta la forza di Perseo, ma non in un rifiuto della realtà del mondo di mostri in cui gli è toccato vivere, una realtà che egli porta con sé, che assume come proprio fardello...Ma la cosa più inaspettata è il miracolo che ne segue: i ramoscelli marini a contatto con la Medusa si trasformano in coralli, e le ninfe per adornarsi di coralli accorrono e avvicinano ramoscelli e alghe alla terribile testa.*

Italo Calvino, *Lezioni americane*

---

<sup>6</sup> Formatrice e counselor relazionale collabora con l'Università di Siena – Master Comunicazione e Relazioni Interpersonali. Progettista e coordinatrice di percorsi formativi per enti pubblici e scuole; tiene corsi sull'educazione comunicativo-emotivo-relazionale per adulti e ragazzi. E' autrice di articoli tecnici e divulgativi, di saggi tra cui "Sopravvivere alla propria coscienza" (Firenze, 2001), "Nessi tra pace planetaria e microconflitti" (Firenze, 2003), "Dall'olismo alla cultura planetaria" (Firenze, 2004).

Nel corso della vita è probabile essersi chiesti il perché le nostre relazioni in famiglia, sul lavoro, nel gruppo di amici o compagni non siano particolarmente soddisfacenti, se non addirittura conflittuali, con una conseguente perdita di fiducia nei rapporti che instauriamo.

Viviamo infatti in un mondo in cui la frustrazione, l'aggressività diffusa, la mancanza di comunicazione ed ascolto creano le basi per la "non accettazione" dell'altro e soprattutto di noi stessi, con conseguente stress, senso di insoddisfazione, rassegnazione, aggressività. Partiamo così da una dimensione di conflittualità interiore che riguarda la non accettazione di sé per riportarla sui piani intermedi (famiglia, lavoro, scuola, condominio...) alimentando discriminazione sessuale, razziale, culturale. Questo favorisce un terreno emotivo e culturale che inevitabilmente supporta macroconflitti, guerre, prevaricazioni e sfruttamento a livello mondiale.

Purtroppo molti di noi sono ancora legati alla vecchia concezione che per cambiare lo stato del mondo sia necessario partire esclusivamente dall'esterno, imponendo esclusivamente cambiamenti attraverso interventi a livello culturale, sociale, politico. In effetti senza una contemporanea rivoluzione nel campo della coscienza individuale poco si trasformerà in meglio e la resistenza al cambiamento del sistema in cui viviamo rimarrà comunque forte. Soltanto nel momento in cui accettiamo le nostre "diversità" accettiamo anche quelle dell'altro, perché riusciamo a conciliare creativamente i nostri bisogni invece di accettarne solo una parte.

E' vero però che ridurre il tutto esclusivamente al nostro mondo interiore sarebbe assurdamente riduttivo. Le nostre ottusità culturali sono infatti fomentatrici di contrasti; certi "valori" sono rappresentazioni di un preciso contesto socio-culturale e fanno parte del patrimonio comune dell'essere "riconosciuti" ed accettati. Questa dicotomia non soltanto ci impone di nascondere quelle parti di noi che non

corrispondono ad un “valore positivo”, ma anche a giudicare negativamente quello che proviene dalle altre culture, creando un reciproco rifiuto.

Crediamo occorranza strumenti che partendo da questa crisi generale portino ad un’analisi funzionale del nostro mondo interiore e allo stesso tempo dei rapporti interpersonali indirizzandoci verso il recupero della positività, della ricchezza del mondo relazionale.

A tale scopo riteniamo indispensabile soffermarci sulla stretta connessione tra la comunicazione *intra-personale* (la relazione con se stessi) e quella *inter-personale* (la relazione con gli altri). Individueremo la prima come capacità di accesso alla propria vita emotiva, affettiva, grazie alla quale ci è concesso di compiere un’immediata discriminazione delle emozioni, di accettarle, di comunicarle, di interpretarle alla luce di codici simbolici - strumento per comprendere e regolare il proprio comportamento. La seconda, la comunicazione interpersonale, implica nel bimbo piccolo la capacità di discriminare tra le persone e soprattutto fra le loro motivazioni e intenzioni, gli stati d’animo, i temperamenti; da adulti ci permette di leggere perspicacemente le intenzioni, i bisogni e i desideri dell’altro.<sup>7</sup>

Sulla scia di queste considerazioni vorremmo fare alcune proposte di lettura che prendono in considerazione prevalentemente aspetti neurofisiologici e comunicativo-relazionali, in un rapporto trasversale nel tentativo di proporre alcune idee di riflessione sulla possibilità di cambiamento individuale e interpersonale del quale siano promotori i soggetti stessi, assumendo la responsabilità del proprio sviluppo, della propria crescita, iniziando ad accantonare quelle lenti preconfezionate che la società ci ha regalato al momento della nostra nascita.

---

<sup>7</sup> Cfr. Rossi B., *Pedagogia degli affetti*, Laterza, 2002

## *Tra micro e macro*

Pur convenendo che la nostra competenza comunicativo-relazionale non dipenda esclusivamente dalla dimensione intra-personale - come la psicologia classica ci ha insegnato - ma che si possa intervenire anche a livello relazionale in senso stretto<sup>8</sup> qui ci focalizzeremo essenzialmente sul micromondo individuale avendo presenti le seguenti premesse:

- *Comunicare con gli altri significa innanzitutto comunicare con se stessi.* Se è vero che una buona comunicazione interna genera una buona comunicazione esterna, maggiore sarà l'armonia con noi stessi più appaganti, nutrienti, creative saranno le relazioni che riusciamo ad instaurare. Parlando di relazioni interpersonali, di pace, di conflitto, si è portati a spostare costantemente l'attenzione verso l'esterno, verso l'altro. Raramente consideriamo quello che troviamo all'esterno una sorta di specchio della nostra realtà interiore; quel micromondo fatto dalle nostre esperienze, dalle nostre maschere, dai nostri condizionamenti, insomma da tutto ciò che fino ad oggi ci ha permesso di esistere e di vivere la nostra esistenza familiare, lavorativa, sociale. Questo riproduce fondamentalmente la conflittualità che ognuno di noi ospita e nella maggior parte dei casi ci impedisce di vivere pienamente la nostra vita e le nostre relazioni interpersonali per incamminarci verso il nostro *benessere* e, perché no, sulla strada di una presunta felicità. Il principio di *isomorfismo* – ovvero la corrispondenza *strutturale* che consente di individuare le somiglianze

---

<sup>8</sup> Con la scuola di Palo Alto, con E. Berne e R. D. Laing si comincia ad introdurre un'educazione alle relazioni che permette di analizzare le patologie psico-sociali come prodotto della relazione tra il soggetto ed il suo sistema di riferimento.

tra i sistemi di riferimento e i diversi livelli di comunicazione - ci spiega perché ciò che troviamo all'esterno sia una sorta di specchio del nostro mondo interiore. Tra le ipotesi a sostegno di tale teoria merita attenzione quella che sostiene l'esistenza di un rapporto profondo e universale tra l'uomo ed i simboli che pur in forme temporali e cronologiche diverse rileva somiglianze nei significati. Tali somiglianze sono da ricercare nelle matrici storiche, religiose e culturali comuni o vicine, che potrebbero derivare da complessi psicologici inconsci, innati e universali, comuni a tutta l'umanità. Secondo Jung tali archetipi sono inosservabili ma attraverso sollecitazioni interne o esterne emergono sotto forma di sogni, miti, fantasie etc. Nonostante le differenze esteriori è spesso possibile riuscire a vederli come espressione di uno stesso significato profondo. Il carattere universale degli archetipi sembra costituire un ulteriore elemento a sostegno dell'ipotesi che vi siano *isomorfismi tra la struttura della percezione e la struttura della realtà, non solo quella esterna ma anche quella interna all'individuo* (il sistema neuropercettivo)<sup>9</sup>.

- *Il processo comunicativo è innescato dalla necessità di esprimere un nostro bisogno considerando che ognuno di noi si esplicita attraverso le dimensioni fisico-energetica, emotiva, razionale e spirituale. Pertanto per poter realizzare un salto evolutivo verso una consapevolezza<sup>10</sup> globale è necessario che innanzitutto*

---

<sup>9</sup>CHELI E., *Olismo e riduzionismo*, in corso di stampa.

<sup>10</sup> "La consapevolezza è la capacità di prestare attenzione a ciò che accade dentro e fuori di noi, interpretandolo correttamente.... Comunicare con consapevolezza significa quindi prestare attenzione a sé stessi e agli altri al di là degli schemi consueti, saper ampliare la propria "visuale" in modo da vedere nodi e blocchi della comunicazione, sapersi rendere conto di ciò

l'essere umano realizzi un'unità interiore. Partendo da questi presupposti, la risoluzione della crisi relazionale che caratterizza la società in cui viviamo implica una trasformazione dell'esperienza di se stessi che, modificando e sviluppando le potenzialità del nostro cervello e della nostra coscienza, si manifesti in una nuova logica creativa del vivere e in una visione unitaria dell'uomo e del pianeta. Tale approccio incoraggia una visione integrata e globale che tiene conto delle differenze e delle molteplicità, favorendo così il superamento della frammentarietà che connota attualmente la gamma degli interventi con cui - a livello sociale ed istituzionale - si tende a rispondere alla complessificazione della società e dell'individuo. Siamo di fronte quindi ad un proposta che ci permette di offrire delle linee educative più globali, flessibili e consone alle esigenze del presente momento di trasformazione culturale e sociale. Un'educazione globale che permette di sviluppare sia il senso di unità interiore sia le potenzialità nelle differenti dimensioni dell'esperienza umana. Osservare, entrare dentro e accettare la nostra globalità, ci permette di accogliere i "diversi da noi"; imparare ad accettare i nostri bisogni ci consente di negoziare equamente con gli altri nel micro e nel macro contesto.

- *Ogni comportamento individuale interferisce e modifica il sistema di riferimento (scuola, famiglia, coppia, gruppo ...) nonostante i suoi tentativi omeostatici di conservazione.* La forza omeostatica di un sistema è la sua propensione a rimanere uguale a se

---

*che realmente sta accadendo mentre interagiamo*" (Cheli E., L'età del risveglio interiore, 2000).

stesso in una sorta di circuito di sopravvivenza e sicurezza. Quando il sistema è sano questa forza coesiste con quella di trasformazione ed evoluzione; in caso contrario la tendenza è di restare immutato non permettendo a nuovi fattori di intervenire e ostacolando in vario modo la sua capacità di riorganizzarsi autonomamente in una nuova forma. In virtù di tale principio un approccio sistemico di prevenzione funziona al tempo stesso come terapia ed i suoi effetti si allargano dall'ambito ristretto a cui era stato mirato stimolando la capacità del sistema di adattarsi a nuovi processi. Questo permette un cammino di crescita in termini evolutivi che coinvolge il singolo individuo ed il contesto in cui è inserito. Quando questo si realizza con successo, i processi attivati possono contribuire alla soluzione di problemi o patologie anche molto lontane dall'ambito specifico per cui erano state progettate.

- *Nella comunicazione/relazione ognuno di noi parte dalle proprie premesse, dai propri condizionamenti ed è indispensabile cercare altri punti di vista per comunicare realmente e profondamente con l'altro.* Questo implica inesorabilmente la fatica di lasciare le proprie certezze, i propri condizionamenti, i propri tabù ed i propri pregiudizi. In questo senso ci è di grande aiuto la fisica quantistica che ha sottolineato come secondo il punto di vista in cui si osserva la realtà, un'unità può essere analizzata ora come onda, ora come particella (Principio di Indeterminazione di W. Heisenberg). Il primo caso si verifica qualora la si osservi come fascio di particelle (fotoni), oppure come flusso di onde elettromagnetiche, rilevando così processi dinamici. Nel secondo caso questa può essere separata e distinta dalle altre e dal tutto, portando ad

una visione oggettuale e materiale del mondo.<sup>11</sup> Collocando la problematica su un piano diverso attraverso un processo di “ristrutturazione” si arriva a rileggere la situazione arrivando a soluzioni alternative e sciogliendo il nodo che ci bloccava in una prassi ripetitiva e consolidata, ma senza efficacia. Per usare le parole di Marcel Proust “*Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell’aver nuovi occhi*”.

Partendo da tali principi possiamo ampliare il paradigma watzlawickiano che sostiene l’impossibilità di non comunicare<sup>12</sup> affermando che la nostra esistenza è una continua interazione sia con l’esterno che con noi stessi. E’ vero infatti che anche il nostro corpo è una comunicazione continua tra organi, atomi, neuroni al fine di produrre/trasmettere le informazioni che permettono loro di interagire e quindi all’organismo di vivere.

Ma chi comunica con chi? In effetti se la comunicazione tra due soggetti si compone di un *contenuto*, ovvero di ciò che viene linguisticamente espresso e di una *relazione*, è quest’ultima che lascia il segno di maggior rilievo - anche se spesso inconsapevolmente in quanto si esprime su piani che non sempre riusciamo a codificare a livello conscio (es. mimica, gestualità, colori, odori, tono della voce...). In ogni relazione che instauriamo entrano infatti in gioco due *mondi* distinti. Sono i mondi di due soggetti con capacità di codifica del messaggio diverse, perché diversa è la loro storia individuale e sociale, entrambi però definibili ironicamente

---

<sup>11</sup> Cfr Capra F. 1987.

<sup>12</sup>In *Pragmatica della comunicazione umana* P. Watzlawicz afferma che non solo la parola, ma anche il silenzio, ed in alcuni casi, *l’assenza* producono un messaggio. Saremmo pertanto tratti in inganno qualora dessimo spazio esclusivamente alle interpretazioni puramente letterali dei messaggi tra due soggetti.

come due grosse *cipolle*, che rivelano la loro essenza soltanto dopo essersi spogliate degli strati superficiali.

Ognuno di questi *due mondi* interpreta i messaggi che arrivano filtrandoli attraverso le proprie *stratificazioni*. Si comprende così come sia complessa la reale percezione del significato dei messaggi che emettiamo e riceviamo. Questa prospettiva, ci fa scorgere le continue interferenze dell'ambiente e del canale di comunicazione, ma in misura prevalente delle strutture e dei condizionamenti individuali. Da un lato siamo le macro strutture in cui viviamo - lo stato, la cultura dominante, la scuola, la famiglia, le relazioni familiari primarie - dall'altro il micromondo individuale - che si stratifica in conoscenze globali, competenza comunicativa, conoscenze e valori, identità sociale (maschere e ruoli) esperienze positive e negative, il nostro profondo *sé*.

Questa corazza stratiforme di cui ognuno di noi è forzatamente dotato ci ha permesso di difendere la nostra vera essenza e quindi di "sopravvivere" sin dall'infanzia. Così da allora affidiamo la nostra immagine esteriore a delle subpersonalità - ovvero a dei *sé* primari secondo la teoria del Voice Dialogue<sup>13</sup> - a delle maschere che mostrano solo ciò che riteniamo essere accettato dagli altri. Secondo vari autori la personalità infatti non è un'entità psicologica unitaria, ma piuttosto un insieme dinamico di *sub-personalità*, alla ricerca di attenzione e valorizzazione dei propri bisogni. Secondo Hal e Sidra Stone, questi *sé* si suddividono in due grandi gruppi: i *sé primari* e i *sé rinnegati*. Appartengono al primo gruppo quei *sé* accettati e condivisi dal sistema familiare e socioculturale di appartenenza e con i quali si tende fin da bambini a identificarsi, portandoli alla luce del sole. Costituiscono invece il secondo gruppo quelle sub-personalità che vengono giudicate

---

<sup>13</sup> STONE H., STONE S., *Tu ed io. Incontro, scontro e crescita nella relazione interpersonale*, ed. Compagnia degli Araldi, Montespertoli, Firenze, 1999.

negativamente dalla società e dunque anche dall'individuo, che tende a rinnegarle, lasciandole nascoste o esiliandole nell'inconscio.

*Tali sub-personalità sono in un certo senso persone reali, il cui sviluppo dipende anche dalle nostre predisposizioni psicologiche, ma trae ispirazione dalle persone della nostra infanzia. Quasi tutti noi abbiamo familiarità con la famiglia in cui siamo nati (....) C'è tuttavia una cosa affascinante di cui tener conto e che costituisce una nuova idea per la maggior parte delle persone: noi non abbiamo solo una famiglia esterna, ma anche una famiglia interiore (...) All'inizio, è costituita da sé che assomigliano agli schemi di personalità dei membri della nostra famiglia, dei nostri amici, dei nostri professori o di chiunque abbia una qualche influenza su di noi - oppure, all'inverso, è costituita da caratteristiche di personalità (o sé) che rappresentano gli schemi esattamente opposti (H. Stone e S. Stone, 1999). Queste parti di noi ci hanno "sostenuto nel meritare" l'amore dei nostri genitori e successivamente il riconoscimento del gruppo di amici, degli insegnanti, di colleghi e superiori ecc. Tutto questo avviene a scapito di altre subpersonalità rimaste in ombra, che prima o poi si ripresentano sotto forme diverse - proiezioni su persone o oggetti, ammirazione o odio, eventi esterni richiamati da comportamenti individuali e collettivi oppure da un principio di catalizzazione energetica.<sup>14</sup> Con le nostre maschere proviamo a tutelare la nostra profonda vulnerabilità, la nostra essenza bambina che rimane tale nonostante la nostra crescita anagrafica. Questa se eccessivamente esposta potrebbe essere profondamente ferita, pena la nostra sconfitta o addirittura la morte.*

Ci costruiamo così delle modalità comunicativo/relazionali che corrispondono ai principi di sopravvivenza che ognuno di

---

<sup>14</sup> Secondo le modalità di approccio specifiche che ognuno di noi ritiene più consone alla propria formazione.

noi ha sviluppato durante l'infanzia. Sia E. Berne, padre dell'Analisi Transazionale, con la teoria dei *giochi* - una codifica dei comportamenti relazionali tipo - che J. Redfield con i *drammi del controllo - l'inquisitore, l'intimidatore, la vittima ed il troppo riservato*, tipologie aggressive o difensive, ma tutte forme di manipolazione più o meno esplicita della comunicazione/relazione - trovano una matrice comune in carenze affettivo-relazionali, ovvero nei vuoti d'amore. Si tratta quindi della *ferita dei non amati* (Schellenbaum, 1991): "il segno di una vecchia ferita mai rimarginata e ancora dolorosa, l'impronta di un bisogno d'amore rimasto inappagato".

### *Le nostre emozioni*

La maggior parte di noi vive in una grande inconsapevolezza dei propri comportamenti, delle sensazioni<sup>15</sup>, delle emozioni<sup>16</sup>, dei sentimenti<sup>17</sup>. Quando ci innamoriamo, quando ci arrabbiamo, quando prendiamo delle decisioni, in realtà siamo spesso mossi da desideri e paure inconse, da condizionamenti

<sup>15</sup> Le sensazioni sono stimoli corporei attivati tramite i sensi; quest'ultimi trasformano gli stimoli in processi psichici attraverso un percorso di apprendimento gestito dal cervello limbico e dal cervello rettile.

<sup>16</sup> L'emozione nasce prevalentemente nell'amigdala, uno degli organi del cervello limbico; la sua funzione è di segnalarci quali eventi della nostra vita sono rilevanti così da poter attuare comportamenti adeguati per la loro gestione.

<sup>17</sup> Secondo alcuni studiosi i sentimenti sarebbe una *struttura* complessa e articolata composta da varie emozioni; altri li definiscono come fenomeni più duraturi e stabili, meno intensi delle emozioni, ma sostenuti dall'affettività. Il sentimento riguarda la consapevolezza delle proprie azioni, del proprio essere e dell'altro. Nell'accezione comune il termine viene spesso utilizzato per contrapposizione alla sfera cognitiva o puramente fisica, alla quale invece appartiene. Per una trattazione più puntuale rimandiamo ai testi di GABRIELE LA PORTA, *A come Anima*, Il sagggiatore, Milano 2001 e di MASINI VINCENZO, *Dalle emozioni ai sentimenti*, Ed. Prevenire è possibile, Catania 2001.

sociali, da imprinting familiari o sociali, da modelli di comportamento che abbiamo interiorizzato in modo coatto e inconsapevole. Spesso attiviamo anche un controllo delle emozioni - prerogativa importante dell'uomo - che se eccessivo innalza un muro interiore che ci protegge dal dolore, ma ci priva di vitalità e ci nega anche la gioia.

I ricercatori<sup>18</sup> hanno dimostrato che più del Q.I., sono la consapevolezza emotiva e la capacità di padroneggiare le emozioni, i sentimenti a determinare il successo e la felicità in tutti i campi dell'esistenza. Possiamo quindi affermare che questa intelligenza intra-personale è una capacità correlativa rivolta verso l'interno: è l'abilità di formarsi un modello accurato e veritiero di se stessi e di usarlo per operare nella vita. Diventa così fondamentale educare l'essere umano a conoscere profondamente le proprie capacità e ad utilizzarle al meglio; ad avere consapevolezza dei propri sentimenti, delle proprie emozioni e del proprio corpo e a saperli adeguatamente esprimere e, all'occorrenza, a controllarli. L'educazione emotiva è pertanto mezzo e fine per uno sviluppo adeguato della personalità e per favorire il benessere psicofisico; l'individuo viene così instradato ad avere una positiva e realistica immagine di sé, facilitando l'istaurarsi di gratificanti rapporti con gli altri. Un allenamento a vivere insieme agli altri con serenità, con spirito di collaborazione, senza sopraffare e senza essere sopraffatti.

Le emozioni sono condizionate dalle nostre esperienze e dai modelli acquisiti nel corso della vita e a loro volta condizionano i nostri pensieri, la nostra capacità di interpretazione/percezione della realtà, le nostre reazioni; sono soggette - in misura diversa per ognuno di noi - a processi di selezione più o meno volontari, di consapevolezza o di rifiuto, di esaltazione o di blocco. Spesso la sfera emotiva e quella

---

<sup>18</sup> Tra gli altri GARDNER A., GOLEMAN D., GORDON T., GOTTMAN J. e DECLAIR J., DI PIETRO M.

cognitiva sono un'unità indivisibile e diventa estremamente difficile separarle. La capacità di esprimere l'emozione è una funzione della corteccia cerebrale che permette di prendere consapevolezza, accettare e gestire ciò che ci sta accadendo. Ciò permette di attenuare e affrontare positivamente anche le esperienze dolorose e di rafforzare quelle piacevoli, cercando di limitare le emozioni non stemperate che possono costituire traumi che rimangono nascosti e attivi per tutta la vita. Le emozioni ed i sentimenti sono infatti una manifestazione spontanea ed unitaria dell'essere umano, nel senso psico-fisico-spirituale. Esse sono strettamente collegate alla dimensione sentimentale ed affettiva, oltre che a quella comportamentale, posturale e mimica: il batticuore, il cuore in gola, lo stomaco che sale, il nodo alla gola...; il ritmo cardiaco o respiratorio accelerati o al contrario regolari ed armonici segnano stati emotivi diversi. Fu grazie a W. Reich<sup>19</sup> all'inizio del '900 che si scoprì la base biologica delle nevrosi, stabilendo il principio di identità funzionale tra mente e corpo: le fissazioni mentali ed il comportamento di una persona hanno un loro preciso corrispondente nelle tensioni muscolari croniche. Tali tensioni causano limitazioni alla respirazione e al libero scorrere dell'energia vitale dell'individuo. Per dirlo con parole di Reich: *“il corpo racchiude nei suoi blocchi muscolari la storia del nostro inconscio”*.

Nella nostra società i blocchi emozionali e conseguentemente fisici, sono quasi sempre collegati a condizionamenti culturali negativi. Abbiamo vissuto millenni di cultura basata sull'aggressività, sul potere e sulla divisione. La strategia dell'educazione e della legge è basata sulla paura del giudizio e della punizione, sul senso di colpa. Ma se la comunicazione, e

---

<sup>19</sup> Il lavoro di Reich fu ripreso in seguito da Lowen considerato l'ideatore dell'analisi bioenergetica, ma anche da J. Pierrakos fondatore della Corenergetica e da F. Perls fondatore della Gestalt; in generale le sue tesi hanno dato l'impulso iniziale alle più importanti correnti della attuale psicologia somatica.

quindi l'informazione, è la nostra vita, un condizionamento errato può compromettere la possibilità di evoluzione verso un sistema in cui l'uomo sia libero di essere quello che è veramente, e di crearsi intorno un mondo "sano" in cui ogni forma di vita abbia il suo diritto di esistere.

