



Francesco Paolo Romeo

Cronache operaie.

La lettura ecologica del disagio psichico del cassaintegrato

Accettare di essere diventato un cassaintegrato per molti soggetti è difficile e più spesso la cassaintegrazione è vissuta come un attentato identitario. Quali misure sono possibili per ridurre il disagio psichico?

fondamenti teorici del disagio psichico sperimentato dagli stessi, che percepiscono, in uno stato confusionale in continua ascesa, la loro esperienza lavorativa come colta da un evento traditorio, e che potrebbe escluderne quindi ogni possibilità di reinserimento e di sviluppo.

Dopo un primo *excursus* storico sulle necessità organizzative e sulle cause economiche che hanno introdotto in ambito legislativo il concetto della CIGO (Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria), la trattazione verterà esclusivamente sull'analisi della rottura della simbolizzazione affettiva dell'etnia, chiarita sia attraverso la fondamentale teoria organizzativa delle *ansie primarie*, sia attraverso la congiunzione delle stesse alle diverse modalità di attaccamento materno e al meccanismo di *compulsive compliance*, probabile spiegazione degli stravaganti bouquet comportamentali, esibiti sia durante le primarie fasi di comunicazione sia nelle successive ed attuative del procedimento.

Attraverso alcune soste argomentative, segnalate da flashback soggettivi, da ricordi dell'atmosfera surreale ed onirica vissuta in azienda in quei momenti inattesi, e da frammenti diaristici autobiografici, si presenterà una inusuale *strange situation*, mutuata dall'ambito familistico e riferita in questo particolare studio di caso agli operatori

e alle loro interazioni con l'azienda, metaforizzazione della madre protettiva.

Accanto a questo procedere tradizionale, in virtù del pensiero *batesoniano*, le cui idee fondano l'attuale approccio *ecologico* nello studio delle organizzazioni, sorge una nuova interpretazione psico-ecologica del procedimento economico restrittivo, relativa alla produzione di circuiti comunicativi *doppiovincolanti* (Double blind) che se rinforzati possono convergere verso disturbi d'ansia generalizzati, con la conseguente possibilità di psichiatrizzare l'evento tensiogeno.

Rientra nella deontologia dell'esperto venire a conoscenza di queste considerazioni, primo per creare una non traumatica possibilità di

Il contributo cerca di compiere, in seguito ai dati che indicano nel nostro paese una crescita significativa delle ore di cassa integrazione ordinaria e straordinaria, e alle osservazioni fatte sulle complesse dinamiche gruppali, attuate a scopo difensivo dagli individui delle organizzazioni durante l'attivazione del procedimento legislativo, una ricognizione dei



accettazione dell'evento tensiogeno, in virtù di una perpetuazione del contesto dopo la fase problematica, secondo per impiantare e gestire un'attività di *counseling* aziendale nel periodo di "astinenza" al lavoro, in grado di lenire i diversi e molteplici psicodrammi personali e familiari, a volte interrotti da drammatici ed evitabili eventi di tipo lesivo e suicidario.

La genesi legislativa

E' nel secondo dopoguerra e precisamente nel 1945 che nasce la Cassa Integrazione Guadagni (Cig).

A causa della ricostruzione post-bellica essa doveva consentire un parziale recupero della retribuzione di quei lavoratori che momentaneamente venivano sospesi dalle attività lavorative. In effetti le parti sociali, sindacati e imprenditori, sottoscrissero nel luglio dello stesso anno, un accordo che consentiva la sospensione momentanea dal lavoro dei dipendenti di aziende che operavano trasformazioni da industria bellica in industria di pace, garantendo un salario minimo.

Il decreto legislativo luogote-

nenziale n° 788 del 9 novembre 1945 recepiva i contenuti di tale accordo interconfederale e istituiva a favore degli operai e dell'industria dell'Italia del nord la Cassa Integrazione Guadagni, in seguito con Dl Cps n° 869 del 12 agosto 1947, il provvedimento legislativo veniva esteso agli operai dell'intera nazione Italiana. Il termine della crisi strutturale e le ormai mutate condizioni economiche, produttive e organizzative del paese, nonché il mutato rapporto di forza nelle relazioni industriali, hanno reso possibile una riforma generale della Cig, la legge n° 223 del 23 luglio 1991, che sancisce cambiamenti e introduce limitazioni drastiche all'utilizzo della stessa.

In virtù della nuova legge la Cigs può essere utilizzata ai soli fini della ristrutturazione o risanamento delle aziende, con la previsione esplicita del rientro dei lavoratori.

Nel caso di esubero di personale la legge n° 223 del 1991 prevede espressamente la possibilità per l'azienda di procedere al licenziamento dei lavoratori, con il solo diritto per gli stessi dell'indennità di mobilità.

In sostanza la legge consente e favorisce una soluzione non traumatica del rapporto di lavoro, permettendo l'individuazione di strumenti morbidi per uscire dalla crisi, possibilità che si realizza nel caso in cui ci sia il passaggio dalla cassa integrazione ordinaria a quella straordinaria.

La cassa integrazione guadagni ordinaria, abbreviata con l'acronimo Cigo, è prevista nei casi di riduzione di orario o sospensione del lavoro determinati da eventi aziendali di tipo temporaneo e transitorio non imputabili né all'azienda né ai lavoratori, come ad esempio calamità naturali che recano danno al patrimonio strutturale o alle macchine dello stabilimento; o nel caso si palesassero eventi sfavorevoli momentanei, legati all'andamento del mercato, o a crisi stagionali del prodotto.



Pedagogia della cassaintegrazione: ipotesi di progetto formativo.

1) Il Contesto.

L'azienda operante nella distretto industriale Tarantino è una fonderia atta alla trasformazione dell'alluminio in filo di vergella.

Si tratta di un'azienda relativamente giovane, nata come filiale di una serie di stabilimenti più grandi operanti in Venezuela e in Canada.

In Italia è stata costruita nel 1996 ed è in funzione dal 1998, lo stabilimento Jonico ha attraversato momenti di grandi trasformazioni impiantistiche e di ampliamento dei livelli occupazionali, giungendo ad oggi ad un numero di organico pari a circa duecento dipendenti.

Grazie agli studi effettuati nel campo chimico e all'impegno degli operatori, l'azienda possiede un know-how tecnico nei processi di fusione e successiva lavorazione dell'alluminio, che una volta brevettati hanno fatto espandere il

In questi casi di oggettiva e improrogabile necessità l'azienda comunica alle organizzazioni sindacali provinciali la durata prevedibile della Cigo e il numero dei lavoratori interessati.

Le organizzazioni sindacali possono chiedere un incontro congiunto per esaminare le cause che hanno portato alla richiesta di Cigo, e in virtù della gravosità del problema ricorrere ad una cassa di tipo ordinario, della durata di tredici settimane, o straordinaria prorogata in casi eccezionali di tre mesi in tre mesi fino ad un massimo di cinquantadue settimane in un biennio, al termine delle quali se non si intraprende una normale attività lavorativa per almeno cinquantadue settimane, si passa al procedimento di mobilità ovvero al licenziamento collettivo in base alle esigenze tecnico produttive dell'azienda. Il ricorso alla cassa integrazione da parte di sempre più aziende, pone il problema sia dell'interpretazione delle numerose leggi e circolari che si sono susseguite in seguito e che ne chiariscono l'applicazione, sia dei numerosi disagi economici e psicologici che ne derivano da questa condizione di risacca lavorativa. Noi ci siamo affidati, con il presente lavoro, il duplice compito di capire e codificare gli intimi meccanismi inconsci ed affettivi che si producono nei momenti della sua attivazione, e di proporre mirate attività formative di preparazione allo shock lavorativo, e di supporto

continuo a questa improvvisa emergenza psi-cologica.

I fondamenti epistemologici del disagio psichico

All'interno delle organizzazioni, qualunque sia la *mission* produttiva, l'insieme delle aspettative, delle idee, dei dubbi, delle certezze e dei comportamenti non solo rientranti nella formalità, viene detta *collusione*. (Carli, Paniccia 1999)

Taluni, esaminando le istituzioni scolastiche da una prospettiva etnografica e sistemica, concettualizzarono nell'*interazionismo simbolico* la continua attribuzione di significati agli oggetti attraverso i simboli, e la condivisione valoriale della cultura di appartenenza. (Lapassade, 1991)

Talaltri, in altri ambiti, riorganizzarono il tutto nel concetto di *simbolizzazione affettiva*, che insieme alle altre nozioni di stampo prettamente costruttivista, indica un metaforico serbatoio di oggetti e atteggiamenti condivisi emozionalmente, che produce le basi di un buon investimento psico-fisico nei

mercato delle vendite oltre gran lunga le performance delle renti.

Tutto ciò è legato ad una multifattorialità assieme la preparazione degli ingegneri pur possedendo le basi teoriche delle diverse a volte modificate dando vita in questo modo ad una formazione a *steps* legata strettamente all'esperienza sul campo.

oceano superando di aziende ad essa concor-

di eventi positivi che hanno legato italiani e l'impegno dei lavoratori che procedure lavorative, le hanno confermate e

2) *L'analisi dei bisogni di Formazione.*

Come *Esperto dei processi formativi* e qui attore con funzione di operatore di cantiere nell'unità produttiva, ho sentito la necessità di analizzare psicologicamente il disagio psicologico che insorge negli operai durante l'attivazione del procedimento cassaintegrativo.

Questa probabile articolazione teorica del disagio, svolta nell'ambito siderurgico attraverso le autobiografie e le analisi comportamentali del personale, cerca di colmare il gap formativo della classe dirigenziale, spesso poco

confronti dell'obiettivo primario aziendale.

Accanto al compito primario esiste dunque un altro scopo sog-giacente, rappresentato dalla difesa dei membri appartenenti ad un'organizzazione dalle *ansie primarie o di base* vissute nelle prime esperienze infantili e riportate alla luce in quelle lavorative. (Forti, Varchetta, 2001).