L'essere imbevuti della nostra cultura ci costringe ad identificarci con i suoi contenuti e valori. L'identificazione è però il processo psichico inverso a quello del distacco. La certezza di aver subito dei condizionamenti impropri deve trasformarsi in consapevolezza della necessità di decondizionarci in modo intelligente per raggiungere un livello di libertà, di naturalezza e di rispetto interiore ed esteriore.

Soltanto conoscendo noi stessi possiamo comprendere le reazioni degli altri; solo ascoltando i nostri bisogni, i nostri conflitti interiori possiamo riconoscere quelli altrui; solo prendendo coscienza dei nostri condizionamenti possiamo aiutare gli altri a liberarsi dai propri instaurando delle relazioni ed una comunicazione spontanea e sincera che entra in contatto profondo.

### *La teoria dei tre cervelli*

Per sostenere ed approfondire quanto sopra descritto è di rilevante supporto un orientamento teorico estremamente interessante che riprende i principi di neurofisiologia enunciati da Henri Laborit<sup>20</sup>, ulteriormente sviluppati dai coniugi Fradin; successivamente ripresi e rielaborati da Christian Boiron (2001). Boiron integra la ormai accettata teoria dei due lobi del nostro cervello – sinistro e destro, maschile e femminile, logico e analogico - introducendo e ampliando la teoria dei tre cervelli. In sostanza ci spiega, attraverso un'ipotesi sul funzionamento del nostro cervello, come le nostre emozioni

---

<sup>20</sup> Passato riduttivamente alla storia come il padre degli ansiolitici.

derivino non tanto da quello che ci accade, ma dalla nostra interpretazione e valutazione della realtà.

Secondo tale approccio siamo dotati di un *cervello rettile*<sup>21</sup> che presiede essenzialmente a tutte le funzioni primarie (attivazione di bisogni fisiologici come la sete, la fame, ...) e di sorveglianza (attraverso l'attivazione di stati di emergenza). Tale cervello ci consente di mettere in atto meccanismi di difesa che preservano la nostra sopravvivenza; quelli più comuni sono essenzialmente la *fuga*, *l'attacco*, *l'inibizione dell'azione*. Normalmente tali automatismi hanno una durata pressoché limitata al riconoscimento del reale pericolo e - benché siano comunque uno stress per il nostro organismo - sono utili per prendere decisioni immediate, indispensabili in contesti di pericolo reale. Per molti di noi sono diventati degli stati cronici, patologici attraverso i quali - ognuno con le proprie modalità e prerogative - attiviamo emozioni costanti di paura, collera, tristezza o abbattimento. Si generano così stati permanenti di panico, ansia, depressione (tra le patologie più diffuse rilevate dal OMS).

Il cervello rettile non ha alcun potere decisionale se non attraverso gli impulsi di reazione attivati attraverso il *cervello limbico*<sup>22</sup>, che sovrintende alla conservazione della specie e dell'individuo. Esso si occupa dei programmi acquisiti o innati e di quelli automatici (supremazia, istinto materno, coscienza

---

<sup>21</sup> *Il cervello rettile* si suppone formato circa 500 milioni di anni fa e prende il nome dal fatto che le sue funzioni sono in parte simili a quelle che permettono la sopravvivenza dei rettili. Esso si compone di varie parti tra cui le più importanti sono il midollo spinale, il tronco encefalico, il cervelletto, alcune parti del talamo e alcuni organi alla base della scatola cranica.

<sup>22</sup> *Il cervello limbico* (o cervello arcaico) si è formato tra i 300 ed i 200 milioni di anni fa ed è particolarmente sviluppato nei mammiferi e negli uccelli (secondo alcuni studiosi). Esso è composto dal talamo, dall'ipotalamo, dall'amigdala. Dal talamo partono informazioni per la corteccia cerebrale (che deciderà come gestirle) e verso l'amigdala che interverrà sulla base della sua memoria emotiva.

professionale...); è il centro di costruzione dei condizionamenti (la memoria programmatrice). Esso è pertanto la sede dell'istinto gregario e di tutti quei processi che ci permettono di codificare e classificare le nostre esperienze di vita, dando loro un segno positivo o negativo. Il *c.l.* classifica gli eventi in base alla percezione di tutti i nostri sensi (colori, odori, sensazioni...) e ci spinge alla ricerca di quelle situazioni che a sua discrezione sono state segnate con segno positivo. La sua tendenza è quindi quella di riproporre per ogni situazione vissuta lo stesso tipo di esperienza senza troppe chance di modifica, alla ricerca del massimo godimento rettile.

Se il cervello rettile caratterizza la nostra fase neonatale, il cervello limbico è prerogativa di quella infantile. Con l'adolescenza iniziamo a prendere le distanze dai nostri condizionamenti e cominciamo a rompere con quelli che non sono più pertinenti con la nostra vita; questo meccanismo è possibile grazie allo sviluppo della *neocorteccia o corteccia prefrontale*<sup>23</sup>. Essa presiede l'istinto della scoperta, la capacità di ragionare, di calcolare, di disegnare, di creare, di cercare la propria strada; è quindi alla base del progresso dell'umanità. Se il sistema limbico privilegia il gruppo, la neocorteccia privilegia l'individuo ed il suo sviluppo multidimensionale. E' la neocorteccia che valutando se il pericolo è reale riesce a trasmettere agli altri due cervelli la fondatezza o meno dell'allarme, liberandosi dall'emozione qualora si tratti di un falso pericolo oppure decidendo la strategia di intervento qualora il pericolo sia fondato. Finché la corteccia non prende il controllo il campanello d'allarme rimane inserito.

---

<sup>23</sup> La *neocorteccia* (o nuovo cervello) formatasi circa 4 milioni di anni è costituita da una quantità di neuroni estremamente più ricca di quella degli altri mammiferi. La peculiarità dei neuroni di quest'area è quella di essere capaci di mettersi in relazione gli uni con gli altri formando circuiti diversi che consentono molteplici funzioni del pensiero: analizzare, riflettere, dedurre, ipotizzare, calcolare, proiettarsi nel futuro.

Non dobbiamo però cadere nell'inganno di un giudizio di valore sui tre cervelli ognuno svolge le sue funzioni ed è soltanto attraverso una comunicazione armoniosa tra i tre che l'uomo può godere e accettare allo stesso tempo la sua animalità e la sua umanità.

### *La felicità ed il piacere*

Quanto enunciato sopra ci porta inevitabilmente a toccare una tematica scottante per tutti noi, la *chimera della felicità*. Vorrei rudemente partire con un dato di fatto: la felicità è accessibile a ognuno di noi, senza distinzione di ceto sociale, ricchezza, grado di salute fisica o di istruzione.

Seguendo la linea interpretativa di Boiron troviamo una differenziazione profonda tra il piacere (rettiliano o limbico) e la felicità. Possiamo infatti definire il primo come la sensazione che permane durante tutto il processo di soddisfacimento di un bisogno fisiologico, oppure dalla risoluzione di uno stato di emergenza (ad esempio il rilassamento dopo uno spavento, dopo una forte ansia). Il piacere limbico deriva dallo svolgimento di programmi automatici o da condizionamenti acquisiti (bisogno di vincere, di ordine, di gerarchia, di considerazione, di integrazione nel gruppo...) oppure dalla ricerca della massima quantità di piacere rettiliano attraverso una selezione rapidissima delle informazioni immagazzinate grazie all'esperienza di vita. Siamo spesso confusi e ricerchiamo un prolungamento artificiale di tale sensazione di soddisfacimento che ci spinge a coltivare stati di emergenza per poterli soddisfare al meglio (ricerca del brivido, amore idealizzato, competizione continua...).

La felicità è inaccessibile in uno stato di allarme cronico che spinge alla ricerca del piacere per farci illudere che tutto va bene; "la compensazione di piacere" richiesta dallo stato cronicizzato non può essere in quantità superiore ai bisogni

fisiologici da soddisfare. Ci creiamo così bisogni artificiali eccitandoci con lo zucchero, con il gioco, con il caffè, con l'amato cioccolato, con lo sport eccessivo, con il superlavoro e con altro ancora.

La felicità è frutto della neocorteccia che sviluppa in noi l'amore per l'arte, per la creatività, per le ipotesi, per l'analisi e al tempo stesso per gli approcci globali, la capacità di ragionamento svincolata dai luoghi comuni e quella di proiettarci nel futuro con un pizzico di sana e ottimistica incoscienza. L'attivazione della neocorteccia - prerogativa indiscutibile di ogni essere umano - è la chiave per incamminarci verso l'accettazione della diversità, del dubbio, dei non dati di fatto, di una precarietà fiduciosa, che ci permette di uscire dagli schemi codificati. L'infelicità, al contrario, fa consumare tutta l'energia in un arrovellamento interiore, in un conflitto perpetuo che rafforza inevitabilmente i condizionamenti propri e altrui in quanto unica ancora di certezza per la propria fantomatica "salvezza".

La felicità però non si costruisce possiamo soltanto eliminare ciò che la ostacola riportandoci al buon funzionamento fisiologico: cominciando a sbucciare la *nostra cipolla* e incamminandoci verso l'essenza, il nostro vero *essere*. Questo processo richiede di entrare, riconoscere i nostri condizionamenti e iniziare a prenderne le distanze ognuno con i propri strumenti, da soli o con il supporto di un professionista. In ogni caso il processo sarà la cosa importante. Nel cammino verso la meta iniziamo ad accettarci e di riflesso ad accettare l'altro. Si cerca così di individuare i propri condizionamenti originati dall'istinto gregario, dalla nostra esperienza infantile, dalle esperienze di vita - fonte preziosa per la nostra evoluzione personale se riusciamo a prenderci il tempo per rielaborarle ed integrarle. Un lavoro a volte doloroso, lungo, che necessita di pazienza e di amore verso se stessi. Si lavora per ripristinare la propria fiducia, accettando i propri limiti e le debolezze,

sviluppando un'elasticità ed un'apertura verso se stessi e verso gli altri che permette di entrare nella logica di un *gioco a somma positiva* dove sia l'individuo che il gruppo agiscono per la crescita e la realizzazione individuale e sociale. Sulla scia delle proposte di E. Ellis e di M. Di Pietro potremmo individuare alcune fasi strutturali: il riconoscimento delle emozioni, la loro accettazione senza giudizio, la scissione tra pensieri ed emozioni, la trasformazione dei pensieri inquinanti o disfunzionali, l'attuazione di nuovi modi di pensare. Si impara così a riconoscere, accettare, accogliere, comunicare il proprio mondo emotivo cercando di individuare i pensieri responsabili delle nostre attivazioni negative, osservandoci e liberandoci da sensi di colpa e da drammatizzazioni superflue.

### *Le carezze*

Nella valorizzazione del proprio mondo emotivo diventa indispensabile affrontare il tema delle *carezze*<sup>24</sup> ovvero del riconoscimento di se stessi e dell'altro; un riconoscimento reciproco che determina la qualità della nostra vita.

Ognuno di noi ha bisogno di stimolazioni da parte di altri esseri umani per poter crescere e sopravvivere. Secondo Eric Berne (cfr. 1967) abbiamo bisogno continuamente di sollecitazioni emotivo/sensoriali pena la morte: *Si può dunque postulare l'esistenza di una catena biologica che va dalla privazione emotiva e sensoria all'apatia, e di qui a modifiche degenerative e alla morte. In questo senso la fame di stimolo*

---

<sup>24</sup> Pur rifacendoci al termine ripreso dall'Analisi Transazionale ed in particolare da Magrograssi (2003), ci riferiremo qui col termine *carezza* prevalentemente alle carezze positive sia verbali che non verbali. Magrograssi le suddivide invece in positive e negative; verbali e non verbali; condizionate (specifiche su un evento o situazione: "mi piace quando ti vesti da solo", "mi fai arrabbiare quando ti comporti così...") e incondizionate (riferite alla generalità: sei buono, sei cattivo...); interne (rivolte a se stessi) ed esterne (rivolte agli altri).

*ha come la sopravvivenza dell'organismo umano lo stesso rapporto della fame di cibo.*

Una carezza è ciò che, riconoscendo l'esistenza dell'altro o di se stessi, comporta una comunicazione con una valenza affettiva positiva, un'emozione più o meno intensa. Lo sono quelle fisiche, i gesti, le espressioni del volto, un sorriso, *una pacca sulla spalla*, ascoltare ed essere ascoltati con attenzione, dare e ricevere segnali di disponibilità; quelle verbali, *“mi fa piacere che tu sia qui”*, *“questo vestito ti sta bene”*, *“questo di te mi piace...”*, *“sono molto soddisfatto del suo lavoro...”*

Sin da bambini abbiamo un immenso bisogno di essere riconosciuti e quindi siamo estremamente sensibili alle carezze che riceviamo. Alla nascita si tratta di un bisogno di contatto fisico, di odori, sapori; poi il riconoscimento si fa anche simbolico, una parola, un gesto, un sorriso. Le carezze come riconoscimento permettono la nostra crescita: ci trasformano da bambini in adolescenti e quindi in adulti. L'esperienza di una loro limitazione tende a riproporsi e segna il nostro essere soddisfatti o meno della vita, condiziona la capacità di goderne, di darne e di riceverne, nonché di farne a noi stessi.

Imparare a dare carezze agli altri ci permette anche di renderci disponibili verso di sé e concederci quel riconoscimento di cui un'*autocarezza* ci fa godere. Per poter essere aperti a questo dobbiamo essere consapevoli di quanto ci accettiamo e dello spazio dato alle autocritiche, alle carezze negative verso noi stessi.<sup>25</sup> Acquisita questa consapevolezza, che richiede un paziente lavoro, siamo in condizione di accettare piccole carezze, su piccole cose, che pian piano possono permettersi di crescere senza lasciar spazio al continuo autobiasimo. L'essere continuamente alla ricerca di

---

<sup>25</sup> In altri termini ciò significa essere in grado di gestire il nostro Critico Interiore, secondo il Voice Dialogue, o il nostro Genitore Critico, secondo la A.T.

riconoscimento - anche senza accorgersene - e l'incapacità di riconoscere le carezze che ci fanno star bene da quelle che ci fanno star male ci costringe ad accontentarci di quello che la vita ci riserva giorno per giorno. Diventa così importante essere sinceri con se stessi: l'educazione emotiva ci soccorre nell'essere obiettivi sul nostro sentire, la neocorteccia ci permette l'obiettività dei fatti.

### *Cosa possiamo fare per ...*

La vita ci chiede di accettare quello che c'è dentro di noi, soprattutto quello che non amiamo, senza pregiudizi, senza giustificazioni. Solo accogliendo "il brutto ed il bello" possiamo diventare realmente noi stessi; quando la guerra dell'accettazione interiore è terminata ci apriamo inevitabilmente al mondo. In questo processo di crescita, di autoconsapevolezza del nostro mondo interiore è indispensabile concedersi tempo e silenzio lontano dallo stress e dall'agitazione che favoriscono gli automatismi, ricordando che l'intelligenza non è sinonimo esclusivo di razionalità.

Qualcuno prediligerà la meditazione come ginnastica dei sensi *senso dunque sono*, attraverso la quale la respirazione e la postura favoriscono la distensione ed il contatto profondo. Qualcun altro cercherà il silenzio in contatto con la natura, attraverso un lavoro fisico, manuale oppure in forme di preghiera o di contemplazione. Le opportunità sono diverse ma mirate a favorire *la pienezza del vuoto* interiore, offrendo la possibilità al nostro cervello corticale di entrare nel pieno delle proprie potenzialità. Ognuno potrà sperimentare lo strumento più efficace per se stesso senza regole precostruite, senza schemi preconfezionati. L'obiettivo è comunque individuare le nostre reazioni inadeguate, i nostri modi di pensare disfunzionali, correggere e trasformare i pensieri

“irrazionali”<sup>26</sup>, mettere in pratica nuovi modi di pensare e di sentire per sperimentare nuove reazioni emotive e comportamentali che incrementino gli stati emotivi piacevoli, acquisendo abilità di autocontrollo, favorendo l'accettazione di sé e dell'altro.

Si crea gradualmente un atteggiamento di ascolto, di comprensione di se stessi, che inevitabilmente si ripercuote all'esterno in una condivisione di progetti, nel fare squadra in modo stabile. Partendo da noi riusciamo ad agire indirettamente anche sul sistema di riferimento riportando dei cambiamenti positivi, creando un clima di sostegno e di collaborazione. Si instaura così una comunicazione vera, profonda, scevra da giudizi, accogliente nel verbale e nel non verbale. Una relazione che tiene conto dei dati reali ed oggettivi, che favorisce l'espressione del proprio mondo interiore senza cadere in banali sentimentalismi e che non innesca circoli di comunicazione negativa. Si instaura una disponibilità reale all'ascolto - di per sé già una carezza incondizionata e positiva - interpretando la comunicazione dell'altro in modo reale e non distorto, verso una relazione profonda e soddisfacente in cui ciò che esprimiamo è ciò che realmente sentiamo.<sup>27</sup> Ci apriamo così alla possibilità di incontrare persone che condividono almeno in parte i nostri stessi obiettivi, creando uno spirito di impresa o di progetto costruttivi. Si abbraccia la possibilità di accettare le diversità dentro e fuori di noi in una condizione di pace che non è la semplice gestione del conflitto, ma condivisione di ideali e valorizzazione dei saperi cognitivi ed emotivi. Questo atteggiamento porta inevitabilmente ad un'apertura alle relazioni interpersonali e ad un riconoscimento ed un rispetto

---

<sup>26</sup> Cfr. DI PIETRO M.

<sup>27</sup> Questo tipo di approccio è applicabile anche in ambiti relazionali più formali, come quello professionale, calibrando la modalità di comunicazione e divenendo consapevoli quando il processo non è realizzato completamente per necessità dovuta alla situazione specifica.

di tutte le forme di vita del nostro pianeta in una visione di ecologia che è la vera essenza del termine.

### **BIBLIOGRAFIA MINIMA**

BERNE E., *A che gioco giochiamo*, Bompiani, Milano, 1967

BOIRON C., *Le ragioni della felicità*, FrancoAngeli, Milano, 2001

CAPRA F., *Il tao della fisica*, Adelphi, Milano, 1987

- CHELI E., *Relazioni in armonia*, FrancoAngeli, 2004
- CHELI E., *Teoria e Tecniche delle Relazioni Interpersonali*, FrancoAngeli, 2004
- DI PIETRO, *L'ABC delle mie emozioni. Corso di alfabetizzazione socio-affettiva*, ed. Erikson, Trento, 1999.
- LA PORTA G., *A come Anima*, Il saggiatore, Milano 2001
- GARDNER A., *Formae mentis. Saggio sulla pluralità delle intelligenze*, Feltrinelli, Milano, 1987.
- GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1995.
- GORDON T., *Genitori efficaci. Educare figli responsabili*, La Meridiana, Bari, 1994.
- GOTTMAN J.–DECLAIRE J., *Intelligenza emotiva per un figlio*, Bur ed-RCS Libri S.p.A, Milano, 1997.
- MASINI V., *Dalle emozioni ai sentimenti*, Ed. Prevenire è possibile, Catania, 2001
- MONTECUCCO N.F., *CYBER. La visione olistica*, ed. Mediterranee, Roma, 2000
- A cura di ROSSI G., *Lezioni di sociologia della famiglia*, Carocci editore, Roma, 2001
- B. ROSSI, *Pedagogia degli affetti*, Laterza, 2002
- SCHELLENBAUM P., *La ferita dei non amati*, Edizioni RED, Novara, 1991
- STONE H., STONE S., *Tu ed io. Incontro, scontro e crescita nella relazione interpersonale*, ed. Compagnia degli Araldi, Montespertoli, Firenze, 1999.
- WATZLAWICK P., *Il linguaggio del cambiamento*, Feltrinelli, Milano 1980

WATZLAWICK P., BEAVIN J., JACKSON D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma 1971

**La relazione tra genitori e figli:  
conciliare i bisogni di entrambi in modo  
creativo**

## Marinella Bonucci<sup>28</sup>

*Vorrei offrire la mia lunga esperienza d'insegnante per dire come è importante interrogare la voce delle emozioni, sentimenti, pensieri e comportamenti piacevoli e spiacevoli usando lo strumento della domanda. Si può andare così oltre ciò che appare, cercando di scoprire quello che non conosciamo, ciò che ci viene insegnato dal buon senso, dalle tradizioni, dalle attese degli altri, dagli stereotipi.*

*La domanda apre uno spazio intimo dal quale escono sentimenti e stati d'animo, che permettono di immaginare un nuovo modo di pensare a se stessi. Proviamo anche noi ad immaginarci nuovi, nel capire che il "giudizio" non solo è inutile, ma non porta nessuna nuova conoscenza, perché i nostri comportamenti e quelli dell'altro sono sempre determinati dalla storia e dall'esperienza individuale. Quando riusciamo a sentire questo, l'altro diventa occasione interessante di scoperta e di apprendimento anche dei nostri "meccanismi". Scegliamo di essere con i bambini e i ragazzi per aiutarli a capire, a capirsi.*

*Grazie al lavoro che svolgo nella scuola, la mia vita si è arricchita di esplorazioni, di conoscenza, di amore, di sogno...*

*"Ciascuno cresce solo se sognato"*

(D.Dolci)

### Venire al mondo

*Le settimane che seguono la nascita  
Sono come la traversata di un deserto.  
Un deserto popolato di mostri:*

---

<sup>28</sup> Insegnante e counselor relazionale. Collabora da anni con lo "Spazio Famiglia" ed il comune di Arezzo per iniziative rivolte alla famiglia. E' docente presso i corsi di comunicazione e intercultura.

*le nuove sensazioni che dal di dentro  
salgono all'assalto del corpo del bambino.*

*Dopo il calore del seno materno,  
dopo la folle stretta che è la nascita,  
la solitudine gelida della culla.  
E poi una belva,  
la fame,  
che morde il piccolo nelle viscere.*

*Ciò che sconvolge il povero bambino  
Non è la crudeltà della ferita.  
E' la sua novità.  
E la morte del mondo tutt'intorno  
Che conferisce all'orco  
proporzioni immense.  
Come placare una simile angoscia?*

*Nutrire il bambino?  
Sì.  
Ma non solo col latte.  
Bisogna prenderlo fra le braccia.  
Bisogna carezzarlo, cullarlo.  
E massaggiarlo..*

*Questo piccino: bisogna parlare alla sua pelle  
Bisogna parlare al suo dorso  
Che ha fame e sete come il suo ventre.*

Frèdèrick Leboyer

Pochi autori sono riusciti a descrivere in modo così empatico che cosa può rappresentare l'arrivo di una nuova creatura in questo mondo. Siamo di fronte ad un evento così delicato dà suggerirci la ricerca di uno spazio sottile di ascolto; parliamogli con gli occhi, con le mani, con tutto il nostro essere, cerchiamo di essere lì. Se noi sentiamo questo piccolo, potrà sentirsi, se lo tocchiamo potrà conoscersi, se lo accogliamo, potrà amarsi e

avere fiducia. La vicinanza e il contatto fisico creano dialogo, attenzione profonda.

I bambini devono essere nutriti per placare la loro fame, che talvolta si presenta come una “ belva”, ma devono soprattutto essere stretti, accarezzati, massaggiati perché vivono, durante l’allattamento, la relazione più intima dell’esperienza umana. “*E’ il cuore a cuore che conferisce senso al corpo a corpo*” (F. Doltò).

Non solo quando il bambino è neonato ha bisogno di essere accolto e coccolato, ma durante tutto il suo percorso di crescita. Questa consapevolezza l’ho riscontrata più volte durante la mia esperienza professionale.

Nella scuola dove insegno, un mattina arriva Marco accompagnato dalla mamma, entra nella classe e comincia a correre, irrompe negli angoli gioco disturbando in modo evidente le attività degli altri bambini. Mi avvicino a lui cercando il suo sguardo per salutarlo, ma lui, scalcia e si butta a terra. Sento molto affanno, mi dico che non posso lasciarmi sopraffare, credo abbia bisogno di sentire la mia presenza rassicurante, in grado di contenere i suoi confini. Lo abbraccio stretto, gli massaggio le spalle, sento tutte la sue tensioni. Quando avverto che la sua ansia si è un po’ placata, ci separiamo delicatamente, lo accompagno, su sua richiesta, da un amico al gioco delle costruzioni. Dopo qualche minuto si alza per venire a darmi un bacio.

Anche ai bambini più grandi, quando sono tesi e irrequieti, talvolta basta un abbraccio o un contatto per ristabilire un comunicazione.