E' come se l'individuo nel lavoro ricercasse fattori protettivi, che nell'infanzia aveva già esperito per attenuare le paure che affrontava durante le fasi transizionali di crescita dell'identità affettiva e cognitiva. Ansie vissute sicuramente con grande disagio nell'infanzia, e in seguito mitigate nella fanciullezza e nell'adolescenza dalla presenza delle figure genitoriali.

In un sistema perturbato da eventi stressori, sia interni che esterni, si genererà un disequilibrio che farà dirottare le energie spese per il raggiungimento dell'obiettivo primario verso degli scopi difensivi.

L'organizzazione ha quindi il compito fondamentale e spesso non facilmente percepibile di svolgere una attività difensiva atta a tenere in equilibrio

dinamiche psico-fisiche individuali e gruppali che altrimenti disgregherebbero il sistema collusivo aziendale. Solitamente nelle organizzazioni i meccanismi di difesa possono essere eliminati attraverso l'abbattimento dell'insostenibilità ansiogena che li ha creati, e naturalmente questi possono avere fattezze e caratteristiche differenti a secondo dell'individuo che li esperisce.

Nel caso in cui il disagio, e nel nostro caso la cassa-integrazione, coinvolga tutta la comunità lavorativa, essa diviene di fatto una *cultura difensiva* (Carli, Paniccia 2002), formatasi a causa dei meccanismi sistemici di identificazione proiettiva del disagio.

Quando un individuo vive un' *ansia confusionale* nei confronti di un compito nuovo, un passaggio di nomina, un processo decisionale o problem solving, potrà difendersi nel caso in cui l'organizzazione non funga da fattore protettivo, mostrando tipici meccanismi di difesa come la resistenza al cambiamento, la negazione di una nuova realtà, l'ipertrofia egoica delle proprie abilità chiuse da un narcisismo esasperato.

Se un individuo si sente minacciato e sperimenta un' *ansia persecutoria*, negherà il suo contributo all'organizzazione e si scinderà da essa; e ancora, se affronterà un' *ansia depressiva*, il senso di colpa legato alle problematiche aziendali non risolte si trasformerà

...Ma come è possibile che ci maltrattino in questo modo dopo tutto quello che abbiamo fatto...siamo stati sempre disponibili e responsabili nel lavoro, abbiamo lavorato d'estate e d'inverno ed ora !...

interessata agli effetti negativi del procedimento legislativo sulla vita delle organizzazioni. La progettazione e la realizzazione dell'intervento formativo, è il risultato delle osservazioni e delle analisi ai commenti effettuati nell'azienda di Taranto, è rappresenta il prodotto di un processo lungo, al quale hanno contribuito diverse figure.

La metodologia non intrusiva, attraverso la quale si è potuto svolgere una prima fase diagnostica, è stata senza ombra di dubbio l'osservazione partecipante, in seguito avvalsi delle interviste ai rappresentanti della categoria dei lavoratori.

Infatti attraverso l'attenta analisi dei dialoghi drammatici e delle risposte emotive, coperte per giunta dalla legge sulla privacy, si ricava l'idea di una malessere psichico che colpisce non solo il singolo individuo, ma l'intera cultura locale, creando di converso problemi operativi nel momento di una probabile riattivazione della produttività. Per mezzo di questa interpretazione teorica si eviterà la produzione di eventi drammatici legati alla crisi psicologica, e si preserverà la salute psichica dell'intera organizzazione.

La mancanza di queste conoscenze li portava paradossalmente ad un mancato interesse per la tematica, che poteva cortocircuitare il sistema e portarlo verso un collasso, a causa della diminuzione della funzione protettiva aziendale, e dell'aumento del carico tensiogeno.



in vergogna, sentimento distruttivo e difficilmente risolvibile. Quest'ultima modalità di strutturazione del meccanismo difensivo rappresenta, includendone anche la tipologia confusionale, il carattere predominante in una situazione di avviata cassaintegrazione. Al di là della ordinarietà e quindi temporaneità del procedimento, o straordinarietà, che ne implica una durata quasi annuale ed una probabile cessazione dell'attività, le difese individuali vanno, da un senso di disprezzo nei confronti del lavoro, ad un abbandono dell'interesse palesato con malattie e a volte infortuni legati alle disattenzioni, fino ad arrivare a conflitti fisici esasperati da stili manageriali inadatti e coercitivi.

Oggi inoltre è ormai chiarito da meccanismi scientifici e dalle numerose ricerche nel campo medico, l'effetto di dirottamento delle tensioni psichiche sul soma, che, investito da tali disordini ansigeni, dà origine a malesseri interni e risposte dermatologiche di tutela. Tutto questo non fa che diminuire l'attenzione verso l'obiettivo per cui è nata l'organizzazione, ma nel caso in cui si prospettasse un



Ma hai
informato a
casa della tua
situazione
lavorativa?...ne
anch'io l'ho fatto,
non so da dove
iniziare e non
vorrei creare
inutili
preoccupazioni!

recupero organizzativo il rischio di collasso diventerà irreversibile. Quindi il disagio vissuto dagli operatori sottoposti a cassaintegrazione, inizia con la generazione acuitizzata delle ansie primarie, ansie che hanno un importante fondamento teorico nella letteratura psicologica che si occupa dei processi di sviluppo delle prime fasi di vita.

Secondo questi studi il neonato possiede una serie di prerequisiti innati che lo predispongono alle relazioni sociali, riconoscendo le espressioni emotive delle persone che lo circondano e *in primis* quelle materne. In questo modo l'infante diventa impegnato nella relazione con l'ambiente e le persone, imparando a modulare le risposte e a strutturare

i legami affettivi. (Paola Di Blasio 2000)

Di conseguenza le modalità di interazione disorganizzate, violente o abusanti tra un adulto e un bambino, non potranno che creare quelle ansie di base che influenzeranno negativamente tutto lo sviluppo cognitivo ed affettivo del soggetto.

Un aspetto da evidenziare è che già nei primi giorni di vita, come se si creasse una continuità tra la vita intrauterina e quella neonatale, il bambino possiede una sincronia interattiva, cioè si immette naturalmente in relazione con quella particolare collusione microsistemica che è la famiglia, anche qui somatoria delle attività razionali e irrazionali.

Nella famiglia e specialmente con la madre, nei primi mesi di vita egli coopera sia visivamente sia attraverso il riconoscimento dei suoni, apprendendo così il senso della paura e dell'estraneità e dopo il primo anno inizieranno a comparire le emozioni sociali di colpa e vergogna.

Questa interazione fondamentale deve però essere equilibrata emotivamente, e il presupposto è la presenza di un legame di attaccamento di tipo sicuro.

3) *I profili professionali.*

Sin dalla loro nomina e una figura professionale squadre ma che in effetti pur occupandosi con dedizione della formazione erano allo scuro dei negativi effetti del procedimento legislativo sugli individui e sulla produttività futura.

Si deduce che il progetto formativo debba avere come *focus*, l'intervento sui ruoli dirigenziali, in modo da aumentare il senso di consapevolezza dell'evento.

Per ottenere questi obiettivi si cercherà sin da questo primissimo progetto di ampliare oltre le già presenti capacità lavorative, quelle relazionali attraverso la conoscenza della tematica e lo sviluppo di una loro attività di consulenza costante su campo, nei confronti dei lavoratori che presentano maggiori problemi di accettazione dell'evento, e di prevenire il disagio, lì dove l'emotività e il disagio rimangono interiorizzati.

4) *L'utenza.*

Il corso di formazione è indirizzato alla *Junior Leadership* dell'azienda, composta in scala gerarchica da 5 capiturno, uno per ogni turno e da altrettanti capisquadra.

Il legame di attaccamento *sicuro* è una delle possibili modalità di interazione della diade madre-bambino, in questo pattern comportamentale la madre è responsiva, protettiva, pronta al conforto e alla risposte in caso di pianto e quindi di bisogno. Nella fase evolutiva lo sviluppo del sé è ottimale e anche i sentimenti di colpa e vergogna, importanti per accrescere l'autoconsapevolezza soggettiva e la responsabilità, possono accrescere le loro qualità adattive, poiché essi vengono associati alla riparazione e alla creazione di sentimenti di tipo empatico.

Esistono purtroppo anche negativi tipi di attaccamento, come quello *insicuro-evitante* e *ansioso-ambivalente*, che pur con delle differenze tipiche segnalano sostanzialmente l'assenza di una madre che è diventata dunque evitante e insensibile ai segnali infantili, o che paradossalmente può manifestare fisicamente affetto senza che ci sia la richiesta del bambino.

Nella *strange situation*, una situazione sperimentale standardizzata di osservazione delle dinamiche interattive madre-figlio, mentre nel legame

sicuro, ovvero quello maggiormente equilibrato, il bambino separato dalla madre piange e si calma solo ritornando nella posizione *cuddliness*, perifrasi dell'abbraccio rilassato sul ventre della madre, negli altri legami l'infante non protesta, non piange ed esplora l'ambiente senza interazione con la madre, mostrando stress ed una attività disordinata e scaricando spesso la tensione con l'aggressione fisica.

"...Ma come è possibile che ci maltrattino in questo modo dopo tutto quello che abbiamo fatto...siamo stati sempre disponibili e responsabili nel lavoro, abbiamo lavorato d'estate e d'inverno ed ora !..."