## Separarsi

*La madre amorevole insegna al proprio figlio a camminare da solo. E’ abbastanza lontana da non poterlo sorreggere, ma le sue braccia sono protese verso di lui. Imita i suoi movimenti, e se barcolla, velocemente si*

*china come per prenderlo, così che il bambino abbia l'impressione di non essere solo a camminare....E fa anche di più. Il suo viso è come una ricompensa, un incoraggiamento. Così il bambino cammina da solo con gli occhi fissi sul viso della madre, non sulle difficoltà che incontra. Si sostiene a braccia che non lo sorreggono e continua a farsi strada verso il rifugio che è l'abbraccio della madre, non sospettando che nel momento stesso in cui accentua il bisogno di lei, dimostra che può farcela da solo.*

Soren Kierkegaard

Andrea arriva presto al mattino con la mamma, piange forte e si ribella ad ogni tentativo della madre di lasciarlo a scuola.

Osservo la scena con partecipazione emotiva perché i pianti per la difficoltà di separarsi mi toccano dentro. Aspetto un po', mi avvicino con calma senza dire niente; la madre mi chiede di essere aiutata a risolvere il suo problema, faceva tardi a lavorare. Andrea si oppone, piange rabbiosamente, si siede a terra coprendosi il volto con le mani. Mi siedo accanto a lui e provo a dirgli: "hai ragione ad essere arrabbiato, so che avresti preferito restare con la tua mamma, anch'io quando ero piccola spesso a scuola mi sentivo triste senza i miei genitori; senti, resterai solo un po' di tempo, fino a dopo pranzo, poi la tua mamma tornerà..."

Il suo pianto lentamente si calma, alza lo sguardo, così posso proporgli di andare in giardino per vedere se le tartarughe si sono svegliate...Lui mi offre la sua mano, andiamo.

Questo breve racconto descrive una situazione che molto spesso mi capita di vivere;

per questa ragione sento quanto nei momenti critici dei bambini, mi sia necessario un certo grado di stanziamento emotivo, unito alla partecipazione affettiva, che si raggiunge solo dopo aver tentato di superare il rancore verso i genitori.

Se vogliamo essere utili ai bambini ed aiutarli a separarci serenamente da noi, è necessario aver elaborato le nostre paure di essere abbandonati.

Gran parte delle nostre insicurezze e paure risalgono proprio a quando cominciamo ad allontanarci fisicamente da nostra madre, quando ci avventuriamo ad incontrare la “separatezza” che rappresenta un viaggio lungo e difficile.

Quando, intorno ad un anno e mezzo (durante la crisi chiamata del riavvicinamento) i bambini si rendono conto che non c'è sempre la madre ad offrire continuamente conforto e sicurezza, nasce dentro di loro uno stato emotivo che può essere descritto con queste domande: “Come posso sostenermi da solo? Se mi allontano potrò morire? Al mio ritorno lei sarà triste oppure arrabbiata per la mia assenza? Quanto posso allontanarmi senza andare in pezzi?”

E' molto importante quale madre troverà il nostro “bambino esploratore” al suo ritorno; se troverà un sorriso andrà fiducioso verso il mondo, se la madre sarà impaurita dalla sua assenza potrebbe avere paura, se troverà tristezza potrebbe essere disponibile al ricatto affettivo e se riceverà rabbia è possibile che risponda con l'obbedienza o con le opposizioni reattive. Certe volte nella nostra vita di adulti, queste esperienze di vissuto emozionale riemergono e ci fanno sentire la paura di essere soli, di cambiare lavoro, di chiudere una relazione o di intraprendere un viaggio. Ci troviamo a vivere nuovamente quel legame doloroso che non ci ha resi liberi. Sappiamo che per offrire accoglienza ai nostri figli qualcuno deve averci accolto, qualcuno deve avercelo insegnato. Per fare questo può essere necessario aver rivisto la nostra infanzia e avere analizzato da quali schemi operativi inconsci derivano le nostre convinzioni, insicurezze, paure, rigidità. Come possiamo far bene i genitori se ci portiamo dentro dolori e ferite che abbiamo ereditato dalla nostra esperienza di figli? Come si fa a non ripetere gli stessi schemi errati? E soprattutto come si fa a

guardare in faccia i nostri figli senza vedere noi stessi? Non è un lavoro semplice ma assolutamente appassionante.

## Il racconto

La prima finestra da aprire è la conoscenza della nostra storia familiare; raccontiamo ai nostri figli quanto abbiamo vissuto, ciò che siamo stati e quello che si fatto. Talvolta il nostro passato è appesantito da esperienze dolorose, da equilibri non raggiunti, da ciò che non siamo riusciti ad essere, perché “La ferita dei non amati” ci ha segnato in modo profondo.....

Siccome ogni comportamento non nasce mai dal nulla ma è parte della nostra storia personale e familiare, il nostro “narrare” può contenere spiegazioni, motivazioni e suggestioni che fanno comprendere ai figli dove ci sta portando il nostro sistema familiare e di quale “racconto” stiamo facendo parte.

Impareranno così a riconoscere il senso dei nostri atteggiamenti e potranno leggere con più chiarezza anche i loro. Quando i nostri figli si riconosceranno dentro un sistema familiare che trasmette la sofferenza da una generazione all'altra, potranno scegliere di mettere in discussione schemi, modelli e comportamenti che produrranno cambiamenti e novità su tutto il sistema familiare.

Questi racconti non solo creano senso di appartenenza, ma aprono anche la possibilità di lenire i sensi di colpa a noi genitori, perché capiamo che abbiamo fatto ciò che ci è stato insegnato.

Questo non significa che non esiste, ovviamente, la possibilità di scegliere, ma bisogna partire dalla conoscenza dei nostri meccanismi interiori per essere in grado di cambiare “racconto”.

Certe volte i genitori tacciono i loro vissuti personali e familiari perché pensano di ferire i figli con i loro dolori. Il dolore viene considerato da molti come un'esperienza evitabile, non

necessaria. Sappiamo però che è un'esperienza che dovremo incontrare, possiamo solo insegnare loro come si fa a conoscerlo, ad accettarlo, a scioglierlo.

I vissuti di sofferenza non possono essere certo trasferiti ai nostri figli senza che questi siano stati prima elaborati, perché potremmo invaderli di negatività senza soluzione.

Se riusciamo ad esprimere le nostre emozioni positive e negative, i bambini e i ragazzi impareranno a sentire e a riconoscere anche le loro. Questa esperienza espanderà e amplificherà le loro gioie e non consentirà alla paura di sequestrare tutte le loro energie. Così facendo i nostri figli saranno anche aiutati a sviluppare capacità di adattamento per affrontare diverse situazioni.

Quando i genitori si separano, i figli leggono dal “non detto”, interpretando il silenzio a modo loro, e talvolta attribuiscono a se stessi la responsabilità di quanto accade. E' bene allora spiegare a bambini e ragazzi che cosa ci fa star male e quali sono i sentimenti che proviamo. Facciamo capire che riconosciamo le loro difficoltà, che possiamo accoglierle. Attraverso l'onestà del racconto e la comprensione del disagio possiamo imparare a sostenerci nelle fatiche che la vita ci presenta.

L'importanza del racconto di sé come insegnamento di consapevolezza, assume più valore quando si riesce a offrire ai figli la capacità di fare scelte nuove, ricercando autonome soluzioni dei problemi. Creiamo dunque le condizioni perché loro possano fare autonomamente il loro cammino.

## I problemi

Noi genitori spesso tentiamo di risolvere i problemi dei figli anche se ci rendiamo conto che hanno più capacità di trovare soluzioni di quanto pensiamo. Quando abbiamo capito che è

importante lasciare loro uno spazio autonomo di ricerca di soluzioni, cambierà totalmente il nostro comportamento.

Ci sono problemi che appartengono ai genitori, per esempio il bambino che fa chiasso o interrompe continuamente mentre gli altri parlano, l'adolescente che continua a lasciare tutto in disordine. Ecco che il genitore può modificare il suo comportamento per arrivare alla soluzione dei suoi problemi. Potrebbe chiedersi quale è il rispetto che intende attribuire a se stesso, quanto e perché certi comportamenti lo disturbano. Una volta fatto spazio al bisogno di sentir rispettate le proprie necessità, sarà abbastanza semplice ricercare soluzioni che portano al cambiamento di comportamenti indesiderati. Quando bambini o ragazzi fanno cose che non tolleriamo, spesso il problema siamo noi. Non riusciamo ad autorizzarci nell'interrompere quei comportamenti perché probabilmente proteggiamo una parte di noi che è stata ferita, ma è nostra, non la loro.

Poi ci sono i problemi dei figli, come ad esempio le difficoltà a scuola, problemi di relazioni con i coetanei e il gruppo o con la propria corporeità, soprattutto in adolescenza. Queste situazioni rappresentano un'area di problemi appartenenti ai ragazzi; questo non significa che non dobbiamo interrogare il problema per cercare di capirne l'origine, ma potrebbe essere più interessante per loro non avere l'analisi già confezionata. Siccome nessuno di noi ha la saggezza infinita per trovare soluzioni positive agli altri, anche se questi sono figli, il miglior aiuto potrebbe essere quello di invitarli a ricercare le proprie soluzioni.

Ma come si può ottenere ascolto dai figli quando i bisogni nostri e quelli loro sono in contrasto? I nostri genitori hanno utilizzato con noi la famosa strategia del ricatto: se non fai questo, non otterrai quest'altro... Ma premi e punizioni sono l'espressione di una relazione di potere basata sulla possibilità di offrire o negare il piacere.

Questa strategia non solo appare impari, ma spesso non estingue i comportamenti che vogliamo correggere, perché impedisce a bambini e ragazzi di elaborare il senso di un bisogno. Forse bisogna abbandonare, come genitori, i vecchi comportamenti per riuscire ad individuare soluzioni che non prevedono né un vincitore né un perdente.

Spesso, quando c'è un disaccordo, il genitore cerca di persuadere il figlio a rinunciare alle sue richieste ma se il genitore rinuncia e lascia al figlio fare ciò che desidera, l'adulto perde e il figlio vince. Quando il genitore invece impone una soluzione con autorità che il figlio respinge, il figlio perde e l'adulto vince.

Come si fa ad essere entrambi vincenti? La ricerca di soluzioni che siano positive per entrambi è la cosa più difficile nelle relazioni di scambio con i figli, ma forse l'unica che possiamo tentare di sperimentare. Possiamo essere insieme per dirci: io ci sono, voglio essere riconosciuto nel mio bisogno, tu ci sei, ti riconosco e ti ascolto.

### Per fare una sintesi con Natalia Ginzburg

*Il rapporto che intercorre fra noi e i nostri figli, dev'essere uno scambio vivo di pensieri e di sentimenti, e tuttavia deve comprendere anche profonde zone di silenzio; dev'essere un rapporto intimo, e tuttavia deve comprendere anche profonde zone di silenzio; dev'essere un rapporto intimo, e tuttavia non mescolarsi violentemente alla loro intimità; dev'essere un giusto equilibrio tra silenzio e parole. Noi dobbiamo essere importanti, per i nostri figli, e tuttavia non troppo importanti: dobbiamo piacergli un poco, e tuttavia non piacergli troppo: perché non gli salti in testa di diventare identici a noi, di copiarci nel mestiere che facciamo, di cercare nei compagni che si scelgono per la vita, la nostra immagine. Noi dobbiamo essere, con loro, in un rapporto d'amicizia: eppure non dobbiamo essere troppo*

*i loro amici, perché non gli diventi troppo difficile avere dei veri amici, a cui possano dire cose che tacciono con noi. Dobbiamo essere là per soccorso, se un soccorso sia necessario; essi debbono sapere che non ci appartengono, ma noi sì apparteniamo a loro, presenti nella stanza vicina, pronti a rispondere come sappiamo ad ogni interrogazione possibile.*

*E se abbiamo una vocazione noi stessi, se l'abbiamo tradita, se abbiamo continuato attraverso gli anni ad amarla, a servirla con passione, possiamo tenere lontano dal nostro cuore, nell'amore che portiamo ai nostri figli, il senso della proprietà. Se invece una vocazione non l'abbiamo o l'abbiamo abbandonata e tradita, per cinismo o per paura di vivere, o per un malinteso amore paterno, allora ci aggrappiamo ai nostri figli come un naufrago al tronco dell'albero, pretendiamo vivacemente da loro*

*che ci restituiscano tutto quanto gli abbiamo dato, che siano assolutamente e senza scampo come noi li vogliamo, che ottengano dalla vita tutto quanto a noi è mancato; finiamo col chiedere a loro tutto quanto può darci soltanto la nostra vocazione stessa:*

*vogliamo che siano in tutto opera nostra, come se, per averli una volta procreati, potessimo continuare a procrearli lungo la vita intera. Lasciamoli dunque quietamente fuori di noi, circondati dell'ombra e dello spazio che richiede il germoglio d'un essere. Questa è forse l'unica reale possibilità che abbiamo di donare l'amore, perché l'amore alla vita genera l'amore alla vita.*

## **BIBLIOGRAFIA MINIMA:**

Dolto Françoise, *Le parole dei bambini e l'adulto sordo*, Mondadori, Milano, 1987

Viorst Judith, *Distacchi*, Frassinelli, Piacenza, 1997

Demetrio Duccio, *Raccontarsi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1999

Dolci Danilo, *Creatura di creature*, Einaudi, Torino, 1974

Leboyer Frédérick, *Shantala*, Bompiani, Milano, 1976

Marcoli Alba, *Il bambino nascosto*, Oscar Mondatori, Milano, 1993

Ginzburg Natalia, *Le piccole virtù*, Einaudi, Torino, 1962

Cucinato M., Salvo P., *Lavorare con le famiglie*, Carocci, Roma, 1998



# La coppia scoppia: affrontare i nuovi problemi dello stare insieme

Enrico Cheli<sup>29</sup>

*Le nostre 'relazioni' d'affetto erano generalmente rapporti quotidiani basati su un collegamento sessuale; avevano un tetto, una casa e dei muri. Erano esclusive: trovavamo una persona singola da amare e alla quale essere fedeli. Erano durature: promettevamo di amarci reciprocamente per sempre. Oggi però queste relazioni non funzionano più: finiscono, non sembrano più quello che erano una volta, quello che pensavamo dovessero essere, ci spezzano il cuore e si frantumano. La metà dei nostri matrimoni si conclude con il divorzio, e chissà quanti altri amori di prova, di pratica e 'part-time' naufragano sugli scogli. Nessuno di noi può dire di essere passato indenne attraverso il tunnel dell'amore e all'inizio di questo nuovo millennio la nostra identità di amanti muore e allo stesso tempo diventa adulta.*

D. R. Kingma, *Il futuro dell'amore*

---

<sup>29</sup> Sociologo e psicologo, si occupa da anni di relazioni interpersonali e metodi olistici per lo sviluppo del potenziale umano. È docente all'Università di Siena dove dirige un Master in Comunicazione, relazioni interpersonali e counseling e vari corsi di perfezionamento e di aggiornamento sulla consapevolezza e l'educazione sui sentimenti, le relazioni, le emozioni. Tra i suoi ultimi libri: *L'età del risveglio interiore* (Francoangeli); *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale* (Francoangeli); *La comunicazione come antidoto ai conflitti* (Punto di fuga); *Relazioni in armonia* (FrancoAngeli). È spesso intervistato da giornali italiani e stranieri e partecipa a numerosi programmi radiofonici e televisivi.

## 1. Vecchi modelli in crisi

Negli ultimi tre o quattro decenni abbiamo assistito ad una serie di profonde trasformazioni nei rapporti di coppia. Il modello tradizionale incentrato sul matrimonio è sempre più entrato in crisi, sia per l'emergere di una nuova libertà sessuale, sia per la crescente intolleranza degli individui verso i vincoli, gli obblighi, le formalità. Le persone si sposano di meno mentre aumenta il numero delle coppie conviventi e dei single, e anche coloro che ancora optano per il matrimonio si trovano poi spesso a separarsi e a divorziare nel giro di pochi anni, se non mesi: negli USA quasi il 70% dei matrimoni finisce in un divorzio; in Italia la percentuale è più bassa ma in costante crescita, oltre al fatto che i dati ufficiali non rendono conto di tutti quei matrimoni finiti che non sfociano in una separazione solo a causa delle notevoli difficoltà economiche e burocratiche che ciò comporta (e nel nostro paese questo fattore incide molto più che in altri).

La maggior parte dei separati e divorziati ritiene che la causa principale del “fallimento” sia l’aver sbagliato partner, ma forse hanno anche sbagliato forma relazionale. Certo, molti matrimoni falliscono perché in realtà non avrebbero mai dovuto aver luogo, perché i due partner non si amavano o non erano sufficientemente compatibili, ma che dire di quei rapporti che procedono bene per anni, anche convivendo, e poi si incrinano poco tempo dopo il matrimonio?

Come è noto, la funzione sociale del matrimonio era in origine principalmente, anzi esclusivamente quella della procreazione, della trasmissione ereditaria del nome e dei beni della famiglia, della alleanza tra famiglie, mentre oggi tali scopi sono sempre più secondari, prevalendo invece il reciproco benessere affettivo, sessuale e materiale dei coniugi. Il matrimonio d’amore è un fenomeno piuttosto recente, affacciatosi sulla scena da appena due secoli, col romanticismo, ma diffusosi su ampia scala solo

durante il '900; in precedenza le nozze erano quasi sempre decise dalle famiglie, spesso senza neppure interpellare i diretti interessati, specie quelli di sesso femminile. Ci si sposava per mettere su famiglia, per acquisire uno status sociale e una certa indipendenza dalle famiglie di origine: l'uomo diveniva padre di famiglia, la donna padrona in casa sua, e non era poco se consideriamo che sottostare alle imposizioni di certi padri poteva essere un vero e proprio tormento (ancora oggi non è raro, specie in certe aree geografiche, il caso di persone – soprattutto donne – che si sposano per andarsene di casa). Non che non vi fosse amore tra i coniugi – esso poteva anche nascere in alcuni casi – ma non era affatto ritenuto un ingrediente necessario al matrimonio, tant'è che le grandi storie d'amore della storia e della letteratura – da Abelardo ed Eloisa a Romeo e Giulietta, dalla Lettera scarlatta a Anna Karenina – si svolgevano tutte al di fuori del matrimonio ed erano caratterizzate da una notevole dose di trasgressione verso regole sociali che di fatto negavano l'amore in nome degli interessi materiali e politici della famiglia e della comunità di appartenenza, della religione, della rispettabilità e via dicendo.

Oggi è molto diverso e attrazione e innamoramento sono ritenuti ingredienti fondamentali di ogni rapporto di coppia e dunque anche del matrimonio. E non sono i soli ingredienti, poiché la relazione di coppia mette in gioco molte altre dimensioni – intellettuali, esistenziali, e anche strettamente pratiche - che portano inevitabilmente ad un incontro e ad un confronto di personalità e di mentalità.

In passato i coniugi, pur abitando sotto lo stesso tetto, vivevano in due mondi separati: i loro compiti erano nettamente distinti e le reciproche aspettative assai diverse da quelle attuali, poiché il partner era visto più come un ruolo (marito-moglie, padre-madre dei propri figli) che non come una persona. Salvo rari casi non si avvertiva alcun bisogno di conoscersi a fondo, di costruire una intimità, un dialogo sincero e profondo; l'importante era che

ognuno si comportasse bene, che svolgesse i ruoli che gli competevano. La motivazione stessa del matrimonio – mettere su famiglia – chiamava entrambi i coniugi a rinunciare alla loro individualità (ammesso che ne avessero mai potuta sviluppare una) a favore della famiglia. Non esisteva alcun confronto sui vissuti emotivi perché solo la donna ne era consapevole (e se li teneva per sé o al massimo ne parlava con le amiche più intime): l'uomo aveva fin da bambino rinnegato e rimosso la propria emotività e vulnerabilità e non era in grado di interagire su tale piano (né avrebbe voluto). Non esistevano confronti neppure su piani più intellettuali, poiché alla donna non era dato di avere una istruzione che non fosse cucito e buone maniere (e spesso neppure questo) né tantomeno coltivare l'intelligenza razionale. Oggi invece il confronto intellettuale ed emozionale è un elemento essenziale al buon andamento non solo delle relazioni coniugali ma anche di relazioni di coppia meno formalizzate, e non è un confronto facile, perché l'uomo e la donna hanno due modi di vedere le cose e di comunicare molto diverso, e nessuno gli ha mai spiegato questa diversità, che può essere fonte di grande arricchimento se la si sa affrontare ma anche di grande sofferenza se invece la ignoriamo. A questa difficoltà di base va poi aggiunto il processo di emancipazione della donna, che non si accontenta più di ricevere dal proprio partner una casa e una certa sicurezza materiale ma avanza anche altre richieste, sessuali, sentimentali e di dialogo, che non sempre lui è in grado di capire e di soddisfare, anche perché mentre la donna ha iniziato già da tempo a sviluppare il proprio maschile interiore, l'uomo – salvo rare eccezioni - non ha ancora affrontato il suo femminile interiore ed anzi lo teme.

La donna emancipata contemporanea ha mantenuto la competenza emotiva delle sue antenate e in aggiunta ha iniziato a sviluppare il proprio lato maschile, facendo proprie alcune capacità e aspettative in passato riservate ai maschi (la realizzazione individuale, il potere, la razionalità,

l'autodeterminazione, l'aggressività); il maschio invece si è limitato a perdere le vecchie sicurezze e privilegi senza guadagnare niente in cambio, perché ancora non ha saputo/voluto imparare a sviluppare il proprio lato femminile (la sensibilità, l'affettività, la capacità di esprimere i sentimenti, l'abilità di affrontare le emozioni proprie e del partner senza esserne travolto etc.).

Questo profondo mutamento nelle aspettative e nelle dimensioni in cui si sviluppa il rapporto di coppia pone un problema di non poco conto: può una forma istituzionalizzata di relazione come il matrimonio - originatasi in un ben preciso contesto culturale, patriarcale e materialista, e con precise funzioni sociali - può tale istituzione adattarsi al nuovo spirito del tempo e stravolgere il suo imprinting in modo tale da soddisfare le esigenze e gli obiettivi delle coppie di oggi? Molti ritengono che non sia possibile modificare l'istituzione matrimonio e che per vivere in modo soddisfacente i rapporti di coppia occorranza forme istituzionali del tutto nuove, fluide e ampiamente personalizzabili dai partner. Ma ammettiamo pure che sia possibile adattare il matrimonio alle nuove esigenze: ciò sta forse già avvenendo? Gli organi legislativi, le religioni, la società civile hanno forse provato a introdurre qualche innovazione creativa nel matrimonio? La risposta, come ben sapete, è no! Nonostante che tutto stia cambiato, intorno e dentro di noi, il matrimonio ha mantenuto saldamente la sua identità arcaica. Diversamente che in passato ci si può separare, divorziare, risposare anche, ma lo schema interno non è realmente cambiato.

La stabilità del matrimonio è ritenuto uno dei fondamenti della nostra società, tant'è che finora è stata la società a modellare la forma del matrimonio, a farlo scorrere liscio, in modo stabile e affidabile, come una disciplinata rotella nell'ingranaggio delle

nostre piccole comunità. L'esigenza di stabilità sociale crea aspettative collettive secondo le quali

“... le persone sposate devono rimanere tali, devono comportarsi bene, occuparsi delle cose più importanti che la società ha da offrire e non fare nulla di troppo strano che possa turbare l'ordine costituito, come scegliere di vivere in una comune, scappare con il vicino di casa o decidere di non pagare le tasse.

Poiché questa aspettativa sottintesa è una funzione sociale più che una nostra personale convinzione, le persone sposate sono costrette a rimanere aderenti ai valori esteriori e a partecipare a una coscienza generica piuttosto che individuale o visionaria. Invece di tuffarci nelle profondità interiori dove potremmo trovare la saggezza del nostro cuore (e probabilmente anche straordinarie soluzioni sociali o forme insolite di relazione ...) ci intrappiamo nel gregge insieme agli altri conformisti. La verità è che il matrimonio - in quanto relazione - è stato fagocitato dalle convenzioni sociali e, poiché serve la società, finisce spesso per soffocare l'anima viva e individuale.

Il dovere, la responsabilità e le convenzioni sociali, per quanto importanti, ci allontanano spesso dal nostro collegamento naturale più profondo con le altre persone - i legami del cuore - e di conseguenza, nel tentativo di servire la società, possiamo tradire o abbandonare noi stessi. Invece di esaminare il nostro cuore, la nostra mente e la nostra coscienza per trovare le forme più adatte per le nostre relazioni, permettiamo che i nostri matrimoni si trasformino in versioni annacquate dei valori sociali correnti mentre dovrebbero essere vibranti unioni emotive che nutrono e sostengono coloro che vi partecipano” (D. R. Kingma).