Le emozioni di collera e rabbia nei confronti della madre, che venivano sperimentalmente prodotte nella *strange situation*, e che quotidianamente sperimentano i bambini vincolati in legami di attaccamento disorganizzati, portano nei casi di maltrattamento psicologico e fisico alla creazione di uno strano meccanismo reagenti. I bambini paradossalmente, nel primo anno di vita, infatti imparano ad essere accomodanti nei confronti della loro madre, inibiscono i sentimenti negativi e le pulsioni, e tollerano i comportamenti accondiscendendo ad essi e in assenza di lamentele. Mostrano in altri termini una *compulsive compliance*, caratterizzata da ipervigilanza e arrendevolezza allo stesso tempo (Crittenden, Di Lalla 1998), e facendo così, una tipologia di legame affettivo distorta rischia di passare inosservata e di non essere problematizzata. Il maltrattamento psicologico si traduce, nella *strange situation* effettuata dopo una esposizione almeno annuale alla dinamica ansiogena, in comportamenti contraddittori, immobilità, congelamento, espressioni e movimenti rallentati, stereotipie, ma ancora apprensione ed ansietà nei confronti dei genitori.

Questo meccanismo di *compiacimento compulsivo* è senza dubbio mosso dalla necessità di salvaguardia della salute psichica del piccolo nei confronti delle tante contraddizioni di un rapporto innaturale e carico di momenti tensiogeni e paradossali.

"...Ma hai informato a casa della tua situazione lavorativa?...neanch'io l'ho fatto, non so da dove iniziare e non vorrei creare inutili

Naturalmente sebbene il corso sia indirizzato ad una utenza di contatto già individuata, anche altre figure manageriali sono invitati all'ascolto e quindi all'apprendimento di concetti utili all'aumento del loro status lavorativo e della cultura aziendale in *Toto*.

5) *Obiettivi Formativi.*

Sulla base del profilo di classe dirigente che si vuole raggiungere, i partecipanti alla fine del corso dovranno essere in grado di :

- 1) *Conoscere gli aspetti legislativi generali della legge sulla cassa integrazione, e sua applicabilità;*
- 2) *Conoscere le teorie psicologiche delle organizzazioni di riferimento;*
- 3) *Conoscere l'interpretazione psicologica e ecologica del procedimento cassaintegrativo;*
- 4) *Relazionarsi con gli altri (comportamenti empatici, disponibilità al dialogo e allo scambio di esperienze);*
- 5) *Intraprendere un'attività di consulenza pedagogica sull'intera popolazione organizzativa;*
- 6) *Struttura del corso in consulenza pedagogica per i capituono dell'azienda*



preoccupazioni!... ”

Quelle emozioni sociali di colpa e vergogna, che per poter funzionare normalmente richiedono uno scenario sociale e relazionale, e che giustificano parte del compiacimento compulsivo nel primo anno di vita del bambino, riaffiorano come non mai nei momenti di impasse aziendale, generandosi dal riconoscimento di cause e vicissitudini scaturiti da se stesso. Il bambino nel compiacimento compulsivo provava un senso di pena per la madre, si sentiva colpevole della sua situazione e si anestetizzava ai suoi comportamenti attraverso continue giustificazioni.

Il sé infantile diventa l'oggetto principale della valutazione negativa, un sé che si rende causa delle azioni maldestre, incapace di reagire e percepire, e che con la sua inettitudine crea il danno interattivo.

La colpa che possiede la grande capacità di recupero e di adattamento, può nel caso in cui la madre reagisse con il pianto, trasformarsi in vergogna deformando totalmente la percezione e l'immagine di un sé, che diventa totalmente cattivo, incapace, e denigrato. Nasce la preoccupazione per i

giudizi degli altri e il senso di svalutazione si radica, diventando impellente il desiderio di sparire e nascondersi.

“...Sai avverti un disagio nel parlarne con la gente, preferisco rimanere solo un po', magari resto a letto domattina, a pensare!...”

Negli uomini dell'organizzazione sottoposte a cassaintegrazione, si producono comportamenti che rispecchiano impressionalmente il compiacimento compulsivo sperimentato degli infanti, e anche mutando il contesto interattivo, appaiono infatti sentimenti di vulnerabilità, incredulità, confusione, bisogno di isolarsi per provare a spiegare come mai l'azienda in cui si è lavorato una vita, idealizzazione della madre protettiva e che ancora rappresenta un legame affettivo forte, si comporti in questo modo.

“...E ora che faremo?... Chi vorrà assumerci?... Certo non sarà più la stessa cosa!... Dove abbiamo sbagliato?... ”

La colpevolizzazione per la propria inadeguatezza irrompe sconvolgendo la quotidianità, pur avendo gli uomini ricoperto per anni incarichi impegnativi e scongiurato infortuni gravi. Ricordo ancora, lettera in mano di avvenuta attivazione del procedimento cassaintegrativo, l'ottundimento generale dei sensi, della percezione, del ragionamento, di un corpo che cadeva in uno stato transitorio di cachessia, e che produceva inspiegabili sorrisi forzati.

“...Ma perché hai quel sorriso stampato sulla faccia?... Non vedi che siamo rovinati?... ”

Nel cassintegrato infatti, spesso si può notare una connotazione umoristica autosarcastica del disagio, quasi patibolare e quindi molto violenta e feroce, ma il cui fine è quello di distacco dagli eventi angoscianti che non lasciano intravedere alcun momento risolutorio.