Daphne Rose Kingma sottolinea molto bene la contrapposizione tra il benessere dell'individuo e le esigenze della società. Gran parte degli occidentali sono oggi del tutto convinti che la relazione di coppia debba essere principalmente una via per un maggior benessere e non certo un sacrificio a favore degli interessi della comunità di appartenenza o della società in senso lato. Tuttavia, le nostre credenze e convinzioni sociali sul matrimonio sono ancora in larga misura quelle vigenti in passato e solo adesso cominciano a perdere potere. “Anzi, devono necessariamente perdere potere perché noi possiamo svilupparci ulteriormente come persone e come anime.” (ibidem).

## **2. La nuova coppia**

E' indubbio che il modello tradizionale non risponda più alle nuove esigenze, ma è altrettanto vero che i rapporti con l'altro sesso non possono limitarsi al solo erotismo. Vi è un bisogno profondo di intimità, di confronto, di unione che non può essere soddisfatto da rapporti occasionali e richiede una qualche forma di continuità, meno rigida però di quella tradizionale. Ecco allora le sperimentazioni degli anni '60 e '70, dalla formula della coppia aperta fino alle varie esperienze comunitarie. Formule che non si sono dimostrate risolutive ma che hanno contribuito a esplicitare le esigenze degli individui e i pregi, limiti e contraddizioni delle diverse opzioni.

La cultura emergente non fornisce in proposito ricette certe, ma indica alcune direzioni di ricerca. Per prima cosa non esistono soluzioni valide per tutti, e ogni individuo e ogni coppia dovrebbe trovare una propria via di realizzazione: per alcuni può risultare ancora appropriata la via tradizionale del matrimonio mentre per altri la direzione può essere quella della convivenza o di forme ancor meno rigide da un punto di vista dei vincoli. Ciò che conta, nella nuova ottica, non è tanto la forma esteriore ma la

consapevolezza e l'impegno con cui i due partner vivono la strada scelta, quale che sia. Il rapporto esclusivo con un partner può essere fonte di grande crescita e merita di essere vissuto con sacralità, rispetto, impegno. In secondo luogo, le proposte non vanno imposte dall'alto ma scoperte singolarmente dall'individuo e dalla coppia attraverso un processo di libera e cosciente sperimentazione. Si può naturalmente prendere spunto da esperienze altrui, trarre aiuto e stimolo dalla condivisione, dal confronto con altri individui e con altre esperienze, per poi però giungere a creare la propria personale sintesi.

Grazie alla libera sperimentazione condotta a partire dagli anni '60, ci si è resi conto che la promiscuità non è alla lunga soddisfacente, in quanto non consente di approfondire determinate sfere relazionali e affettive basilari per il benessere e la crescita di entrambi. In certi momenti della vita in cui prevale il bisogno di esplorazione può anche essere appropriata ma non deve servire da alibi per sfuggire quei bisogni più profondi che solo una relazione stabile può dare. Dobbiamo però precisare che "stabile" non significa necessariamente "a vita": a titolo di spunto mi sembra interessante riportare come viene affrontata la questione nella comunità di Damanhur, in Piemonte, dove le persone sono libere di scegliere tra una ampia gamma di possibilità: possono frequentarsi da single a single, convivere senza regolamentazioni, sposarsi normalmente oppure — ed ecco una interessante novità — *sposarsi a tempo determinato*. I due partner possono cioè decidere consensualmente di vivere per un certo periodo come marito e moglie e sperimentare la vita coniugale con pieno, reciproco impegno e dedizione, ma senza il peso dell'impegno "a vita" (naturalmente, in tali casi, molti ritengono auspicabile astenersi dal procreare). E' vero che, con l'introduzione del divorzio, anche nella nostra società è possibile sciogliere un rapporto matrimoniale, però una cosa è sapere in anticipo che il vincolo sarà, poniamo, di un anno, (e semmai decidere di prolungarlo) e un conto è fronteggiare la delusione e

il senso di fallimento connesso allo sciogliere qualcosa che si riteneva "a vita", senza contare il fastidio delle procedure legali, con spese e incombenze tutt'altro che piacevoli.

Ad ogni modo, ribadiamo che i nuovi principi sul come vivere le relazioni di coppia andranno ispirati ad una grande flessibilità, che tenga conto del fatto che gli individui sono diversi tra loro e che le fasi della vita, pure, possono rispecchiare bisogni diversi. Pertanto ciò che va bene per uno può non andare bene per l'altro, così come ciò che va bene in una certa fase può poi richiedere un cambiamento in funzione della continua evoluzione. (Per un approfondimento sulle nuove forme di relazione cf. D. R. Kingma, *Il futuro dell'amore*, ed. Gruppo Futura, 2001).

### **3. Incontro, scontro e crescita nelle relazioni**

Come si è visto, la relazione di coppia oggi non si limita più alla famiglia e alla procreazione, e non si esaurisce neppure nella sessualità e nei sentimenti, ma mette in gioco molte altre dimensioni che portano inevitabilmente ad un confronto di personalità e di mentalità che può evolversi sia come crescita sia come scontro, più spesso entrambi. Questo è valido per ogni tipo di relazione interpersonale ma nella coppia, a causa del forte coinvolgimento affettivo-emotivo e delle reciproche aspettative ed investimenti, ogni aspetto si accentua al massimo, nel bene e nel male.

Come è noto, nelle fasi iniziali di una relazione le persone tendono a fare bella figura, a mostrare la parte "migliore" e più accettabile di sé. Se poi tra loro nasce un innamoramento ognuno tende a vedere l'altro ancor più bello e apprezzabile, idealizzandolo. Tuttavia, presto o tardi anche altri aspetti della personalità emergeranno e alla fase iniziale dell'innamoramento, in cui il partner appare splendente come il sole, subentrano fasi meno brillanti in cui si prende coscienza anche dei suoi limiti e dei suoi lati meno lucenti: *l'ombra*. E' qui che nascono le prime

incomprensioni, le prime delusioni, i primi conflitti che poi, se manca una reciproca capacità di comunicare (e quasi sempre manca) inevitabilmente vanno ad accentuarsi fino a portare alla crisi.

I modi di affrontare questi problemi variano da persona a persona: alcuni tendono a nascondere il disaccordo, inscenando una rappresentazione di armonia tutt'altro che veritiera, oppure si rassegnano a convivere con le tendenze distruttive, alternando fasi di litigiosità a fasi di relativa quiete. Altri, giunti oltre un certo livello, decidono di cessare la relazione per cercare un'altra persona che gli faccia riprovare l'ebbrezza dell'innamoramento e che sia finalmente quella *giusta*. Se in passato prevaleva la prima tendenza (rassegnazione e conflitto sotterraneo), oggi sta sempre più affermandosi la seconda (separazione e ricerca di un nuovo partner). Tuttavia, per quanto intensa possa essere la fase di innamoramento, per quanto giusto possa apparirci il nuovo partner, prima o poi scopriremo anche in lui/lei limiti e aspetti ombra, rinascerà il conflitto e saremo di nuovo punto e a capo. Il fatto è che tutti i suddetti modi di affrontare la questione sono errati: non va bene ignorare il problema o sopportare in silenzio, perché vuol dire rinunciare a quanto di più bello una relazione di coppia può offrire, ma non va bene neppure passare da una storia all'altra all'eterna ricerca del partner ideale, poiché non esistono persone fatte di sola luce e ognuno ha in sé anche delle zone oscure, inconsce, che premono per emergere e essere finalmente riconosciute. La relazione sentimentale non ha solo lo scopo di far stare bene i due partner, ma è anche e soprattutto il luogo in cui ognuno dei due desidera colmare il proprio *sensu di incompletezza* e guarire una volta per tutte le proprie *ferite d'amore primarie*: le carenze affettive, le delusioni, talvolta addirittura gli abusi fisici o morali subiti durante l'infanzia. E' un desiderio per lo più inconscio ma molto, molto potente, che influenza profondamente la dinamica della relazione e che illustreremo più a fondo nei prossimi paragrafi.

#### 4. Le ferite del cuore

Come hanno bene evidenziato varie scuole di psicologia del profondo e di psicoterapia, l'infanzia non è solo un tempo idilliaco di giochi e spensieratezza, ma anche un periodo molto difficile e doloroso per la stragrande maggioranza degli esseri umani<sup>30</sup>. Da bambini siamo deboli e vulnerabili e abbiamo un grande bisogno di cure, di attenzione, di amore, di riconoscimento sociale, e raramente la nostra famiglia e le altre agenzie educative riescono a soddisfare compiutamente tali bisogni: i nostri genitori dovevano lavorare, erano impegnati e non potevano – né talvolta volevano - dedicarci tutto il tempo che avremmo voluto; anche quando stavano con noi riuscivano raramente a darci amore, vero amore. E' fin troppo noto che non pochi genitori trascurano i figli, lasciandoli al loro destino, oppure li picchiano o li prevaricano in altri modi, dicendo magari che lo fanno per il loro bene; anche tra quelli non assenti e non violenti pochi, molto pochi riescono davvero a trasmettere amore ai figli, non per cattiva volontà ma perché a loro volta non ne hanno ricevuto abbastanza dai loro genitori e non hanno quindi mai imparato ad aprire veramente il cuore, ad amare e ad esprimere l'amore nei modi appropriati, nonché ad accettare ed apprezzare i figli per quello che sono e non per quello che vorrebbero fossero.

Questo ultimo punto è molto importante, perché amare non vuol dire solo prendersi cura del figlio, non fargli mancare niente, non picchiarlo e dargli baci e abbracci – certo questo sarebbe già molto, moltissimo, ma c'è dell'altro: amare significa anche accettarlo e apprezzarlo per quello che è. Raramente un bambino è amato e accettato per ciò che è, e quasi sempre i genitori

---

<sup>30</sup> Cfr. Tra gli altri: P. Schellembaum, *La ferita dei non amati*, Red, Milano, 1996.

tendono, consapevolmente o meno, a desiderarlo diverso e a plasmarlo a foggia di qualche modello ideale. La situazione non è, ovviamente, uguale per tutti: alcuni genitori e alcuni insegnanti sono a riguardo più rigidi, altri più amorevoli, più disposti ad accettare e sostenere il bambino in modo incondizionato. *Incondizionato* vuol dire: "accettarlo e amarlo senza porre condizioni, a prescindere cioè dal fatto che assomigli o meno al nostro modello ideale e che si comporti come *noi* adulti desideriamo". Se invece l'accettazione e il sostegno dipendono da tali fattori, allora non è più amore incondizionato, ma si ha amore *condizionato*, in quanto si pone una condizione: "Se sei buono e bravo (nel modo in cui io adulto intendo tali termini) allora ti amerò, altrimenti no".

E' l'amore incondizionato che fa sbocciare in noi un atteggiamento spontaneo e fiducioso verso l'esistenza, la sensazione rassicurante di protezione e nutrimento, il senso di dignità in quanto esseri umani a prescindere dalla nostra identità e posizione sociale (la carta dei diritti dell'uomo, il concetto di uguaglianza di fronte alla legge, le carte costituzionali delle repubbliche democratiche possono intendersi come espressioni in forma giuridica di tale fondamentale valore).

L'amore condizionato è invece quello che ci stimola a seguire determinate regole di comportamento, a impegnarci nell'apprendere, a raggiungere traguardi, ad eccellere. E' la base dell'energia creativa dell'uomo, del suo desiderio di evolvere, di migliorare e migliorarsi, di confrontarsi, di raggiungere sempre nuovi traguardi; è una energia positiva ed utile, che però, quando è eccessiva, può portare sofferenza e distruzione.

Affinché il bambino si sviluppi armonicamente sono necessarie entrambe queste forme di amore, che non si escludono l'un l'altra, ma sono anzi complementari ed è fondamentale che vi sia tra loro equilibrio: ogni disarmonia, ogni prevalere - in una famiglia o in una società - di una sola forma con conseguente carenza o assenza dell'altra determina

infatti gravi conseguenze. Noi proveniamo da una civiltà patriarcale, autoritaria, severa in cui per millenni vi è stato troppo poco amore incondizionato, il che ha prodotto cattivi rapporti genitori-figli, profonde ferite d'amore e una tendenza delle persone, sin da bambine, a chiudersi, a difendersi, a crearsi una maschera che nasconde e rinnega alcuni aspetti di sé (quelli che attirano disapprovazione) e rinforza solo quelli che gli fanno ricevere l'approvazione dei genitori e degli altri adulti significativi. Tuttavia non si deve credere che un regime matriarcale sarebbe migliore, poiché il solo amore incondizionato creerebbe inevitabilmente figli viziati, stagnazione, pigrizia, inerzia evolutiva, mancanza di creatività - come si vede chiaramente in quelle famiglie iperprotettive, molto "mammoni", in cui i figli non si distaccano nemmeno a quarant'anni e mancano dello stimolo evolutivo di affermarsi e rendersi autonomi in quanto individui. E' giusto che nell'epoca attuale di crisi del patriarcato vi sia una rivalutazione del femminile, ma non per sostituirlo al maschile bensì per porli finalmente fianco a fianco, pariteticamente, senza che nessuno dei due prevalga sull'altro.

#### **4.1. Amami come non sono mai stato amato (ma avrei sempre voluto)**

Dopo questo lungo ma necessario preambolo, torniamo al rapporto di coppia e al riflesso che hanno su di esso le ferite affettive della nostra infanzia.

Da bambini la nostra speranza più grande è che i nostri genitori ci capiscano, ci rispettino e ci amino come e quanto abbiamo bisogno. Purtroppo è una speranza che raramente si avvera, per quanto intensi possano essere i nostri sforzi e le nostre preghiere. Subentra così col tempo una sorta di abitudine, di rassegnazione e infine di oblio. Ma la speranza

non è morta, è solo in animazione sospesa, e si risveglia quando ci troviamo coinvolti in una relazione di coppia. Non sempre e non subito, però: solo in quelle relazioni in cui c'è un profondo coinvolgimento affettivo, un innamoramento, e solo dopo vari mesi, quando i due hanno raggiunto un certo grado di confidenza e intimità e iniziano a fare a meno delle maschere. A questo punto scattano in entrambi forti aspettative nei confronti dell'altro:

“Che cosa farai per me? Mi aiuterai? Mi ascolterai? Mi farai sentire bene? Realizzerai i miei sogni? Sarai il perfetto genitore per i nostri figli? Il padre che io non ho potuto avere, la madre che non ho avuto? Adesso che mi sono innamorato di te, tu hai il dovere di far scomparire le mie sofferenze. Ascoltami, guariscimi, fammi stare bene. (...) Ci sono due tipi di bisogni emotivi che cerchiamo di soddisfare nelle nostre relazioni intime: uno è quello di cui siamo consapevoli (fammi felice, dammi la sicurezza economica, sii un buon padre per i miei figli), l'altro è costituito dalle esigenze emotive inconscie che rappresentano il tentativo della nostra personalità di guarire tutto ciò che si frappone alla nostra capacità di sentirci integri. In ogni relazione esiste dunque un viaggio emotivo nascosto.” (D. R. Kingma)

La relazione di coppia diviene insomma una opportunità tramite cui crediamo di poter guarire una volta per tutte le ferite d'amore, le carenze affettive, le delusioni subite durante l'infanzia e il partner diviene per certi aspetti un sostituto di nostro padre, di nostra madre (o di entrambi) e inconsciamente lo invitiamo – talvolta sfidiamo - ad amarci in modo totale, ad accettarci per quello che siamo, ad essere il genitore perfetto che non abbiamo mai avuto ma abbiamo sempre desiderato.

Si tratta, come è facile intuire, di aspettative eccessive, che solo una mente bambina può sperare di poter soddisfare e tuttavia il nostro inconscio è sempre allo stadio infantile – è inconscio

proprio perché non ha voluto/potuto crescere – e quindi è proprio sulla base di tali aspettative che passiamo dall’innamoramento alla relazione stabile.

Oltre a chiedere al nostro partner capacità e comportamenti al di là delle umane possibilità, formuliamo le nostre richieste in modo errato, ad esempio con tono di sfida e aggressivo, pretendendo con forza ciò che crediamo ci spetti di diritto, oppure con sottintesi, ammiccamenti o lamenti vittimistici.

Purtroppo il nostro partner – che vuole anch’egli la stessa cosa - si trova nelle nostre stesse condizioni, cioè ha il cuore ferito, chiuso, e non è in grado di amarci come vorremmo, così come noi non siamo in grado di farlo con lui/lei. Ecco allora che dopo un po’ subentra in uno dei due (il più sensibile) un senso di delusione, di insoddisfazione: invece di guarire, le sue ferite infantili si sono aperte di più e sono perfino più doloranti che non quando stava da solo; il partner ha tradito le sue aspettative, non lo capisce, non lo ama veramente e via dicendo. La situazione, già di per sé difficile, diventa ancor più critica in quei casi in cui oltre ad essere stati delusi e feriti dai genitori siamo stati anche delusi da qualche nostro precedente partner. La relazione diventa tesa, la comunicazione ambigua, la sessualità e l’affettività ne risentono e si innesca una reazione a catena che può essere, a seconda del carattere delle persone, sotterranea o esplosiva.

Se ci limitassimo ad invitare il partner ad amarci, senza sfidarlo, senza aggredirlo, senza lamentarsi o sfuggirlo, il rapporto sarebbe meno teso, meno ambiguo; se sapessimo comunicare con chiarezza e chiedere apertamente al partner ciò di cui abbiamo bisogno, lo metteremmo nelle condizioni per fare del suo meglio e capiremmo che anche lui si trova nella nostra stessa situazione. Potremmo a questo punto reagire in due modi:

- Lasciarlo, perché ci ha rivelato la sua fragilità e i suoi limiti mentre noi cerchiamo un partner “super” che non sia ferito e bisognoso ma

generoso, impeccabile e tutto per noi (questa aspettativa è molto simile a quella del bambino verso il genitore: da piccoli tutti noi vediamo i genitori come esseri enormi, onnipotenti, vere e proprie divinità). Si tratta di una reazione sbagliata, ma sempre meglio che continuare a perdere tempo in sfide, conflitti, scontri.

- Affrontare in modo più realistico il rapporto, comprendendo che il nostro partner non ha il potere magico di guarire le nostre ferite di cuore e di riempire i nostri vuoti esistenziali – né lui né nessun altro partner. Guarire tali ferite e colmare tali vuoti è un processo possibile – anche se lungo e laborioso - ma può avvenire solo attraverso l'autoguarigione; certo, un partner comprensivo e amorevole può esserci di grande aiuto, ma il lavoro ognuno lo deve fare da sé su di sé.

Il punto di partenza per un tale lavoro è assumersi la responsabilità della propria guarigione, senza scaricarla su altre persone: né sui nostri veri genitori né sul nostro partner. Dobbiamo accettare che quel che è stato è stato: le situazioni e le cause che hanno prodotto le ferite non possono essere cambiate: appartengono al passato e i fatti del passato non possono mutare. Può però mutare la nostra interpretazione di quei fatti e possono mutare gli effetti di quei fatti. Possiamo cioè per prima cosa interpretare la mancanza di amore non come una nostra sfortuna e ingiustizia privata ma come un male collettivo che affligge tutta l'umanità; in tal modo smetteremo di sentirci vittima e di attribuire colpe agli altri – se colpe vi sono, sono collettive – e potremo poi perdonare coloro che – genitori, partner precedenti –

involontariamente ci hanno fatto soffrire perché a loro volta sofferenti. E ci tengo a precisare che il perdono non è un regalo che facciamo a loro ma a noi stessi, perché significa smettere di sprecare energie nel vano tentativo di cambiarli; difatti, *non è in nostro potere di cambiare il modo di essere di un'altra persona, se non noi stessi*, e solo quando smetteremo di sprecare tempo ed energie in quella direzione, solo allora potremo dedicarci davvero a noi stessi, imparando ad amarci ed accettarci per quello che siamo (amore incondizionato) ed al contempo a stimolarci bonariamente ma con disciplina, a perfezionarci e a sviluppare al meglio le nostre potenzialità (amore condizionato), attività che amo definire “fare da madre e padre amorevoli di noi stessi” – qualcosa di molto simile a ciò che molti maestri spirituali hanno chiamato “amare se stessi” come ho meglio illustrato in un altro mio scritto (cfr. E. Cheli, *L'età del risveglio interiore*, Franco Angeli 2001).

## **5. A scuola di relazione**

Man mano che risaniamo le ferite d'amore primarie e che impariamo ad amarci e a stimolarci positivamente, cresce la nostra autostima e la fiducia nell'altro e anche il rapporto di coppia ne risente felicemente. Specie se entrambi i partner si incamminano su un tale sentiero si passa gradualmente da una situazione di permanente conflitto interiore ed esteriore ad uno stato emotivo più armonico, ad una identità più fluida e piena di entrambi che conduce ad una comunicazione con l'altro basata sull'ascolto e la comprensione e non più sul giudicare e sul proiettare, ad una relazione basata sulla complicità e la collaborazione e non più sulla sfida e l'antagonismo.

Si tratta di un sentiero lungo eppure possibile, che finora solo pochi pionieri hanno percorso ma che adesso si rende disponibile ad un sempre maggior numero di persone. E' un sentiero che non va percorso da autodidatti ma partecipando a

specifici corsi e seminari sulle relazioni di coppia, sull'autoconsapevolezza, sulla comunicazione interpersonale. Ho partecipato a molti corsi e seminari del genere, prima come allievo e poi come docente e ne ho ricavato un notevole accrescimento personale e professionale in entrambi i ruoli. Si tratta di corsi che prevedono sia lezioni sia soprattutto esercitazioni pratiche, che consentono di sviluppare una sempre maggiore consapevolezza e capacità di ascolto di sé e dell'altro, una migliore capacità di esprimere sentimenti ed emozioni, di comunicare le proprie richieste o lamentele in modo costruttivo, senza ferire l'altro né umiliare se stessi.

Ad alcuni può sembrar strano dover andare a scuola di relazione e magari pensano che amarsi e stare insieme sia qualcosa di spontaneo, non da imparare. Invece è un'arte che, come tutte le arti, va imparata. Anche l'artista agisce a partire da una ispirazione, da un sentimento, da una visione spontanea, ma poi la trasfigura, la esprime e la rende opera d'arte grazie alla sua abilità tecnica e alla sua sensibilità acuita. Se non avesse studiato, se non avesse imparato certi principi e certe tecniche, se non avesse, grazie all'esercizio e alla contemplazione, affinato la propria sensibilità e consapevolezza Bach non sarebbe divenuto l'artista che era, e così pure Leonardo o Michelangelo, Dante o Montale.

Ognuno di noi - anche se non è un artista - è chiamato nella vita ad esercitare le arti più umane, difficili e sublimi del comunicare, del relazionarsi e dell'amare. Esercitarle senza studiare non significa agire spontaneamente, anzi al contrario significa essere prigionieri di quegli stili che abbiamo appreso da bambini, imitando i nostri genitori oppure adottando per reazione stili esattamente opposti ai loro, stili limitati e spesso poco efficaci ma ormai divenuti abituali e inconsci e che influenzano potentemente e spesso negativamente il nostro agire, come ho meglio illustrato nel mio ultimo libro (E. Cheli, *Relazioni in Armonia*, Franco Angeli 2004).

Se invece ci impegniamo a studiare, ad esercitarci, a confrontarci con altre persone, arriviamo a scoprire che esistono altri modi di comunicare, di esprimere emozioni e sentimenti, di stare in relazione, e grazie alle esercitazioni possiamo anche provarli questi modi, indossarli senza impegno, giusto per vedere come ci sentiamo in essi e magari scoprire che ci corrispondono più di quelli che finora avevamo adottato come nostri. Allora iniziamo a prendere le distanze dai nostri vecchi stili (che nostri non erano) e a capire come in fin dei conti essi fossero responsabili di molte incomprensioni, di molti conflitti, di molte sensazioni di mancata intimità, e giungiamo piano piano a formarci un nostro stile, questa volta davvero nostro perché sviluppato consapevolmente, perché costituito da modi e linguaggi che sentiamo corrispondere alla nostra interiorità, alle nostre aspirazioni, al nostro vero essere.

Come ho detto nel saggio introduttivo a questo libro, siamo tutti fondamentalmente degli analfabeti sul piano comunicativo-emozionale-relazionale perché figli di una cultura patriarcale basata sul potere e non sulla comunicazione. Adesso è giunto il momento di superare questo analfabetismo e di riappropriarci delle nostre prerogative affettive e relazionali. Abbiamo impiegato così tanto tempo a scuola per imparare cose spesso rivelatesi inutili nella vita, perché non dedicare almeno qualche briciola del nostro tempo ad una sfera così importante come la relazione di coppia?

## **BIBLIOGRAFIA MINIMA**

Cheli E., *L'età del risveglio interiore*, Franco Angeli 2001

Cheli E., *Relazioni in Armonia*, Franco Angeli 2004

Kingma D. R., *Il futuro dell'amore*, Gruppo Futura 2000

Schellembaum P., *La ferita dei non amati*, Red, Milano, 1996

Stone H., Stone S., *Tu ed io. Incontro, scontro e crescita nella relazione interpersonale*, ed. Compagnia degli Araldi, Montespertoli, Firenze, 1999

## La relazione tra allievi ed insegnanti: studiare e crescere insieme

Serenella Dalolio<sup>31</sup>

*Ciascuno cresce solo se sognato*

*Ciascuno Cresce solo se sognato*

Danilo Dolci

Nella nostra cultura la relazione insegnante-alunno colora tutto il percorso dell'età evolutiva, lungo un continuum che può iniziare nei primi mesi di vita e proseguire fino all'età adulta.

La relazione insegnante-alunno si caratterizza come un rapporto che assume una propria specifica finalità nell'educazione e nell'apprendimento, nella crescita armoniosa e valoriale della persona, in una dimensione comunicativa di reciproca interdipendenza e condivisione. Abbiamo così disegnato la cornice delle nostre riflessioni, tenuto conto che il contesto scolastico a sua volta si inserisce, interagisce, influenza ed è influenzato dai più ampi eventi sociali, culturali e storici. L'immagine che possiamo trarne è quella di un gomitolo di relazioni dove ciascuno di noi tiene in mano i suoi

---

<sup>31</sup> Pedagogista, counselor relazionale, insegnante. Si occupa di psicologia sociale e di psicologia scolastica con specifica attenzione alle dinamiche comunicative e relazionali. Collabora a progetti di ricerca e di formazione con la facoltà di Psicologia dell'Università di Bologna e gli Istituti Regionali di Ricerca Educativa. Collabora con riviste a carattere scientifico e divulgativo: "Età Evolutiva" (Giunti Ed), "Psicologia dell'Educazione e della Formazione" (Erikson), "L'Educatore" (Fabbri Ed), "Psicologia scolastica" (C. Amore Ed). Presidente dell'Associazione Nazionale Counselor Relazionali *ANCORE*.

fili e li tesse con i suoni degli altri, creando e ricreando giorno dopo giorno *partiture comunicative*.

### Sviluppo sociale e contesto scolastico

L'essere umano è un *essere sociale*, predisposto all'interazione con gli altri e all'attaccamento con membri significativi della propria specie.

Il bambino fin dalla nascita incomincia a proiettarsi verso l'esterno, privilegiando nel mondo degli oggetti il volto umano; fin dalla nascita è dotato di abilità che gli consentono di porsi in relazione con le persone. Si dimostra coinvolto, desidera esserci, assumere un proprio ruolo: è motivato a capire gli altri, a coglierne le interazioni, le emozioni, le proibizioni, le usanze per divenire un membro della società<sup>32</sup>.

Il bambino struttura comportamenti sociali via via più complessi; la costruzione del sé, della propria identità inizia dall'interazione con l'altro.

Nel corso dello sviluppo il bambino percepisce di esistere come individuo separato dagli altri, come soggetto promotore di azioni finalizzate a uno scopo; questo significa riconoscere a se stesso di possedere capacità e caratteristiche personali.

Lungo la linea dello sviluppo è possibile cogliere due elementi che esprimono l'immagine del fluire del tempo e della *ricerca di equilibrio*:<sup>33</sup>

- un elemento di continuità: l'individuo assimila la realtà esterna, accomoda le strutture possedute adeguandole all'esperienza assimilata, stabilisce un adattamento intelligente fra se stesso e l'ambiente;

---

<sup>32</sup> Molinari L. "Psicologia dello sviluppo sociale" – Ed. Il Mulino – Bologna 2002

<sup>33</sup> Liverta Sempio O. (a cura di) "Vygotskij, Piaget, Bruner Concezioni dello sviluppo" – Ed. Raffaello Cortina – Milano 1998

- un elemento di discontinuità: lo sviluppo si caratterizza per modificazioni strutturali che comportano riorganizzazioni qualitativamente diverse.

L'essere umano in ogni età è un essere attivo che con il proprio comportamento può modificare, creare comunicazione. L'interazione con l'altro si allarga ad influenzare il sistema cognitivo, la percezione della propria efficacia, delle proprie abilità sociali. Attraverso le relazioni con gli altri coglie quali sono le richieste di genitori e insegnanti, quali sono i comportamenti che può tenere in loro assenza, quali sono le conseguenze del proprio agire. La nostra società istituzionalizza le diverse fasi di socializzazione attraverso il *sistema scolastico* che segna la direzione della costruzione del sapere e della crescita nella relazione tra pari e con gli insegnanti.

L'ingresso nella scuola rappresenta per lo studente di ogni età l'ingresso in un'organizzazione con regole e ruoli che devono essere conosciuti, compresi, accettati, condivisi; il luogo in cui viene interpretata in maniera potenzialmente creativa la "cultura degli adulti" che viene proposta dagli insegnanti<sup>34</sup>.

### Essere studenti, essere insegnanti

Abbiamo visto che ogni essere umano ha un imprescindibile bisogno di *nutrirsi di relazioni* e che la scuola rappresenta, insieme alla famiglia, un contesto privilegiato di crescita.

La nostra scelta di fondo è porci in un'ottica di comunicazione e quindi di ascolto dell'altro.

Cosa fare per stare bene insieme? Che cosa può fare lo studente, che cosa può fare l'insegnante?

Riprendendo un proverbio dell'africa sahariana "se vuoi sapere qualcosa chiedilo ai bambini" rivolgiamo queste domande agli

---

<sup>34</sup> Carugati F., Selleri P. "Psicologia sociale dell'educazione" – Ed. Il Mulino – Bologna 1996

studenti. Questo ci consente di avere un'indicazione delle rappresentazioni degli alunni e, in un secondo momento, di valutare la possibilità di correlare i risultati con più ampie indagini codificate a livello scientifico. (tab. 1)

Cerchiamo una chiave di lettura di questa semplice indagine esplorativa.

I ragazzi ritengono che per stare bene insieme, per avere relazioni in armonia con gli insegnanti sia innanzitutto indispensabile la categoria del *rispetto* e dell'educazione, in altre parole gli alunni legittimano il ruolo del docente, riconoscendone la funzione istituzionale. Dimostrano inoltre di porre attenzione al rispetto dei tempi scolastici indicando fra i propri compiti la capacità di organizzarsi e di non approfittarsi di eventuali situazioni favorevoli. Qualcuno ritiene opportuno mettersi nei panni dell'insegnante, sentire quindi la *responsabilità* di chi si trova dall'altra parte per coglierne la funzione maieutica (insegnare e far apprendere) distinta e separata dalla funzione valutativa (esprimere un giudizio).

Tab. 1 Indagine esplorativa a risposta aperta su un campione di alunni di una quarta liceo

#### RELAZIONI IN ARMONIA

Cosa fare per stare bene insieme? Che cosa può fare lo studente, che cosa può fare l'insegnante?

<i>Cosa deve fare l'ALUNNO</i>	<i>Cosa deve fare l'INSEGNANTE</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>rispetto per l'insegnante</i></li> <li>- <i>non approfittarsi di situazioni favorevoli in modo troppo visibile</i></li> <li>- <i>puntualità nello svolgere</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>rispettare l'alunno sia accordandosi sulle scadenze (compiti, interrogazioni), sia valutando con equità</i></li> <li>- <i>dovrebbe essere una persona</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>compiti e scadenze</i></li> <li>- <i>dobbiamo avere educazione</i></li> <li>- <i>metterci nei panni dell'insegnante</i></li> <li>- <i>capire che prima di tutto è alla cattedra per farci imparare non per dare voti</i></li> <li>- <i>mostrarci più interessati</i></li> <li>- <i>ci si deve saper organizzare</i></li>   <li>- <i>rispetto</i></li> <li>- <i>disponibilità</i></li> <li>- <i>non approfittarsi di un insegnante accondiscendente</i></li> <li>- <i>rispetto e educazione verso l'insegnante</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>con sani principi</i></li> <li>- <i>fare il proprio lavoro (non aspettare mesi per correggere un compito)</i></li> <li>- <i>giustizia nei voti</i></li> <li>- <i>premiare chi studia, penalizzare chi dorme</i></li> <li>- <i>chiarezza nelle richieste per evitare</i></li>   <li>- <i>sgradevoli incomprensioni</i></li> <li>- <i>non mettere etichette che si rispecchiano nei voti</i></li> <li>- <i>non fare preferenze</i></li> <li>- <i>ascoltare le richieste degli alunni che a volte possono essere costruttive</i></li> <li>- <i>mettersi nei panni dell'alunno</i></li> <li>- <i>mostrare più interesse per l'insegnamento</i></li> <li>- <i>adeguarsi ai tempi della nostra e futura generazione</i></li> <li>- <i>adeguarsi ai tempi moderni (non c'è solo la scuola</i></li> <li>- <i>essere organizzato</i></li> <li>- <i>capire i problemi degli alunni nell'apprendimento</i></li> <li>- <i>mantenere l'attenzione (non essere noioso)</i></li> <li>- <i>evitare di generalizzare quando si critica la "nostra generazione di nullafacenti"</i></li> </ul>
--	--

All'insegnante, a sua volta, viene richiesto di *insegnare*, di saper trasmettere il piacere dell'esercizio della propria professione, di essere portatore di valori morali di equità e di rispetto dello studente, di vivere il proprio tempo mettendosi nei panni degli alunni ponendo attenzione alle peculiarità

generazionali. Le risposte di questo gruppo di studenti ci consentono due importanti riflessioni:

da un lato risulta immediatamente percettibile la sfasatura quantitativa tra ciò che deve fare l'alunno e ciò che deve fare l'insegnante assegnando enorme responsabilità al ruolo dell'adulto, dall'altro è interessante rilevare come la dominanza della categoria del rispetto<sup>35</sup> sia rintracciabile lungo tutto l'arco evolutivo e caratterizzi le richieste degli studenti a partire dagli 8 anni.

### Alla ricerca di una definizione

Cerchiamo ora di individuare, prima di entrare all'interno di questa relazione, quali sono gli aspetti costitutivi dell'essere umano inteso nella sua individualità e nel suo rapporto con l'altro. Questa operazione ci consentirà di verificare la possibilità di assumere alcune linee-guida che ci possono accompagnare nel percorso relazionale.

Per fare questo ci riferiamo alla posizione fenomenologica di Husserl integrandola con la concezione e sistemica di Von Bertalanffy e olistica della psicologia della Gestalt. Le *dimensioni originarie dell'uomo* risultano così caratterizzate:

- ogni essere umano è costituito da una coscienza soggettiva che è sempre coscienza intenzionale, "coscienza di" ovvero coscienza aperta verso il mondo e verso l'altro;
- ogni individuo è portatore di una propria visione del mondo che lo definisce nella sua dimensione di unicità e libertà di essere;
- il riconoscimento della soggettività implica il rispetto di sé e dell'altro;

---

<sup>35</sup> Molinari L., Dalolio S. "Le regole non sono un gioco. Uno studio sui bambini della scuola elementare" in *Età evolutiva* - Giunti Editore - Milano - ottobre 1999/64

- il riconoscimento della libertà implica il concetto di responsabilità per sé e per gli altri;
- la comunicazione interpersonale opera nella direzione della cooperazione;
- l'educazione costituisce un campo di esperienza originario;
- ogni relazione si definisce nel carattere della reciprocità;
- le relazioni si caratterizzano per la sistematicità (i diversi elementi sono fra loro strettamente correlati) e la complessità (il tutto è diverso dalla somma delle parti).

La *relazione insegnante-alunno* possiamo così definirla come una relazione impostata sulla reciprocità nella direzione della ricerca di significati condivisi, all'interno di un contesto dato, che si configura come educativo per l'esplicito mandato istituzionale di crescita ed apprendimento. Il suo specifico carattere educativo la rende aperta alla possibilità, al cambiamento, al futuro, assumendo la problematicità relazionale come caratterizzante ogni orizzonte dell'esperienza umana. Allo stesso tempo si connota come una relazione in cui emerge in modo predominante il carattere della irreversibilità, ogni vissuto può essere modificato nei significati ma non nella imprescindibile esperienza di realtà.

Questa breve formalizzazione teorica ci consente di porre attenzione a sviluppare quelle modalità comunicative che hanno radici nel nostro stesso essere uomini. E così come il corpo e la mente hanno bisogno di cibo, allo stesso modo tutto l'essere umano ha bisogno di relazioni per crescere. L'*apprendimento* non viene più interpretato come l'unica risultante dello sviluppo cognitivo ma come un processo in cui si intersecano fattori emotivi, affettivi, relazionali, comunicativi.

### Il gruppo-classe

Struttura portante della nostra organizzazione scolastica è la *classe* che rappresenta un microcosmo nel più ampio contesto sociale. Qui gli insegnanti svolgono una funzione istituzionale decisiva come mediatori relazionali degli alunni, nell'essere "impalcatura" e fattore di protezione per la crescita.

La classe si configura come una comunità di apprendimento cognitivo-relazionale in cui gli insegnanti assumono la funzione di facilitatore del processo di conoscenza condividendo con gli alunni, pur nella differenziazione dei ruoli, la responsabilità dei processi di acquisizione.

La carriera scolastica degli alunni è fortemente connotata dal *clima della classe*. Il clima della classe influisce sulla crescita personale degli studenti e sulla motivazione all'apprendimento. L'insegnamento risulta ottimizzato se gli alunni hanno chiarezza dei percorsi a loro proposti e se percepiscono il sostegno e il favore degli insegnanti.

L'*appartenenza* a un gruppo consente di stabilire la nostra identità sociale. Tutti i gruppi sviluppano un sistema di norme, forme di interdipendenza, una rete di comunicazione e di legami, ruoli e aspettative comportamentali.<sup>36</sup>

In ogni gruppo si presentano i medesimi processi interattivi: leadership, cooperazione, conflitti, competizione, coalizione, diadi, status medio, marginalità, socializzazione del linguaggio, popolarità, sottogruppi, resistenze.

Lo *stile di insegnamento* e l'organizzazione del lavoro in classe incidono sulle dinamiche relazionali e sulla motivazione: una struttura individualizzata tende a collegare il successo all'impegno personale; una struttura competitiva tende a creare vinti e vincitori, una struttura cooperativa tende a produrre un incremento del piacere di andare a scuola e incide positivamente sulla motivazione all'apprendimento per il sostegno che ciascun componente del gruppo sente di poter

---

<sup>36</sup> Moreno J.L. "Principi di sociometria, di psicoterapia di gruppo e sociodramma" - Ed. Etas Kapass - Milano 1964

ottenere. La coesione sociale nel gruppo è inoltre garantita da reciproci ruoli di tutoraggio e dalla condivisione delle elaborazioni cognitivo-relazionali.

Da quanto abbiamo finora detto risulta evidente l'importanza di monitorare i processi interattivi del gruppo classe con l'obiettivo di contenimento e di valorizzazione delle diversità. A questo scopo l'insegnante può utilizzare strumenti di rilevazione del ruolo che i singoli studenti percepiscono di assumere in rapporto al gruppo (ad es. il sociogramma), nonché del ruolo assegnato a ciascuno da ogni singolo compagno. Qualsiasi tipo di rilevazione necessita di essere accompagnato dall'intuizione e dalla sensibilità dell'insegnante che nella vita scolastica di tutti i giorni ha il polso della dinamica di gruppo, delle emozioni e delle appartenenze che rinforzano o inibiscono la classe.

#### INTERVALLO

A scuola, in ogni scuola, c'è il momento dell'intervallo, il momento per eccellenza del chiacchierare, del rilassarsi. Anche noi facciamo merenda, merenda di parole e di pensieri.

*“Tutte le tragedie del mondo, sia individuali che collettive, provengono dalla mancanza di armonia. E l'armonia si ottiene nel modo migliore creando l'armonia nella propria vita.”*

Hazrat Inayat Khan

*“Poiché in ogni atto d'amore e volontà – e alla lunga entrambi sono presenti in ogni azione – noi forgiamo allo stesso tempo noi stessi e il mondo. Questo è ciò che significa abbracciare il futuro.”*

Rollo May

## Le strategie

Riprendiamo il percorso fin qui effettuato: siamo partiti dalla contestualizzazione dello sviluppo sociale connotato nel sistema scolastico, per poi passare ad individuare i bisogni relazionali che emergono dall'intervista agli studenti. Questa procedura ci ha consentito di ricercare i fondamenti della relazione insegnante-alunno nell'essenza stessa di noi esseri umani. Abbiamo così potuto affermare che questa relazione risponde ad un primario bisogno educativo e che si configura per il carattere di reciprocità. Cerchiamo ora di riassumere alcune delle *linee guida* emerse nel nostro discorso tenendo presente il nostro obiettivo di favorire relazioni in armonia, nella consapevolezza che un buon sistema relazionale assume la fondamentale funzione di ruolo protettivo nel corso dell'intero ciclo della vita. Abbiamo più volte ripetuto il carattere di reciprocità della relazione così come il modello di comunicazione al quale noi facciamo riferimento è un modello dialogico dove tutte le componenti intervengono in modo attivo e significativo nel determinare le interazioni. In quest'ottica possiamo dire che la protezione emotiva coinvolge sia l'alunno nel suo percorso di crescita, sia l'insegnante nel suo percorso personale e professionale di significato.

Winnicott parlava di “una madre sufficientemente buona”, parafrasando le sue parole potremmo dire che, per avere relazioni in armonia, possono bastare un *insegnante sufficientemente buono* e un *alunno sufficientemente buono*. Questo potrebbe significare che la strada da perseguire non è quella dell'eccellenza, ma è quella dell'attenzione, delle relazioni che vengono coltivate giorno dopo giorno nella direzione di costruire insieme qualcosa che dia un senso al nostro quotidiano e che ci ponga, nel nostro immaginario, nella direzione del “qui ed ora” e del futuro.

Quindi quali strategie per stare bene insieme? Abbiamo già visto come emerge l'esigenza di uguaglianza e di rispetto dell'altro nelle interazioni diadiche alunno-insegnante. Abbiamo poi sottolineato l'importanza del *monitoraggio* delle relazioni nel gruppo classe attraverso l'uso di molteplici strumenti di rilevazione e attraverso le osservazioni sistematiche dei processi relazionali. Qui approfondiamo le nostre riflessioni tenendo conto che le strategie devono essere calate nelle routine del quotidiano e nelle specificità dei singoli contesti dove è interessante assaporare la ricerca di condivisione e costruzione di significati.

### Ascolto

Ascoltare è conoscere se stesso e gli altri, è possibilità di comunicare e di esprimersi. Il tempo scolastico, scandito dall'acquisizione del sapere, deve tener conto di uno spazio relazionale per il confronto, la discussione e il racconto. Ecco che la *narrazione* sottolineata da Bruner, nella forma spontanea o ritualizzata, diventa un dono per sé e per l'altro, diventa un modo per esserci, per sentire e sperimentare la reciproca appartenenza<sup>37</sup>. Imparare ad ascoltare se stessi e l'altro è un importante esercizio di consapevolezza, di navigazione nel mare delle possibilità, di prevenzione dei conflitti, di potenziamento della capacità simbolica, di costruzione della direzione di senso.

L'*empatia* è la capacità di mettersi nei panni dell'altro, di guardare il mondo dal suo punto di vista. Mettersi in contatto con l'altro significa ascolto, non necessariamente condivisione. Significa decentrarsi dal proprio io dando centralità e attenzione al racconto, nel rispetto dei propri confini e nella consapevolezza che, a volte, i no sono indispensabili per crescere.

<sup>37</sup> Liverta Sempio O. (a cura di) "Vygotskij, Piaget, Bruner. Concezioni dello sviluppo" – Ed. Raffaello Cortina – Milano 1998

Quando parliamo di ascolto non vogliamo soltanto riferirci alla narrazione verbale. Noi sappiamo infatti che “non è possibile non comunicare” e che tutto il nostro corpo, insieme alle nostre emozioni, è partecipe del dialogo con l’altro. Questo significa dare autenticità alla dinamica dell’ascolto attraverso un linguaggio non verbale che comunichi accettazione incondizionata, sospensione del giudizio, congruenza nel “qui e ora” tra il nostro apparire e il nostro essere.<sup>38</sup>

L’ascolto dell’altro comprende lo spazio del *silenzio*. Questa dimensione di “non parole” se da un lato può essere sentita come un indice di disagio, dall’altro può segnare il momento magico della condivisione e dell’intimità. Saper accogliere e ascoltare il silenzio significa creare spazio dentro di sé e porsi in una dimensione di sospensione. Del resto, come la musica è stata definita “silenzio tra suoni”, allo stesso modo potremmo dire che il ritmo e l’intensità dell’ascolto è dato un atteggiamento di silenzio e attesa .

*Saper ascoltare* è una competenza che si può intenzionalmente acquisire, per l’insegnante attraverso una specifica formazione, per gli studenti attraverso momenti strutturati nel percorso curriculare. In questi ultimi anni abbiamo potuto osservare la presenza di progetti tesi a migliorare le relazioni a scuola e la comunicazione tra studenti e insegnanti; i colloqui, la consulenza, l’orientamento, sono diventati patrimonio comune della nostra realtà scolastica tesa al successo formativo e alla prevenzione della dispersione e del disagio. Riteniamo importante proseguire su questo percorso mettendo nella cassetta degli attrezzi degli insegnanti il possesso di *abilità di*

---

<sup>38</sup> Rogers C.R. “La terapia centrata sul cliente” – Psycho di G. Martinelli – Firenze 1970

*counseling*<sup>39</sup> da utilizzare, con carattere di trasversalità, nell'ascolto di sé e dei propri alunni.

## Comprensione

“Insieme con i colleghi ho messo a punto un programma educativo che pone la comprensione al vertice dei nostri obiettivi. L'idea centrale è che la comprensione è una prestazione di ciò che uno sa ed è in grado di fare.

Si tratta di esporre gli studenti fin dall'inizio a esempi di comprensione e di offrire loro ampia opportunità di praticare e di esibire la propria capacità. Solo in un ambiente che offra loro numerose occasioni di applicare le proprie conoscenze in forme inedite essi potranno potenziare le proprie capacità di comprensione nella scuola e nella vita.<sup>40</sup>”

La comprensione può connotarsi come strategia di tipo cognitivo, capire un determinato contenuto, e può allo stesso tempo essere definita come una strategia di tipo comunicativo-relazionale. E' in quest'ultima accezione che qui interpretiamo il significato etimologico del termine “prendere con, prendere insieme, contenere in sé, abbracciare l'altro da sé (contenuti, idee, persone)”.

Per *com-prendere* l'altro è indispensabile mettersi nei suoi panni, uscire simbolicamente da noi stessi attraverso una sospensione del giudizio per entrare nell'alterità di un diverso punto di vista. Questo viaggio conduce ciascuno di noi all'esplorazione e alla scoperta di infiniti mondi possibili,

---

<sup>39</sup> Il counseling si configura come una relazione di ascolto tesa a facilitare la comunicazione con l'altro e con se stessi, finalizzata a prevenire e risolvere le problematiche inerenti i rapporti interpersonali; nello specifico il “counseling relazionale” attraverso un approccio olistico-relazionale e una metodologia non direttiva, favorisce la consapevolezza e il benessere della persona promuovendone la competenza comunicativa e relazionale.

<sup>40</sup> Gardner L. “Sapere per comprendere” - Feltrinelli - Milano 2000

laddove l'unicità di ogni essere umano si riflette nella molteplicità dei modi di essere.

Il processo di comprensione induce ad un decentramento cognitivo: la capacità di cogliere le *emozioni* dell'altro rappresenta un imprescindibile strumento conoscitivo per l'esercizio delle interazioni e integrazioni sociali, per quel senso di appartenenza o di non appartenenza ad un gruppo che evolve nella capacità di espressione di un giudizio critico e nella costruzione della propria identità.