Questa funzione ansiolitica dovrebbe però essere posseduta dagli esperti che svolgono le attività formative nell'organizzazione, che assegnando al loro esercizio una funzione *posopedagogica*, e quindi

Il corso si articola in moduli:

- M1- Aspetti generali legislativi della legge sulla cassa integrazione, e sua applicabilità;
- M2- Teorie psicologiche delle organizzazioni;
- M3- Interpretazione ecologica e psicologica del disagio;
- M4- Teorie della consulenza psicologica;
- M5- Prova finale, Test.

Questi 5 moduli verranno indirizzati *in Primis* alla classe dirigenziale, poi alle altre figure dirigenziali dello stabilimento.

Poi sulla base di queste interpretazioni si riflette in plenaria sulla esperienza, e in seguito vengono introdotti sistemi aziendali di monitoraggio e consulenza del disagio psicologico.

La durata del corso è di 8 ore divise in due incontri di 4 ore ciascuno.

I frequentanti partecipano al corso fuori dall'ordinario orario di lavoro e per questo, per la loro disponibilità e per

simile all'azione farmacologica di un medicamento sedante, potrebbero riflettere sull'ambivalenza emotiva dei sentimenti opposti di collera e di amore per un lavoro in cui tanto ci si è identificati e che volge al termine, creando consequenziali opere d'intervento adattazioniste su uno stato psicofisico confusionale in fase di strutturazione.

L'aspetto ecologico della cassaintegrazione

Si palesa sempre più la necessità di creare e legittimare un nuovo modello di intervento formativo necessario per fronteggiare la complessità della società, definita dalla comunicazione multimediale generalizzata, dall'affermazione di modelli sociali di tipo conflittuale, e opposti al paradigma costruttivista che concepisce il sé come necessariamente relazionale.

Questo smarrimento epocale ha reso di vitale importanza la necessità di reinventare nuove forme di relazione con l'ambiente fisico, sociale e culturale. (Colazzo 2005)

Il costruttivismo vuole rendere evidente come l'apprendimento, e la totalità dei fenomeni sociali siano il risultato di uno sforzo collettivo, o come affermò Bateson di "danze interattive". Sebbene nel costruttivismo ogni azione deve essere contestualizzata, ed il contesto diventa ineludibilmente vincolante, par Bateson non si tratta mai di vincoli unilaterali e deterministici. Il risultato è una sorta di cammino niente affatto lineare e pieno di oscillazioni e apparenti ritorni. (Bocchi, Ceruti 1984).

Il pensiero ecologico Batesoniano diventa dunque un modo di pensare postdarwiniano, una occasione di opportunismo evolutivo che potrebbe rimuovere le attuali problematiche legate alla complessità, e cancellare definitivamente il latinismo " *Natura non facit saltus* ".

In questo modo si dà anche alla casualità interattiva, oltre che alla classica e darwiniana necessità, la possibilità di produrre selezione naturale e adattamento. Alla luce di queste osservazioni, mi sembra possibile tentare di spiegare la cassa integrazione e i pattern comportamentali che da essa derivano, attraverso un'interpretazione ecologica, che può affiancarsi alla spiegazione psicologica arricchendola di considerazioni. Bateson considera due tipologie base di relazione, la *simmetria* e la *complementarità* (Bateson 1977), la prima indica un rapporto basato su aspettative reciproche di uguaglianza, la seconda una forma di rapporto basato su aspettative reciproche di differenza. (Manghi 2004) Nella relazione simmetrica i due "danzatori" si trattano da uguali, sia se si tratta di relazioni e messaggi d'amicizia che al contrario di rivalità. Nella tipologia complementare invece i danzatori si trattano da diversi, e le relazioni sono vincolanti, come quella di autorità-obbedienza, dipendenza-assistenza, affidamento-accudimento e molte altre. Questo vincolo diadico poi si correde anche di numerosi altri vincoli triangolari esterni, che sono legati



l'importanza attribuita allo stesso, verranno retribuiti con paga straordinaria.

Il ruolo di conduttore d'aula verrà ricoperto da me medesimo in qualità di *Esperto dei processi formativi* e tutore presso l'ente convenzionato della Sural s.p.a., e verrà supervisionato dal Direttore di Stabilimento. Sono altresì previsti due incontri di preparazione tra me e i diversi coordinatori per definire le migliori metodologie da applicare agli interventi.

7) *La metodologia.*

La metodologia sarà sempre basata su dinamiche attive e punterà all'acquisizione di un numero comunque limitato di conoscenze, che dovranno come obiettivo ultimo, essere bene padroneggiate dai destinatari e di cui si vuole in brevi periodi verificarne l'utilizzo.

Verrà frequentemente utilizzata la discussione guidata e attraverso la presentazione di problematiche lavorative verrà stimolato il Brain storming.