Queste riflessioni ci portano a ricordare l'espressione di Hume "la ragione è e può solo essere schiava delle passioni" puntualizzando l'importanza delle emozioni, del sentire con la propria pelle. Possiamo così cogliere come il codice relazionale e quello cognitivo interagiscano perfettamente in una reciproca interdipendenza dove la connotazione delle nostre relazioni e dell'apprendimento scolastico è data dalla misura dell'emozione che l'altro (persona o sapere disciplinare) suscita in noi.

### Tempo e spazio

Le nostre relazioni sono sempre situate in un tempo e in uno spazio. Questa semplice e ovvia constatazione ci consente di porre la dovuta attenzione al contesto relazionale.

Le relazioni si costruiscono nel *tempo* e con il tempo, ovvero sono diseguate all'interno di una cornice che tende a definirle e a connotarle attraverso le routine del quotidiano. L'essere umano ha intrinsecamente bisogno di relazioni stabili attraverso le quali identificarsi come singolo individuo ed allo stesso tempo è portatore di quel bagaglio di curiosità e di esplorazione che lo conduce verso nuove avventure. Possiamo sostenere che è proprio la presenza di importanti figure di attaccamento che consente a ciascuno di noi, in qualsiasi età, di proiettarci verso la conoscenza.

Per stare insieme c'è bisogno di tempo.

Le relazioni seguono un andamento processuale che possiamo caratterizzare lungo un continuum che va dall'indifferenza alla dipendenza. Il senso di appartenenza si costruisce nel tempo, nel dialogo, nella ricerca e nella condivisione di uno stile e di un linguaggio relazionale, nella gestione del quotidiano che porta con sé un'inevitabile, costitutiva conflittualità.

I *conflitti* vanno analizzati individuando il sistema delle interdipendenze che si creano con l'altro (diade o gruppo)<sup>41</sup>. I conflitti vanno prevenuti collocando le relazioni in un tempo dove noi stessi siamo co-costruttori e responsabili degli eventi.

Le relazioni si collocano nello *spazio*. Noi sappiamo che la comunicazione non è veicolata soltanto attraverso il codice del linguaggio, ma passa in misura significativa attraverso il nostro corpo e la distanza o prossimità con l'altro (oggetto, persona). Questo significa che la relazione insegnante-alunno si esperisce in uno spazio per definizione mai neutro. La modalità di collocazione dell'ambiente di studio determina le modalità relazionali, più aperte al dialogo e all'interazione in una disposizione circolare, più rivolte all'apprendimento individuale nella scelta di una disposizione frontale. È importante avere la consapevolezza di quanto l'ambiente possa influire sul nostro stare bene in una situazione, tenendo conto che l'utilizzo di strategie di flessibilità consente, in rapporto alle singole situazioni, di ottenere relazioni qualitativamente diverse. Per esempio, se a scuola il tempo è quello della narrazione dove ogni alunno è protagonista e attore della propria storia, lo spazio è quello della vicinanza fisica, di un tenersi per mano che ci consente di vivere l'emozione della condivisione.

L'organizzazione del tempo e dello spazio a scuola rappresenta per insegnanti e alunni una preziosa opportunità per studiare,

---

<sup>41</sup> Vergnani P. Scaglione D. “Manuale di sopravvivenza al conflitto” – Fullvision 2000

per crescere, per saper ridere, in quella dimensione di *gioco* che ad ogni età rappresenta il miglior oggetto mediatore per stare bene insieme.<sup>42</sup>

### Contratto didattico

La scuola svolge una funzione decisiva nell'organizzare il contesto relazionale così determinante per l'acquisizione delle competenze curriculari. Il *contratto didattico* tra insegnanti e alunni rappresenta il luogo di negoziazione per la strutturazione di una relazione dove le norme e le regole sono percepite come socialmente condivise, dove c'è spazio per discutere, per confrontarsi, per crescere insieme.

Parlare di contratto didattico significa porre attenzione alla *costruzione condivisa di significati*, alle pratiche educative che consentono di realizzare la situazione insegnamento-apprendimento, al contesto comunicativo della classe. Significa concordare un sistema di regole frutto del patto educativo elaborato dall'interazione dei diversi attori protagonisti, gli alunni, gli insegnanti, i genitori. Questa modalità produce un coinvolgimento diretto degli studenti ed una forte incentivazione ad una *motivazione intrinseca* all'apprendimento.

La comunicazione scolastica risulta fortemente influenzata dal gioco delle reciproche aspettative.

A scuola gli alunni tendono ad imparare quello che si cerca di insegnare loro. L'acquisizione dei contenuti rappresenta una risposta alle aspettative dell'insegnante, allo scopo di superare le prove di verifica. Gli studenti più bravi sono abili non soltanto negli aspetti strettamente disciplinari ma soprattutto perché comprendono e si pongono in sintonia con quanto viene loro richiesto utilizzando in misura maggiore le strategie

---

<sup>42</sup> Euli E. "I dilemmi (diletti) del gioco" – Ed. La Meridiana – Molfetta (Bari) 2004

metacognitive<sup>43</sup> di controllo. Queste riflessioni ci consentono di ribadire l'importanza del momento dell'ascolto e del monitoraggio del clima di soddisfazione.

La *comunicazione* in classe risulta essere fondamentale per la costruzione di significati condivisi. Attraverso la discussione e la negoziazione dei punti di vista è possibile connotare l'apprendimento in una dimensione socio-culturale, intervenendo nell'analisi dei processi cognitivi attraverso le interazioni intersoggettive. E' importante conferire all'organizzazione discorsiva della classe alcune delle caratteristiche del discorso quotidiano al fine di legare le finalità dell'istruzione all'interesse e di tutti i componenti del gruppo-classe. Questo consente di rispondere alle esigenze degli studenti di affrontare argomenti attinenti ai tempi moderni e ai loro vissuti, con l'attenzione di intervenire nella "zona di sviluppo prossimale"<sup>44</sup> definita da Vygotskij, al fine di creare quel positivo conflitto socio-cognitivo che ci orienta verso una saggia crescita.

L'esplicitazione degli obiettivi didattici ed educativi, oltre a rendere alunni e insegnanti consapevoli del percorso, sviluppa un clima relazionale positivo, sincronizzando la comunicazione sul piano cognitivo e relazionale, favorendo un processo di *condivisione delle reciproche aspettative* in misura sempre più profonda lungo il percorso evolutivo.

## Regole

---

43

Cornoldi C. "Metacognizione e apprendimento" - Il Mulino-Bologna

1995

<sup>44</sup> Liverta Sempio O. (a cura di) "Vygotskij, Piaget, Bruner. Concezioni dello sviluppo" - Ed. Raffaello Cortina - Milano 1998

Wittgenstein afferma che le *regole* rappresentano il momento più alto del processo di socializzazione in quanto consentono la comunicazione.

Le routine quotidiane sono tipizzate da comportamenti condivisi dove la regola svolge la funzione di regolare il sistema di relazioni come prodotto delle reciproche aspettative e di favorire, all'interno di contesti affettivamente stabili, la conoscenza di sé e la crescita di un'identità equilibrata.

Noi interpretiamo lo stesso *apprendimento* come assunzione di significato e comportamenti condivisi, come partecipazione ad una comunità sociale, scolastica nel nostro caso, dove è data la possibilità di sperimentarsi come soggetti relazionali.

L'atmosfera di un gruppo classe può essere vista come il prodotto della *qualità delle relazioni* tra insegnanti e alunni, del sistema di punizione e ricompense, del tipo di compiti richiesti. Il modo di porsi degli adulti fa la differenza.

Una leadership autoritaria orientata a regolazione esterna con un sistema di premi e punizioni, una leadership *laissez faire* produce disorientamento, una leadership democratica favorisce la partecipazione collaborativa e la strutturazione di un controllo intrinsecamente motivato<sup>45</sup>.

Gli adulti autorevoli-democratici favoriscono nello studente la percezione che il proprio comportamento sia regolamentato dalla propria volontà. Gli adulti che utilizzano il loro potere in maniera contenuta, cercando di ottenere l'accettazione delle regole, indirizzano lo sviluppo morale degli alunni verso forme di autoregolazione che creano un presupposto emotivo favorevole al dialogo, ad un rapporto giocato sulla reciprocità.

La vita quotidiana è però costellata di incomprensioni, di disaccordo, di divergenze. Il confronto tra i diversi punti di vista può condurre a più soluzioni: il conformismo ovvero

---

<sup>45</sup> Emiliani F., Zani B. “*Elementi di Psicologia Sociale*” - Il Mulino - Bologna 1998

l'adeguamento all'altro senza condizioni, la chiusura nelle proprie posizioni, l'elaborazione di soluzioni mediate. Soltanto l'ultima dinamica consente, attraverso il *processo di negoziazione*, di giungere a soluzioni più elaborate sul piano cognitivo, più interessanti su quello relazionale, più rispettose su quello umano.

### Sta per suonare .....

Abbiamo iniziato questo nostro breve discorso ascoltando il punto di vista degli studenti e cercando di fondare la relazione insegnante-alunno sulle direzioni intenzionali originarie che ci accomunano in quanto esseri umani. Abbiamo poi accolto la visione “olistica-relazionale”<sup>46</sup> ricercando le interazioni comunicative nel quotidiano, laddove i significati e le reciproche aspettative rappresentano il luogo privilegiato della negoziazione. Abbiamo infine indicato le modalità che riteniamo più significative al fine di strutturare un percorso didattico-educativo nella direzione prefissata dall'istituzione scolastica: l'attenzione al benessere psicofisico, all'acquisizione dei saperi, ai valori della democrazia e della pace.

Parafrasando le parole di Morin, possiamo concludere che la relazione insegnante- alunno non è rivolta soltanto alla costruzione di una “testa ben fatta”<sup>47</sup>, quindi con particolare accentuazione dell'aspetto intellettivo- razionale, ma di una “persona ben fatta” all'interno di una visione unitaria e interdipendente delle diverse componenti umane: cognitiva, affettiva, spirituale, fisica, etica, estetica.

Essere “persone ben fatte” coinvolge sia l'essere insegnante che l'essere alunno poiché ogni comunicazione produce un

---

<sup>46</sup> definiamo “olismo relazionale” l'assunzione della imprescindibile complessità dell'essere umano nella sua costitutiva dimensione interpersonale

<sup>47</sup> Morin E. “ La testa ben fatta” – Ed. Raffaello Cortina – Milano 2000

cambiamento dei singoli componenti di un sistema, ogni relazione si configura per il carattere della reciprocità e ogni essere umano è ricerca di direzioni di senso.

Nel nostro tempo è importante sapersi porre le domande poiché proprio i quesiti sono costruttori di pensiero e di dialogo. Riprendiamo quanto ci siamo chiesti all'inizio: che cosa insegnar-ci (insegnanti e alunni) per stare bene insieme, per avere relazioni in armonia?

Ecco le direzioni<sup>48</sup> individuate:

- il riconoscimento di se stessi e dell'altro; ogni essere umano è portatore di un'imprescindibile unicità;
- l'uguaglianza nella differenza; tutti gli uomini sono uguali in quanto equidistanti da Dio;
- il bene della fragilità; ciascun essere umano porta in sé ogni aspetto dell'umana natura;
- il dubbio e la sospensione del giudizio; l'unica certezza che ci accompagna è l'incertezza;
- la responsabilità e la speranza; ogni uomo è "abile al responso" e portatore della possibilità di un cambiamento.

Ciascuno, a qualsiasi età e in qualsiasi ruolo, cresce solo se sognato, se accolto, se oggetto di attenzione e di cura, se soggetto di un progetto relazionale, se protagonista di un'emozione negli occhi dell'altro.

Sognamo-ci.

---

<sup>48</sup> In successione saranno espresse idee liberamente tratte dai seguenti autori: Walzer, Hobbes, Nussbaum, Montaigne, Pascal, Block, Platone

## BIBLIOGRAFIA MINIMA

CHELI E., [www.relazioniinarmonia.it](http://www.relazioniinarmonia.it), Università degli Studi di Siena

MAGGIOLINI A., *Counseling a scuola*, Franco Angeli, Milano, 1997

MASINI V., *La qualità educativa, relazionale e dell'apprendimento nella scuola*, ed. Prevenire è possibile, Grosseto 2001

PIANTA R., *La relazione bambino-insegnante. Aspetti evolutivi e clinici*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001

Rivista *Conflitti – Rivista italiana di ricerca e formazione Psicopedagogia*, Redazione Conflitti – Piacenza (primo anno di pubblicazione 2001)

Rivista *Psicologia dell'educazione e della formazione*, Ed. Erickson, Trento (primo anno di pubblicazione 1998)



## **Tra medico e paziente: favorire la relazione con reciproco vantaggio**

**Massimiliano De Luca<sup>49</sup>**

*La mia libertà finisce quando comincia il bisogno altrui.*  
Tommaso Campanella, *De Magia*

1. Oggigiorno, sempre di più le discipline che fanno capo alla comunicazione – intesa come insieme di competenze relazionali articolate in un paradigma funzionale al contesto a cui si applicano – integrano percorsi finalizzati a professioni che, pur denunciando da sempre lacune in tal senso, non erano mai state oggetto, in passato, di tale critica. Si pensi – e forse è il caso più eclatante – al mondo della scuola, nel quale, sino a pochi anni addietro, il ruolo del docente era concepito esclusivamente in termini di competenza circa la materia oggetto dell’insegnamento, senza considerare il suo riflesso

---

<sup>49</sup> Esperto nelle discipline della comunicazione, Educatore, Counselor Relazionale, già co-docente di sociologia della comunicazione presso l’Università degli Studi di Firenze, attualmente ricopre l’incarico di funzionario nell’area delle Politiche Sociali della Provincia di Firenze e svolge attività di formazione in ambito socio-relazionale. In qualità di scrittore e pubblicitista è autore, tra gli altri, dei saggi “Psicopatologia e arte” (Firenze, 2000), “La ristrutturazione cognitiva attraverso la scrittura come Arte-terapia” (Firenze, 2001), dei romanzi “Le stelle sul soffitto” (La Strada Editrice, 1997), “Sotto gli occhi” (La Strada Editrice, 1998).

didattico – caratterizzante la specifica professionalità – ciò che comunemente (ma con molto buon senso) viene definito “sapere insegnare”.

Questa accresciuta attenzione verso le problematiche relative al rapporto che lega i professionisti delle più diverse discipline con l’utenza di riferimento, testimonia il processo di democraticizzazione dei rapporti tra le persone in quanto conseguenza di una diversa, sopraggiunta concezione dell’uomo e dei diritti ad esso spettanti.

Nelle società moderne, ancora più che nel passato, dove l’uso della forza era parte integrante dell’esercizio di dominio, possiamo senza dubbio affermare che *il controllo dell’informazione è alla base di ogni sistema di potere*, poiché instaura una dinamica nella quale coloro che ne sono esclusi, necessariamente si trovano a dipendere da chi amministra il patrimonio di conoscenze e l’esercizio ad esse collegato. Non si ritiene importante, ai fini del tema oggetto del presente lavoro, soffermarsi più di tanto su questo punto, se non per evidenziare quello che è stato il momento di rottura, nel quale il processo di democraticizzazione innescato dalle rivoluzioni americana, francese e russa – attraverso i moti del 1848 – trova il suo culmine alla fine degli anni ’60, gli anni della cosiddetta “rivoluzione contro-culturale” che ha esteso i suoi effetti dall’ambito macro-sociale a quello micro-sociale.

A tale proposito è interessante osservare che, se da un lato le organizzazioni macro-sociali si sono modellate per alcuni versi secondo quelle che erano le strutture della cellula sociale per eccellenza, e cioè la famiglia, dall’altro il processo di cambiamento ha seguito la strada inversa, giungendo a mettere in crisi la società patriarcale e le sue gerarchie autoritarie partendo dalla critica del sistema nel suo insieme.

Al pari di altre figure istituzionalmente riconosciute e caratterizzanti il tessuto sociale – veri e propri punti di riferimento quali il sacerdote, l’insegnante, il carabiniere

eccetera – il medico, in particolare, non poté che acquisire, tra i primi, quell'importanza e quel potere che deriva sia dal suo apporto alla comunità, sia dalla sua formazione specialistica, a fronte di una società rurale composta da elementi caratterizzati da scarsa professionalità e perlopiù sostituibili gli uni con gli altri.

Ora, senza addentrarsi troppo sugli impervi sentieri di norma di competenza della psicologia, è necessario ricordare il ruolo fondamentale giocato, nelle dinamiche umane, dall'affermazione del proprio *senso di identità* – senso di identità che inevitabilmente viene a forgiarsi nell'interazione del soggetto con gli altri, tendendo, talvolta, a sovrapporsi con un altro concetto ad esso correlato, quello di “ruolo” sociale.

Ha buon gioco Jean Paul Sartre quando, nel celebre aneddoto, riprende il giovane che lo sta servendo dicendogli: “Lei non è un cameriere, *fa* il cameriere”: la distinzione tra “essere” e “fare” appare plausibilissima ai più quando essa viene applicata a ruoli sociali a basso contenuto di specializzazione, vale a dire per i quali non esistono i presupposti di detenzione e quindi controllo dei saperi ad essi collegati; ben più difficile appare la questione applicata a ruoli specialistici e al relativo status sociale.

E' comunque doveroso considerare – sempre mantenendosi sul piano dell'intuizione e persino del senso comune – che alcune professioni richiedono un coinvolgimento culturale, deontologico e persino emotivo superiore ad altre: ma ciò non giustifica completamente il fatto che “essere” e “fare”, parafrasando Sartre, necessariamente debbano sovrapporsi. Quando ciò accade, ecco che quei saperi ascritti al ruolo particolare divengono tutt'uno con i saperi propri del soggetto e che, in quanto tali, lo caratterizzano strettamente, sia sul piano della auto-percezione di sé, che nel rapporto con gli altri.

Ed è proprio al fine di conservare intatto uno *status* che è qualcosa di più di un mero riflesso sociale, che si instaura

quella dinamica di controllo delle informazioni relative al ruolo professionale la quale, tra le sue conseguenze più rilevanti, ha quella di creare una forma di comunicazione verso l'esterno improntata prevalentemente a questo scopo, e quindi di *voluta*, difficile comprensione per gli interlocutori.

Tutt'oggi è possibile riscontrare tracce di questo atteggiamento culturale, ad esempio, nella scrittura il più delle volte incomprensibile che caratterizza, sino al luogo comune, le prescrizioni mediche, o nell'uso della terminologia scientifica anche nei sempre troppo brevi spazi dei rapporti *vis-à-vis* in cui i limiti culturali – in senso lato o specialistici – dell'interlocutore definiscono *l'unico piano comunicativo possibile* ai fini della comprensione.

Naturalmente la classe medica non è l'unica detentrica di questo atteggiamento. Tra le agenzie sociali più rilevanti del nostro sistema, la Chiesa ancora oggi sembra affidare soprattutto al processo di secolarizzazione le sue speranze di perpetuarsi, ponendosi come interprete unica di quanto concerne la naturale tendenza al trascendente dell'uomo, ed i problemi, anche etici e pratici, ad essa connessi; viceversa la scuola, di cui abbiamo già accennato, ha subito un fortissimo processo di democraticizzazione interna.

Permangono – e, per certi versi si inaspriscono – forti resistenze che, a tratti, giustificano persino l'esistenza di professioni che, oltre al carattere tecnico, si distinguono per la loro prevalente componente *ermeneutica*, come consulenti di vario genere, ma anche avvocati e commercialisti, divenuti tramite necessari a pratiche legali o amministrative i cui termini difficilmente sono intelligibili alla stessa utenza di riferimento.

Persino professioni tradizionalmente collocabili in una fascia di istruzione almeno formalmente più bassa, come i meccanici d'auto o i riparatori di apparecchi radiotelevisivi, hanno risentito di questo atteggiamento; è ipotizzabile che una meta-

comunicazione del tipo: “non cercare di capire quello che ho fatto, ma che hai bisogno di me per farlo” induca l’interlocutore ad un forte rispetto per la competenza dell’altro e che tale rispetto si concretizzi nell’accettazione collettiva di compensi inevitabilmente alti perché – in tal senso – “giustificati”. Ma non vorremmo allontanarci dai temi propri del presente lavoro.

Concludiamo questa introduzione sottolineando come nella nostra società sempre di più la parcellizzazione del lavoro di scala ha originato la tendenza a suddividere e conservare i saperi così da contro bilanciare, attraverso la definizione di un senso di identità sociale ben definito e – in diversa misura – rispettato, il processo di alienazione a cui larghissima parte della popolazione è sottoposta. In tale ottica, non vi è, né può esserci, figura più importante di quella del medico a cui, tutti, necessariamente, dobbiamo ricorrere in qualità di pazienti, anche i medici stessi.

2. I motivi che stanno alla base dell’instaurarsi di una buona relazione tra medico e paziente sono riscontrabili nei due presupposti che costituiscono quella che può essere definita a ragione la *mission* di tale figura professionale, ovvero: gestire le aspettative dell’utenza e stimolare, anche attraverso l’aspetto relazionale, tutte le risorse del paziente mirate alla sua guarigione.

Per quanto riguarda il primo punto, è già stato accennato il fatto che, a causa dei mutamenti culturali intervenuti a partire dalla seconda metà degli anni sessanta, si è sviluppato un senso diffuso di insofferenza verso queste forme di potere, nonché di sfiducia generalizzata verso le istituzioni in generale, comprese quelle mediche. Tale atteggiamento, per quanto fondato su fattispecie concrete, di certo non rende giustizia a tutti quanti operano nel rispetto del loro codice deontologico, e siamo certi che non si tratta di un numero statisticamente irrilevante,

tutt'altro. Pur valutando la notizia nei limiti dati dalla scarsità e dalle inevitabili lacune dovute alle fonti indirette di riferimento, possiamo valutare sintomatico in tal senso il recente caso della paziente che, rifiutando l'amputazione di un piede in cancrena, ha pagato a breve con la vita questa sua scelta<sup>50</sup>. E analoghe riflessioni possono essere fatte a proposito del sempre maggiore consenso a cui vanno incontro figure operanti a vario titolo nei settori dell'esoterismo o del paranormale, o l'affermarsi di sette mistico-religiose fortemente connotate da discipline che contemperano l'aspetto fisico con quello spirituale.

E' evidente che l'obiettivo di questo lavoro non è quello di dare giudizi, ma soltanto ribadire quanto la medicina – ed i suoi operatori paghino il conto di questo clima di scetticismo crescente anche a causa della chiusura pregiudiziale che caratterizza i loro rapporti con le cosiddette medicine “non ufficiali” quali l'agopuntura e l'omeopatia. Ma, anche rispetto a questo, le cose, stanno rapidamente cambiando.

Per quanto riguarda il nesso esistente tra una buona relazione con il paziente ed i suoi margini di guarigione, è possibile fare riferimento al filone di studi inaugurato dalla scuola di Palo Alto negli anni sessanta. Già Sigmund Freud si era interessato alle dinamiche relazionali, concentrandosi però sui traumi che ne derivavano; Paul Watzlavick, George Bateson, Eric Berne, Ronald D. Laing tra gli altri, spostarono il focus del problema sulla *relazione* del soggetto con il sistema in cui era inserito,

---

<sup>50</sup> La notizia del decesso della donna – indicata dalla stampa con lo pseudonimo di Maria – è avvenuto il giorno 11 febbraio 2004, a distanza di neanche tre settimane dalla visita medica all'ospedale San Paolo di Milano, dove aveva rifiutato di sottoporsi all'operazione di amputazione di un piede affetto da cancrena causata dal diabete trascurato. Il vice presidente della Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici, Dr. Salvatore Amato, ha commentato così l'accaduto: “Abbiamo rispettato le norme [il diritto del paziente di rifiutare le cure. N.d.A.] ma non il vero senso etico del medico che, in ultima analisi, è la vita.” (riportato da La Repubblica, 20 febbraio 2004).

aprendo la strada a nuove concezioni sistemico-relazionali mirate non solo alla cura, ma addirittura alla prevenzione di patologie psico-sociali attraverso una vera e propria educazione alle relazioni. In tale visione, le dinamiche sociali sono fortemente criticate: l'uomo, infatti, può essere definito come il prodotto delle sue ferite emozionali non curate che, per cultura e convenzione, vengono tenute nascoste e vissute con un senso di vergogna.

Il problema delle relazioni con gli altri è dato dalle componenti di emotività e responsabili dell'attivazione di comportamenti anche distonici rispetto alla sfera cognitiva, prevalentemente orientati alla difesa della vulnerabilità che emerge nella fattispecie. Solo prendendo coscienza del lato emozionale di ognuno di noi, è possibile innanzi tutto accertarne l'esistenza, quindi rispettare quella degli altri.

Senza entrare nello specifico della scientificità delle definizioni utilizzate, solo a scopo esemplificativo, occorre sottolineare che i processi che avvengono nella mente cosiddetta "emozionale" sono paragonabili a quelli di un bimbo di tre-cinque anni, ed è solo grazie alla mente "razionale" che i traumi così originati sono relegati nei territori oscuri dell'inconscio, dai quali, sollecitati, comunque emergono, a volte in modo inaspettato, improvviso e spesso dirompente.

Un'altra metafora efficace, nonostante la banalità della sua formulazione, è quella che permette di paragonare la nostra personalità<sup>51</sup> al tronco di un albero; esso, infatti, sviluppandosi per rivestimenti successivi (dalla cui sezione orizzontale è infatti possibile ricavarne l'età semplicemente contandoli) incorpora e conserva in sé ciò che "è stato" in tutti i precedenti anni di vita.

---

<sup>51</sup> Anche per il presente termine, vale l'avvertenza riportata in precedenza, ovvero che alcune definizioni vengono utilizzate, pur nell'ovvio rispetto della loro etimologia scientifica, con prevalente fine esemplificativo.

Tutto questo per dire che il vivere le relazioni in una forma culturalmente considerata “adulta” non solo non è in grado di rispondere pienamente ai bisogni dell’uomo, ma spesso è causa di vere e proprie ferite emozionali che potrebbero essere evitate, prima, curate poi, modificando le relazioni stesse di cui siamo parte.

Vi sono numerose tecniche, più o meno scientificamente fondate, quali vari tipi di psicoanalisi, l’ipnosi, il *rebirthing*, la meditazione, e tante altre ancora che permettono di riportare alla soglia della coscienza particolari eventi e riviverli nell’attualità, così da poterli affrontare alla loro radice e, possibilmente risolvere le implicazioni che portano con sé qualora esse si esprimano sotto forma di problemi.

Volutamente è stata introdotta una distinzione tra “ricordare” e “rivivere”, in quanto funzioni, rispettivamente, di prevalente gestione della mente razionale e della mente emozionale; è proprio al fine di ottenere il risultato di incidere in modo positivo sulla sofferenza causata dal trauma, che occorre prendere consapevolezza di un aspetto di più vasto respiro, ovvero – come già accennato – accettare l’esistenza della propria sfera emozionale e dell’importanza che essa riveste nella vita di ognuno di noi.

Ogni uomo, infatti, è portatore di un mondo emozionale proprio e, in tal senso, può essere definito esso stesso come un mondo a sé; ciò significa che *solo attraverso la comunicazione è possibile far venire a contatto questi mondi diversi* caratterizzanti ognuno un soggetto diverso. In altre parole, potremmo dire che la visione del mondo di ognuno – prodotta, in larga misura dall’universo emozionale proprio di ogni soggetto, responsabile se non della costruzione, quanto meno della *polarizzazione* della struttura dei processi cognitivi, e, più in generale, dell’apprendimento – non si identifica necessariamente con quello dell’altro; dobbiamo addirittura

ammettere che, nonostante l'appartenenza a realtà culturalmente in gran misura coese, difficilmente ciò avviene.

E' possibile ricondurre queste considerazioni su un piano epistemologico in grado di restituire loro il senso profondo al quale appartengono. E' evidente che, in una comunicazione, (sia intra-personale che inter-personale) l'intento di farne accettare i contenuti si pone come strategia propedeutica a qualunque obiettivo di carattere più generale, e che ciò non può che avvenire nel pieno rispetto della strutturazione del mondo emotivo del soggetto a cui il messaggio è diretto; ed è proprio nell'accettazione della sfera emozionale, e nella sua gestione (intesa non nell'accezione di "controllo" ma di "possibilità di scelta rispetto alle diverse opzioni comportamentali") che a nostro giudizio risiede l'esercizio della libertà rispetto alle scelte possibili.

Oggi viviamo un numero di relazioni infinitamente superiore a quello che caratterizzava le generazioni precedenti; parallelamente, non si è evoluta la capacità di gestire questo cambiamento. Come in altri ambiti, culturalmente definibili come "specialistici", oggi è evidente che anche le relazioni posseggono tale dignità e si propongono nella loro qualità di oggetto di studio e di apprendimento.

L'incidenza di tale abilità è trasversale, ed investe diversi ambiti della vita personale, sociale e professionale in senso stretto. A tale proposito, anche ai fini di cominciare ad introdurre alcune tracce relative alla determinazione di una serie di accorgimenti pratici da potere utilizzare all'occorrenza, è necessario riprendere alcuni dei capisaldi della pragmatica della comunicazione sviluppata e codificata nell'omonimo testo dagli studiosi della cosiddetta Scuola di Palo Alto.

Il primo punto da tenere in considerazione nell'ambito dei processi comunicativi riguarda *l'impossibilità di non comunicare*. Non solo la parola, ma anche il silenzio, addirittura – in alcuni casi – persino *l'assenza* producono un

messaggio: cadremmo sicuramente in errore se interpretassimo in modo esclusivamente letterale le comunicazioni che provengono da un soggetto altro. Restrungendo il campo alla comunicazione interpersonale, è necessario sottolineare che – tra messaggio verbale e messaggio non verbale<sup>52</sup> – è quest’ultimo che assume la prevalenza e connota l’intero messaggio nel suo insieme.

Un'altra considerazione basilare riguarda la *difficoltà di comunicare in modo efficace* (ovvero in modo tale che il messaggio trasmesso venga correttamente interpretato), principalmente a causa del fatto, già accennato, che ogni uomo può essere considerato un mondo a sé.

Ogni comunicazione si svolge su *due livelli distinti*, rispettivamente di *contenuto* e di *relazione*. Per “contenuto” si intende ciò che il messaggio esprime in senso stretto; per “relazione”, il rapporto che lega l’emittente al ricevente. E’ evidente che la corretta interpretazione del messaggio viene filtrata dal livello relazionale al fine di attribuire al contenuto il suo valore.

Per quanto concerne la tecnica comunicativa, essa non può essere che al servizio del contesto a cui si riferisce, al fine di sortire l’effetto desiderato. Ciò sottolinea due aspetti del processo: *l’esistenza* di varie tecniche comunicative e *l’esigenza* di una preparazione in tal senso al fine di utilizzare gli strumenti migliori nella fattispecie. Un’attenta osservazione e l’ascolto dell’interlocutore sono propedeutiche al fine di una comunicazione modulata alle sue caratteristiche.

3. Abbiamo parlato sino ad adesso della comunicazione prevalentemente per quanto riguarda il paziente, dei suoi diritti

---

<sup>52</sup> Potremmo definire il comportamento non verbale come *ciò che viene detto senza dirlo*. In particolare, tale modalità comunicativa avviene attraverso l’intonazione delle parole, il paralinguaggio (qualità della voce, pause, silenzi ecc.), la cinesica (sguardo, espressione del volto, gestualità ecc.), il tatto, l’olfatto, l’aspetto esteriore.

e dell'implicazioni che sussistono col processo stesso di guarigione; in tale ottica, prevalentemente, è stata infatti sino ad adesso inquadrata la figura del medico.

Tuttavia è fondamentale ribadire che il corretto svolgersi della relazione si pone come un'esigenza ed un diritto di entrambe le parti, in quanto soddisfa i diversi bisogni che emergono nel confronto, e che vengono comunemente definiti come “problematiche nella comunicazione a rischio”, nel dettaglio:

1. implicazioni emozionali per il paziente
2. implicazioni emozionali per il comunicatore
3. difficoltà linguistiche e/o culturali del paziente
4. verifica di ciò che ha percepito il paziente e interpretazione del feedback

Focalizziamo adesso l'attenzione sul secondo punto, ovvero sulle implicazioni emozionali per il comunicatore, e cioè, nel nostro caso, il medico.

Come verrà meglio illustrato in seguito, uno dei presupposti alla base di una buona comunicazione tra medico e paziente è dato dal *tempo* che viene dedicato a tale attività.

Aldilà degli inevitabili problemi causati dalla concentrazione, durante l'orario lavorativo, di un insieme di impegni spesso indistinguibili dal punto di vista prioritario, è importante soffermarsi su quella che potremo definire “tenuta emotiva” della comunicazione.

Nel corso di alcune interviste all'interno un percorso di formazione per operatori sanitari del quale abbiamo curato l'ambito relativo alle competenze comunicativo-relazionali<sup>53</sup>, è stata confermata quella che, a nostro giudizio, si pone né più né

---

<sup>53</sup> Una iniziativa all'interno del “Progetto di sorveglianza colonscopica dei soggetti a rischio aumentato per familiarità di cancro coloretale (CCR) nella Regione Toscana”, Firenze, 23-24 settembre 2003, 16 gennaio 2004.

meno che come una evidenza, vale a dire lo stato di disagio che accompagnava tutti coloro i quali – nel rispetto del proprio ruolo, dal medico stesso all’operatore di sportello – venivano a confrontarsi con la paura, il disagio o il dolore del paziente, in una sola parola con la “realtà” che all’occasione lo *definiva*. Ed è altrettanto evidente quali, devastanti effetti possa produrre una esposizione emozionale superiore alla capacità di assorbimento reiterata nel tempo.

Nella consapevolezza di essere impossibilitati a fornire soluzioni esaustive per fronteggiare questo tipo di dinamica, nonché per soddisfare nella totalità dei casi i bisogni emergenti dalle problematiche proprie della comunicazione a rischio, ci limiteremo a fornire elementi di riflessione in grado di permettere lo svolgimento dei compiti che il ruolo – di medico o paziente che sia – che si instaura nella dinamica sia svolto nel migliore dei modi.

A beneficio di coloro che maggiormente avvertono la responsabilità del ruolo rivestito in quanto non occasionale (e quindi dei medici, e più in generale di tutti coloro che si trovano ad operare nel disagio a livello professionale), è buona norma tenere sempre presente che solo attraverso la cura di sé stessi è possibile prendersi realmente cura anche degli altri, e che la capacità di trasmettere una sensazione di forza e di sicurezza – nelle sue diverse accezioni di conforto, accettazione eccetera – è vincolata all’effettivo possesso di tali caratteristiche, e mai di una finzione<sup>54</sup>.

Un aggancio cognitivo alla questione è rappresentato senz’altro dal distinguo che possiamo introdurre tra il senso di

---

<sup>54</sup> A tale proposito, si rimanda ad uno dei punti espressi in precedenza, ovvero al fatto che tra messaggio verbale e messaggio non verbale è quest’ultimo che assume la prevalenza e connota l’intero messaggio nel suo insieme. Per maggiori approfondimenti circa le implicazioni emozionali degli operatori del disagio in genere, si rimanda all’articolo “La ferita collettiva dell’emarginazione” (tratto da “La ristrutturazione cognitiva attraverso la scrittura come Arte-terapia”).

responsabilità e *l'emozione causata dal senso di responsabilità*, ovvero, nella fattispecie, tra l'insorgenza della malattia e la sua diagnosi.

Abbiamo fatto riferimento a quell'esperienza comune di disagio che si verifica allorquando un soggetto provoca, attraverso una sua comunicazione, uno stato di dolore ad un altro. E' evidente che di tale esperienza ognuno possiede già uno schema cognitivo che lo porta, nei limiti del possibile, ad evitarla, o, nel caso, a circoscriverla nel più breve lasso di tempo.

E' questa, a nostro giudizio, una tra le cause – probabilmente la principale – responsabile della frettolosa comunicazione che, mediamente, il medico instaura col paziente.

Tale generalizzazione, che deve essere intesa come esemplificativa, si presta maggiormente alla descrizione di figure specialistiche piuttosto che di quella del medico di base, il quale, per la natura del suo ruolo, segue gli pazienti per anni nelle circostanze più diverse, spesso svolgendo funzione di interprete delle sue manifestazioni sintomatologiche, e, all'occorrenza, il tramite con lo specialista a cui il paziente viene indirizzato<sup>55</sup>.

Riuscire a prendere le distanze dal senso di colpa, valutare la sensazione di disagio non in quanto tale ma come il *prodotto dell'emozione suscitata dalla relazione*, significa compiere un primo, significativo passo verso quella che abbiamo definito in modo un po' estetico come la “tenuta emotiva” della comunicazione, ed essere così in grado di soddisfare sia l'esigenza di accoglimento e conforto del paziente, sia i rischi di *burn-out*<sup>56</sup> del medico.

---

<sup>55</sup> Per quanto riguarda la corrispondenza tra i sintomi manifestati dal paziente e la loro corretta interpretazione, quindi esposizione al mendico, si veda, tra gli altri: T. Dethlefsen, Rudiger Dahlke: *Malattia e destino*, Edizioni. Mediterranee, Roma 1993.

Esercizi mirati a stimolare le risorse sufficienti a fare fronte a tale sovraccarico emotivo sono oggetto di una relativamente recente codificazione; essi trovano corrispondenze più o meno precise con alcune tecniche proprie della meditazione, e una loro sommaria descrizione sarà data nel proseguo dell'esposizione.

4. Schematicamente, possiamo riassumere le caratteristiche salienti alla base di una comunicazione soddisfacente nei seguenti punti:

1. *setting* adeguato
2. accoglienza da parte dell'emittente
3. ascolto attivo ed empatia
4. eventuale contatto fisico
5. congedo adeguato

Il paziente, che si caratterizza nel suo occasionale stato di bisogno, deve essere ricevuto in una cornice accogliente, percepire che il medico si prende cura di lui, aldilà dell'intervento di natura specificatamente tecnica. Il luogo attrezzato per i colloqui deve essere modellato, in sostanza, sull'idea di comfort alla quale si ispira l'arredo di un salotto, piuttosto che di uno studio.

Non è consigliabile interporre una scrivania col paziente, piuttosto due sedie vicine, disposte in modo tale che, da sedute, le persone si possano confrontare disposte su un angolo di circa novanta gradi. Studi sulla prossemica hanno infatti dimostrato che tale posizione rappresenta un efficace compromesso tra

---

<sup>56</sup> In termini generali, si definisce “*burn out*” (Cherniss, 1983) il mancato raggiungimento da parte di un'energia della sua meta e la conseguente attività di autodistruzione che questa deviazione determina, o, in un'ottica maggiormente specialistica, “una progressiva perdita di idealismo, energia e scopi vissuta da operatori sociali [...] come risultato delle condizioni in cui lavorano” (Edelwich, Brodsky, 1980).

quella di fronte (indicatrice di fortissima intimità o di un conflitto) e quella da lato (tipica di una forte confidenza). Qualunque arredo – piante, stampe vivaci, può contribuire, a creare un senso di accoglimento nel locale.

L'accoglienza vera e propria inizia con l'andare incontro al paziente e stringergli la mano, quindi invitarlo a sedere. Si tenga presente che quello potremmo definire "l'alfabeto" dell'emisfero cerebrale destro, responsabile dell'elaborazione delle emozioni, è composto da un linguaggio simbolico che si basa sulle corrispondenze tra i gesti ed i suoi sottointesi; in parole povere, immediatamente, a livello emotivo, "il" porgere la mano viene individuato come un segnale di "benvenuto". Stessa considerazione può essere fatta per le braccia protese. Naturalmente, il soggetto può e deve valutare quale possa essere l'atteggiamento migliore da adottare nella fattispecie, anche nel rispetto del suo ruolo professionale e della confidenza con l'interlocutore.

Teniamo sempre presente che il lavoro sul corpo innesca un riflesso psichico (e viceversa): tale dinamica rende ben comprensibile come anche attraverso *role playing*, o nell'espletamento di rituali, si compia, a livello inconscio, la vivificazione del simbolo rappresentato.

Le braccia incrociate sul petto sono sintomo<sup>57</sup> di ricerca di protezione e vengono percepite a livello inconscio come una forma di chiusura da parte dell'interlocutore. Viceversa, le palme delle mani aperte, appoggiate sulle gambe e rivolte verso l'alto, comunicano disponibilità all'accoglimento.

Esiste inoltre una precisa corrispondenza tra il fluire del respiro e le emozioni. La respirazione tipica degli adulti

---

<sup>57</sup> Il termine è usato nella sua accezione etimologica, dal greco SYMPTOMA (coincidenza), da SYM (SIN) più PIPTEIN (cadere): "fatto che coincide con un altro fatto che ne è l'effetto o il segno" e anche "fenomeno che accompagna una malattia" e "indizio". I sintomi possono essere detti "subiettivi" riguardo la loro percezione da parte del malato e "obiettivi" nella considerazione del medico.

avviene a livello di torace, contrariamente a quella dei bambini, i quali, vivendo pienamente le loro emozioni, focalizzano tale attività all'altezza della pancia. Letteralmente, nei momenti emotivi particolarmente difficili (nei quali può prevalere, ad esempio, una sensazione di paura) si dice che “si è bloccato il respiro”: tale blocco è da considerarsi il riflesso fisico di una più profonda interruzione della fluidità con la quale le emozioni ci attraversano.

Le zone polmonari nelle quali avviene il processo di respirazione sono tre: inferiore, media, superiore; in una situazione di quiete, il respiro dovrebbe partire dal basso ed estendersi verso l'alto. La tendenza ad escludere la parte inferiore dal processo è da considerarsi la trasposizione a livello fisico di una volontà più o meno conscia di escludere dal proprio vissuto le emozioni, di qualunque tipo, anche positive. Il respiro può a ragione essere considerato né più né meno che la parte somatica delle emozioni; educare la mente a questo processo non è certo sufficiente: occorre *far imparare* al corpo questa verità<sup>58</sup>, così da innescare un processo circolare in grado di richiamarsi ora alla sfera cognitiva, ora a quella emotiva.

Respirare “di” pancia ha un primo effetto benefico circa l'allentamento della tensione emotiva. Il sincronizzare il proprio respiro su quello dell'altro, permette, inoltre – attraverso una tecnica denominata del “*rispecchiamento*” – di riuscire a modulare la capacità di accoglimento emotivo sui contenuti portati dall'altro. Tale tecnica introduce – in quanto riflesso fisico di un atteggiamento emotivo di accoglienza – ai concetti di *ascolto attivo* e *empatia*.

Aldilà delle varie definizioni che la caratterizzano, possiamo semplificare affermando che l'empatia si risolve nel riconoscimento e non-rifiuto dell'emozione dell'altro, partecipando cioè ad essa, ma tenendola distinta dall'emozione

---

<sup>58</sup> Nel senso di “realtà”, “stato di fatto” (N.d.A.).

personale. Il background di un corretto processo empatico nei riguardi della comunicazione a rischio può essere sintetizzato nel seguente assunto “mi dispiace per quello che accade, ma non ho colpe, anzi: sono qui per aiutarti”. La ripetizione di questa frase, a livello interiore, può radicarsi a livello inconscio (quindi emozionale) secondo le stesse dinamiche rituali dei *mantra*; si ricordi che per la natura della loro professione, i medici, e comunque tutti coloro che operano nel disagio ed hanno strumenti per contrastarlo, spesso vivono il senso di impotenza alla stregua di un vero e proprio senso di colpa, sino a rimproverarsi intimamente di non essere riusciti a fare persino l'impossibile.

Viceversa, per il paziente, la figura del medico è talvolta vissuta come riflesso di quel residuo di potere di cui è stato accennato in precedenza, quindi sovrapposta ad una figura completamente diversa, quella del giudice, con le conseguenze del caso. Tale atteggiamento culturale è reso letteralmente dell'espressione “i medici mi hanno condannato” – la cui corretta formulazione sarebbe piuttosto “i medici hanno constatato che...”. Questo è un caso limite (ma quantitativamente non trascurabile) in cui gli effetti di una cattiva comunicazione si riversano sulla figura “forte” del rapporto.

Per quanto riguarda l'ascolto attivo, durante la conversazione è importante porre domande, cercare di capire quella che è la realtà vissuta dal paziente, così da restituire un senso di accettazione, e riuscire infine a ricondurlo – nel caso – a quella che è la realtà, per così dire: oggettiva, e stabilire una linea di condotta collaborativa; cenni di assenso o espressioni di intesa favoriscono una percezione positiva di essere realmente ascoltato.

Al termine della comunicazione, l'ascolto attivo deve focalizzarsi sul feedback ricevuto, così da riuscire a

comprendere quella che è stata effettivamente la reazione del paziente, e valutare i possibili sviluppi futuri.

Un contatto fisico, un gesto di conforto – facilitato dall’assenza di barriere fisiche – può rivelarsi efficace, a patto, come già detto, di valutarne l’opportunità, a seconda del soggetto che si ha di fronte e dal contesto. E’ fondamentale – ed è stato ripetuto più volte – che qualunque atteggiamento, qualunque gesto, per risultare efficace, deve essere compiuto solo se intimamente se ne possiede la forza e la volontà, altrimenti la percezione che l’altro ne riceve sarà non solo tale da vanificarne gli effetti, ma persino occasione di conflitto.

Al momento del congedo, occorre tenere ben viva nell’altro la percezione dello stretto rapporto che lo lega al medico, che la fine del colloquio non è sinonimo di abbandono, ma solo di uno dei vari *step* nel corso dell’iter di cura. Dare peso, in caso di diagnosi sfavorevoli, a quella che è la statistica positiva circa la fattispecie, evidenziando la quantità delle risposte favorevoli ai trattamenti – e cercare di responsabilizzare il soggetto facendolo sentire non solo parte, ma elemento indispensabile del processo di guarigione, si configurano come strategie minime finalizzate ad una reazione in tal senso.

6. Sul piano metodologico, l’obiettivo di fondo è quello di contribuire a far affermare una concezione del paziente inquadrata in un modello psico-sociale, dove la “situazione di vita” e i “tratti di personalità” del paziente assumono rilevanza nella formulazione della diagnosi e relativo iter di cura, in contrapposizione con il modello bio-medico, nel quale il paziente si configura nient’altro che in qualità di portatore passivo della malattia, in un rapporto di completa subordinazione al medico. Ciò richiede un impegno sul piano formativo volto a ridefinire i parametri della professionalità medica rispetto al contesto in cui opera, quindi l’assunzione

della prospettiva comunicativo-relazionale quale riferimento circa la costituzione del rapporto con il paziente.

Potremmo dire che non è sufficiente parlare al paziente, piuttosto *col* paziente, sottolineando così, ancora una volta, il suo ruolo attivo nella dinamica di guarigione; il colloquio deve pertanto rispettare i più elementari criteri di uguaglianza tra gli interlocutori, sia pure nel rispetto dei diversi ruoli. Ad esempio, al fine di distribuire in modo equilibrato l'apporto di entrambi, durante l'intervista il medico dovrebbe interrompere il paziente solo quando è veramente necessario, incoraggiarlo ad esprimersi e ad imparare a riportare in modo fedele quelli che sono i suoi sintomi; in particolare, deve essere dato spazio alla sua storia individuale, così da poter ricostruire una anamnesi personale, intesa come raccolta di informazioni che lo riguardano, anche in relazione alla sua malattia.<sup>59</sup>

L'intervista col paziente può essere strutturata secondo modalità diverse; un approccio possibile, definito "integrato"<sup>60</sup>, prevede una serie successiva di passaggi che, dal problema principale manifestato dal paziente, arrivano a definire la sua storia familiare:

- Problema principale
- Anamnesi patologica
- Altri problemi presenti
- Tematiche generali riguardanti la salute
- Anamnesi patologica remota
- Storia sociale
- Storia familiare

---

<sup>59</sup> La radice del termine "anamnesi" (ANAMNESIS) letteralmente è traducibile con "ricordo". Ciò evidenzia non soltanto l'importanza quello che viene raccontato dal paziente, ma anche "come" tale racconto avviene, il che può essere considerato un indicatore del suo rapporto con la realtà, in particolare con la malattia.

<sup>60</sup> SMITH R.C. "La storia del paziente, un approccio integrato all'intervista medica", Il pensiero scientifico, Roma, 1997.

Un diverso approccio al colloquio può essere ispirato all'esigenza di rapportarsi al paziente in modo tale da ricavare le informazioni necessarie a partire da quelle che sono le sue esigenze, soprattutto emotive; ciò, in particolar modo, nel caso di comunicazioni che possono modificare, in modo negativo, la sua visione del futuro. In sostanza, porsi il problema di capire cosa già sa il paziente, ma anche *cosa vuole sapere* ; una volta stabilito un piano comune di dialogo nel quale i timori dell'uno siano – almeno in parte – compensati dall'accoglienza dell'altro, è possibile pianificare il processo di cura.