Per aumentare la capacità attentiva e logico-deduttiva dei soggetti si utilizzeranno come sussidi informatici delle schede proiettate che sintetizzeranno le diverse fasi del progetto, in più verrà distribuito a fine corso una cartellina

agli altri attori del sistema, e che anch'essi sono simmetrici o complementari. Nel rapporto tra insegnante ed alunno è quindi evidente una relazione di tipo complementare, indispensabile per la crescita culturale che, in chiave ecologica e costruttivista può contenere tuttavia una condizione di mutuo scambio di tipo reciproco e non prettamente unilaterale. Questo rappresenta l'esempio classico di ciò che oggi è la didattica costruttivista, un processo di insegnamento-apprendimento che comprende, fermo restando la vincolarità del rapporto, come una reciprocità di interazioni e un equilibrio tra i ruoli, possa produrre più rilevanti risultati apprenditivi. In tutti i contesti relazionali esiste dunque la possibilità di un qualche *mixage* tra simmetria e complementarietà, ed in virtù di tali considerazioni chiaramente la relazione diadica tra madre e figlio diventa una danza complementare di affidamento-accudimento e di un reciproco interazionismo, utile e indispensabile per la crescita.

E' evidente che le

due modalità interattive abbiano molte somiglianze con i legami di attaccamento madre-bambino, e più precisamente si riconosce una corrispondenza tra la complementarietà e gli stili di attaccamento sicuri, e tra gli stili ansioso-ambivalente e insicuro-evitante e la simmetria. In quest'ultima infatti sia la madre che il bambino si riconoscono come due unità indipendenti, che non interagiscono o lo fanno in momenti e con intensità diverse, creando compiacimento compulsivo, pur nell'indispensabilità della dipendenza affettiva del bambino alla figura materna.

Nelle organizzazioni avviene dunque questa analoga frattura ecologica, le interazioni tra gli uomini-figli e l'azienda-madre, che originariamente erano di tipo complementare, reciproche, di interscambio, e sedavano le ansie che avrebbero dirottato dall'obiettivo primario l'interesse degli uomini, ora sono divenute simmetriche, creando in questo lutto familistico una confusione tra la produzione di sensi di colpa individuali e collettivi e i ruoli esposti.

Bateson nei suoi studi trattò con immenso interesse la schizofrenia, una delle malattie mentali più sconcertanti, sia a causa della sua eziopatogenesi che della terapia da attuare.

Tutta la teoria Batesoniana sulla psicosi è basata sul processo di comunicazione che si attiva tra madre e figlio, e che genera una situazione detta di *doppio vincolo*, per la quale il bambino che si trova in tale situazione può manifestare sintomi schizofrenici.

In Psichiatria l'eziologia del disagio è sempre di tipo multifattoriale, deve essere quindi collegato sia a cause di tipo biologico-genetico, che a cause di tipo psicologico e sociale.

Per Bateson è proprio la ripetizione di queste situazioni doppiovincolanti, insorte in certe situazioni familiari, che predispongono notevolmente, con peso minore delle cause ereditarie e quindi

contenente un cd-rom su cui saranno memorizzati tutti i moduli meta di discussione nel corso di formazione. Il Setting d'aula verrà organizzato in modo di facilitare il processo di insegnamento-apprendimento e perciò si utilizzerà la sala riunioni che per condizioni visive, di struttura e di sussidi rappresenta l'ambiente più adatto. Attraverso l'utilizzo di un così ricco e non minimalista ambiente di apprendimento, cercherò inoltre di indirizzare la loro capacità di apprendimento alle teorie e non alla mia persona con doppia carica di Esperto dei processi formativi e operaio, indossando gli stessi indumenti utilizzati nella quotidianità lavorativa e inframmezzando delle pause brevi e costanti all'incirca dopo ogni ora di discussione in modo che questa esperienza nuova possa essere al meglio assimilata dai soggetti.

8) *Le Risorse.*

I costi per i sussidi e il materiale informatico, nonché delle ore di retribuzione straordinaria saranno a carico della Sural s.p.a.

La spesa prevista per l'impianto dell'attività educo-formativa verrà sottratta dal fondo investimenti di "*Gestione e sviluppo delle Risorse Umane*" della fabbrica stessa.

genetiche, il bambino al disagio.

Egli infatti precisa che la situazione di doppio vincolo si manifesta ogni qual volta ad una *ingiunzione primaria negativa*, ad esempio "non comportarti così, altrimenti ti punirò!"; si contrappone una *ingiunzione secondaria* che contiene la punizione, ma che a livello verbale o gestuale non viene confermata. Ad esempio se la punizione all'ingiunzione primaria è la negazione dell'affetto materno, si crea doppio vincolo nel caso in cui la madre affermi al bambino che non deve considerare ciò come una punizione e che non deve mettere in dubbio il suo amore.

Si strutturano così ingiunzioni contrastanti, la madre chiede un abbraccio e quindi una manifestazione d'affetto al figlio, ma al suo avvicinarsi ella ripiega, e a questo punto viene simulato nuovamente un comportamento accattivante ed affettuoso che nega la reazione del bambino. Il bambino perde la capacità di decifrare correttamente i messaggi altrui, viene cioè messo in una situazione contraddittoria che non sviluppa la sua capacità di comunicare in modo complementare e reciproco.

I ruoli della madre e del figlio subiscono delle destrutturazioni a livello psicologico, visto che in condizioni di omeostasi familiare sono questi che garantiscono uno sviluppo corretto.

Il rapporto diventa simmetrico ed ai fini della crescita evidentemente involutivo. Abbiamo visto come il doppio vincolo induca nel bambino sentimenti di rabbia, impotenza, esasperazione, confusione, simili alla condizione affettiva provata dagli uomini sottoposti a cassaintegrazione.

"...Sono diventato responsabile di reparto ed ora mi mettono in cassaintegrazione, com'è possibile?..."

Il doppio vincolo può manifestarsi quindi anche nella complementarità lavorativa presente tra gli operatori e l'azienda, facendola fallire e ridimensionandola negativamente in simmetria comunicazionale. Una azienda che ha sempre favorito il carrierismo, le promozioni formali ed informali, gli stili manageriali basati sull'affiliazione e la democrazia ideica, nel momento in cui tradisce il legame sicuro e protettivo con gli operatori, iniziando la cassaintegrazione e creando una opposizione paradossale tra le due ingiunzioni, va incontro alla creazione di dinamiche doppiovincolanti.

Ecco come può essere spiegato da un punto di vista ecologico l'ottundimento e lo stato confusionale di quei momenti, momenti traditori di un legame necessario ed indispensabile. Diventa indispensabile, alla luce di queste interpretazioni psico-ecologiche del procedimento cassaintegrativo, progettare interventi formativi in grado di sedare questi stati tensiogeni, specialmente nelle prospettive di ripresa aziendale.

In questo caso potrebbe essere opportuno effettuare attività di tutoraggio al personale più "battuto" psicologicamente, cercandolo di aiutarlo prima della rottura totale della relazione complementare con l'azienda, e soprattutto prima che il disagio lavorativo possa esondare definitivamente nella vita socio-relazionale dell'individuo, distorcendone inevitabilmente la percezione del sé. La prospettiva ecologica parte dal fondamentale concetto che l'ambiente non è soltanto intorno a noi, ma è parte di noi stessi, e che il pensiero ecologizzato deve comprendere l'esterno integrando

9) *La valutazione.*

Per l'intervento formativo la valutazione verrà curata dall'*Esperto dei processi comunicativi* aziendale e dai dirigenti più in alti in carica, utilizzando i test di valutazione degli apprendimenti finale, ma sarà anche effettuata attraverso continue interviste aperte e questionari ai leaders dell'organizzazione, incrociandoli e quindi aprendo uno stile di verifica di tipo *cross-culturale*, con quelli redatti in itinere dagli operai per monitorare i miglioramenti nella consulenza e nel supporto psicologico, e di riflesso nel processo produttivo.

Dedico la realizzazione di questo intervento pedagogico ai miei colleghi e a tutto il mondo della pedagogia, con l'augurio di eliminare, lì dove è indispensabile, le riduttive politiche di formazione lavoro.



l'osservatore, e l'interno integrando la natura. (Edgar Morin)

Un pensiero che prende parte a quella danza interattiva creatrice che ci coinvolge, che aggiunge nuovi punti di vista ma mai universali. (Manghi 2000)

Nell'incertezza che si diffonde nel nostro tempo, sia nelle pratiche sociali che nell'ambito ecologico, questa personale lettura del disagio vissuto dal cassaintegrato, vuole soltanto risaldare maggiormente il rapporto di complementarità e reciprocità che l'uomo ha con la natura, per riuscire in questo modo a intravedere nuove e più stimolanti chiavi interpretative della realtà.

Riferimenti bibliografici.

BATESON G. 2004, *Verso una ecologia della mente*, Adelphi.

BOCCHI G., CERUTI M. 1984, *Modi di pensare postdarwiniani*, Dedalo, Bari.

CARLI R., PANICCIA R. M. 1999, *Psicologia delle formazione*, Il Mulino, Bologna.

COLAZZO S. 2005, *Insegnare ed apprendere in rete.*, Amaltea, Castrignano de'Greci.

DI LALLA C. , *Compulsive Compliance. The development of an Inibitory Coping Strategy in Infancy*, in "Journal of Abnormal Child Psycology" pp. 585-599.

DI BLASIO P. 2000, *Psicologia del bambino*, Il Mulino, Bologna.

FORTI D., VARCHETTA G. 2001, *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

MANGHI S. 2004., *La conoscenza ecologica*, Raffaello cortina editori.

MANGHI S. 2000, *Il gatto con le ali*, Asterios editore. s

LAPASSADE G. 1991, *Etnosociologia ed etnografia scolastica*, Madona Oriente, Maglie.

MORIN E. 2001, *Il paradigma perduto*, Feltrinelli 2001.