Più in generale, al fine di procedere in modo da agevolare un'apertura emotiva del paziente che si traduca in una raccolta di informazioni maggiormente dettagliata, nonché in quella che – attraverso un apparente paradosso – potremmo definire la sua collaborazione al processo di guarigione, è buona norma iniziare il colloquio con una domanda aperta, e solo in seguito porre una serie di domande specifiche mirate all'obiettivo.

Possiamo infine concludere affermando che l'insieme delle strategie comunicative di cui abbiamo parlato, oltre a porsi come un efficace strumento di lavoro, debbono essere principalmente intese come riflesso di un più ampio cambiamento culturale, che tra i suoi effetti, nella fattispecie, ha quello di mettere al centro dell'attenzione la persona, non il problema che porta con sé.

## **BIBLIOGRAFIA MINIMA**

BATESON GREGORY, MENTE E NATURA, Adelphi, Milano 1994

BATESON GREGORY, VERSO UNA ECOLOGIA DELLA MENTE, Adelphi, Milano 1977

BERTINE ELEANOR, LE RELAZIONI TRA LE PERSONE, Ed. Comunità, Milano 1961

CAPRA FRITJOF, IL TAO DELLA FISICA, Adelphi, Milano, 1987

CHELI ENRICO, RELAZIONI INTERPERSONALI, FrancoAngeli, Roma 2004.

COHEN SOLAL ANNE, SARTRE, Il Saggiatore, Milano 1989

DE FELICE FRANCO /BARBARA CIOCCOLANTI: IL RISCHIO DI BURNOUT NEGLI OPERATORI SOCIOSANITARI, Edizioni Goliardiche, Urbino 1999

DE FELICE FRANCO, LA COMUNITA' IN CAMMINO-IL CAMMINO DELLA COMUNITA', Quattroventi, Urbino 1997

DETHLEFSEN THORWALD, DAHLKE RUDIGER, MALATTIA E DESTINO, Edizioni Mediterranee, Roma 1993

FRANCESCATO D., G. GHIRELLI, FONDAMENTI DI PSICOLOGIA DI COMUNITA', Carocci, Roma 1998

JUNG CARL GUSTAV, L'UOMO E I SUOI SIMBOLI, TEA, Milano 1992

LEOZAPPA EZIO A., BENVENUTA MALATTIA!, Castelvecchi, Bologna 2001

QUADRIO ASSUNTO, CLERICI A. SIMIONATO M. (a cura di), PSICOLOGIA E PROBLEMI GIURIDICI, Giuffrè, Milano 2000.

SEMI ANTONIO ALBERTO, TECNICA DEL COLLOQUIO, Raffaello Cortina Editore, Milano 1985

SCHELLENBAUM PETER, LA FERITA DEI NON AMATI, Demetra,  
Milano 1995

SMITH R.C., LA STORIA DEL PAZIENTE, UN APPROCCIO  
INTEGRATO ALL'INTERVISTA MEDICA, Il pensiero scientifico,  
Roma, 1997.

WATZLAWICK PAUL, BEAVIN J., JACKSON D.D., PRAGMATICA  
DELLA COMUNICAZIONE, Astrolabio, Roma 1971

WATZLAWICK PAUL, IL LINGUAGGIO DEL CAMBIAMENTO,  
Feltrinelli, Milano 1980

# **Relazioni sul lavoro: problemi e prospettive dei rapporti con colleghi e superiori**

**Isabella Venturi<sup>61</sup>**

*Una proposta di cambiamento è un esercizio di potere, quindi una proposta di qualità di potere*

Enzo Spaltro, medico psicologo

## **Intervista a Isabella Venturi, consulente e formatrice per il benessere nel lavoro.**

*Si parla tanto dei problemi nei rapporti di coppia, familiari... e sul lavoro?*

Anche le Organizzazioni sono sistemi relazionali complessi. Sul lavoro spesso le persone sono fianco a fianco per anni, e non sempre si capiscono. L'accumulo di incomprensioni comporta stress, disaffezione professionale, sofferenza; perfino malattie anche gravi sono causate da disagi sul lavoro. Lo stato di scontentezza crea intorno a sé un'energia poco costruttiva, che influisce sugli altri... anche involontariamente. Se una persona non è soddisfatta del suo lavoro, crea e "informa"

---

<sup>61</sup> Formatrice e Counselor relazionale; esperta in metodologie autobiografiche. Progetta e conduce percorsi formativi per gruppi di adulti; specializzata in gestione e potenziamento risorse umane si occupa di consulenza e formazione per migliorare le relazioni interpersonali e il benessere nel lavoro.

nuova insoddisfazione, con evidenti ripercussioni negative sulla qualità dei servizi erogati...

Ogni individuo ha bisogno di considerazione, di ascolto, di essere stimato nel suo ruolo, insomma ... “di esistere”... Se impariamo a “coltivare” i rapporti, a interrogarci sul “come” stiamo e cosa potremmo fare per stare meglio. Creiamo nuova pensabilità, che è la premessa per alimentare un percorso verso il “ben vivere”, e di conseguenza mettiamo le basi per il “buon lavorare”. In altre parole, il lavoro può essere un’opportunità per riflettere sui diversi stili comportamentali, sulle modalità di presa delle decisioni (anche non decidere è una decisione ...) e ancora su come si vivono e si esercitano le proprie responsabilità, i propri ruoli professionali... Tutto questo comporta riflessioni sulla propria soddisfazione nel lavoro e la ricerca di soluzioni migliorative, con evidenti ricadute positive sui prodotti dell’ azienda, siano questi servizi o beni materiali.

*Quali sono i problemi più ricorrenti tra gli “abitanti” delle organizzazioni?*

Spesso dicono “non ci sto bene”, oppure “là non funziona nulla”, o anche “ormai le ho provate tutte...” enunciazioni un po’ generiche, insomma. Sembra che dopo un certo periodo nel quale le persone si impegnano ad affrontare situazioni che a loro avviso possono essere migliorate, se non ottengono i risultati attesi... abbandonano. Raramente se ne vanno dall’ organizzazione che comunque garantisce sicurezza; più spesso si “adagiano”, “smettano di pensare” passando da una posizione di proposta attiva a una di attesa, a volte di resa, quando non di attacco a colleghi e superiori. E’ chiaro che queste posizioni sono un costo per l’ organizzazione sia in termini economici che sociali.

*Costi economici e sociali?*

Pensiamo a un infermiere, a un impiegato del Comune, della ASL... se non condividono le scelte dei propri dirigenti, o peggio non le conoscono nemmeno (e non è raro che ciò accada): lei non crede che questo abbia una ricaduta sull'atteggiamento rispetto al lavoro, e quindi rispetto all'utente? La stessa cosa vale per le aziende private: se il magazziniere non è a conoscenza delle scelte aziendali, se non si sente coinvolto, pensa che la sua dedizione al lavoro sia elevata? E non è solo una questione di stipendio: su questo ci sono ricerche anche molto serie che dimostrano che a parità di stipendio i comportamenti delle persone variano molto a seconda del coinvolgimento, del clima... Consideri la scuola pubblica: stipendi uguali per analoghi incarichi, eppure ci sono situazioni e proposte tra loro così diverse...

Altro esempio: per lo più si ritiene che siano gli addetti allo sportello - ossia quanti si relazionano direttamente ai clienti/utenti - quelli che più di altri necessitano di formazione relazionale, senza pensare che è proprio il "clima", la cultura, i segnali della direzione che facilitano o meno anche gli operatori a diretto contatto con i cittadini ad essere più o meno "relazionalmente competenti". Immaginiamo un addetto allo sportello che non va d'accordo con il suo collega, che vede raramente il suo dirigente, che non è informato... con quale cura questa persona offrirà il servizio ai cittadini?

*Sembra cioè che sia una questione di scarsa informazione e considerazione..*

Certo. Proviamo a immaginare con che stato d'animo ad esempio un responsabile tecnico va a una riunione interna dove è necessario prendere una decisione congiuntamente con il settore legale - amministrativo se non c'è stima tra le parti, se non sono chiare le responsabilità di ognuno, se uno pensa dell'altro qualche cosa del tipo: "quello fa il furbo... tende a

scaricare le sue responsabilità ...” . E questi signori il più delle volte vanno alla riunione e ne escono con le medesime convinzioni di prima - forse anche rafforzate - in merito al fatto che “l’altro” non capisce, non si impegna, non... E considerando i vissuti dal punto di vista di ciascuno di loro, probabilmente verrebbe da dargli ragione. Ma spesso è appunto questione di “punti di vista”, derivanti da una sorta di “economia mentale”, che non consente di cogliere aspetti che non siano conferma della propria posizione.

*E allora...?*

Allora volendo affrontare il discorso dall’ inizio, l’essenza è un po’ questa: a scuola impariamo matematica, storia, geografia... e fino all’ università studiamo “le materie”. Ma nessuno ci insegna a dire le cose in modo da essere compresi e non fraintesi, ad ascoltare le differenze, ad essere collaborativi, e ancora a lavorare in gruppo e per obiettivi, a come definire un organigramma in modo concordato... insomma, qualche cosa che è ben oltre la buona educazione. Ognuno è frutto della sua storia, di intrecci di vicende familiari, scolastiche, amicali e professionali: imparare a relazionarsi non è materia scolastica, ma per lo più è un apprendimento di tipo esperienziale e in genere né a scuola né in famiglia o in altre occasioni gruppali viene offerta la possibilità di ripensare, rielaborare, comprendere consapevolmente la complessità degli eventi senza giudizi...

Le persone – dal dirigente all’ addetto al protocollo - in linea di massima fanno del loro meglio e anche senza volerlo commettono svariati errori, parte dei quali sarebbero evitabili con un po’ più di riflessione che in specifici percorsi si cerca di sviluppare facilitando nei gruppi di colleghi la presa in considerazione della propria “storia” individuale e di gruppo,

oltre che le proprie modalità di relazionarsi con gli altri prospettando possibilità alternative per “reincontrarsi”...

*Se come Lei dice ognuno fa già del suo meglio, che cosa si può migliorare?*

La vita è comunicazione e in un certo senso è come un gioco: per starci sufficientemente bene le persone devono capire quali sono le regole, e non soltanto quelle più evidenti quali quelle legali, economiche... Nella comunicazione molte sono le regole e pochissime sono comprensibili solo con l'ausilio del proprio “buon senso”: è un gioco difficilissimo e complesso.

Conoscere i principi della comunicazione serve per capire - almeno un po' - “come va il mondo” e anche per decidere se e come cambiare qualche cosa .

Spesso le persone ne incolpano altre per i propri insuccessi e insoddisfazioni: ma questo è un “autoinganno”. Infatti incolpando altri non si migliora la propria condizione e spesso ci si blocca, accontentandosi di lamentarsi, a volte anche per tutta una vita.

In appositi corsi si tende a “riaccendere” tra i partecipanti il desiderio di partecipare, di scegliere, di responsabilizzarsi: in altre parole, di viverci pienamente anche sul lavoro, migliorando così la propria autostima professionale. Si avviano riflessioni sul “come”: come mi atteggo, mi relaziono, scelgo, decido... e – naturalmente – si lavora sulle possibilità di sviluppare maggiore soddisfazione sul lavoro. Siamo quindi alla ricerca di senso. Di quel senso del ben vivere nelle organizzazioni , così necessario per il ben-lavorare...

*In pratica si tratta di fare un intervento sul benessere delle persone nel proprio posto di lavoro per ottenere migliori qualità nelle prestazioni professionali...*

Esatto. Oggi non è più sufficiente un approccio prettamente “ingegneristico” al lavoro, ma è necessario che a questo si affianchi una visione più complessa, che considera il lavoro oltre che per gli aspetti tecnico strutturali, anche per gli aspetti individuali, relazionali e di motivazione; in definitiva di coinvolgimento e dedizione al lavoro di quanti partecipano alla vita dell’ Organizzazione.

Si tratta di sviluppare un concetto di professionalità che comprenda anche riflessioni personali sui propri valori e atteggiamenti rispetto al lavoro, senza sottovalutare l’ importanza dell’ autostima, che incide notevolmente sulle capacità di autonomia, critica e autocritica costruttiva. Recentemente – a fianco dei più noti sapere, saper fare e saper essere – si è introdotto il termine “saper divenire”. Quest’ ultima sta diventando una competenza strategica per tutte le Organizzazioni, siano queste aziende pubbliche che private, oggi più che mai a contatto con rapidi cambiamenti economici e sociali. Oggi è determinante per l’ efficacia e l’ efficienza nell’ erogazione di beni e servizi che all’ interno dell’ Organizzatore ciascuno per le proprie competenze e responsabilità si interroghi su “chi siamo e cosa vogliamo” anche in termini di desideri, sentimenti ed emozioni per reinvestire con costruttiva intelligenza e rinnovata motivazione in progetti sia personali che di gruppo: per “divenire”, appunto...

*Ritorniamo agli individui e ai problemi organizzativi...*

Dicevo prima che le Organizzazioni sono sistemi complessi , e in quanto tali trovano nel tempo un loro equilibrio. Il che non vuol dire che la situazione sia ottimale. Anzi. Un equilibrio non vuol dire necessariamente benessere organizzativo. Equilibrio

può significare anche accontentarsi del quieto vivere, disinvestire nel lavoro ed investire altrove, fuori dall'organizzazione. Vista in questi termini, la situazione non è molto diversa da quanto può accadere in una famiglia che "per quieto vivere" continua a esistere come sistema, ma la "produzione" di benessere è ormai minima e ognuno fa quello che può chiudendosi in se stesso, a volte cercando altrove situazioni in cui investire meglio le proprie risorse, dove avere maggiore gratificazione...

*E quali sono le possibili soluzioni per uscire da questi impasse?*

Il primo passo è creare nelle organizzazioni le condizioni per favorire nuova pensabilità. Nella maggioranza dei casi le persone se messe in condizione di "riattivare il pensiero" lo fanno più che volentieri. Ognuno a modo suo tende al proprio benessere relazionale (a volte anche fuggendo) oltre che professionale (può apparire strano, ma a volte isolarsi, oppure ammalarsi sono strade difensive per mantenere un proprio equilibrio relazionale). Quando nelle organizzazioni viene offerta la possibilità di un momento di riflessione guidata, dove le persone si sentono aiutate a "rivedere", ripercorrere e ripensare le proprie convinzioni, i propri atteggiamenti, stili di pensiero e di lavoro... allora avviene quella che io chiamo "la liberazione della speranza" che può avvenire in ognuno di noi. In tutti. L'arte di volersi un po' più bene (il che il più delle volte significa anche voler un po' meno male agli altri) è a portata di tutti. Se così non fosse, se non lo vedessi ogni volta in ogni gruppo... lei crede che farei ancora questo lavoro? Come dice anche Woody Allen in un suo ottimo film "*La mia mente e il mio cuore non si danno nemmeno più del tu*". Fermi. Ricolleghiamo mente e cuore, e le cose anche nelle organizzazioni andranno meglio. Pare semplice e in un certo

senso lo è. Le organizzazioni sono come tigri. Come locomotive. Come alveari e come le rose. E come tante altre cose. Ogni cosa ha bisogno di cura. Di cura di sé e di ogni sua parte.

*Le organizzazioni come le rose...*

Certo: come le rose sono delicate ma hanno le spine, orgogliose e profumate si ammalano e sfioriscono. E possono mettere nuovi boccioli, rifiorire e... ancora tante cose. Se penso alle rose. Vede, le metafore sono uno strumento molto utile per “pensare altrimenti”, per osare immaginare, per cercare di capire qualche cosa in più che diversamente - con i canali razionali abituali - non si può percepire in modo così immediato, ricco, spontaneo, così... così come è.

Del resto le opere d' arte - una poesia, un quadro, ma anche un film...- sono metafore della vita come lo sono le favole e la musica e hanno la capacità di colpire l' immaginario, di resistere nel tempo perché rappresentano gli archetipi della vita. Quando in aula mostro una riproduzione di un quadro, quando porto una poesia, un brano di letteratura...allora sento che *i miei* corsisti “si muovono”, si avvicinano tra loro . Questo è il primo passo: avvicinarsi. E allora posso pensare e anche sperare che ci sia davvero un' arte del vivere. Del resto, Marc Chagall, l'artista dei colori accesi e delle “felici possibilità” si chiedeva: *“Davvero soltanto gli artisti debbono cercare di giustificare la vita nell'arte, mostrare la via dell'arte? E gli altri uomini, non dovrebbero anch'essi mostrare la loro arte collettiva di vivere?”*

### *Le metafore quindi per comprendere le organizzazioni?*

Con le metafore si dice una cosa per dirne un'altra. Si attiva una parte del nostro pensiero che spesso trascuriamo. Il pensiero per associazioni di idee, dell'intuizione creativa. D'altronde non è una novità l'uso delle metafore per definire una organizzazione. Negli anni 50, ma forse anche negli anni '80, si preferivano riferimenti meccanici (tipico l'orologio: simbolo di precisione, prevedibilità e puntualità ) mentre oggi sempre più spesso appaiono metafore "viventi" (animali, piante, mostri ...) a significare il passaggio da concezioni di realtà meccaniche a esseri viventi, pulsanti, pluricellulari, relazionali...). Alla domanda: "che cosa è per me la mia Organizzazione, come me la rappresento?", recentemente ho ottenuto le risposte più originali: un sandwich, un ponte fatto di corde un po' traballante, una nave con tanti buchi rattoppati, un'orchestra, un elefante con i pattini...ogni cosa. Ogni rappresentazione racchiude in sé un tesoro, un punto da cui partire per fare una prima conoscenza, anzi direi una "nuova" conoscenza della propria organizzazione. Per porsi domande in modo originale, anche per alleggerire.

### *Alleggerire: in che senso?*

Togliere peso. Togliere quella pesantezza che rende le persone immobili sotto l'onere di un'organizzazione "pesante". Dico pesante. Io la vorrei pensante. Questione di una "n" in più o in meno. Giocare con le parole, con le frasi... è magnifico vedere come anche gli adulti si rilassano - almeno un po' - se percepiscono il sapore della leggerezza. Che non è superficialità. Ci tengo a questo distinguo. Oltre alle metafore esistono altre modalità per risvegliare il pensiero in modo utile oltre che divertente: esercitazioni e giochi relazionali, lavori di gruppo... situazioni protette in cui le persone si rimettono in gioco, prendono gusto alla sorpresa, alla riscoperta di sé e

dell'altro. Per spiegarmi meglio, riporto alcune frasi di persone che hanno provato queste esperienze: “ho scoperto lati dei miei colleghi che non avrei mai pensato”; “ci siamo divertiti, e anche *perdonati*”; “Ora sono più a mio agio, sento di poter dire quello che penso senza sentirmi subito giudicata”; “mi pare che siamo tutti più attenti...” .... e a questo si arriva senza gravità, ma con leggerezza, appunto. La leggerezza è quella condizione che permette di osare senza sentirsi stupidi o inadeguati. E' quel clima che consente l'errore e la ricomposizione. Per usare le parole di Italo Calvino: *la leggerezza come reazione al peso del vivere* favorisce un'umanità poco giudicante, piuttosto accogliente ...

### *Insomma il paradiso...*

Forse no, ma nemmeno l'inferno. Ecco. Accontentiamoci di escludere dal nostro vocabolario gli estremi: oltre al bianco e al nero esistono altri colori, sfumature...oltre alla gazzella e al leone esiste - come ben diceva Massimo Troisi - l'orsacchiotto. Ma anche il gabbiano, l'istrice (già , l'istrice). Proviamo a sostituire le parole “mai” e “sempre” con “a volte”, “forse” e già siamo più leggeri. Siamo nel campo del probabile, della possibilità... Uscire dalle categorie del dogmatismo e del pregiudizio per superare “*quell'atteggiamento di curiosità distratta, quella tendenza verso una condotta accidiosa, fatta più di omissioni che di azioni*”, cui fa riferimento Salvatore Natoli a proposito dell' accidia. Ogni condotta si può modificare se prendiamo consapevolezza di quanto questa possa essere per noi stessi nociva.

*E la consapevolezza è sufficiente per migliorare le organizzazioni?*

Facciamo un po' di conti: considerando che nessuno fa miracoli, ma che le persone hanno ancora ciascuno in sé il germe della speranza, che ciascuno di noi è naturalmente teso al proprio benessere... Sì: una maggior consapevolezza di sé, dei propri atteggiamenti e stili comportamentali sono le basi per rivitalizzare le organizzazioni, per renderle meno vinte, più vitali. Mi pare di averlo già detto, ma lo ripeto volentieri perché accade, perché è vero: le persone se messe in condizione di "ripensarsi", se ne hanno il tempo, se sono ascoltate, se quello che propongono viene accolto... allora a un certo punto c'è uno "sblocco", che non è un miracolo. E' qualche cosa di naturale, di connaturato in ognuno, anche se spesso è relegato in un cantuccio ben nascosto dentro di noi: succede che le persone cominciano ad interrogarsi, a riprogettarsi, a proporre a se stesse prima che ad altri comportamenti e prassi più collaborative, si responsabilizzano, insomma... cambiano. Poi indubbiamente una riflessione sui diversi ruoli e modelli organizzativi consente approfondimenti con ricadute operative anche sulla struttura del lavoro, sulla rilettura di compiti di ruolo, sugli stili di leadership, sulla conduzione delle riunioni, sul lavorare per progetti... Ma dopo: solo dopo che le persone si sono riconosciute "persone reciprocamente degne" - se posso dire così - ha senso parlare di "struttura organizzativa" come di un qualche cosa che connette utilmente le parti, che aiuta, e perché no, che guida. Sono i diretti interessati a proporre nuove modalità relazionali e originali prospettive organizzative più adatte alla loro vita lavorativa. In questi corsi il mio compito principale è seminare dubbi tra le certezze, facilitare il percorso fornendo stimoli e schemi interpretativi per ricercare nuovi significati e proposte in una concezione di formazione, ricerca e intervento che si

alimenta continuamente dei vissuti e delle nuove esperienze dei partecipanti.

A parer mio, è in questo modo che un'Organizzazione autenticamente impara e consolida nel tempo l'appreso. Sperimenta nuovi comportamenti relazionali ed organizzativi proposti dalle stesse persone che ci lavorano e si trasforma rigenerandosi, diventando essa stessa risorsa. L'organizzazione che impara da se stessa è vincente. Ma ci vuole un po' di fiducia, un po' di tempo, un po' di "*ardente pazienza*", per chiudere con le parole di Pablo Neruda.

*Grazie.*

## BIBLIOGRAFIA MINIMA

BELLAMIO DANTE, *Formazione e Lavoro*, in “Rivista Adulità” (rivista semestrale n. 16, ottobre 2002)

BELLOTTO MASSIMO, *Valori e lavoro*, Franco Angeli, 1997

BRUSCAGLIONI MASSIMO., GHENO G., *Il gusto del potere*, Franco Angeli, Milano, 2000

CALVINO ITALO, *Lezioni americane, Oscar Mondatori, 1993*

MAZZARA BRUNO, *Stereotipi e pregiudizi*, Il Mulino, 1997

MORGAN GARETH, *Immaginizzazione*, Franco Angeli, 1996

NATOLI SALVATORE, *Dizionario dei vizi e delle virtù*, Feltrinelli, 1997

PICCARDO CLAUDIA, *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina Editore, 1995

WATZLAWICK PAUL, BEAVIN JANET, JACKSON DON D. *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971

WATZLAWICK PAUL, WEACKLAND JOHN, FISCH RICHARD, *Change*, Astrolabio, 1974



## CONTATTI:



[www.ancore.net](http://www.ancore.net)

**INFO:** [info@ancore.net](mailto:info@ancore.net)

lunedì - mercoledì – venerdì: tel. 059 305097/ 3339053258

**ISCRIZIONI:** tel. 055352961/ 3351244279

Prof. Enrico Cheli (Firenze, Arezzo): [cheli@unisi.it](mailto:cheli@unisi.it)

Dott.ssa Ilaria Buccioni (Firenze): [ibuccioni@hotmail.com](mailto:ibuccioni@hotmail.com)

Dott.ssa Marinella Bonucci (Arezzo): [bonmary@virgilio.it](mailto:bonmary@virgilio.it)

Dott. ssa Serenella Dalolio (Modena): [serenelladalolio@virgilio.it](mailto:serenelladalolio@virgilio.it)

Dott. Massimiliano De Luca (Firenze): [massimilianodeluca@interfree.it](mailto:massimilianodeluca@interfree.it)

Dott.ssa Isabella Venturi (Arezzo): [isabellaventuri@libero.it](mailto:isabellaventuri@libero.it)



